

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Методические рекомендации для  
самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

**Б1.Б.5 Управление и маркетинг в АПК**

**Направление подготовки 35.03.07 - Технология производства и переработки  
сельскохозяйственной продукции**

**Профиль образовательной программы Хранение и переработка  
сельскохозяйственной продукции**

**Форма обучения очная**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Организация самостоятельной работы .....</b>                              | <b>3</b>  |
| <b>2. Методические рекомендации по самостоятельному изучению вопросов .....</b> | <b>4</b>  |
| <b>3. Методические рекомендации по подготовке к занятиям .....</b>              | <b>33</b> |

### **1. Организация самостоятельной работы**

## 1.1. Организационно-методические данные дисциплины

| № п.п. | Наименование тем  | Количество часов по видам самостоятельной работы |                      |                |                             |                       |
|--------|---|--|----------------------|----------------|-----------------------------|-----------------------|
|        |   | подготовка курсовой работы (проекта)             | подготовка рефератов | подготовка РГР | изучение отдельных вопросов | подготовка к занятиям |
| 1      | 2   | 3  | 4                    | 5              | 6                           | 7                     |
| 1      | Организация и сущность управления её деятельностью                                  |  |                      |                | 3                           | 3                     |
| 2      | Функции и методы управления   |  |                      |                | 3                           | 3                     |
| 3      | Планирование и организация деятельности трудовых коллективов                        |  |                      |                | 2                           | 2                     |
| 4      | Мотивация труда и контроль  |  |                      |                | 2                           | 2                     |
| 5      | Стратегия управления сельскохозяйственным производством                             |  |                      |                | 2                           | 2                     |
| 6      | Общие основы маркетинга   |  |                      |                | 1                           | 1                     |
| 7      | Особенности маркетинга в АПК  |  |                      |                | 2                           | 2                     |
| 8      | Сущность, значение и классификация маркетинговых исследований                       |  |                      |                | 2                           | 2                     |
| 9      | Маркетинговая информация. Классификация методов получения маркетинговой информации. |  |                      |                | 1                           | 1                     |
| 10     | Сущность, значение и способы сегментирования рынка товаров и услуг                  |  |                      |                | 2                           | 2                     |
| 11     | Сущность и значение позиционирования товара   |  |                      |                | 2                           | 2                     |
| 12     | Товарная политика   |  |                      |                | 2                           | 2                     |
| 13     | Ценовая стратегия   |  |                      |                | 2                           | 2                     |
| 14     | Система товародвижения  |  |                      |                | 2                           | 2                     |
| 15     | Комплекс маркетинговых коммуникаций   |  |                      |                | 2                           | 2                     |
| 16     | Основы управления маркетингом на предприятиях АПК. Механизм управления маркетингом. |  |                      |                | 2                           | 2                     |

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ ИЗУЧЕНИЮ ВОПРОСОВ

### 5.1 Среда косвенного воздействия.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Факторы среды косвенного воздействия имеют более сложную структуру, многоплановый характер. Они в меньшей мере, чем факторы среды прямого воздействия, испытывают влияние организации. Информация о среде косвенного воздействия часто неполная. В условиях усиления воздействия этой среды на конкурентоспособность организации здесь приходится полагаться на субъективные оценки, а не на аналитические данные.

Технологии как фактор среды косвенного воздействия характеризуют общий уровень производительных сил. Это наиболее динамичный фактор данной среды. Уровень и темп изменения технологий в различных отраслях существенно отличаются. Однако

наиболее наукоемкие отрасли и производства - компьютерные технологии, системы телекоммуникаций, производство синтетических материалов - оказывают значительное и все возрастающее воздействие на другие организации, эффективность их деятельности. На смену трудоемкой и фондоемкой стадиям развития производства пришли наукоемкие технологии, позволяющие экономить традиционные ресурсы.

*Темпы инфляции, безработицы, ставки налогов и банковских кредитов, формы и масштабы государственной поддержки* бизнеса и т.д. непосредственно воздействуют на взаимосвязи организации с поставщиками и потребителями, на поведение конкурентов. Например, установление налоговых льгот способствует притоку капитала, а следовательно, облегчает удовлетворение потребности в финансовых ресурсах. Прогноз повышения уровня инфляции побуждает увеличивать материальные запасы, получение кредитов. Возрастание спроса на материальные и финансовые ресурсы также затрудняет их приобретение.

## **5.2 Среда прямого воздействия.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Основными факторами среды прямого воздействия являются поставщики ресурсов; потребители продукции и услуг; конкуренты; государственные органы и нормативные акты, непосредственно воздействующие на деятельность организации.

Анализ среды прямого воздействия включает рассмотрение отдельных факторов и их взаимодействия.

*Поставщики* обеспечивают удовлетворение потребности организации в различных ресурсах. Основные виды ресурсов: материальные, трудовые, финансовые, информационные.

Обеспечение материальными ресурсами включает поставки сырья и полуфабрикатов, комплектующих деталей и узлов, оборудования, энергии в соответствии с объемами и структурой потребностей в установленные сроки при выполнении других условий.

Обеспечение финансовыми ресурсами включает обоснование объема и структуры необходимых ресурсов, взаимоотношений с инвесторами, финансовыми и коммерческими структурами, бюджетом, частными лицами.

Для современной организации возрастает значение обеспечения менеджмента качественной информацией. Это может быть информация о рынках сбыта, планах конкурентов, приоритетах государственной политики, новых разработках продукции и т.д.

Особое место занимает обеспечение организации трудовыми ресурсами, соответствующими ей по количеству, структуре, уровню общей и профессиональной подготовки, возрасту. Наиболее значимым здесь является привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления, а также обучение способных руководителей, в том числе внутри организации.

*Потребители* приобретают произведенные товары или услуги. В зависимости от объема спроса различают мелких и крупных потребителей. Учет запросов последних необходимое условие успешной деятельности организации. В зависимости от отношения к потребителям можно говорить о различных стратегиях организации: продавать уже производимую продукцию; производить продукцию, в которой нуждается потребитель; формировать своего потребителя, убеждая его в необходимости приобретения продукции, которая будет производиться.

*Государственные и муниципальные органы* также непосредственно воздействуют на организацию, а следовательно, относятся к среде прямого воздействия. Это налоговая и санитарная инспекции, органы статистического учета и т.д.

В результате взаимодействия организации с поставщиками и потребителями формируется *система хозяйственных связей* - одна из важнейших характеристик среды прямого воздействия.

Другая характеристика - это *состояние рыночной среды*. Здесь прежде всего определяется характер среды - монополия (чистая, естественная), олигополия или монополистическая конкуренция.

*Конкуренты* могут вести борьбу за различные объекты. Традиционно - за рынки сбыта продукции. В настоящее время это также борьба с производителями заменяемой продукции, за деньги потребителей.

Объектами конкуренции могут быть и ресурсы: трудовые, материальные и финансовые, научно-технические разработки и т.д.

Стоит ли помогать конкуренту? Во время кризисного состояния корпорации "Крайслер" помощь ей пришла со стороны более мощного конкурента "Дженерал моторз". Что было причиной? "Крайслер" располагает развитой дилерской сетью, в первую очередь в США. И в случае краха фирмы эта сеть могла бы быть приобретена динамично развивающимися зарубежными конкурентами "Дженерал моторз".

*Государственное воздействие* осуществляется через законодательство и деятельность государственных органов. Законодательно регулируются трудовые отношения между работниками и работодателями, налоговые, таможенные отношения, охрана труда, условия производства определенных видов продукции, защита прав потребителей, экологическая нагрузка на окружающую среду и т.д..

Государственные органы по характеру выполняемых ими функций могут быть условно разделены на контролирующие и регулирующие. При этом используются различные способы и методы воздействия на организации - выдача лицензий, установление ставок налогов и квот, регулирование уровня цен и тарифов, определение мест строительства и т.д.

### **5.3 Цели организации.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде ее целей. Иначе говоря,

Стратегические цели – конкретные результаты и достижения, распределенные во времени, являющиеся необходимыми для исполнения, сформулированных в миссии.

*Цели — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность*

Значимость целей для организации невозможно переоценить.

Цели являются исходной точкой планирования деятельности, цели лежат в основе построения организационных отношений, на целях базируется система мотивирования, используемая в организации, наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на *долгосрочные* и *краткосрочные*.

В принципе в основе разделения целей на эти два типа лежит временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла.

Цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла, — долгосрочные. Отсюда следует, что в различных отраслях должны быть различные временные промежутки для достижения долгосрочных целей. Однако на практике обычно краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течение одного-двух лет, и, соответственно, долгосрочными — цели, достигаемые через три— пять лет.

Разделение целей на долгосрочные и краткосрочные имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация

(кто, что и когда должен выполнять). Иногда, если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются *среднесрочными*.

#### **5.4 Теория управления в России.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Первые ростки научного менеджмента в России появились на рубеже XIX-XX веков. Развитие в это время крупного промышленного производства способствовало появлению отечественных исследований в области организации труда, профессиональной ориентации и социальной организации. В 1901г. известный русский физиолог И.М. Сеченов опубликовал «Очерк рабочих движений человека». Его исследования положили начало развитию в России нового научного направления.

Наряду с отечественными исследованиями в области рационализации труда идет процесс проникновения в практику российского менеджмента западных идей тейлоризма. Внедрение первых программ улучшения труда и быта рабочих в дореволюционный период связано с такими именами, как С.И. Четвериков, Ф.А. Гучков, П.И. Третьяков, П.М. Рябушинский и др. Однако зарождающиеся отечественные исследования в области управления были прерваны Первой мировой и Гражданской войнами.

Наиболее интенсивно отечественная теория и практика управления начала развиваться в 1920-е годы, на фоне острой дискуссии по поводу принятия или непринятия системы Ф. Тейлора и вопросов научной организации труда (НОТ), которая приобрела государственный размах и политическую окраску. В это время четко обозначились два основных направления НОТ.

*Первое направление* связано с именем **А. К Гастева** (1882-1941гг.), возглавившим в 1920 году Центральный институт труда (ЦИТ), в задачи которого входила научная разработка вопросов производительности труда и выработка способов наиболее продуктивного труда рабочих.

Основная заслуга Гастева заключается в разработке теоретических и экспериментальных идей новой науки – социальной инженерии, соединявшей в себе методы естественных наук, социологии, психологии и педагогики. Значителен его вклад в разработку идей кибернетики и общей теории систем.

Основной целью концепции трудовых установок являлась перестройка производства таким образом, чтобы труд рабочего носил творческий характер и сам рабочий стал бы активным рационализатором производственного процесса. Для достижения этой цели Гастев предлагал соблюдать следующие разработанные им принципы: принцип инструктирования; принцип организационной постановки работы; принцип непрерывного вовлечения всей рабочей массы в производственную инициативу.

Гастев считал, что всю работу в области НОТ и управления, нужно начинать с отдельного человека, кем бы он ни был – руководителем или рядовым исполнителем.

Практические положения и выводы его концепции позволяли задавать определенные стандарты и рекомендации для организации трудового процесса и рабочего места.

Гастев предлагал ввести для руководителя полугодовой испытательный срок, в процессе которого за кандидатом на выдвижение проводились бы тщательные социально-психологические наблюдения, и на основании этого составлялся «психологический паспорт». Авторитет в коллективе, основанный на высокой личной культуре труда и профессиональной компетентности, представляет собой фундамент искусства управления. Согласно логике такого подхода, руководитель не приглашается извне, а воспитывается в собственном коллективе.

Недостатком концепции трудовых установок Гастева является слабая разработка самой методики трудовых установок, выбор слишком узкой базы исследования, ориентация на индивидуальность рабочего.

Одним из направлений научной деятельности Гастева была разработка «концепции узкой базы», суть которой состояла в следующем: «рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка». Закономерности управления станком А. К. Гастев считал возможным распространить не только на предприятие, но и на государство в целом.

В отличие от западных специалистов, Гастев полагал, что внедрение НОТ возможно и необходимо не только на передовых предприятиях, но и в «любом сарае», в самом «неустроенном медвежьем углу России». В условиях того времени для нашей экономически слабо развитой страны это было крайне важно.

А. К. Гастев трагически погиб в годы сталинских репрессий.

*Второе направление* тесно связано с **А. А. Богдановым** (1873-1928гг.), которого считают родоначальником «организационной науки». Его настоящая фамилия Малиновский. В своей работе «Тектология. Всеобщая организационная наука» он пытался отыскать универсальные принципы, присущие живой и неживой природе. Правда, Богданову так и не удалось завершить эту работу до конца, так как он умер в 1928г. в результате неудачно поставленного на себе медицинского эксперимента.

Тектология – это общая теория организации и дезорганизации, наука об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования любых систем; наука, объединяющая организационный опыт человечества.

Основная идея Богданова состоит в тождественности, с организационной точки зрения, природных и общественных явлений. Каждый элемент природы и общества, по мнению Богданова, необходимо рассматривать как систему, для которой важны как отношения между частями, так и целого со средой. Законы, закономерности и принципы едины для любых объектов, и даже самые разнородные явления объединяются между собой общими структурными связями на основе общих правил. Он считал, что от способов сочетания элементов зависят результаты функционирования системы. Если целое больше частей, то система организована, если меньше – дезорганизована.

В рамках науки тектологии Богдановым были сформулированы универсальные законы, в частности, *закон наименьших*, согласно которому прочность всей хозяйственной цепи определяется наиболее слабым её звеном. Идея этого закона легла в основу метода сетевого планирования и управления. Кроме того, им выведены законы композиции-пропорциональности, динамического равновесия и др.

По мнению Богданова, любая управленческая задача, требующая своего разрешения, состоит из целого ряда элементов. Достижение успеха заключается в достижении наиболее рационального расположения этих элементов. В этом и состоит содержание организационной управленческой деятельности.

А. А. Богдановым высказаны идеи о структурной устойчивости систем, её условиях и основных организационных механизмах. В частности, он первым предложил идею бирегулятора, родственного понятию обратной связи. Он также сформулировал принципы автономного поведения и близко подошёл к идеям синергетики, показав, что организационное целое превосходит сумму частей. Исследование Богдановым проблемы эффективного соотношения централизации и децентрализации опередило на полвека своё время. С его именем связана целенаправленная разработка организационных структур на основе прогнозирования будущих направлений их развития, включая развитие в кризисных ситуациях.

Богданов рассматривал созданную им «организационную науку» в качестве всеобщей науки, что не соответствует действительности и противоречит самому опыту развития науки и практики. Он механически переносил принципы организации точных наук на другие сферы деятельности, где они либо совсем не действуют, либо носят весьма ограниченный характер.

В 20-е годы XX века теоретические основы отечественной науки управления развивал и такой крупный ученый, как **П. М. Керженцев** (1881-1940гг.), основными

работами которого являются монографии: «НОТ», «Принципы организации», «Борьба за время», «Организуй себя сам».

Под научной организацией управления Керженцев понимал определение наиболее рациональных приемов и методов выполнения управленческих действий, таких как формирование организационных структур, распределение обязанностей, планирование, учёт, подбор кадров, поддержание дисциплины и т.д.

В научной организации труда он, выделив три объекта - труд, производство и управление, - сформулировал «теорию организационной деятельности».

По мнению Керженцева, процесс научной организации труда и управления не возможен без поддержки со стороны широких масс трудящихся. Они должны не только точно исполнять директивы, полученные сверху, но и проявлять инициативу, придающую организации дополнительные жизненные силы.

Керженцев остро критиковал неудовлетворительную работу управленческого персонала. При этом важнейшими направлениями улучшения его деятельности он считал повышение организационной культуры, правильное распределение обязанностей между работниками, повышение персональной ответственности за порученное дело, рациональное использование своего времени. Кроме того, он положительно высказывался по вопросу о возможности применения «штабной организации» в управлении и достоинствах линейной и функциональной организации.

Следует отметить и особый вклад в теорию и практику отечественного управления **О. А. Ерманского** (1866-1941гг.), по учебникам которого училось не одно поколение студентов и практических работников. В своих работах он сформулировал предпосылки науки об организации труда и управления, связав её необходимость с появлением, прежде всего, крупного машинного производства, все факторы которого нужно было использовать с максимальной степенью рациональности.

Одним из основных законов организации Ерманский считал «закон организационной суммы», которая превышает «арифметическую составляющую её сил», если все вещественные и личные элементы производства гармонично сочетаются и усиливают друг друга.

Некоторые идеи Ерманского были достаточно наивными, например, правильно оценив прогрессивную роль механизации и автоматизации производства, он приходит к неожиданному выводу о том, что в скором времени все станут руководителями, поскольку работать будут не живые люди, а сложные машины-автоматы. Но в этом случае, по мнению А. Омарова и Э. Корицкого, речь должна идти не об управлении производством, а об управлении вещами, так как количество исполнителей сократится до нуля.

В двадцатые годы определенный вклад в развитие теории и практики управления внесли и такие учёные, как Н. Амосов, А. Чаянов, Н. Кондратьев, С. Струмилин, Н. Витке, Ф. Дунаевский, А. Журавский, В. Бехтерев и др.

Многие учёные того времени считали возможным достижение высокой производительности труда, без его интенсификации, относя её к буржуазным предрассудкам. Отсутствие однозначного отношения к зарубежным теориям, дискуссии вокруг системы Тейлора, перераставшие во внутригрупповую и внутрипартийную борьбу по основам НОТ, свидетельствовало о высокой идеологизированности деятельности достаточно большого количества учёных.

Развернувшаяся в 1924 году острая дискуссия по вопросам НОТ, выявила два ведущих направления: «группы семнадцати» (Керженцев, Витке, Дунаевский, Бурдянский, Радусь-Зенкович, Рудаков, Торбек и др.) и «цитовцев» (Гастев, Богданов, Размирович и др.). Это противостояние к середине 30-х годов было использовано как элемент внутрипартийной борьбы, в результате которой многие учёные стали жертвами сталинских репрессий 1937-1938 годов. В последующие 40-50 лет отечественная теория управления пребывала в некотором забвении, её достижения не только не развивались, но и фактически были полностью утрачены в условиях авторитарного управления страной. В



противовес, так называемой, вредной буржуазной психологии формируется «марксистская» психология, обслуживающая идеологические интересы партийной номенклатуры. Мнение партийного руководства становится критерием научности.

Внимание к вопросам научного управления возрождается только в 1960-х годах, когда в ограниченном количестве появляются первые публикации и зарубежные переводы по отдельным аспектам управленческой деятельности. Однако, в зависимости от политической конъюнктуры, контроль в сфере издательства зарубежной научной литературы или ужесточался, или ослабевал.

Начиная с 1965 года, в стране проводится ряд реформ, направленных на совершенствование системы управления народным хозяйством:

реформа системы управления экономикой 1965г.;

реформа системы управления 1979г.;

радикальная реформа управления 1989г.

Многочисленные отраслевые и региональные научно-технические конференции и совещания по проблемам научной организации труда, производства и управления, проводимые в 1965-1966 годах, выявили существенное отставание теории и практики управления производством, что потребовало принятия самых решительных мер для развёртывания в стране широких исследований в области теории управления. В результате этого в 1,5 раза увеличилась производительность общественного труда, в 2 раза – темпы роста сельского хозяйства, существенно снизились нормы потребления топлива и сырья. Однако в начале 1970-х годов произошёл экономический спад, выразившийся в снижении реальных доходов на душу населения. Причинами, не позволившими добиться ожидаемых результатов проводимой управленческой реформы 1965г., являются: снижение самостоятельности хозяйственной деятельности предприятий; планирование методом «от достигнутого уровня», без учёта реального спроса населения, частая корректировка планов предприятий в сторону уменьшения экономических показателей; использование затратного принципа ценообразования, «уравниловка» в оценке труда и т.п.

Реформа системы управления 1979г. по своему замыслу должна была способствовать интенсификации экономики страны, но по уровню реализации оказалась весьма слабой и не привела к желаемым результатам. Застойные явления в советской экономике стали нормой.

Реформа управления 1989г. имела цель переориентировать советскую экономику на достижение конечных результатов и удовлетворение возрастающих общественных потребностей. Её суть заключалась в переходе от преимущественно административных к экономическим методам руководства на всех уровнях управления, к широкой демократизации управления и всемерной активизации управленческого фактора. Вскоре эти перемены вышли за пределы экономики и затронули все сферы жизни советского общества, что вызвало конституционно-государственные и социальные изменения в стране.

В начале 1990-х годов, с распадом СССР и созданием в стране рыночных механизмов управления, интерес к менеджменту резко возрос. Предприятия стали переходить в частную собственность, требовались руководители, способные эффективно управлять самостоятельными хозяйствующими субъектами в условиях рынка.

Пробуждение интереса руководителей-практиков к внедрению современных систем управления на своих предприятиях открыло новые перспективы развития научного менеджмента в нашей стране. Постепенное понимание роли менеджмента в обеспечении эффективности работы предприятия и его конкурентоспособности приходит по мере укрепления механизма рыночных отношений. Но попытки механического переноса зарубежного опыта управления на отечественную почву в определенной степени дискредитируют идею научного менеджмента в глазах руководителей-практиков. Искусство научного менеджмента – это, прежде всего, эволюция и отбор оптимальных

форм и методов управления, отражающего важнейшие специфические особенности национального менталитета.

Отечественная модель менеджмента в перспективе обладает, возможно, большим потенциалом, чем западная. Но для раскрытия этого потенциала необходим существенно более высокий уровень методической разработанности, знание и учет менеджерами российских законодательных и нормативных актов, высокий уровень подготовки, присутствие норм деловой этики бизнеса и глубоких знаний о рынке, экономике и о самом менеджменте как о науке управления.

### **5.5 Экономические методы управления.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Экономические методы управления - это система способов целенаправленного воздействия на объект управления, построенная на использовании экономических интересов.

В отличие от административных методов управления, оказывающих с помощью директивных заданий и других способов прямое воздействие на управляемые объекты, экономические методы управления не ограничивают самостоятельности и инициативы последних, способствуют более полному сочетанию интересов государства, предприятия и каждого работника.

Важной особенностью экономических методов управления является то, что они направлены на обеспечение единства системных государственных, коллективных и личных интересов, что в таможенных органах реализуется через два аспекта: первый - управление путем установления директивных плановых заданий по формированию доходной части бюджета РФ, а второй - управление на базе создания и использования фонда развития таможенной системы.

Особенности экономических методов управления состоят в том, что они:

- базируются на некоторых общих правилах поведения, дающих возможность маневрировать ресурсами, тогда как административные характеризуются конкретно-адресными задачами, ориентированными на достижение целей управляемой системы путем формирования ее четкой структуры, создания условий для подготовки, принятия и реализации решений;
- оказывают косвенное воздействие посредством системы отношений, учитывающих интересы объекта управления (административные методы по своей природе не способны столь полно и непосредственно ориентироваться на экономические интересы объекта управления);
- непременно предполагают самостоятельность системы на всех уровнях при одновременном возложении на нее ответственности за принимаемые решения и их последствия (в отличие от административных методов, предполагающих значительную долю ответственности вышестоящих органов, принимающих решения);
- побуждают исполнителей к подготовке альтернативных решений и выбору из них наиболее соответствующих своим интересам (административные распоряжения большей частью однозначны, требуют обязательного, точного исполнения).

Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются хозяйственный расчет и материальное стимулирование.

Хозяйственный расчет является методом, стимулирующим персонал в целом на соизмерение затрат на хозяйственную деятельность с результатами хозяйственной деятельности, экономное расходование ресурсов и материальную заинтересованность сотрудников в результатах труда.

Основан на соизмерении затрат предприятия на производство продукции с результатами производственно-хозяйственной деятельности, возмещение расходов доходами, обеспечении рентабельности производства, материальной заинтересованности и

ответственности в выполнении плановых показателей, экономном использовании ресурсов.

Сокращение: хозяйственный расчёт - ведение хозяйства какого-н. предприятия, производства на основе хозяйственной самостоятельности, самофинансирования, самоокупаемости и рентабельности.

Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот.

Система заработной платы, размеры тарифных ставок, окладов, различного рода выплат устанавливаются для работников таможенных организаций соответствующими законами и иными нормативными правовыми актами. *Приказ ФТС России от 16.12.2011 N 2529 (ред. от 06.11.2013) "О системе оплаты труда работников таможенных органов Российской Федерации и учреждений, находящихся в ведении ФТС России, установленной в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 5 августа 2008 г. N 583"*

Существуют различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок. Стимулирующие выплаты устанавливаются законодательно для:

- таможенных работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными, опасными и иными особыми условиями труда, работах в местностях с особыми климатическими условиями;
- таможенных работников, занятых на выполнении работ в условиях, отклоняющихся от нормальных.

Для таможенных работников предусмотрена также система гарантий и компенсаций. Гарантии - это средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области социально-трудовых отношений, а компенсации - это денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных законом обязанностей. Кроме общих гарантий (при приеме на работу, переводе на другую работу, по оплате труда и т.п.), таможенным работникам предоставляются гарантии и компенсации в следующих случаях:

- при направлении в служебные командировки - поездки работника по распоряжению работодателя на определенный срок для выполнения служебного поручения вне места постоянной работы; работодатель обязан возмещать работнику расходы: на проезд в обе стороны, по найму жилого помещения, связанные с проживанием вне места постоянного жительства (суточные), иные расходы, произведенные работником с разрешения или ведома работодателя;
- при переезде в другую местность - компенсация расходов по переезду и обустройству работника и членов семьи;
- при совмещении работы с обучением;
- при вынужденном прекращении работ не по вине работника;
- при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;
- в случаях прекращения трудового договора в связи с ликвидацией организации, призыва работника на военную службу, восстановления на работе работника, ранее выполнявшего эту работу, отказа работника от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность.

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудника. Для таможенных служащих **основная заработная плата** рассчитывается путем умножения должностного оклада на процент выполнения нормативного времени или дневной ставки оплаты труда на число отработанных дней в месяце.

**Дополнительная заработная плата** включает в себя различного вида доплаты и компенсации за дифференцированные условия труда и квалификацию сотрудника.

**Материальная помощь** выплачивается по личному заявлению сотрудника по распоряжению руководителя таможенной организации и является эпизодической формой материального стимулирования труда.

Материальные льготы и привилегии сотрудникам являются элементами вознаграждения или компенсации, предоставляемыми в дополнение к различным личным формам оплаты труда. Такие формы материального поощрения имеют для персонала количественную ценность, могут быть отложенными или условными (пенсионное обеспечение, страховые взносы, оплата больничных листов) и прямыми льготами. Материальные льготы содержат такие элементы, которые в строгом понимании не являются заработной платой, например оплата ежегодного отпуска.

Основные цели льгот:

- мотивировать сотрудников и повышать их ответственность перед организацией;
- предоставлять финансовую помощь и обеспечивать доходами в дополнение к оплате труда (например, автомобиль и бензин организации);
- демонстрировать заботу организации о потребностях работников.

Отличие экономических методов заключается в том, что в случае их применения управленческое воздействие на сотрудников осуществляется косвенно и точно определить его силу бывает затруднительно. Руководитель должен четко представлять, что экономические методы создают благоприятные условия для повышения служебной, творческой, трудовой активности подчиненных. Сотрудники становятся более заинтересованными в качественном выполнении своих должностных обязанностей, прикладывают больше усилий на решение поставленных перед ними задач.

Вместе с тем каждому руководителю необходимо помнить, что применение экономических методов управления персоналом требует действенной системы контроля их эффективности. А при неправильном их применении может привести к тому, что желаемый результат так и не будет достигнут.

## **5.6 Организационно-распорядительные методы управления.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

**Организационно-распорядительные методы управления** ориентированы на осознание необходимости дисциплины труда, подчинение закону, старшему по должности и т.п. С помощью административных методов определяются права, обязанности и ответственность коллективов и отдельных работников; их взаимосвязи в процессе производства и управления; координация действий; оценка их эффективности и т.д.

Организационно-распорядительные методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или другой административный акт подлежит обязательному выполнению. Это требует принятия научно обоснованного решения и использования действенной системы контроля за исполнением приказов, распоряжений.

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

К числу организационных методов относят: - организационное проектирование, - регламентирование, - нормирование.

При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения.

При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

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

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

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

Распорядительные методы реализуются в форме: - приказа, - постановления, - распоряжения, - инструктажа, - команды, - рекомендации.

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

Применение только властной мотивации не позволяет полностью мобилизовать творческую активность коллектива и его отдельных членов на решение стоящих перед ними задач. Для достижения максимального эффекта необходимо использовать методы, ориентированные на материальные и моральные мотивы.

### **5.7 Социально-психологические методы управления.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

**Социально-психологические методы управления** основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.); Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы и психологические методы.

**Социальные методы управления** включают в себя социально-психологические способы и приемы воздействий на процесс формирования и развития коллектива, на процессы, протекающие внутри него. Данные методы основаны на использовании социально-психологических механизмов, действующих в коллективе, в состав которого входят формальные и неформальные группы, личности с их ролями и статусами, связанными системой взаимоотношений и социальных потребностей и др. Социально-психологические методы управления прежде всего отличаются своей мотивационной характеристикой, определяющей направление воздействия. Среди способов мотивации выделяют внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение и понуждение, побуждение и др. Целями применения социально-психологических методов является обеспечение растущих социальных потребностей человека, его всестороннее гармоничное развитие и повышение на этой основе трудовой активности личности и эффективной деятельности коллективов.

**К социологическим методам управления** относятся:

- 1) методы управления социально-массовыми процессами;
- 2) методы управления коллективами, органами, группами, внутригрупповыми явлениями и процессами;
- 3) методы управления индивидуально-личностным поведением.

**1. Методом управления социально-массовыми процессами** являются, например,  
- регулирование движения кадров, плановая подготовка и распределение кадров,  
- закрепление кадров, повышение престижа профессий и др.

**2. К методам управления коллективами, органами, группами, внутригрупповыми явлениями и процессами** относятся  
- социальное планирование развития коллектива,  
- методы повышения социальной и групповой активности, преемственность славных традиций и др.

- Благоприятный социально-психологический климат, творческая активность работников формируются в коллективе с помощью таких социальных методов, как пропаганда и внедрение положительного опыта, новаторство, наставничество и др.

**3.К социологическим методам управления индивидуально-личностным поведением относятся:**

- создание благоприятных условий труда для работников (оптимальная степень загруженности, ритмичность, наличие элементов творчества в труде и др.); формирование оптимальной системы управления (организационной структуры, видов контроля, наличие соответствующих должностных инструкций и др.);

- надлежащая постановка воспитательной работы; создание благоприятного психологического климата в коллективе; сложившиеся традиции и др.

Применение социологических методов управления может быть эффективным только в том случае, когда имеется полная и достоверная информация о происходящих в коллективе процессах. Важно знать состав коллектива органа, интересы, склонности и поступки работников, причины многих явлений, мотивы поведения, положительные и отрицательные тенденции в развитии коллектива.

Изучение коллектива производится с помощью сбора и анализа социальной информации, которая представляет собой совокупность сведений о составе, потребностях и интересах работников, характере взаимоотношений, восприимчивости форм и методов стимулирования активности в коллективе органа (подразделения). Сбор информации производится с помощью социологических исследований.

При проведении социологических исследований используется определенный набор технических средств и приемов, форм сбора и обработки социальной информации о том или ином коллективе — объекте управления. Такими приемами являются:

интервьюирование, анкетирование, изучение документов (планов работы, личных планов сотрудников, протоколы совещаний и собраний, личных дел, писем и предложений граждан, периодической печати и др.), наблюдения; самонаблюдения, эксперименты и некоторые другие.

**Методы социального регулирования** используются для упорядочения отношений в коллективе. К ним относятся:

методы повышения социально-служебной активности (обмен опытом, почин, критика, самокритика, агитация, пропаганда, соревнование);

методы социальной преемственности (торжественные собрания, вечера, чествование ветеранов, совещания передовых работников по профессии и др.).

**К методам социального регулирования и нормирования** относятся методы, которые призваны закреплять и развивать отношения, соответствующие системе управления. Это — установление моральных и иных норм. Методы морального стимулирования используются для поощрения коллективов органов, групп, отдельных работников, добившихся высоких показателей в работе.

**Психологические методы управления.**

**Психологические методы управления** направлены на регулирование отношений между людьми путем оптимального подбора и расстановки персонала. К ним относятся методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения и др. Методы комплектования малых групп позволяют определить оптимальные количественные и качественные отношения между работниками с учетом психологической совместимости. К методам гуманизации труда относятся использование психологического воздействия цвета, музыки, исключение монотонности работы, расширение творческих процессов и т. д. Методы профессионального отбора и обучения направлены на профессиональную ориентацию и подготовку людей, которые по своим психологическим характеристикам наиболее соответствуют требованиям выполняемой работы.

Эти методы воздействуют на взаимоотношения между людьми путем создания работоспособного коллектива с оптимальным психологическим климатом. Трудовая деятельность осуществляется на основе функционирования психики человека, т.е. мышления, воображения, внимания и иных психических свойств.

Совершенно очевидно, что психическое состояние человека в тот или иной временной период прямо и непосредственно оказывает воздействие как на его личные результаты труда, так и на трудовые достижения коллектива, в котором он работает.

**К психологическим методам управления относятся:**

методы комплектования малых групп и коллективов;

методы гуманизации труда;

методы психологического побуждения (мотивации);

методы профессионального отбора и обучения.

**Методы комплектования малых групп и коллективов** предоставляют возможность определить оптимальные количественные соотношения между работниками в малых группах и коллективах. Посредством социологических исследований выявляются симпатии и антипатии внутри коллектива, определяется место каждого его члена на основе психологической совместимости работников в коллективе (группе). От психологической совместимости работников, основанной на оптимальном сочетании их психологических свойств, в значительной степени зависит психологический климат в коллективе.

Существуют два вида совместимости: психологическая и социально-психологическая. Первая совместимость подразумевает соответствие психологических свойств работника процессам управления. Вторая совместимость формируется в результате оптимального сочетания типов поведения работников и основывается на общих интересах, ценностных ориентациях.

**Методы гуманизации труда** состоят во внесении элементов творчества в трудовой процесс, исключении монотонности (однообразия) труда, использовании психологического воздействия цвета, музыки и др.

**Методы психологического побуждения (мотивации).** Достижению необходимой активности работника помогает применение психологического побуждения, формирование мотивов труда. С помощью мотивации, побуждения оказывается непосредственное воздействие на объект управления — работника (работников).

**Методы психологического побуждения многообразны.** К их числу относятся:

убеждение — воздействие на волю работника при помощи логических средств, направленных на снятие напряженности в коллективе, психологических барьеров;

внушение — целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления путем влияния руководителя на психику подчиненного. Наибольшую эффективность дает применение этого метода в конфликтных ситуациях, поскольку с его помощью можно непосредственно воздействовать на волю работника. Внушаемость во многом зависит от авторитета внушаемого. Высокие морально-психологические качества внушающего имеют важное значение в повышении эффективности применения рассматриваемого метода;

подражание — воздействие на волю работника посредством личного примера. Руководитель либо сам демонстрирует образец должного поведения, либо указывает на работника, чье поведение может служить образцом. Руководитель прежде всего сам обязан быть образцом в своем поведении и деятельности, ибо он находится в центре внимания всех, к его поведению все присматриваются, его действия обсуждаются и оцениваются. Руководитель, как правило, служит в качестве эталона поведения для руководимых, для всех тех, кто постоянно контактирует с ним;

вовлечение — побудительный прием, посредством которого работник-исполнитель становится участником процесса подготовки и реализации решений, принятых руководителем;

оказание доверия — психологическое воздействие, выражающееся в подчеркивании, выделении положительных качеств работника, его опыта, квалификации и т.п., в выражении уверенности в его возможностях, что повышает моральную значимость поручаемого задания;

принуждение — психологическое воздействие на работника, заставляющее его (иногда вопреки воле и желанию) выполнить соответствующее задание.

Мотивация деятельности работника может носить перспективный и текущий характер. Наличие перспективной (далекой) мотивации помогает работнику преодолевать временные трудности в работе, ибо он устремлен в будущее, настоящее работник рассматривает как этап достижения намеченных целей. Если же у работника текущая (близкая) мотивация деятельности, то трудности или неудачи в труде могут снизить его трудовую (служебную) активность или даже вызвать желание перейти на другую работу.

## **5.8 Имидж руководителя.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Имидж (от английского слова image) целенаправленно формируемый образ (лица, организации, явления), призванный оказать определенное эмоционально-психологическое воздействие на определенную группу лиц.

Если десять лет назад термин «имидж» практически отсутствовал в отечественных научных публикациях и встречался лишь в узкоспециальных изданиях, то в последние годы он стал все чаще не только предъявляться, но и исследоваться.

Многие исследователи полагают, что происхождение понятия «имидж» очень точно характеризует его значение: имидж – это не то, чем человек является на самом деле, не совокупность его личностных характеристик, а образ, который создается в отношении этого человека у окружающих его людей, либо людей, создающих впечатление о нем с помощью средств массовой информации. Зачастую имидж человека очень сильно отличается от самой личности.

Таким образом, имидж не тождественен образу. Он – его фасадная часть, в которой манера поведения, экспрессия, внешняя привлекательность выступают в качестве видимых элементов. Образ же – это обобщенная характеристика личности, обусловленная историческим периодом времени, принадлежностью к определенной социальной группе, типичными условиями жизни. Имидж – собирательное понятие. Это облик, то есть та форма жизнепроявления человека, благодаря которой «на люди» выставляются лучшие личностно-деловые характеристики.

Обычно слово «имидж» применяют именно к людям. Руководитель любой организации, как правило, стремится к созданию позитивного имиджа, но известны случаи целенаправленного создания отрицательного, скандального образа. Такой шаг, как правило, свойственен политическим, общественным деятелям, а также представителям шоу-бизнеса, реже он свойственен руководителям коммерческих структур, так как в данном случае клиент задумается, стоит ли отдавать свои деньги за товар или услугу, производимые компанией, руководитель которой имеет негативный имидж.

Проблема соответствия имиджа руководителя особенностям корпоративной культуры чаще всего возникает в ситуации организационных изменений, сопряженных со сменой руководящего состава.

Отрицательный имидж руководителя организации чаще всего только усиливает недоверие потребителей к продукту или услугам коммерческой организации. При прочих равных условиях положительный имидж руководителя организации будет являться её конкурентным преимуществом.

### ***Имидж - профессиональная характеристика руководителя***

Особое значение в формировании имиджа организации имеет имидж её первого лица – «лидера организации». Именно от первого лица в основном зависит принятие



важных решений, а так же то, как будет воспринята компания общественностью. Таким образом, имидж руководителя является одним из основных факторов формирования имиджа организации.

От имиджа человека во многом зависит желание сотрудничать с ним или его организацией. Высокую репутацию, как известно, приобрести трудно, на это уходят годы, а потерять ее можно мгновенно и порой из-за пустяка, например, не ответив вовремя на телефонный звонок или письмо, не послав факс, которого ждут.

По своему предназначению руководителю приходится много общаться с различными людьми, с подчиненными, создавать коллективы, мотивировать их, вести учет и контроль выполнения поручений, решать массу организационно-управленческих вопросов. Конечно, занимая столь ответственную должность, очень сложно учесть интересы всех своих подопечных, коллег, начальства, окружения. Но крайне важно, чтобы мнение окружающих людей о руководителе было положительным. Ведь от репутации руководителя во многом зависят результаты деятельности организации: будут ли подчиненные, коллеги, начальство, клиенты, партнеры прислушиваться к его мнению, доверять, уважать и подчиняться ему.

Имидж имеет двойственную природу, в нем реализуются внешний облик человека (тембр голоса, внешние данные и т. п.) и наработанные навыки определенного поведения (подобные тем, которые необходимы актеру для выражения внутренних особенностей своего героя).

Руководителю надлежит быть центром формирования и поддержания гармоничных отношений в коллективе. Это возможно лишь в том случае, если он сам гармоничен, а именно:

- его внешнее поведение, управленческие решения и дела не противоречат друг другу;
- хорошая внешность и красивое поведение не являются камуфляжем непрофессионализма и эгоистического отношения к подчиненным. Только в этом случае положительный имидж руководителя является составляющей, от которой существенно зависит социально-психологический климат в коллективе.

Изучение имиджа руководителя невозможно без исследования его профессиональных особенностей.

Условно можно выделить следующие важные, качества, характеризующие профессиональную деятельность руководителя учреждения (организации). В решении следующих профессиональных задач руководитель учреждения (организации) должен быть успешным: целеполагание, планирование, разрешение конфликтов и др.; качества, характеризующие определенные поведенческие паттерны (успешного поведения – умение слушать, умение излагать свои мысли, стрессоустойчивость, тактичность и т.д.); на уровне личности – мотивационные, ценностные ориентации, интеллектуальные умения и др.<sup>3</sup>

По всем обозначенным качествам, возможно говорить о некоторой динамической модели руководителя, которая, в свою очередь, различается у разных групп реципиентов (партнеров, клиентов, подчиненных), наполняется конкретной системой качеств и отражает требования, предъявляемые к руководителю со стороны соответствующих групп.

Позитивный имидж руководителя любого учреждения, организации является одной из важных составляющих имиджа самого учреждения в целом, особенно в реализации коммуникаций в сфере профессиональной деятельности (учреждения-конкуренты, учреждения-партнеры, органы управления). Формирование имиджа руководителя связано с выполнением им функций администратора, организатора, специалиста, общественного деятеля и проявляющимися при их выполнении личностными качествами.

Человек с позитивным имиджем располагает к себе партнеров, привлекая этим их внимание к содержанию предложений, с которыми он к ним обращается. Однако было бы непростительным легкомыслием полагать, что имидж зависит исключительно от внешних данных и манер. Формула успеха заключается в непротиворечивости приемлемого

внешнего облика и приемлемого внутреннего - содержания, под которым понимается интеллект человека, его сильная психика и основанная на этих качествах деловая активность.

Руководитель с положительным имиджем - не только тот, кто организует дело, позволяющее хорошо зарабатывать, но и тот, кто способен предусмотреть возможности выживания работников в случае, если положение учреждения ухудшится. Чем больше руководитель способен компенсировать своим работникам последствия неудач в профессиональной деятельности, тем привлекательнее для них его образ.

Сложность работы и ответственность за нее у руководителя находятся на более высоком уровне, чем у его подчиненных. И если его облик способствует формированию у работников доверия, то конфронтации из-за различия в доходах не возникнет.

Главным образом, все компоненты имиджа руководителя можно свести к трем группам:

- персональные (физические, психологические особенности, тип личности, свойства характера, качества личности, индивидуальный стиль принятия решений);
- социальные (образование, биография, стиль жизни, система ценностей, общественный статус, семейное положение). Со статусом тесно связаны модели ролевого поведения. Социальная принадлежность в значительной мере определяет нормы и ценности, которых придерживается руководитель. Социальные характеристики связаны, прежде всего, с обстановкой вокруг организации. Руководитель, ориентируясь на определенную целевую аудиторию, должен стараться в то же время заручиться поддержкой как можно большего количества людей, как имеющих прямое отношение к продукции, или услуге организации, так и связанных с ней косвенным образом. Он должен чутко улавливать их требования;
- профессиональные (тип руководителя и его статус в коллективе, степень владения профессиональными методами и технологиями управления коллективом, наличие навыков стратегического планирования, организаторских умений, способностей к объективной независимой оценке, прогрессивному развитию).

Нельзя упускать из внимания и параметры имиджа руководителя, не относящиеся к его основной деятельности: прошлое, семья, окружение, досуг, интересы.

Каждая из групп характеристик вносит свой вклад в формирование имиджа лидера и в различной степени поддается сознательному конструированию.

Профессиональный руководитель представляет собой целый набор особенностей, соотношение которых создает его индивидуальный портрет. Опросы, проведенные в различных организациях, однозначно показали, что их работники не хотят или не могут отделять внешние характеристики начальников от их внутренних (функциональных) особенностей. Приведем перечень наиболее ценных, по данным опроса, составляющих имиджа успешного руководителя:

- успешность в работе;
- смелость, способность рисковать; готовность принимать ответственность на себя;
- лидерский тип руководства; преданность делу, целеустремленность;
- умение сопереживать в случае неудачного развития дела;
- установка на предоставление подчиненным возможности проявить себя, способность работать с ними в режиме партнерства;
- умение объективно оценивать людей; знание личных потребностей работников;
- пунктуальность; выдержанность (контроль над эмоциями);
- способность меняться в лучшую сторону; сохранять юмор в сложных ситуациях;
- деловитость (умение работать по оптимальным схемам);
- способность критиковать, не унижая достоинства подчиненных;

- надежность (выполнение своих обещаний);
- готовность отказаться от своих неверных решений и начать сначала в случае неудачи или краха предприятия;
- способность предвидеть последствия принимаемых решений;
- уверенность в себе; честность, неподкупность; тактичность и т. д.

Главная функция имиджа — приведение действий руководителя в соответствие с ожиданиями подчиненных. Эта функция следует из простейшего требования объяснимости действий человека для окружающих. То есть, чем однозначнее интерпретируются действия человека, чем легче их объяснить, тем больше степень понимания и, следовательно, положительной оценки этих действий.

Имидж в большинстве случаев обладает также мотивирующей функцией. Чаще всего эта функция реализуется в предпринимательском и партиципативном типах корпоративной культуры, где стремление быть похожим на лидера может стать хорошим стимулом для развития подчиненных.

Имидж руководителя можно разделить на «внутренний» и «внешний».

«Внутренний» имидж характеризуется взаимоотношением руководителя и персонала организации, точнее, восприятием руководителя работниками организации. Лидер должен стремиться к созданию положительного образа у персонала, причём руководителю следует самому работать над созданием своего имиджа.

В небольшой организации руководитель имеет возможность формировать свой имидж путём прямого взаимодействия со всеми сотрудниками организации. В крупных же компаниях руководитель взаимодействует в основном с менеджерами высшего и реже среднего звена. Здесь могут возникать определённые проблемы, так как возможны искажения информации в виду того, что каждая ступень управления придаёт имиджу руководителя свою окраску.

Чтобы избежать таких искажений, в организациях создаются легенды и истории о руководителе, которые доносятся до сотрудников через различные информационные каналы, такие как корпоративные буклеты с обращениями первого лица компании, информационные бюллетени, электронная почта. Атмосфера внутри компании, позитивное и негативное отношение сотрудников к руководителям и политике компании, которая выражается, прежде всего, в степени преданности сотрудников своей фирме. Внутренний имидж трудно поддается корректировке, но он значительно более важен для репутации компании и ее успешной деятельности.

Сотрудники организации, как правило, хотят видеть в лице своего руководителя защитника и покровителя, готового помочь им в трудную минуту. Поэтому в легендах лучше показывать руководителя именно в этом ракурсе.

Формирование «внутреннего» имиджа важно не только для слаженной работы самой организации, но и для формирования его «внешнего» имиджа, так как сотрудники передают своё личное восприятие руководителя во внешнюю среду. «Внешний» имидж — это восприятие руководителя обществом в целом и теми группами людей, интересы которых оказывают какое-либо влияние на деятельность организации.

«Внутренний» имидж руководителя часто отличается от «внешнего». Многие качества, присущие руководителям организаций, не становятся достоянием общественности. Их можно выявить только при вхождении в организацию и соприкосновении со всеми организационными процессами. Часто новые сотрудники, нанимающиеся на должность в подчинение конкретного руководителя под воздействием имиджа, созданного средствами массовой информации, испытывают глубокое разочарование при соприкосновении с ним в работе.

## **5.9 Содержание и задачи внутрифирменного планирования.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Содержание внутрифирменного планирования состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Назначение планирования как функции управления состоит в *стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий, входящих в фирму.*

Если перспективное планирование призвано определить общие и стратегические цели и направления развития фирмы, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач, то разрабатываемые на его основе текущие планы ориентированы на фактическое достижение намеченных целей исходя из конкретных условий и состояния рынка на каждом данном этапе развития.

В зависимости от содержания, целей и задач можно выделить следующие формы планирования и виды планов.

*Формы планирования* в зависимости от длительности планового периода: перспективное, или **стратегическое** (прогнозирование); **среднесрочное**; **текущее** (бюджетное, оперативное).

*Виды планов:*

- в зависимости от **содержания хозяйственной деятельности** – планы НИОКР, производства, сбыта, материально-технического снабжения, финансовый план;
- в зависимости от **организационной структуры фирмы** – планы производственного отделения, планы дочерней компании.

Планирование предполагает обоснованный выбор **целей**, определение **политики**, разработку **меры** мероприятий, **методов** достижения целей, обеспечение **основы** для принятия последующих долгосрочных решений.

Планирование включает в себя определение:

- конечных и промежуточных целей;
- задач, решение которых необходимо для достижения целей;
- средств и способов их нахождения;
- требуемых ресурсов, их источников и способа распределения.

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают 3 вида планирования: стратегическое, или перспективное; среднесрочное; текущее (бюджетное).

Стратегическое (перспективное) – определение главных целей. Рассчитано на 10-15 лет, разрабатываются новые возможности фирмы как строительство новых предприятий или приобретение оборудования (повышение производственных мощностей), радикальное изменение технологий или изменение профиля предприятия. Основывается на обеспеченности ресурсами.

Текущее – определение промежуточных целей на пути достижения стратегических целей. Внедрение новых технологий, новые способы решения задач, использование ресурсов – все вкл.

### **5.10 Принципы планирования.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Принцип планирования – основополагающее правило, на базе которого осуществляется процесс планирования.

Впервые общие принципы планирования были сформулированы А.Файолем. в качестве основных требований к разработке программы действия или планов предприятия им были названы пять принципов:

- 1.единство,
- 2.непрерывность,
- 3.гибкость,
- 4.точность

Принцип единства планов предусматривает разработку общего или сводного плана социально-экономического развития предприятия. Единство планов предполагает общность экономических целей и взаимодействие различных подразделений предприятия на горизонтальном и на вертикальном уровнях планирования и управления.

Принцип непрерывности планов заключается в том, что на каждом предприятии процессы планирования, организации и управления производством, как и трудовая деятельность, являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки. Чтобы не было перерывов или остановок в производственной деятельности, необходимы не только непрерывность планирования, но и соответствующее обоснование выпускаемой продукции и выполняемых работ. Непрерывность планирования позволяет сделать возможным постоянный контроль, анализ и модификацию планов при изменении как внутренней, так и внешней среды. В процессе непрерывного планирования происходит заметное сближение фактических и плановых показателей производственно-экономической деятельности на каждом предприятии.

Принцип гибкости планов предполагает возможность корректировки установленных показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия. Постоянные изменения в технике, технологии и организации производства приводит обычно к снижению расхода запланированных ресурсов и к необходимости уточнения первоначальных планов. При соблюдении этого требования необходимо также планировать величину таких резервов, ибо их необоснованное применение сказывается на результатах планирования.

Принцип точности планов определяется многими как внутрифирменными факторами, так и внешним её окружением. Высокая степень точности планов, видимо, представляется вообще не очень необходимой нашим предприятиям в условиях свободных рыночных отношений. Потому всякий план должен составляться с такой точностью, которую желает достичь само предприятие, с учетом его финансового состояния и положения на рынке и многих других факторов. Иначе говоря, степень точности планов возможна любая, но при обеспечении допустимой эффективности производства. Главным образом она определяется применяемыми системами и методами планирования. При оперативном или краткосрочном планировании требуется более высокая степень точности плановых показателей, при стратегическом или долгосрочном – можно ограничиться выбором общей цели и составлением приближенных расчетов.

В условиях централизованного планирования использовались ленинские принципы планирования, некоторые из них сохраняют актуальность и применяются в настоящее время.

1). Принцип выделения ведущего звена в плане.

Использование этого принципа ориентирует на выделение в рамках планирования наиболее приоритетных целей, проблем, для решения которых могут разрабатываться программы или специальные разделы плана.

2). Принцип научности в планировании.

План будет разрабатываться на научной основе, если он базируется на качественной, а значит достоверной, полной, своевременной информации. Также если при его использовании применяются современные методы планирования, обуславливающие систему плановых показателей, нормативов, норм. И если разработку планов ведут квалифицированные специалисты.

3). Принцип директивности.

В настоящее время директивность можно рассматривать как обязательность выполнения плана, разрабатываемого отдельной самостоятельной фирмой.

4). Принцип единства политики и хозяйствующего руководства.

В настоящее время, при существовании многопартийной системы, партии, стоящие у власти, реализуя политические идеи, проводят определенную экономическую политику.

5). Принцип оптимального сочетания отраслевых, территориальных интересов.

В условиях рынка решение проблемы отраслевого и территориального планирования основывается на развитии законодательной базы, финансовом регулировании, кредитовании, системе штрафных санкций и других рычагах управления.

Относительно новые принципы планирования.

6). Принцип строго целевой направленности формулируют цели экономического развития, их разделения на подцели все более дробного характера и выявляют ресурсы, необходимые для их согласованной реализации.

7). Принцип комплексной направленности.

Комплексный план всесторонне, полно описывает все аспекты предполагаемой деятельности предприятия. Главным методическим принципом является корректировка и взаимосвязанность, взаимообусловленность планов.

8). Принцип участия.

Каждый член экономической организации становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции. То есть процесс планирования должен привлекать к себе всех тех, кого он непосредственно затрагивает.

9). Принцип многовариантности.

В настоящее время любая проблема может быть решена различными способами. Уже в ходе решения могут меняться условия достижения цели, поэтому следует применять и другие мероприятия. Для учета этих объективных обстоятельств в ходе разработки проекта плана целесообразно формирование альтернативных вариантов. Каждый альтернативный вариант охватывает весь комплекс мероприятий по решению данной задачи в конкретных условиях. Задача разработчиков проекта плана состоит в поисках этих альтернатив. Такая работа увеличивает вероятность лучшего использования ресурсов.

10). Принцип оптимальности состоит в правильном и четком формулировании и детализировании целей социально-экономической системы в целом и каждого ее звена, отборе критериев оптимальности для всего комплекса задач планирования и решений каждой задачи в отдельности оптимально, т.е. находят единственно правильное решение с учетом избранных критериев оптимальности, основанных на решении задач математического программирования, экономико-математического моделирования. Критерием оптимальности различных планов может быть минимальная трудоемкость, материалоемкость или себестоимость продукции при существующих условиях производства и ограничениях ресурсов, а также максимальная прибыль и другие конечные результаты, величина которых предварительно определяется в процессе внутрифирменного планирования на каждом предприятии.

11). Принцип преемственности обеспечивается взаимосвязью и технологией разработки долгосрочного, среднесрочного, текущего, оперативного планов.

12). Принцип иерархичности.

Предпосылкой является иерархичность в управлении нижестоящей структурой. Принципы иерархичности носят подчиненный характер планам вышестоящих уровней. Связаны с вероятностным характером экономической системы, позволяют "гасить" мелкие отклонения от планов в пределах отдельных звеньев социально-экономической системы. Принципы иерархичности представляют собой некий компромисс между полной централизацией и децентрализацией управления.

13). Принцип эффективности.

Этот принцип требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта. Любой плановый эффект показывает степень достижения некоторого планового результата: как будет выполнена работа по производству товара или услуги, удовлетворит ли она потребности потребителя, какая возможна общая прибыль и т.п. при оценке эффекта в процессе планирования обычно происходит сравнение ожидаемых показателей с заранее выбранной целью, установленным нормативом доходности и другими сравнительными данными. Оценить

реальный эффект на стадии разработки плана практически не всегда возможно, тем не менее его надо планировать. Известно, что всякий эффект в конечном итоге заключается в экономии различных ресурсов на производство единицы продукции. Первым показателем планируемого эффекта может служить превышение результатов над затратами.

### **5.11 Субъективные и объективные факторы, препятствующие планированию.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Препятствия на пути эффективного планирования можно разделить на две группы.

Первая группа препятствий — это личностные предубеждения против планирования своей деятельности (субъективные факторы). В свою очередь, личностные барьеры имеют многоплановую природу. Одной из причин отказа от планирования является «деловая текучка». Менеджеры, которые занимаются непосредственно деятельностью подчиненных, тратят много времени на решение текущих проблем, то есть обеспечивают эффективную работу своего подразделения. В результате они ориентированы на непрерывную деятельность: по мере решения одной проблемы они переходят к следующей и так далее. Такие руководители считают планирование непозволительной роскошью, которая не способствует решению задач, уже возникших или назревающих. Планирование им представляется ненужной тратой времени.

Другая причина личностных предубеждений против планирования — недостаток навыков и опыта. Линейные руководители работают в среде, в которой планирование дальше, чем на один день или неделю, — довольно редкое явление. Когда же они идут вверх по служебной лестнице и им все большее внимание приходится уделять не повседневным заботам, а долгосрочному планированию, оказывается, что навыков планирования у них нет. Некоторые считают, что умение эффективно планировать — врожденное качество. Довольно часто возникают ситуации, когда менеджеры берут на себя ответственность за составление планов, не имея представления о том, как это делается, и боясь или стесняясь признать свою некомпетентность.

Еще один барьер, мешающий эффективному планированию, — нежелание некоторых менеджеров ставить в известность других о своих целях и планах и тем самым брать на себя дополнительную ответственность. Главная причина этого — боязнь неудачи, недостаток уверенности в своих силах. Возможная неудача может угрожать самоуважению менеджера, изменить отношение к нему подчиненных, подорвать его авторитет и даже безопасность. Поэтому некоторые менеджеры сознательно или подсознательно пытаются избежать этой специфической формы отчетности.

Планирование означает принятие решений, касающихся будущих изменений, процесс планирования включает в себя столкновение мнений разных людей, которое может вылиться в дискуссию. В ходе дискуссии поднимаются вопросы о личных ценностях, возникают новые факты и идеи, идет речь об изменении установленного порядка работы. Обычно новые идеи ведут к изменению стиля и порядка работы, организации взаимоотношений и к схеме приоритетов. В общем, планирование часто вызывает так много изменений, что возникают сомнения, непонимание и разочарование. Это создает неуверенность, чего многие пытаются избежать.

Вторая группа препятствий — это барьеры на организационном уровне. Они возникают из-за ограниченности ресурсов, информации, трудностей выполнения решений, принятых в процессе планирования.

Если предприятие работает в сложной и динамичной внешней среде, это вредит планированию, делает его менее эффективным. В последнее время уровень сложности и изменчивости внешних факторов значительно возрос, что затрудняет планирование. Недостаток информации также может мешать эффективному планированию. Неполная информация является причиной неточностей, а ограниченные возможности сокращают число вариантов действий, что уменьшает заинтересованность участников процесса планирования.

Как уже говорилось, планирование предполагает целый ряд изменений в порядке и стиле работы, распределении ресурсов, принятии решений и даже в структуре организации. Перспектива фундаментальных изменений некоторых обрадует, а некоторых беспокоит. Сопротивление любым изменениям — одно из серьезных препятствий в сфере планирования.

Планирование угрожает сложившейся системе взаимоотношений начальства с подчиненными. Оно может высветить конфликты, вызванные борьбой за власть и распределение инвестиций. Конфликты возникают между функциональными службами, подразделениями. Это тоже одна из причин того, почему менеджеры избегают планирования.

Личностные и организационные барьеры, мешающие эффективному планированию, могут быть очень высокими, но отказываться от него все же нельзя. Есть несколько способов преодоления таких барьеров.

Поддержка процесса планирования высшим руководством и участие в этом процессе. Эффективное планирование должно начинаться с верхней ступени управления. Высшему руководству следует не только говорить о важности планирования, но и принимать участие в нем. Явная и серьезная заинтересованность высшего руководства сама по себе является способом преодоления барьеров.

Персональная ответственность за планирование. Цель будет достигнута только тогда, когда кто-то несет за это личную ответственность.

Обучение планированию. Преодоление барьеров, мешающих эффективному планированию, идет намного быстрее, если менеджеры получают соответствующую подготовку и приобретают навыки по составлению планов.

Эффективная система обмена информацией. Барьеры не возникают в организации, где люди свободно получают и обмениваются необходимой для планирования информацией. Чтобы предотвратить

возникновение конфликтов и улучшить взаимопонимание в группе, занимающейся планированием, необходимо перед каждым собранием распространять информацию, содержащую необходимые для принятия решений факты и анализ событий прошедшего периода.

Связь планирования с системой вознаграждения. Личностные предубеждения против планирования уменьшаются, когда работников награждают за хорошо выполненную работу, в данном случае — составление эффективного плана. Люди с большей ответственностью относятся к планированию, если размер вознаграждения зависит от активности их участия в процессе планирования, а не от степени достижения цели.

Развитие групповых навыков управления. Менеджеры и управляющий персонал обычно более ответственно относятся к тем планам, которые они помогают составлять своим подчиненным, чем к тем, составление которых возложено на них самих. Руководители часто обладают полной информацией, внедрение плана входит в их обязанности, поэтому их участие в процессе планирования решающее. Менеджеры, ответственные за групповую работу, должны поощрять обмен информацией внутри группы, обеспечивать, чтобы каждый член группы имел возможность вносить свой вклад, устанавливать норму конструктивных обязательств, формулировать идеи и выражать их, не боясь критики.

## **5.12 Принципы построения структуры управления.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

При формировании структуры управления производством необходимо руководствоваться организационными принципами, выработанными многолетней отечественной и зарубежной практикой.



Структура управления характеризуется многими качественными свойствами, которые трудно формализуются (полномочия работников, их ответственность, отношения между ними и т. д.), поэтому при ее формировании необходимо умело сочетать анализ факторов с соответствующими принципами. Чем сложнее объект управления, тем большую роль в формировании структуры управления играют принципы (правила), которым она должна отвечать.

Рассмотрим основные принципы построения структуры управления.

**Демократические принципы управления** предполагают правильное соотношение централизации и децентрализации принятия решений, способствующее разделению стратегических и текущих задач. В соответствии с этими принципами структуру управления необходимо совершенствовать до такой стадии, при которой будут обеспечиваться единоначалие и персональная ответственность за ведение дел.

**Принцип системного подхода** требует формирования совокупности управленческих решений, реализующих все цели функционирования предприятия.

**Принцип управляемости** предполагает фиксированное соотношение числа руководителей и подчиненных. При формировании аппарата управления необходимо стремиться к оптимальности этого соотношения. Важно распределение управленческих решений по уровням, предусматривающее рациональную степень загрузки руководителя, принимающего решения. Если нагрузка руководителя превышает допустимые нормы, резко снижается действенность и оперативность управления. Осуществление этого принципа на практике затруднено из-за отсутствия научно обоснованных норм управляемости.

**Принцип соответствия субъекта и объекта управления** — важный методологический принцип. Структура управления должна формироваться прежде всего исходя из особенностей объекта управления. Состав подразделений, характер взаимосвязей между ними определяются спецификой функционирования как отдельных структурных звеньев, так и системы в целом. Это говорит о том, что структура управления не только координирует и определяет направление деятельности, но и сама обусловлена характером производственных процессов.

**Принцип адаптации.** При многообразии производственных задач, обуславливающих сложность как объекта управления, так и управляющих процессов, повышается роль координации функциональных подразделений, поэтому вопросы совершенствования структуры управления следует рассматривать в динамике. Это значит, что к проектируемой структуре предъявляются требования гибкости, адаптивности, способности быстро реагировать на изменение внешних и внутренних экономических условий. Важное значение приобретает совершенствование информационного аспекта.

**Принцип специализации.** Проектирование структуры управления необходимо вести таким образом, чтобы обеспечить технологическое разделение труда при формировании структурных подразделений.

**Принцип централизации** означает, что при проектировании структуры управления необходимо объединять управленческие работы с повторяющимся характером операций, однородностью приемов и методов выполнения. Такими операциями могут быть плановые, бухгалтерские, учетные и т. д. Принцип централизации требует сокращения уровней управления.

**Принцип профессиональной регламентации** предполагает группировку функциональных звеньев на каждом организационном уровне таким образом, чтобы каждое звено работало на достижение конкретных целей и несло полную ответственность за качество выполнения своих функций. Решающее значение приобретает распределение работ между специалистами, чтобы каждый из них принимал решения на основе своей компетенции. Принятие решения руководителем, уровень знаний которого выше либо ниже требуемого, ведет к снижению экономической эффективности управления данным подразделением и системой в целом. Проектировать структуру управления необходимо не

абстрактно, а с учетом деловых качеств предполагаемых руководителей и специалистов разных уровней.

**Принцип правовой регламентации.** Создание любого подразделения всегда детерминировано (обусловлено) и тем не менее должно быть закреплено правом. Правовой аспект при формировании подразделений управления отражает условия и порядок функционирования данного подразделения, а также степень его значимости и самостоятельности. Правовыми нормами контролируется также баланс целей всех структурных единиц аппарата управления: необходимость создания нового подразделения и реорганизация уже существующих диктуются теми целями, которые ставит производство перед управлением. В соответствии с данным принципом структуру управления необходимо проектировать так, чтобы обеспечивалось соблюдение всех решений и постановлений вышестоящих органов в части распределения обязанностей и персональной ответственности.

**Принцип экономичности** заключается в том, что требуемый эффект должен достигаться при минимальных затратах на управленческий аппарат, экономном использовании трудовых, материальных и финансовых ресурсов производства.

Принципы построения структуры управления детализируются правилами ее создания:

- структура управления должна быть предельно проста — чем она проще, тем легче персоналу ее понять и в ней работать;
- схема структуры управления должна быть обозрима;
- каждый работник должен иметь должностную инструкцию;
- информационные каналы должны обеспечивать передачу информации как в прямом направлении (передача управленческих решений), так и в обратном (контроль исполнения);
- координацию всей деятельности осуществляет высшее руководство;
- окончательные, глобальные решения принимаются на уровне руководителей предприятий с учетом возможностей и перспектив развития;
- линии подчиненности и ответственности должны быть четкими, необходимо избегать двойного подчинения и дублирования функций;
- обязанности линейного и функционального руководства должны быть разграничены.

### **5.13 Кадровый менеджмент.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Кадровый менеджмент - это целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей развития организации. Кадровый менеджмент основывается на концепции управления – обобщенном представлении о месте человека в организации. Основу концепции кадрового менеджмента в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, значение его мотивационных установок, умение их формировать и исправлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Кадровый менеджмент позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям.

**Можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации:**

- иерархическая структура организации, где основное средство воздействия - это отношения власти – подчинения;
- культура ценности, специальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности без видимого принуждения.

- рынок - сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя. В практической плоскости от того, какому из этих факторов отдается приоритет, зависит экономическая ситуация в организации.

Главное внутри организации - работники, а за пределами - потребители продукции.

В настоящее время службы управления персоналом в организации расширяют круг своих функций и переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы кадрового менеджмента - обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

В соответствии с этой целью формируется система кадрового менеджмента организации.

Эффективность кадрового менеджмента определяется степенью реализации общих целей организации. Эффективность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять требуемые функции и прилежания, с которыми эти функции выполняются. Под способностью в данном случае понимается наличие у сотрудника необходимых профессиональных навыков, здоровья и выносливости.

Одного умения выполнять профессиональные обязанности недостаточно для достижения целей организации, поскольку каким бы квалифицированным ни был сотрудник, его производительность зависит также от мотивации к труду. Только сочетание твердой мотивации и профессионального мастерства обеспечивают достижение результата.

#### **5.14 Система управления кадрами.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.

**Система управления персоналом** — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Существуют различные **модели построения системы управления персоналом** в организации. Применение той или иной модели для конкретной организации зависит от ее организационной структуры. Организационная структура определяет взаимоотношение (взаимоподчинение) между функциями, выполняемыми сотрудниками организации, а также проявляется в таких формах, как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей и т.д.

**Организационная структура** системы управления персоналом — это совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц.

**Подразделения** выполняют различные функции, их совокупность составляет **службу управления персоналом** (кадровую службу). Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

#### **5.15 Адаптация кадров.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Адаптация кадров (персонала) - процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде

организации. Адаптация является одной из составляющих частей управления персоналом. Этот термин применим как к новым сотрудникам, нанимаемым извне, так и к сотрудникам, перемещаемым на новую должность в порядке внутренней ротации.

Адаптация персонала подразделяется по направлениям:

- 1) Производственная.
- 2) Непроизводственная.

### **5.16 Судьба «неперспективных» сотрудников.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Для руководителей и специалистов, чей потенциал исчерпан, но которые могут принести пользу организации, на западных фирмах все большее распространение получает практика *горизонтальной карьеры*, обеспечивающей возможность освоения новых сфер деятельности и постоянного поддержания интереса к работе.

Формой горизонтальной карьеры является так называемая «карусель» то есть временный переход работника в другое подразделение, где ему приходится выполнять функции, значительно отличающиеся от прежних.

В европейских и американских фирмах участие в «карусели» добровольное. В Японии «карусель» обязательна для молодых сотрудников. Только пройдя ее и познав особенности работы в различных подразделениях, они могут рассчитывать на продвижение вверх.

Другой разновидностью горизонтальной карьеры является обогащение труда, существующее во многих формах. Одной из них является участие специалиста в работе различных комитетов и специальных творческих групп. К обогащению труда можно отнести также чередование видов работы, выполняемых на одном месте; временное назначение на более высокую должность; присвоение нового разряда или квалификации; предоставление возможности заниматься смежной работой и делать соответствующую карьеру (параллельная служебная лестница); участие в обучении других лиц наставничество, передача опыта.

На Западе получила распространение новая форма расторжения трудового договора — *аутплейсмент*. Суть ее состоит в совокупности методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет фирмы в оптимальные сроки и на благоприятных условиях. На основе анализа трудовой деятельности увольняемого, образования, опыта, личных характеристик, ограничивающих факторов, положения на рынке труда и т. д. разрабатываются различные варианты трудоустройства, определяются стратегия и тактика поиска новой работы. Одновременно кандидатов на увольнение обучают методам самостоятельного поиска работы, анализируя, контролируя и направляя их действия в течение года, то есть срока, считающегося достаточным для решения этой проблемы.

### **5.17 Выработка стратегии развития предприятия.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Стратегия развития нового предприятия – это совокупность способов и действий, направленных на достижение поставленных целей и воплощение задач. Это план, рассчитанный на продолжительный период времени, без детализации этапов, приемов и тактических действий. Формирование стратегии развития предприятия играет важную роль в адаптации бизнеса к постоянно меняющимся в рыночных условиях внешней и внутренней средам. Виды стратегий развития предприятия. Можно выделить основные стратегии развития предприятия: стратегия роста; стратегия ограниченного роста; стратегия сокращения; стратегия ликвидации; смешанные стратегии; стратегия развития продукта; стратегия развития отрасли. Но в больших компаниях, в особенности в компаниях с несколькими филиалами, стратегии могут формироваться по структурным

частям, отраслям, сферам функционирования. При этом они все могут не совпадать с общей стратегией, а в отдельных случаях даже противоречить ей. В соответствии с другой классификацией выделяют следующие стратегии: дифференциация, то есть создание товара или услуги, обладающих совершенной новизной в рамках этой компании; совершенное лидерство в затратах, то есть поглощение рынка при помощи предложения товара с заниженной стоимостью за счет минимизации издержек; сосредоточение, или фокусирование, на рынке продукции из конкретного рыночного сегмента. Общая стратегия развития предприятия, особенно крупного, как правило, является смешанной стратегией. К примеру, она может воплощаться в виде комбинаций следующих видов стратегий: Прогрессивной – рост фирмы предполагается за счет создания структур, находящихся между изготовителем и конечным покупателем. Регрессивной – подразумевается рост фирмы за счет покупки новых сырьевых ресурсов и сотрудничества с их поставщиками. Горизонтальной – это определенные шаги, направленные на поглощение компаний-конкурентов или установление строгого надзора за их функционированием на рынке.

### **5.18 Сельское хозяйство как объект управления.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Роль сельского хозяйства в экономике страны или региона показывает её структуру и уровень развития. В качестве показателей роли сельского хозяйства применяют долю занятых в сельском хозяйстве среди экономически активного населения, а также удельный вес сельского хозяйства в структуре ВВП. Эти показатели достаточно высоки в большинстве развивающихся стран, где в сельском хозяйстве занято более половины ЭАН. Сельское хозяйство там идёт по экстенсивному пути развития, то есть увеличение продукции достигается расширением посевных площадей, увеличением поголовья скота, увеличением числа занятых в сельском хозяйстве. В таких странах, экономики которых относятся к типу аграрных, низки показатели механизации, химизации, мелиорации и др.

Наиболее высокого уровня достигло сельское хозяйство развитых стран Европы и Северной Америки, вступивших в постиндустриальную стадию. В сельском хозяйстве там занято 2-6 % ЭАН. В этих странах «зелёная революция» произошла ещё в середине XX века, сельское хозяйство характеризуется научно обоснованной организацией, повышением производительности, применением новых технологий, систем сельскохозяйственных машин, пестицидов и минеральных удобрений, использованием генной инженерии и биотехнологии, робототехники и электроники, то есть развивается по интенсивному пути.

Подобные прогрессивные изменения происходят и в странах, относящихся к типу индустриальных, однако уровень интенсификации в них ещё значительно ниже, а доля занятых в сельском хозяйстве выше, чем в постиндустриальных.

При этом в развитых странах наблюдается кризис перепроизводства продовольствия, а в аграрных наоборот, одной из острейших проблем является продовольственная проблема (проблема недоедания и голода).

Сельское хозяйство, одна из важнейших отраслей материального производства: возделывание с.-х. культур и разведение с.-х. животных для получения земледельческой и животноводческой продукции. С. х. включает также различные виды первичной переработки растительных и животных продуктов (если они не выделились в самостоятельные отрасли промышленности). В ряде стран к С. х. относят лесное хозяйство.

С. х. создаёт продукты питания для населения, сырьё для многих отраслей промышленности (пищевой, комбикормовой, текстильной, фармацевтической, парфюмерной и др.), воспроизводит живую тяговую силу (коневодство, оленеводство и т. п.);  
отрасли земледелия (полеводство, овощеводство, плодоводство, виноградарство и др.)

и животноводства (скотоводство, свиноводство, овцеводство, птицеводство и др.), правильное сочетание которых обеспечивает рациональное использование материальных и трудовых ресурсов.

Главное средство производства в С. х. — земля, особенности которой вызывают специфические формы концентрации и специализации с.-х. производства, обуславливают необходимость применения научно обоснованных систем земледелия для повышения плодородия почвы. В качестве средств производства в С. х. применяются живые организмы — растения и животные, вследствие чего в развитии отрасли переплетается действие экономических и биологических законов, период производства не совпадает с рабочим периодом, сезонно используются средства производства и труд. С.-х. производство пространственно рассредоточено, ведётся на больших площадях, поэтому в нём применяются главным образом мобильные с.-х. агрегаты. Свыше 20% валовой продукции С. х. (семена, корма, приплод животных) используется в последующем производственном цикле в качестве средств производства, что обуславливает специфику формирования производственных фондов С. х. и более низкую, чем в промышленности, степень товарности.

В С. х. мира занят 1851 млн. чел. (51% населения земного шара). Площадь с.-х. угодий 4480 млн. га (33,4% суши), в том числе пашни и многолетних насаждений 1457 млн. га, сенокосов и пастбищ 3005 млн. га (1973). На 1 января 1974 в мире имелось 1151 млн. голов крупного рогатого скота, 651 млн. свиней, 1430 млн. овец и коз. Мировое производство основных с.-х. продуктов (1973, млн. т): зерно 1368, хлопок-волокно 13, картофель 2920, мясо 108, молоко 415, яйца 22,5, шерсть 2,6.

С. х. — один из наиболее ранних видов хозяйственной деятельности человека. Его зарождение относится к концу каменного века (неолиту), когда человек начал обрабатывать почву простейшими орудиями и одомашнивать некоторых животных для удовлетворения хозяйственных и других потребностей. На протяжении веков в соответствии со специфическими условиями менялись и совершенствовались системы земледелия, культивировались полезные признаки животных, создавались их многочисленные породы.

В докапиталистических общественных формациях С. х. было малоинтенсивным, низкопродуктивным, имело натуральный характер. Барщинные хозяйства помещиков и натуральные крестьянские хозяйства в феодальном обществе обеспечивали в лучшем случае простое воспроизводство; С. х. сочеталось с домашней переработкой продукции. С внедрением капитализма в С. х. (в Нидерландах в конце 16 в., в Великобритании в середине 17 в., во Франции в конце 18 в., в Германии и ряде других европейских стран в середине 19 в.) и развитием капиталистического товарного производства на основе общественного разделения труда С. х. становится отраслью народного хозяйства — источником продовольствия для быстро растущего городского населения и сырья для многих отраслей промышленности. Развитие капитализма в С. х. ряда стран Европы (в первую очередь Германии) происходило медленно, путём превращения феодала в капиталистического предпринимателя (юнкера). По-иному складывались капиталистические отношения в С. х. США. Свободный захват земель в период колонизации (19 в.) способствовал быстрому росту фермерских хозяйств, развитию которых не препятствовали докапиталистические формы эксплуатации. В соответствии с этими особенностями В. И. Ленин выделил два типа развития капитализма в С. х. — прусский и американский. В России, где капитализм в С. х. развивался по прусскому пути, начало капиталистической формации положила крестьянская реформа 1861, отменившая крепостное право. Однако крепостнические пережитки, тормозившие развитие С. х., сохранялись до Октябрьской революции 1917.

Как отрасль хозяйства сельское хозяйство имеет следующие основные особенности:

1. Экономический процесс воспроизводства переплетается с естественным процессом роста и развития живых организмов, развивающихся на основе биологических законов.

2. Циклический процесс естественного роста и развития растений и животных обусловил сезонность сельскохозяйственного труда.

3. В отличие от промышленности технологический процесс в сельском хозяйстве тесно связан с природой, где земля выступает в роли главного средства производства.

Специалисты ФАО отмечают, что 78 % земной поверхности испытывают серьёзные природные ограничения для развития земледелия, 13 % площадей отличаются низкой продуктивностью, 6 % средней и 3 % высокой. В настоящее время распаханно около 11 % всей суши, ещё 24 % используется под пастбища. Особенности агресурсной ситуации и специализации сельского хозяйства значительно различаются по регионам. Выделяется несколько термических поясов, каждый из которых характеризуется своеобразным набором отраслей растениеводства и животноводства:

1. Холодный пояс занимает обширные пространства на севере Евразии и Северной Америки. Земледелие здесь ограничено недостатком тепла и многолетней мерзлотой. Растениеводство здесь возможно только в условиях закрытого грунта, а на низкопродуктивных пастбищах развивается оленеводство.

2. Прохладный пояс охватывает обширные территории Евразии и Северной Америки, а также узкую полосу на юге Анд в Южной Америке. Незначительные ресурсы тепла ограничивают набор культур, которые здесь можно выращивать (скороспелые культуры — серые хлеба, овощи, некоторые корнеплоды, ранний картофель). Земледелие носит очаговый характер.

3. Умеренный пояс в южном полушарии представлен в Патагонии, на побережье Чили, островах Тасмания и Новая Зеландия, а в северном занимает почти всю Европу (кроме южных полуостровов, юг Сибири и Дальнего Востока, Монголию, Тибет, северо-восток Китая, юг Канады, северо-восточные штаты США). Это пояс массового земледелия. Пашней заняты практически все пригодные по рельефу территории, её удельная площадь доходит до 60-70 %. Здесь широкий набор выращиваемых культур: пшеница, ячмень, рожь, овёс, лён, картофель, овощи, корнеплоды, кормовые травы. В южной части пояса произрастает кукуруза, подсолнечник, рис, виноград, фруктовые и плодовые деревья. Пастбища по площади ограничены, они доминируют в горах и аридных зонах, где развито отгонное животноводство и верблюдоводство.

4. Тёплый пояс соответствует субтропическому географическому поясу и представлен на всех материках, кроме Антарктиды: он охватывает Средиземноморье, большую часть территории США, Мексики, Аргентины, Чили, юг Африки и Австралии, Южный Китай. Здесь выращивают два урожая в год: зимой — культуры умеренного пояса (зерновые, овощи), летом — тропические однолетники (хлопчатник) или многолетники (оливковое дерево, цитрусовые, чай, грецкий орех, инжир и др.). Здесь господствуют низкопродуктивные, сильно деградирующие от неконтролируемого выпаса пастбища.

5. Жаркий пояс занимает обширные пространства Африки, Южной Америки, северную и центральную Австралию, Малайский архипелаг, Аравийский полуостров, Южную Азию. Выращивается кофейное и шоколадное деревья, финиковая пальма, батат, маниок и др. В субаридных зонах находятся огромные по площади пастбища с бедной растительностью.

Сельское хозяйство входит в состав агропромышленного комплекса и включает в себя следующие основные отрасли:

- **Растениеводство.** Отрасль подразделяется на подотрасли по виду выращиваемых растений:

- зерновые культуры (пшеница, ячмень, рожь, овёс, рис, кукуруза, гречиха, сорго и др.)

- зернобобовые культуры(горох,фасоль,чечевица,соевые бобыи др.)
- кормовые культуры(кормовые травы, силосные культуры, кормовые корнеплоды, кормовые бахчевые культуры)
- технические культуры: а) пищевые культуры (сахарный тростник, сахарная свёкла, крахмалonosные культуры, лекарственные растения); б) текстильные культуры (хлопчатник, лён, джут, конопля); в) каучуконосы(гевея)
- овоще-бахчевые культуры: а)картофель, б) листовые культуры (капуста,салат,шпинат,укроп, листоваяпетрушкаи др.); в) плодовые культуры (томат,огурец,тыква,кабачок,патиссон,баклажан,перец); г) луковичные культуры (лукичеснок); д) корнеплоды (морковь, столоваясвёкла,пастернак,петрушка,сельдерей,репа,редис,редькаи др.); е)бахчевые культуры(арбуз,дыня,тыкваи др.)
- цитрусовые культуры(апельсин,грейпфрут,мандарин,лимон,бергамоти др.)
- тонизирующие культуры(наркотические культуры,чай,кофе,какао);
- масличные и эфиромасличные культуры: а)масличные культуры(подсолнечник,клещевина,горчица,рапс,кунжут,рыжик (растение),конопля,лён,кокосовая пальма,масличная пальма,оливковое дерево); б)эфиромасличные культуры(кориандр,анис,тмини др.)
- виноградарство
- садоводство
- грибоводство
- луговое хозяйство — получение пригодных пастбищ и кормов для животноводства.
- **Животноводство**
- скотоводство(выращиваниекрупного рогатого скота);
- овцеводство
- козоводство
- кролиководство
- коневодство
- пчеловодство
- шмелеводство
- звероводство
- рыбоводство
- аквакультура
- **рыбоводство**
- оленеводство
- птицеводство
- свиноводство
- верблюдоводство
- шелководство

Сельское хозяйство создаёт большее воздействие на природную среду, чем любая другая отрасль народного хозяйства. Причина этого в том, что сельское хозяйство требует огромных площадей. В результате меняются ландшафтыцелых континентов. На Великой Китайской равнине рос субтропическийлес, переходя на севере в уссурийскую тайгу, а на юге в джунглиИндокитая. В Европе агроландшафт вытеснил широколиственные леса, на Украине поля заменили степи.

Сельскохозяйственные ландшафты оказались неустойчивы, что привело к ряду локальных и региональных экологических катастроф. Так неправильная мелиорация стала причиной засоления почв и потери большей части возделываемых земель Междуречья, глубокая распашка привела к пыльным бурям в Казахстане и Америке, перевыпас скота и земледелие копустыниваниюв зонеСахельв Африке.



Сильнее всего на природную среду воздействует земледелие. Его факторы воздействия таковы:

- сведение природной растительности на сельхозугодья, распашка земель;
- обработка (рыхление) почвы, особенно с применением отвального плуга;
- применение минеральных удобрений идохимикатов;
- мелиорация земель.

И сильнее всего воздействие на сами почвы:

- разрушение почвенных экосистем;
- потеря гумуса;
- разрушение структуры и уплотнение почвы;
- водная и ветровая эрозия почв;

Существуют определённые способы и технологии ведения сельского хозяйства, которые смягчают или полностью устраняют негативные факторы, например, технологии точного земледелия.

Животноводство влияет на природу меньше. Его факторы воздействия таковы:

- перевыпас -то есть выпас скота в количествах превышающих способности пастбищ к восстановлению;
- непереработанные отходы животноводческих комплексов.

К общим нарушениям, вызываемым сельскохозяйственной деятельностью можно отнести:

- загрязнение поверхностных вод (рек, озёр, морей) и деградация водных экосистем при эвтрофикации; загрязнение грунтовых вод;
- сведение лесов и деградация лесных экосистем (обезлесивание);
- нарушение водного режима на значительных территориях (при осушении или орошении);
- опустынивание в результате комплексного нарушения почв и растительного покрова;
- уничтожение природных мест обитаний многих видов живых организмов и как следствие вымирание и исчезновение редких и прочих видов.

Во второй половине XX века стала актуальна ещё одна проблема: уменьшение в продукции растениеводства содержания витаминов и микроэлементов и накопление в продукции как растениеводства, так и животноводства вредных веществ (нитратов, пестицидов, гормонов, антибиотиков и т. п.). Причина – деградация почв, что ведёт к снижению уровня микроэлементов и интенсификация производства, особенно в животноводстве.

Пути решения экологических проблем сельского хозяйства:

- Точное земледелие.
- Почвозащитное земледелие.
- Органическое сельское хозяйство.
- Хомобиотический оборот.
- Химизация сельского хозяйства.

Сельскохозяйственные предприятия различного вида являются основным первичным звеном общественного производства и объектом управления, поэтому вопросы управления будут рассматриваться на их примере .

Необходимость рассмотрения управления на разных уровнях определяется тем, что в данных условиях управления предприятием является несколько систем управления производством в отраслевом и территориальных разрядах.

1. Земля в с/х. является не только объектом ,но и предметом труда, а также основным средством производства, что обуславливает территориальную рассредоточенность производства, что способствует построению органов управления по территориально-производственному принципу

2. Территориальная рассредоточенность производства и удалённость от центра, плохие дорожные покрытия затрудняют сбор и обработку информации, что ведёт к запозданию принятия оперативных решений, а следовательно расширяет границы самостоятельности как самих предприятий, так и внутрихозяйственных подразделений.

3. Экономическое воспроизводство тесно переплетается с естественным, что ставит его в зависимость от природно-климатических условий, которые по зонам страны различны, это предопределяет повышение уровня самостоятельности местных органов управления.

4. Различия в формах собственности, оказывает влияние на формирование системы управления и на взаимоотношения органов управления с другими отраслями народного хозяйства.

5. Сезонность производства - резкие колебания в использовании материальных, трудовых и других ресурсов по периодам года требует от управленческой системы изыскания путей выравнивания и использования их. Это ведет к чрезмерной напряженности труда руководителей и специалистов в отдельные периоды сельскохозяйственных работ.

6. Определение влияния на организм управления оказывают особенности технологии производства, связанной с живой организацией, что предъявляет особые требования к хранению, транспортировке и сбыту продукции, все предполагает временное выполнение работ в независимости от ведомостей, принадлежащих организации. Важное значение, при построении управления, имеет подход к объекту как системе.

### **5.19 Системы органов управления АПК.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Агропромышленный комплекс, сформированный как интегрированная структура сельского, лесного, рыбного и водного хозяйства, пищевой и перерабатывающей промышленности, материально-технического обеспечения и агросервисного обслуживания, в настоящее время не представляет собой целостной системы. Распалась система государственного управления им как единым специфическим народнохозяйственным объектом. Функции государственного управления АПК рассредоточены между Минсельхозпродом России, Госкомимуществом РФ, Минэкономикой РФ, Минфином РФ, органами управления в субъектах Российской Федерации. Распыленность и недостаточность мер государственного регулирования привела к нарушению межотраслевых и региональных связей, к несогласованности интересов на различных стадиях производства и реализации продуктов питания и сельскохозяйственного сырья, монополизации производства в АПК.

В основу организационной структуры государственного управления закладываются следующие основные положения:

- переориентация государственных функций от управления отраслями и первичными звеньями к экономическому регулированию взаимоотношений между субъектами рынка;
- выделение агропромышленного комплекса в единый объект управления, с четким определением объектов государственной собственности;
- соблюдение положений федеративного договора и нормативных документов по разграничению предметов ведения и полномочий в области агропромышленного комплекса между Российской Федерацией и ее субъектами;
- централизация разрозненных по органам исполнительной власти функций государственного управления в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия РФ;
- разработка экономического механизма, обеспечивающего развитие кооперации и интеграции производства;
- разграничение функций государственного и хозяйственного управления на всех уровнях;

- усиление роли органов хозяйственного и местного (сельского) самоуправления и их взаимодействия с органами государственного управления агропромышленного комплекса.

Ведущим федеральным органом исполнительной власти в агропромышленном комплексе является Министерство сельского хозяйства и продовольствия РФ. В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации «Об утверждении Положения о Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Российской Федерации» от 11 сентября 1998 г. № 1090 в его функции входит проведение государственной аграрной политики и осуществление управления в АПК. С его помощью достигается государственное регулирование, единство и координация деятельности системы органов государственного управления агропромышленным комплексом. В республиках, входящих в состав РФ, краях, областях и автономных образованиях государственное управление реализуется через министерства, управления (департаменты) сельского хозяйства и продовольствия, управления (отделы) сельского хозяйства и продовольствия районов, находящихся в структуре соответствующих правительств и администраций. Их функции, структура, численный состав определяются правительством (администрацией) субъектов федерации. Вводится институт федеральных структур Министерства сельского хозяйства и продовольствия РФ в субъектах Российской Федерации с содержанием их работников за счет средств федерального бюджета. Предполагается образование при министерстве отраслевых федеральных структур, что позволит повысить управляемость базовыми специализированными отраслями.

Задачи органов государственного управления АПК на уровне Федерации и ее субъектов в условиях рынка, многообразия форм собственности сводятся к следующему:

- разработка и осуществление стратегии развития АПК;
- проведение целенаправленной социальной, продовольственной и научно-технической политики, прогнозирование развития АПК;
- управление государственной собственностью;
- создание организационных, правовых, информационных предпосылок для осуществления хозяйственной деятельности и развития рыночной инфраструктуры;
- формирование системы экономических нормативов по регулированию продовольственного рынка, земельных отношений;
- организация карантинного, санитарного, экологического, семенного и ветеринарного контроля;
- государственное регулирование агропромышленного производства на основе рационального использования бюджетных средств, дотаций и кредитов, поддержки ценового паритета, эффективной инвестиционной и институциональной политики, формирования федерального и региональных продовольственных фондов, организации маркетингового и консультативно-информационного обслуживания.

Для субъектов Российской Федерации основными функциями министерства (управления, департамента) являются:

- управление государственной собственностью и земельными ресурсами;
- разработка и осуществление целевых государственных программ по основным направлениям аграрной и продовольственной политики, развитию отраслей АПК.
- реформирование структуры регионального агропромышленного комплекса;
- проведение инвестиционной политики, контроль за целевым использованием централизованных финансовых, кредитных, валютных и материальных ресурсов; лицензирование;
- баланс производства и использования основных видов сельскохозяйственной продукции, продовольствия и сырья;
- регулирование региональных рынков сельскохозяйственного сырья и продовольствия, создание рыночной инфраструктуры;

- осуществление мер по воспроизводству плодородия и сохранению почв, защите растений от сорняков, вредителей и охране окружающей среды.

- содействует развитию эффективных организационно- хозяйственных формирований, коммерциализации и демонополизации агропромышленного производства; - научное, кадровое и информационное обеспечение.

Повышение активности предпринимательской деятельности обуславливает необходимость создания специальной программы маркетингового, консультационного, информационного обеспечения. В сфере хозяйственного управления получает развитие новая функция - аудиторская. Она осуществляет защиту законных имущественных интересов хозяйствующих субъектов с помощью независимой экспертизы бухгалтерского баланса, финансовой отчетности и оказания соответствующих услуг.

Демократизация форм управления предполагает, что трудовой коллектив сам становится субъектом управления. Хозяйственно-экономическое самоуправление осуществляется на базе кооперативов, акционерных обществ, объединений, агрофирм, комбинатов, концернов, корпораций и других формирований, созданных на добровольных началах, сельскохозяйственными предприятиями и фермерскими хозяйствами, предприятиями и организациями обслуживающих отраслей.

В соответствии с Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изм. на 17 марта 1997 г.) от 28 августа 1995 г. № 154-ФЗ органы местного (сельского) самоуправления должны учитывать местные особенности и народные традиции и могут быть представлены сельскими сходами. Государство может делегировать им выполнение отдельных функций с выделением необходимых средств из федерального бюджета.

## **5.20 Менеджмент в фермерском хозяйстве.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Фермерское хозяйство как бизнес состоит из двух взаимосвязанных аспектов: технической стороны производства (технологии земледелия, животноводства, обработки почвы) и функций и служб, обеспечивающих поддержку производственного процесса.

Роль менеджера сельскохозяйственного предприятия отличается от той, которую играл руководитель в системе централизованной экономики. Круг его обязанностей расширяется по мере того, как он начинает отвечать и отчитываться за такие действия, как постановка задач, планирование деятельности предприятия, реализация, контроль и принятие решений.

Менеджмент фермы (управление фермерским хозяйством как деловым предприятием) можно определить как вид деятельности, сочетающий планирование и управление с сельскохозяйственным производством.

Проблема планирования заключается в том, как распределить имеющиеся ресурсы по различным направлениям деятельности так, чтобы удовлетворить потребности человека (или организации) наилучшим образом.

Руководитель фермерского хозяйства должен обладать следующими качествами: способностью организовать себя и других для достижения конкретных целей; знанием основных технических и технологических вопросов производства и маркетинга продукции фермы;

умением общаться со всеми, занятыми в процессе производства и маркетинга, для получения точной непрерывной информации;

способностью стимулировать всех вовлеченных в производство и маркетинг для достижения конкретных целей и задач;

способностью принимать решения.

Менеджмент фермы — это больше, чем просто планирование. Едва ли фермер достигнет желаемой цели, составляя планы и жестко следуя им вне зависимости от конкретной ситуации.

Планирование требует от менеджера оценки будущих событий — составления прогноза. Однако в реальной жизни руководитель фермерского хозяйства действует в постоянно изменяющихся условиях в обстановке риска и неуверенности, редко совпадающей с прогнозом.

Приведем факторы, влияющие на изменение обстановки:

технические — погодные условия, болезни растений и животных, изменение технологий;

ценовые — изменение спроса и предложения на рынке;

организационные — политика официальных учреждений и банков;

человеческие — поведение конкретных людей, изменения в кадровом составе.

Сравнение реальных результатов с ожидаемыми происходит в процессе постоянного контроля, по итогам которого менеджер должен принять меры к урегулированию проблем или извлечению выгоды из возникших ситуаций. Непременное условие этого — наличие достоверной информации, которую условно можно разделить на три категории:

о макроокружении предприятия — социальные, экономические, политические факторы, на которые фермеру чрезвычайно трудно или невозможно повлиять, например политические решения о масштабах и формах поддержки сельского хозяйства;

о микроокружении предприятия — рыночные факторы, на которые влияют законы спроса и предложения;

о наличии и качестве ресурсов — площадь земель, качество почвы, топография и т. д.

### 5.21 История развития науки о маркетинге.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Термин "маркетинг" происходит от английского "marketing" – торговля, продажа, сбыт, который в свою очередь является производным от "market" и означает рынок, а в более широком современном значении – рыночная деятельность<sup>9</sup>. Анализ показывает, что маркетинг как экономическая категория обладает очень емким содержанием.

История развития маркетинга за рубежом делится на следующие этапы:

**Первый этап** развития маркетинга явился своего рода основой маркетинга в современном его понимании. Стоит отметить, что тогда ещё не было науки, именуемой маркетингом, но были методы и принципы ведения торговли, которые мы можем причислить именно к фундаментальным основам маркетинга. Особенность первого этапа состоит в его разделении на три последовательных периода:

- 1860-1920 гг. на общем фоне превышения спроса над предложением характеризуются совершенствованием производства, основная цель которого заключалась в увеличении объемов выпускаемой продукции;

- 1920-1930 гг. характеризуются тем, что с учетом достигнутых успехов в области роста объемов производства производители вынуждены были сосредоточить свое внимание на совершенствовании выпускаемых товаров за счет повышения их качества и соответствующего изменения товарного ассортимента;

- в 1930-1960 гг. приоритетной становится организация сбыта за счет интенсификации коммерческих усилий, поскольку для этого периода было характерным превышение предложения над спросом. Поэтому все большее внимание в маркетинге уделяется исследованию и активному моделированию поведения потребителя на рынке.

**Второй этап** развития маркетинга характеризуется новым качественным поворотом в 50-60 гг. XX в., когда, преодолев послевоенные трудности, экономически развитые страны вступили в новый этап развития. Маркетинг стал рассматриваться как процесс более широкий, чем внутрифирменное планирование, и получил название **периода ориентации на клиента**.

Все это привело к формированию так называемого **рынка потребителя** — рынка, для которого характерно превышение предложения над спросом.

Первым, кто высказал предположение о том, что маркетинг должен быть центральным направлением деятельности предприятия, а работа с собственным кругом потребителя — задача менеджера, был Сайрус Маккормик (1809-1884). Он первым полностью осознал уникальную роль функции маркетинга как специфической задачи управления.

**Третий этап** эволюции маркетинга превратил его в доктрину современного бизнеса, его философию, основное средство коммуникации между фирмой и окружающей ее средой, в комплексную системную деятельность.

Также стоит отметить достаточно интересную гипотезу, высказанную американским учёным австрийского происхождения Питером Друкером. Он считал, что родиной маркетинга является Япония. Существует даже документальное подтверждение того, что в 1690 г. в Токио господин Мацуи открыл первый универсальный магазин. Впервые в истории торговли хозяин магазина ориентировался на своих покупателей, закупая только то, что было востребовано, предоставляя систему гарантий за качество товара и постоянно расширяя ассортимент товара.

## **5.22 Эволюция маркетинга и его современная концепция.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

5 этапов эволюции маркетинга

Котлер выделяет пять основных этапов развития теории маркетинга, каждый из которых представляет самостоятельную концепцию управления маркетингом в компании:

1. Первая концепция маркетинга: совершенствование производства
2. Вторая концепция маркетинга: совершенствование товара
3. Третья концепция маркетинга: концентрация на сбыте продукта
4. Четвертая концепция маркетинга: потребительская концепция
5. Пятая концепция маркетинга: социально-этический маркетинг

Представленные Котлером 5 концепций маркетинга полностью описывают историческое развитие теории маркетинга. Перед тем, как рассмотреть подробную характеристику каждой концепции маркетинга, предлагаем подумать над тем, когда и зачем возник маркетинг.

## **5.23 Классификация маркетинга по областям применения.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

**Недифференцированный маркетинг** (активное развитие получил в 50-е годы) не предусматривает деление рынка на сегменты. По своему содержанию этот вид маркетинга можно определить по элементам «товар-покупатель-сбыт-реклама».

**Дифференцированный маркетинг** (наметился в 60-е годы) когда ориентация рынка приобрела значение важнейшего атрибута маркетинга, начался процесс поиска покупателей (а только потом осуществление производства). В это время было научно обосновано три направления: территориальное товарное и потребителя.

**Концентрированный маркетинг** — смысл которого заключается в углублении его целевого характера за счет состояния деятельности и средств не на всех рыночных сегментах, а на главном из них — наименее изученном и охваченном рынком сегменте, обладающим хорошей покупательской способностью.

**Комплексный маркетинг** (маркетинг-микс) — следует рассматривать как интегральное действие системы управления по всем элементам маркетинга (товар-покупатель-сбыт-реклама), обеспечивающее возможность синергетического эффекта от использования маркетинга.

**Взаимосвязанный маркетинг** (коммуникативный) — в данном виде функции маркетинга далеко выходят за пределы маркетинговой службы и распространяются по

всему предприятию, его подразделения и охватывают весь персонал, участвующий в процессе создания и сбыта продукции. Этот вид маркетинга четко проявляется при маркетинге взаимодействия, отношений и коммуникаций.

В зависимости от характера спроса, имеющего место на рынке, различают следующие типы маркетинга: конверсионный, стимулирующий, развивающий, ремаркетинг, синхромаркетинг, поддерживающий, демаркетинг, противодействующий маркетинг.

При отсутствии спроса используют **стимулирующий маркетинг**, задачей которого является поиск и проведение мероприятий по развитию интереса у потребителей к конкретному предложению на важнейших сегментах потенциального рынка (снижение цен, реклама, паблик релейшн).

**Поддерживающий маркетинг**, используется, когда фирма удовлетворена результатами сбытовой деятельности, ее объемами и качественными показателями. В таких случаях отмечают наличие полноценного спроса, и задачей этого типа маркетинга является поддержание существующего спроса с учетом изменения предпочтений потребителей и конкурентной среды на рынке.

**Интегрированный маркетинг** – это анализ возможностей предприятия со стороны производства и рынка спроса, способный обеспечить коммерческий успех.

Конкретная реализация маркетинга, т.е. его содержательное наполнение зависит от характера предприятия, предполагаемого товара, состояния рынка, намерений предпринимателя и т.п., чем многообразнее характер деятельности фирмы, тем многограннее маркетинг.

**Демаркетинг** – вид маркетинга, направленный на уменьшение спроса на товары и услуги, который не может быть удовлетворен из-за недостаточного уровня производственных возможностей, ограниченности товарных ресурсов и сырья. Обычно он используется по престижным, популярным товарам и услугам или в период разворачивания производства (по новым товарам, моделям).

**Конверсионный маркетинг** – маркетинг при негативном спросе, т.е. при такой ситуации на рынке, когда все или большинство его сегментов отвергают данный товар или услугу.

В зависимости от видов спроса применяют и другие виды маркетинга:

**Противодействующий маркетинг** – реализуется с целью обеспечения благополучия потребителей или общества в том случае, когда спрос на ряд товаров и услуг может считаться иррациональным.

**Развивающий маркетинг** – применим в условиях формируемого спроса на товары, т.е. когда процесс превращения потенциального спроса в реально предъявляемый является главной задачей.

**Ремаркетинг** – необходим в ситуации снижения спроса, характерного для всех видов товаров и любого периода времени в зависимости от фазы жизненного цикла товара.

**Синхромаркетинг** – ориентирован на условия, когда спрос значительно превышает производственные мощности, или наоборот, объем производства данного товара оказывается больше потребности рынка.

**Концентрированный маркетинг** – предполагает сосредоточение маркетинговых усилий на большей доле одного или более субрынков.

**Массовый маркетинг** – связан с обеспечением массового производства, распространения и стимулирования сбыта одного и того же товара для различных покупателей.

**Промышленный маркетинг** – обеспечивает взаимодействие фирмы с организациями-потребителями, приобретающими товары и услуги для их дальнейшего использования в производстве или перепродаже другим потребителям.

**Пробный маркетинг** – связан с реализацией продукта в одном или нескольких выбранных регионах и наблюдением за реальным развитием событий в рамках предполагаемого плана маркетинга.

Использование каждого из перечисленных видов маркетинга всегда сопряжено с определенной долей риска для производителя, но это с лихвой окупается, если в рыночной стратегии удастся оптимально использовать все виды маркетинговой деятельности.

Маркетинговая деятельность с целью достижения желаемых уровней сбыта на разных рынках должна осуществляться в рамках выбираемой единой концепции. Такая концепция строится на определении потребностей и реальных потребительских оценок ассортимента и качества товаров и признании необходимости приспособления производства и сбыта к этим потребностям и оценкам, причем лучше и эффективнее чем это делают конкуренты. В истории развития рынка известны следующие этапы становления и эволюции концепции маркетинга (таблица №3).

Классификация маркетинга наряду с выделением маркетинга по виду и типу предполагает различие маркетинга в зависимости от цели обмена в системе предпринимательства (бизнеса), сферы обмена, сферы применения и вида деятельности, которую охватывает маркетинг.

В зависимости от цели обмена, результатов той или иной деятельности различают коммерческий и некоммерческий маркетинг.

**Коммерческий маркетинг** осуществляется в организациях, целью которых является получение прибыли (или прибыльный маркетинг).

Маркетинг неприбыльных образований и организаций (муниципального уровня, города, региона, школы, клиники и больницы, различные партии) называется некоммерческим маркетингом.

По сфере обмена или по территориальному признаку выделяют национальный (региональный, локальный) и международный (экспортный, глобальный, мировой) маркетинг.

По сфере применения различают потребительский, промышленный, инвестиционный маркетинг, а также маркетинг услуг.

В зависимости от вида деятельности личности или организации может быть: маркетинг организации, маркетинг отдельной личности (эгомаркетинг), маркетинг места, социальный маркетинг и т.д.

В России, учитывая специфику развития, маркетинг стал развиваться в торговле и финансовом секторе.

Наряду с выше перечисленным, теоретически дискуссионной является проблема макромаркетинга. К нему стали относить следующие области: маркетинг как технология, обеспечивающая поддержку жизнеобеспечения; качественные и количественные характеристики товаров, определяемые маркетингом; маркетинг как технология мобилизации и расширения экономических ресурсов; социальные последствия маркетинга (Дж. Фиска 1981 год).

Управляющий по маркетингу в области макромаркетинга рассматривается как интегратор и модератор, способствующий работе всего рынка на основе централизованной системы баз данных.

Развитие роли и значимости макромаркетинга способствовало появлению таких видов маркетинга как социальный и социально-этический.

**Маркетинг социальный** – представляет собой такую маркетинговую деятельность, которая связана с разработкой, реализацией и контролем социальных программ, направленных на повышение уровня восприятия определенных слоев общественности к определенным социальным идеям, движениям или практическим действиям.

**Маркетинг социально-этический** – это вид маркетинговой деятельности, ориентированный на перспективу, главным принципом которой является принятие



решений, исходя из запросов потребителей, требований самого предприятия и долгосрочных интересов общества.

В 1986 году Ф. Кайлер вводит понятие «мегамаркетинг», которое рассматривается как стратегическое мышление, учитывающее не только создание предложения товаров (услуг) для целевых потребителей, но и необходимость согласования возможных последствий этого предложения с макрогруппами рыночной среды (профсоюзы, правительственные общественные организации).

**Виды маркетинга:**

1. Потребительский (маркетинг товаров массового спроса).
2. Промышленный, (маркетинг товаров промышленного назначения).
3. Ориентированный на продукт, изделие или услугу.
4. Ориентированный на потребителя.
5. Международный.
6. Социальный, это совокупность методов соц-х программ.
7. Микромаркетинг, маркетинговая деятельность фирм.
8. Макромаркетинг – деятельность государства в сфере рынка.

**5.24 Агропромышленный комплекс – одна из основных сфер применения маркетинга.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Особенности агромаркетинга определяются спецификой с/х производства.

Первая особенность — зависимость экономических результатов от природных условий. Производство с/х продукции взаимосвязано и определяется основным средством и предметом производства - землей, т.е. её качеством и интенсивностью эксплуатации. Разумное применение химических средств борьбы с вредителями и болезнями или вообще их неиспользование, замена их биологическими методами, использование экологошадающих технологий создают возможности производить экологически чистую продукцию.

Вторая особенность - роль и значение товара. Специалисты или службы агромаркетинга имеют дело с товаром первой жизненной необходимости. Следовательно, они должны своевременно и в необходимом объёме и ассортименте с учётом возраста, пола, национальных традиций, состояния здоровья потребителей удовлетворять их нужды, потребности, интересы. Товар, как правило, скоропортящийся, поэтому необходима оперативность поставки, целесообразная и безопасная упаковка, сервисное и эстетическое обеспечение.

Третья особенность агромаркетинга - несовпадение рабочего периода и периода производства. Например, продукцию растениеводства получают 1-2 раза в год, а рабочий период длится целый год. В связи с этим специалисты по маркетингу должны очень хорошо знать диалектику спроса потребителей, уметь прогнозировать тенденцию его удовлетворения, рыночную конъюнктуру, так как от этого зависит эффективность деятельности предприятия-производителя.

Четвертая особенность — сезонность производства и получения продуктов. С этим связана специфика маркетингового обеспечения изучения рынка сбыта и продвижения продукта. В связи с тем, что потребитель может быть последним, возникает целесообразность маркетинговой деятельности по переработке продукции (первичной или окончательной) непосредственно производителем в хозяйстве, по выполнению функций, которые реализуются в других видах маркетинга между первым и конечным потребителем, т.е. дистрибьюторами. Особо следует выделить именно переработку. Часто первичная переработка имеет целевую направленность - сохранение продукции и ее качества, а не повышение ее потребительских свойств. Именно переработка продукции, ее сервисное обеспечение и конкурентоспособность с аналогичной импортной продукцией в ф/х и других формированиях малого агробизнеса, а также в их объединениях еще не

отвечает современным требованиям потребителей. Это объясняется следующим: во-первых, агробизнесные формирования работают на дефицитном рынке; во-вторых, у них нет достаточного опыта и традиций организации предпринимательства и маркетинговой деятельности; в-третьих, многие данные формирования при своем становлении не имеют достаточных денежных и материальных средств; в-четвертых, государство недостаточно финансирует и кредитует данное направление предпринимательства; в-пятых, наука и промышленность неудовлетворительно подготовлены и недостаточно эффективно обеспечивают консультационную и информационную поддержку данного направления деятельности формирований малого бизнеса.

Пятая особенность — многообразие форм собственности в системе АПК на землю, средства производства, реализуемый товар. Это предопределяет многоаспектную конкуренцию, основанную на внутренних интересах производителя без учёта макроэкономических стратегий, которая управляется только спросом потребителей и его удовлетворением. Отсюда разнообразие и диверсификация стратегий, тактик, форм, методов, приёмов агромаркетинга.

Шестая особенность - многообразие организационных форм хозяйствования. С учетом форм собственности образуются системы агромаркетинга, различные с точки зрения организации, функционирования, самоуправления, а главное - восприимчивости и адаптивности к нуждам, запросам и интересам потребителей. С/х, как ни одна отрасль экономики, характеризуется разнообразием организационно-хозяйственных форм - совхозы, колхозы, объединения, агроконсорциумы, фермерские, крестьянские хозяйства, ЛПХ и т.д. Отсюда и различные формы агромаркетинга, начиная с целевой программы маркетинговой деятельности и заканчивая результативностью самообеспечения агробизнеса. Первостепенной задачей агромаркетинга, ставящего целью гармоничное удовлетворение спроса потребителей является создание целостной системы агромаркетинга в масштабе России, которая обеспечит необходимые условия для реализации возможностей каждого агромаркетингового формирования.

Седьмая особенность агромаркетинга - неравномерность, неравнозначность и различный уровень осуществления маркетинговой деятельности. Это касается всей системы маркетинга агробизнеса, включая производство, переработку и реализацию товара (до конечного потребителя). Недостаточный уровень маркетингового обеспечения только лишь в одном звене этой цепочки приводит к неудовлетворительному маркетингу. Это снижает эффективность агробизнеса. Например, очень трудно своевременно реагировать на перспективу изменения спроса потребителей на этапе определения производственной программы. Ведь процесс производства с/х продукции длится месяцы, а иногда и годы. Также очень сложно с/х производителю повысить конкурентоспособность продукции уже отлаженного производства в сравнении с предпринимателями зарубежных государств, вышедших с новым товаром в данный сегмент рынка. Ежегодно запросы и интересы потребителей к качеству товара, сервисному и эстетическому обеспечению маркетинга возрастают, но удовлетворить их отечественным предприятиям АПК и формированиям малого бизнеса очень трудно из-за неразвитости сферы предпринимательства, маркетинга и агробизнеса.

Восьмая отличительная особенность агромаркетинга — более высокая чувствительность, восприимчивость, адаптивность, самоорганизация, самоуправление системы агромаркетинга по сравнению с системами других видов маркетинга. Это обусловлено следующими факторами.

- Спрос потребителя имеет палитру нужд, запросов, потребностей, интересов, поэтому система агромаркетинга должна в обязательном порядке удовлетворить первичные потребности и гибко реагировать на «неуправляемые» запросы и интересы. Причем даже индивидуальный спрос очень разнообразен в сервисном, инфратоварном, эстетическом аспекте или имеет окраску моды, каприза и т.п.

- Существует острая конкуренция на рынке с/х продукции из-за идентичности товаров. Поэтому выигрывают предприятия, имеющие конкурентоспособную систему не только в своем сегменте, но и за рубежом.

- Производство многих видов продукции зависит от погодных условий, следовательно, необходима самоорганизация системы агромаркетинга, от уровня и скорости адаптивности которой зависит результативность предпринимательства или агробизнеса.

- Система агромаркетинга должна быстрее адаптироваться к государственным и другим директивным решениям из-за многообразия конкурентных организационно-правовых форм.

Девятая особенность практического агромаркетинга - более низкий уровень науки и искусства маркетинговой деятельности в сравнении с другими видами маркетинга. Данное положение обусловлено многими факторами: во-первых, производители имели и имеют дело с продуктами первой необходимости, да еще на дефицитном рынке, поэтому руководители с/х предприятий и формирований уделяли мало внимания агромаркетингу, вследствие чего у них почти нет опыта в этой области; во-вторых, до настоящего времени не сформировалась наука об агромаркетинге и, следовательно, отсутствуют научно обоснованные рекомендации по его осуществлению. В с/х и агропромышленных предприятиях только начинают создаваться службы маркетинга, которые вынуждены работать по инерции и на интуитивно-эмпирической основе.

Особенности агромаркетинга определяются особенностями рынков в системе агробизнеса и особенностями спроса и предложения, а также цен в агропродовольственном комплексе.

### **5.25 Правила и процедуры маркетинговых исследований.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Маркетинговые исследования - это сбор, обработка и анализ информации по разрешению конкретных маркетинговых проблем. Исследование маркетинга должно проводиться в соответствии с общепринятыми принципами честной конкуренции, а также согласно стандартам, основанным на общепринятых научных методах.

Полученные с помощью исследования маркетинга данные представляют собой основу для информирования производителей, поставщиков, посредников о привычках, взглядах и потребностях широких слоев потребителей.

В процессе исследования маркетинга участвуют информаторы, представляющие требуемые данные, специалисты по маркетингу (исполнители) и заказчики, по поручению которых проводится исследование.

В качестве информаторов могут выступать непосредственно потребители, специалисты, эксперты. Нельзя рассматривать как исследования маркетинга данные, полученные путем промышленного шпионажа, обмана.

Во взаимоотношениях заказчиков и исполнителей должны строго соблюдаться определенные правила. Так, исполнитель не вправе преувеличивать свои возможности и вводить заказчика в заблуждение. Исполнитель не может вносить никаких существенных изменений в условия проведения исследования без предварительного согласия заказчика.

В свою очередь заказчик обязан принять все необходимые меры предосторожности, чтобы избежать неправильного истолкования или цитирования полученных результатов вне того контекста, в котором они изложены. Следует также отметить, что ни заказчик, ни исполнитель не получают автоматического права на единоличное пользование методикой, примененной в исследовании или разработанной для него.

Процедура маркетинговых исследований состоит из комплекса последовательных частных действий (этапов):

1. Разработка концепции исследования (постановка проблемы, определение задач и целей).

2. Получение и анализ эмпирических данных (разработка рабочего инструментария, процесс получения данных, их обработка и анализ).

3. Формирование основных выводов и оформление результатов исследования.

Концепция маркетингового исследования представляет собой подробное определение содержания предмета исследования, общую постановку задачи в пределах данного исследовательского замысла.

Маркетинговые исследования всегда нацелены на определение и решение какой-либо конкретной проблемы. Если цель - это общая постановка задачи, то определение проблематики - совокупность частных задач, вытекающих из главной задачи.

Так, проблематика маркетингового исследования может вытекать из вида товара и специфики его потребления, уровня насыщенности рынка, каналов продвижения и действий конкурентов. Поэтому частные проблемы могут возникать на стороне либо товарного предложения, либо спроса, либо цены. Задачи заключаются в исследовании в первую очередь тех проблем, от которых зависят современное состояние и дальнейшее развитие рынка.

### 5.26 Исследования конкурентов.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

1. Направления и методы исследований конкурентов

2. Информация о конкурентах

3. Этапы изучения конкурентов.

#### 1. Направления и методы исследований конкурентов

**Конкуренция** – соперничество в какой-либо сфере между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели. Анализ конкуренции – важное направление маркетинговых исследований, имеющее целью уточнение вопросов привлекательности рынков, и используемое для выработки стратегии фирмы в области производства и сбыта.

Исследование конкурентной среды предоставляет предприятию возможность:

- полнее оценивать перспективы рыночного успеха, зная о деятельности конкурентов;
- легче определять приоритеты;
- быстрее реагировать на действия конкурентов;
- вырабатывать стратегию максимально возможной нейтрализации сильных сторон конкурентов;
- повышать конкурентоспособность и эффективность предприятия в целом;
- лучше защищать и расширять позиции предприятия на рынке.

#### Направления и методы исследования конкурентов

| Объект исследования  | Методы исследования  |
|--|--|
| 1. Выявление реальных и потенциальных конкурентов, их первичная характеристика | Кабинетные исследования, наблюдения, обзор СМИ   |
| 2. Стратегии и методы конкурентной борьбы                                      | Наблюдения, публикации, интервью   |
| 3. Доля рынка, интенсивность и тенденции развития конкуренции                  | Кабинетные исследования, анализ статистической информации, наблюдения, обзор СМИ, панель |
| 4. Ценовая политика конкурентов  | Аудит розничной сети, опросы, статистическая информация, регулярный                      |

|   |   |
|---|---|
|   | мониторинг цен  |
| 5. Инновационная политика и НИОКР конкурентов   | Приобретение и экспертиза конкурентных товаров, опросы покупателей, анализ СМИ, информация с выставок-презентаций, ярмарок, промышленный шпионаж, экспертные оценки |
| 6. Оценка сильных и слабых сторон конкурентов   | SWOT-анализ, фокус-группы   |
| 7. Оценка товара конкурента (цена, упаковка, качество, функциональные параметры)  | Опросы, балльные оценки   |
| 8. Реакция конкурента на выведение нового товара нашей фирмы на рынок, изменение цены нашего товара, интенсификацию рекламы и совершенствование сервиса и т. Д. | Наблюдение, опросы покупателей, панель  |
| 9. Изучение способов стимулирования спроса, применяемых конкурентами, система скидок и бонусов  | Аудит розничной сети, наблюдение, опрос покупателей, анализ СМИ   |
| 10. Результаты коммерческой деятельности конкурентов  | Справочники, информация для акционеров и инвесторов, экономический шпионаж  |
| 11. Численность и квалификация персонала  | Публикации, наблюдения  |
| 12. Анализ системы продвижения товаров конкурентов  | Опросы потребителей, экспертный опрос   |

Исследования конкурентов должны носить регулярный, систематический характер. Необходимо осуществлять регулярный мониторинг изменения рыночных показателей (цена, уровень дистрибуции, объемы продаж, известность марки, доли конкурентов и пр.) за определенный период времени.

В ходе ситуационного анализа собирается вся доступная информация о торговой марке и конкурентной ситуации, рыночных факторах, поведении потребителей в отношении данной марки. В дальнейшем эта информация группируется в рамках внутренних (сильные и слабые стороны) и внешних факторов (возможности и угрозы). Затем происходит анализ. На этой стадии необходимо осмыслить собранную информацию и определить основные области, на которых будет базироваться стратегия кампании.

## 2. **Информация о конкурентах**

Информацию о конкурентах можно классифицировать на две группы: первичную и вторичную.

**Первичная информация** – данные, специально полученные для анализа конкретных сторон деятельности конкурента. Основные методы сбора первичной информации: наблюдения; опросы; эксперименты. Главными источниками первичной

информации о конкурентах являются: каналы распределения продукции поставщики и потребители продукции; рекламные агентства, торговые агенты, маркетинговые фирмы, обслуживающие конкурента; инженерный, торговый и управленческий персонал предприятия конкурента, специальные аналитические службы.

*Достоинства:* быстрота ответа на интересующие вопросы; простота последующего ее сведения в нужную форму; представление «живого» мнения о деятельности конкурента.

*Недостатки:* субъективность, неполнота, высокая степень недостоверности; сложность доступа и дороговизна (в случае с персоналом предприятия и специальными аналитическими службами).

**Вторичная информация** – данные, прошедшие предварительную аналитическую обработку, цели которой, как правило, не совпадают с целями анализа. В связи с этим данная информация требует проведения дополнительных процедур выбора, ранжирования и компиляции, приводящих ее в вид, необходимый для проведения анализа. Основные источники вторичной информации: отчеты о производственно-хозяйственной деятельности; статьи о деятельности конкурента в периодической печати; справочные издания о конъюнктуре рынка, тенденциях и проблемах его развития, включающие данные о конкуренте; публикуемые интервью управленческого персонала и руководства компании; мнения потребителей о характеристиках продукции конкурента.

Вторичная информация по степени доступности делится на три группы:

- *открытая информация* (номенклатура, цены, качественные характеристики продукции, система продвижения);
- *условно открытая информация* (бухгалтерский баланс предприятия, отчет о прибылях и убытках, рейтинг предприятия);
- *закрытая информация* (объемы производства продукции с разбивкой по номенклатурным линиям, календарный план производства, база отгрузки, применяемые технологии).

При сборе и анализе информации возникает ряд проблем: первая группа – неполнота информации для полноценного исследования конкурентной ситуации на рынке; вторая группа – недостоверность (отечественные предприятия склонны фальсифицировать данные балансов с целью ухода от налогов, то есть возможна неточная оценка силы конкурента); третья группа – закрытость доступа или чрезвычайная дороговизна.

### 3. Этапы изучения конкурентов

Изучение конкурентов включает следующие этапы:

1. **Составление перечня конкурентов.** При составлении данного перечня предприятия часто допускают две ошибки. В одном случае список получается очень маленьким, либо организация уверена в отсутствии конкурентов. Такая ошибка приводит к потере бдительности, сотрудники не успевают заметить, когда конкуренты (которые есть в любом случае, независимо от того рассматривают их в таком качестве или нет) обходят их и завоевывают лидирующие позиции. В другом случае, напротив, перечень конкурентов получается настолько большим, что нет возможности изучить все компании, попавшие в него. Тогда анализ не проводится, поскольку это представляется нереальным. В этой связи необходимо стремиться к тому, чтобы список конкурентов насчитывал 5 – 15 конкурентов (в зависимости от отрасли и специфики производимой продукции или услуги).

2. **Определение целей изучения конкурентов.** Наиболее важными являются следующие цели анализа конкурентов:

- выявление незаполненных ниш и их использование;
- использование находок конкурентов, передового опыта;
- выявление и использование своих конкурентных преимуществ;
- выявление своих слабых сторон относительно конкурентов, работа по их устранению;
- корректировка своей ценовой и ассортиментной политики с учетом ситуации, сложившейся на рынке;

- грамотное построение презентации для клиентов с акцентом на свои сильные стороны и отличия от конкурентов.

**3. Выделение параметров анализа.** Стандартные параметры анализа: цены конкурентов; ассортимент конкурентов; способы продвижения (виды рекламы, стимулирования сбыта, использование связей с общественностью); каналы сбыта (прямые продажи, продажи через дистрибьюторов, продажи через розничные сети и т. Д.); объем продаж; затраты на рекламу (рекламные бюджеты) основных конкурентов; места в рейтингах; система скидок конкурентов и т. Д.

**4. Определение методов получения информации по каждому параметру.** Наиболее часто используются следующие методы:

- *Сбор информации из открытых источников* – сайтов, СМИ (журналы, газеты и др.) рекламы. Получение информации из открытых источников целесообразно начинать с изучения сайтов конкурентов. Изучение сайтов – один из наиболее простых и дешевых способов исследования конкурентов. Особый интерес представляют новости, открытые вакансии, основные клиенты. Эти разделы показывают текущее состояние дел у конкурента. Можно проанализировать параметры и самого сайта (без относительно содержания): место расположения сайта (платный или бесплатный хостинг); информативность; соответствие языка информации уровню целевой аудитории (понятность информации); дизайн; частота обновления информации; удобство пользования сайтом; наличие дополнительных материалов (например, тематических статей).

- *Анализ публикаций в СМИ* – рейтингов, интервью конкурентов, обзорных статей по отрасли; опубликованных результатов исследований. Параметрами анализа в данном случае являются: издание, где идет упоминание конкурентов; высказывания конкурентов; оценки работы фирм-конкурентов другими участниками рынка.

- *Анализ рекламы конкурентов* – объявлений, рекламных плакатов; банеров и др. Параметрами анализа рекламы конкурентов могут быть: рекламные слоганы (на что делают упор); на кого рассчитана реклама; место опубликования рекламы; периодичность публикации.

- *Пробные покупки, переговоры (Mystery Shopping)* – в процессе пробной покупки с помощью специальных вопросов может быть собрано большое количество дополнительной информации. Проведение пробной покупки в самой организации дает возможность оценить собственные конкурентные преимущества, а также слабые стороны относительно конкурентов. Информация, получаемая при использовании данного метода, особенно ценна при совершенствовании системы обслуживания клиентов. Показатели, по которым проходит оценка обслуживания, могут быть положены в основу системы мотивации и обучения персонала.

- *Исследование конкурентов на выставке* – данный метод аналогичен пробной покупке, только наблюдение и переговоры осуществляются на выставке. В ходе наблюдения важно обратить внимание, насколько активно работают конкуренты с клиентами. При проведении наблюдения на выставке параметры оценки могут быть следующими:

- 1) общая характеристика стенда (размер выставочного стенда; оформление стенда; рекламная продукция, качество, количество (прайс-листы, каталоги, буклеты, календари); наличие переговорных столиков);

- 2) работа персонала с клиентами на выставке (количество клиентов, подходящих к стенду; внимательность к клиентам работников стенда; активность переговоров; организация дополнительных мероприятий по привлечению внимания; стиль одежды, манеры сотрудников; участие в круглых столах).

- *Опрос клиентов и потребителей товаров о конкурентах.* Потребителей и клиентов рекомендуется разделить на три группы:

- 1) постоянные клиенты нашей фирмы и приверженцы нашего товара;

- 2) клиенты, отказавшиеся от фирм-конкурентов в вашу пользу,
- 3) клиенты, постоянно покупающие продукцию у конкурентов.

### **5.27 Источники информации в маркетинге и методы ее получения.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Под маркетинговыми исследованиями понимается систематический сбор, отображение и анализ данных по разным аспектам маркетинговой деятельности. Маркетинговые исследования - это функция, которая через информацию связывает маркетологов с рынками, потребителями, конкурентами, со всеми элементами внешней среды маркетинга. Маркетинговые исследования связаны с принятием решений по всем аспектам маркетинговой деятельности. Они снижают уровень неопределенности и касаются всех элементов комплекса маркетинга и внешней среды по тем ее компонентам, которые оказывают влияние на маркетинг определенного продукта на конкретном рынке.

С точки зрения объекта изучения маркетинговые исследования представляют комплексное исследование. Так очень сложно отделить друг от друга такие направления (объекты) исследования как рынок, потребитель, конкурент. Рынок немислим без конкурентной борьбы, потребители формируют свое поведение в определенной рыночной среде.

В данной статье в целях облегчения рассмотрения вопросов проведения маркетинговых исследований с известной мерой условности выделены следующие объекты маркетинговых исследований: внешняя предпринимательская среда, рынок, потребитель и конкуренты. Однако очевидно, что, проводя опросы потребителей, изучается не только их покупательское поведение, но мнения и оценки, характеризующие состояние рынка, уровень конкурентоспособности продуктов, оцениваются те или иные факторы внешней среды, т.е. может одновременно проводится маркетинговое исследование по всем выделенным направлениям.

Все маркетинговые исследования осуществляются в двух разрезах: оценка тех или иных маркетинговых параметров для данного момента времени и получение их прогнозных значений. Как правило, прогнозные оценки используются при разработке как целей и стратегий развития организаций в целом, так и ее маркетинговой деятельности.

Организация, которая заказала проведение маркетингового исследования или проводит его самостоятельно, должна получить информацию относительно того, что продавать и кому, а также о том, как продавать и как стимулировать продажи. Это имеет решающее значение для достижения конкурентных преимуществ. Результаты исследования могут предопределить изменение целей и стратегий деятельности организации в целом.

Тип маркетинговой информации и источники ее получения

Обычно при проведении маркетинговых исследований используется информация, полученная на основе первичных и вторичных данных.

Первичные данные получают в результате специально проведенных для решения конкретной маркетинговой проблемы так называемых полевых маркетинговых исследований; их сбор осуществляется путем наблюдений, опросов, экспериментальных исследований, выполняемых, как правило, над частью общей совокупности исследуемых объектов - выборкой.

Под вторичными данными, применяемыми при проведении так называемых кабинетных маркетинговых исследований, понимаются данные, собранные ранее из внутренних и внешних источников для целей, отличных от целей маркетинговых исследований. Другими словами, вторичные данные не являются результатом проведения специальных маркетинговых исследований.

Поскольку кабинетные исследования являются наиболее доступным и дешевым методом проведения маркетинговых исследований, то сбор вторичных данных обычно предшествует сбору первичных данных. Для малых, а порой и средних организаций



кабинетные исследования - это практически доминирующий метод получения маркетинговой информации.

Внутренними источниками служат отчеты организации, беседы с сотрудниками отдела сбыта и другими руководителями и сотрудниками, маркетинговая информационная система, бухгалтерские и финансовые отчеты; отчеты руководителей на собраниях акционеров; сообщения торгового персонала, отчеты о командировках, обзоры жалоб и рекламаций потребителей, благодарственные письма, планы производства и НИОКР, протоколы заседаний руководства, деловая корреспонденция и др.

Вторичная информация, с которой должна работать система постоянного слежения за внешней маркетинговой средой, обширна и, как правило, рассеяна во множестве источников, которые полностью практически невозможно перечислить.

Внешними источниками являются данные международных организаций (Международный валютный фонд, Европейская организация по сотрудничеству и развитию, ООН); законы, указы, постановления государственных органов; выступления государственных, политических и общественных деятелей; официальная статистика, периодическая печать, результаты научных исследований, семейные бюджеты; данные о сбережениях населения; каталоги и проспекты различных фирм; годовые финансовые отчеты фирм; результаты конкурсов; информация отраслей, бирж, банков; таблицы курсов акций; судебные решения и т.п. Многие международные и российские центры и организации регулярно публикуют экономические данные, которые могут оказаться полезными при анализе и прогнозировании. Через сети Интернета можно получить информацию о состоянии рынка определенных товаров в различных странах, провести маркетинговые исследования (данная тема будет рассмотрена ниже).

К источникам внешней вторичной информации также относятся: выставки, ярмарки, совещания, конференции, презентации, дни открытых дверей, коммерческие базы и банки данных.

Поскольку названные здесь, а также другие источники доступны каждому, дело заключается в том, чтобы внимательно наблюдать, собирать и оценивать информацию. При этом выводы не могут опираться на один единственный источник, ибо не все документы, попадающие в поле зрения, являются надежными и нетенденциозными. Только сравнение нескольких источников может привести к выводам, имеющим ценность.

Можно выделить четыре главных достоинства использования вторичных данных.

1. Быстрота получения по сравнению со сбором первичных данных.
2. Дешевизна по сравнению с первичными данными.
3. Легкость использования.
4. Повышают эффективность использования первичных данных.

К недостаткам вторичных данных относится возможная нестыковка единиц измерения, использование различных определений и систем классификаций, разная степень новизны, сложность оценить их достоверность. Эти недостатки обусловлены прежде всего тем, что первичная информация специально не получается исходя из целей определенного маркетингового исследования, а - исходя из каких-то других целей.

При всей ценности официальных источников информации нужно иметь в виду, что содержащиеся в них данные практически доступны всем и поэтому никому не дают преимущества. Это, так называемые, жесткие данные.

В большинстве случаев обеспечивает организации стратегическое преимущество возможность получить информацию, которой нет у конкурентов, или опередить их в получении этой информации,

Такая информация называется "мягкой" и ее получают, как правило, из неофициальных источников. К ним можно отнести информацию, получаемую от работников отдела сбыта предприятия, специалистов по техобслуживанию и др., а также - из внешних источников (посредники, поставщики, потребители и др.).

## 5.28 Обработка первичных маркетинговых данных.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

**Релевантность маркетинговой информации** — это ее соответствие целям, задачам, параметрам и ограничениям исследования. Релевантная информация абсолютно точно должна подходить к конкретному исследованию. Она должна обладать следующими характеристиками:

- достоверностью;
- актуальностью;
- целенаправленностью;
- простотой;
- однозначностью;
- сопоставимостью;
- наглядностью;
- преимственностью.

Для обеспечения релевантности информация должна обязательно удовлетворять трем основным требованиям — ключевым параметрам релевантности. Если хотя бы одного из этих признаков нет, то информация не может считаться релевантной.

Во-первых, это **достоверность**, т.е. точность данной информации. Это требование можно выполнить, самостоятельно проводя полевые исследования, тщательно контролировать качество и полноту информации на каждом этапе этой работы. Особое внимание необходимо уделять достоверности вторичной информации — если есть возможность получить данные любого другого источника и сравнить, этим надо воспользоваться.

Второе требование — **актуальность** или свежесть информации. Готовый обзор рынка имеет максимальную цену примерно год, через несколько лет готовый отраслевой отчет используется в качестве бесплатного образца для презентации возможности проведения данного рода исследований.

Третье обязательное требование — **целенаправленность** информации — соответствие ее целям и задачам исследования. Если компания самостоятельно планирует исследование, тогда она может обеспечить этот параметр информации, потому что будет понимать, какие источники могут обеспечить те или иные данные по нужной теме.

Релевантность информации предполагает наличие следующих дополнительных характеристик.

**Простота.** Информация не должна быть избыточной. Если для исследования необходимо несколько чисел, то не нужно их описывать па нескольких десятках страниц. Для руководства компании обычно готовится специальная разновидность отчета -так называемый генеральский отчет, состоящий из основных результатов и выводов. Вырезки информации эффективно делать и для других подразделений компании, хотя бы из соображений защиты информации.

**Однозначность.** Нужно стремиться к тому, чтобы отчет о маркетинговом исследовании не представлял собой только текстовый, описательный материал, т.е. доводить его до конкретного результата.

**Сопоставимость.** Па разных рынках разных регионов всегда складывается совершенно разная ситуация, поэтому копировать региональные особенности нельзя ни в коем случае. Сравнивать между собой можно только сопоставимые объекты и данные.

**Наглядность.** Ознакомить руководство с результатами исследования необходимо с помощью запоминающейся презентации. Она должна быть максимально насыщена диаграммами, таблицами, блок-схемами и рисунками. Тогда появляется большой шанс, что рекомендации будут внедрены в деятельность компании, проводящей исследование.

**Преимственность.** Информация должна собираться по единой методологии для получения возможности проведения корректного сравнительного анализа данных, полученных за разный период времени.

### **Первичная обработка данных для анализа**

Для проведения анализа полученных в ходе полевых исследований данных необходимо создать первичные формы сводных таблиц. Но до внесения в них собранной информации необходимо просмотреть все заполненные анкеты и провести предварительную отбраковку имеющих различные дефекты.

К таким нарушениям относят:

- пропуски в заполнении ответов на отдельные вопросы анкеты;
- неверно заполненные варианты ответов (например, выделено больше вариантов ответов на вопрос, чем это предусмотрено заданием);
- неадекватные ответы, создающие ощущение непонимания респондентом сути вопросов;
- одинаковые оценки на все вопросы по заданным шкалам;
- неразборчивые записи ответов респондентов, которые невозможно правильно ввести в компьютерную базу или закодировать;
- несоответствие логики ответов на разные вопросы (например, уровня дохода респондента объему совершаемых им покупок);
- большое количество исправлений в анкетах;
- запись ответов на заданные вопросы ручками разного цвета или оттенка цвета.

Создается ощущение, что на ряд вопросов ответы были надписаны после анкетирования/опроса.

Если по выделенным отбракованным анкетам нет возможности внести уточнения и получить корректно заполненную форму, то такие анкеты из массива удаляются, при обработке данных информация из них заноситься в базу не будет, соответственно работа по удаленным анкетам интервьюерам не оплачивается. Поэтому еще до начала исследования должна быть разработана, утверждена и доведена до сведения интервьюеров инструкция о порядке, критериях и причинах отбраковки и удаления заполненных по итогам опросов анкет.

После отбраковки анкет с сомнительной информацией аналитиком выполняется преобразование информации в виде описания данных матрицы на языке ограниченного числа показателей и значений, характеризующих собранные данные. Для этого проводится подготовка макета (формы) для ввода данных в электронную базу, т.е. формируется таблица, в строках которой содержатся сведения об ответах каждого респондента. При занесении информации данные кодируются принятой в компании формой, при этом ответы всех респондентов на один и тот же вопрос располагаются друг под другом в столбцах таблицы.

Удобнее всего кодировать структурированные вопросы, которые в данном процессе делятся на три группы: альтернативные (когда на вопрос можно дать не более одного варианта ответа), совместные (два и более варианта ответа) и количественные (когда представлена какая-то числовая сумма).

При осуществлении преобразования исследователь старается найти зависимость среди собранных данных и достичь наиболее высокого уровня обобщения.

Преобразование данных имеет следующие функции:

- обобщение;
- определение концепции;
- коммуникация, т.е. перевод результатов статистического анализа на понятный для управленца язык;
- экстраполяция, т.е. определение достоверности полученных результатов.

**Обобщение** предполагает представление исходных данных, собранных по итогам исследования, в удобном для анализа виде, выраженное через ограниченное количество простых переменных. **Определение концепции** позволяет провести оценку результатов обобщения. **Коммуникация** предполагает использование понятных для лиц,

принимающих решение, категорий интерпретации данных. **Экстраполяция** определяет степень возможности обобщения полученной выборки на все генеральную совокупность.

При первичной обработке данных для повышения качества последующего анализа важно осуществление процедуры статистического выравнивания данных, состоящей из взвешивания, переопределения переменных и преобразования шкал.

**Метод статистического выравнивания данных** заключается в приписывании каждому респонденту весового коэффициента, отражающего относительную важность учета его высказывания по сравнению с высказываниями других респондентов (за счет получения более качественных данных). Сумма таких коэффициентов равна общему числу респондентов. Например, средние значения заменяются расчетом средневзвешенных значений.

**Переопределение переменных** связано с созданием новых или модификацией существующих переменных в соответствии с целями исследования. Наиболее встречающимися типами преобразований являются:

- укрупнение шкалы (изменение десятибалльной шкалы в пятибалльную, соответствующую определенным значениям, например в оценке состояния потребления респондента от "непотребителя" до "регулярного потребителя");
- обобщение сведений из нескольких источников информации (например, объединение сведений о постоянном чтении респондентами нескольких известных газет, по итогам которого формируется новый обобщенный показатель — постоянное чтение прессы как таковой);
- преобразование ответов респондентов в значения нулей и единиц, когда единица в таблице соответствует выбору определенного показателя из возможных ответов, нуль — не выбору.

**Преобразование шкал** используется для обеспечения сопоставимости оценок разных параметров и подготовки данных, пригодных для анализа. Главным образом эта необходимость возникает, когда респондент, отвечая на вопросы, формирует ответы (переменные), исходя из разных методов или шкал измерений по каждому из вопросов. Тогда для возможности сравнения оценок между собой данные преобразовывают, приводя к одинаковым диапазонам возможных значений.

## **5.29. Выбор целевых сегментов рынка и стратегии маркетинга.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Следующим шагом после выявления рыночных сегментов является определение степени их привлекательности и выбор целевых рынков и маркетинговых стратегий по отношению к ним. Осуществляются оценка привлекательности каждого рыночного сегмента и выбор одного или нескольких сегментов для освоения.

В процессе выбора целевых сегментов рынка решаются две задачи:

- а) сколько сегментов рынка следует охватить;
- б) как определить самые выгодные сегменты.

При оценке степени привлекательности различных рыночных сегментов, удовлетворяющих требованиям к их успешной сегментации, учитываются следующие три главных фактора: размер сегмента и скорость его изменения (роста, уменьшения); структурная привлекательность сегмента; цели и ресурсы организации, осваивающей сегмент.

Далее организация должна решить, какие из проанализированных рыночных сегментов она должна выбрать и рассматривать в качестве целевых рынков.

Здесь существуют следующие варианты :

1. Сконцентрировать усилия, направленные на реализацию одного продукта на одном рыночном сегменте.
2. Предложить один продукт всем рыночным сегментам (продуктовая специализация).

3. Одному рынку предложить все продукты (рыночная специализация).
4. Для некоторых выбранных рыночных сегментов предложить различные продукты (селективная специализация).
5. Не учитывать результаты сегментации и поставлять на весь рынок все выпускаемые продукты. Такая стратегия прежде всего используется в случае, если не удалось выявить рыночные сегменты с различным профилем реакции потребителей и/или сегменты, рассмотренные по отдельности, малочисленны и не представляют интереса для коммерческого освоения. Обычно такой политики придерживаются крупные фирмы. Например, «Кока-кола» стремится поставлять свои напитки на все рыночные сегменты безалкогольных напитков.

На выбранных целевых рынках могут использоваться следующие подходы к их освоению: недифференцированный маркетинг, дифференцированный маркетинг и концентрированный маркетинг.

**Недифференцированный маркетинг** – такое направление деятельности на рынке, при котором организация игнорирует различия между различными рыночными сегментами и выходит на весь рынок с одним продуктом. В этом случае усилия концентрируются не на том, чем отличаются друг от друга нужды клиентов, а на том, что в этих нуждах общее. Используются массовые системы товародвижения и массовые рекламные кампании – таким образом достигается экономия затрат.

**Дифференцированный маркетинг** – направление деятельности на рынке, при котором организация решает действовать на нескольких сегментах со специально для них разработанными продуктами и ценами для каждого сегмента рынка. Использование специализированных каналов товародвижения и разработка программ продвижения с учетом специфики потребностей каждого сегмента.

**Концентрированный (сфокусированный) маркетинг** – направление деятельности на рынке, при котором организация имеет большую рыночную долю на одном или нескольких субрынках (рыночных нишах). Ориентирует производителя на узкий сегмент рынка со специфическими потребностями. Цены при этом устанавливаются на высоком уровне, каналы сбыта специализированы, программы продвижения ориентированы на конкретный сегмент. Привлекателен для организаций с ограниченными ресурсами, для малого бизнеса. При этом требуются глубокое знание узких рыночных сегментов и высокая репутация продукта организации на этих сегментах.

При выборе стратегии охвата рынка необходимо учитывать следующие факторы:

- ресурсы предприятия (в малых предприятиях необходимо концентрировать маркетинг);
- степень однородности продукции;
- этап жизненного цикла товара;
- степень однородности рынка;
- маркетинговые стратегии конкурентов.

При выявлении наиболее привлекательных сегментов рынка пользуются описанными выше методами и приемами.

### **5.30. Рыночная ниша.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

**Рыночная ниша** — ограниченная по масштабам, с резко очерченным числом потребителей сфера деятельности, которая позволяет предприятию проявить свои лучшие качества и преимущества перед конкурентами.

Какие различия между понятиями «ниша» и «сегмент» рынка? Сегмент рынка обычно выделяется в пределах одной отрасли. Ниша может охватывать продукцию сразу нескольких отраслей. Как правило, рыночная ниша находится на стыке между разными рыночными сегментами.

Если предприятие выпускает персональные компьютеры определенной модели и реализует их через собственную сбытовую сеть, то оно работает на определенном сегменте рынка. Если же, кроме того, предприятие занимается сбытом уникального программного обеспечения (собственного или других предприятий), которое можно эффективно использовать на производимом компьютере, то предприятие работает в рыночной нише.

Емкость ниши всегда меньше емкости целевого сегмента на рынке. Работа с сегментом предполагает наличие конкурентов. В нише конкурентов обычно не бывает.

Компании, обслуживающие ниши, обычно прекрасно понимают запросы покупателей и стремятся полнее удовлетворить их, зная, что за это «понимание» потребители охотно заплатят немалые деньги. Рыночные ниши могут быть вертикальными и горизонтальными.

*Маркетинг, ориентированный на вертикальную нишу*, заключается в удовлетворении потребностей разных групп потребителей данным товаром или группой схожих товаров.

Примером может служить современный мировой компьютерный бизнес. Значительно дешевле выпускать машины общего назначения, умеющие выполнять различные задачи в зависимости от сферы их применения за счет разнообразия процедур и программного обеспечения. Образуется своеобразная вертикальная ниша, в которой действуют торговые и сбытовые посредники.

*Маркетинг, ориентированный на поиск горизонтальной ниши*, заключается в удовлетворении потребности потребителя целым набором разных товаров, в которых они испытывают нужду. Это предполагает расширение ассортимента товаров, предложенных изготовителем, или набора услуг для потребителя независимо от того, существует ли между этими товарами или услугами тесная связь.

Удачная находка рыночной ниши еще не означает, что она найдена навсегда. Рано или поздно появится конкурент или конкуренты, которые будут пытаться втиснуться в эту нишу. Поэтому всегда надо искать следующую нишу, пока действует имеющаяся.

Рыночное окно – часть рынка, на котором потребители не могут полностью удовлетворять свои нужды и потребности за счет предлагаемых на рынке товаров.

### **5.31 Товародвижение.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

*Товародвижение* — это планирование, осуществление и контроль физического перемещения товаров от мест их производства к местам использования. Товародвижение — потенциальное орудие создания спроса. За счет совершенствования системы товародвижения можно улучшить обслуживание или снизить цены, привлекая тем самым дополнительных клиентов. Основные издержки товародвижения складываются из расходов по транспортировке, складированию товаров, поддержанию товарно-материальных запасов, получению, отгрузке и упаковке товаров, административных расходов и расходов по обработке заказов. Нормальный уровень затрат на организацию товародвижения — до 15% объема продаж для фирм-производителей и до 25% для промежуточных продавцов.

**Цели товародвижения.** Эти цели устанавливаются на основе компромисса между требованием минимума издержек и созданием системы, обеспечивающей максимальный сервис для клиентов. Максимальный сервис для клиентов подразумевает поддержание больших товарно-материальных запасов, безупречную систему транспортировки и наличие множества складов, что способствует росту издержек распределения. Предприятие должно найти соответствующий компромисс и сформулировать цели, которыми можно руководствоваться при планировании. Например, корпорация «Кока-кола» в системе товародвижения формулирует главную цель так: «приблизить кока-колу на расстояние вытянутой руки от вашего желания». Разработав комплекс целей

товародвижения, можно приступить к формированию такой системы товародвижения, которая обеспечит достижение этих целей. Надо решать следующие основные вопросы: 1) как следует работать с заказчиками, обрабатывать заказы; 2) где хранить, складировать товарно-материальные запасы; 3) какой должен быть минимальный размер товарно-материальных запасов; 4) каким образом следует отгружать и транспортировать товары?

**Обработка заказов.** Товародвижение начинается с получения заказа от клиента. Отдел заказов готовит счета-фактуры и рассылает их разным подразделениям предприятия. Изделия, которых нет в наличии, записываются в задолженность. Отгружаемые изделия сопровождаются отгрузочной и платежной документацией. Копии отгрузочных и платежных документов направляются различным подразделениям предприятия. Для ускорения цикла «заказ — отгрузка — оформление счета» используются компьютеры и компьютерные сети. Компьютер выдает документы на отгрузку, оформляет счет заказчику, вносит коррективы в учетные данные товарных запасов, оформляет заказ на изготовление продукции для пополнения запасов, извещает торгового представителя о том, что его заказ выполнен. Все это занимает от нескольких секунд до нескольких минут.

**Складирование.** Организация хранения необходима, потому что циклы производства и потребления не совпадают друг с другом. Наиболее яркий пример — сельскохозяйственные продукты, которые производятся в сезон, хотя спрос на них постоянный. Организация складского хранения помогает устранить эти противоречия. Предприятие может либо иметь собственные склады, либо арендовать место в складских организациях. Эти коммерческие склады хранят товар и оказывают платные услуги по его осмотру, упаковке, отгрузке и оформлению счетов-фактур. Предприятия пользуются складами длительного хранения и транзитными складами. На *складах длительного хранения* товар находится в течение продолжительного времени. *Транзитные склады* получают товары с различных предприятий и от разных поставщиков и стараются в короткий срок отгрузить их в места назначения. Современные склады оборудованы автоматизированными системами грузообработки, которые управляются компьютерами.

**Поддержание товарно-материальных запасов.** Решение об уровне товарно-материальных запасов имеет важное значение в сфере товародвижения, влияя на удовлетворенность потребителей. С одной стороны, фирма заинтересована в том, чтобы располагать запасами товара, достаточными для немедленного выполнения всех заказов клиентов. С другой стороны, поддерживать большой запас может оказаться нерентабельно. Необходимо знать, в достаточной ли мере возрастут сбыт и доходы, чтобы оправдать увеличение объема товарных запасов.

**Транспортировка.** От выбора перевозчика зависит уровень цен, своевременность доставки и состояние товаров в момент прибытия; к местам назначения. При отгрузке товаров предприятие может выбирать тот или иной вид транспорта или их комбинацию. *Железнодорожный транспорт* — самый крупный грузоперевозчик в стране. Железные дороги — наиболее рентабельный вид транспорта для перевозок навалом повагонных партий грузов (каменного угля, руды, песка, сельскохозяйственной и лесной продукции) на дальние расстояния. Возможна эффективная перевозка отдельных видов других товаров. Стоимость перевозки по воде громоздких нескоропортящихся товаров невысокой стоимости типа песка, каменного угля, зерна, нефти и металлических руд очень мала. Но *водный транспорт* самый тихоходный и нередко подвержен влиянию погодных условий. *Автомобильный транспорт* постоянно увеличивает свою долю в перевозках. В городах автотранспорт осуществляет основную массу грузовых перевозок. Этот вид перевозок чрезвычайно гибок, позволяет использовать различные варианты маршрута и графика движения. Грузовики в состоянии перевозить товар «от двери до двери», избавляя от необходимости лишних перевозок.

*Трубопроводный транспорт* — средство транспортировки газа, нефти, каменного угля и химических продуктов от мест их происхождения к рынкам. Транспортировка нефтепродуктов по нефтепроводам обходится дешевле, чем по железной дороге, но

несколько дороже, чем по воде. Это, наряду с воздушным, наиболее современный вид транспорта. *Воздушный транспорт* приобретает все большую значимость. Хотя тарифы грузовых авиаперевозок наиболее высокие, транспортировка по воздуху предпочтительна в тех случаях, когда основное значение имеет скорость или расстояния очень велики. Часто использование авиационного транспорта позволяет снизить уровень товарных запасов, уменьшить число складов, сократить издержки на упаковку.

**Выбор вида транспорта.** Этот выбор осуществляется с учетом комплекса факторов. Так, если отправитель заинтересован в срочной перевозке, то он останавливает выбор на воздушном или автомобильном транспорте. Если его цель — минимальные издержки, то делается выбор между водным и трубопроводным транспортом. Благодаря контейнеризации отправители все чаще прибегают к одновременному использованию двух или более видов транспорта. *Контейнеризация* — это загрузка товара в ящики или трейлеры, которые легко перегрузить с одного вида транспорта на другой. Любой смешанный вид транспортировки обеспечивает отправителю определенные выгоды. С течением времени издержки разных видов транспорта меняются, и необходимо пересматривать схемы транспортировки.

**Структура управления товародвижением фирмы.** Решения о складировании, поддержании товарно-материальных запасов и транспортировке требуют тщательной координации. Предприятия учреждают в своей структуре функциональные подразделения по товародвижению, а также постоянные комитеты, в состав которых входят управляющие, ответственные за разные аспекты деятельности по организации товародвижения. Такой комитет на регулярных заседаниях разрабатывает основные установки по повышению эффективности системы распределения в целом.

### **5.32 Коммерческие формы реализации товаров.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Реализация продукции — это ее сбыт с целью превращения товаров в деньги и удовлетворения запросов потребителей. Реализация продукции является частью маркетинга, ее эффективность зависит от рекламной работы, исследования рынка и планирования ассортимента продукции.

Операции прямой оптовой реализации товаров осуществляют производители без привлечения посредников. Прямая реализация товаров в настоящее время имеет весьма широкое распространение; ею пользуются предприятия как добывающей, так и обрабатывающей промышленности. Прямая форма реализации товаров промышленного назначения имеет ряд преимуществ. Во-первых, при такой форме предприятие-производитель может лучше изучать рынок своих товаров, поддерживать тесное сотрудничество с основными потребителями. Во-вторых, проводятся научные исследования, направленные на улучшение качества выпускаемой продукции. В-третьих, прямая оптовая реализация продукции ускоряет цикл реализации и, следовательно, оборот капитала, что позволяет увеличить общую сумму прибыли.

Прямая реализация товаров промышленного назначения может осуществляться через собственные региональные сбытовые филиалы. С помощью этих филиалов предприятие-изготовитель имеет возможность хранить продукцию и контролировать процесс ее реализации.

Прямая оптовая реализация продукции производственно-технического назначения может осуществляться через собственные распределительные центры предприятий-изготовителей. Например, в США большинство крупных сталелитейных фирм имеют сеть собственных распределительных центров. Распределительные центры, как правило, реализуют продукцию мелким потребителям, а также крупным покупателям, срочнокупающим небольшие партии материалов.



Форма прямой оптовой реализации товаров широкого потребления применяется редко. Для этого обычно используются сбытовые филиалы (как и для продукции производственно-технического назначения).

Коммерческая форма оптовой реализации товаров включает два способа реализации: через независимые оптовые организации; через агентов и брокеров.

Реализация товаров через независимые оптовые организации получила наибольшее распространение в экономически развитых странах. Например, в США на долю этой формы приходится 50% всей оптовой реализации товаров. В разных сферах деятельности независимые оптовые организации могут называться по-разному: оптовые фирмы, коммерческо-посреднические фирмы, коммерческо-посреднические компании, дистрибьюторы и т. д.

Независимые оптовые фирмы бывают двух видов: с полным циклом обслуживания; с ограниченным циклом обслуживания. Независимые оптовые фирмы с полным циклом обслуживания предоставляют потребителям следующие услуги: хранение товарных запасов, кредитование, обеспечение доставки товаров, оказание содействия в области управления процессом реализации товаров. Дистрибьюторы товаров производственно-технического назначения, как правило, бывают с полным циклом обслуживания.

Оптовые организации с ограниченным циклом обслуживания предоставляют значительно меньший набор услуг, к которым относятся следующие:

- реализация товара за наличный расчет без доставки покупателям. Подобный метод реализации характерен для оптовых организаций, торгующих ограниченным ассортиментом товаров, которые продаются мелким розничным торговцам с немедленной оплатой товаров;
- реализация товаров с доставкой покупателям. Таким способом реализует товары ограниченного ассортимента и кратковременного хранения оптовик-коммивояжер, при этом товары продаются за наличный расчет;
- реализация товаров оптовиком-организатором в отраслях, где практикуется бестарная перевозка грузов; при этом оптовик не имеет товарных запасов. После получения заказа от покупателя он находит производителя который отгружает товар непосредственно покупателю на определенных условиях поставки. Оптовик-организатор берет на себя ответственность и риск с момента принятия заказа до завершения поставки. Поскольку оптовик-организатор не хранит запасы, он продает товары по более низким ценам;
- реализация товаров на условиях консигнации. Оптовики-консигнанты продают товары, сохраняя за собой право собственности на них, а счета розничным торговцам выставляют только за то, что раскуплено покупателями. Оптовики-консигнанты оказывают следующие виды услуг: доставку товаров, установку стеллажей для их размещения, поддержание необходимого уровня товарно-материальных запасов, финансирование;
- реализация товаров по почте (посылторг). Оптовики-посылторговцы рассылают клиентам каталоги на мелкие товары, на основе которых клиенты делают заказы. Клиентами оптовиков-посылторговцев бывают мелкие розничные торговцы, промышленные предприятия и разного рода учреждения.

Оптовые фирмы в процессе реализации товаров должны принимать следующие маркетинговые решения:

формирование товарного ассортимента, а также комплекса услуг; выбор рынка (или сегмента рынка), формирование ценовой политики.

Форма косвенной оптовой реализации товаров включает следующие виды (методы) сбыта: интенсивный; выборочный (селективный); нацеленный; ненацеленный.

Интенсивный сбыт означает подключение к сбытовой программе всех возможных сбытовых посредников независимо от формы их деятельности. Такой вид сбыта практикуется в странах Запада для товаров широкого потребления, а также марочных

фирменных товаров. Преимущество подобного вида — в наличии очень плотной сбытовой сети, а недостаток — существование большого числа мелких покупателей и сложный контроль за их платежеспособностью.

Выборочный (селективный) сбыт предусматривает ограничение количества посредников в зависимости от возможностей обслуживания, обеспечения запасными частями, создания ремонтных мастерских. Чаще всего такой сбыт . применяется для дорогих, престижных товаров.

Нацеленный сбыт включает комплекс мер по маркетингу, направленный на конкретную группу потребителей.

Ненацеленный сбыт содержит мероприятия по маркетингу, адресованные всем потенциальным потребителям. Этот вид сбыта требует больших рекламных расходов.

Лизинг в переводе с английского означает «аренда». Первое лизинговое общество возникло в 1952 г. в США (Юнайтед стейтс корпорейшн). Лизинг рассматривается как форма реализации (сбыта) машин и оборудования и в то же время как средство финансирования сделок. Лизинговые общества находят производителям пути сбыта их продукции путем сдачи ее в аренду, а также финансируют сделки.

Используются два вида лизинга: прямой и с помощью посредников. При прямом лизинге сам изготовитель (арендодатель) организует прокат производимой им техники непосредственно потребителям (арендаторам). Лизинг с помощью посредника предполагает, что связи между изготовителем (арендодателем) и потребителем (арендатором) осуществляет лизинговая фирма. Эта фирма приобретает технику у изготовителя и сдает ее в аренду потребителям.

С финансовой точки зрения все лизинговые операции делятся на лизинг с неполной окупаемостью и лизинг с полной окупаемостью арендуемой техники.

Лизинг с неполной окупаемостью в странах Запада обычно называется оперативным; в этом случае затраты арендодателя, связанные с приобретением и содержанием сдаваемой в аренду техники, не окупаются полностью в течение срока аренды.

Лизинг с полной окупаемостью арендуемой техники называется финансовым.

Основными признаками финансового лизинга являются:

- в основном коммерческие операции с продукцией производственно-технического назначения;
- выбор вида техники и изготовителя производится арендатором; арендатор имеет исключительное право использовать технику в течение всего договорного срока аренды;
- в течение арендного срока существует промежуток времени, называемый основным, в ходе которого стороны не вправе прекратить действие договора. Этот промежуток времени устанавливается из расчета, что арендодатель должен возместить полностью или в большей мере свои первоначальные капиталовложения и другие издержки, а также получить определенную прибыль;
- издержки, связанные со старением техники, ложатся в основном на арендатора;
- ответственность за состояние арендуемой техники лежит на арендаторе;
- арендатор обеспечивает уход за техникой и ее страхование; при заключении договора на финансовый лизинг предусмотрен опцион на покупку техники по номинальной цене по истечении срока аренды.

### **5.34 Рыночная атрибутика товара.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Производитель старается выделить свой товар среди конкурирующих товаров на рынке с помощью рыночной атрибутики:

**1.Марка** - это название, знак, символ или их комбинация, предназначенная для идентификации продукции продавца и отличия ее от продукции конкурентов.

**2.Товарный знак** – это юридическое понятие, зарегистрированная в установленном порядке марка или ее часть (чаще графическое изображение).

**3.Бренд** – это то мнение, которое компания смогла создать в сознании своих потребителей о себе и своей продукции.

**4.Фирменный стиль** – это совокупность приемов, которые обеспечивают единство продукции предприятия. Составными *элементами* фирменного стиля являются: *товарный знак; логотип, фирменный блок* – композиция логотипа, слогана, почт. и банковских реквизитов; *фирменный цвет; фирменный комплект шрифтов;*

Носителями фирменного стиля являются: визитки, сувенирная продукция, упаковка и т.д.

**5. Упаковка** - это не только жесткая или мягкая оболочка товара, а также метод связи с потребителем, средство обеспечения защиты товара, хранения, обращения, транспортировки и идентификации.

По товарам широкого потребления упаковка играет и роль рекламы, поэтому упаковка должна:

- обладать чертами, заметно отличающими данный товар от конкурентов;
- придавать товару определенный имидж;
- соответствовать уровню цены товара.

#### **Товарный ассортимент и товарная политика**

*Ассортиментная группа* - совокупность товаров, схожих по своим потребительским характеристикам и объединенных по нескольким признакам (чаще более чем по трем).

*Товарный ассортимент* – совокупность всех ассортиментных групп товаров, производимых предприятием.

Для характеристики товарного ассортимента используются следующие показатели:

*Ширина* товарного ассортимента характеризуется количеством *ассортиментных групп*.

*Глубина* товарного ассортимента характеризует количество позиций в каждой ассортиментной группе.

*Длина* определяется общим числом товаров фирмы.

*Гармоничность* отражает степень близости различных линий с точки зрения конечного использования товара.

*Обновляемость* - способность набора товаров удовлетворять изменившиеся потребности за счет новых потребностей, хар-ся количеством новых товаров в общем перечне товаров.

*Товарная политика* – это совокупность общих решений по товару предприятия: формирование и поддержание определенного ассортимента товаров, отвечающих желаниям потребителя и учитывающих текущие и долгосрочные цели фирмы.

*Система формирования ассортимента* включает решения по ширине и глубине ассортимента, решения по изъятию из ассортимента товаров из-за изменений в конкурентоспособности, рассмотрение предложений о создании новых товаров, усовершенствовании существующих.

#### **5.35 Формирование товарной политики организации.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Товарная политика - это определённый курс действий предприятия в отношении производимых им товаров и услуг.

Разработка и осуществление плана товарной политики требуют соблюдения следующих условий: четкое представление о целях производства и сбыта; наличие маркетинговых стратегий согласованных между собой; хорошее знание рынка характера

его требований и перспектив его развития; реальное представление о возможностях предприятия в настоящее время и в перспективе. Все эти условия необходимо учесть при планировании товарной политики предприятия.

Разработка плана товарной политики предприятия состоит из нескольких основных этапов взаимосвязанных между собой.

#### 1. Постановка целей и задач.

Определяются основные цели и задачи в области товарной политики предприятия. Цели товарной политики могут касаться таких проблем, как: ассортимента производимых товаров и услуг; темпов обновления продукции в целом и по отдельным её видам; вывод на рынок принципиально новых изделий; изменение соотношения новых и старых товаров; внедрение новых форм обслуживания клиентов; повышение конкурентоспособности изделий и т.д.

В плане маркетинга необходимо сформулировать цели и задачи, как товарной политики предприятия в целом, так и для отдельных товаров или групп товаров.

#### 2. Выбор товарных стратегий.

К решению задач товарной политики необходим стратегический подход. Любое решение в данной области должно приниматься с учетом долгосрочных целей предприятия. Разработанные товарные стратегии в течении периода ( 3 - 5 лет), на который составлен план маркетинга, как правило, должны практически остаться неизменными.

В плане маркетинга необходимо дать формулировку и описание стратегий, которые намерено использовать предприятие в своей товарной политике.

Товарные стратегии должны согласовываться с главными стратегиями и стратегиями отдельных инструментов комплекса маркетинга.

#### 3. Выбор концепции товарной политики.

##### 1) Ассортиментная концепция.

Ассортимент, или товарная номенклатура - это вся совокупность изделий выпускаемых предприятием.

Ассортиментная концепция выражается в виде системы показателей, характеризующих возможности оптимального развития производственного ассортимента данного вида товаров. Цель концепции ассортимента - сориентировать предприятие на выпуск товаров, наиболее соответствующих структуре и разнообразию спроса конкретных покупателей.

В ассортиментной концепции должны быть отражены следующие моменты:

Характеристика текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов использования данной продукции и особенности покупательского поведения на соответствующих целевых рынках.

Оценка существующих товаров конкурентов и анализ конкурентоспособности выпускаемых предприятием товаров.

Анализ возможностей производства новых или усовершенствованных продуктов, учитывая вопросы цен, себестоимости и рентабельности.

Решение вопросов: какие продукты должны быть включены в ассортимент; какими должны быть ширина и глубина ассортимента; каким образом и в каком направлении будет проходить изменение ассортимента со временем; какими партиями выпускаться.

Основные рекомендации в отношении качества, фасона, цены, наименования, упаковки, сервиса и т.д.

Рекомендации в отношении создания новых товаров, технологии производства, хранения, транспортировки, методам продаж и продвижению.

Перечень маркетинговых исследований и методы их проведения необходимых для успешного управления ассортиментом.

Методы управления ассортиментом и контроля.

Ассортиментная концепция является одной из важных решений в плане маркетинга, к которой необходимо подойти очень серьезно, так как в дальнейшем исправление ошибок обойдётся предприятию дорого.

## 2) Концепция нового товара.

Концепция нового товара - это описание физических и воспринимаемых конечных характеристик товара и набора выгод, которые он обещает определённой группе пользователей.

В концепции нового товара должны отражаться следующие моменты.

- Основные требования к новому товару, которым он должен удовлетворять с учётом прогнозов будущих требований потребителей и их потребностей.
- Анализ конструкторского и творческого потенциала фирмы.
- Прогнозы рынка к моменту выхода товара и далее по времени.
- Прогнозируемые технико - экономические показатели новых товаров.
- Характер возможной конкуренции и степень её развития.
- Позиционирование товара - определение места товара в ряду других товаров.

Проработанные концепции оцениваются руководством предприятия. При необходимости составляются бизнес-планы.

## 3. Составление товарного плана.

Сущность планирования заключается в том, чтобы товаропроизводитель своевременно предлагал определённую совокупность товаров, которые бы, соответствуя в целом профилю его деятельности, наиболее полно удовлетворяли требованиям покупателей.

В товарном плане указываются: перечень товаров и услуг всех ассортиментных групп, которые предприятие должно произвести за планируемый период времени; объём выпускаемых изделий в натуральном и стоимостном выражении; средний размер партий; график производства; сроки начала и окончания производства. При этом, в нём необходимо отметить, не только те товары, которые предприятие выпускало ранее и собирается производить и в будущем, а также и планируемые новые марки товаров.

В планы действий входят мероприятия, которые необходимо проводить для достижения поставленных целей в рамках выбранных стратегий и концепций. Перечень мероприятий, главным образом, зависит от особенностей работы предприятия в конкурентной среде и его внутренней специфики. Большая часть мероприятий направлены в область создания новой продукции. К ним можно отнести: создание концепции нового товара; проведение конструкторской и технологической подготовки; рыночное испытание нового образца; выпуск опытной партии; подготовка бизнес-планов; уточнение методов продаж; проведение различных маркетинговых исследований в области создания товаров; проведение согласований с другими подразделениями предприятия и т.д.

## 5.36. Тактика ценообразования.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

**Тактика ценообразования** - это система конкретных практических мер по управлению ценами на товары и услуги фирмы.

Все тактические приемы ценообразования могут быть разделены на две группы, первая из которых предполагает реальное изменение цен (увеличение или снижение) для достижения поставленных целей, а вторая - воздействие на психологию покупателя без существенного изменения цен. Первую группу можно разделить на две подгруппы: скидки, означающие снижение цены товара, и надбавки (наценки), означающие увеличение цены товара.

Использование **скидок** - достаточно широко распространенный прием тактики ценообразования. Для продавца скидка означает уменьшение доли прибыли в цене каждой единицы товара:

$$p_1 - b_1 > p_2 - b_2.$$

Следовательно, решение продавца о предоставлении скидки покупателю должно сопровождаться тщательным анализом последствий ее применения, в первую очередь изменения объемов продаж и прибыли. В рыночной экономике условием успешного функционирования предприятия является получение им прибыли. Предоставление необоснованных скидок может привести к ухудшению финансового состояния предприятия.

Тактические скидки следует отличать от плановых скидок. Источником тактических скидок является прибыль, а источником плановых скидок - затраты предприятия, их предоставляющего. Например, предприятия, производители мороженого, замороженных продуктов, прохладительных напитков, устанавливают за свой счет или предоставляют на условиях лизинга продавцам холодильное оборудование при условии, что данное оборудование будет использовано только для продукции их фирмы. Это приводит к снижению затрат продавца на покупку данного оборудования, что аналогично по своим последствиям уменьшению цены закупок при тактических скидках. Для производителя замороженных продуктов выгодность данной акции заключается в установлении долговременных связей с продавцом его товара, в целенаправленном использовании экономии продавцом.

Использование скидок в тактике ценообразования предполагает наличие системы номинальных цен, т.е. прайс-листов, каталогов и т.п. Существование номинальных цен создает возможность обеспечить одинаковый подход ко всем покупателям, так как каждый покупатель при одинаковых условиях получает одинаковую скидку.

**Надбавки (наценки)** - увеличение цены товара наименее чувствительным к цене покупателям. Они могут быть установлены одновременно с предоставлением определенных преимуществ для данной категории покупателей. Например, цена на услуги такси утром 1 января может быть в 1,5-2 раза выше обычной цены, или продавец бытовой техники может увеличить срок гарантийного обслуживания по желанию покупателя за дополнительную плату.

Тенденцией последних лет является широкое применение надбавок вместо скидок. Фирма предлагает основной массе клиентов продукции по низкой цене, а для отдельных категорий - по более высокой за дополнительные свойства, услуги и т.п. Например, оптово-розничный книжный магазин за приобретение продукции на сумму менее 1000 руб. устанавливает надбавку в размере 15%.

Надбавки могут применяться и для ограничения в определенных нежелательных действиях покупателя. Например, в одном из яхт-клубов г. Балтимора (США) не приветствуется приглашение гостей постоянными членами клуба, так как это может мешать отдыху других. Вход гостей платный, причем цена билета будет расти с увеличением количества приглашенных одним членом клуба в течение года.

Аналогично, стимулируя стремление автомобилистов к обеспечению безопасности на дорогах, страховые компании увеличивают ставки страхования автогражданской ответственности для водителей, ставших виновниками дорожно-транспортных происшествий.

### **5.37 Участники каналов распределения и их роль в сбыте продукции.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

**Сбыт** - это деятельность по организации продвижения вашего товара от вас (производителя) к вашим потребителям.

Итак, когда дело доходит до сбыта, вам необходимо решить основной вопрос (решение которого, однако, влечет за собой череду других вопросов) - продавать товар самостоятельно или через посредников. Это решение зависит от множества факторов:

- целей сбыта;
- его планируемой интенсивности;

- ресурсов вашей компании;
- особенностей потребителей и их требований к местам продаж;
- особенностей товара и доступности каналов товародвижения (посредников).

**Главная цель:** Интенсификация сбыта товаров за счет маркетинговых усилий по продвижению и продаже товаров

**цели сбыта** являются неотъемлемой частью системы целей предприятия, то они должны быть согласованы с общими целями и целями других подразделений.

Например:

Ситуация 1. Предприятие, занимающееся производством женской одежды, планирует увеличить объемы производства. В таком случае целями распределения будут увеличение его интенсивности - т.е. увеличение числа торговых точек, через которые будет распространяться его продукция.

#### **Интенсивность распределения**

Интенсивность распределения определяет, сколько торговых предприятий будет участвовать в реализации вашей продукции, и зависит от того, насколько доступен должен быть ваш товар для потребителя. Различают три вида интенсивности распределения:

- интенсивное,
- селективное (избирательное),
- эксклюзивное.

**Интенсивное распределение** означает стремление максимизировать возможное количество точек распределения товара. Иными словами, предприятие, использующее интенсивное распределение, стремится сделать свой товар максимально доступным для потребителей. Такую стратегию выбирают предприятия с массовым и крупносерийным производством, выпускающие товары, покупаемые с минимальными усилиями. Так, такой способ распределения характерен для большинства продуктов питания (например, хлеб, молоко, шоколад, мороженое, минеральная вода и т.п.) среднего и низкого ценового сегментов. Основные достоинства данного метода - предоставление практически всем потенциальным потребителям возможности купить данный товар и рост узнаваемости вашей марки.

**Селективное (избирательное) распределение** заключается в том, чтобы выбрать определенные торговые точки, которые лучшим образом подходят для реализации именно вашего товара, или для обслуживания ваших целевых покупателей. Селективное распределение используется для продажи товаров предварительного выбора, например, мебели, бытовой техники, одежды, дорогих, технически сложных и нуждающихся в послепродажном обслуживании товаров.

**Эксклюзивное распределение** заключается в намеренном ограничении числа потребителей товара и числа предприятий, реализующих его. Как правило, такое распределение применяется для уникальных (вследствие их дороговизны либо присущих им качеств) товаров (дорогая парфюмерия и одежда, ювелирные изделия и т.п.), либо товаров, для приобретения которых покупатели согласны затратить значительные усилия.

**Длина канала распределения определяется количеством включенных в него звеньев. Звенья канала распределения** - это производитель, потребитель и торговые организации, осуществляющие доставку товаров первого ко второму. Выделяют два основных типа каналов распределения: прямой и косвенный.

**Прямой канал** - продажа товаров производителя напрямую от производителя к потребителю, минуя посредников.

**Косвенный канал** - канал распределения товаров от производителя к потребителю с участием посредников.

### **5.38 Коммерческие формы реализации товаров.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Реализация продукции — это ее сбыт с целью превращения товаров в деньги и удовлетворения запросов потребителей. Реализация продукции является частью маркетинга, ее эффективность зависит от рекламной работы, исследования рынка и планирования ассортимента продукции.

Операции прямой оптовой реализации товаров осуществляют производители без привлечения посредников. Прямая реализация товаров в настоящее время имеет весьма широкое распространение; ею пользуются предприятия как добывающей, так и обрабатывающей промышленности. Прямая форма реализации товаров промышленного назначения имеет ряд преимуществ. Во-первых, при такой форме предприятие-производитель может лучше изучать рынок своих товаров, поддерживать тесное сотрудничество с основными потребителями. Во-вторых, проводятся научные исследования, направленные на улучшение качества выпускаемой продукции. В-третьих, прямая оптовая реализация продукции ускоряет цикл реализации и, следовательно, оборот капитала, что позволяет увеличить общую сумму прибыли.

Прямая реализация товаров промышленного назначения может осуществляться через собственные региональные сбытовые филиалы. С помощью этих филиалов предприятие-изготовитель имеет возможность хранить продукцию и контролировать процесс ее реализации.

Прямая оптовая реализация продукции производственно-технического назначения может осуществляться через собственные распределительные центры предприятий-изготовителей. Например, в США большинство крупных сталелитейных фирм имеют сеть собственных распределительных центров. Распределительные центры, как правило, реализуют продукцию мелким потребителям, а также крупным покупателям, срочно закупающим небольшие партии материалов.

Форма прямой оптовой реализации товаров широкого потребления применяется редко. Для этого обычно используются сбытовые филиалы (как и для продукции производственно-технического назначения).

Коммерческая форма оптовой реализации товаров включает два способа реализации: через независимые оптовые организации; через агентов и брокеров.

Реализация товаров через независимые оптовые организации получила наибольшее распространение в экономически развитых странах. Например, в США на долю этой формы приходится 50% всей оптовой реализации товаров. В разных сферах деятельности независимые оптовые организации могут называться по-разному: оптовые фирмы, коммерческо-посреднические фирмы, коммерческо-посреднические компании, дистрибьюторы и т. д.

Независимые оптовые фирмы бывают двух видов: с полным циклом обслуживания; с ограниченным циклом обслуживания. Независимые оптовые фирмы с полным циклом обслуживания предоставляют потребителям следующие услуги: хранение товарных запасов, кредитование, обеспечение доставки товаров, оказание содействия в области управления процессом реализации товаров. Дистрибьюторы товаров производственно-технического назначения, как правило, бывают с полным циклом обслуживания.

Оптовые организации с ограниченным циклом обслуживания предоставляют значительно меньший набор услуг, к которым относятся следующие:

- реализация товара за наличный расчет без доставки покупателям. Подобный метод реализации характерен для оптовых организаций, торгующих ограниченным ассортиментом товаров, которые продаются мелким розничным торговцам с немедленной оплатой товаров;
- реализация товаров с доставкой покупателям. Таким способом реализует товары ограниченного ассортимента и кратковременного хранения оптовик-коммивояжер, при этом товары продаются за наличный расчет;
- реализация товаров оптовиком-организатором в отраслях, где практикуется бестарная перевозка грузов; при этом оптовик не имеет товарных запасов. После



получения заказа от покупателя он находит производителя который отгружает товар непосредственно покупателю на определенных условиях поставки. Оптовик-организатор берет на себя ответственность и риск с момента принятия заказа до завершения поставки. Поскольку оптовик-организатор не хранит запасы, он продает товары по более низким ценам;

- реализация товаров на условиях консигнации. Оптовики-консигнанты продают товары, сохраняя за собой право собственности на них, а счета розничным торговцам выставляют только за то, что раскуплено покупателями. Оптовики-консигнанты оказывают следующие виды услуг: доставку товаров, установку стеллажей для их размещения, поддержание необходимого уровня товарно-материальных запасов, финансирование;

- реализация товаров по почте (посылторг). Оптовики-посылторговцы рассылают клиентам каталоги на мелкие товары, на основе которых клиенты делают заказы. Клиентами оптовиков-посылторговцев бывают мелкие розничные торговцы, промышленные предприятия и разного рода учреждения.

Оптовые фирмы в процессе реализации товаров должны принимать следующие маркетинговые решения:

формирование товарного ассортимента, а также комплекса услуг; выбор рынка (или сегмента рынка), формирование ценовой политики.

Форма косвенной оптовой реализации товаров включает следующие виды (методы) сбыта: интенсивный; выборочный (селективный); нацеленный; ненацеленный.

Интенсивный сбыт означает подключение к сбытовой программе всех возможных сбытовых посредников независимо от формы их деятельности. Такой вид сбыта практикуется в странах Запада для товаров широкого потребления, а также марочных фирменных товаров. Преимущество подобного вида — в наличии очень плотной сбытовой сети, а недостаток — существование большого числа мелких покупателей и сложный контроль за их платежеспособностью.

Выборочный (селективный) сбыт предусматривает ограничение количества посредников в зависимости от возможностей обслуживания, обеспечения запасными частями, создания ремонтных мастерских. Чаще всего такой сбыт применяется для дорогих, престижных товаров.

Нацеленный сбыт включает комплекс мер по маркетингу, направленный на конкретную группу потребителей.

Ненацеленный сбыт содержит мероприятия по маркетингу, адресованные всем потенциальным потребителям. Этот вид сбыта требует больших рекламных расходов.

Лизинг в переводе с английского означает «аренда». Первое лизинговое общество возникло в 1952 г. в США (Юнайтед стейтс корпорейшн). Лизинг рассматривается как форма реализации (сбыта) машин и оборудования и в то же время как средство финансирования сделок. Лизинговые общества находят производителям пути сбыта их продукции путем сдачи ее в аренду, а также финансируют сделки.

Используются два вида лизинга: прямой и с помощью посредников. При прямом лизинге сам изготовитель (арендодатель) организует прокат производимой им техники непосредственно потребителям (арендаторам). Лизинг с помощью посредника предполагает, что связи между изготовителем (арендодателем) и потребителем (арендатором) осуществляет лизинговая фирма. Эта фирма приобретает технику у изготовителя и сдает ее в аренду потребителям.

С финансовой точки зрения все лизинговые операции делятся на лизинг с неполной окупаемостью и лизинг с полной окупаемостью арендуемой техники.

Лизинг с неполной окупаемостью в странах Запада обычно называется оперативным; в этом случае затраты арендодателя, связанные с приобретением и содержанием сдаваемой в аренду техники, не окупаются полностью в течение срока аренды.

Лизинг с полной окупаемостью арендуемой техники называется финансовым.

Основными признаками финансового лизинга являются:

- в основном коммерческие операции с продукцией производственно-технического назначения;
- выбор вида техники и изготовителя производится арендатором; арендатор имеет исключительное право использовать технику в течение всего договорного срока аренды;
- в течение арендного срока существует промежуток времени, называемый основным, в ходе которого стороны не вправе прекратить действие договора. Этот промежуток времени устанавливается из расчета, что арендодатель должен возместить полностью или в большей мере свои первоначальные капиталовложения и другие издержки, а также получить определенную прибыль;
- издержки, связанные со старением техники, ложатся в основном на арендатора;
- ответственность за состояние арендуемой техники лежит на арендаторе;
- арендатор обеспечивает уход за техникой и ее страхование; при заключении договора на финансовый лизинг предусмотрен опцион на покупку техники по номинальной цене по истечении срока аренды.

### **5.39 Роль и место системы маркетинговых коммуникаций в комплексе маркетинга.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

В зависимости от того, на что направляются основные усилия предпринимателей, достижение этой цели может обеспечиваться несколькими альтернативными принципиально различными путями. Основные принципы, лежащие в основе системы управления рыночной деятельностью, позволяют выделить главные ее концепции:

- концепция совершенствования производства;
- концепция совершенствования товара;
- концепция интенсификации коммерческих усилий;
- концепция маркетинга;
- концепция социально-этичного маркетинга.

В системе *концепции совершенствования производства* реклама не играет существенной роли, так как в условиях товарного дефицита производитель не имеет жестких стимулов к налаживанию коммерческих коммуникаций с потребителем. Покупатель в условиях отсутствия выбора сам проявляет инициативу в получении информации о производителе/продавце товара. Если же реклама в ограниченных пределах и используется как одно из средств коммерческих коммуникаций, то чаще как инструмент информирования или напоминания. Соответствует такому предназначению рекламы и наиболее часто используемые ее формы: информационная, рубричная, напоминающая и т. п.

Качественно новый рубеж в развитии рыночных отношений наблюдается при переходе к "рынку покупателя" (т. е. в условиях превышения предложения над спросом). Данный тип рынка дает покупателю возможность выбирать. При этом резко обостряется проблема сбыта. Важным фактором рыночной деятельности становится всевозрастающая конкуренция производителей, борьба за деньги потребителя. В этих условиях концепция совершенствования производства становится неэффективной.

В рамках *концепции совершенствования товара* рекламе также отводится второстепенная, вспомогательная роль. Предполагается, что потребитель сам будет заинтересован в формировании коммуникаций с производителем/продавцом высококачественных товаров.

*Концепция интенсификации коммерческих усилий*, наоборот, уделяет рекламе одно из центральных мест. Основные усилия всей предпринимательской деятельности переносятся на "проталкивание", навязывание товара покупателю. При использовании данной ориентации в управлении рыночной деятельностью агрессивная реклама наряду с методами жесткой прямой продажи и обилием средств стимулирования сбыта позволяет обеспечить реализацию товара. В результате многочисленных исследований доказано, что сосредоточение абсолютной части предпринимательских усилий на рекламе не является гарантией успеха на рынке. Реклама сама по себе, без тесной взаимосвязи с другими элементами рыночной деятельности (прежде всего товаром), является малоэффективной и даже может привести к отрицательным результатам. Изучение большого объема рыночной информации позволило известному американскому рекламисту Альфреду К. Политцу сформулировать законы рекламной практики. Первый из них гласит: "Реклама стимулирует продажу хорошего товара и ускоряет провал плохого. Она показывает, каких качеств продукт не имеет, и помогает потребителю в этом быстрее разобраться". Согласно второму закону А. Политца, реклама, называющая тот отличительный признак товара, который содержится в микроскопических количествах и который сам потребитель не в состоянии обнаружить, помогает установить, что данный признак практически отсутствует, и тем самым опять-таки ускоряет провал товара [10].

Обострение проблемы сбыта еще в середине XIX в. стало причиной появления новой "философии" предпринимательства - *концепции маркетинга*. Основной акцент во всей рыночной деятельности маркетинг переносит на эффективное удовлетворение потребностей. Свое новое наполнение в системе маркетинга получают такие традиционные инструменты предпринимательской деятельности, как цена, система сбыта и, конечно же, реклама.

Маркетинговый подход к управлению рыночной деятельностью на практике доказал свою высокую эффективность. Одним из факторов достижения высокой эффективности является системный, комплексный подход к ведению маркетинговой деятельности. Одним из его проявлений является то, что фирма - участник рыночных отношений постоянно и целенаправленно воздействует на рынок (потребителей) посредством разработанного с учетом его потребностей комплекса инструментов маркетинга. Основными элементами комплекса маркетинга являются: товар, цена, система сбыта, система маркетинговых коммуникаций.

Заслуживающими внимание представляются другие определения-синонимы термина "комплекс маркетинга": структура маркетинга, маркетинг-микс (т. е. маркетинговая смесь), функция 4р (четыре пи). Применение последнего, "математического" определения подразумевает зависимость результата, успеха рыночной деятельности (функции) от четырех указанных выше переменных (аргументов). В английском языке все они начинаются с буквы "p", соответственно: товар - "product", цена - "price", сбыт - "place" или "physical distribution", продвижение - "promotion".

Мировая практика рыночной деятельности доказывает, что реклама приобретает максимальную эффективность, только будучи органической частью системы *маркетинговых коммуникаций* (англ. communication - сообщение, связь, общение, взаимосвязь). Необходимо при этом подчеркнуть, что роль системы маркетинговых коммуникаций постоянно возрастает. Очевидно, что в условиях насыщенного рынка уже мало создать отличный товар. Например, в среднем супермаркете в любой из высокоразвитых стран количество ассортиментных позиций иногда превышает пятьдесят тысяч. Практически все товары обладают достаточно высоким качеством. Продавцу уже недостаточно определить на товар приемлемую цену и обеспечить его доступность и дополнительные удобства покупателю (организовать сбыт). Продавец в этих условиях должен обеспечить действенные коммуникации с покупателем, посредником, поставщиком и другими партнерами по маркетинговой деятельности. Достижение успеха возможно только в тех случаях, когда продавец наладит систему связей с ними, создаст

атмосферу взаимопонимания, открытости и взаимовыгодного сотрудничества. Он должен сформировать впечатление непрерывной заботы о нуждах потребителей и своих партнеров. Характер коммуникаций при этом полностью определяется целями маркетинга.

Современная рыночная практика в развитых странах характеризуется повышением социальной ответственности предпринимателей за результаты своей деятельности. В этих условиях игнорирование общественного мнения, общественных интересов может негативно сказаться на финансовых результатах деятельности фирмы. Поэтому максимально эффективной концепцией управления предпринимательской деятельностью становится *социально-этичный (социетальный) маркетинг*. Сущность его заключается в том, "что компания должна определить нужды, потребности и интересы целевых рынков, а затем обеспечить высшую потребительскую ценность более эффективными по сравнению с конкурентами способами, которые поддерживают или улучшают благополучие как клиента, так и всего общества в целом".

Попробуем подытожить вышесказанное, сформулировав *определение системы маркетинговых коммуникаций (СМК)*. Итак, систему маркетинговых коммуникаций в наиболее общем виде можно определить как единый комплекс, объединяющий участников, каналы и приемы коммуникаций организации, направленный на установление и поддержание определенных, запланированных этой организацией взаимоотношений с адресатами коммуникаций в рамках достижения ее маркетинговых целей.

#### **5.40 Система стимулирования продаж.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Мероприятия стимулирования продаж, направленные на потребителя. Зачастую эти мероприятия имеют целью ознакомить потребителя с новинкой, побудить его к покупке, увеличить количество товарных единиц, которые покупает тот же покупатель, поощрить приверженцев конкретной торговой марки и постоянных покупателей, уменьшить колебания продажи товаров сезонного спроса (сезонные, а также по дням недели и в течение одного дня).

Многочисленные приемы стимулирования продаж, направленные на конечного потребителя, специалисты объединяют в такие группы:

1. Скидки с цены. Это один из наиболее часто используемых приемов.

Скидки, в свою очередь, подразделяются на такие разновидности:

- скидки, которые предлагаются при покупке оговоренной количества товаров;
- бонусные скидки постоянным покупателям (обычно в пределах 5%).

Снижению временных колебаний также способствует предложение скидок в определенные дни недели;

- скидки на сезонных распродажах товаров (до 30% и более);
- скидки по поводу юбилея предприятия, национального праздника, традиционного праздника;

• скидки определенным категориям потребителей (дети, студенты, пенсионеры);

• скидки при покупке нового товара с возвратом старой модели (так называемый товарообменный зачет);

• скидки мгновенных распродаж. В этом случае в одном из отделов магазина или торгового центра на ограниченное время (например, на один час) снижаются цены.

2. Игры (конкурсы, лотереи или викторины), которые помогают привлечь внимание потенциальных потребителей к мероприятиям, а тем самым и к товару или производителю этого товара.

3. «Подкрепление» товара предоставлением потребительского кредита, бесплатных сопутствующих услуг (транспортировка, наладка, монтаж и т. п.), а также различных гарантий. Наиболее распространено гарантии бесплатного сервисного

обслуживания, бесплатного ремонта в течение определенного периода (1—3 года) и замены дефектного товара, безусловного возврата денег за товар, если он не подойдет покупателю по каким-то параметрам и тому подобное.

4. Некоторые виды упаковки, которую покупатель может использовать после потребления им того, что в этой упаковке содержалось, также является своеобразным средством стимулирования продаж.

5. Стимулирование торговых посредников. Среди наиболее распространенных приемов стимулирования посредников можно назвать такие:

- скидки с цены при покупке оговоренной количества (партии) товара;
- предложение оговоренной количества единиц товара посреднику бесплатно при условии закупки им определенного количества этого товара;
- премии — «толкачи», которые выплачивают дилерам при продаже товаров сверх оговоренного количества за определенный промежуток времени;
- организация конкурсов дилеров;
- участие продавцов в совместной с производителем рекламной кампании с соответствующей компенсацией затрат продавцов на рекламу;
- торговый (сбытовой) зачет, когда посредник получает определенную скидку за включение товаров предприятия в свою номенклатуру, за счет чего компенсируется часть его дополнительных торговых затрат.

#### **5.41 Стратегическое планирование маркетинга.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Стратегическое планирование нужно для осуществления следующих целей предприятия:

- Реализация продукции наиболее высокого качества;
- Увеличение доли рынка, которая подконтрольна организации;
- Обеспечение ранее согласованного времени поставки товаров или услуг;
- Учет условий, выставляемых предприятиями-конкурентами;
- Создание и поддержание положительной репутации о продукции у потребителей.

В общих чертах основные задачи стратегического планирования маркетинга сводятся к увеличению прибыли компании, улучшению социального статуса фирмы, а также – росту продаж и успешному планированию возможных издержек предприятия.

##### **Этапы планирования маркетинга**

Процесс планирования маркетинга состоит из семи этапов, которые взаимосвязаны между собой. Они претворяются в жизни при помощи руководства фирмы совместно с сотрудниками предприятий маркетинга и в совокупности с задачами маркетинга представляют собой систему планирования маркетинга. Итак, этапы:

- Цели, их разработка, поиск оптимальных решений;
- Поиск целей, которые более конкретны и на менее длительный период времени, к примеру – на несколько лет;
- Выявление путей и способов достижения вышеставленных целей;
- Контроль за реализацией плана, сопоставление сроков и выполненных работ по осуществлению целей.

Важно понимать, что планирование – это процесс, который ориентирован на данные прошлых периодов. В соответствии с этой информацией предприятие получает возможность более четко определить цели на будущие периоды, и, соответственно, проконтролировать реализацию планов. Обратитесь к бухгалтерским отчетам за прошлое полугодие. Качество планирования напрямую зависит от уровня квалификации сотрудников.

Особые приемы маркетинга заключаются в том, чтобы получить возможность корректировать ранее составленные планы. Это очень важный момент. Правильное стратегическое планирование содержит «надбавки безопасности» — это специальные резервы, оставляющие возможность для изменений.

При планировании важно учитывать также и бюджет маркетинга. Бюджет маркетинга — часть маркетинговой стратегии, который отражает планируемые показатели доходов, прибыли и расходов.

Помимо планирования, важным этапом также является и контроль маркетинга и маркетинга.

Существует несколько форм контроля маркетинга:

- стратегический контроль — предполагает контроль соответствия стратегических решений маркетинга внешним обстоятельствам и условиям деятельности фирмы.
- оперативный контроль — целью такого контроля является сопоставление плановых и фактических показателей выполнения текущих планов.
- контроль прибыльности и анализ затрат — предполагает оценку окупаемости маркетинговых мероприятий, проводимых фирмой.

### **Главные стратегии**

Роль маркетинга в стратегическом планировании невозможно переоценить. Примером тому могут служить конкурентные стратегии в маркетинге, которые направлены на то, чтобы компания заняла прочные позиции на рынке. Как утверждает Портер, добиться этой цели можно при помощи трех стратегий, которые не противоречат друг другу:

**1. Стратегия минимизации издержек.** В большинстве организаций управленцы уделяют большое внимание работе с издержками. Их главной целью является снижение уровня затрат на производство и реализацию продукции по сравнению с конкурирующими фирмами. Эта стратегия имеет ряд преимуществ:

- во-первых, она защищает компанию от покупателей, которые стремятся снизить цены, т. к. они могут из снизить только до уровня цен конкурентов;
- во-вторых, низкие затраты обеспечивают гибкость фирмы по отношению к поставщикам, которые стремятся повысить цены;
- в-третьих, те факторы, которые ведут к экономии затрат, обычно одновременно являются препятствием для вступления в отрасль конкурентам;
- если компания экономит на расходах, это ставит ее в выгодное положение по отношению к фирмам, предлагающим товары-заменители;

Надо отметить, что не всем компаниям подходит подобная стратегия экономии издержек. Её смогу реализовать те фирмы, которые контролируют достаточно большие доли рынка в своей отрасли. Когда компания станет лидером в минимизации издержек, и ее доходность повысится, управленцам будет необходимо грамотно распорядиться дополнительной прибылью и инвестировать ее в развитие производства, обновление оборудования и т. д. Так, компания сможет удерживать лидерские позиции в течении определенного времени. Также стоит помнить, что при реализации такой стратегии конкуренты всегда смогут воспользоваться методом экономии издержек лидера и вступить в борьбу. Поэтому не исключено, что компания-лидер проиграет и уступит свое место конкурентам.

**2. Стратегия дифференциации.** Это альтернативная стратегия, при которой производителям предлагается уникальный продукт в своей отрасли. В отличие от первой стратегии, стратегия дифференциации допускает наличие нескольких лидеров на рынке, каждый из которых будет предлагать какой-то особенный товар или услугу.

Эта стратегия предполагает увеличение расходов, т. к. необходимо инвестировать денежные средства в разработку продукта. Таким компаниям необходимо инвестировать в

разработку дизайна продукта, использовать лучшее сырье для его производства и обеспечивать качественное обслуживание.

Как и стратегия минимизации издержек, дифференциация таит в себе определенные риски. Если цена на продукт компании, которая применяет стратегию минимизации издержек, намного ниже, чем на товар компании, применяющей стратегию дифференциации, то потребитель может пожертвовать какими-то уникальными свойствами товара, его дизайном и т. д. И выбрать товар более низкий по цене. Кроме того, та уникальность, которую предлагает фирма сегодня, завтра может устареть или вкусы покупателя могут измениться. Фирмы-конкуренты, которые придерживаются стратегии минимизации издержек, могут имитировать продукт, которые предлагают фирмы, придерживающиеся стратегии дифференциации и тем самым переманить покупателей на свою сторону.

**3. Стратегия концентрации.** Фирмы, которые придерживаются этой стратегии концентрируются на удовлетворении запросов узкого круга потребителей, либо на предложении узкого ассортимента товаров. Главное отличие этой стратегии от двух предыдущих в том, что компания сознательно отказывается от конкуренции во всей отрасли и конкурирует лишь в узком сегменте рынка. Фирмы, которые придерживаются этой стратегии не предлагают ни дешевые, ни уникальные товары и услуги. Вместо этого они обслуживают покупателей вполне определенной группы. Конкурируя в узкой области эта компания также может применять стратегии дифференциации или минимизации издержек.

#### **5.42 Тактическое планирование маркетинга.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Тактическое планирование занимает промежуточное положение между долгосрочным стратегическим и краткосрочным (оперативно-календарным). Стратегическое планирование предполагает длительный плановый горизонт на 10-15 лет. Однако с учетом нестабильности рыночной среды в российских условиях на многих предприятиях стратегия разрабатывается на среднесрочный период не более 5 лет. В свою очередь тактическое планирование, как правило, охватывает плановый горизонт на 1-2 года и является периодическим планированием.

Суть хорошо поставленного тактического планирования в том, чтобы провести долгосрочные стратегические решения в количественные показатели тактического плана, обеспечивающие постоянную координацию производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому тактический план, как бы тщательно он ни был разработан, без стратегического плана эффекта не даст. Здесь проявляется так называемый синергетический эффект, суть которого в том, что эффективные хозяйственные решения лежат на «стыке» различных планов. К сожалению, такое положение на производственных предприятиях встречается редко.

Тактическое планирование выступает как средство реализации стратегического плана предприятия. В рамках тактического планирования, исходя из имеющегося ресурсного потенциала предприятия, с учетом реализуемой стратегии развития определяются и утверждаются ведущие к достижению генеральных целей в среднесрочном и краткосрочном периодах:

- продуктовая программа;
- планы (задачи и мероприятия) по функциональным сферам деятельности;
- проекты или целевые программы.

Элементы комплекса тактического планирования в общей системе планирования предприятия (в соответствии с концепцией Д.Хана) представлены на рис. 2.

Тактический план представляет собой развернутую программу всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности предприятия, направленную

на достижение генеральных целей стратегического плана при наиболее полном и рациональном использовании материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов.

Особое внимание в тактическом плане должно уделяться показателям эффективности деятельности предприятия: повышению конкурентоспособности продукции, обеспечению желаемого уровня рентабельности, росту производительности труда, соблюдению договорных обязательств и др.

В условиях перехода к рынку существенно меняется природа тактического, как правило, годового плана. Из инструмента балансовой увязки ресурсов он должен превратиться в эффективную плановую систему принятия управленческих решений на предприятии. Любые просчеты в оценке потребностей рынка и собственных возможностей предприятия грозят убытками или даже банкротством.

Отличительная особенность тактического плана заключается в том, что он заставляет руководителей и специалистов всех уровней предприятия направлять свои усилия на поиск путей реализации целей и задач стратегического плана.

Управленческие решения, принимаемые при тактическом планировании, базируются на более объективной и полной информации, чем при стратегическом планировании. Эти решения более детальны и конкретны, связаны с меньшим риском, так как разрабатываются на меньший временной период. Кроме того, текущие плановые решения легче количественно оценивать, ранжировать по критериям и выбирать наиболее оптимальный вариант.

Тактический план выполняет функции координации и контроля.

Функция координации действий предполагает, что план устанавливает определенные пропорции между ресурсами и видами деятельности предприятия. Координация требует интеграции всех разделов текущего плана. Поэтому на крупных предприятиях процесс планирования носит повторяющийся характер и требует создания сложной плановой системы. На протяжении всего процесса планирования должна осуществляться проверка согласованности планов с учетом реализуемости и эффективности предлагаемых управленческих решений. Кроме того, необходимо применение в тактическом планировании различных оптимизационных методов.

Важнейшей функцией тактического планирования является обеспечение эффективного контроля. Точность реализации целевых установок плана, зависит от того, как налажен контроль за его выполнением. Система отчетности о выполнении плана, методы оценки и измерения результатов деятельности всех структурных подразделений предприятия должны позволить организовать управление по отклонениям. Это дает возможность высшему управленческому персоналу уделять внимание только исключительным событиям или ситуациям, вызывающим отклонения от нормального хода производства. Тем самым сберегается время для решения первоочередных стратегических вопросов.

Основными задачами тактического планирования являются:

- формирование оптимальной или обеспечивающей достижение требуемого уровня финансового результата продуктовой программы;
- разработка комплекса соответствующих функциональных и проектных мероприятий.

При тактическом планировании руководствуются блоком показателей выручки и издержек (себестоимости) продукции, рассчитанных на базе текущих цен, т.е. с учетом ценовой динамики и инфляции.

В зависимости от вида и объема применяемых на предприятии расчетных моделей (моделей планирования продуктовых программ, финансовых моделей) возникают различные степени свободы и проблемы при тактическом планировании в подразделениях. Так, показатели объемов снабжения, производства и сбыта всех подразделений должны



быть согласованны для достижения желаемого объема продаж и создания необходимых запасов, чтобы поддерживать экономически выгодные объемы производства.

Составление, координация и утверждение тактических планов в подразделениях осуществляется в ходе многоступенчатого, итеративного (часто повторяемого) процесса планирования с учетом взаимовлияния всех подразделений и уровней управления предприятия.

Вид и число подразделений определяют на каждом предприятии исходя из его организационной структуры. С ростом размеров предприятия, расширением продуктовой программы и усложнением производственных процессов увеличивается число подразделений (объектов планирования) и отдельных планов. На промышленных предприятиях с функциональной организационной структурой самостоятельными объектами тактического планирования являются сбытовые, производственные, снабженческие, складские подразделения, отделы НИОКР и все отделы с комплексными, сквозными функциями, обеспечивающие работу других подразделений и служб, например, отделы обслуживания и ремонта оборудования (ОГМ), персонала (труда и заработной платы), финансов.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАНЯТИЯМ**

#### **3.1 Практическое занятие № 1 Организация и сущность управления её деятельностью**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Понятие организации. Общие характеристики организации.
2. Представление организации в виде открытой системы.
3. Суть управленческой деятельности. Полномочия по управлению, делегирование полномочий.

#### **6.2 Практическое занятие № 2 Функции и методы управления**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Основные функции управления. Конкретные функции аппарата управления.
2. Методы управления.
3. Стили управления людьми.

#### **6.3 Практическое занятие № 3 Планирование и организация деятельности трудовых коллективов**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Планирование работ. Стратегическое планирование, тактическое и текущее (оперативное) планирование.
2. Организационные структуры.
3. Организационно-регламентирующий механизм управления.
4. Организационно-экономический механизм управления.

#### **6.4 Практическое занятие № 4 Мотивация труда и контроль**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Подбор и расстановка кадров.
2. Мотивация труда в организации.
3. Контроль выполнения работ и результатов деятельности.
4. Групповое поведение и лидерство.

### **6.5 Практическое занятие № 5 Стратегия управления сельскохозяйственным производством**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Понятие стратегии организации. Стратегия и политика.
2. Стратегические решения, их особенности.
3. Определение целей стратегии, SWOT – анализ. Разработка стратегии, выбор и оценка альтернатив.

### **6.6 Практическое занятие № 6 Общие основы маркетинга**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Специфика маркетинга в аграрном секторе, связанная с особенностями сельского хозяйства, рыночного механизма и охраной окружающей среды.
2. Новые тенденции развития маркетинговых систем.
3. Оценка качества продукции растениеводства и животноводства, а также продуктов ее переработки, объектов и земель, как один из основных элементов социальной концепции маркетинга.

### **6.7 Практическое занятие № Особенности маркетинга в АПК**

### **6.8 Практическое занятие № 8 Маркетинговая информация. Классификация методов получения маркетинговой информации**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Инструменты сбора первичных данных. Методы анализа информации.
2. Необходимость получения информации об общественных потребностях в продукции сельского хозяйства (продукции растениеводства и животноводства).
3. Организация исследовательской работы по маркетингу в крупных, средних предприятиях и малом бизнесе АПК.

### **6.8 Сущность, значение и способы сегментирования рынка товаров и услуг**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Понятие рынка и условия его функционирования. Функции рынка, классификация товарных рынков.
2. Особенности аграрных рынков (рынок земли и правовые нормы его регулирования, рынок природных, материально-технических ресурсов, рынок сельскохозяйственного труда, продовольственный рынок).
3. Факторы спроса и предложения, влияющие на конъюнктуру рынка земли и природных ресурсов.
4. Сегментация рынка как необходимый элемент его регулирования: понятие сегментации и сегмента, задачи и условия эффективной сегментации.
5. Критерии и параметры сегментации рынка земли и природных ресурсов и рынка товаров производственного назначения.

### **6.9 Сущность и значение позиционирования товара**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Составление схемы потребительских восприятий товаров (продукции и услуг).
2. Определение набора конкурентных товаров, обслуживающих целевой рынок. Сбор информации о восприятии каждого товара по определяющим атрибутам.
3. Соответствие между предпочтениями рыночных сегментов и текущей позицией товара (рыночное позиционирование).
4. Заключение о позиционировании и предложения по дальнейшей разработке и осуществлению маркетинговой стратегии.
5. Выбор стратегии маркетинга на предприятиях АПК, на каждом из этапов технологического процесса и их совокупности.

#### **6.10 Ценовая стратегия**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Сущность и функции цен в маркетинге. Виды цен и их классификация. Состав и структура цены.
2. Ценообразование как функция государства и предприятия. Ценообразующие факторы и виды ценовых стратегий.
3. Ценовая и неценовая конкуренция. Государственное регулирование цен. Разработка стратегий ценообразования.
4. Задачи и политика ценообразования.

#### **6.11 Система товародвижения**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Уровни каналов распределения товаров (продукции и услуг): ситуационный анализ.
2. Методы распространения товара (продукции и услуг).
3. Особенности продвижения экологической и сельскохозяйственной продукции.
4. Понятие системы сбыта товаров сельского хозяйства, особенности сбыта экологической продукции и услуг.
5. Функции системы сбыта аграрных продуктов.
6. Организация сбыта товаров (продукции и услуг).
7. Механизм распределительных отношений на предприятиях АПК и в их объединениях.

#### **6.12 Комплекс маркетинговых коммуникаций**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Сущность, проблемы и цели маркетинговых коммуникаций. Разработка модели маркетинговых коммуникаций.
2. Стратегия и методы маркетинговых коммуникаций. Система и стратегия интегрированных маркетинговых коммуникаций.
3. Формы и методы использования рекламы. Личные продажи. Стимулирование сбыта. Пропаганда.

### **6.13 Основы управления маркетингом на предприятиях АПК. Механизм управления маркетингом**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Сущность, цели, задачи, методы, функции и принципы управления маркетингом, особенности их применения на разных уровнях.
2. Контроль (ревизия и аудит) маркетинга продукции растениеводства и животноводства, маркетинга услуг и экологического маркетинга как основные формы контроля.
3. Механизм и организация управления маркетингом на предприятиях АПК.
4. Профессиональные требования к руководителям и специалистам в области маркетинга.
5. Этапы создания службы маркетинга.