

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования  
«Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого»

Кафедра «Менеджмент»

**Е. М. Карпенко, М. В. Голуб**

## **МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ УПАКОВОЧНОЙ ОТРАСЛИ**

**ПОСОБИЕ**

**для студентов специальности 1-36 20 02  
«Упаковочное производство (по направлениям)»  
дневной формы обучения**

**Электронный аналог печатного издания**

**Гомель 2012**

УДК 005:621.798+339.138:621.798(075.8)  
ББК 65.305.9-21я73  
К26

*Рекомендовано к изданию научно-методическим советом  
гуманитарно-экономического факультета ГГТУ им. П. О. Сухого  
(протокол № 6 от 27.02.2012 г.)*

Рецензент: канд. экон. наук, доц. каф. коммерции и логистики БТЭУ ПК *В. И. Маргунова*

**Карпенко, Е. М.**

К26 Менеджмент и маркетинг упаковочной отрасли : пособие для студентов специальности 1-36 20 02 «Упаковочное производство (по направлениям)» днев. формы обучения / Е. М. Карпенко, М. В. Голуб. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2012. – 72 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://alis.gstu.by/StartEK/>. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-985-535-128-4.

Освещается широкий круг вопросов управления в организации, функционирующей в конкурентной среде, роль маркетинга в деятельности организации.

Для студентов специальности 1-36 20 02 «Упаковочное производство (по направлениям)» дневной формы обучения.

**УДК 005:621.798+339.138:621.798(075.8)  
ББК 65.305.9-21я73**

**ISBN 978-985-535-128-4**

© Карпенко Е. М., Голуб М. В., 2012  
© Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», 2012

## Оглавление

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА .....	5
Глава 1.1. Понятие, сущность и основные категории менеджмента .....	5
1.1.1. Понятие и сущность менеджмента .....	5
1.1.2. Тенденции развития менеджмента .....	5
1.1.3. Менеджмент как наука, искусство, практика .....	6
Глава 1.2. Законы и принципы менеджмента .....	7
1.2.1. Законы менеджмента .....	7
1.2.2. Закономерности менеджмента .....	8
1.2.3. Принципы менеджмента .....	9
Глава 1.3. Цели и задачи в менеджменте .....	12
1.3.1. Цели и задачи в менеджменте .....	12
1.3.2. Классификация подходов к определению целей в менеджменте .....	12
1.3.3. Система управления по целям .....	13
Глава 1.4. Функции и методы менеджмента .....	15
1.4.1. Функции менеджмента .....	15
1.4.2. Методы менеджмента .....	16
Глава 1.5. Эволюция научной мысли в сфере менеджмента. Школы менеджмента .....	17
1.5.1. Эволюция научной мысли в сфере менеджмента .....	17
1.5.2. Школы менеджмента .....	18
1.5.3. Основные подходы в менеджменте: процессный, системный, ситуационный .....	20
Глава 1.6. Организация как система управления .....	21
1.6.1. Понятие организации .....	21
1.6.2. Внешняя и внутренняя среда организации .....	21
1.6.3. Понятие организационной структуры. Виды организационных структур .....	23
Глава 1.7. Управленческие решения и их эффективность .....	26
1.7.1. Содержание и виды управленческих решений .....	26
1.7.2. Процесс принятия управленческого решения .....	26
Глава 1.8. Система информационных коммуникаций в менеджменте .....	28
1.8.1. Значение информации в менеджменте .....	28
1.8.2. Коммуникационный процесс .....	29
1.8.3. Управление конфликтами в организации .....	31
РАЗДЕЛ 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА .....	33
Глава 2.1. Социальные основы маркетинга .....	33
2.1.1. Предпосылки становления, формирования и развития маркетинга .....	33

2.1.2. Понятие маркетинга. Сущность промышленного маркетинга ...	35
2.1.3. Принципы и функции маркетинга .....	36
Глава 2.2. Основы теории поведения потребителей.....	38
2.2.1. Сущность поведения потребителей.....	38
2.2.2. Структура и поведение потребителей на промышленном рынке.....	39
2.2.3. Процесс принятия решения о покупках .....	40
Глава 2.3. Маркетинговые исследования и маркетинговая информация....	41
2.3.1. Сущность маркетинговых исследований.....	41
2.3.2. Комплексное исследование рынка.....	41
2.3.3. Маркетинговая информационная система.....	42
Глава 2.4. Анализ рыночных возможностей и отбор целевых рынков .....	43
2.4.1. Рынок и его структура.....	43
2.4.2. Сегментация промышленных рынков .....	44
2.4.3. Отбор целевых сегментов и разработка конкурентных стратегий .....	45
Глава 2.5. Товарная политика .....	48
2.5.1. Сущность товарной политики. Классификация товаров промышленного назначения.....	48
2.5.2. Конкурентоспособность товара и методы ее оценки .....	50
2.5.3. Создание нового товара и жизненный цикл товара.....	53
2.5.4. Упаковка и распределение товаров .....	55
Глава 2.6. Коммуникационная политика .....	57
2.6.1. Сущность коммуникационной политики.....	57
2.6.2. Составляющие комплекса коммуникаций .....	58
Глава 2.7. Управление маркетингом .....	61
2.7.1. Стратегическое планирование маркетинга.....	61
2.7.2. Организационная структура управления маркетингом.....	62
2.7.3. Маркетинговый контроль .....	64
Глава 2.8. Стратегический маркетинг как современная концепция стратегического управления .....	65
2.8.1. Становление концепции стратегического маркетинга .....	65
2.8.2. Стратегия производства в системе промышленного маркетинга.....	66
Глава 2.9. Международный маркетинг .....	67
2.9.1. Понятие, сущность, цели, особенности международного маркетинга.....	67
2.9.2. Международные маркетинговые исследования .....	68
2.9.3. Стратегии выхода на международный рынок .....	69
Литература .....	71

# РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

## Глава 1.1. Понятие, сущность и основные категории менеджмента

### 1.1.1. Понятие и сущность менеджмента

Менеджмент можно определить как воздействие одного лица или группы лиц (менеджеров) на других лиц (сотрудников) для побуждения к действиям, способствующим достижению поставленных целей организации при принятии на себя менеджерами ответственности за результативность воздействия (рис. 1). Термин «менеджмент» не является в полной мере синонимом термина «управление». Термин «управление» намного шире, так как применяется к разным видам деятельности человека, к разным сферам функционирования (управление в неживой природе, в биологических системах, государственном управлении). Термин «менеджмент» применяется, как правило, к управлению социально-экономическими процессами на уровне предприятий и организаций.

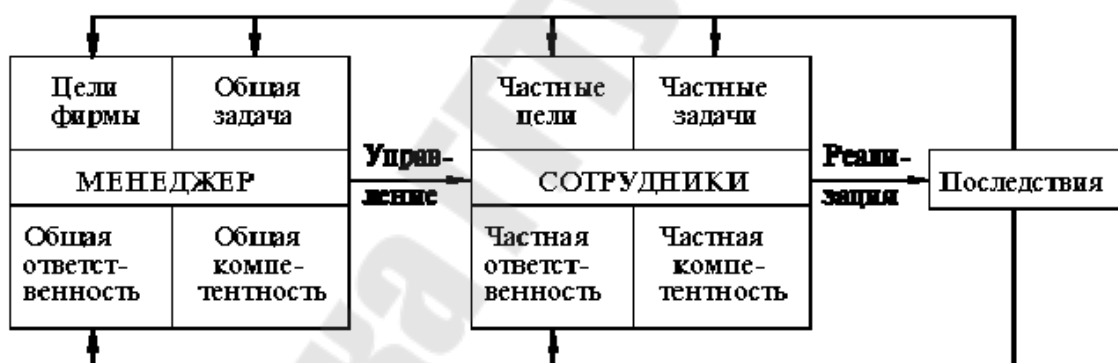


Рис. 1. Кольцо управления

Таким образом, менеджмент – это специфический вид деятельности, осуществляемый для перевода организации из исходного состояния в желаемое.

### 1.1.2. Тенденции развития менеджмента

Представления о роли и месте менеджмента, о содержании управленческой деятельности и методах ее осуществления неоднократно претерпевали изменения с тех пор, как менеджмент стал рассматриваться как особый вид деятельности, осуществляемой в организации. Взгляды на управление развивались по мере того, как

развивались общественные отношения, изменялся бизнес, совершенствовалась технология производства, появлялись новые средства связи и обработки информации. Менялась практика управления – изменялось и учение об управлении.

Развитие управленческой мысли вращается вокруг трех явлений – задачи, человек, управленческая деятельность. Для начальной стадии развития учений об управлении, когда закладывались основы современного представления об управлении, был характерен упор на какое-то одно из этих явлений. Позже, с углублением знаний об управлении и с изменением характера управления, все большее развитие стал получать синтетический подход, увязывающий эти и другие явления бизнеса в единое целое.

### **1.1.3. Менеджмент как наука, искусство, практика**

Менеджмент может рассматриваться в трех основных аспектах:

1. Менеджмент как наука, возникшая на базе практического опыта управления, опирается на всю сумму знаний об управлении, накопленных человечеством, и содержит концепции, теории, принципы, способы и формы управления. Ее основные задачи:

- объяснение природы управленческого труда;
- установление причинно-следственных связей в этой области;
- выявление факторов и условий эффективности совместного труда;
- разработка методов эффективного оперативного управления;
- прогнозирование событий, разработка методов стратегического управления и политики организации.

2. Менеджмент как искусство рассматривается с точки зрения конкретных управленческих действий. Высокая степень овладения практикой управления может рассматриваться как искусство. Причинами рассмотрения менеджмента как искусства являются высокая сложность организаций как объектов управления, большое количество факторов, на них воздействующих, участие в управлении людей, необходимость для успешной управленческой деятельности наличия таланта и опыта.

3. Менеджмент как практика. Практика управления связана с использованием теоретических положений в конкретной работе по управлению предприятиями и обобщением практики для развития теории.

Управление требует больших умственных усилий независимо от того, какой области оно касается – управление деятельностью органи-

зации, ее окружением или людьми. Управление деятельностью организации означает стремление к достижению максимальных результатов работы.

## **Глава 1.2. Законы и принципы менеджмента**

### **1.2.1. Законы менеджмента**

В основе менеджмента лежит система экономических законов, закономерностей и принципов управления в условиях рыночных отношений. Законы и закономерности носят объективный характер, то есть не зависят от воли людей, а напротив, определяют их волю, сознание и намерения. Осознанное использование экономических законов, осуществляясь через управление, позволяет привести деятельность людей в соответствие с объективными условиями развития.

Различают общие и специфические законы управления. К общим законам управления относятся:

- закон специализации управления;
- закон интеграции управления;
- закон экономии времени.

*Закон специализации управления.* Современное производство основано на использовании новейших технологических процессов, технических средств, высокой степени организации производства и труда, информационных систем. Для управления таким производством необходимы узкоспециализированные знания и навыки в различных областях науки и техники, что приводит к расчленению общих функций, их проявлению в конкретных условиях, на различных уровнях.

*Закон интеграции управления.* Интеграция, т. е. объединение, в менеджменте вытекает из потребности самого производства и управления им. Это объединение, с одной стороны, специализированных управленческих действий на различных этапах управления в единый управленческий процесс, а с другой – подразделений, производств в единый производственный организм – предприятие. Интеграционные процессы осуществляются до тех пор, пока они способствуют высоким темпам нововведений, мобильности технологической переориентации, внедрению изобретений, высокому уровню занятости в условиях острой конкурентной борьбы.

*Закон экономии времени.* Эффективность управления и, следовательно, достижение поставленной цели зависят от скорости реакции менеджера на потребности рынка и мобилизации внутренних и внеш-

них переменных для удовлетворения этих потребностей. Решение любого вопроса в менеджменте в более короткое время, чем конкурирующей стороной, всегда оказывает положительное влияние на конечные результаты деятельности фирмы. В глобальных масштабах закон экономии времени может влиять на уровень экономического развития региона или страны в целом.

### **1.2.2. Закономерности менеджмента**

Закономерности менеджмента – это наиболее важные и систематически повторяющиеся тенденции, которые, в свою очередь, отражают устойчивые взаимосвязи между элементами управления в организации.

Закономерности менеджмента проявляются на основе исследования достаточного длительного исторического периода его развития.

Период развития менеджмента как науки позволяет выделить следующие закономерности:

1. Обусловленность теории и практики менеджмента трансформацией форм и методов организации экономики. Анализ эволюции управленческой мысли показывает, что способу экономического развития соответствует свой способ управления. Управление в первобытнообщинном строе, основанном на простейших трудовых операциях, общинной собственности, отличалось от управления в рабовладельческом и феодальном строе, основанных на насилии, эксплуатации человека. В условиях капитализма, когда экономические отношения стали основываться на других, рыночных, отношениях, экономической свободе, сложной технологии организации труда в мануфактуре (предприятии), стал необходим соответствующий способ управления. Возникла потребность в менеджменте.

2. Определяющее влияние состояния факторов внешней среды на выбор и формирование системы управления организацией. Организация является открытой системой. Это значит, что она получает из внешней среды необходимые ресурсы (люди, сырье, материалы и т. п.), перерабатывает их и в виде своей продукции поставляет во внешнюю среду, которая может принять или не принять эту продукцию. Управление организацией должно соответствовать состоянию внешней среды и обеспечивать тесное взаимодействие с ней. От этого зависит не только успешность организации, но и ее выживание.

3. Оптимизация соотношения управляющей и управляемой подсистем (т. е. субъекта и объекта управления). Их взаимосвязь и взаи-



модействие должны быть оптимальными как в количественном, так и в качественном отношении. Так, количественное соотношение между руководителями и исполнителями в организации должно соответствовать характеру труда, его сложности и другим условиям.

4. Преимущество сознательного и полномерного управления предполагает осознанное формулирование целей организации и управления, осуществление исследований внешней и внутренней среды организации, прогнозирование развития и на этой основе разработку системы планирования ее деятельности в обозримой перспективе.

5. Оптимизация уровней управления. Разделение управленческого труда осуществляется не только по горизонтали, но и по вертикали. В результате появляется иерархия уровней управления. Чем больше звеньев (ступеней) управления, тем больше требуется времени для прохождения управленческой информации сверху вниз, и наоборот.

6. Оптимальное использование в процессах управления функций контроля, учета и анализа.

Закономерности менеджмента имеют объективный характер, однако реализуются на практике через деятельность людей, конкретные принципы управления.

### **1.2.3. Принципы менеджмента**

Принципы менеджмента – это правила осуществления управленческой деятельности. В их основе лежат объективные законы и закономерности рационального осуществления экономической деятельности. Принципы управления вытекают из практического опыта людей по управлению объектами разного рода и являются результатом обобщения объективно действующих экономических, организационных, нравственных, психологических, технических, социальных законов, закономерностей, взаимоотношений людей в процессе совместной деятельности.

Выделяют такие принципы менеджмента, как принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении и принцип делегирования полномочий.

*Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации.* Преимущества и недостатки централизации представлены в табл. 1. В организации с централизованной структурой управления право принятия окончательных решений сосредоточено в руках единственного должностного лица или же им наделено единственное ее

подразделение. В децентрализованной организации этим правом наделены несколько лиц или подразделений.

Таблица 1

### Преимущества и недостатки централизации

Преимущества	Недостатки
1. Решения принимаются управляющим, хорошо представляющим себе работу всей организации	1. Решения принимаются управляющими, плохо осведомленными о конкретных обстоятельствах
2. Лица, принимающие решения на высоких уровнях управления, обычно имеют лучшее образование и подготовку, чем руководители более низких уровней	2. Лица, принимающие решения на высоких уровнях управления, редко вступают в прямые контакты с работниками, которые должны реализовать эти решения
3. Устранение дублирования работ снижает затраты	3. Протяженные линии коммуникации вызывают значительные потери времени
4. Централизация управления такими службами, как снабжение, увеличивает возможности специализации и роста квалификации управляющих	4. Управляющие нижнего звена недовольны тем, что они отстранены от процесса подготовки решений
5. Большая согласованность принимаемых решений на всех уровнях управления организации	5. Значительное увеличение вероятности появления ошибочных решений из-за увеличения числа лиц, участвующих в их подготовке

Децентрализованные организации обычно имеют меньше уровней управления. Децентрализация организации проводится, во-первых, путем устранения некоторых уровней управления, во-вторых, за счет предоставления больших прав и обязанностей оставшимся руководителям. Преимущества и недостатки децентрализации представлены в табл. 2.

Таблица 2

### Преимущества и недостатки децентрализации

Преимущества	Недостатки
1. Решения принимаются быстрее	1. Решения могут приниматься на основе неполной информации и слабой координации действий подразделений, участвующих в их подготовке
2. Решения принимает управляющий, располагающий наибольшей информацией о сложившейся ситуации	2. Оплата управляющих выше, поскольку на нижних уровнях требуются более образованные и квалифицированные управляющие

Преимущества	Недостатки
3. Активное участие управляющих среднего звена в подготовке решений повышает их компетенцию и заинтересованность в результатах работы компании	3. Круг интересов управляющих постепенно сужается, они могут стать все более заинтересованными в успешной работе своих подразделений, а не компании в целом
4. Создает лучшие условия для профессионального роста управляющих среднего звена	4. Препятствует унификации правил и процедур работы всех подразделений организации

Как правило, эффективная организация совмещает преимущества обеих организационных форм.

*Принцип делегирования полномочий.* Делегирование полномочий – это наделение правами и обязанностями какого-либо лица в сфере компетенции соответствующего управляющего.

Рассмотрим пять принципов, повышающих эффективность делегирования полномочий.

1. *Диапазон контроля.* Существует оптимальное число работников, непосредственно подчиненных одному управляющему. Главными факторами, определяющими диапазон контроля, являются способности начальника, способности работников, тип работы, территориальное размещение, мотивация работников, важность работы.

2. *Принцип фиксированной ответственности.* Делегирование ответственности подчиненному не снимает эту ответственность с лица, ее передавшего. Делегирование – это процесс разделения ответственности с подчиненными. Освободить управляющего от ответственности может только его начальник.

3. *Принцип соответствия прав и обязанностей.* Объем делегированных прав должен соответствовать объему делегированных обязанностей. Неспособность руководства предоставить достаточно прав своим подчиненным, как правило, объясняется политическими мотивами; неверием в способности человека, уверенностью в том, что если нужно хорошо сделать работу, то вам ее придется сделать самому.

4. *Принцип передачи ответственности за работу на возможно более низкий уровень управления.* Любое задание следует передавать на самый низкий уровень организации, способный успешно его выполнить. Экономисты называют это принципом абсолютного преимущества. Обычно этот принцип нарушается по одной из двух причин: либо человек его не знает, либо он уступает естественному желанию вернуться к привычной работе.

5. *Принцип отчетности по отклонениям.* Обо всех фактических или ожидаемых отклонениях от плана следует немедленно докладывать руководителю.

## **Глава 1.3. Цели и задачи в менеджменте**

### **1.3.1. Цели и задачи в менеджменте**

Вопрос определения целей предприятия является одним из важнейших в менеджменте, так как менеджмент представляет собой действия, направленные на перевод объекта управления в желаемое состояние, идеальным выражением которого и является цель.

Цель представляет собой необходимый реальный будущий результат деятельности предприятия.

Понятие «необходимый» означает, что цель означает недостаток, нехватку чего-либо и является побудителем активности производственной системы.

Понятие «реальный» означает, что цель не должна пониматься как мысленный образ будущего результата.

Понятие «будущий» означает, что цель принадлежит сфере возможного, а не действительного, существующего в настоящий момент времени.

В качестве результата может выступать объект, субъект, явление, процесс, их части и совокупности, свойства, состояния, действия, а также мысленные образы и конструкции.

С понятием «цель» связано понятие «средство». Под средством понимается все то, что необходимо для реализации цели.

Понятие «задача» отличается от понятия «цель» следующим образом: задачи – это цели, достижение которых желательно к определенному моменту времени в пределах периода, на который рассчитано управленческое решение.

### **1.3.2. Классификация подходов к определению целей в менеджменте**

Можно выделить два основных подхода к определению целей предприятия:

1. Выделяется главная цель предприятия, а затем происходит ее декомпозиция (расчленение) на подцели различных порядков.
2. Выделяется несколько равнозначных целей предприятия, а затем происходит их декомпозиция на подцели различных порядков.

В рамках *первого подхода* наиболее часто в качестве главной цели предприятия выделяют следующие:

- максимизация или получение прибыли;
- максимизация рыночной (акционерной) стоимости предприятия;
- удовлетворение потребностей потребителей (концепция маркетинга);
- выживание в долгосрочном периоде;
- социальная ответственность перед обществом.

В рамках *второго подхода* можно выделить следующие интерпретации целей предприятия:

- определение целей предприятия исходя из его функциональных подсистем. В данном случае для каждой функциональной подсистемы определяется своя цель, на достижение которой она должна ориентироваться. При данном подходе постоянно происходит процесс согласования целей подсистем путем достижения консенсуса и применения властных полномочий руководства;

- выделение двух подцелей предприятия первого порядка – продуктивности (производительность, эффективность, прибыльность) и адаптивности (гибкость, сохранение существования);

- определение целей предприятия, исходя из его трактовки как открытой производственной системы с учетом целей заинтересованных групп. Данный подход предполагает, что источниками целей предприятия являются, во-первых, само предприятие и его функциональные подразделения, во-вторых, заинтересованные группы, находящиеся за пределами предприятия, но связанные с ним процессом обмена ресурсами, а также общество в целом;

- определение целей предприятия, исходя из фактора времени. Данный подход заключается в том, что цели разделяются исходя из временного интервала их достижения (как правило, на кратко-, средне- и долгосрочные, тактические и стратегические).

### **1.3.3. Система управления по целям**

Умение ставить четкие, практические цели и задачи своим сотрудникам – это одна из основных компетенций эффективного руководителя. При передаче информации смысл ее часто искажается, поскольку один и тот же набор сведений воспринимается разными людьми по-разному. Причина непонимания кроется в неспособности людей одинаково оценивать одну и ту же ситуацию. Снизить уровень

непонимания позволяет соблюдение требований к формулировке целей. Чтобы цели были достигнуты с тем результатом, который необходим, они должны соответствовать следующим условиям:

- быть конкретными;
- измеримыми;
- достижимыми;
- значимыми;
- обозначенными во времени, т. е. установлен конкретный период, в течение которого цель должна быть достигнута.

Поскольку предприятие преследует множество различных целей, то имеется необходимость их упорядочения в виде древовидного графа – дерева целей. Построение дерева целей предприятия необходимо для реализации такой важной функции целей, как координация деятельности предприятия.

Алгоритм построения дерева целей предприятия представляет собой совокупность следующих этапов:

1. Определение главной цели или целей предприятия. Главная цель может выбираться произвольно руководителем, но обязательно этот выбор должен быть обоснован. Выбор главной цели определяет ее дальнейшую логическую декомпозицию.

2. Декомпозиция главной цели (целей) предприятия. Результат декомпозиции оформляется в виде логического дерева целей, содержащего главную цель (цели), подцели, на которые она (они) расчленяется и логические (вертикальные) связи между ними.

3. Определение практических показателей уровня достижения каждой из целей, а также сроков их достижения.

4. Постановка каждому уровню организационной структуры управления (и, соответственно, каждому работнику на этом уровне) в соответствие с должностными инструкциями (правами, обязанностями и ответственностью работника) целей из логического дерева целей предприятия.

5. Расстановка вертикальных и горизонтальных связей между целями, находящимися на разных уровнях организационной структуры управления.

6. Оптимизация полученного дерева целей предприятия с целью его упрощения и повышения эффективности его реализации на практике.

## Глава 1.4. Функции и методы менеджмента

### 1.4.1. Функции менеджмента

Появление функций менеджмента связано с горизонтальным (функциональным) разделением управленческого труда и связанной с ним профессиональной специализацией менеджеров.

Функции менеджмента – это виды управленческой деятельности, специализированные по временной логической последовательности выполнения управленческих работ и характеру объекта управления. Временная последовательность выполнения управленческих работ закреплена в общих функциях управления; характер объекта управления отражается в конкретных функциях управления.

Управление рассматривается как процесс достижения организацией поставленных целей, т. е. серия взаимосвязанных непрерывных действий. Эти действия, каждое из которых также является процессом, являются функциями управления.

В общем виде процесс управления можно представить состоящим из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Эти функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения.

Общие функции присущи любому объекту управления, независимо от характера его основной деятельности, отраслевой принадлежности, величины и т. д.

*Планирование* как функция менеджмента означает выработку и принятие определенного постановления, письменного или устного, в котором перед объектом управления будет поставлена та или иная цель, задача. Это постановление – управленческое решение. Планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей. Вопросы, на которые призвана ответить функция планирования:

- где мы находимся в настоящее время?
- куда мы хотим двигаться?
- как мы собираемся сделать это?

*Функция «организация»* представляет собой определенную совокупность специализированных управленческих работ, целью которых является объединение людей для совместной деятельности.

Применительно к управлению функция «организация» представляет собой процесс:

- закрепления вариантов разделения управленческого труда между персоналом организации;
- построения организационной структуры системы управления;
- формирования устойчивой совокупности всех сторон деятельности предприятия (технической, экономической, финансовой, социальной и др.), т. е. организация производственных процессов и рабочих мест, на которых они выполняются.

*Функция «мотивация»* заключается в том, чтобы персонал предприятия выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями. В общем смысле мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения определенных целей.

Научной основой реализации функции «мотивация» на предприятии являются содержательные и процессуальные теории мотивации.

*Контроль* как общая функция менеджмента представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям (поставленным целям), а также выработки определенных действий, направляемых на ликвидацию выявленных отклонений.

#### **1.4.2. Методы менеджмента**

В системе менеджмента методы занимают особое положение, так как имеют сугубо практическое применение. Именно с помощью методов менеджеры воздействуют на управляемые объекты для преобразования их из исходного состояния в желаемое.

Методы – это способы осуществления управленческой деятельности, которая представляет собой, с одной стороны, процесс реализации функций менеджмента, а с другой стороны – процесс воздействия на персонал организаций с целью активизации его работы и придания ей творческого, заинтересованного, активного характера.

Функциональное назначение методов в системе менеджмента состоит в том, что методы должны обеспечивать:

- высокую эффективность деятельности организации;
- активную творческую деятельность каждого работника;
- четкую организацию производственной и управленческой деятельности;
- слаженную работу всего персонала организации.

Наиболее широко используются в практике менеджмента экономические, организационные, социальные и психологические методы.



**Экономические методы** – это способы воздействия на имущественные интересы отдельных людей и их объединений. Они играют роль базовых способов влияния на поведение людей, активизируют их труд, повышают деловую активность предприятий, фирм. В основе этих методов находятся объективные экономические законы, специфические законы рыночной экономики, а также принципы вознаграждения за труд, имеющие определенные особенности в каждой организации.

**Административные методы** ориентированы на прямое принуждение людей к определенному поведению в интересах организации либо на создание возможностей такого принуждения. На практике административные методы реализуются в виде конкретных безвариантных заданий исполнителям, обладающим минимальной самостоятельностью при выполнении порученной работы. Основным недостатком административных методов состоит в том, что они ориентируются на достижение заданной результативности, а не на ее рост, поощряют исполнительность, а не инициативу.

**Социально-психологические методы** – это способы регулирования взаимоотношений между людьми с целью формирования благоприятного психологического климата, который является одним из важнейших факторов высокоэффективной деятельности людей. Эти способы многочисленны и разнообразны, их эффективность во многом определяется искусством менеджеров объединять персонал и создавать здоровый корпоративный дух. Назначение этих методов связано с формированием условий, при которых личность работника максимально раскрывается и в своей деятельности активно используется творческий потенциал и энергия для блага всей фирмы.

## **Глава 1.5. Эволюция научной мысли в сфере менеджмента. Школы менеджмента**

### **1.5.1. Эволюция научной мысли в сфере менеджмента**

Практика управления возникла с момента появления человеческих обществ и получила свое развитие с образованием первых государств. Однако систематизация и развитие управленческого знания начали осуществляться на рубеже XIX и XX вв. К причинам этого можно отнести рост масштабов производства, его концентрацию, что выразилось в появлении предприятий-гигантов, на которых заняты тысячи рабочих и инженеров, применяется дорогостоящее оборудо-

вание, сложные технологические процессы. Изменился и состав работников: это образованные и квалифицированные люди, осознающие себя как личности, понимающие свою роль и собственные возможности.

В этих условиях потребовалось изменение управления производством. Необходима была разработка иных организационных структур и методов управления.

В настоящее время выделяют четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления:

- подход с позиций выделения различных школ управления;
- процессный подход;
- системный подход;
- ситуационный подход.

В рамках *подхода с позиций выделения различных школ управления* выделяют четыре основные точки зрения. Это школа научного управления, школа административного управления, школа человеческих отношений и науки о поведении, школа науки управления или количественных методов.

### 1.5.2. Школы менеджмента

Исторически первой школой научного менеджмента была **школа научного управления** (1885–1920 гг.), связанная с работами Ф. Тейлора, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Гантта.

Создатели школы считали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда. Первой фазой методологии были анализ содержания работы и определение ее основных компонентов.

Характерным для данной школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объемов производства. Предусматривалась возможность перерывов в производстве, в том числе и для отдыха. Количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным, что давало руководству возможность устанавливать нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал эти нормы. При этом люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Авторы теоретических разработок признавали также важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой работе; подчеркивалось значение обучения.

Школа научного управления выступала за отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Работа по управлению – это определенная специальность, и организация выиграет, если группы работников сконцентрируются на выполнении тех функций, делать которые у них получается лучше (при старой системе рабочие самостоятельно планировали свою работу). В результате управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований, при этом представители школы занимались проблемами повышения эффективности труда на уровне ниже управленческого, т. е. тем, что сейчас называется научная организация труда.

**Административная школа управления** (1920–1950 гг.) – исторически вторая школа управления. Представители школы (А. Файоль, Л. Урвик, Дж. Муни) имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления предприятиями.

Исследования представителей школы были направлены на повышение эффективности работы всей организации. Представители данной школы (работы которых во многом основывались на личных наблюдениях, а не на научной методологии) старались определить общие характеристики и закономерности функционирования организаций.

Представителями **школы человеческих отношений и поведенческих наук** являются М. П. Фоллет и Э. Мэйо.

Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность представителей научного управления и классической школы осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации. Э. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, часто превосходили усилия руководителей. Более поздние исследования, проведенные А. Маслоу и другими психологами, помогли понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, по Маслоу, являются в основном не экономические силы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег. Основываясь на этих выводах, исследователи полагали, что если руководство проявляет большую заботу о работниках, то и уровень удовлетворенности должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления че-

ловеческими отношениями, включающие более эффективные действия начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей взаимного общения на работе.

Формирование **школы науки управления** (с 1950 г. по настоящее время) связано с возникновением кибернетики и исследований операций. Первоначально исследование операций сводилось к разработке способов количественного анализа задачи как целого без выделения ее частей. Исследование операций – это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. Исследование операций основывается на математическом аппарате оптимального программирования, теории массового обслуживания, математической статистике, теории игр и др.

### **1.5.3. Основные подходы в менеджменте: процессный, системный, ситуационный**

*Процессный подход* был впервые предложен представителями школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако они рассматривали функции как независимые друг от друга. В рамках процессного подхода функции управления и их реализация рассматриваются в тесной взаимосвязи. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывно взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Процесс управления является общей суммой всех функций.

*Системный подход* представляет собой способ мышления по отношению к организации, который рассматривает ее как многоплановое явление, связывающее в органичное целое задачи, ресурсы и процессы, протекающие в организации и вне ее. Теория систем обеспечила дисциплину управления основой для интеграции концепций, разработанных более ранними школами управления. В рамках системного подхода исходят из многомерности организации и управления ею и из необходимости учета в управленческой деятельности влияния и взаимодействия множества факторов, находящихся как внутри, так и вне организации и оказывающих прямое и косвенное воздействие на ее функционирование. Другой важной особенностью данного направления является то, что существует так называемый системный эффект, выражающийся в том, что целое всегда качественно отличается от простой суммы составляющих его частей.

Признавая, что общий процесс управления одинаков, *ситуационный подход* утверждает, что необходимы специфические приемы, которые используются на практике для достижения целей предприятия. Согласно ситуационному подходу вся организация внутри предприятия есть ответ на различные по природе воздействия факторов внешней среды.

Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Ситуационные переменные и их влияние определяют успех или неуспех ситуационного подхода. Выделяют *внутренние ситуационные* факторы (цели, структура, задачи, технология и персонал) и *внешние* – потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации.

## **Глава 1.6. Организация как система управления**

### **1.6.1. Понятие организации**

Организация составляет основу управления, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента.

Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным условиям, чтобы считаться организацией:

1. Наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы.
2. Наличие, по крайней мере, одной цели (т. е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.
3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, можно определить *организацию* как группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

### **1.6.2. Внешняя и внутренняя среда организации**

В настоящее время менеджерам необходимо учитывать действие факторов, находящихся *вне организации*, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей. Менеджер должен уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию, подбирать методы и способы реагирования на

внешние воздействия. Организации вынуждены приспособляться к среде, чтобы выжить и сохранить эффективность. Внешняя среда подразделяется на две среды воздействия на организацию.

*Среда прямого воздействия* включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. К ним относят поставщиков, акционеров, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, профсоюзы, потребителей и конкурентов.

*Среда косвенного воздействия* – это факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании. Речь идет о таких факторах, как научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах. Руководство должно оценивать, как скажется на организации общее изменение состояние экономики.

Упрощенно внешняя среда организации показана на рис. 2 как система материальных, финансовых и информационных связей.

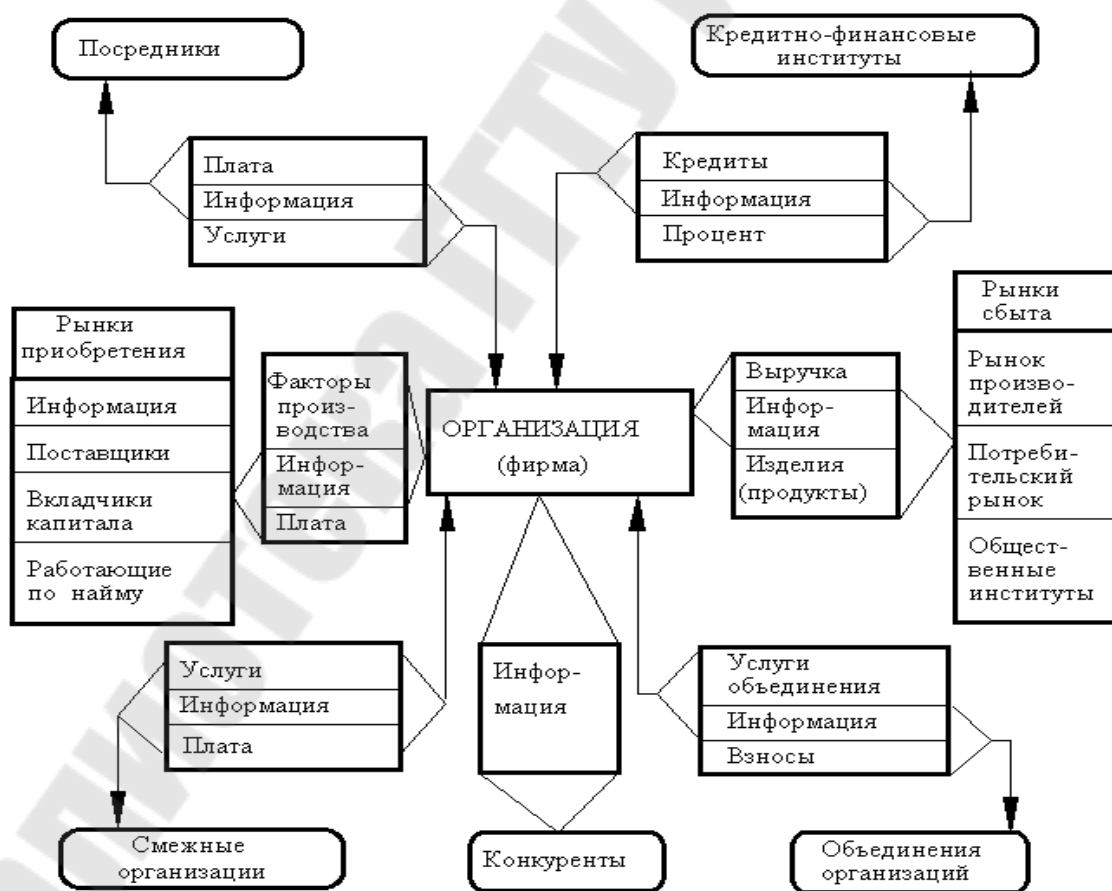


Рис. 2. Внешняя среда организации

Внутренняя среда организации включает структуру организации, необходимые ресурсы и культуру.

Под *структурой организации* понимаются состав и соотношение входящих в нее подсистем, выделяемых по критериям производственных и управленческих процессов. В соответствии с этим в составе каждой организации имеются производственная (управляемая) и управленческая (управляющая) подсистемы. В структуре управления создаются функциональные подсистемы, к которым относятся маркетинг, управление нововведениями, управление производством, управление персоналом и т. п.

*Ресурсы* как фактор внутренней среды связаны с протекающими в организации процессами. Для их осуществления необходимо иметь все виды ресурсов – трудовые, материальные, финансовые, информационные – в количестве, обеспечивающем решение поставленных задач. Особенностью данного фактора внутренней среды организации является его прямая связь с внешней средой, которая выступает как «поставщик».

*Культура организации* – это совокупность коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм, оказывающих влияние на поведение отдельных индивидов и групп людей, а следовательно, и на процессы, протекающие в организации.

Таким образом, основные аспекты организации переплетены и зависят друг от друга и от внешней среды. Можно говорить о том, что управление предприятием определяется двумя факторами: особенностью производственного процесса и характером внешней среды.

### **1.6.3. Понятие организационной структуры. Виды организационных структур**

Организационная структура – один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. По сути, структура управления – это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений. К элементам структуры управления относятся:

- структурные звенья (отделы);
- уровни (ступени управления);
- связи – горизонтальные и вертикальные.

Все элементы организационной структуры управления связаны между собой.

Звено или отдел управления – это организационно обособленный, самостоятельный орган управления. Главным принципом его формирования является выполнение отделом определенной функции, реализация которой способствует достижению цели организации.

Уровень управления можно определить как группу отделов, занимающую определенную ступень в управленческой иерархии.

Связи между ступенями иерархии – связи по вертикали – носят характер последовательного подчинения. Отсюда возникла пирамидальная (или иерархическая) структура управления организацией.

Структура объединяет все ресурсы организации (включая информационные), упорядочивает связи между ними. Все организационные структуры, независимо от их размера, создаются для достижения целей организации. Однако каждая управленческая структура обладает и своими специфическими особенностями, которые в значительной степени влияют на поведение и эффективность деятельности людей.

Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам и может быть ориентировано:

- на подпроцессы промышленного производства;
- на изготавливаемые изделия;
- на пространственные производственные условия.

Организационная структура регулирует разделение задач по отделениям и подразделениям; их компетентность в решении определенных проблем; общее взаимодействие этих элементов.

Организационные структуры делятся на механистические (бюрократические) и органические (табл. 3).

Таблица 3

### Виды организационных структур

Механистические	Органические
<b>Управление по горизонтали</b> 1. Функциональные структуры 2. Дивизиональные структуры 2.1. Продуктовая 2.2. По потребителю 2.3. По региональному признаку	1. Программно-целевые (проектные) 2. Матричные 3. Сетевые



Механистические	Органические
<b>Управление по вертикали</b> 3. Линейные структуры 3.1. Плоская 3.2. Многоуровневая (высокая) 4. Линейно-функциональная (штабная)	

*Механистические организационные* структуры характеризуются использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации. С такими характеристиками организация может действовать эффективно в условиях, когда используется рутинная технология, а внешнее окружение характеризуется простотой и низким динамизмом изменений.

Свои преимущества (универсальность, предсказуемость, производительность) механистические организационные структуры реализуют при следующих условиях:

- в организации известны общие цели и задачи;
- работа в организации может делиться на отдельные операции;
- общая цель организации должна быть достаточно простой, чтобы позволить выполнить ее на основе централизованного планирования;
- выполнение работы индивидом может достоверно измеряться;
- денежное вознаграждение мотивирует работника;
- власть руководителя признается как законная.

*Органические структуры управления* характеризуются слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Этот подход демонстрирует свою эффективность в условиях, когда существует высокая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу, и внешняя среда характеризуется высокой степенью динамизма.

Органический подход позволяет организации лучше взаимодействовать с новым окружением, быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды, т. е. являться более гибкой. При органическом типе структуры, в силу отсутствия ясных оценок и стандартов, работником больше движет самомотивация и внутреннее вознаграждение, чем четко разработанная система формального контроля.

## Глава 1.7. Управленческие решения и их эффективность

### 1.7.1. Содержание и виды управленческих решений

В своей жизни люди постоянно сталкиваются с различными проблемами, каждая из которых может иметь несколько способов разрешения или альтернатив. Выбор единственной альтернативы из всего их множества и является принятием решения. Можно дать более полное определение управленческого решения.

**Управленческое решение** – это протекающий во времени мыслительный, эмоциональный и правовой акт по выбору одной из множества альтернатив, совершаемый руководителем в пределах своих полномочий.

Таким образом, решение можно рассматривать как волевой акт руководителя, как предписание к действию, как мыслительный процесс или как процесс, протекающий во времени. Рассматривая решения как мыслительный процесс, можно выделить решения интуитивные; решения, основанные на суждениях; рациональные решения.

*Интуитивные решения* – это выбор, сделанный только на ощущении того, что он правилен. В этом случае лицо, принимающее решение, не взвешивает сознательно все «за» и «против».

*Решения, основанные на суждениях*, представляют собой осознанный выбор, подкрепленный знаниями и опытом. В этом случае человек сознательно сопоставляет настоящую ситуацию с аналогичными ситуациями в прошлом, зачастую выбирает ту альтернативу, которая ранее принесла успех.

*Рациональные решения* обосновываются с помощью объективного аналитического процесса и объективных, в той или иной степени формализованных, методов. При этом важно отметить, что чем сложнее и масштабнее принимаемое решение и чем для большего числа людей важны его последствия, тем важнее становится его научная обоснованность и тем менее допустимы при его принятии чисто волевые моменты.

### 1.7.2. Процесс принятия управленческого решения

Процесс принятия управленческого решения включает следующие этапы: 1 – подготовка решения, 2 – принятие решения (рис. 3), 3 – реализация решения.

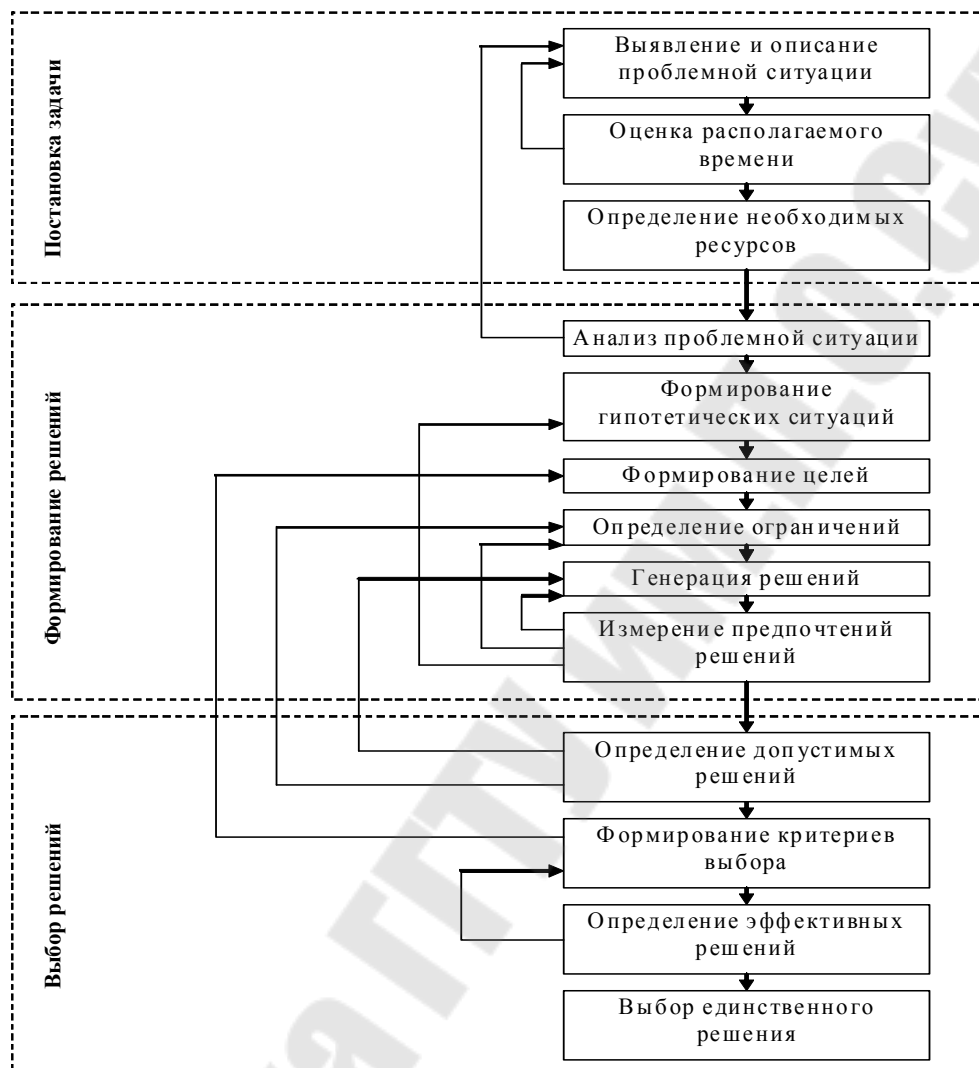


Рис. 3. Процесс принятия управленческого решения

Этап подготовки решения включает в себя следующие процедуры: выявление сущности проблемы; формулирование критериев принятия решения; определение перечня альтернатив.

Этап *принятия решения* включает в себя следующие процедуры:

- оценка альтернатив – оценка вероятности реализации альтернативных вариантов решения, описание преимуществ и недостатков альтернативных вариантов решения с учетом степени достижения поставленной цели, соответствия сформулированным ограничениям, ожидаемых прямых и косвенных последствий и, наконец, сравнительную оценку вариантов решения, проводимую на основе относительной ценности решений;

- экспериментальная проверка альтернатив – проводится в том случае, если она возможна (очевидно, что, принимая решение о запуске в производство нового автомобиля, необходимо удостовериться в его качестве путем экспериментов с опытной моделью – но такие эксперименты стоят дорого и требуют больших временных затрат, поэтому лишено смысла экспериментально проверять каждое незначительное нововведение в конструкции автомобиля);

- выбор единственной альтернативы, по сути, является непосредственным принятием решения.

Для разрешения проблемы решение должно быть не только принято, но и реализовано. *Этап реализации решения* включает в себя процедуры: организации исполнения решения; контроля исполнения решения; анализа исполнения решения.

Анализ выполнения решения заключается в оценке его последствий, в сравнении результатов с теми, которые принимающий решение хотел получить. При этом анализу должны быть подвергнуты все этапы подготовки, формирования и реализации решения, используемые при этом методы. Особое внимание должно быть уделено позитивным моментам: отмечены исполнители, достигшие успехов в работе, но при этом нельзя обходить и негативные моменты. Анализ исполнения решения завершает управленческий цикл, но вместе с тем он служит началом нового цикла, поскольку разрешение одной проблемы ведет к возникновению другой.

## **Глава 1.8. Система информационных коммуникаций в менеджменте**

### **1.8.1. Значение информации в менеджменте**

Значение информации для управления предприятием определяется тем, что она является важнейшим ресурсом менеджера. Также информация выступает как основа коммуникаций в системе управления. И наконец, информация является предметом управленческого труда. Таким образом, информация для менеджмента является, с одной стороны, объектом преобразования – предметом управленческого труда, на основе которого принимаются управленческие решения, и ресурсом менеджера, с другой – средством связи – коммуникацией.

Термин «информация» в настоящее время довольно часто употребляется, причем в различных значениях.

Данные – это различного рода сведения, сообщения, не оказывающие влияния на поведение получателя. Информация – это только новые знания, принятые, понятые и оцененные как полезные для решения актуальных задач, побуждающие органы управления, менеджеров к принятию решений к конкретным действиям.

Классифицируется информация по различным признакам. *По источникам возникновения* выделяется внешняя и внутренняя информация. Внешняя информация возникает вне предприятия, внутренняя – внутри его.

*По времени активного использования* различают условно-постоянную и переменную информацию. Условно-постоянная – это информация, которая остается неизменной или подвергается незначительным изменениям в течение длительного промежутка времени. Она используется в нескольких циклах управления. Переменная информация используется, как правило, в одном цикле обработки.

*По стадиям преобразования* выделяют исходную и производную информацию. Исходная информация используется как основа для проведения различного рода экономических расчетов и принятия решений. Она, в свою очередь, разделяется на первичную, или получаемую в процессе непосредственного слежения за ходом продаж, производственного процесса, мониторинга внешней среды, и промежуточную, накапливаемую для последующей обработки. Производная – это информация, получаемая в результате экономических расчетов различного рода аналитическая информация. К ней также относится результирующая информация, т. е. осуществленное управленческое решение.

*По отношению к системе управления предприятием* различают входящую и исходящую информацию.

*По возможности продуктивного использования* можно выделить полезную, ложную и избыточную информацию.

### **1.8.2. Коммуникационный процесс**

Информационный процесс включает операции поиска, сбора, хранения, накопления, обработки, преобразования, воспроизведения и передачи информации. В основе коммуникационного процесса лежит обмен информацией.

Коммуникационный процесс как процесс обмена информацией между двумя или более людьми включает ряд последовательных этапов:

- выработку информации отправителем;
- кодирование информации и выбор канала связи;

- передачу сигнала получателю;
- получение информации получателем.

Субъектами коммуникаций в системе управления предприятием выступают должностные лица, руководители, специалисты, служащие, органы управления, целевые рабочие группы, трудовые коллективы, социальные группы. В соответствии с этим классификационным признаком выделяют следующие виды коммуникаций: руководитель–подчиненный, руководитель–целевая рабочая группа, руководитель–трудоустрой коллектив, между органами управления, орган управления–трудоустрой коллектив, между руководителями, между специалистами, руководитель–орган управления, внутригрупповые коммуникации и т. п.

Большое значение для информационной системы управления предприятием имеет классификация коммуникаций по виду связей. Различают формальные и неформальные связи, вертикальные (линейные и функциональные) и горизонтальные. Горизонтальные коммуникации устанавливаются между равноправными элементами системы управления: бюро, отделами, управлениями, руководителями, специалистами, служащими; вертикальные – между неравноправными органами управления. Официальная информация, циркулирующая по каналам горизонтальных и вертикальных коммуникаций, называется формальной информацией. Неформальная информация передается по каналам неформальных коммуникаций и имеет форму слухов.

*Деловые переговоры* являются одной из форм проявления коммуникационного процесса. Ведение переговоров – это процесс обсуждения проблемы несколькими заинтересованными лицами, не связанными отношениями прямого подчинения, в целях поиска взаимоприемлемого соглашения.

Задача переговоров состоит в нахождении варианта решения, который позволил бы оптимизировать возможный результат. Это достигается в процессе обсуждения сближением позиций сторон на основании общности целей, поиска путей их достижения, посредством взаимных уступок. При этом стороны сознают, что потери от компромисса значительно меньше, чем выгода, приобретаемая благодаря соглашению.

Важнейшей составляющей переговоров является информационная функция – обмен мнениями без принятия конкретного решения, в результате чего достигается соглашение, которое может быть оформлено в виде официального документа.

Для урегулирования спорных позиций стороны могут привлекать посредников, в обязанности которых входит сбор информации

и ее анализ, формулировка выводов, но не принятие решения. Посредники облегчают партнерам по переговорам поиск выхода из тупиковой ситуации, установление дополнительных каналов коммуникации, способствуют обмену мнениями.

В процессе переговоров важно проявлять активный интерес к тому, что говорит оппонент, и тем самым поддерживать диалог, но не перебивать, а своей позитивной реакцией направлять разговор в нужное русло.

### 1.8.3. Управление конфликтами в организации

Работающие в организациях люди по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различия в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Под *конфликтами* понимаются различия в восприятии тех или иных событий или явлений, в результате которых возникают помехи в работе или оппозиция.

Чаще всего причинами возникновения конфликтов являются:

- различия в понимании смысла коммуникаций, когда конфликты возникают из-за трудностей семантического характера, недопонимания или шумов в каналах коммуникаций;

- разное отношение к характеру взаимоотношений в действующей структуре организации, в результате чего отдельные работники не согласны с тем, как в структуре распределены цели, задачи и ресурсы, какие критерии используются для выбора решений и оценки работ и т. п.;

- неприятие индивидуальных особенностей людей с разными системами ценностей, формирующихся под воздействием опыта, обучения, прошлой жизни и работы.

С точки зрения причин конфликтов выделяют три типа конфликтов. Первый – это *конфликт целей*. В этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Второй – это *конфликт взглядов*, идей и мыслей участников конфликта по способам решения проблемы. Третий – это *чувственный конфликт*, появляющийся в ситуации, когда у участников изначально различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия. Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

Для разрешения организационных конфликтов используются так называемые структурные методы управления конфликтом внутри организации. Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. В группу этих методов входят:

- методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т. п.);
- методы, связанные с «разведением» участников конфликта (по ресурсам, целям, средствам и т. п.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);
- методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов);
- методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор, координатор и т. п.);
- методы, связанные со слиянием разных подразделений и надеванием их общей задачей (например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника в плане его роста).

Одной из задач менеджера при управлении конфликтами является стимулирование конструктивных конфликтов. Это более трудная задача, чем разрешение деструктивных конфликтов. Среди методов, имеющих в распоряжении менеджеров, большую роль играет доведение до сведения работников информации о том, что конфликты в организации имеют законное право на существование. Это заявление необходимо подкреплять конкретными мерами, направленными на поддержку тех, кто ставит под сомнение сложившееся положение, предлагает инновационные идеи и высказывает не совпадающие с принятыми мнения, демонстрирует оригинальное мышление и т. п. Это требует введения систем материальных и нематериальных стимулов поведения персонала.

В зарубежной практике используется такой метод активизации конструктивных конфликтов, как опубликование угрожающих сообщений, в которых может содержаться информация о предполагаемом закрытии предприятия, о ликвидации подразделения или о сокращении штата. Это нередко вызывает снижение апатии, появление новых идей, приводит к возникновению позитивных конфликтов, направленных на исправление сложившейся ситуации.



## РАЗДЕЛ 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

### Глава 2.1. Социальные основы маркетинга

#### 2.1.1. Предпосылки становления, формирования и развития маркетинга

Термин «маркетинг» происходит от английского слова market и в буквальном смысле слова означает рыночную деятельность. Этот термин появился в экономической литературе США на рубеже XIX и XX вв., что было обусловлено необходимостью совершенствования сложившейся системы управления рыночной деятельностью. Прежде всего следовало обеспечить более высокий уровень управления сбытовой деятельностью организаций.

Разразившийся в 1929 г. экономический кризис показал, что первоначальная трактовка маркетинга как деятельности по совершенствованию сбыта неприемлема. В результате маркетинг становится составной частью управленческой деятельности организаций, направленной на разработку и продвижение продукции к потребителям, создание благоприятных условий для приобретения товаров. Такой подход существовал примерно до 60-х гг. XX в. К этому времени в ведущих промышленно развитых странах была создана новая система регулирования производственных и сбытовых процессов, обусловленная значительным увеличением производства товаров, объем которых превышал реальный спрос. В результате в теории маркетинга был сделан акцент на конкретного потребителя с его реальными нуждами и потребностями и была сформулирована классическая концепция маркетинга. В соответствии с данной концепцией вся деятельность организации должна осуществляться на основе постоянного учета состояния рынка, нужд и потребностей людей, их оценке и учета возможных изменений в будущем.

В современной концепции маркетинга ключевыми параметрами являются нужда, потребность, запрос, товар, обмен, сделка, рынок.

**Нужда** – чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо.

**Потребность** – нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. Потребности выражаются в объектах, способных удовлетворить нужду тем способом, который присущ культурному укладу данного общества.

Потребности людей практически безграничны, а ресурсы для их удовлетворения ограничены. Так что человек будет выбирать те това-

ры, которые доставят ему наибольшее удовлетворение в рамках его финансовых возможностей. **Запрос** – это потребность, подкрепленная покупательной способностью.

**Товар** – все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Чем полнее соответствует товар желаниям потребителя, тем большего успеха добьется производитель. Производители должны отыскивать потребителей, которым они хотят продавать, выяснять их потребности, а затем создавать товар, как можно полнее удовлетворяющий эти потребности.

Понятие «товар» не ограничивается физическими объектами. Товаром можно назвать все, что способно удовлетворить нужду. Помимо изделий и услуг, это могут быть места, организации, виды деятельности и идеи.

Маркетинг имеет место в тех случаях, когда люди решают удовлетворить свои нужды и запросы с помощью обмена. **Обмен** – акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен.

Для совершения добровольного обмена необходимо, чтобы сторон было как минимум две; каждая сторона должна располагать чем-то, что могло бы представить ценность для другой стороны, и должна быть способна осуществлять коммуникацию и доставку своего товара. Также каждая сторона должна быть совершенно свободной в принятии или отклонении предложения другой стороны.

Эти условия создают лишь потенциальную возможность обмена. А состоится ли он, зависит от соглашения между сторонами о его условиях.

**Сделка** – коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами. Сделка предполагает наличие нескольких условий: 1) по меньшей мере двух ценностно-значимых объектов, 2) согласованных условий ее осуществления, 3) согласованного времени совершения и 4) согласованного места проведения. Как правило, условия сделки поддерживаются и охраняются законодательством.

Понятие «сделка» – подводит к понятию «рынок».

**Рынок** – совокупность существующих и потенциальных покупателей товара. Может сформироваться рынок на какой-то товар, услугу или иной объект, имеющий ценностную значимость.

Понятие «рынок» приводит к завершающему понятию цикла – «маркетингу». **Маркетинг** – это человеческая деятельность, имеющая

отношение к рынку. Маркетинг – это работа с рынком ради осуществления обменов, цель которых – удовлетворение человеческих нужд и потребностей. Таким образом, мы возвращаемся к определению маркетинга как вида человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

### **2.1.2. Понятие маркетинга. Сущность промышленного маркетинга**

Маркетинг – это деятельность, осуществляемая в целях достижения наиболее эффективных обменов для удовлетворения конкретных нужд и потребностей. Такая деятельность направлена на исследование рынка, выявление реальных потребностей, вкусов и предпочтений конкретных потребителей, обеспечение организации производства продукции. С другой стороны, эта деятельность включает целенаправленное воздействие на рынок в целях формирования потребностей и покупательских предпочтений для обеспечения эффективной реализации производимых товаров.

Маркетинг как вид деятельности предполагает:

- полное выявление нужд и потребностей покупателей;
- разработку и изготовление такого продукта, который необходим потребителю, с соответствующей упаковкой и обслуживанием;
- установление цен, приемлемых для покупателя и обеспечивающих достаточную прибыль продавцу;
- доставку произведенных товаров в необходимом количестве в приемлемое для покупателя время и место, т. е. соответствующее распределение товара;
- продвижение товара, включающее рекламу, личную продажу, стимулирование продаж, создание благоприятного впечатления о товаре и организации.

Каждое из перечисленных направлений важно само по себе, но ценность и значимость каждого направления имеет наибольшее значение тогда, когда они реализуются в единстве и целостности. В таком случае говорят о реализации *концепции маркетинга*.

Используя концепцию маркетинга, организация производит и продает то, что нужно людям, а не навязывает им то, что уже произведено. Свои интересы в получении определенной прибыли организация удовлетворяет за счет обеспечения потребностей покупателей.

Промышленный маркетинг – это система разработки и реализации производственной и коммерческой политики на промышленном

предприятия, нацеленная на получение максимальной прибыли на основе изучения промышленного рынка и создания конкурентоспособной продукции. Таким образом, промышленный маркетинг представляет собой совокупность всех видов мероприятий, связанных с маркетингом товаров на промышленном рынке.

Промышленный рынок – рынок, включающий в себя физических (отдельные личности) и юридических лиц (организации и учреждения), которые приобретают товары для использования их в процессе производства, перепродажи, оказания услуг или сдачи в аренду.

Идеология промышленного маркетинга учитывает следующие факторы:

- покупателей промышленной продукции меньше, чем рядовых покупателей; сделки, как правило, крупные и дорогие, и покупатели потому обладают большими полномочиями и свободой при обсуждении их условий;

- продавец должен быть специалистом, обладающим достаточными техническими знаниями в области продукции или услуг, которые он реализует;

- личные качества продавца играют большую роль, так как торговые представители должны принимать оперативные решения по установлению цен, скидок, отвечать на все вопросы, проявлять необходимую гибкость;

- стимулирование сбыта должно отличаться от стимулирования сбыта потребительских товаров;

- для рекламы предпочтительно использовать специализированные журналы, торговые сборники, брошюры, необходимо шире использовать возможности информирования по почте, презентации и значительно меньше – средства массовой информации.

Методы маркетинговой деятельности, исходя из того, что модели поведения на промышленном и потребительском рынках значительно отличаются, могут быть совершенно разными.

### **2.1.3. Принципы и функции маркетинга**

Принципы маркетинга – это основополагающие положения, которые лежат в основе маркетинга и раскрывают его сущность и назначение.

К основным принципам можно отнести следующие:

*Нацеленность на коммерческий результат*, что для организации сводится к овладению намеченной доли рынка в соответствии с долгосрочными целями.

*Комплексный подход* к достижению поставленных целей.

*Максимальный учет условий и требований выбранного рынка* с одновременным целенаправленным воздействием на него. Производитель должен приспособливаться к требованиям покупателей и воздействовать на их поведение.

*Долговременный «горизонт видения» целей* проявляется в особом внимании к прогнозным исследованиям и разработке на их основе товаров, обладающих новыми потребительскими свойствами.

*Активность, наступательность, предприимчивость*, обеспечивающие быструю и эффективную реакцию на изменения внешней среды.

Принципы маркетинга определяют его основные функции.

Так как маркетинг рассматривается как концепция управления, то он имеет ряд общих функций, характерных для любого типа управления: планирование, организация, учет и контроль. Если рассматривать маркетинг как практическую деятельность организации, то можно выделить следующие функции:

- комплексное исследование рынка;
- прогнозирование емкости рынка и основных тенденций изменения внешней среды;
- оценка собственных возможностей;
- разработка маркетинговой стратегии и программы;
- осуществление товарной политики – оценки потребительских свойств продукта, разработка его новых видов, формирование ассортимента, доведение качественных характеристик товара до уровня конкретных запросов потребителей выбранного сегмента;
- осуществление ценовой политики;
- осуществление политики распределения товаров – планирование и формирование каналов сбыта товаров;
- проведение коммуникационной политики или ФОССТИС (ФОрмирование Спроса и СТИмулирование Сбыта) – планирование и осуществление мероприятий по продвижению товара на рынок;
- организация маркетинговой деятельности – создание специализированных структурных подразделений в системе управления организацией;
- контроль маркетинговой деятельности.

## Глава 2.2. Основы теории поведения потребителей

### 2.2.1. Сущность поведения потребителей

Теория маркетинга призвана обеспечить более эффективные обмены на рынке в целях удовлетворения конкретных нужд и потребностей. Такие обмены между продавцами и покупателями могут состояться лишь тогда, когда покупатель информирован о каждом конкретном товаре, его устраивают качественные параметры, цена и место продажи. Указанные четыре фактора – товар, цена, место продажи и коммуникации – являются основными побудительными мотивами к совершению покупок. С учетом специфики потребителей выделяют следующие группы покупателей:

- отдельные лица, семьи и домашние хозяйства, приобретающие товары для личного потребления;
- предприятия или организации, покупающие товары для производственного потребления;
- посредники, приобретающие товары для их перепродажи;
- государственные учреждения, покупающие товары и услуги для осуществления своих непосредственных функций.

Поведение каждой из перечисленных групп покупателей имеет свои специфические черты, которые следует учитывать продавцам товаров. Данные черты объясняются тем, что выделенные группы покупателей осуществляют следующее:

- приобретают товары для их различного целевого использования;
- имеют различную частоту совершения покупок;
- пользуются различными источниками информации при обосновании целесообразности совершения покупок;
- имеют специфические особенности принятия решения о покупке;
- руководствуются различными мотивами в процессе принятия решения о покупке;
- имеют различные требования к послепродажному обслуживанию.

Задача маркетинга состоит в том, чтобы понять и предсказать возможные действия потребителей, обосновать причинно-следственные связи в процессе покупки и потребления товаров и услуг. При этом непосредственную деятельность потребителей, обусловленную приобре-

тением необходимых товаров и услуг и включающую процесс обоснования и принятия решения о покупке, саму покупку и послепокупочную оценку товаров, называют *поведением потребителей*.

### **2.2.2. Структура и поведение потребителей на промышленном рынке**

Потребители на промышленном рынке – это предприятия разных отраслей народного хозяйства (промышленные, строительные, сельскохозяйственные, транспортные и т. п.), государственные организации и учреждения, общественные организации и политические партии, банки и страховые и инвестиционные компании и фонды, торговые организации, маркетинговые и рекламные агентства и т. д. Структура потребителей на промышленном рынке может быть представлена следующим образом:

– коммерческие предприятия, к которым относятся предприятия отраслей народного хозяйства, осуществляющие выпуск продукции; промежуточные посредники; организации, оказывающие промышленные услуги (инвестиционные компании, страховые компании, банки, транспортные компании и т. п.);

– государственные учреждения (органы государственной власти, лечебные и образовательные учреждения, учреждения культуры и т. п.);

– общественные учреждения.

Чтобы изучить поведение предприятий-покупателей, нужно ответить на следующие вопросы:

– кто является покупателем?

– каковы потребности данного покупателя?

– какие факторы оказывают влияние на принятие решения о покупке?

– кто и как принимает решение о покупке?

– какие операции совершаются при покупке?

На поведение предприятия-покупателя оказывают влияние не только маркетинговые факторы (товар, распределение, цена, продвижение), но и целый ряд других факторов – экономических, политических, культурных, технологических, правовых, конкурентных. Под воздействием этих факторов, а также внутренних факторов предприятие-покупатель вырабатывает свою политику закупок, которая включает выбор товара или услуги, выбор поставщика, определение объема заказа.

### 2.2.3. Процесс принятия решения о закупках

Процесс принятия решения о закупках на промышленном рынке более сложен, чем данный процесс на потребительском рынке, и требует привлечения специалистов для принятия обоснованных управленческих решений. Процесс принятия решения о закупках включает следующие этапы:

1. Осознание потребности.
2. Формирование закупочного центра на предприятии.
3. Разработка спецификаций товаров.
4. Поиск поставщиков.
5. Запрос предложений от поставщиков.
6. Оценка предложений.
7. Выбор поставщика.
8. Заключение контракта.
9. Оценка работы поставщика.

Самый простой вариант принятия решения о закупках имеет место тогда, когда предприятие осуществляет неизменные повторяющиеся закупки.

Существуют специфические особенности процесса принятия решения о закупках, обусловленные тем, кто именно и с какой целью приобретает товар. С учетом этого можно выделить:

– предприятия, покупающие товары для производственного потребления. Для этого случая характерно наличие незначительного числа крупных покупателей, плотно сконцентрированных географически. Спрос таких предприятий на товары довольно быстро и существенно меняется и зависит от спроса на потребительские товары;

– предприятия, приобретающие товары для их перепродажи, как правило торгуют большим числом разнообразных товаров. Поэтому одним из основных решений, принимаемых такими предприятиями, является установление наилучшего товарного ассортимента. От выбранного предприятием ассортимента зависит состав покупателей и поставщиков;

– государственные учреждения и организации закупают товары и услуги для удовлетворения нужд медицины, образования, обороны и других социальных нужд. Они используют средства налогоплательщиков и отдают предпочтение тем продавцам, которые предлагают товары, способные полностью удовлетворять существующие потребности по самым низким ценам.



## **Глава 2.3. Маркетинговые исследования и маркетинговая информация**

### **2.3.1. Сущность маркетинговых исследований**

В процессе своей деятельности организации постоянно сталкиваются с проблемами, обусловленными необходимостью более полного удовлетворения потребностей покупателей их продукции. Решению таких проблем призваны способствовать маркетинговые исследования.

Под *маркетинговыми исследованиями* понимают целенаправленное изучение существующей проблемы и разработку на этой основе рекомендаций по обеспечению ее наилучшего решения.

Основными направлениями маркетинговых исследований являются: исследование рынка; исследование покупателей; исследование конкурентов; исследование предложения товаров; исследование товаров; исследование цен; исследование эффективности политики продвижения товаров.

Обычно выделяют шесть основных этапов маркетингового исследования:

I. Обосновывается необходимость проведения исследования и оговаривается круг вопросов, подлежащих рассмотрению.

II. Составляется подробный план исследования, в котором формулируется цель исследования, решаемые задачи, указываются исполнители, предполагаемые результаты, приводится смета.

III. Проводится сбор информации, исходя из очерченного круга требуемых исходных данных, установленных источников информации, а также выбирается метод сбора информации.

IV. Анализ собранной информации и ее интерпретация.

V. Подготавливается отчет о проведенном исследовании. Он содержит изложение всех выявленных в процессе исследования как позитивных, так и негативных для организации моментов, с учетом которых формулируются соответствующие рекомендации.

VI. С учетом сделанных рекомендаций руководство организации разрабатывает соответствующие решения, призванные устранить выявленные недостатки.

### **2.3.2. Комплексное исследование рынка**

Комплексное исследование рынка выпускаемой продукции позволяет организации ответить на важнейшие для ее функционирования вопросы:

- сколько продукции может быть реализовано на рынке?
- по каким ценам максимальным и минимальным будет реализована продукция?
- на каких условиях продажи реализуется продукция и через какие каналы сбыта?
- как осуществлять поставку, особенно крупнотоннажной продукции?
- каким образом обеспечивать послепродажное обслуживание?
- какая продукция у конкурентов, в чем суть их ценовой политики, каково число конкурентов на данном рынке?
- кто является потребителем продукции, какова платежеспособность потребителя, его положение в экономической системе?
- какие методы стимулирования продаж необходимо внедрить для закрепления в выбранном сегменте?

Для нахождения своей ниши организации необходимо выяснить, кто является участником рыночных отношений и как они действуют на рынке; кто может поддержать организацию в продвижении ее продукции; кто и какие противодействия может оказать организации в политике завоевания рынка.

Изучение структуры организаций на выбранном сегменте рынка производится по трем группам организаций:

1. Посредники – при выборе посредника необходимо принимать во внимание то, что эта организация не должна представлять другую организацию, выпускающую аналогичную продукцию; должна располагать соответствующими торговыми, складскими и демонстрационными помещениями. Торговый персонал посредника должен обладать необходимыми знаниями и опытом работы с продукцией. Положение посредника должен быть финансово устойчивым.

2. Конкуренты – должна быть тщательно изучена их деятельность (положительный опыт, недостатки и уязвимые места), что позволит принять меры по повышению привлекательности своей продукции, коммерческих и технических предложений.

3. Контрагенты – это сегодняшние и потенциальные потребители, которые заинтересованы выбрать наиболее интересные и выгодные предложения.

### **2.3.3. Маркетинговая информационная система**

В современных условиях успешно функционировать и динамично развиваться могут только те организации, руководство и специалисты которых располагают полной, достоверной и своевременной ин-

формацией по всем направлениям деятельности. Решить эту проблему можно за счет создания *маркетинговой информационнои системы*, используя:

- внутреннюю отчетность организации, характеризующую показатели объемов продаж, закупок, величину издержек, объемы материальных запасов, содержащую данные о движении оборотных средств, о дебиторской и кредиторской задолженности и т. д.;

- внешнюю текущую информацию о событиях, происходящих в предпринимательской среде;

- маркетинговые исследования, обеспечивающие организацию информацией об актуальной для организации проблеме;

- результаты анализа информации, на основе которых возможно формулирование предложений по решению проблемы;

- данные государственной статистики об объемах производства товаров и оказания услуг, о поставках товаров в торговлю, о наличии товаров в торговой сети, о продаже товаров и уровне цен;

- данные исследований доходов и расходов домашних хозяйств, которые являются единственным источником информации о распределении населения по группам в зависимости от доходов на одного человека;

- отчеты научно-исследовательских организаций и вузов;

- данные промышленных и торговых организаций, материалы бирж, аукционов и торгов.

## **Глава 2.4. Анализ рыночных возможностей и отбор целевых рынков**

### **2.4.1. Рынок и его структура**

В настоящее время рынок рассматривается как тип хозяйственных связей между субъектами хозяйствования. Существуют два типа хозяйственных связей:

- натурально-вещественные, безвозмездные;

- товарные связи, осуществляемые посредством рынка.

Для товарных отношений, осуществляемых посредством рынка, очень важную роль играют не только прямые (производство–рынок–потребитель), но и обратные (потребитель–рынок–производство) хозяйственные связи.

Механизм обратных связей является непременным условием устойчивости и эффективности любой экономической системы.

Структура рынка – это внутреннее строение, расположение, порядок отдельных элементов рынка, их удельный вес в общем объеме рынка.

Признаками любой структуры являются:

- связь между элементами;
- устойчивость этих связей;
- целостность элементов.

Говоря о промышленном рынке и его структуре, можно выделить такие основные элементы, как потребители, продавцы и товары (услуги). Каждый из этих элементов в свою очередь является сложным явлением и имеет собственную структуру, изучение которой способствует повышению степени достижения целей организаций, функционирующих на промышленном рынке.

Комплексное исследование рынка является инструментом, помогающим руководителям организаций избежать ошибок, снизить риск при принятии управленческих решений.

#### 2.4.2. Сегментация промышленных рынков

Организации трудно контролировать рынок целиком, т. е. полностью определять конъюнктуру (цены, объемы и т. п.) на всем рынке. Организация старается завладеть какой-то частью рынка – сегментом, удержание и расширение которого и является целью рыночной политики организации. Таким образом, речь идет о **сегментации** – делении рынка на части, обладающие определенными специфическими чертами.

**Сегментом рынка** называется его часть, которая имеет свою собственную группу потребителей и определенную покупательскую структуру.

В зависимости от сложности рынка организация может предпочесть работу по всему его пространству или сконцентрировать усилия на каких-то определенных сегментах. В последнем случае применяется стратегия *дифференцированного маркетинга*, предполагающая наличие ряда вариантов действий в зависимости от выбранного сегмента, или стратегия *концентрированного маркетинга*, когда организация концентрирует свои усилия строго на одном сегменте рынка.

Структура товаров, предназначенных для выбранного сегмента, должна формироваться с учетом требований потребителей данного сегмента рынка, т. е. быть конкурентоспособной.

Сегментирование позволяет выделить однородные части (сегменты) исследуемого рынка и детализировать аналитическую работу применительно к характеристикам групп покупателей. В ходе анализа она необходима из-за разнообразия характеристик предлагаемой продукции, ее потребителей, национальных особенностей рынков.

Сегментация рынка позволяет повысить показатели продукции и улучшить коммерческие результаты организации. Сегментация может быть двух видов:

- сегментация потребителей по признакам их покупательских характеристик;

- сегментация продукта, включающая определение свойств продукции и соответствующих цен для последующего их сравнения с требованиями и характеристиками потребителей.

Сегментирование может производиться с использованием различных *критериев*. Для сегментации рынка товаров народного потребления используются географические, демографические, социально-экономические и поведенческие критерии.

Для товаров производственного назначения первостепенное значение имеют географические, технологические, юридические и экономические критерии: географическое расположение и территориальная удаленность, используемые технологии и ресурсы, форма собственности, страна регистрации, основная сфера деятельности, наличие долгосрочных хозяйственных связей и взаимовыгоды от сотрудничества, существование единого конечного потребителя и т. д.

### **2.4.3. Отбор целевых сегментов и разработка конкурентных стратегий**

Сегментирование рынка имеет конечной целью *выбор целевых сегментов*, которые в наибольшей степени соответствуют возможностям организации и особенностям развития рынка. К выбору целевых сегментов предъявляется ряд требований.

1. *Сегмент должен быть однороден.* Для сокращения постоянных и переменных издержек по продвижению продаж необходимо добиться высокого уровня специализации всего комплекса маркетинговых работ в выбранном сегменте рынка. Этого можно достичь в том случае, когда сегмент достаточно однороден с точки зрения использованных критериев сегментации.

2. *Емкость сегмента рынка должна соответствовать возможностям организации.* Для того чтобы вести прибыльный бизнес в

сегменте рынка, необходимо, чтобы его емкость (емкость той его части, на которую претендует организация) соответствовала оптимальному объему производства продукции, т. е. такой величине, которая обеспечивает минимальные издержки производства и реализации товара в конкретных рыночных условиях.

3. *Необходимо постоянно вести учет изменений емкости сегмента.* Объем продаж в сегменте, в конечном счете, определяется количеством реальных потребителей и объемом закупаемой ими продукции. Так как изменения конъюнктуры могут повлиять на данные характеристики, организации должны учитывать колебания емкости рынка.

4. *Сегмент рынка должен иметь доступные каналы сбыта.* Успех реализации продукции во многом определяется наличием хорошо организованных, контролируемых каналов сбыта и средств коммуникации с потребителями либо, как минимум, возможностями их развития. Отсутствие перспектив в этой области (захват конкурентами сети реализации продукции, отсутствие эффективных средств передачи рекламных обращений и др.) может быть причиной уменьшения объемов продаж.

Для обеспечения эффективной работы на целевых сегментах организация должна разработать систему стратегий, отражающих концепцию поведения по отношению к основным субъектам и активным силам данного сегмента. Основными стратегиями являются:

1. **Базовые стратегии развития**, опирающиеся на конкурентное преимущество организации. К таким стратегиям относятся:

– *стратегия лидерства по издержкам* – предполагает, что организация за счет факторов внутренней и/или внешней среды может обеспечить большую, чем у конкурентов, разницу между себестоимостью товара и среднерыночной ценой;

– *стратегия дифференциации* – предполагает придание товару важных с точки зрения потребителя отличительных свойств. Такое отличие может базироваться на объективных или субъективных, осязаемых или неосязаемых свойствах товара, быть реальным или мнимым;

– *стратегия специализации* – предполагает концентрацию на потребностях одного целевого сегмента. Цель состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Низкая рыночная доля в случае неудачной реализации стратегии может существенно подорвать конкурентоспособность организации.

**2. Стратегии охвата рынка** на основе определения типа маркетинга:

– *недифференцированный (массовый, агрегированный) маркетинг* выбирается организацией, когда нет существенных различий в мотивациях потребителей или же ими можно пренебречь в силу сложившейся ситуации на рынке. Также применяется в случаях, когда различия в потребностях потребителей на рынке настолько велики, что не представляется возможным сгруппировать их;

– *дифференцированный маркетинг* предполагает группировку потребителей в сегменты, для каждого из которых разрабатывается собственный комплекс маркетинга;

– *концентрированный маркетинг* используется, если предприятие сосредотачивается на одном рыночном сегменте.

**3. Рыночное позиционирование на промышленном рынке.** Позиционирование – это придание товару не вызывающего сомнения места на рынке и в сознании целевых потребителей.

Эффективное позиционирование предполагает работу как с товаром, так и с познанием потребителей. Особенно это важно для промышленного рынка, где решения о покупке принимаются специалистами, преобладают рациональные мотивы. В случае применения этой стратегии необходимо выбрать параметры, по которым будет производиться позиционирование товара (стандартными показателями являются цена и качество).

Позиционирование *по технологии* предусматривает, что организация в качестве конкурентных преимуществ использует такие характеристики товара, как период жизненного цикла, период времени, нужный конкурентам для изготовления аналогичного или более технологического товара.

Позиционирование *по цене* предусматривает, что организации, осуществляя экономию на масштабах, предлагают потребителям более низкую цену товара. Этот тип позиционирования применяют для вспомогательного оборудования, сырья и материалов.

Позиционирование *по стоимости эксплуатации* является очень эффективным на промышленном рынке. В данном случае предприятие выбирает в качестве конкурентного преимущества не цену товара, а стоимость эксплуатации оборудования, которая, кроме цены, учитывает стоимость технического обслуживания, расходных материалов, обучения персонала и т. п.

Позиционирование *по качеству* особенно эффективно, когда фирма предлагает потребителю более высокое качество товара при

цене, аналогичной ценам конкурентов. Это позволяет организации иметь большую часть рынка, что ведет к увеличению прибыли. Увеличение объемов продаж дает возможность снизить цены.

Показателями, которые формируют представление промышленного потребителя о качестве товара, чаще всего являются следующие: производительность оборудования, срок эксплуатации, время наработки на отказ, эргономика, энерго- и материалоемкость, функциональные возможности и т. п.

**4. Стратегии роста.** В зависимости от направления роста выделяют следующие виды стратегий:

- интенсивный рост – рост в рамках существующего рынка;
- рост посредством диверсификации – предполагает выход компании за границы своего рынка с новым товаром;
- интегративный рост – рост в рамках индустриальной цепочки (за счет контроля стратегически важных для организации звеньев в индустриальной цепочке).

Также выделяют так называемые **конкурентные стратегии** (стратегия лидера на рынке, стратегия вызова лидеру, стратегия следования за лидером, стратегия занятия конкурентной ниши), являющиеся концентрированным выражением линии поведения организации по отношению к своим конкурентам. Данные стратегии интегрируют в себе целый комплекс мероприятий, как акцентированных на конкурентах, так и акцентированных на потребителях.

Также при разработке стратегии организации необходимо учитывать *специфику отрасли*, в которой она функционирует. Это обусловлено тем, что отраслевые рынки проходят определенные стадии в процессе своего существования (латентный рынок, кристаллизация рынка, рост, фрагментация, консолидация, «закрытие»), что требует использования различных методов производства и маркетинга, или так называемые **стратегии конкуренции в отраслях**.

## **Глава 2.5. Товарная политика**

### **2.5.1. Сущность товарной политики. Классификация товаров промышленного назначения**

Реализация *товарной политики* обеспечивает организации возможность выявить и удовлетворить потребности покупателей лучше, чем это делают конкуренты.



- Товарная политика включает такие мероприятия, как:
- модификация производимых товаров;
  - разработка новых видов товаров;
  - снятие с производства устаревших товаров;
  - установление оптимальной номенклатуры и ассортимента производимых товаров;
  - установление целесообразности и выявление возможностей использования товарных знаков;
  - создание упаковки и проведение маркировки товаров;
  - организация сервисного обслуживания;
  - послепродажные контакты с покупателями и потребителями.

При разработке маркетинговой стратегии организации необходимо учитывать, к каким классам относятся производимые товары. Существуют различные системы классификации промышленных товаров и услуг, к которым относится оборудование для производства упаковки, сырье и материалы, необходимые для производства упаковки и сама упаковка как товар.

Наиболее широко применяемой классификацией товаров промышленного назначения можно считать следующую классификацию:

- основные средства (сооружения и капитальное оборудование, дополнительное оборудование, вспомогательное или офисное оборудование);
- материалы и комплектация (сельскохозяйственное и природное сырье, обработанные материалы, детали и компоненты);
- промышленные услуги (техническое обслуживание и ремонт, консалтинговые услуги).

**1. Сооружения и капитальное оборудование.** Характерными чертами этого класса товаров являются: высокая стоимость, длительный срок использования, высокий уровень принятия решения о покупке. Особенности маркетинговых задач следующие: прямые каналы распределения, длительные переговоры о технико-экономических характеристиках и условиях поставки; потребность в дополнительных услугах, ремонте и подгонке, использование преимущественно личных форм продаж.

**2. Дополнительное оборудование.** Этот класс промышленных товаров предназначен для обеспечения нормальной работы капитального оборудования (например, тракторы, грузоподъемники). Данный вид оборудования обладает большинством черт предыдущего класса товаров, но меньше по стоимости и срокам службы. Эти товары требу-

ют согласованности с капитальным оборудованием. Маркетинговая задача при продаже этого класса товаров состоит в обеспечении разнообразия в ценах и технических характеристиках оборудования.

**3. Вспомогательное оборудование.** Данный класс товаров используется для обеспечения работы управленческого персонала. Это ксероксы, факсы, компьютеры, принтеры и другое офисное оборудование. Оно характеризуется меньшей стоимостью, эластичностью спроса и высоким уровнем стандартизации.

**4. Детали и компоненты** становятся составной частью конечного продукта. Они характеризуются незначительной стоимостью, коротким сроком службы, более длинными каналами распределения. Закупки зависят от уровня стандартизации в соответствии с разработанными спецификациями.

**5. Обработанные материалы** включают химические препараты, пластмассы, сталь, цемент и т. д.; цены на них относительно высокие, но объемы закупок, как правило, большие.

**6. Сырье** может быть природного (руда, уголь, нефть и т. д.) и сельскохозяйственного (лен, хлопок, соя, кожа и т. д.) происхождения. Приобретается в больших количествах, часто по стандартам.

**7. Промышленные услуги** предоставляются банками, страховыми компаниями, рекламными агентствами, юридическими фирмами, консалтинговыми компаниями. Услуги характеризуются тем, что имеют значительную стоимость, но покупать их у профессионалов значительно дешевле, чем производить самим. Услуги не сохраняются и часто изменяются. Особенность приобретения услуг состоит в том, что их качество невозможно оценить до момента получения. Поэтому позиционирование компаний, оказывающих услуги, осуществляется по имиджу, деловой репутации, сроку работы на рынке в определенной области.

### **2.5.2. Конкурентоспособность товара и методы ее оценки**

Конкурентоспособность товара является результирующим показателем эффективности функционирования предприятия.

Майкл Портер связал понятия потребительской ценности товара, прибыли или выгод, получаемых от его использования, и конкурентоспособности товара. Согласно Портеру, *потребительская ценность товара* – максимальная цена, которую покупатель считает выгодным для себя заплатить за данный товар. Величина потребительской ценности товара непосредственно зависит от способности товара удовлетворить потребности потребителя.

Конкурентоспособность товара пропорциональна неоплаченной части потребительской ценности товара. У каждого конкурентоспособного товара цена реализации ниже потребительской ценности. Для потребителя неоплаченная часть потребительской ценности равна полученной им от использования товара дополнительной прибыли. Для поставщика она соответствует «запасу конкурентоспособности» его продукции.

Таким образом, **конкурентоспособность товара** – его относительная интегральная характеристика, существующая только в условиях конкуренции, определяющая степень его привлекательности для потребителя и превосходства, с точки зрения потребителя, над аналогичным товаром-конкурентом, привязанная к конкретному моменту времени, рынку, потребителю, выражающаяся через разницу между потребительской ценностью товара и ценой его приобретения.

Для оценки конкурентоспособности товара применяют следующие методы:

**I. Квалиметрический (с применением среднеарифметической взвешенной) метод** основан на допущении, что конкурентоспособность товара определяется двумя группами показателей:

- Показатели качества (*показатели назначения; надежности; эргономические показатели; технологичности; показатели стандартизации и унификации; транспортабельности; эстетичности; органолептические показатели; экологические показатели* и т. д.).

- Показатели стоимости, к которым относятся:

1. Цена реализации единицы товара.
2. Затраты, которые несет потребитель, удовлетворяя свои потребности с помощью этого товара: эксплуатационные затраты, затраты на профилактическое обслуживание, ремонт, утилизацию.

Совокупность всех этих затрат называется *ценой потребления*.

Конкурентоспособность товара квалиметрическим методом оценивается по показателю конкурентоспособности  $K$ :

$$K = \frac{I_{т.п.}}{I_{э.п.}}, \quad (1)$$

где  $I_{т.п.}$  – индекс технических параметров (индекс качества);  $I_{э.п.}$  – индекс экономических параметров (индекс цен).

$$I_{т.п.} = \sum_{i=1}^n (D_i \cdot q), \quad (2)$$

где  $D_i$  – коэффициент значимости параметра;  $q_i$  – относительный параметр качества, который определяется по формуле (3):

$$q_i = \frac{P_{\text{оцен}}}{P_{\text{конк}}}, \quad (3)$$

где  $P_{\text{оцен}}$  – значение параметра оцениваемого изделия;  $P_{\text{конк}}$  – значение параметра конкурирующего изделия.

$$I_{\text{э.п}} = \frac{S_{\text{потр.оцен}}}{S_{\text{потр.конк}}}, \quad (4)$$

где  $S_{\text{потр.оцен}}$  – цена потребления оцениваемого товара;  $S_{\text{потр.конк}}$  – цена потребления конкурирующего товара.

**II. Балльно-экспертный метод** определения величины конкурентоспособности товара основан на экспертных оценках.

**III. Метод абсолютных величин** состоит в сравнении абсолютных характеристик товаров.

**IV. Квалиметрический (с применением среднегеометрической) метод.** На практике часто встречаются случаи, когда оценить конкурентоспособность товара можно по двум группам показателей: качества и стоимости, при этом показатели качества по важности для потребителя примерно равны, но не взаимозаменяемы. Конкурентоспособность товара оценивается по показателю конкурентоспособности  $K$  (1). При этом  $I_{\text{т.п}}$  определяется следующим образом:

$$I_{\text{т.п}} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n q_i}, \quad (5)$$

где  $n$  – количество параметров качества, используемых при оценке;  $q_i$  – относительный параметр качества.

Относительный параметр качества  $q_i$  и индекс экономических параметров  $I_{\text{э.п}}$  определяются по формулам (3) и (4), соответственно.

**V. Метод ранжирования.** Конкурентоспособность товара – величина интегральная. Поэтому при оценке возникает необходимость сведения многих составляющих конкурентоспособности в один интегральный показатель. Однако, как считают некоторые ученые, при решении подобных многокритериальных задач составление единого интегрального показателя различными методами (в том числе и рассмотренными выше) не имеет смысла, поскольку очень часто полученный показатель не имеет необходимой интерпретации. Поэтому

можно предложить следующий метод определения конкурентоспособности товара. Выбирается необходимое число показателей, определяется важность каждого из них, они ранжируются по уровню важности и определяются допустимые значения каждого параметра снизу (сверху). Затем последовательно определяется конкурентоспособность товаров-конкурентов, сначала по самому важному показателю (остальные показатели учитываются как ограничения), потом – по второму и так далее. Анализ доводится до последнего показателя и выбирается самое конкурентоспособное изделие, у которого потери в величине главных показателей невелики, но дополнительные показатели имеют приемлемую величину.

### **2.5.3. Создание нового товара и жизненный цикл товара**

Маркетинговая работа в процессе разработки товара начинается с предварительных маркетинговых исследований поведения потребителей, их претензий, жалоб, рекламаций. Большую помощь на стадии *формирования вариантов коммерческой идеи* оказывают анализ практики конкурентов, мнений и опыта работников оптовой и розничной торговли, торговых агентов и продавцов, изучение патентов и лицензий на новую продукцию.

Следующий этап состоит в *описании отобранных коммерческих идей* в терминах, которые отражают значимость проектируемых продуктов для потребителя как на стадии выбора товара, так и в процессе пользования. Важно иметь четкое представление, для кого предназначен товар и насколько велико количество потенциальных потребителей, какие характеристики их интересуют в первую очередь, когда и в каких ситуациях товар будет использоваться. Описание коммерческих идей по этим позициям формирует *концепцию товара*, которая служит для уточнения возможностей и целесообразности реализации отобранных идей.

Перед инвестированием средств в отобранную концепцию товара проводится *детальный анализ ожидаемого рыночного спроса, потенциальных объемов продаж, необходимых затрат и прибыли*, а также их соответствия целям организации. Сложность получения таких оценок зависит от новизны концепции товара и стабильности рынка. Если концепция касается дифференциации существующего товара в условиях относительно стабильного рынка, то на основе опыта можно получить достаточно полное представление о возможных продажах предполагаемого товара. В случае принципиально но-

вого товара нельзя полагаться на опыт. Тестирование концепции возможно только при наличии прототипа – материальной реализации представлений о товаре. Завершается данный этап окончательным выбором концепции товара, которая в наибольшей степени удовлетворяет выдвинутым критериям.

*Создание нового товара* включает изготовление прототипов и их тестирование в лабораторных и рыночных условиях. На основе проверки реальных качеств товара и предварительной оценки лояльности потребителей принимается решение о запуске прототипа в производство.

*Вывод товара в сферу реализации*, сопровождаемый специальными маркетинговыми средствами продвижения, во многом определяет объемы будущих продаж. Принципиальной основой для *позиционирования товара на рынке*, т. е. определения его места в товарном предложении и способов продвижения на рынок, являются решения относительно цены и затрат на стимулирование реализации.

Для описания **жизненного цикла товара** используется определение зависимости объема продаж и прибыли от периода нахождения товара на рынке. Такая зависимость различна для отдельных интервалов времени, в связи с чем выделяют соответствующие промежутки, для которых разрабатываются специфические средства маркетинга. Обычно рассматривают четыре основных этапа жизненного цикла товара:

1. Выход на рынок.
2. Рост.
3. Зрелость.
4. Спад.

В реальных условиях протяженность отдельных этапов и интенсивность перехода от одного этапа к другому имеют существенные различия в зависимости от специфики товара и рынка.

Выделяя отдельные этапы жизненного цикла товара, исходят из того, что для каждого из них следует разработать и реализовать соответствующие стратегии маркетинга.

Эффективность организации обеспечивается только тогда, когда жизненные циклы выпускаемых товаров перекрывают друг друга. Это означает, что еще до момента насыщения рынка одним товаром на рынок должен быть введен следующий новый товар или модифицированная модель товара.

#### 2.5.4. Упаковка и распределение товаров

Продвижение товаров – одна из важных фаз воздействия на потребителя и важнейший элемент любой стратегии маркетинга. К этому понятию относят комплекс средств, при помощи которых продавец или производитель взаимодействуют с рынком и предоставляют покупателям информацию о своей продукции.

При покупке товара **упаковка** играет роль продавца, поэтому она должна привлекать к себе внимание и заинтересовывать любого покупателя. Но самое главное, что нельзя забывать, упаковка не должна обмануть его ожидания. Она обязана создавать не только положительный имидж товара, но и его производителя или продавца.

После покупки товара упаковка должна служить подтверждением правильно сделанного покупателем выбора. Он должен быть удовлетворен уровнем и качеством приобретенного им товара. Упаковка должна всегда быть высшего качества, а товар соответствовать качеству упаковочного материала.

Упаковка – один из самых дешевых видов рекламы. Объяснить это можно следующим:

– занимаемая площадь и расходы на упаковку практически минимальны, поэтому различная реклама на пленке, скотче, полиэтиленовых пакетах, ценниках и чековой ленте и т. д. часто являются, на сегодняшний день, носителем и распространителем рекламы;

– этот вид рекламы наиболее результативный, поскольку покупатель может видеть ее в месте продажи именно в тот момент, когда он принимает окончательное решение при покупке данного товара;

– диапазон воздействия такой рекламы на покупателя значительно шире.

На сегодняшний день практически каждый товар упакован, и покупатель, приходя в магазин, в первую очередь встречается с упаковкой. Поэтому, кроме распространенности и низких расходов, у упаковки имеется основное преимущество – доступность. Она всегда находится именно в том месте и в тот момент, когда покупатель приходит в магазин с целью приобретения необходимого товара. Существует специальная наука о правильном размещении товара на прилавках – мерчандайзинг, что означает искусство сбыта и торговли.

История упаковки как инструмента продаж тянется еще с давнего времени, но свое реальное признание она получила только в 19 в. Роль упаковки как средства продажи возросла только после появления в западных странах первых супермаркетов и магазинов самообслуживания.

Дизайн играет важную роль в создании хорошей упаковки. Но любой дизайн упаковки без анализа поведения людей будет не полным. Необходимо обязательно понять, планирует ли человек свое решение о покупке товара до входа в магазин, сколько времени проводит покупатель в магазине и как долго обдумывает свое решение.

Хорошая упаковка играет огромную роль при совершении незапланированных приобретений, поэтому она должна вызывать желание покупателя приобрести именно этот товар. Ведь импульсивные покупки осуществляются под воздействием различных воспоминаний и зрительного воздействия, поэтому упаковка имеет неограниченные возможности.

Упаковка выполняет как функции самих продаж, так и может передать покупателю всю необходимую ему информацию, а также подчеркнуть интересующие черты товара, которые являются преимущественными.

Под **распределением товаров** подразумевается разработка определенной совокупности мероприятий, в результате выполнения которых обеспечивается перемещение товаров от производителя к месту продажи и потребления.

Данное перемещение не всегда может осуществлять сам товаропроизводитель. Это связано с тем, что для обеспечения товародвижения необходимы финансовые ресурсы, которые могут отсутствовать у производителя. Если же финансовые ресурсы имеются, то их более целесообразно вложить в производство, а не в обращение.

Также очень важно то, что производитель может специализироваться лишь на изготовлении определенной продукции, учитывая конкретные запросы покупателей и обеспечивая более полное их удовлетворение. Реализация функций распределения передается так называемым *посредникам*.

Совокупность фирм, а также отдельных физических лиц, принимающих на себя право собственности или способствующих его передаче другим по пути движения товара от производителя к потребителю, образует канал распределения.

Ключевые факторы, способствующие успеху в сфере организации реализации продукции, связаны с сокращением количества посредников, усилением контроля товародвижения, регулированием пропорций между оптовыми и розничными продажами. Чтобы избежать многократных перепродаж своей продукции, организации делают следующее:



1. Поиск конечных потребителей, заинтересованных не в перепродаже, а в использовании продукции.
  2. Создание собственной дилерской сети, которая исключает не санкционированную организацией перепродажу продукции.
  3. При отсутствии возможностей заключения дилерских договоров эффективны аренда розничной сети и сокращение оптовых продаж.
  4. Увеличение количества одновременно закупаемой продукции конечным потребителем.
  5. Концентрация сбытовой деятельности организации на целевых географических регионах.
  6. Своевременная адаптация цен к меняющимся условиям рынка.
- Когда имеется много мелких потребителей или они достаточно удалены друг от друга, для упрощения процесса распределения используются торговые агенты и брокеры. В отдельных случаях в распределении товаров производственного назначения участие принимает оптовая торговля (косвенные каналы распределения).

## **Глава 2.6. Коммуникационная политика**

### **2.6.1. Сущность коммуникационной политики**

Каждый человек является покупателем, ежедневно приобретая нужные ему товары. При этом он выбирает необходимое ему из имеющихся предложений по особым, известным только данному человеку причинам. Выбирая товар, покупатель отдает предпочтение тому, который, на его взгляд, изготовлен лучшей организацией и поэтому несравненно лучше других аналогичных товаров. У покупателя заранее сложились определенный образ данной фирмы и ее товара, мнение об их превосходстве над аналогичными товарами. Такое мнение у покупателя может сложиться стихийно, и тогда оно не всегда будет благоприятным для организации. Организация поступит разумнее, если побеспокоится о своем имидже, создаст мнение о престижности своих товаров. Это обеспечивается путем разработки и правильной реализации **коммуникационной политики** организации. Эта политика реализуется на основе использования таких *средств коммуникации*, как:

- реклама;
- личная продажа;
- стимулирование сбыта;
- общественные связи и пропаганда.

Стимулирование сбыта строится на *коммуникационных возможностях маркетинга организации*, состоящих в следующем:

- дать необходимую информацию потребителям о новых товарах, а также о конкретных характеристиках продаваемых товаров;
- выявить непосредственно на рынке новые возможные направления использования предлагаемых товаров;
- поддерживать лояльность потребителей;
- инициировать реализацию товаров за счет повышения степени их узнаваемости в среде оптовых, розничных покупателей и других распространителей продукции;
- использовать разнообразные средства увеличения объема и кратности покупок;
- повышать имидж организации;
- информировать потребителей и дистрибьюторов об изменении цен, специальных предложениях и других маркетинговых изменениях.

При продвижении товаров производственного назначения первостепенное значение имеет личная продажа и менее значимыми являются стимулирование продаж, реклама и общественные связи.

### 2.6.2. Составляющие комплекса коммуникаций

Каждому элементу комплекса коммуникаций присущи специфические методы и приемы.

Так как **реклама** является безличной формой связи с потенциальным покупателем, то реализация ее не всегда обеспечивает ожидаемый эффект. Вместе с тем реклама является наилучшим средством продвижения товара в таких случаях, когда необходимо проинформировать потребителей о новых товарах, о создании имиджа товарной марки или о товарах определенных марок.

Реклама представляет собой все возможные формы публичной платной деятельности, производимой конкретным юридическим лицом, по продвижению на рынке идей, изделий и услуг и является наиболее мощным и распространенным маркетинговым средством стимулирования продаж.

Основными этапами осуществления рекламной деятельности являются: установление целевой аудитории; постановка задач рекламной деятельности; установление рекламного бюджета, включающее выбор средств и времени рекламного обращения и разработку рекламного обращения; оценка эффективности рекламной деятельности.

Реклама эффективна тогда, когда она предназначена для четко выделенной целевой аудитории, для которой выявлены запросы, потребности и желания; однозначно позиционирует товар на целевом рынке; содержит оригинальную и удачно выраженную идею, легко воспринимаемую целевой аудиторией; обращается непосредственно к потребителю; отличается оригинальностью; подчеркивает высокое качество товара; показывает те выгоды, которые может получить покупатель от приобретения и потребления товара; создает стереотип товара, который в умах потребителей имеет более высокий уровень ценности, чем сам товар; привлекает внимание потребителей благодаря правильному выбору средств распространения информации их носителей, удачно используя текстовые и художественные решения; делает акцент на уникальных свойствах товара, концентрируя внимание покупателей на главном, вместе с тем сообщая лишь ту информацию, которая важна для потребителей.

**Личная продажа** как одна из составных частей комплекса коммуникаций призвана обеспечить формирование благоприятных представлений о товаре и побудить потенциальных покупателей к его приобретению. Она осуществляется путем непосредственного контакта представителя продавца и целевых аудиторий. Представителей продавца обычно называют торговыми агентами, торговыми консультантами, инженерами по сбыту, агентами по услугам, маркетинговыми агентами, коммивояжерами.

Важное значение личная продажа имеет для продвижения продукции производственно-технического назначения.

Благодаря квалифицированной работе представителей продавца личная продажа может быть наиболее эффективной формой продвижения товара. При разработке программы практической реализации мероприятий по личной продаже исходят из того, что личная продажа является непрерывным процессом, включающим ряд этапов:

- определение целевой аудитории;
- подготовка к контакту с целевой аудиторией;
- завоевание расположения целевой аудитории;
- презентация и демонстрация товара;
- преодоление возможных сомнений и возражений;
- завершение продажи;
- послепродажные контакты с покупателями.

Организации, использующие личные продажи, создают специальные службы продаж, работники которых имеют соответствующие инженерные или дизайнерские значения.

Осуществляемое в комплексе коммуникаций **стимулирование сбыта** является одним из средств продвижения товара, дополняющих рекламу и личную продажу.

Чтобы обеспечить должный уровень стимулирования сбыта, организации необходимо постоянно проводить ряд мероприятий, оказывающих воздействие на покупателей, торговых посредников, торговый персонал.

Важным моментом является определение длительности мероприятий по стимулированию сбыта. Данная рекомендация связана с тем, что, во-первых, это мероприятие является достаточно дорогостоящим, во-вторых, длительное применение может привести к утрате им силы воздействия, а также нанести урон престижу организации, в-третьих, у потребителя должно быть достаточно времени, чтобы успеть воспользоваться предлагаемым мероприятием.

Одной из составных частей коммуникационной политики организации являются **общественные связи**, призванные обеспечить создание благоприятного общественного мнения о фирме и ее товаре. Такое мнение складывается благодаря установлению и поддержанию фирмой хороших отношений со средствами массовой информации, целевыми аудиториями, инвесторами, органами государственной власти и управления.

Установление и развитие тесных связей со средствами массовой информации необходимо для повседневного распространения благоприятных для фирмы сведений о ее деятельности и товарах. Хорошие отношения с целевыми аудиториями позволяют населению ознакомиться с деятельностью фирмы, выявить положительные и отрицательные факторы в ее работе, более детально ознакомиться с выпускаемыми товарами, их достоинствами и недостатками. Взаимодействие с органами власти и государственного управления необходимо для создания благоприятных условий предпринимательской деятельности.

Одной из составных частей общественных связей является *пропаганда*, которая наиболее часто используется в целях продвижения товаров. Осуществляя пропагандистскую деятельность, организация в основном тратит средства на оплату работы персонала. Некоторые затраты организация несет в процессе проведения различных пропагандистских мероприятий (например, художественные выставки, благотворительные вечера, юбилеи и т. д.), а также при подготовке и размножении необходимых информационных материалов об организации и ее деятельности (например, пресс-релизы).

В комплекс пропагандистских материалов входят пресс-релизы, выступления на пресс-конференциях, статьи для печати, информация для радио и телевидения; книги, бюллетени, каталоги, буклеты, листовки; фотографии, аудиозаписи и видеофильмы; комментарии и информационные сообщения; доклады для публичных выступлений и др.

Учитывая преимущества пропаганды, некоторые организации к пропаганде как одному из средств комплекса коммуникаций обращаются в целях создания и поддержания своего имиджа, популяризации отдельных конкретных товаров, идей и лиц, а также для опровержения необоснованной информации об организации или ее товаре.

## **Глава 2.7. Управление маркетингом**

### **2.7.1. Стратегическое планирование маркетинга**

Успех предприятия, работающего на промышленном рынке, так же как и на потребительском, во многом определяется эффективностью стратегического планирования.

Стратегическое планирование – это формализованный процесс, который фокусируется на основной миссии организации и предполагает разработку и реализацию комплекса взаимосвязанных действий, направленных на усиление конкурентных позиций организации на рынке.

Стратегическое планирование можно рассматривать с двух сторон: *формулировка стратегии*, т. е. определение, в каком направлении необходимо идти организации; *выполнение стратегии*, т. е. решение относительно того, как идти к поставленным целям.

Маркетинг играет решающую роль в стратегическом планировании организации. Одной из важнейших функций рынка является согласование экономических интересов субъектов рынка. Философия маркетинга как теоретико-методологической основы функционирования организации состоит в том, чтобы согласовать спрос и предложение на рынке до начала производства посредством маркетинговой информации.

Организация работы предприятия по схеме «исследование рынка–производство товара–согласование на заранее определенных условиях» обеспечивает эффективную работу компаний на рынке, оптимальное использование имеющихся ресурсов.

Это позволяет говорить о том, что маркетинг в настоящее время выступает как современная теоретико-методологическая основа стратегического планирования деятельности организации.

Успешное планирование зависит от способности маркетологов определять и оценивать новые рыночные возможности, предотвращать угрозы деятельности компании, генерировать идеи по развитию товара, предвидеть необходимые изменения в стратегии компании в зависимости от этапа жизненного цикла товара и т. п. Поскольку успех маркетингового планирования в промышленной сфере сильно зависит от деятельности других функциональных сфер, то роль маркетинга в процессе стратегического планирования включает в себя анализ и объяснение рыночных требований, чтобы руководство организации могло донести их до ее структурных подразделений, разработать систему взаимосвязанных стратегий.

### **2.7.2. Организационная структура управления маркетингом**

Организация маркетинга является составной частью управления маркетингом и включает определение структуры управления маркетингом и установление необходимого взаимодействия между отделами службы управления маркетингом и другими отделами управления организацией.

Определить структуру управления маркетингом означает установить отдельные элементы в субъекте управления маркетингом, выявить их соподчиненность и взаимосвязь в процессе принятия и реализации управленческих решений. Такие соподчиненности и взаимосвязи могут быть различными и определяют многообразие структур управления.

*Функциональная структура управления маркетингом* наиболее часто используется в практике деятельности организаций. При такой структуре в непосредственном подчинении руководителя организации или его заместителя по маркетингу могут находиться отделы управления маркетингом, коммуникаций, маркетинговых исследований, новых товаров, продаж, сервиса, ценообразования. Отдел управления маркетингом координирует деятельность других отделов, количество которых может варьироваться.

Функциональная структура управления является наиболее простой. Однако с увеличением товарной номенклатуры и расширения рынков сбыта эффективность такой структуры управления значительно снижается.

*Товарная структура управления маркетингом* отличается от функциональной структуры тем, что первостепенное значение придается отдельным товарам или их ассортиментным группам. Чтобы

учесть особенности, присущие различным товарам и их группам, создается отдел товарной номенклатуры и отделы групп товаров.

Руководитель отдела товара координирует деятельность по реализации комплекса маркетинга относительно данного товара. Он знает о рыночных возможностях товара и может своевременно принимать соответствующие управленческие решения с учетом изменившихся требований рынка.

Товарная структура управления требует значительно больших затрат на управление маркетингом, которые, однако, являются оправданными, если организация выпускает принципиально различные изделия или товарная номенклатура включает значительное количество ассортиментных позиций.

*Региональная структура управления маркетингом* предполагает создание сети представителей службы управления маркетингом в отдельных географических регионах. Такие представители живут в этих регионах и хорошо знают обычаи и традиции местных потребителей. Это позволяет представителям на соответствующем уровне организовать продажу товаров.

Матричная структура управления маркетингом является развитием рассмотренных выше структур управления. Главная особенность такой структуры заключается в том, что она предполагает наличие ряда маркетинговых программ, для каждой из которых назначается руководитель.

Руководители программ определяют, что и когда должно быть сделано, а руководители соответствующих отделов устанавливают, каким образом данная работа должна быть выполнена в соответствующих подразделениях.

Если одновременно выполняется несколько маркетинговых программ, в структуре управления матричного типа создается центр управления маркетинговыми программами. Задачей такого центра является координация действий всех руководителей маркетинговых программ, обеспечение сбалансированного использования ресурсов, необходимых для реализации программ.

При большом количестве маркетинговых программ матричная структура управления становится неэффективной. С одной стороны, нарушается специализация в осуществлении функций управления, а с другой – возникает дублирование функций управления при обеспечении реализации маркетинговых программ.

### 2.7.3. Маркетинговый контроль

*Маркетинговый контроль* – это систематическое сопоставление фактических и запланированных результатов работы организации в целях обеспечения ее эффективной деятельности. Он предполагает анализ как производственной и коммерческой, так и маркетинговой деятельности организации.

Исходным моментом для организации процесса контроля является установление количественных и качественных параметров, с которыми следует проводить сопоставление реальных результатов. Также необходимо в каждом конкретном случае установить временные интервалы, в пределах которых данные сопоставления будут проводиться. Количественные, качественные и временные параметры лежат в основе так называемых стандартов системы контроля, относительно которых контроль и осуществляется.

После определения перечисленных параметров необходимо:

- установить допустимую точность контрольных измерений;
- измерить достигнутые результаты;
- сопоставить фактические и запланированные результаты;
- совершить необходимые корректирующие действия.

Основными объектами маркетингового контроля являются:

- объем продаж;
- величина прибыли или убытков;
- реакция покупателей на новые товары;
- уровень реализации маркетинга.

*Стратегический контроль* призван оценить эффективность маркетинговой деятельности организации с учетом долгосрочной перспективы результативного функционирования.

Стратегический контроль предполагает анализ внутренних и внешних возможностей организации, предполагает изучение рынков, потребителей, конкурентов. Уточняются цели и задачи деятельности организации, проводится анализ обоснованности сегментации рынка, выявляется обоснованность выбора целевых сегментов. Основное внимание в процессе стратегического контроля уделяется составляющим комплекса маркетинга, проводится анализ товарной и ценовой политики, политики распределения и продвижения товара.

Организация может проводить стратегический контроль самостоятельно (внутренний) или привлекать независимых экспертов (внешний). Обычно организации сочетают эти две формы проведения стратегического контроля.



## **Глава 2.8. Стратегический маркетинг как современная концепция стратегического управления**

### **2.8.1. Становление концепции стратегического маркетинга**

Концепция «стратегического маркетинга» возникла в результате усложнения процесса управления организацией в условиях непредсказуемой, подверженной неожиданным случайным изменениям внешней среды.

Стремительно развиваются методы анализа рынка, изучения и прогнозирования спроса и потребностей, более тонкие методы дифференцированного изучения потребителей, наибольшее развитие получает стратегический менеджмент и постепенно усиливается стратегический характер маркетинговой деятельности. Все это обусловлено тем, что предложение стало превышать спрос, ускорился технический прогресс, сократился жизненный цикл товаров, возросла роль новых товаров.

Влияние факторов усиления роли стратегического маркетинга в деятельности организаций сводится к следующим основным моментам:

- увеличение скорости распространения технологического прогресса (растет скорость инноваций, сократились сроки перехода от разработки к широкомасштабной коммерческой реализации);

- зрелость рынков и прогрессивное насыщение потребностей базового рынка (насыщение спроса на товары, удовлетворяющие базовые потребности, приводит к фрагментации рынка и к стратегиям сегментации);

- возросшая интернационализация рынков как следствие либерализации международной торговли.

Задачей стратегического маркетинга является исследование потребностей (а не изучение спроса). Два ключевых фактора успеха новых товаров на рынке явились исключительно результатом эффективного стратегического маркетинга:

- превосходное качество и наличие отличительных свойств товара с точки зрения потребителя;

- понимание рынка и маркетинговые «ноу-хау».

Причиной усиления роли стратегического маркетинга послужил переход от массового маркетинга к дифференцированному, который потребовал создания более серьезной теоретической базы для сегментации рынка.

В рамках концепции стратегического маркетинга стала развиваться новая теория поведения потребителей с учетом не только демографических и экономических, но и психологических факторов мотивации поведения. Потребитель стал рассматриваться как субъект, самостоятельно принимающий решения в организации потребительской деятельности путем оптимального сочетания и использования различных потребительских свойств товаров.

Стратегический маркетинг ориентирует маркетинговую деятельность не только на интересы потребителя, но и на выгоды всех экономических субъектов, заинтересованных в деятельности данного производителя

### **2.8.2. Стратегия производства в системе промышленного маркетинга**

Учитывая тенденции современного промышленного маркетинга, при разработке наиболее эффективной производственной политики решающее значение отводится созданию конкурентоспособной продукции, легко реализуемой на рынке. Стратегия предприятия, направленная на оперативную реакцию производства, должна быть ориентирована на постоянное поддержание конкурентоспособности продукции в соответствии с ожиданиями своего потребителя.

Стратегия повышения качества и правильная ценовая политика в условиях конкуренции являются наиболее эффективными и беспроигрышными. В каждом конкретном случае с учетом конъюнктуры рынка, научно-технического уровня производства, его ресурсов стратегия может меняться в сторону повышения качества продукции или в сторону приоритета ценовой политики.

Политика предприятия, нацеленного на достижение успеха выпускаемой продукции, высокой прибыльности и финансовой стабильности, должна воплощать следующую концепцию маркетинга: «Произвести столько продукции и такого потребительского качества, которая может быть полностью реализована».

В арсенале политики организации, помимо принципа конкурентоспособности «высокое качество – низкая цена», существует много приемов увеличения сбыта:

- повышение качества и технического уровня продукции;
- снижение издержек производства;
- снижение издержек при эксплуатации;
- расширение номенклатуры и ассортимента продукции;

- диверсификация продукции;
- резервирование мощностей.

Выбор наиболее перспективных направлений расширения способов удовлетворения потребностей путем разработки и производства новых товаров определяется тем, насколько глубоко производитель осознает природу потребностей своих покупателей.

Одним из основных последствий внедрения концепции стратегического маркетинга в практику управления организацией стало создание систем маркетинговой информации, наличие и развитие которых повышает степень устойчивости организации к изменениям внешней среды на основе взаимопонимания и взаимной корректировки стратегий производства и потребления.

## **Глава 2.9. Международный маркетинг**

### **2.9.1. Понятие, сущность, цели, особенности международного маркетинга**

Международный маркетинг представляет собой самостоятельную область деятельности организации при выходе ее на внешние рынки. Международный маркетинг – это комплекс планирования, реализации, контроля и анализа мероприятий по воздействию на многонациональную рыночную среду и приспособлению к ее условиям в организации, которая осуществляет свою деятельность более чем в одной стране.

При выходе на международный рынок фирма сталкивается с неизвестными, изменяющимися в зависимости от особенностей данной страны различными условиями деятельности. Это приводит к увеличению потребности в информационном обеспечении деятельности организации; повышению требований к координации различных сфер деятельности организации и согласованности действий различных ее подразделений; росту степени общего риска, появлению дополнительных видов риска в деятельности организации.

Работа специалистов по международному маркетингу по сравнению с внутренним маркетингом требует освоения новых концепций и моделей. Существует несколько форм международного маркетинга.

*Традиционный маркетинг* – это продажа товаров за границу без сопровождения, когда экспортер несет ответственность перед покупателем только до момента поставки и не интересуется дальнейшей судьбой проданного товара. Продажа ведется через независимых от

производителей посредников. Внешнеэкономические связи носят нерегулярный характер.

*Экспортный маркетинг* – это вид деятельности, при котором экспортер занимается систематическим изучением целевого зарубежного рынка, приспособляет свое производство к изменяющимся требованиям этого рынка, прослеживает весь путь товара до конечного потребителя и в определенной степени контролирует своих торговых посредников. Внешнеэкономические связи носят устойчивый характер.

*Собственно международный маркетинг* – вид деятельности, при котором экспортер глубоко исследует рынок, используя для этого широкий набор средств маркетинга, занимается не только сбытовой деятельностью и сугубо товарными операциями, но и другими видами внешнеэкономических связей: созданием совместных и дочерних предприятий, осуществляет научно-технический обмен, передачу лицензий и ноу-хау, предоставлением транспортных, страховых и иных услуг.

*Многонациональный маркетинг* – это высшая форма международного маркетинга, который охватывает маркетинговые операции в масштабах мирового хозяйства в целом.

Современный международный маркетинг – это комплекс, обеспечивающий стратегическое взаимодействие организации с мировой хозяйственной системой для решения ее собственных задач. Даже если организация работает только на внутреннем рынке, ей необходимо принимать во внимание деятельность иностранных предприятий, работающих или стремящихся проникнуть на национальный рынок.

### **2.9.2. Международные маркетинговые исследования**

Главная цель международных маркетинговых исследований – уменьшение неопределенности и риска при принятии коммерческих решений.

Области маркетинговых исследований, наиболее часто используемых в мировой практике, следующие: исследование рынка; изучение сбыта; экономический анализ, исследование рекламы; изучение покупательского поведения или мотивационный анализ. Большинство крупных организаций, работающих на зарубежных рынках, имеют собственные отделы маркетинговых исследований. Также с развитием международных отношений стали создаваться и развиваться национальные и международные маркетинговые исследовательские организации, выполняющие маркетинговые исследования по заказам клиентов.

Международному маркетинговому исследованию предшествует анализ общих сведений об интересующей стране, а именно размеры территории, численность населения, национальные ресурсы, государственное устройство, структура экономики, денежная система, социально-культурные особенности.

Важной частью маркетинговых исследований является изучение зарубежных организаций. По роли в рыночном процессе изучаемые организации делятся на три группы: контрагенты, конкуренты, предполагаемые клиенты (потребители). При изучении организаций используются источники вторичной информации:

- периодическая печать – ежегодно публикуемые сводные таблицы по организациям, ранжированным по объемам продаж, с указанием их отраслевой принадлежности, основные показатели деятельности этих организаций;

- информация, публикуемая самими организациями – годовые отчеты о результатах деятельности составляются к ежегодному собранию акционеров, утверждаются советом директоров и содержат относительно полную характеристику деятельности организации. Также организации публикуют проспекты, содержащие историю ее развития, характеристику производственной деятельности и достижений организации. Каталоги информируют о номенклатуре выпускаемой продукции. Могут использоваться в посылочной торговле;

- информация, предоставляемая специализированными организациями, к которым относятся кредитно-справочные бюро, союзы предпринимателей, торговые палаты, консультационные фирмы, специализированные маркетинговые информационные и исследовательские организации. Информация, как правило, в данном случае предоставляется за плату по подписке или по разовым запросам;

- справочники по фирмам содержат систематизированную информацию об организациях, действующих в различных отраслях. Использование справочников позволяет выяснить местонахождение, специализацию и другие общие сведения об интересующей организации, предварительно оценить ее в качестве потенциального партнера или конкурента.

### **2.9.3. Стратегии выхода на международный рынок**

Существуют следующие возможные стратегии выхода компании на зарубежный рынок: экспорт, лицензирование, создание совместных предприятий, прямые инвестиции.

**Экспорт** – выход на зарубежный рынок путем отправки продукции и продажи ее с помощью посредников международного рынка (косвенный экспорт) или с помощью собственного подразделения, филиала и торговых представителей или агентов компании (прямой экспорт). Кроме того, выделяют экспорт по случаю (нерегулярный) и активный экспорт.

*Экспорт по случаю* – пассивный вариант участия в международной торговле, когда компания выходит на внешний рынок время от времени, по своей инициативе или при получении зарубежного заказа.

*Активный экспорт* имеет место в тех случаях, когда фирма задается целью расширить свои экспортные операции на конкретном рынке. В обоих случаях фирма производит все свои товары в собственной стране.

Самостоятельный выход на внешний рынок или *прямой экспорт* связан со значительными расходами и повышением степени риска, что компенсируется экономией на оплате услуг посредника.

**Лицензирование** – стратегия выхода на внешний рынок, при которой компания вступает в соглашение с лицензиатом на зарубежном рынке, предоставляя ему право использования производственных и торговых секретов, торговой марки или патента за соответствующее вознаграждение или лицензионную плату.

Наиболее развитая форма лицензирования – *франчайзинг*, при котором продавец франшизы предлагает покупателю свою торговую марку и отлаженную производственную систему.

**Совместная предпринимательская деятельность** – стратегия выхода на зарубежный рынок путем объединения с иностранными компаниями с целью производства или сбыта товаров или услуг.

**Прямое инвестирование** – стратегия выхода на зарубежный рынок путем создания сборочных или производственных предприятий за рубежом.

Фирма, выступающая на одном или нескольких зарубежных рынках, должна решить, будет ли она вообще – а если будет, то в какой мере – приспособлять свой комплекс маркетинга к местным условиям.

Средства рекламы также требуют адаптации в международном масштабе, поскольку доступность их варьируется от страны к стране.

Для осуществления выхода на внешний рынок компания может организовать экспортный отдел, создать международное подразделение или глобальную организацию.

## Литература

1. Акулич, И. Л. Маркетинг : учебник / И. Л. Акулич. – 7-е изд., перераб. и доп. – Минск : Выш. шк., 2010. – 525 с.
2. Виллисов, В. Я. Адаптивный подход к распределению ограниченных ресурсов в производственных системах / В. Я. Виллисов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 5. – С. 9–19.
3. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.
4. Глухов, В. В. Математические методы и модели для менеджмента : учеб. пособие / В. В. Глухов, М. Д. Медников, С. Б. Коробко. – СПб. : Лань, 2005. – 528 с.
5. Голуб, В. А. Основы менеджмента : практ. пособие для студентов экон. специальностей днев. и заоч. форм обучения / В. А. Голуб, А. И. Короткевич, В. И. Маргунова. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 1999. – 130 с.
6. Гэлловэй, Л. Операционный менеджмент / Л. Гэлловэй. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
7. Деткина, И. Оценка эффективности организационных структур управления / И. Деткина // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 5. – С. 80–85.
8. Дубова, Д. Повышение эффективности управления предприятием: внутренний контроль и контрольные процедуры / Д. Дубова // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 4. – С. 60–68.
9. Зозулев, А. В. Промышленный маркетинг: стратегический аспект : учеб. пособие / А. В. Зозулев. – Харьков : Студцентр, 2005. – 328 с.
10. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер Ком, 1998. – 896 с.
11. Куликов, В. Анализ уровня управляемости современной организации / В. Куликов // Человек и труд. – 2008. – № 1. – С. 51–53.
12. Лизакова, Р. А. Основы маркетинга : учеб. пособие / Р. А. Лизакова ; М-во образования Респ. Беларусь, Гомел. гос. техн. ун-т им. П. О. Сухого. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2009. – 174 с.
13. Малявин, В. Функциональная оценка систем управления: менеджмент / В. Малявин // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 3. – С. 103–113.
14. Михненко, П. А. Модель адаптивной организационной системы: теория менеджмента / П. А. Михненко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 3. – С. 3–10.

15. Основы маркетинга / Ф. Котлер [и др.] ; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М. ; СПб. ; К. : Издат. дом «Вильямс», 1999. – 1056 с.
16. О’Шонесси, Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О’Шонесси. – М. : Прогресс, 1979. – 422 с.
17. Переверзев, М. П. Менеджмент : учебник / М. П. Переверзев, Н. А. Жойденко, Л. Е. Басовский ; под общ. ред. М. П. Переверзева. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 288 с.
18. Подходы к формированию систем эффективного менеджмента / В. В. Иванов [и др.] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 5. – С. 20–30.
19. Промышленный маркетинг в машиностроении : учеб. пособие для вузов / А. А. Тупиченков. – М. : Дрофа, 2005. – 258 с.
20. Сак, А. В. Методы креативного менеджмента / А. В. Сак // Экономика, финансы, управление. – 2008. – № 2. – С. 116–122.
21. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 736 с.
22. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 314 с.



Учебное электронное издание комбинированного распространения

Учебное издание

**Карпенко Елена Михайловна**  
**Голуб Мария Владимировна**

## **МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ УПАКОВОЧНОЙ ОТРАСЛИ**

**Пособие**  
**для студентов специальности 1-36 20 02**  
**«Упаковочное производство (по направлениям)»**  
**дневной формы обучения**

**Электронный аналог печатного издания**

Редактор *А. В. Власов*  
Компьютерная верстка *Н. Б. Козловская*

Подписано в печать 03.12.12.

Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».

Ризография. Усл. печ. л. 4,18. Уч.-изд. л. 4,49.

Изд. № 32.

<http://www.gstu.by>

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Издательский центр Учреждения образования  
«Гомельский государственный технический университет  
имени П. О. Сухого».

ЛИ № 02330/0549424 от 08.04.2009 г.

246746, г. Гомель, пр. Октября, 48