

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ГОУ ВПО ЛНР «ЛУГАНСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ ТАРАСА ШЕВЧЕНКО»**

**Е.Я. Сердюкова
А.Г. Жуева**

Маркетинг и менеджмент в пищевой промышленности

**Учебно-методическое пособие
для студентов очной и заочной
форм обучения направления подготовки
44.04.04 «Профессиональное обучение
(по отраслям). Пищевые технологии»**


КНИГА
Луганск
2019

УДК 338.45:663/664 (075.8)

ББК:65.305.73я73

С 32

Рецензенты:

- Дейнека И.Г.* – заведующий кафедрой легкой и пищевой промышленности ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный университет имени Владимира Даля», доктор технических наук, профессор;
- Кислая Т.Н.* – доцент кафедры государственного управления и таможенного дела, ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко», кандидат экономических наук, доцент;
- Зинченко В.О.* – директор Института торговли, обслуживающих технологий и туризма ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко», кандидат педагогических наук, доцент.

Сердюкова Е.Я., Жуева А.Г.

С 32 Маркетинг и менеджмент в пищевой промышленности: учебно-методическое пособие / Е.Я. Сердюкова, А.Г. Жуева; ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко». – Луганск : Книта, 2019. – 216 с.

Пособие содержит теоретический материал по темам курса, методические указания для выполнения практических (семинарских) работ, методические указания и задания для выполнения самостоятельной работы, перечень вопросов для подготовки к экзамену.

Учебно-методическое пособие предназначено для организации и проведения лекционных и практических занятий, самостоятельной работы магистрантов 2 курса, обучающихся по направлению подготовки 44.04.04 «Профессиональное обучение (по отраслям). Пищевые технологии».

УДК 338.45:663/664 (075.8)

ББК 65.305.73я73

Рекомендовано Учебно-методическим советом Луганского национального университета имени Тараса Шевченко в качестве учебного пособия для магистрантов, обучающихся по направлению подготовки 44.04.04 «Профессиональное обучение (по отраслям).

Пищевые технологии»

(протокол № 11 от 14.05.2019 г.)

© Сердюкова Е.Я., Жуева А.Г., 2019

© ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко», 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Методические указания к проведению лекционных и практических занятий.....	7
Методические указания для студентов по подготовке к практическим (семинарским) занятиям.....	9
Тема 1. Сущность, значение и структура маркетинга.....	13
Тема 2. Маркетинговая среда предприятия. Маркетинговый анализ...	26
Семинар №1. Система маркетинговых исследований и маркетинговой информации.....	56
Семинар № 2. Понятие и сущность маркетинговой среды.....	61
Тема 3. Товар и товарная политика.....	64
Семинар № 3 Потребительские рынки.....	95
Тема 4. Ценовая политика. Сбытовая (распределительная) политика.....	99
Тема 5. Маркетинг в сфере общественного питания.....	119
Тема 6. Менеджмент – наука, практика и искусство управления.....	127
Семинар № 4. Основные функции и организационные структуры управления.....	141
Тема 7. Лидерство: теория, подходы, стиль.....	157
Семинар 5. Лидерство: теория, подходы, стиль.....	176
Тема 8. Организационная культура в управлении и ее развитие.....	179
Методические указания к выполнению самостоятельной контрольной работы по дисциплине «Маркетинг и менеджмент в пищевой промышленности».....	201
Формы и виды контроля знаний.....	206
Заключение.....	210
Рекомендованная литература.....	211
Приложение А. Оформление титульного листа к самостоятельной контрольной работе.....	215

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях коммерческой производственной деятельности пищевых предприятий важным условием их конкурентоспособности и высоких позиций на рынке является высокий уровень подготовки специалистов пищевого профиля в области осуществления маркетинговой деятельности и менеджмента на предприятиях данной отрасли.

В соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта по направлению подготовки 44.04.04 «Профессиональное обучение (по отраслям). Пищевые технологии» и с целью обеспечения эффективной подготовки по вопросам управления и маркетинговой деятельности на предприятиях пищевой промышленности и общественного питания студентами магистратуры изучается дисциплина «Маркетинг и менеджмент в пищевой промышленности», которая входит в структуру вариативного цикла дисциплин В.3 подготовки по специальности.

Изучение данной дисциплины основывается на знаниях и умениях, сформированных у обучающихся магистратуры в результате освоения таких учебных дисциплин, как, «Технология отрасли», «Пищевые технологии», «Оборудование в отрасли», «Организация в отрасли» и «Организация ресторанного хозяйства», «Разработка пищевых продуктов» и «Инновационные технологии пищевых продуктов».

Дисциплина «Маркетинг и менеджмент в пищевой промышленности» является научной дисциплиной, которая изучает вопросы стимулирования спроса на продукцию, управления спросом, пути влияния на его уровень и структуру, а также на эффективное управление предприятиями отрасли.

Целью изучения дисциплины является формирование у будущих специалистов современного управленческого мышления и системы специальных знаний в области маркетинга и менеджмента, понимания концептуальных основ системного управления работой пищевых предприятий; приобретение умений анализа внутренней и внешней среды, принятия адекватных

управленческих решений, а также подготовка будущих специалистов к производственно-управленческой деятельности на предприятиях пищевой отрасли.

Задачи изучения дисциплины:

– формирование комплекса знаний о современных теоретических и методологических концепциях маркетингового управления предприятием пищевой промышленности; теории управления, основных подходах, концепциях и функциях современного менеджмента;

– формирование навыков использования современных технологий, методических приемов и процедур разработки и принятия маркетинговых решений, организации маркетинговой деятельности и маркетинговых исследований, планирования и контроля маркетинга на предприятиях отрасли;

– формирование навыков использования современных технологий, методических приемов и процедур разработки и принятия управленческих решений, применения основных положений теории менеджмента, формирование навыков целеполагания, управления и контроля деятельности персонала и предприятия в целом;

– организация коллективной и самостоятельной деятельности студентов по освоению умений в области маркетинговой деятельности и маркетинговых исследований;

– формирование мотивации и навыков управленческой деятельности в отрасли.

С целью более глубокого усвоения теоретических знаний в процессе изучения курса «Маркетинг и менеджмент в пищевой промышленности» предусмотрено участие студентов магистратуры в семинарских занятиях и выполнения индивидуальных заданий к ним.

Работа на семинарских занятиях способствует:

– углублению и расширению знаний, полученных на лекционных занятиях;

– развитию аналитико-синтетических навыков, творческого мышления и навыков принятия решений в нестандартных ситуациях;

– формированию первичных навыков осуществления маркетинговых исследований в отрасли пищевой промышленности.

Выполнение индивидуальных заданий стимулирует развитие навыков сбора маркетинговой информации из различных источников и ее обработки.

Лекционный материал и методические указания к практическим (семинарским) занятиям, представленные в данном издании, разработаны на основе учебного плана подготовки студентов по направлению подготовки 44.04.04 «Профессиональное обучение (по отраслям). Пищевые технологии» рабочей программы по учебной дисциплине «Маркетинг и менеджмент в пищевой промышленности» и в соответствии с требованиями образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 44.04.04 «Профессиональное обучение (по отраслям). Пищевые технологии».

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ЛЕКЦИОННЫХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Лекционные занятия проводятся в соответствии с перечнем тем дисциплины, указанным в рабочей программе дисциплины и представленных в табл. 1.

Таблица 1 – Тематический план лекционных занятий по дисциплине «Маркетинг и менеджмент в пищевой промышленности»

№ п/п	Название темы	Объем часов
1.	Сущность, значение и структура маркетинга.	2
2.	Маркетинговая среда. Маркетинговый анализ	4
3.	Товар и товарная политика.	2
4.	Ценовая политика. Сбытовая (распределительная) политика	2
5.	Маркетинг в сфере общественного питания	2
6.	Менеджмент – наука, практика и искусство управления	2
7.	Основные функции и организационные структуры управления	2
8.	Лидерство: теории и стиль	2
9.	Организационная культура в управлении	2
Итого:		20

С целью более эффективного усвоения теоретических знаний по дисциплине их применения и освоения навыков решения конкретных практических задач в области маркетинга и менеджмента в пищевой отрасли студенты магистратуры участвуют в семинарских занятиях по дисциплине.

Семинарские занятия проводятся в соответствии с перечнем тем, указанным в рабочей программе дисциплины и представленным в табл. 2.

Таблица 2 – Тематический план практических (семинарских) занятий по дисциплине «Маркетинг и менеджмент в пищевой промышленности»

№ п/п	Название темы	Объем часов
1	Система маркетинговых исследований и маркетинговой информации	2
2	Понятие и сущность маркетинговой среды	2
3	Потребительские рынки	2
4	Лидерство: теория, подходы, стиль.	2
5	Организационная культура предприятия	2
Итого:		10

Общая структура семинарских занятий включает вводную часть, методические рекомендации к выполнению заданий и задания для индивидуальной самостоятельной работы по теме.

Во вводной части практического занятия объявляется тема занятия, ставятся цели и задачи к занятию, выдается и объясняется задание для самостоятельной работы на занятии; определяется схема предстоящих действий для выполнения заданий. При подготовке к занятиям студентам необходимо повторить учебный материал лекционного курса, ознакомиться с рекомендуемой учебно-методической литературой и подготовить краткое сообщение по одному из вопросов, выносимых на рассмотрение.

Работа студентов на семинарских занятиях заключается в изложении подготовленных сообщений и их коллективном обсуждении, работе с литературой, подобранной к занятию, и выполнении заданий для самостоятельной работы. В заключительной части практического занятия анализируются результаты работы, выявляются ошибки при выполнении заданий.

При проведении практических (семинарских) занятий используются следующие виды деятельности студента:

- подготовка докладов и сообщений;
- выступление с докладом и участие в его обсуждении;
- индивидуальная работа по решению заданий;

– коллективное обсуждение проблем и решение заданий под руководством преподавателя.

Обоснованность целей практических (семинарских) занятий определяется их направленностью на формирование профессионально-важных знаний и компетенций будущих специалистов пищевого профиля.

В представленном издании дается лекционный материал по темам дисциплины «Маркетинг и менеджмент в пищевой промышленности» в соответствии с рабочей программой, методические указания по подготовке к семинарским занятиям, темы занятий, вопросы, выносимые на обсуждение, индивидуальные задания и список рекомендованной литературы по каждой теме.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ (СЕМИНАРСКИМ) ЗАНЯТИЯМ

После прослушивания лекционных занятий или самостоятельного изучения литературы по заданной теме, студенты начинают подготовку к практической работе в соответствии с ее планом.

Работа по подготовке к практическому занятию обычно осуществляется в следующей последовательности:

– ознакомление с темой и содержанием изучаемых вопросов;

– подбор и изучение литературы – его цель заключается в том, чтобы сформировать собственное суждение по данному вопросу, определить структуру и содержание ответов (сообщения);

– оформление подобранного материала в зависимости от сложности вопроса и уровня подготовки студентов в виде плана ответа, тезисов ответа или полного текста доклада;

– сбор маркетинговой информации в соответствии с индивидуальным заданием и его обработка в ходе выполнения индивидуального задания.

Ряд заданий к практическим занятиям выполняется студентами в комплексе с самостоятельной работой, и требуют подготовки докладов и мультимедийных презентаций.

Методические рекомендации по созданию и требования к оформлению мультимедийной презентации.

Структура, содержание и дизайн компьютерной презентации – это личное творчество автора.

Рекомендации по содержанию слайдов мультимедийной презентации.

Первый слайд (титульный), на фоне которого представляется тема доклада, фамилия, имя автора, группа, направление подготовки и курс обучения.

Фоном данного слайда не обязательно должен быть цвет, намного информативнее может выглядеть изображение,

заставляющее зрителя сразу окунуться в суть исследования. Это заранее настраивает на тему и вызывает интерес слушателей.

Второй слайд. Включает в себя структуру работы, которую можно предоставить, в виде графических блоков со стрелками или списка рассматриваемых в докладе вопросов.

Последующие слайды должны раскрывать содержание рассматриваемого в докладе вопроса. Материал может предоставляться в виде схем, диаграмм, графиков, фотографий, фрагментов фильмов и т.п. Необходимо следить за тем, чтобы содержание соответствовало изображению. На основную часть доклада должно быть создано **не менее 15** слайдов.

В мультимедийной презентации необходимо предоставить в виде отдельного слайда главные выводы по изучаемому вопросу. Они должны быть краткими и отражать суть темы доклада.

Обязательным в создании мультимедийной презентации является отображение списка использованных источников на отдельном слайде.

Последний слайд. В конец презентации желательно поместить титульный слайд, что позволит вести дискуссию не на фоне черного экрана или текста «Спасибо за внимание!», а, находясь еще под впечатлением услышанного, оставаться «в теме».

Первый и второй слайды, список использованных источников и последний слайд **в общее количество слайдов не входят.**

Рекомендации по оформлению мультимедийной презентации:

– слайды не должны быть перегружены текстом. Лучше разместить короткие тезисы, убрав вводные слова, даты, имена, и т.п. На слайдах необходимо демонстрировать небольшие фрагменты текста доступным для чтения на расстоянии шрифтом (количество слов на слайде не должно превышать 40); 2–3 фотографии или рисунка;

– необходимо выделять жирным начертанием или цветом ключевые положения доклада;

– цифровой материал лучше представить в виде графиков и диаграмм, поскольку таблицы с цифровыми данными плохо воспринимаются со слайдов;

– не следует использовать сложные мультимедийные эффекты анимации. Особенно нежелательны такие эффекты как вылет, вращение, волна, побуквенное появление текста и т.д.;

– для обеспечения хорошей читаемости презентации необходимо подобрать контрастные цвета фона и шрифта. Нельзя выбирать фон, который содержит активный рисунок;

– необходимо соблюдать единый стиль оформления презентации и обращать внимание на грамотность (отсутствие орфографических и пунктуационных ошибок).

Общие рекомендации к защите доклада с мультимедийной презентацией.

Желательно подготовить к каждому слайду заметки по докладу. Можно распечатать некоторые ключевые слайды в качестве раздаточного материала.

Защиту доклада с мультимедийной презентацией желательно выполнять с использованием 15–20 слайдов (общая продолжительность не более 5–7 минут).

Презентация должна дополнять, а не заменять доклад студента. Если студент только читает текст слайдов, то это сигнал преподавателю о том, что он не ориентируется в содержании

Материалы мультимедийной презентации необходимо записать на USB-носитель («флеш»-накопитель), а затем скопировать на демонстрационный компьютер и заблаговременно протестировать.

Тема 1. Сущность, значение и структура маркетинга

План

- 1.1. Понятие маркетинга.
- 1.2. Значение маркетинга.
- 1.3. Эволюция маркетинга.
- 1.4. Принципы маркетинга.
- 1.5. Задачи маркетинга.
- 1.6. Функции маркетинга.
- 1.7. Структура маркетинга.
- 1.7. Типы маркетинга.

Ключевые слова: маркетинг, потребность, запрос, товар, обмен, сделка, рынок, комплекс маркетинга, цена, распределения (продажа), коммуникации, рынок продавца, рынок покупателя, концепция совершенствования производства, концепция интенсификации коммерческих усилий, концепция маркетинга, функции маркетинга.

Цели и задачи изучения темы: успешное изучение темы позволяет получить представление о понятии и сущности маркетинга, комплексе маркетинга, влиянии определенных социально-экономических условий на развитие концепций маркетинга и роль функций маркетинга в обеспечении условий выполнения задач предприятия.

Методические рекомендации к изучению темы

Изучение темы 1 следует начать с рассмотрения следующих понятий: нужда, потребность, запрос, товар, обмен, сделка и рынок. Следует помнить, что маркетинг имеет место в тех случаях, когда люди решают удовлетворить свои нужды и запросы с помощью обмена. Комплекс маркетинга – набор переменных факторов маркетинга, которые поддаются контролю, совокупность которых, фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка.

При изучении пунктов лекции необходимо понять, в чем заключаются цели и задачи маркетинга, понять, что эволюция маркетинга происходила поэтапно под влиянием определенных социально-экономических условий, и что в настоящее время структуризация маркетинга имеет в основе различные признаки, поэтому существует несколько структур маркетинга.

Пункт 1.6 дает нам представление об основных группах функций маркетинга. Необходимо понять, что каждая из перечисленных функций важна сама по себе, но именно взятые в совокупности, они обеспечивают условия выполнения задач корпорации, являя собой конкретное практическое отражение основных идей маркетинга как рыночной ориентации управления.

1.1 Понятие маркетинга

Существует множество определений маркетинга, трактующих его широко или узко, выделяющих те или иные его стороны. Вот некоторые из них.

Маркетинг – это наука руководить предприятием так, чтобы достичь высоких результатов, удовлетворить человеческие потребности с наименьшими затратами производства.

Маркетинг – процесс прогнозирования потребностей потенциальных покупателей и удовлетворения их путем предложения соответствующих товаров, технологий и услуг.

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

Маркетинг – деятельность по обеспечению наличия нужных товаров и услуг для нуждающейся категории людей в нужном месте, в нужное время и по подходящей цене.

Маркетинг – система управления деятельностью фирмы по разработке, производству и сбыту товаров на основе изучения рынка и в интересах получения прибыли.

Маркетинг – предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары посредством обмена.

Маркетинг – средство ликвидации дефицита, т.е. потребности в чем-либо.

Маркетинг – одна из функций управления.

Маркетинг – это выражение ориентированного на рынок управленческого стиля мышления, для которого характерны творческий, комплексный и, нередко, агрессивный подходы.

Маркетинг – ориентация изготовителя, продавца на рынок. При всем разнообразии определений маркетинга следует иметь в виду, что маркетинг представляет собой одновременно:

- вид деятельности;
- функцию управления фирмой;
- философию деятельности фирмы;
- науку;
- учебную дисциплину.

В данном курсе изучаются сущность, задачи, функции и методы маркетинговой деятельности и управления ею как в целом, так и на предприятиях пищевой промышленности, а также в торговле продовольственными товарами.

1.2 Значение маркетинга

Социальное значение маркетинга состоит в том, чтобы выявить, сформулировать, измерить, оптимизировать и лучшим способом удовлетворить потребности конкретных людей, предприятий, групп населения, общества в целом в товарах и услугах. С помощью маркетинга производство постоянно ориентировано на слежение за меняющимися потребностями и на их удовлетворение. Маркетинг – это связующее звено между носителями потребностей и теми, кто может и хочет их удовлетворить. Производственно-экономическое значение маркетинга заключается в том, чтобы повысить и поддержать эффективность производства за счет:

- уверенности производителя в реализуемости своей продукции;
- гибкости и мобильности производства;
- выпуска конкурентоспособных изделий;
- своевременности подготовки и освоения выпуска новых товаров;
- быстрого продвижения продукции на рынки;

– минимизации лишних затрат и убытков от выпуска трудно реализуемых товаров, от задержек при сбыте. В итоге, благодаря маркетингу повышается качество жизни людей и совершенствуется производство. Маркетинг в пищевой промышленности позволяет точнее определять степень удовлетворения потребностей населения и отдельных социальных групп в конкретных продуктах питания и на этой основе нацеливать производителей на изготовление соответствующих товаров, доступных нуждающимся в них людям.

1.3 Эволюция маркетинга.

Отдельные элементы маркетинга появились в древнем мире и в средние века. Современный маркетинг возник на рубеже XIX и XX веков. История современного маркетинга учеными Запада условно делится на следующие этапы (эпохи):

1) эпоха массового производства (начало XX в). В это время (на Западе) рынок безграничен, имеются конкуренты, побеждает тот из них, кто продает товар по минимальной цене. В этих условиях суть маркетинга – управлять ценой и затратами, а для этого необходимо расширять производство, совершенствовать его. Задача маркетинга – сбыть товар.

2) эпоха насыщения спроса (1930-е годы): Суть маркетинга в это время – управлять движением товаров, сбытом, воздействовать на выбор покупателя. Задача остается прежней – сбыть товар.

3) эпоха умножения потребностей, роста культуры потребления, требований к качеству товаров (1950-е годы.).

На этом этапе суть маркетинга – увязать в единый процесс производство и сбыт на основе привязки к потребностям. Задача маркетинга изменяется и состоит в том, чтобы превратить потребности покупателей в доходы производителя. При этом характерна ориентация изготовителя на потребителя. Современный маркетинг дает производителю ответы на вопросы:

- что надо продавать?
- кому надо продавать?
- почему следует продавать?

- где и как продавать?
- когда продавать?
- как продвигать товар?

Все остальные решения фирмой принимаются на основе получения ответов на эти вопросы.

1.4 Принципы маркетинга.

Главные принципы маркетинга частично или косвенно выражены в его определениях. Их можно сформулировать следующим образом:

- производство продукции на основе изучения потребностей потребителей для удовлетворения реальных потребностей конкретных потребителей;

- объединение деятельности всех звеньев предприятия в единую систему с нацеленностью всех их на конечный результат, на то, что нужно потребителю;

- достижение долговременной эффективности предприятия за счет создания своевременных производственных заделов;

- активная адаптация производителя к меняющимся условиям среды;

- стимулирование потребностей, воздействие на них;

- постоянная рентабельность предприятия за счет сочетания оперативных и стратегических решений, быстрой адаптации и управления заделами.

В области маркетинга также действуют два основных принципа менеджмента:

- 1 – целевая ориентация деятельности;

- 2 – комплексность (максимально возможный учет всех факторов и последствий принимаемых решений и использование всех инструментов маркетинга в комплексе).

1.5 Задачи маркетинга

Для эффективной работы предприятия его маркетинговая деятельность должна включать в себя решение следующих практических задач:

1) постоянная работа с потребителями (продавцу нужно беречь своих потребителей и искать новых). Маркетинг должен быть направлен на человека, который является покупателем, потребителем. Продукт должен появляться тогда, когда есть его потребители, и в то же время, потребителя нет, если для него нет продукта. Потребителя следует спрашивать не о том, какой продукт ему нужен, а в чем его проблема сегодня и завтра. Именно работа с потребителями помогает появиться новым коммерческим идеям, новым товарам;

2) постоянная работа с товаром. Товар – постоянный повод для размышлений о том, что с ним еще можно сделать и как его улучшить;

3) постоянное слежение за конкурентами и поиск предприятием своих рыночных ниш;

4) постоянная забота предприятия о своем сбыте, рекламе своих товаров и сервисе. Продукт должен попасть туда, где покупатель больше всего его ждет. Это особенно важно для пищевых товаров повседневного спроса и скоропортящихся;

5) постоянное изучение своего маркетинга и своего предприятия.

1.6 Функции маркетинга

С главными свойствами принципами и задачами маркетинга связаны его функции. В функциях проявляется то, что составляет содержание маркетинга. Многообразные функции маркетинга сводятся в 4 блока функций и подфункций.

1. Аналитическая функция

– изучение рынка в целом и общей ситуации в стране, регионе, отрасли;

– изучение потребителей;

– изучение конкуренции и конкурентов;

– изучение поставщиков и партнеров по производству;

– изучение посредников по сбыту;

– изучение товара и спроса;

– изучение внутренней среды предприятия.

2. Производственная функция

- участие в создании новых товаров;
- участие в организации их производства;
- участие в организации материально-технического снабжения предприятия;
- управление качеством и конкурентоспособностью новой продукции.

3. Сбытовая функция с подфункциями

- организация системы товародвижения;
- организация сервиса;
- организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта;
- проведение товарной политики;
- проведение ценовой политики.

4. Функция управления и контроля

- организация маркетинговой службы фирмы;
- информационное обеспечение маркетинга;
- организация оперативного и стратегического планирования на предприятии с ориентацией на рынок;
- организация управленческих связей службы маркетинга на предприятии;
- организация контроля.

Часть функций и подфункций осуществляется службой маркетинга предприятия в полном объеме, а часть – в кооперации с другими службами. Все функции выполнять эффективно не в состоянии ни одно предприятие. Поэтому в маркетинговой деятельности любой фирмы прямо или косвенно участвует множество партнеров.

1.7 Структура маркетинга

Структура – это внутреннее строение целого с учетом внутренних пропорций и взаимосвязей. Структуризация имеет в основе различные признаки, поэтому структур маркетинга может быть несколько:

1. Функциональная структура маркетинга соответствует его функциям, рассмотренным выше.

2. Организационная структура выражена структурами службы маркетинга фирм.

3. Проблемная структура маркетинга. Она означает выделение в комплексе маркетинга некоторых направлений по их нацеленности на решение актуальных проблем. Например, маркетинг фирмы может делиться по решаемым проблемам, задачам:

- маркетинг по возобновлению спроса на плохо продаваемый товар;
- маркетинг освоения новых рынков;
- маркетинг освоения выпуска и продажи новых групп товаров.

4. По инструментам маркетинга. По этому признаку структура маркетинга имеет следующий вид:

- маркетинговый анализ;
- товар и товарная политика (см. тему 4);
- ценовая политика (см. тему 5);
- сбытовая политика (см. тему 5);
- коммуникации;
- организация и управление маркетингом фирмы.

В инструментальную структуру первый и последний элемент иногда не включаются.

5. Учебная структура. Это структура учебной дисциплины.

1.8 Типы маркетинга

Тип маркетинга характеризует его основные черты. Он может быть единым для данной фирмы, может меняться со временем, и их может быть несколько у одной фирмы. Количество типов маркетинга велико. Основные типы маркетинга представлены ниже. Первые шесть видов маркетинга являются важнейшими базовыми концепциями маркетинга. Недифференцированный маркетинг – одинаковый для всех покупателей товаров данной группы. Выражается, например, в производстве черного и белого хлеба лишь 2–3 наименований для всех категорий покупателей. Дифференцированный маркетинг – производство и сбыт товара, имеющего специфические признаки,

соответствующие определенным группам потребителей. Тогда товар одной группы или методы его продажи имеет несколько модификаций. Например, производство хлебобулочных изделий в широком ассортименте для удовлетворения различных потребностей. Концентрированный маркетинг – маркетинг для производства и сбыта дифференцированного товара или нескольких таких товаров только для одной категории потребителей. В частности, его результатом может быть производство широкой гаммы зернового хлеба. Маркетинг, ориентированный на продукты. Маркетинг, нацеленный на потребителя. Интегрированный (взаимосвязанный) маркетинг характеризуется особым упором на координацию всех инструментов маркетинга фирмы – товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политик. Предполагает охват маркетингом всех служб фирмы, всего персонала с помощью целевой организации внутренних отношений и коммуникаций.

В зависимости от характера рыночного спроса различают:

Демаркетинг – применяется для снижения спроса на новые, модные, престижные товары или при недостатке исходного сырья, материалов или мощностей.

Конверсионный маркетинг – используется при негативном спросе, когда товар отвергается рынком.

Пробный маркетинг – при реализации пробных партий товара.

Стимулирующий маркетинг – может применяться при отсутствии спроса на товар с целью развить интерес потребителя к товару с помощью рекламы, пропаганды, PR (паблик релейшенз), снижения цен.

Развивающий маркетинг – применяется при скрытом, неявном спросе. Задача: оценить объем спроса, разработать нужные продукты с использованием анализа потребителей, специальной рекламы.

Ремаркетинг – применяется при падении спроса. Цель: восстановить спрос путем проникновения на новые рынки, изменения свойств товара, т.е. изменения качества и выявления новых потребностей в товаре.

Синхромаркетинг – распространен в пищевой промышленности. Применяется при наличии колебаний спроса (сезонных, дневных, часовых). Задача: сгладить колебания с помощью гибких цен, перехода на другие сегменты рынка, путем индивидуализации методов продвижения товара и стимулирования сбыта товара.

Поддерживающий маркетинг – когда фирма удовлетворена результатами своей деятельности. Задача: поддержать существующий спрос путем учета поведения потребителей и конкурентов.

Противодействующий маркетинг – применяется при отрицательных общественных последствиях применения товаров. Особое внимание уделяется ответственности изготовителя перед покупателем и обществом.

В зависимости от целей фирм маркетинг бывает:

- коммерческий его – цель – получение прибыли;
- некоммерческий – получение прибыли отсутствует среди целей организации (образовательные, муниципальные, спортивные и др. учреждения).

В зависимости от назначения товара или услуги маркетинг подразделяется на виды в соответствии с рис. 1.1. По территориальному признаку маркетинг классифицируется как:

- глобальный;
- региональный;
- национальный (на территории всей страны);
- местный.

По сфере маркетинг различают:

- потребительский;
- промышленный;
- инвестиционный.

В зависимости от объекта приложения маркетинг может быть:

- маркетингом услуг;
- маркетингом товара;
- маркетингом личности;
- маркетингом организации;

- маркетингом места;
- социальным маркетингом.

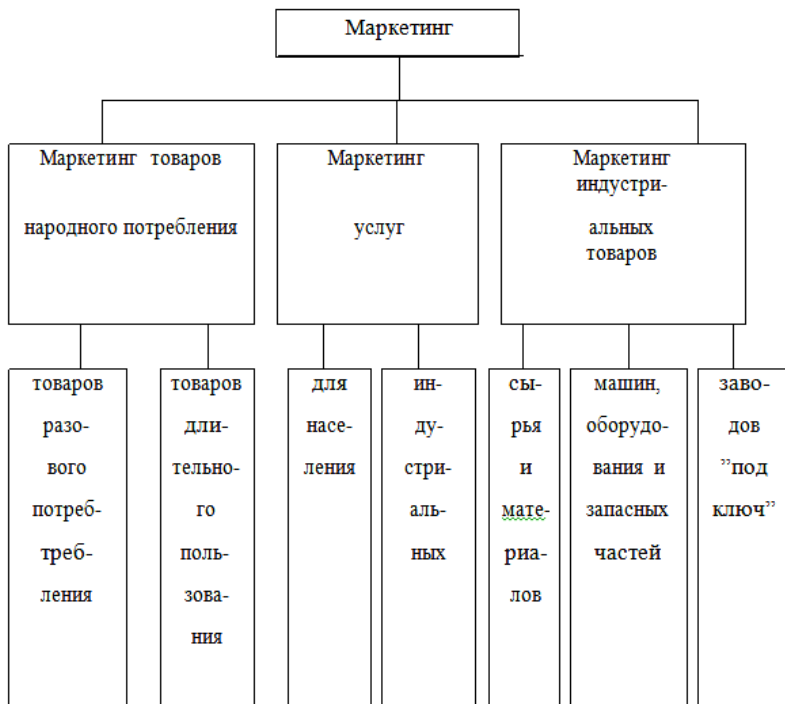


Рисунок 1.1 – Типы маркетинга в зависимости от назначения товара

Социально-этический маркетинг это маркетинг, рассчитанный на перспективу, делающий особый упор на учет запросов потребителя и долгосрочных интересов общества в противовес корыстным интересам изготовителя и продавца, стремящихся к получению прибыли любыми путями. Социально-этический маркетинг означает учет нравственных, экологических аспектов. Заботу о будущем всего человечества. Он становится все более важным в условиях нарастания фундаментальных

противоречий между интересами бизнеса, с одной стороны, и долгосрочными интересами человека – с другой. В странах с рыночной экономикой общественные организации и движения его пытаются выделить и сделать всеобщим:

Мегамаркетинг – это стратегическое мышление и деятельность, направленная на создание предложения товара для целевых групп потребителей и согласование последствий с макрогруппами рыночной среды, а именно: профсоюзами, правительством, общественными организациями;

Маркетинг-микс – (комплекс маркетинга), т.е. использование всех инструментов маркетинга одновременно, параллельно и согласованно в определенном наборе (товар, цена, объект, коммуникации).

Контрольные вопросы:

1. Осветите роль маркетинга в обществе
2. Приведите основные понятия маркетинга.
3. Приведите определение рынка.
4. Что такое комплекс маркетинга?
5. Дайте определение основных понятий, которые характеризуют концепции маркетинга.

Рекомендуемая литература

1. Беляев, В. Н. Маркетинг: основы теории и практики: учебник / В.Н. Беляев. – М. : КноРус, 2005 – 672 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2004. – 797 с.
3. Маркетинг: учебник-практикум / под ред. проф. М.П. Ващенко. – М. : МГУК, 1999. – 566 с.

Глоссарий

Комплекс маркетинга – набор переменных факторов маркетинга, которые поддаются контролю, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка.

Коммуникации – разнообразная деятельность фирмы по распространению сведений о достоинствах своего товара и убеждению целевых потребителей покупать его.

Маркетинг – это работа с рынком ради осуществления обменов, цель которого – удовлетворение человеческих нужд и потребностей.

Маркетинговые исследования – системный сбор и объективная запись, классификация, анализ и представление данных о поведении, потребностей, отношениях, впечатлениях, мотивации отдельных лиц и организаций в контексте их экономической, политической, общественной и повседневной деятельности.

Нужда – чувство нехватки чего-либо, ощущаемое человеком.

Обмен – акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен.

Сделка – коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами.

Услуги – это товары, которые предлагаются к продаже, которые состоят из действий, преимущества или возможности удовлетворения. Услуги нематериальны и не приводят к возникновению имущественных прав.

Потребности – специфическое состояние людей, который возникает в результате того, что, во-первых, люди существуют сами по себе как биологические существа, во-вторых, они являются составными частями природных и общественных систем и, в-третьих, взаимодействуют с окружающей средой, то есть обществом, живой и неживой природой.

Рынок – совокупность существующих и потенциальных покупателей товара

Распределение (продажа) – возможная деятельность, благодаря которой товар становится доступным для целевых потребителей.

Товар – это набор «изделий и услуг», которые фирма предлагает целевому рынку.

Цена – денежная сумма, которую потребители должны уплатить для получения товара.

Тема 2. Маркетинговая среда предприятия. Маркетинговый анализ

План

- 2.1 Понятие маркетинговой среды.
- 2.2 Цели и объекты анализа.
- 2.3 Анализ внутренней среды фирмы.
- 2.4 Анализ SWOT и профиля конкурентоспособности предприятия.
- 2.5 Анализ внешней микросреды предприятия.
- 2.6 Анализ макросреды.
- 2.7 Изучение конъюнктуры рынка. Индикаторы рыночной конъюнктуры.
- 2.8 Методы анализа в маркетинге.
- 2.9 Методы получения информации для маркетингового анализа. Носители информации для маркетингового анализа. Результаты маркетингового анализа.

Ключевые слова: маркетинговая среда, микросреда, макросреда, внутренняя среда, торговые посредники, составы, транспортные организации, контактные аудитории.

Цели и задачи изучения темы: получить знание относительно понятия маркетинговой среды, освоить методику изучения предприятий, научиться анализировать микро- и макросреду пищевых производств.

Методические рекомендации к изучению темы

При изучении темы 2 необходимо усвоить определение понятия «маркетинговая среда», детально изучить цели и объекты маркетингового анализа. При изучении пункта 2.3 студенты получают представление об алгоритме выполнения анализа

внутренней среды фирмы. В пунктах 2.5 и 2.6 детально описывается процесс анализа внешней микросреды предприятия и макросреды.

2.1 Понятие маркетинговой среды

Маркетинговая среда – это множество предметов, явлений, процессов и условий, в которых действует фирма. Она делится на следующие группы элементов и сферы (табл. 2.1).

На макросреду предприятие не может оказывать непосредственного и существенного влияния. На микросреду и ее элементы предприятие может прямо или косвенно влиять в той или иной степени.

Таблица 2. 1 – Структура маркетинговой среды

Подразделения среды	Элементы, субъекты и сферы, составляющие среду	Виды среды
Микросреда	1. Предприятие	Внутренняя среда
	2. Потребители	
	3. Посредники по сбыту	
	4. Поставщики и партнеры	
	5. Конкуренты	
Макросреда	6. Природные условия	Внешняя среда
	7. Политико-правовые условия	
	8. Демографические условия	
	9. Социально-культурные условия	
	10. Экономические условия	
	11. Научно-технические условия	

2.2 Цели и объекты маркетингового анализа

Анализ – необходимый этап при подготовке и принятии решений в области маркетинга, как и в любой другой сфере деятельности.

Цель анализа – получить объективные знания, характеризующие исходную ситуацию в целом и ее элементы,

зависимости, закономерности для выработки наилучших решений в области маркетинга.

Задачи маркетингового анализа, решаемые для достижения этой цели, состоят в следующем:

- оценить общую ситуацию в целом, в стране, регионе, отрасли;

- оценить конъюнктуру рынка в целом, пищевых товаров, группы пищевых товаров и конкретного пищевого товара, в частности;

- оценить спрос на товар и его тенденции;

- оценить конкуренцию и конкурентов;

- оценить возможности НТП в отрасли;

- оценить положение и возможности фирмы.

Объектами анализа являются элементы, сферы, отдельные участники внутренней и внешней среды фирмы.

2.3 Анализ внутренней среды фирмы

В теории и практике маркетинга внутренняя среда фирмы рассматривается как следующая структура (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Базовая структура внутренней среды предприятия

При анализе эта структура является опорной для выявления соответствия ей реальной структуры фирм.

Задача анализа – объективно оценить потенциал фирмы, выявить ее сильные и слабые стороны, выявить и развить конкурентные преимущества. Обычно анализ проводится в связи с определенным товарным рынком, например, кисломолочных продуктов, а не всей цельномолочной продукции. Правильная оценка возможностей предприятия имеет важнейшее значение для формирования его стратегии и политики в области производства и сбыта продукции.

При анализе необходимо объективно оценить каждый элемент, каждый фактор производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Важно не упустить каких-либо важных моментов деятельности, поэтому целесообразно использовать матричный метод структуризации анализируемых аспектов. Это означает следование стандартному алгоритму анализа, который включает определенный набор оцениваемых характеристик и процедур оценки.

Анализ потенциала фирмы обычно включает последовательную оценку перечисленных ниже составляющих. Необходимо заметить, что изучаются и оцениваются не просто сами показатели, а их динамика, тенденции. Выявляются причины или факторы, влияющие на значения данного показателя.

Имидж фирмы

помощью сбора внешней информации (публикаций, опросов людей и организаций, сообщений в СМИ и других источников) фирма создает свой образ в глазах участников рынка, общественности. В этом образе проявляются результаты многосторонней деятельности предприятия.

Общая оценка может быть:

- безусловно положительной во всех аспектах;
- однозначно отрицательной во всех отношениях;
- противоречивой, т.е. положительной по одним признакам, но отрицательной по другим;
- нейтральной, средней;

– отсутствующей (когда вне фирмы о ней никто, ничего не может сказать).

Финансовое состояние предприятия

Этой части анализа подлежат финансовый баланс, структура активов и пассивов по этому балансу, показатели платежеспособности, ликвидности, структура источников формирования прибыли, с одной стороны, и структура использования прибыли, доходов предприятия, показатели рентабельности – с другой стороны.

3. Продукция предприятия

Анализируется ассортимент продукции предприятия, объем ее реализации, конкурентоспособность. Если ассортимент товаров небольшой (до 10–15 наименований), то оцениваются все товары, а если больше, то только важнейшие товары (перспективные и основные по величине продаж). По анализируемым товарам оценивается их качество, конкурентоспособность в целом, место их в сегментах рынка, спрос, стадии жизненного цикла. Устанавливается связь продукции с потребностями потребителей, уточняются виды удовлетворяемых потребностей. При оценке пищевой продукции обращается внимание на пищевую ценность, безопасность, наличие вредных для человека ингредиентов, возможность транспортировки, хранения, удобство использования. При этом некоторые критерии оценки пищевых товаров редкого потребления и деликатесных иные, чем повседневных.

4. Структура предприятия и система управления им

Делается подробный анализ состава служб и подразделений фирмы, взаимосвязей между ними, соответствия целям и задачам предприятия, их пропорциональности, достаточности или избыточности штатов, коэффициентов использования ресурсов. Изучается эффективность системы управления, ее гибкость.

5. Персонал фирмы

Персонал изучается как в целом, так и по группам работников. Особо и персонально изучается, и оценивается высшее руководство, руководители служб и подразделений, ведущие специалисты и наиболее квалифицированные рабочие. Оценивается численность персонала по категориям, по

подразделениям, структура персонала по образованию, квалификации, возрасту, по соответствию требованиям занимаемых и предполагаемых рабочих мест и др. Отдельно и персонально оцениваются деловые качества руководящих работников.

Технология и оборудование

Анализируются состав, структура и качество всех основных фондов, но прежде всего, технологического оборудования – его технический уровень, состояние, совместимость с другими элементами производства. Тщательно оцениваются применяемые и имеющиеся технологии и их материальное, информационное и кадровое обеспечение, а также гибкость, т.е. способность к быстрым изменениям, производства (например, возможность на данном оборудовании изготавливать новую модификацию товара).

Научно-технический задел

Этим направлением деятельности фирмы определяются ее будущие производственно-технические и рыночные возможности. Анализу подлежат:

- проводимые фирмой исследования и разработки;
- заказы и договора на проведение исследований и разработок другими организациями, в т. ч. вузами;
- наличие результатов прежних разработок;
- имеющиеся ноу-хау;
- наличие опытной базы (цеха, участка, оборудования, установки) для проведения технологических экспериментов, для изготовления инструментов, приспособлений, оснастки и т.п.;
- возможности получения фирмой научно-технической информации и приобретения лицензий.

8. Сбыт продукции

Анализу подлежит система каналов сбыта, организация товародвижения, их звенья, пути, средства, клиентура, посредники по сбыту, покупатели. Следует учитывать и оценивать расходы на сбыт, обращать внимание на услуги, оказываемые клиентам при сбыте. Реклама, стимулирование сбыта могут составлять

отдельную группу анализируемых факторов конкурентоспособности предприятия.

9. Система снабжения

Изучаются системы доставки сырья, материалов, топлива, энергии. Особо должны оцениваться связи с поставщиками (либо все, либо основные) и расходы на доставку.

10. Затраты

Анализируются все затраты предприятия, как текущие, так и единовременные. Себестоимость должна анализироваться по всем или важнейшим изделиям. Анализ ведется по элементам и видам затрат, по статьям калькуляции, по подразделениям. Затраты должны сравниваться с результатами, с объемами и качеством соответствующей продукции. Целесообразно оценить рентабельность затрат по продуктам и по видам затрат, что позволит выявить и исключить ненужные, или малорентабельные затраты и продукты из ассортимента. Однако, среди пищевых продуктов есть социально значимые и жизненно необходимые для населения, прекращение производства которых недопустимо. К ним относятся рядовые хлебобулочные изделия, цельное молоко, сахар, детское питание, соль и некоторые другие.

Маркетинг

Система маркетинга на предприятии тоже подлежит анализу, т.к. ею охватываются важные внешние и внутренние связи, аспекты работы предприятия. Изучается состояние и методы маркетингового анализа, связь внутрифирменного планирования с результатами анализа, учет рыночных факторов при ценообразовании, использование инструментов маркетинга и др.

Тщательное изучение деятельности предприятия по перечисленным составляющим должно завершаться выработкой выводов и рекомендаций, направленных на улучшение работы фирмы.

2.4 Анализ SWOT и профиля конкурентоспособности предприятия

SWOT-анализ - это один из самых распространенных видов анализа в стратегическом управлении на сегодняшний день.

SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны компании, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет сравнения внутренних сил и слабостей своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес, и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

Аббревиатура SWOT означает:

Strengths – сильные стороны;

Weakness – слабые стороны;

Opportunities – возможности;

Threats – угрозы.

Сильными сторонами, выявленными в ходе анализа, могут быть:

- наличие у предприятия развитой сбытовой сети;
- обладание большим опытом маркетинга;
- наличие новейшего оборудования и др.

К слабым сторонам могут относиться:

- отсутствие опыта производства данного товара;
- недостаток наличных денег;
- зависимость от посредников;
- слишком большой ассортимент продукции;
- отсутствие опыта маркетинга;

– отсутствие современного оборудования и квалифицированного персонала и др.

Возможностями, благоприятными для фирмы, могут быть:

- неудовлетворенный спрос покупателей;
- появление новых технологий;
- удешевление кредитов и др.

Опасностями могут быть:

- изменение поведения покупателей;
- сильные конкуренты;
- новое законодательство и др.

Обычно сильные и слабые стороны выступают как внутренние факторы фирмы, а возможности и опасности как факторы внешней среды.

По другому методу итоги анализа оформляются в виде профиля конкурентоспособности фирмы (табл. 2.2).

Также существуют и другие формы обобщения и представления полученных результатов анализа.

Таблица 2.2 – Пример оформления профиля конкурентоспособности предприятия

Составляющие потенциала фирмы	Оценка конкурентных позиций фирмы по составляющим				
	очень слабые	слабые	средние	сильные	очень сильные
Продукция			*		
Технологии				*	
Оборудование		*			
Персонал				*	

2.5 Анализ внешней микросреды предприятия

Анализ индивидуальных потребителей (людей, семей, домохозяйств)

Индивидуальными потребителями пищевой продукции являются все люди. Каждый человек отличается от других своими личными вкусами, пристрастиями к определенной пище, неприятием каких-либо видов пищи, он предъявляет специфические требования к ее внешнему виду, сочетанию с другими пищевыми продуктами. Разные люди в разное время предпочитают разный ассортимент пищевых товаров и различное количество потребляемой пищи.

Цель анализа – определить объем будущего спроса на определенную продукцию фирмы и требования потребителей к этой продукции. Задачи анализа – выявить самих потребителей, их количество, их признаки, объемы и частоту покупок и потребления товара, причины и факторы спроса, мотивы покупок, методы выбора товара, вкусы, предпочтения, намерения, желания покупателей и их размещение на территории рынка, мобильность, доход, величину каждой группы покупателей, динамику и тенденции всех этих параметров.

Поскольку потенциальных потребителей очень много, то их изучают для последующего объединения по каким-либо признакам в группы – **сегменты**. Сегменты, выбранные для работы с ними, называются *целевыми*. Признаков, по которым изучаются покупатели, может быть множество, несущественные потом отбрасываются. Для изучения индивидуальных потребителей обычно используются признаки 4-х групп: А, Б, В, Г.

А – личностные признаки: пол, возраст, национальность, религиозная принадлежность, профессия, образование, принадлежность к социальной группе, отношение к состоянию своего здоровья, увлечения, рост, вес и т.д.

Б – семейные признаки: состав семьи, этап жизненного цикла семьи и др.

В – условия жизни: особенности жилища, проведения досуга, климатические условия, культурные традиции, место жительства, свобода передвижения, уровень дохода и т.д.

Г – покупательское поведение: реакция на новый товар, процесс выбора товара и т.д.

Группа покупателей может выделяться по одному или нескольким признакам. Признаки сегментации целевых потребителей и целевые сегменты обычно являются секретом фирмы.

Изучение потребителей-предприятий

Пищевая продукция предназначена как для конечных потребителей – людей, так и для предприятий. Одни из них, а именно предприятия общественного питания используют приобретаемые пищевые продукты для приготовления блюд и для

реализации. Другие предприятия используют пищевые товары в качестве сырья, полуфабрикатов и материалов для производства из них других пищевых товаров (кондитерских изделий, колбас и т.п.).

Предприятия, как потребители, отличаются от индивидуальных потребителей:

– большими объемами покупок для производственного потребления;

– технико-экономическим обоснованием своих решений о покупках;

– коллективным обсуждением предстоящих покупок;

– оценкой покупаемых товаров специалистами и применением специальных методик и приборов.

Признаками, по которым изучаются и классифицируются потребители-предприятия, являются:

– объемы их потребности в данных товарах;

– объемы производства;

– правовой статус;

– местонахождение предприятия и расстояние до него;

– постоянство связей;

– репутация;

– надежность, платежеспособность;

– наличие у них других партнеров;

– требования к качеству и упаковке закупаемой продукции.

Если число предприятий-потребителей не превышает 20–25, то стараются изучить их всех, а если больше – то основных по объему закупок.

Сегментация, проведенная на основе анализа потребителей (людей и предприятий), может быть эффективной и неэффективной (рис. 2.3).

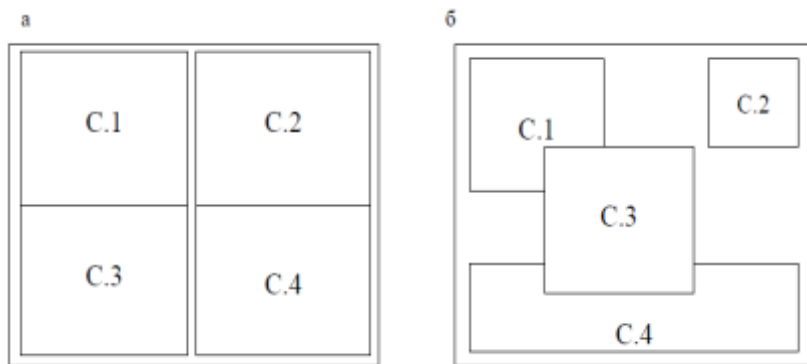


Рисунок 2.3 – Условные изображения эффективной и неэффективной сегментации потребителей: а – эффективная; б – неэффективная

При эффективной сегментации все или почти все потенциальные потребители попадают в определенные сегменты, причем каждый потребитель относится лишь к одному сегменту. Сегментация оказывается неэффективной, если значительная часть потребителей не вошла ни в один из сегментов или в разных сегментах оказались одни и те же потребители.

Изучение партнеров по рынку

Партнеры – это поставщики сырья и материалов, оборудования, запасных частей; организации, оказывающие услуги по снабжению, сбыту, рекламе, а также ремонтные, информационные, транспортные, другие услуги, т.е. все те, кто помогает предприятию.

Изучению и оценке подлежат их:

- производственные возможности;
- технический уровень, качество производимых товаров и оказываемых услуг;
- цены их продукции и услуг;
- мобильность и гибкость производства и сбыта;

- местонахождение;
- их сырьевая база, в частности, возможности производства или закупок сельскохозяйственного сырья растительного и животного происхождения;
- набор сервисных услуг;
- репутация;
- возможности развития.

Из числа изучаемых и оцениваемых партнеров выделяют тех, кто оказывает маркетинговые услуги.

Объективный анализ партнеров и их возможностей позволяет лучше обосновать планы производства продукции и маркетинговую стратегию фирмы.

Анализ конкурентов

Конкуренты – самые проблемные объекты анализа. Изучить всех конкурентов трудно, но необходимо. Изучению и оценке подлежат как реальные, так и потенциальные конкуренты. Если их много, то изучаются наиболее динамично развивающиеся или наиболее крупные.

При изучении конкурентов оцениваются их:

- потенциал;
 - методы и формы быта;
 - реклама;
 - ценовые политики;
 - работа с товаром и направления совершенствования товара.
- Конкуренты бывают прямые и косвенные. Например, прямыми конкурентами являются все изготовители рыбных консервов. А косвенными для них будут производители мясных консервов и колбас твердого копчения. Их продукция может быть одинаковой, схожей или различной по свойствам, качеству, методам продаж.

За конкурентами наблюдают через их рекламу, (рекламные идеи, призывы, аргументы, средства), через их продукцию (оценивают ее новизну, свойства, полезность, качественные характеристики, цену, материал, цвет, упаковку и т.д.), через рынки существующие, возможные, гипотетические и через другие информационные источники.

Анализ и оценку потенциальных возможностей каждого конкурента желательно проводить по тем же показателям, что и собственных. Но так как получение всех необходимых для этого данных о конкурентах невозможно, то приходится использовать оценки экспертов. Если данных о конкурентах получено мало, то следует стремиться оценить каждого конкурента по упрощенной схеме как минимум по четырем составляющим:

- цели конкурента на будущее по соответствующей продукции;

- представления конкурента о себе, об отрасли, о других конкурентах;

- стратегии и методы конкурентной борьбы;

- его возможности, сильные и слабые стороны.

Исходя из этого, необходимо пытаться ответить на следующие вопросы о конкуренте:

- каковы вероятные реакции конкурента на разные явления на рынке?

- доволен ли конкурент сегодняшней ситуацией?

- как изменит конкурент свою рыночную стратегию?

- в чем слабые места конкурента?

- что вызовет его наибольшую реакцию?

В анализе конкурентов обычно присутствует два раздела:

I. Описание и оценка реальных конкурентов, существующих сегодня.

Характеристика вероятных потенциальных конкурентов, которые могут вскоре появиться на рынке.

В процессе изучения конкурентов и конкуренции выявляются и оцениваются сильные и слабые стороны, их сегменты рынка и доли рынка.

Конкуренты опасны на рынке:

- предложением новых лучших товаров;

- предложением больших количеств лучших товаров;

- меньшими ценами на товары;

- лучшей организацией продаж;

- лучшим сервисом;

– лучшей рекламой.

Анализ конкуренции раскрывает для фирмы не только возможности, но и опасности.

Анализ конкуренции и конкурентов в западном менеджменте и маркетинге называют *конкурентной разведкой*. В России этому уделяется значительно меньше внимания, чем на Западе. Неудачи российских фирм часто обусловлены неумением использовать возможности и результаты конкурентной разведки (бизнес-разведки) или незнанием этих возможностей, особенно при работе с иностранными партнерами.

Для фирмы опасны:

- неинформированность о наличии конкурентов;
- неинформированность о состоянии и возможностях этих конкурентов;

- неполнота знаний о конкурентах;

- неправильность информации о них.

Изучение конкурентов должно позволить фирме:

- получить существенные преимущества перед конкурентами;

- разработать принципиально новые подходы к захвату лидерства в отрасли;

- своевременно раскрыть планы конкурентов по захвату конкурентных преимуществ или лидерства.

На конкуренцию влияют не только реальные и потенциальные продавцы аналогичного товара, но и поведение поставщиков и покупателей. Поставщики могут содействовать конкурентоспособности фирмы или препятствовать ей. Покупатели тоже могут помогать в повышении конкурентоспособности или препятствовать ей. Опасности могут исходить от поставщиков, действующих совместно с конкурентами, так же, как и от покупателей. Опасность может состоять в вертикальной интеграции конкурентов с поставщиками или покупателями; в горизонтальной интеграции – объединении конкурентов. Опасность может представлять появление товара-заменителя или услуги-заменителя. Покупатели и поставщики не конкурируют между собой. Иногда покупатели и поставщики

способствуют появлению новых конкурентов или товаров-заменителей, а иногда и препятствуют их появлению.

2.6 Анализ макросреды

Анализ природных условий

Природные условия прямо или косвенно влияют на условия и результаты деятельности предприятий. В решениях в области маркетинга природные условия учитываются при выборе и создании товара, формировании его свойств, упаковки, внешнего оформления, определения емкости рынка и параметров потребления, обосновании цен, создании каналов и систем сбыта, рекламы.

Предприятиям пищевой промышленности, в частности, важно иметь точную информацию о природных факторах в местах производства сельскохозяйственной продукции, являющейся сырьем для изготовления продовольственных товаров.

Аналізу подлежат физико-географические условия в зоне деятельности фирмы: климатический пояс и зона, сам климат, рельеф местности, растительность, температурные режимы, почва, водоемы, полезные ископаемые и другие природные ресурсы, отношение общества к экологии и т.д.

Анализ политико-правовых условий

Политическая система и политический климат влияют на стабильность общественно-политических условий, их жесткость или мягкость, на создание благоприятных условий для жизни и деятельности слоев общества, классов, на взаимоотношения с другими странами и внешнеторговыми партнерами.

Здесь изучается система власти и политический строй, политические традиции, политическая культура, политические партии, их лидеры, влияние, перспективы, роль СМИ в стране.

Следствием либерализации политической системы в России стала и либерализация внешней торговли. Расширение возможностей экспорта и импорта продовольствия прямо влияет на рыночные возможности российских производителей пищевых товаров.

Аналізу подлежат хозяйственное и трудовое законодательство и правовые нормы. Они изложены в кодексах и регулируют торговлю, налогообложение, финансы, государственное воздействие на экономику, инвестиции, таможенные правила. К уровню законодательства приравнивается банковский процент, являющийся важнейшим регулятором инвестиционной активности. Анализ принятых и готовящихся законодательных актов помогает фирме эффективнее разрабатывать и применять рыночную стратегию. Также анализируется практика соблюдения законов.

Анализ демографических условий

Демографические условия, т.е. численность, структура и качественные характеристики населения воздействуют как на среду потребления, так и на производство пищевой продукции.

Они влияют на нормы, размеры и ассортимент потребляемых товаров, на размеры затрат на производство, на структуру потребления, на цены на товары, на менеджмент, на организацию производства и труда, на потребительское поведение. Например, спрос на некоторые мясопродукты, овощную, молочную и другую пищевую продукцию существенно различается у народов разных национальностей и разной религиозности. Анализ численности населения, его распределения по территории рынка, возрастной и иной структуры позволяет точнее оценивать потребности, прогнозировать показатели рынка и обосновывать решения в области маркетинга.

Анализ социально-культурных условий

Социально-культурные различия народов разных стран, национальностей и вероисповеданий являются определяющими в разнице их поведения как потребителей, несмотря на процессы глобализации в экономике и культуре. Для верного выбора фирмой стратегии и тактики маркетинга анализу подлежат как сами социальные и культурные различия, так и влияющие на их проявление факторы. Изучаются классовая структура населения, его структура по размерам и источникам доходов, по собственности, по религии, по национальности, по возрасту, по занятости, по роду занятий, по образованию, его размещение,

культурные и поведенческие особенности, привычки каждой группы и т.д. Анализируются динамика, тенденции изменения структуры разных групп населения, сила профсоюзных и других общественных организаций, система общественных и нравственных норм и ценностей, принципы поведения в обществе.

Анализ социально-экономических условий

В этом направлении анализа внешней среды фирмы подлежит изучению реальная экономика и ее социальные результаты в масштабах страны, региона, отрасли. Предприятие само определяет уровень и масштаб оценки социально-экономического состояния среды (страна, регион, населенный пункт, отрасль) в зависимости от масштабов собственных интересов.

Учитываются и анализируются конкретные величины:

– внутренний валовой продукт (ВВП) – важнейший показатель;

– национальный доход;

– показатели эффективности экономики: производительность труда, фондоотдача, рентабельность производства и продукции, структура затрат, основные фонды, инвестиции, затраты на науку, на образование, структура занятости населения, заработная плата, реальные доходы населения, безработица и динамика всех перечисленных показателей по стране, регионам, отраслям;

баланс внешней торговли, инфляция, государственный долг, курс национальной валюты;

принятые жизненные стандарты.

От уровня и динамики этих показателей зависят перспективы роста производства в целом и отдельных фирм, в частности. Для анализа экономики региона или отрасли совокупность анализируемых показателей будет иной.

Анализ научно-технических условий

Знание научно-технических условий дает возможность прогнозировать развитие предприятия, конкурентов, совершенствование продукции, технологий, появление новых потребностей и отмирание старых. В пищевом производстве

изучают закономерности изменения технологии производства. Здесь анализируются:

- состояние и достижение науки и техники;
- возможность получения и доступность научно-технической информации;
- возможность приобретения лицензий;
- научно-технический уровень отраслей и производств.

2.7 Изучение конъюнктуры рынка. Индикаторы рыночной конъюнктуры

Фирма может успешно действовать при условии, что она верно оценила ситуацию на рынке, его конъюнктуру.

Конъюнктура рынка – это конкретная экономическая ситуация, сложившаяся на рынке в определенное время. Ее образует совокупность условий. Она сложна и быстро меняется

Общая конъюнктура может быть оценена в масштабе:

- страны;
- региона;
- отрасли;
- конкретного товара на данном рынке.

Оценка общей конъюнктуры может быть:

- благоприятной;
- неблагоприятной;
- средней;
- сложной;
- противоречивой.

Рыночная среда имеет следующие свойства:

- динамичность (постоянные изменения);
- случайность (многих явлений, состояний природного, личностного, политического характера);
- цикличность многих процессов (годовая цикличность, жизненные циклы продукции).

Рыночную конъюнктуру характеризуют статистическими данными (числа, ряды чисел, графики) и экспертными оценками.

Для принятия решений в области маркетинга необходимо знать по конкретному рынку, во-первых, степень его

сбалансированности (т.е. соотношение спроса и предложения, его тенденции), во-вторых, степень деловой активности, уровень коммерческого риска, монополизации и конкуренции.

Для выявления этих характеристик рассчитываются показатели рынка, образующие несколько групп:

1. *Объем производства и предложение товара* – это количество товаров, предназначенных для продажи и предлагаемых покупателям на рынке в течение определенного периода. Оно оценивается на основе следующих показателей:

- объем, динамика и структура предложения;
- производственный и сырьевой потенциал предложения, который выражается производственной мощностью;
- эластичность предложения – его зависимость от важнейших факторов (цен на конечную продукцию и цен на ресурсы). Эластичность измеряется коэффициентом эластичности, который показывает, на сколько процентов изменится одна величина (предложение) при изменении другой величины на 1% (цены).

2. *Спрос на товар* – это количество реально покупаемого на рынке товара.

В практике маркетинга различают следующие виды спроса:

- реальный – обеспечивается платежеспособностью потребителя;
- потенциальный – при отсутствии на рынке самого товара или низкой платежеспособности покупателей;
- формирующийся – на начальной стадии вывода товара на рынок;
- сложившийся – товар занял свое устойчивое место на рынке;
- угасающий (по различным причинам);
- сезонный;
- удовлетворенный – выражается объемом продаж;
- неудовлетворенный – количество товара, которое потребители желали купить и имели для этого деньги, но не купили из-за отсутствия его в продаже или по другой причине.

Для оценки спроса используются показатели:

- объем спроса, его структура и динамика;
- емкость рынка (потребительский потенциал);
- эластичность спроса по цене данного товара и по доходу покупателей.

3. Пропорциональность рынка

Показатели пропорциональности раскрывают соотношения между двумя важнейшими параметрами рынка – величиной спроса и предложения. Измерить практически это соотношение очень трудно. Например, на товарной бирже спрос и предложение определяются по объемам заявок на продажу и на покупку товара – зерна, сахара.

При оценке пропорциональности рынка отдельных товаров приходится опираться на косвенные показатели – индикаторы (показатели изменения цен, размеров запасов и т.д.) и прямые показатели – величины спроса и предложения, и их динамика. Их изменения в совокупности достаточно верно отражают сбалансированность или несбалансированность спроса и предложения на данный товар на данном рынке в данное время. Использование других показателей для анализа пропорциональности рынка позволяет углубить ее характеристику.

Для оценки пропорциональности используются показатели:

- соотношение спроса и предложения;
- соотношение рынков средств производства и потребительских товаров;
- товарная структура товарооборота;
- раздел рынка между продавцами;
- структура продавцов по важнейшим признакам;
- структура покупателей по важнейшим признакам (для покупателей пищевых товаров это признаки – уровень дохода, возраст, пол, тяжесть труда, отношение к своему здоровью, стиль питания, образ жизни, религиозность) наиболее доступными для анализа являются доход, пол, возраст;
- географическая структура рынка.

4. Тенденция развития рынка

Тенденции можно выявить и анализировать при наличии информации за последовательные периоды времени. Методы

определения показателей в разные периоды должны обеспечить сопоставимость, т.е. качественную однородность измеряемых величин. Предполагается единство методов и источников получения исходной информации в разных периодах. Из числа показателей, тенденции, изменения которых важны для оценки конъюнктуры рынка, определяются показатели роста, характеризующие текущую конъюнктуру:

- объем продаж;
 - уровень цен;
 - товарные запасы;
- В долгосрочном периоде:
- прибыль;
 - инвестиции.

5. Устойчивость, цикличность рынка

Изучение этих характеристик дает более глубокий анализ. При этом учитывается, что закономерные, строго циклические колебания не опасны для участников рынка, т.к. они предсказуемы и позволяют своевременно подготовиться к изменениям.

Если анализ выявит хаотичность, случайность и большой размах колебаний, то это означает плохую предпосылку для данного рынка и его участников.

Показателями для такого анализа являются:

- коэффициенты вариации объемов продаж, цен и запасов во времени или по географическим районам,
- параметры линий сезонности и цикличности.

Для пищевой промышленности сезонные колебания спроса по отдельным группам товаров, которые вполне устойчивы и хорошо предсказываются (спрос на пиво, напитки, мороженое, алкогольную продукцию, сахар, плодоовощные консервы и др.).

6. *Деловая активность* оценивается сложным набором показателей:

- портфель заказов, его состав, заполненность, динамика,
- количество сделок, их размеры, частота, динамика,
- степень загруженности производственных и торговых мощностей.

7. *Коммерческий (рыночный) риск* оценивается экспертами на основании предыдущих оценок рынка. В устойчивой растущей экономике риск меньше, а в деградирующей или беспорядочно – колеблющейся больше. А вообще, риск характерен для любых экономических действий в рыночной экономике.

Различают следующие виды риска:

– инвестиционный риск (связан с инвестиционными проектами);

– риск принятия маркетинговых решений, связанных с выбором товара, рынков, систем сбыта, товарной и рыночной стратегий;

– риск случайных рыночных колебаний.

8. *Размер рынка, уровень монополизации и конкуренции*

Этот анализ позволяет определить масштабы и тип рынка, принципы его сегментации, разработать стратегию маркетинга. Для этого используются следующие показатели:

– число фирм, предлагающих на рынке данный товар и их группировка по размерам, специализации и т.д.;

– общий объем продаж товара на рынке и доли производителей;

– доли малых, средних и крупных фирм в общем объеме рынка;

– коэффициенты монополизации рынка.

В пищевой промышленности уровень монополизации производства в 1990-е годы заметно снизился вследствие появления большого числа малых предприятий.

Индикаторы – важнейшие показатели, по значениям которых дается общая оценка конъюнктуры экономики страны, региона, отраслевого рынка и рынка конкретного товара.

Конъюнктуру в стране и регионе характеризуют следующие индикаторы:

– при подъеме экономики (высокая конъюнктура) – высокие цены, высокий ссудный процент, полная занятость, большие товарные запасы, растущий объем продаж;

– при оживлении экономики – рост цен, ссудного процента, занятости населения, товарных запасов, спроса и предложения;

– при экономическом спаде – падение цен, занятости, переполнение товарных запасов, падение заказов, нарастание банкротств;

– при депрессии – низкий спрос, высокое предложение, низкие цены, рассасывание запасов.

Для характеристики рынка конкретного товара используются индикаторы объема и динамики производства, продаж, запасов и цен (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Матрица для оценки конъюнктуры конкретного товара по трем индикаторам

Производство			Продажи			Запасы			Характеристика конъюнктуры по спросу
А	Б	В	А	Б	В	А	Б	В	
+	+	+	-	+	+	+	-	-	Ограниченный спрос
+	+	-	+	+	-	+	+	-	Стабильный спрос
+	-	-	+	-	-	-	+	+	Рост спроса
-	+	+	-	+	+	-	+	+	Дефицит товаров

Примечание: А – рост показателя; Б – неизменность показателя; В – снижение показателя.

2.8 Методы анализа в маркетинге. Носители информации для маркетингового анализа.

Различают следующие методы анализа:

- методы получения информации для анализа;
- методы собственно анализа.

Методы собственно анализа можно структурировать следующим образом: методы математического анализа, методы логического анализа, экспертные методы, метод функционально-стоимостного анализа, анализ SWOT.

К методам *математического анализа* относятся:

– математические методы (основаны на точных исходных данных, измерениях, оценках; в них используются методы математической статистики, корреляционного и регрессионного анализов, методы группировок, средних величин, индексов и т.д.);

- графические методы;
- факторный анализ (применяется для выявления и измерения степени влияния факторов на результат);
- методы математического анализа – изменение спроса на пищевые товары прогнозируется в результате изменения численности населения, его структуры, доходов и т.п.

На базе всех перечисленных математических методов определяется множество оценочных показателей, характеризующих рынок, выбираются пути движения сырья, товаров, место расположения предприятия, его филиалов и складских помещений, их размеры, рассчитывается выручка, затраты.

Логические методы основаны на знаниях закономерностей и причин, на опыте, интуиции и догадках аналитика. Их задача – объяснить явления и процессы без сложных расчетов и при отсутствии необходимой информации. Успешность использования этих методов целиком зависит от компетентности специалиста, его способности к аналитическому, логическому мышлению.

Экспертные методы включают в себя расчетные и логические операции, выполняемые группой экспертов по определенным методикам. Число экспертов обычно составляет от трех человек до нескольких десятков. Экспертиза может быть заочной или очной. В отличие от логического анализа экспертные оценки дают более надежные результаты, т.к. выполняются не одним человеком, а несколькими. К экспертизе привлекаются специалисты, компетентность которых достаточно высока. В качестве экспертов могут привлекаться также и рядовые покупатели (для оценки эффективности рекламы, качества товаров).

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) – с его помощью анализируются изделия, технические и организационные системы, логистические системы (в т.ч. сбыта товара).

ФСА включает:

- разбивку целого на элементы (мысленно или фактически);
- уточнение функций, выполняемых каждым элементом;

- уточнение функций, которые каждый элемент должен выполнять;
- уточнение вспомогательных функций каждого элемента;
- определение затрат на создание каждого элемента и на выполнение каждой функции;
- анализ необходимости выполнения каждой функции данным элементом;
- оценки соотношений полезности и затрат по каждой функции элемента;
- анализ целесообразности и возможности передачи отдельных функций другим элементам.

На основании ФСА совершенствуется продукция, ее производство, распределение, организация и управление предприятием.

Анализ SWOT

Метод выявления сильных и слабых сторон был рассмотрен выше. Он применяется для оценки не только фирм, но и товаров, рынков и других объектов анализа.

2.9 Методы получения информации для маркетингового анализа. Носители информации для маркетингового анализа. Результаты маркетингового анализа

Для маркетингового анализа ситуации в микро- и макросреде используются все доступные методы и источники получения информации. Наиболее распространенные из них (за исключением незаконных) представлены ниже.

1. *Кабинетные (вторичные) исследования* – работа с имеющимися данными и с литературой. Эти методы работы более экономичны и целесообразны, с них рекомендуется начинать анализ.

2. *Полевые (первичные) исследования*. Сбор первичных данных непосредственно на объектах исследования – изучение рынка на месте, на рыночном пространстве.

Средства сбора первичных данных: наблюдения, опросы (анкетирование, интервьюирование). К полевым (первичным) исследованиям прибегают только тогда, когда имеющихся

первичных данных или данных вторичных исследований недостаточно или они устарели.

Методами полевых исследований являются:

– *эксперимент* проводят непосредственно на рыночном пространстве для выяснения изменения объема продаж при росте или снижении цены (например, на 15%) или при изменении интенсивности рекламы;

– *пробные продажи (тестирование рынка)* – вид эксперимента. Их проводят в том случае, если нет времени для изучения будущего спроса или товар новый. Производство и реализация пробных партий товара широко применяются в пищевой промышленности;

– *панельные исследования рынка*. Выбирается группа клиентов, панель покупателей, которые с определенной периодичностью должны представлять определенную информацию (магазины, например, дают сведения об объемах продаж за неделю и об остатках каждого вида товара, в т.ч. товаров конкурентов). Для панельного исследования необходим постоянный состав панели (источников информации), требуется поощрение участников. При выбытии хотя бы одного клиента панель считается разрушенной и исчезает;

– *метод фокус-группы*. Группа клиентов – представителей торговли, конечных покупателей, сбытовых организаций, рекламных фирм – приглашается и собирается фирмой для обсуждения новых товаров, их оформления, упаковки, марок, имиджа и других проектов. Ход обсуждения фиксируется аудио- или видеозаписью, а затем анализируется.

Кроме того, для получения данных, используемых в маркетинговом анализе, применяются методы, свойственные не только маркетингу:

теоретический анализ, расчеты, математическое моделирование, в т.ч. имитационное на ПК (в частности, по нормам потребления пищевых товаров, количеству потребителей и с учетом других факторов можно определить спрос по сегментам рынка);

экспертные методы применяются при отсутствии других возможностей получения данных о событиях, причинах и факторах происходящих явлений;

метод игр (между участниками распределяются роли субъектов рынка). С их помощью ситуация и ее развитие моделируется участниками игры и выявляются результаты их действий, дающие информацию для последующего анализа;

с помощью компьютерных сетей и баз данных;

метод аналогии – исходные данные для анализа принимаются по закономерностям и истории прошлых периодов.

Под носителями информации понимаются виды конкретных материальных объектов, которые несут зафиксированную определенным образом маркетинговую информацию. К ним относятся:

Человек – важнейший носитель маркетинговой информации.

Данные полевых исследований (бухгалтерский учет, регистрации, кассовые ленты, первичные учетные документы, а также сводки этих данных) – информация об объемах покупок, произведенных товарах и т.п.

Результаты опросов, интервью, анкетирования – о предпочтениях, желаниях, намерениях покупателей и т.п.

Отчеты о пробных продажах – о реакции рынка на новый товар.

Данные экспертов – по различным вопросам.

Данные и отчеты панельных исследований – о тенденциях спроса, потребления и т.п.

Отчеты и протоколы фокус-групп – о реакции на инновации.

Отчеты фирм – о технико-экономических и финансовых результатах работы и других показателях.

Планы фирм – о будущем состоянии фирм.

Протоколы о намерениях – о параметрах будущих сделок.

Заклученные соглашения – о параметрах реальных сделок.

Заклученные договора – о параметрах (предмет, объемы и т.д.) реальных договоров и т.п.

Сообщения бирж – о курсах акций, об объемах и ценах контрактов.

Информация банков – о финансовом состоянии банков и рынков.

Сборники научных трудов – о научно-технических достижениях и их перспективах.

Заключения аудиторов и других контролирующих организаций – об экономическом и финансовом состоянии фирм, о качестве товаров и т.п.

Судебные решения – о конкретных нарушениях законодательства субъектами хозяйственной деятельности, органами власти, гражданами.

Деловая корреспонденция фирм – о внешних связях фирмы.

Объявления, реклама – о товарах и фирмах-конкурентах.

Проспекты, каталоги, прайс-листы – о товарах и фирмах-конкурентах.

Результаты конкурсов, тендеров – об условиях заключенных сделок.

Рекламации – о качественных характеристиках производимых товаров.

Благодарственные письма, отзывы – о различных аспектах работы фирм.

Протоколы заседаний – о состоянии и проблемах внутренней среды фирм.

СМИ (газеты, журналы), справочники и книги – о различных фактах.

Стандарты – о закрепленных законом требованиях к товарам и их производству.

Патентные фонды – о запатентованных научно-технических решениях.

Документы служб фирмы – о различных факторах и событиях внутренней и внешней деятельности фирмы.

Официальные юридические издания – нормативно-правовые правила и ограничения.

Компьютерные системы (Internet) – по различным вопросам.

Результаты анализа внутренней среды и внешнего окружения представляются как в развернутой, так и в краткой форме. Первичные данные, как правило, в них не включаются, а хранятся отдельно. Результаты маркетингового анализа содержат: описание среды, рынка, конкуренции, методов анализа и источников данных, оценку потенциала (емкости) рынка, потенциала сбыта фирмы, фактического объема рынка, доли рынка, тенденций, параметров рынка и его конъюнктуры, выводы о конкурентных преимуществах и слабых сторонах фирмы.

Товарная структура рынка в анализе может рассматриваться по крупной группе товаров (пищевые), по основной группе (например, кондитерские изделия – КИ), по видам товаров в группе (например, сахаристые кондитерские изделия, мучнистые кондитерские изделия, кремовые КИ, восточные сладости) и по наименованию товаров (например, шоколад с орехами).

О результате анализа желательно получить «карту рынка» и характеристики потребителей, конкурентов, товаров. Маркетинговый анализ потребителей можно считать результативным, если в итоге количественно определены их группы:

А – потенциальные потребители, которые не знают о товаре;

Б – знают, но не покупают;

В – покупают только товары конкурентов;

Г – покупают товары предприятия и конкурентов;

Д – покупают только товары предприятия.

Значение маркетингового анализа Ф. Котлер выразил через классификацию фирм. Он делит все компании, работающие на рынке, на 5 типов:

1. Управляющие событиями.
2. Думающие, что управляют событиями.
3. Наблюдающие за тем, что происходит.
4. Не понимающие, что происходит.

5. Не подозревающие, что вообще что-то происходит.

Степень эффективного влияния фирмы на ситуацию зависит как от ее производственно-рыночного потенциала, так и от состояния ее маркетингового анализа.

Контрольные вопросы:

1. Почему следует заниматься изучением маркетинговой среды?

2. Проанализируйте маркетинговую среду Вашего (или известного Вам) предприятия.

3. С какой целью маркетинговую среду подразделяют на три уровня?

4. Что дает предприятию сбор классифицированной информации о маркетинговой среде?

5. Для чего не обходимо изучать внутреннюю среду фирмы?

Рекомендованная литература

1. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 1999. – 896 с.

2. Кузьмина Е.Е. Теория и практика маркетинга: учебник / Е.Е. Кузьмина, – М. : КноРус, 2005 – 213 с.

3. Слинков В. Н. Практический маркетинг: учеб. пособие / В.Н. Слинков. – К. : КНТ, 2005. – 234 с.

4. Тульская Н.С. Маркетинг на предприятиях пищевой промышленности (практические аспекты): учебное пособие / Н.С. Тульская, В.Д. Гончаров, Ю.А. Косикова и др. – М. : Издательский комплекс МГУПП, 1999. – 115 с.

Семинар №1

Тема: Система маркетинговых исследований и маркетинговой информации

Цель семинарского занятия: Закрепить знание относительно системы маркетинговых исследований и

маркетинговой информации, научиться разрабатывать схему маркетинговых исследований для определенной продукции пищевых производств.

Вопросы семинарского занятия:

1. Концепция системы маркетинговой информации.
2. Системы внутренней отчетности и сбора внешней текущей маркетинговой информации.
4. Система маркетинговых исследований.
5. Система анализа маркетинговой информации.

Методические рекомендации

При подготовке тщательным образом изучите теоретические сведения. Определите свою точку зрения по вопросам семинарского занятия. Сжато зафиксируйте свою точку зрения (600 знаков) по каждому вопросу в тетради для практических работ.

Изучите теоретический материал и правила проведения SWOT-анализа, проведите SWOT-анализ организации, (в соответствии с вариантом), используя предложенные правила (по 4-5 пунктов). Заполните таблицу 1.1 SWOT-анализа

Оцените сильные и слабые стороны организации, опасности и возможности. Определите две наиболее мощные продвигающие силы и две противодействующие силы. Выпишите их ниже таблицы отдельно

Теоретические сведения

SWOT-анализ – это наиболее простой и доступный метод, позволяющий проинтегрировать различные аспекты внешней и внутренней среды и способный действительно оказать помощь в выборе оптимальной маркетинговой стратегии.

Чтобы избежать ошибок и извлечь максимум пользы из SWOT-анализа, следуйте следующим несложным правилам:

Правило 1. Тщательно определите сферу каждого SWOT-анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и

бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT-анализа, например, на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Правило 2. Поймите различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны – это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Помните, что они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что и не поймешь, какие из них главные. Во избежание этого преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

Правило 4. Будьте объективны и используйте разностороннюю входную информацию. Конечно, не всегда удается проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но, с другой стороны, нельзя поручать его одному человеку, поскольку он не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ – это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

Правило 5. Избегайте пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее

всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

Ключевые факторы анализа:

– менеджмент. оценивается потенциал сотрудников компании высшего и среднего уровня, их квалификация, мотивация, лояльность.

– маркетинг, включая анализ коммуникационной программы (реклама, личные продажи, PR), сравнение рекламной активности с конкурентами, эффективность собственных маркетинговых усилий;

– персонал, особенно работа торгового персонала, уровень квалификации и заинтересованности, соответствие мотивационных программ целям и задачам организации, а также анализ контактов, новых потребителей, стоимости содержания торгового персонала;

– анализ системы сбыта компании, потребностей и запросов торговых партнеров, распределения объемов продаж по членам сети дистрибьюторов, типам посредников (опт, розница), аудит дистрибьюторов, выделение приоритетных дилеров и т.д.;

– анализ продуктового портфеля. оцениваются текущие и ожидаемые объемы продаж, доля рынка, прибыльность по каждому из продуктов или продуктовой группе, качество, имидж марки;

– анализируются приоритетные конкуренты, их доля рынка, возможные преимущества по издержкам, цене, имидж их товаров, их конкурентное поведение текущее и возможное, их основные слабости;

– наличие устойчивого конкурентного преимущества, например, ресурсной базы, недоступной ближайшим конкурентам или патентованных технологий;

– анализ ценовой политики, ценовая эластичность спроса, возможные максимально приемлемые цены для товаров компании, сравнение с ценами конкурентов, политика скидок и других программ стимулирования сбыта.

Таблица 1.1 – Матрица SWOT-анализа фирмы _____

(наименование)

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны		
Слабые стороны		

Варианты заданий для индивидуальной самостоятельной работы по теме.

Номер варианта соответствует номеру в списке учебной группы.

1. ОАО «Коровай», г. Луганск.
2. ОАО «Луганский хладокомбинат», ДчП «Луганскхолод».
3. Бюро нестандартных тортов Bisqit room, г. Луганск.
4. Кондитерская фабрика «Лаконд», г. Луганск.
5. ООО МФ «Милам», г. Луганск.
6. ПАО Луганский мясокомбинат, г. Луганск.
7. ЧАО «Перевальский мясоперерабатывающий завод», г.

Перевальск.

8. Ресторан «Корона», г. Луганск.
9. Шашлычная «Шашлык HOUSE», г. Луганск.
10. Ресторан «Плакучая Ива», г. Луганск.
11. Кафе «Алкуба», г. Луганск.
12. Кафе «Меланж», г. Луганск.
13. Гриль-бар «Мелроуз», г. Луганск.
14. Ян кондитер-продукт (МЧП «Торгпродсервис»)

г. Луганск.

15. ЧАО Производственная компания «Геркулес», г. Донецк.
16. Столовая СШ №17, г. Луганск.
17. Донецкий пивоваренный завод «САРМАТ».

Рекомендованные источники

1. ОАО «Коровай»: Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16560/>

2. Луганский хладокомбинат, ДЧП ОАО «Луганскхолод : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16977/>
3. Перевальский мясоперерабатывающий завод : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16900/>
4. ПАО Луганский мясокомбинат : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16437/>
5. Донецкий пивоваренный завод «САРМАТ» : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16321/>
6. ЧАО Производственная компания «Геркулес» : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/15085/>
7. ООО МФ «Милам», г. Луганск : официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://milam.lg.ua/>
8. Бюро нестандартных тортов Bisquit room : официальная страница [Электронный ресурс] : Режим доступа – <https://vk.com/club106353910>
9. Кондитерская фабрика «Лаконд» : официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://lakond.ru/>
10. Ресторан «Корона» : официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа – <https://vk.com/coronalugansk>
11. Шашлычная «Шашлык HOUSE» : официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа – https://vk.com/shashlikhouse_lg
12. Гриль-бар «Мелроуз» : Рестораны. Com [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://xn--80ajzcicfi9f.com.ua/restaurants/571>

Семинар № 2

Тема: Понятие и сущность маркетинговой среды

Цель семинара: Закрепить знания относительно понятия маркетинговой среды, овладеть методикой изучения предприятий,

научиться анализировать микро- и макросреду предприятий пищевых производств.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и суть маркетинговой среды.
2. Внутренняя среда
3. Микросреда.
4. Методика изучения фирм.
5. Макросреда.

Методические рекомендации

При подготовке тщательным образом изучите теоретические сведения. Определите свою точку зрения по вопросам семинарского занятия. Сжато зафиксируйте свою точку зрения (600 знаков) по каждому вопросу. Выполните задание для индивидуальной самостоятельной работы и темой и предоставляйте его для оценивания преподавателю.

Задание для индивидуальной самостоятельной работы по теме

Письменно в тетради для практических работ охарактеризуйте факторы микросреды и макросреды для предприятий разной формы собственности. Обоснуйте свою точку зрения. *Номер варианта соответствует номеру в списке учебной группы.*

1. ОАО «Коровай», г. Луганск.
2. ОАО «Луганский хладокомбинат», ДчП «Луганскхолод».
3. Бюро нестандартных тортов Bisquit room, г. Луганск.
4. Кондитерская фабрика «Лаконд», г. Луганск.
5. ООО МФ «Милам», г. Луганск.
6. ПАО Луганский мясокомбинат, г. Луганск.
7. ЧАО «Перевальский мясоперерабатывающий завод», г. Перевальск.
8. Ресторан «Корона», г. Луганск.
9. Шашлычная «Шашлык HOUSE», г. Луганск.
10. Ресторан «Плакучая Ива», г. Луганск.

11. Кафе «Алкуба», г. Луганск.
12. Кафе «Меланж», г. Луганск.
13. Гриль-бар «Мелроуз», г. Луганск.
14. Ян кондитер-продукт (МЧП «Торгпродсервис») г. Луганск.
15. ЧАО Производственная компания «Геркулес», г. Донецк.
16. Столовая СШ №17, г. Луганск.
17. Донецкий пивоваренный завод «САРМАТ».

Рекомендованные источники

13. ОАО «Коровай» : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16560/>
14. Луганский хладокомбинат, ДЧП ОАО «Луганскхолод : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16977/>
15. Перевальский мясоперерабатывающий завод : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16900/>
16. ПАО Луганский мясокомбинат : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16437/>
17. Донецкий пивоваренный завод «САРМАТ» : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16321/>
18. ЧАО Производственная компания «Геркулес» : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/15085/>
19. ООО МФ «Милам», г. Луганск : официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://milam.lg.ua/>
20. Бюро нестандартных торгов Bisqit room : официальная страница [Электронный ресурс] : Режим доступа – <https://vk.com/club106353910>
21. Кондитерская фабрика «Лаконд» : официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://lakond.ru/>

22. Ресторан «Корона» : официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа – <https://vk.com/coronalugansk>

23. Шашлычная «Шашлык HOUSE» : официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа – https://vk.com/shashlikhouse_1g

24. Ресторан «Плакучая Ива» : официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа – <https://vk.com/id228467560>

25. Гриль-бар «Мелроуз» : Рестораны. Com [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://xn--80ajzcicfi9f.com.ua/restaurants/571>

Тема 3. Товар и товарная политика

План

3.1 Товарная политика и производственная программа предприятия.

3.2 Полезность товара для потребителя.

3.3 Конкурентоспособность товара.

3.4 Свойства продукта.

3.5 Упаковка товара.

3.6 Брэнддинг.

3.7 Подходы к выбору целевых сегментов потребителей.

3.8 Модели сегментации рынка с учетом индивидуальных особенностей покупателей.

3.9 Определение спроса на товар.

3.10 Процесс создания нового товара.

3.11 Подготовка решений о производстве нового товара. Жизненный цикл продукта.

3.12 Формирование производственной программы.

Ключевые слова: целевой рынок, сегментация рынка, сегмент рынка, макросегментация, микросегментация, недифференцированный маркетинг, дифференцированный маркетинг, концентрированный маркетинг, товарная политика, потребительские товары, товары производственного назначения, услуги, жизненный цикл товара.

Цели и задачи изучения темы: успешное изучение темы позволяет получить представление о понятии целевого рынка, влиянии определенных социально-экономических условий на выбор целевого рынка и позиционирование предприятия на рынке. Также изучение данной темы позволит получить представление о понятии товарной политики, жизненного цикла товара (ЖЦТ) и маркетинговой деятельности на разных этапах ЖЦТ.

Методические рекомендации к изучению темы

Изучение темы 3 следует начать с рассмотрения следующих понятий: товарная политика и производственная программа. Важно понимание того, в чем заключается суть и принципы построения производственной программы.

Пункты 3.2, 3.3, 3.4 дают представление об основных показателях товаров, определяющих их конкурентоспособность и полезность для потребителей.

Пункт 3.5 позволяет получить студентам представление об основных функциях упаковки товаров и критериях, которые учитываются при ее создании и оформлении. Пункт 3.6 раскрывает сущность понятий «бренд» и «брендинг», позволяет получить представления об этапах создания бренда и отличительных свойствах марочных товаров.

Пункты 3.7 и 3.8 дают представление о целях позиционирования предприятия на рынке и создания путем проведения маркетинговых мероприятий такой позиции этого товара, которая обеспечит ему конкретные преимущества на данном сегменте целевого рынка. Для более полного усвоения этого материала предлагается написания реферата на тему «Позиционирование предприятия на рынке» на примере конкретного пищевого предприятия.

Пункты 3.10 и 3.11 объясняют процесс создания нового товара, этапы подготовки к производству товара и основные критерии, которые должны учитываться при создании нового товара. При изучении данных пунктов необходимо понять суть, стадии жизненного цикла товара и характеристики каждой из этих

стадий. Изучив этот пункт, студенты получают представление о маркетинговой деятельности на разных этапах ЖЦТ. Необходимо понять, что основная задача маркетолога – продолжение жизненного цикла товара.

3.1 Товарная политика и производственная программа предприятия

Товарная политика – это главный инструмент реализации фирмой концепции маркетинга; в целом она соответствует его видам (типам), рассмотренным несколько выше.

Товарная политика – это совокупность принципов формирования производственной программы предприятия. Утверждая производственную программу на очередной год (квартал, месяц), предприятие реализует тем самым свою товарную политику. Результатом разработки производственной программы (называемой также «план производства продукции») является перечень продуктов, подлежащих изготовлению фирмой для последующей реализации. Программа содержит наименования товаров, с которыми фирма предполагает выйти на рынок. Место названных категорий (товарной политики, производственной программы, товара) в системе маркетинговых решений о товаре показано на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Место товарной политики в принятии решения о производстве товара

Производственная программа – документ, утверждаемый руководством предприятия и включающий плановые задания по подготовке к производству, изготовлению и выпуску продукции в плановом периоде. Примерный вид заголовка этого документа представлен в табл. 3.1.

Таблица 3.1 – Форма производственной программы предприятия на период

№ п/п	Наименование продукции, работ	Единицы измерения	Плановые объемы			
			в натуральном выражении		в стоимостном выражении	
			Год	Квартал	Год	Квартал

В наименовании указывается сначала продукция, подлежащая изготовлению и реализации в данном периоде, затем продукция, подлежащая изготовлению в плановом периоде, но реализуемая позже, затем работы по подготовке производства новой продукции в плановом периоде (или последующих периодах) с соответствующими затратами в стоимостном выражении. Из числа наименований производимой продукции в отдельную группу может выделяться продукция, производство которой должно завершиться в плановом периоде.

Производственная программа должна обеспечивать выпуск продукции, максимально полезной для изготовителя и потребителя.

Полезность продукции для изготовителя выражается экономической эффективностью. Главным ее критерием, как и всей хозяйственной деятельности, является рентабельность, определяемая как отношение чистой прибыли к собственному капиталу в долгосрочном периоде. Для этого необходимо обеспечить эффективность выпуска каждого наименования продукции, т.е. рентабельность продаж каждого данного продукта или отношение прибыли с вычетом налогов к себестоимости данного продукта.

Однако в реальных условиях предприятиям приходится производить продукцию, которая по различным причинам нерентабельна и даже убыточна либо в начальном или каком-либо другом периоде ее производства, либо при реализации на каком-либо рынке. Такая продукция может присутствовать в производственной программе при условии достаточной эффективности всей программы в долгосрочном периоде.

Эффективная производственная программа должна строиться на следующих принципах:

- наилучшее удовлетворение реальных запросов потребителей;

- оптимальное использование ресурсов, технологий и опыта фирмы;

- оптимизация финансовых результатов фирмы с учетом перспективных и текущих потребностей;

- своевременное создание производственных и научно-технических заделов для выпуска новой продукции;

- завоевание новых покупателей наряду с удержанием старых;

- соблюдение принципа гибкости (диверсификация производства, выпуск родственных или новых видов продукции, осуществление новых видов деятельности);

- соблюдение принципа синергизма – расширение сфер деятельности фирмы на базе общей технологии, квалификации кадров, имеющегося помещения или на другой общей существующей основе.

3.2 Полезность товара для потребителя

В маркетинге товар рассматривается как средство достижения целей фирмы и решения задач маркетинга. При определении оптимальной плановой структуры производственной программы в нее включают товары, максимально полезные для потребителя.

В экономической теории несколько идеализирована и преувеличена прямая зависимость экономической эффективности производства товара от его потребительской полезности

(предполагается, что оценку всему делает рынок). Однако, в практике и теории маркетинга допускается их несовпадение и поэтому полезность товара для пользователя рассматривается и оценивается особо. Изначальное предназначение пищевых продуктов – обеспечение жизни человека.

При оценке полезности товара для потребителя ее анализируют как основную и дополнительную (рис. 3.2).

Основная полезность специфична для каждой группы товаров. Основная полезность пищевых товаров – это содержание в них определенных компонентов – белков, жиров, углеводов, витаминов, микроэлементов, биологически активных веществ, клетчатки, желаемый вкус, безвредность. Основной полезностью пищевых товаров следует считать их безопасность и надежность (устойчивость качества). Факторы *дополнительной полезности* можно считать стандартными, но их роль различна для разных видов товаров. Например, для пищевых товаров главным дополнительным признаком полезности чаще всего является соответствие продукта личному вкусу потребителя.



Рисунок 3.2 – Структура полезности продукта

После учета и оценки полезности товара для изготовителя и для потребителя он включается в плановую производственную программу. Оценку полезности производят несколькими способами:

- экспертными методами с формализацией и количественными оценками итоговой полезности;
- путем анкетных опросов потребителей;
- на основе реакции рынка, т.е. величины реального спроса на товар.

Результирующей и наиболее всесторонней оценкой полезности данного товара для потребителей в сравнении с товарами конкурентов является его конкурентоспособность.

3.3 Конкурентоспособность товара

Конкурентоспособность товара – характеристика его способности быть проданным на конкретном рынке за определенное время в определенных объемах. Конкурентоспособность относительна и может меняться в зависимости от рынка, от свойств товара, от условий послепродажного обслуживания, от количества конкурентного товара и т.д. Конкурентоспособность – это комплексная характеристика товара (так же, как и его качество или технико-экономический уровень).

Для анализа конкурентоспособности измеряются и оцениваются показатели продукта. Структура показателей, формирующих конкурентоспособность продукта, представлена в табл. 3.2.

От конкурентоспособности товара зависит конкурентоспособность фирмы. Для успеха на рынке предприятие должно управлять конкурентоспособностью товара. Для управления конкурентоспособностью товара используются все факторы и показатели конкурентоспособности.

Помимо повышения качества товара для управления конкурентоспособностью используют:

- предоставление покупателям льгот при оплате товара: рассрочка платежа зачет возврата старого товара при покупке нового, ссуда в момент покупки, кредиты;
- скидки и льготы таможенных сборов;
- комплектность поставки.

Таблица 3.2 – Система показателей конкурентоспособности товара

Показатели конкурентоспособности		
Показатели качества товара	Показатели технико-экономического уровня производства	Показатели состояния рынка
Показатели назначения товара Безопасность, безвредность Сохранность Эргономические показатели Эстетические показатели Экологические показатели Весогабаритные показатели	Материалоемкость производства Трудоемкость производства Показатели унификации, стандартизации Энергоемкость производства Себестоимость изготовления Транспортабельность Эксплуатационные затраты, или затраты пользователя	Новизна (уникальность) Патентно-правовые показатели Среда потребления и условия продаж Реклама Соответствие обычаям и привычкам покупателей Протекционизм Политическая обстановка Особые климатические условия на рынке

При этом показатели новизны (уникальности) и патентно-правовые права, включенные в группу показателей состояния рынка, формируются в результате процесса производства и под влиянием внешней среды и поэтому могут быть выделены в отдельную подгруппу.

Конкуренцию товаров делят на ценовую и неценовую.

Неценовую конкуренцию ведут путем улучшения характеристик конкурентоспособности товара, его качества. При этом цены не меняют. По существу, неценовая конкуренция является неочевидной формой ценовой конкуренции.

Ценовая конкуренция осуществляется путем снижения цен и проведения активной ценовой политики. Этот вид конкуренции в последние десятилетия стал смещаться с цены самого товара на цену потребления товара.

Цена потребления кроме цены товара включает в себя следующие расходы:

- на транспортировку продукции до места использования;
- на хранение продукции;
- на обучение персонала, пользователя;
- на топливо и энергию;
- на дополнительное оборудование;
- на зарплату обслуживающего персонала;
- на послегарантийный сервис;
- на покупку запасных частей к оборудованию;
- на страхование потребительского оборудования;
- на уплату налогов на оборудование;
- на утилизацию изделия после истечения его срока службы.

Эти затраты не актуальны для потребителей пищевых товаров, однако они существенны для производителей пищевой продукции, приобретающих и использующих производственное оборудование.

Управление конкурентоспособностью товара базируется на ее анализе, который должен вестись по всем показателям и по всем конкурирующим товарам данного рынка. Особенно важно сравнение с самым успешным товаром по табл. 3.3.

Анализ конкурентоспособности необходим на всех стадиях жизненного цикла продукта:

- при его разработке;
- при подготовке производства;
- при внедрении;
- на стадии роста сбыта;
- на стадии насыщения рынка;
- на стадии стабилизации;
- на стадии спада продаж.

Конкурентоспособность формируется на стадии разработки и подготовки производства (в техническом задании на разработку).

На этих этапах маркетолог обеспечивает работников (технических специалистов) информацией о текущих и ожидаемых требованиях и запросах рынка, о достижениях конкурентов.

Таблица 3.3 – Макет таблицы для сравнительной оценки товара по показателям конкурентоспособности

Товары	Показатели			
	1	2	3	...
1				
2				
3				
...				

Важнейшими условиями конкурентоспособности товаров являются их *патентная чистота* и *патентная защищенность*. Патентная чистота означает, что изготовитель не использует чужие патенты, если использует, то покупает их. Патентная защищенность означает, что существует необходимое количество признаков и достаточная степень новизны товара, чтобы запатентовать данное решение, изделие.

3.4 Свойства продукта

До приобретения пищевого товара каждый покупатель оценивает полезность товара, т.е. его способность удовлетворять определенную потребность. Эта оценка зависит не только от объективных физических, химических, других характеристик товара, но и от психического процесса переработки человеком воспринимаемой информации о продукте, т.е. от восприятия человеком его образа.

В сознании потребителя формируется ожидаемая способность пищевого продукта быть полезным. Она является синтезом восприятия образа продукта и сопровождающей его рекламной информации, субъективного опыта и системы ценностей потребителя.

Ожидаемая способность товара быть полезным данному человеку – это результат действия всех элементов маркетинга. В данном случае рассматриваются вопросы придания пищевому продукту ряда свойств, способствующих благоприятному восприятию его образа потенциальными покупателями. Внимание разработчиков, изготовителей товара и маркетологов должно быть сосредоточено на придании таких свойств каждой единице продукта.

Физическая единица продукта – это предмет, обладающий совокупностью свойств и особенностей. Разработка продукта с выделением этих особенностей – важнейший элемент маркетинга и конкуренции.

Новые и улучшенные продукты, положительно оцененные покупателем, обеспечивают производителю на какое-то время преимущество перед конкурентом. В процессе создания продукта формируются как его внутренние, так и внешние признаки. Работа над продуктом включает в себя придание ему:

- функций полезности в соответствии с его назначением;
- специфических функций, соответствующих запросам целевых сегментов покупателей;
- дополнительной полезности;
- формирование внешних параметров.

Каждый товар является носителем основных целевых характеристик:

- 1) полезности, функциональности (зависит от назначения товара);
- 2) безопасности;
- 3) удобства пользования;
- 4) надежности (устойчивости качества, сохранности).

Кроме того, для улучшения образа продукта в глазах покупателя при создании товара специальное внимание уделяется выбору следующих параметров продукта:

- формы;
- цвета;
- материала;
- запаха;

- упаковки;
- марки.

Форма продукта

Форма придается продукту сознательно. Она обеспечивает основную и дополнительную полезность. Наилучший образ дает форма, содержащая минимум элементов (когда форма простая, ее элементы согласованные, симметричные). Для восприятия такой формы человеку требуется малое количество движений глаз.

При придании формы продукту используются базисные формы (шар, куб, цилиндр, конус и др.) или их комбинации. На восприятие формы влияют различные факторы, например, окружение товара, люди, индивидуальность человека и др. С помощью формы и упаковки можно существенно индивидуализировать товар. Необычность формы привлекает покупателя. Форма многих пищевых товаров (сыпучих, жидких, текучих, пластичных) определяется формой упаковки.

Цвет продукта

Цвет – простейшее и дешевое средство вариации продукта. Вариации цвета бесконечны. Существует около 7,5 млн. оттенков цвета и около 2800 названий цвета. Цвет оказывает на человека психическое воздействие: возбуждает, успокаивает, притягивает, отталкивает и пр. Он делает продукт в восприятии потребителя тяжелее или легче, больше или меньше. Применение некоторых цветов установлено законодательством (например, в светофоре: зеленый, желтый, красный). Комбинации цветов защищаются патентами и становятся фирменными (например, Coca-Cola – красный цвет).

При создании пищевых товаров цвет используется все активнее. Разнообразнее становится окраска кондитерских изделий, искусственно усиливается красный цвет изделий из мяса, в различные цвета окрашиваются пельмени и т.п. Безграничны возможности различных цветовых решений при создании упаковки.

Материал продукта

Материал, из которого изготовлен продукт, влияет на его восприятие человеком. Материал, форма и цвет взаимосвязаны.

Восприятие структуры материала зависит от его цвета. Например, зеленая рыхлая поверхность предмета приятна, тепла, а желтая рыхлая кажется грязной. Белая киселеобразная масса пищи воспринимается нормально, а фиолетовая или синяя – отрицательно.

Запах продукта

Запах представляет собой основную (для парфюмерии) или дополнительную полезность продукта. Память на запах у большинства людей абсолютна. Запах присущ многим продуктам. Его можно сознательно придать или усилить, например, ароматизировать чай, напитки, копчености и др.

3.5 Упаковка товара

Функции упаковки:

- размещение продукта;
- защита продукта (от повреждений, и др.);
- использование продукта;
- коммуникация (информационная связь с потребителем);
- сегментация рынка (различная упаковка для разных сегментов рынка: дорогая и дешевая, большая и маленькая);
- сотрудничество с каналами сбыта;
- планирование новой продукции;
- придание формы товару.

В практике работы с упаковкой товара принимаются решения в области выбора упаковки, тары, этикеток, вкладышей.

Тара служит для вмещения продукта или нескольких упаковок. Она может использоваться единожды или многократно (возвратная тара).

Этикетка содержит фирменное название продукта, символ фирмы, состав продукта, рекламный материал, штрих-код, инструкцию по использованию товара. Вкладыш – это детальные инструкции и указания о мерах предосторожности для опасных товаров (например, лекарства) или об использовании продукта, о его сборке, а также вкладышами могут быть купоны, призы (стимулирование сбыта), или брошюры с рецептами. Упаковка может быть частью продукта, без которой продукт невозможно

продать (тюбики с зубной пастой, баллончики со взбитыми сливками). Стоимость упаковки составляет до 10 % розничной цены, но может достигать 40 % и даже 90 % (стоимость упаковки для чая в пакетиках, или полиэтиленовой тары для питьевой воды). Изготовитель определяет при создании упаковки:

– *дизайн упаковки* – должен действовать на покупателя как образ фирмы и товара. Простой дизайн – для дешевых товаров нормального качества, особый – для дорогих высококачественных товаров;

– вид упаковки: *групповая упаковка* (единая форма и единый дизайн) применяется для всех товаров данной группы данной фирмы. Например, соки одного изготовителя различаются только изображениями фруктов на пакетах; *специальная упаковка* применяется, когда один изготовитель для каждого наименования создает особую упаковку;

– *стоимость упаковки* должна быть соразмерна стоимости товара, но для подарков может быть высокой;

– *упаковочные материалы* – для пищевых товаров главным качеством материалов должна быть их безопасность, безвредность для человека;

– *размер, цвет, форму* материала, которые выбираются с учетом удобства, традиций, конкуренции (множество размеров и вариантов упаковки одного товара затрудняет доступ конкурентам);

– *порционность упаковки* (количество продукта в ней соответствует средней порции разового потребления);

– *указывать ли цены на упаковке* – наличие цены изготовителя на упаковке препятствует чрезмерному завышению цен продажи оптовыми и розничными торговыми посредниками и позволяет производителю контролировать рыночную ситуацию и реально управлять ценами и сбытом.

3.6 Брэиндинг

Брэиндинг (брэндбилдинг) – разработка товарного знака, создание упаковки, дизайна, продвижения товарного знака. Состоявшийся брэинд имеет ценность и без товара.

Брэнд – это известная и популярная марка товара, товарный знак. В основе брэдинга лежит маркирование. Маркирование товара – это средство разнообразить продукты, особенно однородные, через особую упаковку и название.

Первоначально это было связано с рекламой. Отличительные черты марочных товаров:

- наличие марки, изображения символа фирмы или товара;
- неизменная упаковка;
- стабильное количество продукта в упаковке;
- высокое качество товаров;
- интенсивная реклама;
- широкое распространение;
- высокая известность.

Такие товары удобны и для торговли, и для потребителей. При дифференциации товара могут создаваться похожие (вторичные) марки для привлечения новых слоев потребителей.

Для перехода марки в брэнд маркетинговая деятельность фирмы обычно проходит путь создания:

- фирменного стиля;
- марки товара;
- товарного знака (зарегистрированная торговая марка);
- брэнда.

Брэнд – это совокупность свойств продукта и фирмы: качества товара, его имени, упаковки, репутации фирмы, рекламы, т.е. брэнд – категория производства, сбыта и общего восприятия обществом товара и фирмы. Брэнд тесно связан с личностью человека, воспринимающего совокупность перечисленных свойств продукта и фирмы.

Торговая марка может регистрироваться как в стандартном написании, так и в оригинальном (логотип). Для создания товарного знака важен: во-первых, поиск основного ключевого элемента (из истории, связей, аналогий), а во-вторых, его графическая трактовка.

Графический образ должен раскрывать характер деятельности фирмы, ее продукции. Торговая марка должна быть заметной для покупателей. Но создавать такие оригинальные

марки становится все труднее, и производитель ищет совсем необычные решения.

Название должно четко читаться, ударение не должно противоречить ожидаемому, должно иметь положительные ассоциации этого слова, должно быть увязано с особенностями иностранных партнеров и покупателей.

При разработке товара и марки рекомендуется проводить их тестирование (лучше – методом фокус-группы), проверку на юридическую чистоту.

3.7 Подходы к выбору целевых сегментов потребителей

Современный маркетинг – это дифференцированный маркетинг. Причем в настоящее время дифференциация усиливается, т.е. товар создается и продается для все более узких групп покупателей. Поэтому изготовители и продавцы постоянно изучают сегментированный рынок, ищут новые признаки сегментации и целевые сегменты. Выбор целевого сегмента – это определение групп покупателей, для которых будет производиться и продаваться соответствующий товар. В целевом сегменте товар должен быть позиционирован.

Позиционирование товара – это определение его места в целевом сегменте рынка в ряду других аналогичных товаров с помощью придания ему свойств, особенностей, характерных черт, помогающих покупателю четко отличить данный товар от других.

По традиционным признакам выделяются укрупненные основные группы покупателей. Основой для сегментации потребителей могут быть их специфические потребности для данной социальной группы. Для классификации личных потребностей используются матрицы типа представленной ниже.

Классификационная матрица потребностей

1. Природа потребностей

- 1.1. Физиологические потребности.
- 1.2. Безопасность.
- 1.3. Здоровье.
- 1.4. Бытовые.
- 1.5. Духовные.

Иерархия потребностей

- 2.1. Первой жизненной необходимости.
- 2.2. Нормальные.
- 2.3. Повышенной престижности.
- 2.4. Изысканные.

Степень фактической удовлетворенности

- 2.5. Полностью удовлетворенные.
- 2.6. Частично удовлетворенные.
- 2.7. Неудовлетворенные.

Массовость распространения

- 4.2. Географического (всеобщего, регионального, в стране).
- 4.3. Социального (всеобщие, национальные, групповые, по доходу, по образованию).

Постоянство

- 5.1. Единичные.
- 5.2. Дискретные.
- 5.3. Периодические.
- 5.4. Непрерывные.

Происхождение

- 6.1. Основные.
- 6.2. Прямоиндуцированные.
- 6.3. Косвенно-индуцированные.

Историческая характеристика

- 7.1. Остаточные (прошлые).
- 7.2. Текущие (настоящие).
- 7.3. Перспективные (будущие).
- 7.4. Дальнесрочные.

Комплексность удовлетворения

- 8.1. Товаром.
- 8.2. Комплексом товаров.
- 8.3. С помощью услуг.
- 8.4. Товары и услуги.

Сложившееся общественное мнение

- 9.1. Социально-негативные.
- 9.2. Социально-нейтральные.
- 9.3. Социально-положительные.

Состояние конкуренции

10.1. Конкурируют товары данного вида.

10.2. Товары разных видов групп.

10.3. Товары конкурируют с услугами.

10.4. Конкурируют товары и услуги.

Социальные признаки сегментации товарных рынков

Ими могут быть: уровень дохода потребителей, их социальный статус (принадлежность к правящей элите, к владельцам крупной и средней собственности, наемным работникам), приверженность определенному образу жизни.

По сочетанию этих признаков в каждой стране складываются определенные общественные классы. Ф. Котлер, например, разделил население США на шесть классов, различающихся уровнем доходов, родом деятельности, образом жизни, потребительскими предпочтениями, потребляемыми товарами и услугами.

Зная число людей, относящихся к каждому классу в стране, регионе, населенном пункте, можно укрупненно оценить спрос на тот или иной товар (услугу), характерный для данного класса. Сегментация потребителей по классовому признаку является базовой для большинства товаров, в т. ч. пищевых.

Новым особым сегментом в последние десятилетия стали потребители, ставящие на первое место заботу о своем здоровье. Они предъявляют особые требования к пищевым товарам и их упаковке, а также посуде, одежде, мебели, стройматериалам для внутренней отделки помещений, спорттоварам, бытовой технике и прочему. Для этого сегмента, в частности, не подходят полностью замороженные блюда, но подходят частично готовые (полуфабрикаты).

При выборе целевого сегмента необходимо учитывать:

- его размеры;
- его доходность (доходы потребителей);
- конкурентную обстановку;
- доступность каналов сбыта в сегменте;
- эффективность товародвижения в сегменте;
- рекламные возможности;

- возможности сервиса;
- зависимость сегмента от сопутствующих товаров и услуг.

Фирма может работать как с одним сегментом, так и с несколькими.

3.8 Модели сегментации рынка с учетом индивидуальных особенностей покупателей

Сегментация по рассматриваемым ранее признакам (доходы, возраст и т.п.) является упрощенной. Она применяется на неразвитых рынках и при неразвитом маркетинге. Для более полного анализа сегментации учитываются социальные, демографические, ценностные, поведенческие и другие индивидуальные различия потребителей. Таким образом, модель потребителя и характеристики сегмента становятся более многогранными.

Различают следующие виды сегментации, учитывающие индивидуальные особенности потребителей:

По выгоде и пользе, получаемой человеком от товара, т.е. по тому, какие именно потребности данного человека удовлетворяет данный товар:

- физиологические;
- эмоциональные;
- умственные;
- духовные.

По стадиям жизненного цикла и образу жизни человека.

По потребительским ситуациям:

- дефицит времени;
- свободное время;
- обед;
- пикник;
- заболевание.

По потребительскому представлению о товаре.

На основе правил выбора товара:

- по привычке;
- рациональный выбор (например, подсчеты килокалорий в продуктах и пр.);

- эмоциональный (например, ностальгия);
- импульсивный.

По приверженности торговой марке: одни люди безразличны торговым маркам, другие предпочитают определенные марки.

По чувствительности потребителя к цене. Зависит от:

- величины расходов на товар в бюджете покупателя;
- экономической ситуации в стране;
- дифференциации товара;
- наличия товаров-заменителей;
- простоты замены;
- сохранности товара и возможности отсрочки его покупки;
- соотношения цена/качество по данному товару.

По поведению потребителей при поиске товара:

- постоянное посещение магазинов;
- периодически, но регулярно;
- случайно;
- целенаправленно, по полученной информации;
- ради удовольствия.

3.9 Определение спроса на товар

Одна из главных задач маркетинга – определение величины будущего спроса с получением ответов на вопросы: кто, почему, в каком количестве купит по данной цене данный товар. В развитом маркетинге при углубленном сегментировании эти характеристики и величина спроса определяются в каждом сегменте, в том числе и в сегментах, выделенных по рассмотренным выше признакам.

Ни один из методов определения будущего спроса не дает абсолютно точной величины, т.к. часть обычных покупателей может исчезнуть, часть может переключиться на другие товары, часть – купить товар в другом количестве или отказаться от покупок по разным причинам. Товар могут купить новые неожиданные покупатели. Даже заказы, полностью или частично оплаченные, могут быть аннулированы. В условиях неопределенности величины будущего спроса предприятие строит

свою товарную политику, применяя несколько методов определения величины будущего спроса:

1) по числу потребителей и нормативам потребления товара одним потребителем с учетом уровня дохода. Нормы потребления основных пищевых товаров в РФ установлены дифференцированно для разных категорий населения с учетом возраста, пола, тяжести труда;

2) по фактически достигнутым объемам спроса с учетом прогноза изменения показателей, влияющих на спрос (изменение числа потребителей, их доходов и пр.);

3) по данным выборочных опросов, анкетирования потребителей, с обеспечением репрезентативности (надежность, представительность) и путем экстраполяции полученных результатов на все число потребителей;

4) по объему заключенных сделок. Чем больше объем товаров, заказанных по долгосрочным контрактам, тем выше точность этого метода;

на основе эмпирических моделей, выражающих функциональную зависимость.

Кроме того, на спрос влияют потребительские ожидания, эксплуатационные расходы на применение товара, возможность получения покупателями потребительского кредита, размер персональных (личных) и семейных накоплений, стоимость имущества покупателя, уверенность в будущем, структура семей и их характеристики и т.п. Спрос на пищевые товары дополнительно зависит от обеспеченности части населения продуктами питания собственного производства, особенно в сельской местности.

Перечисленными методами определяется спрос на товар как по рынку в целом, так и по его сегментам. Для более точного определения и прогнозирования спроса необходим постоянный мониторинг спроса на рынке.

3.10 Процесс создания нового товара

Созданию нового пищевого товара предшествует выявление потребителей и потребности в нем (потребитель – потребность в новом товаре – создание нового товара).

Постоянное или периодическое обновление ассортимента, вывод на рынок новых или модифицированных товаров должны быть частью товарной политики фирмы.

У каждой фирмы – своя программа создания новых товаров. Фирма может заполучить новинки несколькими способами:

- 1) в результате собственных НИОКР;
- 2) приобрести на стороне патенты, лицензии на производство чужого товара;
- 3) приобрести целиком другую фирму.

Источниками новых идей для создания товара могут быть:

– рынок (потребности и желания клиентов), результаты рекламаций на продукцию, типичные причины возврата и ремонта изделий;

– анализ отечественных и зарубежных изделий, патентов, результатов исследований в родственных областях науки и техники;

– результаты собственных исследований, «подсказки» природы.

Для активизации процессов получения новых идей фирмы могут применять следующие методы.

Морфологический. В соответствии с этим методом сначала изделие описывается в целом, затем разлагается на компоненты, после чего определяют известные и возможные варианты решений по каждому компоненту. Все решения по каждому компоненту сводятся в единую матрицу, в клетках которой рассматриваются комбинации вариантов решений, дающие новые общие комбинации решений, из которых выбирается оптимальное решение.

Функционально-стоимостной анализ (ФСА): деление изделия на составные части, анализ функций и стоимости изделия в целом и его элементов.

«*Мозговая атака*» – это свободный обмен мнениями о товаре небольшого числа специалистов с записью всех высказываний на краткосрочном заседании с последующим анализом высказанных идей.

Метод «635»: 6 специалистов-участников совещания выдвигают письменно по 3 варианта решения проблемы, которые письменно развивают остальные 5 участников.

Создание нового продукта на основе собственных НИОКР организуется предприятием исходя из целесообразности и необходимости выполнения комплекса взаимосвязанных работ, которые в инновационном менеджменте имеют следующие стадии.

Возникновение замысла товара. На этой стадии в сознании предпринимателя, разработчика, специалиста должен появиться мысленный образ еще не существующего товара. На этой стадии главное – четко сформулировать назначение будущего товара, определить потребности, которые будут удовлетворяться с его помощью, наметить отличительные черты нового товара.

Выдвижение и формулирование идей. Содержание данной стадии – придумать и проработать варианты идей товара, понятных для потребителей. Идея – это общее представление о товаре и его функциях. Таких идеальных образов предполагаемого товара может быть несколько.

Отбор идей. Для оценки и отбора идей используются опросы экспертов и потребителей. Для дальнейшей проработки могут отбираться не одна, а несколько лучших идей товара.

Разработка идеи и ее проверка. На этой стадии идея товара исследуется теоретически. Результатом является обоснование теоретической модели будущего товара с проверкой ее реализуемости.

Разработка стратегий маркетинга. Данная стадия выполняется параллельно со следующей, но начинается чуть раньше, а завершается с некоторым отставанием. Содержание стадии состоит в определении перспективных и поэтапных решений в области маркетинга данного товара в целом и конкретно – в области продуктовой, ценовой, сбытовой и коммуникативной политик маркетинга данного товара.

Анализ ситуации. Анализуются составляющие внутренней и внешней среды фирмы. Изучаются лишь те свойства и элементы среды, которые прямо или косвенно связаны с будущим товаром. Наметить их позволяют начальные решения в области стратегии маркетинга (см. предыдущую стадию). А на базе окончательных результатов анализа разрабатывается стратегия маркетинга в полном объеме. Анализ позволяет из нескольких предварительно отработанных идей товара выбрать исходный вариант для его детальной проектной разработки.

Разработка товара. На этой стадии разрабатывается состав товара, его рецептура, конструкция, форма, технология изготовления, проект организации производства. Проверка результатов проводится изготовлением и испытанием макетов, лабораторных образцов или опытно-экспериментальных партий продукции.

Производство и испытания нового товара в рыночных условиях. Данная стадия включает в себя работы по созданию необходимой для изготовления нового товара производственно-технической системы (помещения, оборудование, технологическая документация, подготовка и расстановка персонала), подсистемы организации нового производства, обеспечение его сырьевыми и другими ресурсами.

Развертывание коммерческого производства товара. Крупномасштабное производство продукта развертывается в случае положительных результатов предшествующей стадии. Если при первичном выводе товара на рынок, спрос оказался достаточным и имел положительную динамику, то разработанные ранее мероприятия по увеличению производства и сбыта нового товара начинают проводиться в полном объеме. Создание нового продукта можно считать завершенным. Если же товар не был принят рынком, то процесс создания данного товара прерывается либо возвращается к одной из предыдущих стадий – поиску новых идей, пересмотру стратегии маркетинга и т.п.

В начале стадии коммерческого производства решаются следующие вопросы:

– производить ли товар на существующем предприятии вместо другого товара;

– строить новое, или брать в аренду помещение, оборудование;

– нужно ли нанимать и обучать людей;

– где и сколько брать денег;

– когда и где выходить на рынок и кому предлагать товар.

Считается, что никогда нет полной гарантии успеха нового товара. В пищевой промышленности лишь около 2 % новых продуктов оказываются удачными и пользуются спросом более или менее длительное время, а 98 % новинок оказываются неудачными. Неудавшийся товар называется – *флор-продукт*.

Типичные причины неудач:

1) недостатки самого товара;

2) неудачная реклама;

3) завышенная начальная цена;

4) превышение фактических затрат над расчетными;

5) сильные ответные меры конкурентов;

6) необоснованное проталкивание руководителем понравившейся идеи.

3.11 Подготовка решений о производстве нового товара.

Жизненный цикл продукта

В процессе подготовки решения определяется, для кого (чего) и что будет делаться, и почему это может принести успех.

Характеристики товаров и услуг: их назначение, технико-экономические показатели, потребительские свойства, технические условия, цены, ожидаемый срок морального старения, степень готовности к производству, требуемые затраты, капиталоемкость, материалоемкость, трудоемкость, себестоимость, кооперация или производство только собственными силами, патентная защищенность товара, стратегия производства нового товара. При этом важно не завязать оценку нового товара.

Характеристика рынка. При этом указываются:

– покупатели (название и количество);

– поведение в отношении конкурентов и конкуренции;

- способы продвижения и продажи;
- емкость рынка (на 5 и более лет);
- использование свойств рынка, (сезонность, постоянство спроса, управляемость рынка, возможность поддержания спроса);
- где, когда и как впервые выходить на рынок.

Жизненный цикл продукта, связан с техническим прогрессом, возможностями производства, конкуренцией на рынке, с потребностями. От них он зависит и на них влияет. Типичный вид жизненного цикла и его основные стадии показаны на рис. 3.3.

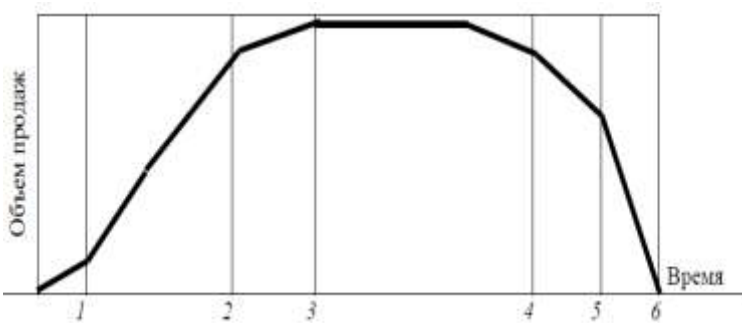


Рисунок 3.3 – Стадии типичного жизненного цикла для продукта: 1 – ввод продукта на рынок; 2 – рост продаж и спроса; 3 – насыщение спроса; 4 – стабилизация спроса и продаж; 5 – спад продаж; 6 – прекращение производства продукта

Стадии насыщения и стабилизации спроса в теории и на практике часто объединяются в одну – стадию зрелости продукта, а стадия прекращения производства иногда не отделяется от стадии спада.

С жизненным циклом продукта связаны многие другие экономические закономерности, в частности типичная функция адаптации потребителей к новому продукту.

Основную прибыль от выпуска товара предприятие получает, как правило, на стадии стабилизации, а на предшествующих этапах может нести даже убытки.

Эффективность производства товара должна подсчитываться за время всего цикла. На нее влияет длительность цикла. Поэтому изготовители заинтересованы в максимальной продолжительности жизненного цикла каждого рентабельного продукта.

Используются следующие способы увеличения длительности цикла:

- вариации товара (по размеру, фасовке);
- улучшение качества товара;
- придание новых свойств товару;
- изменение или улучшение упаковки;
- снижение цены;
- освоение новых сегментов рынка;
- освоение новых рынков;
- реклама и стимулирование спроса.

Кроме жизненных циклов продуктов на формирование товарной политики оказывают воздействие жизненные циклы применяемых технологий.

Возможно создание новых или модифицированных продуктов в рамках одной технологии (например, производство пищевых продуктов с разными вкусовыми добавками на базе единой технологии), но возможна и смена технологий приготовления одного и того же традиционного продукта (например, напитков, мягких сыров).

Длительность циклов за последние 150 лет сократилась с нескольких десятилетий до нескольких лет и даже месяцев. Поэтому прогнозирование динамики жизненных циклов для правильного выбора рыночной стратегии становится все более актуальным.

Реальные жизненные циклы по форме кривой продаж и ее протяженности могут существенно отличаться от типичного.

3.12. Формирование производственной программы

Технология формирования производственной программы включает в себя следующие операции.

1. Оценка товара и рыночного потенциала существующих технологий и опыта фирмы. Здесь служба маркетинга, технологи,

конструкторы, руководители производства формируют ранжированный ряд товаров, деля его на следующие группы:

- освоенная продукция основного производства;
- смежная продукция;
- отдельные части продукции, полуфабрикаты;
- продукты с простой технологией;
- услуги;
- новые товары.

Далее в качестве основы комплексной оценки существующих возможностей фирмы по производству товаров используется матрица. Оценка дается в отношении каждого элемента возможностей по каждому продукту.

2. Оценка возможности использования новых для фирмы технологий. Это важно, когда ясно, что традиционные технологии не спасают положение фирмы. Тогда оцениваются новые товары с их технологиями по аналогичной схеме.

3. Коммерческая оценка потребностей рынка в данном товаре.

Здесь может применяться матрица оценки соответствия товаров индивидуальным потребностям. Задача – перейти от усредненного товара к товарам для конкретных потребителей в соответствии с проведенной ранее сегментацией рынка.

4. Оценка состояний и перспектив рынков (местных, региональных, рынков страны, мирового рынка).

5. Оценка соответствия финансовых возможностей фирмы задачам работы с товарами и рынком.

Для удержания и расширения рынка можно использовать следующие средства:

- разработку новых продуктов;
- разработку новых, более привлекательных вариантов продукции;
- сознательное ухудшение ресурса изделия, его качества (в т. ч. для снижения затрат и цен) с целью повышения доступности для потребителей с низкими доходами;
- выход на другие рынки (в т. ч. зарубежные);

– имитация особо популярных товаров и продажа под оригинальной маркой.

Главным критерием оптимальности производственной программы служит рентабельность производства в долгосрочном периоде. В результате разработки и оптимизации программы товары, включенные в производственную программу, образуют определенный ассортимент. Его типы:

широкий ассортимент – означает значительную диверсификацию продукции для учета многих требований потребителей;

глубокий ассортимент позволяет удовлетворить одним видом товаров различные группы потребителей. Препятствует действиям конкурентов;

сопоставимый – часть глубокого, когда продукция одного вида производится и продается для ограниченного числа групп потребителей;

узкий – совсем небольшое количество наименований продукции (например, выпуск молочным заводом только молока и кефира).

Для формирования ассортимента предприятие может применять следующие стратегии:

- узкой товарной специализации;
- товарной вертикальной интеграции и др.;
- товарной дифференциации;
- товарной диверсификации.

Контрольные вопросы

1. Как следует понимать понятие целевой рынок?
2. Охарактеризуйте этапы проведения целевого маркетинга.
3. Что следует понимать под сегментом рынка?
4. Охарактеризуйте виды сегментации рынка.
5. Признаки сегментации рынка?
6. Какие существуют пути выхода на рынок по Ф. Котлеру?
7. Назовите виды маркетинговых стратегий.

8. Что следует понимать под позиционированием предприятия на рынке?
9. Что следует понимать под понятием товарная политика?
10. Дайте определение понятия «товар».
11. Назовите три главных типа товара.
12. Что понимают под термином жизненный цикл товара?
13. Из каких стадий состоит жизненный цикл товара?
14. Охарактеризуйте стадию выхода товара на рынок.
15. Назовите основные задачи маркетинга на стадии выхода на рынок.
16. Охарактеризуйте стадию роста.
17. Назовите основные задачи маркетинга на стадии роста.
18. Охарактеризуйте стадию зрелости.
19. Назовите основные задачи маркетинга на стадии зрелости.
20. Охарактеризуйте стадию спада.
21. Назовите основные задачи маркетинга на стадии спада.

Рекомендованная литература

1. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2004. – 797 с.
2. Маркетинг: учебник-практикум / под ред. проф. М.П. Ващенко – М.: МГУК, 1999. – 566 с.
3. Рекомендации по организации маркетинга на предприятиях хлебопекарной промышленности / А.П. Косован, З.Б. Шифман, Н.С. Тульская и др. – М. : Издательский комплекс МГУПП, 1998. – 80 с.
4. Тульская Н.С. Прикладной маркетинг (на примере сахарной промышленности): учебное пособие / Н.С. Тульская, Ю.А. Косикова, А.В. Костенко и др. – М.: Издательский комплекс МГУПП, 2000. – 97 с.
5. Тульская Н.С. Маркетинг на предприятиях пищевой промышленности (практические аспекты): учебное пособие / Н.С. Тульская, В.Д. Гончаров, Ю.А. Косикова и др. – М. : Издательский комплекс МГУПП, 1999. – 115 с.

6. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / Л.В. Балабанова. – К.: Знання-Прес, 2004. – 645 с.

Глоссарий

Дифференцированный маркетинг – направление деятельности на рынке, при котором организация решает действовать на нескольких сегментах рынка с разработанными специально для них продуктами.

Жизненный цикл товара (ЖЦТ) – срок с момента первичного появления товара на рынке до прекращения его реализации на данном рынке.

Макросегментация – разделяет рынки по регионам, странам, степеням их индустриализации и так далее. Она идентична классификации рынков, принятой в теории конъюнктуры.

Микросегментация – определяет группы потребителей в рамках одной страны по детальным признакам. Она расширяет классификацию спроса в конъюнктурных исследованиях, ориентирует их на более глубокое изучение потребителя

Недифференцированный маркетинг является стратегией охвата рынка, при которой компания выходит на весь рынок с единственным предложением, игнорируя различия между сегментами рынка.

Позиционирование предприятия на рынке – деятельность по разработке предложения организации и ее имиджа, направленная на то, чтобы занять обособленное благоприятное предложение в сознании целевой группы потребителей.

Потребительские **товары (широкого потребления)** – товары, приобретенные потребителем для личного использования.

Сегмент рынка – большая, идентифицированная по каким-либо признакам группа потребителей рынка.

Товарная политика – изучает меры по повышению конкурентоспособности выпускаемого товара, прежде всего его качественных характеристик, соответствующих запросам

конечных потребителей, созданию новых товаров, оптимизации их ассортимента, удлинению жизненного цикла.

Товары производственного назначения – товары, приобретаемые частными лицами или организациями для дальнейшей переработки или использования в хозяйственной деятельности.

Услуги – это товары, предлагаемые к продаже, состоящие из действий, преимущества или возможности удовлетворения. Услуги нематериальны и не приводят к возникновению имущественных прав.

Целевой рынок – это совокупность покупателей, имеющих схожие потребности, возможности и общие характеристики, на которую ориентирует свою маркетинговую деятельность организация.

Семинар № 3

Тема: Потребительские рынки

Цель семинарского занятия: расширить знания о видах потребительских рынков, сформировать представление о модели покупательского поведения, сформировать навыки определения потребительского рынка для определенного продукта пищевых производств.

Вопросы для обсуждения

1. Классификация потребительских рынков
2. Модель покупательского поведения.
3. Процесс поиска информации и принятие решений о покупке.

Методические рекомендации

При подготовке тщательным образом изучите теоретические сведения. Определите свою точку зрения по

вопросам семинарского занятия. Сжато зафиксируйте свою точку зрения (600 знаков) по каждому вопросу.

Выполните задание для самостоятельной индивидуальной работы в соответствии с темой и предоставьте его для оценивания преподавателю.

Задание для индивидуальной самостоятельной работы по теме.

А) Письменно в тетради для практических работ определите потребительский рынок предлагаемого продукта.

Используя критерии сегментации, проведите сегментирование рынка потребителей, по критериям, указанным в пунктах 3.7 и 3.8 лекции № 3. После проведения сегментации составьте профиль сегмента потребителей, т.е. совокупность их характеристик.

Профиль сегмента выглядит следующим образом:

Сегмент №1 – составляют студенты, которые обучаются в вузе и не имеют достаточного количества времени для полноценного приема пищи в обеденное время, но при этом стараются придерживаться здорового образа жизни.
--

Сегмент № 2 – составляют женщины, у которых есть маленькие дети, необходимым компонентом рациона которых являются кисломолочные продукты.

Выделенный сегмент, может быть один или их может быть несколько. Исходной информацией для проведения сегментирования может стать выборка при проведении маркетингового исследования.

Б) Проведите сегментирование рынка по группам товаров, определите, какие характеристики продукта в наибольшей степени влияют на покупательное поведение? Обоснуйте свою точку зрения.

Для этого:

Выберите 1-2 товара, конкурирующих с товаром в соответствии с вариантом, определите его основные показатели, определяющие спрос на него (безопасность, удобство упаковки, вкус, цвет, запах, цена, технологические свойства) и оцените выбранные показатели, используя четырех балльную шкалу (3 – очень важный показатель, 2 – важный показатель, 1 – маловажный показатель, 0 – незначительный показатель).

По результатам анализа зачертите в тетради для практических работ и заполните таблицу 3.3.

Таблица 3.3 – Многофакторная модель сегментирования рынка по продукту

Факторы выделения сегментов рынка (безопасность, вкус, цвет, запах, запах, технологические свойства, удобство упаковки и др.)	Основные сегменты потребительского рынка	
	Сегмент А	Сегмент Б
Безопасность	3	1
Вкус	2	2
Цвет	1	1
Запах		
Технологические свойства	3	0
Удобство упаковки	0	2

Номер варианта отвечает номеру в списке учебной группы.

1. Мука пшеничная 2 кг

2. Крупа перловая 800 гр.
3. Хлеб пшеничный «Успенский» 800 гр.
4. Хлеб ржаной «Бородиновский» 500 гр.
5. Булка «Сдоба донецкая» 100 гр.
6. Макароны изделия «Рожки» 500 гр.
7. Макароны изделия «Звездочки» 1000 гр.
8. Безалкогольный напиток «Буратино» 0,5 л.
9. Безалкогольный напиток «Живчик» 0,5 л.
10. Водка «Луга-нова» 0,7 л.
11. Пиво «Жигулевское».
12. Масло растительное «Донель».
13. Кефир «Добрыня» 2,5%
14. Сырок плавленый «Дружба» в 100 г.
15. Сосиски «Филейные».
16. Йогурт «Растишка»
17. Крекер с отрубями.
18. Конфеты «Марсианка» 200 гр.
19. Масло сливочное «Вологодское» 82% жирности, 200 гр.

Рекомендованная литература

1. Бронникова Т. С. Маркетинг: теория, методика, практика: учебное пособие / Т.С. Бронникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : КноРус, 2010. – 208 с.
2. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник для вузов / В.И. Беляев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Кнорус, 2010. – 680 с.
3. Михалева Е. П., Маркетинг: пособие для сдачи экзамена / Е.П. Михалева. – М. : Юрайт, 2005. – 222 с.
4. Армстронг Г. Введение в маркетинг: учеб. пособие / Г. Армстронг, Ф. Котлер. 5-е издание.: Пер. с англ. : М. : Вильямс, 2000. – 640 с.

5. Кук К. Дж., Малый бизнес: Маркетинг: пер. с англ. / К. Дж. Кук. – М. : Довгань, 1998. – 168 с.

Тема 4. Ценовая политика. Сбытовая (распределительная) политика

План

- 4.1 Понятие ценовой политики
- 4.2 Структура цен
- 4.3 Факторы ценообразования
- 4.5 Основные стратегии ценообразования
- 4.6 Запрещенные стратегии ценообразования
- 4.7 Методы ценообразования
- 4.8 Понятия и задачи распределительной политики
- 4.9 Системы сбыта
- 4.10 Посредники по сбыту и их функции
- 4.11 Методы товародвижения и сбыта
- 4.12 Стимулирование сбыта

Ключевые слова: ценовая политика, цена «снятия сливок», цена следования за лидером в отрасли или на рынке, цена с возмещением расходов производства, скользящая цена, долговременная цена, гибкая цена, преобладающая цена, цена на изделия снятые из производства, договорная цена.

Цели и задачи изучения темы: успешное изучение темы позволяет получить представление о понятии и сущности ценовой политики предприятия, структуре цены продукции, маркетинговых ценовых стратегиях.

Методические рекомендации к изучению темы

Изучение темы 4 следует начать с рассмотрения следующих понятий: ценовая политика, расходы производства, рыночная цена. Следует помнить, что расходы производства определяют нижний предел цены, ниже которого цена не может опускаться, поскольку иначе предприятие будет нести убытки.

При изучении пунктов 4.3 – 4.7 необходимо понять, как осуществляется ценовая политика предприятия, какая структура цены продукции, в чем заключается цель ценообразования, какие факторы влияют на установление цен, а также какие методы ценообразования относятся к запрещенным.

Пункты 4.8 – 4.12 дают представление о том, что основной целью распределительной политики является обеспечение доставки необходимого количества нужных товаров в необходимое место по подходящим ценам в нужное время. Из данных пунктов мы получим знания о том, что для реализации распределительной политики предприятия применяются различные системы сбыта, услуги посредников по сбыту, а также различные методы товародвижения, которые зависят от сложившихся условий на рынке и масштабов задач по сбыту.

4.1 Понятие ценовой политики

Ценовая политика – это часть общей концепции управления предприятием. Она состоит в сознательном и обоснованном планировании и регулировании цен на продукцию предприятия при взаимной увязке и согласовании множества частных решений в области ценообразования для достижения целей предприятия.

Ценовая политика – это совокупность принципов, правил и методов установления, изменения и применения цен на продукцию фирмы. Отсутствие ценовой политики ведет к случайностям, разобщенности решений, к потерям выручки, прибыли и рынков. Выбор фирмой ценовой политики не означает, что предприятие должно всегда ей следовать. Разные условия на разных рынках в разное время вынуждают фирму менять ценовую политику и применять одновременно несколько ценовых политик, чтобы использовать их преимущества.

Возможности использования ценовых политик у фирмы очень велики, но есть объективно обусловленные границы, влияющие на выбор цен и реализацию ценовых политик.

4.2 Структура цен

В общем виде структура цен изображена на рис. 4.1. Цена каждого товара (услуги) включает в себя: себестоимость; налоги; прибыль; надбавки (скидки вычитаются).

В структуре цены в составе издержек оптовиков присутствуют затраты на транспортировку товара, погрузку, выгрузку, хранение, страхование, оплату таможенных сборов.

Себестоимость изготовления	Цена изготовителя	Цена изготовителя и учетом акцизов и НДС	Оптовая цена оптовика	Розничная цена
Прибыль изготовителя				
Акцизы				
Налог на добавленную стоимость				
Издержки оптовика	Оптовая торговая наценка			
Прибыль оптовика				
Издержки розничной торговли	Розничная торговая наценка			
Прибыль розничной торговли				

Рисунок 4.1 – Общая структура оптовой и розничной цен товаров

4.3 Факторы ценообразования

Существуют следующие факторы ценообразования.

1. *Государственные регуляторы цен* – это налоги, дотации, субсидии, акцизы, таможенные пошлины, ограничения, прямое

установление цен. С помощью этих мер многие государства не допускают на своих внутренних рынках высоких цен на пищевые товары первой необходимости – хлеб, молоко, сахар.

Факторы спроса – ими определяются цены, которые согласны платить потребители. К таким факторам относятся:

- платежеспособный спрос на данный товар;
- уровень и тенденции сбережений населения;
- объем спроса, т.е. количество товара, которое покупатель способен приобрести при определенном уровне цены;
- качественные характеристики товара и его потребительских свойств;

– полезность товара с точки зрения потребителя, т.е. оценка потребителем способности товара удовлетворить потребность. При этом факторами потребительского выбора считают структуру потребностей; замещаемость товара конкретными товарами; возможность сопоставления покупателем товара с взаимозаменяемыми товарами, а также с дополняющими товарами или товарами, для которых данный товар является дополняющим.

Факторы предложения – они определяют цену, на которую претендует продавец:

- количество товара, которое будет предложено на рынке и то, которое может предложить данный продавец;
- запасы данного товара;
- издержки производства и обращения при реализации товаров на рынке;
- цены на ресурсы, используемые при производстве товара;
- налоги и акцизы;
- желаемая продавцом прибыль, выплата долгов и дивидендов.

Факторы, обусловленные альтернативными производственными возможностями:

- предельная замещаемость продуктов с учетом имеющихся технологий и ресурсов, альтернативные издержки;
- предельная замещаемость альтернативных технологий;
- предельная замещаемость производственных факторов;
- предельная замещаемость капитала и труда.

Эффективность производства товаров – это фактические затраты на его изготовление.

Перечисленные факторы по-разному действуют в различных регионах страны, в различных населенных пунктах, для различных групп товаров и слоев населения.

4.5 Основные стратегии ценообразования

Политика цен предприятия является основой для разработки его стратегии ценообразования. Ценовые стратегии – это часть общей стратегии предприятия.

Стратегия ценообразования – это общее направление, линия поведения фирмы в области цен. Она выражается набором практических методов, принципов и правил, которых целесообразно придерживаться при установлении конкретных цен на продукцию предприятия. Наиболее часто применяются следующие стратегии:

Стратегия высоких цен (цен «снятия сливок») означает, что предприятие при выводе нового товара назначает максимально высокую цену. После появления на рынке тенденции к снижению спроса рыночной цены фирма может продолжить выпускать продукцию и продавать ее по более низкой цене или прекратить выпуск и уйти с этого рынка. Вторым вариантом применяют очень сильные фирмы с мощной исследовательской базой, работая только со сверхновыми товарами, продающимися по сверхвысоким ценам только самым богатым покупателям.

Стратегия низких цен, или стратегия глубокого проникновения на рынок может применяться на каждой фазе жизненного цикла товара, и особенно эффективна при высокой эластичности спроса по цене.

Обычно зависимость спроса от цены обратна, т.е. коэффициент отрицателен, но он также может быть и положительным – при ажиотаже или ожидании повышения цен.

Эта стратегия применяется в случае проникновения на рынок, для увеличения своей рыночной доли и вытеснения конкурентов; для вывода на рынок нового товара с охватом максимальной доли без привлечения конкурентов высокой

прибылью с последующим повышением цены после завоевания монопольного положения, а также с целью загрузки производственных мощностей изготовителя.

Цель стратегии низких цен – получение долговременных, а не близких прибылей.

Стратегия нейтральных (средних) цен. Применяется во всех фазах жизненного цикла продукции, кроме упадка, обычно фирмами, для которых получение прибыли – долгосрочная цель. Считается максимально справедливой, т.к. исключает войну цен, не привлекает новых конкурентов, не позволяет фирмам наживаться за счет покупателей, позволяет получать справедливую прибыль на вложенный капитал.

Стратегия целевых цен означает, что – масса прибыли фирмы должна быть постоянной, как бы не менялись цены. Эта стратегия применяется крупными компаниями за счет маневрирования ценами и объемами продаж.

Стратегия связанного ценообразования. Цены ориентированы на цену потребления товара, т.е. на цену самого товара и расходам по его доставке, монтажу и использованию.

«Следование за лидером». Используется там, где присутствует явный лидер. Цена может отклоняться от цены лидера, если товар имеет другое качество.

Стратегия неизменных цен. Фирма стремится длительное время не менять цены своих товаров. Если же издержки производства увеличиваются, то цена единицы товара не изменяется, а уменьшается в размерах фасовка товаров, упрощается упаковка.

Стратегия неокругленных (психологических) цен.

Стратегия дифференциации цен. Цена устанавливается для разных групп покупателей, по вариантам упаковки, территории, по времени (сезон).

Стратегия единых цен означает, что цена для всех групп одинакова.

Предприятие выбирает ценовые стратегии исходя из следующих принципов:

- не очень частый пересмотр цен;

- учет того, что не всегда низкая цена привлекательна для потребителя;
- реализация некоторой небольшой части товаров в порядке распродажи;
- выбранные предприятием ценовые стратегии могут применяться активно или адаптивно. Это зависит от продолжительности жизненного цикла товара и эластичности спроса (табл.4.1).

Таблица 4.1 – Условия выбора активной и адаптивной ценовых стратегий

Эластичность спроса на товары по цене	Ценовая политика при продолжительности жизненного цикла товара	
	короткой	длинной
Эластичный спрос	Адаптивная	Активная
Неэластичный спрос	Активная	Могут применяться обе политики

Активная (агрессивная) политика означает установление и изменение цен (обычно, до максимального уровня) с учетом только платежеспособности покупателя. Применяется, как правило, на сверхновые, престижные товары.

Адаптивная политика применяется на основную массу товаров, нацелена на расширение рынка путем постепенного приучения клиентов к товарам при обязательном учете внешних факторов и проведении всего комплекса маркетинга.

4.7 Запрещенные стратегии ценообразования

Существуют законодательные ограничения в области использования стратегий и методов ценообразования. Касаются они как цен на определенные виды пищевых и иных продуктов,

важнейших для страны, так и всей ценовой деятельности фирм. В РФ законом запрещены следующие стратегии:

1) монополистическое ценообразование (закон РФ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках»). Демпинговые цены, т.е. занижение продавцом цен по сравнению со сложившимся уровнем с целью достижения конкурентных преимуществ.

2) ценообразование, основанное на соглашениях действующих субъектов, ограничивающих конкуренцию, а именно:

– установление и поддержание на определенном уровне цен, тарифов, скидок, надбавок;

– в виде повышения (понижения) или поддержания цен на аукционах и торгах;

– разделы рынка по территориальному или другому признаку;

– соглашения по ограничению доступа на рынки;

– соглашения по отказу заключать договора с определенными заказчиками и покупателями.

3) ценообразование, ведущее к нарушению установленного законом порядка;

4) ценообразование, преследующее спекулятивные цели.

4.8 Методы ценообразования

Продавец устанавливает цены на конкретные товары, руководствуясь выбранными ценовыми стратегиями, законодательством и в рамках допустимых границ цен (см. рис. 4.2). Для определения значений цен, соответствующих той или иной стратегии, используются несколько методов ценообразования.



Рисунок 4.2 – Структура цены и поля ценовых политик: А – минимальная цена, допустимая для продавца в исключительных случаях; Б – минимальная цена, допустимая для продавца; В – пространство для применения ценовых политик; Г – максимальная цена, допустимая для покупателя.

Метод, основанный на издержках. Цена устанавливается с учетом всех издержек на производство и реализацию продукции, плюс желаемая небольшая прибыль.

Метод, базирующийся на ценностной значимости товара - установление цен на уровне платежеспособности целевых потребителей. Такие цены обычно очень высоки. Они применяются в отношении изысканных, деликатесных пищевых продуктов, производимых в небольших количествах и не предназначенных для массового потребления даже «средним» классом.

Метод, базирующийся на учете конкуренции. Цена устанавливается выше или ниже цен конкурентов в зависимости от марки, имиджа, сервиса, отношения потребителя к товарам

конкурентов и от остроты конкуренции. Такая стратегия используется в России при реализации большинства пищевых продуктов. Установление цен на торгах, конкурсах, тендерах относится к данной группе методов ценообразования.

Метод, основанный на анализе издержек производства и состояния рынка. Расчет цен ведется поэтапно, включая определение издержек при разных объемах продаж и параметров рынка и других факторов, влияющих на конкурентоспособность.

Параметрическое ценообразование. С помощью этого метода увязывают цены товаров определенного назначения с их качественными характеристиками (с учетом того, что улучшение качества, как правило, сопровождается ростом затрат изготовителя продукции).

Фирмами, работающими на насыщенных рынках, при развитом маркетинге может применяться *метод статистических игр*. С помощью этого метода цены определяются в результате поэтапного моделирования участниками игры (специалистами, выступающими в игре в качестве субъектов внешней среды и самой фирмы).

Наряду с названными методами в практике ценообразования широко используются различные ценовые скидки. Наиболее распространены следующие виды ценовых скидок:

за оплату товара наличными при заключении сделок (сконто);

за оплату раньше срока при оплате в кредит;

за покупку больших партий товара (скидка за опт);

за покупку сезонного товара в несезонный период;

за постоянство покупок одним покупателем длительное время (дилерская скидка);

за нарушение условий поставок, в том числе за ухудшение качества товара и др.

Продавцы могут применять ценовые скидки вне зависимости от выбранных стратегий либо как часть стратегии.

4.8 Понятия и задачи распределительной политики

Цель распределения продукции – доставить необходимое количество нужных товаров в необходимое место по подходящим ценам в нужное время. Для достижения этой цели распределительной политикой решаются следующие задачи:

- создание оптимальной сети каналов сбыта, т.е. выбор мест производства, путей перемещения, хранения и продажи товаров с охватом целевого рынка. Для хранения и транспортировки пищевых товаров часто требуется особые температурные условия, которые должны строго соблюдаться;

- обеспечение бесперебойного функционирования всей сбытовой (особенно торговой) сети. Рациональная организация движения материальных потоков по каналам сбыта;

- обеспечение намеченного объема сбыта при минимизации затрат на перемещение и продажу единицы товара.

Для создания рациональной системы сбыта предприятие-производитель или оптовик по сбыту:

- разбивает весь рынок на площади;
- определяет число потребителей в каждом районе сбыта;
- определяет величину среднего потребления в целом или по категориям потребителей, сегментам потребителей;
- определяет средние доходы потребителей;
- определяет ожидаемые объемы потребления;
- определяет состояние конкуренции на рынке и наиболее сильных конкурентов;
- проводит анализ и оценку вариантов размещения точек по сбыту продукции;
- при необходимости осуществляет проектирование и создание точек сбыта. При этом учитываются ожидаемые затраты, объем продаж, риски, оценивается эффективность.

4.9 Системы сбыта

Множество возможных систем сбыта продукции делится на две группы:

- прямой сбыт (без посредников),
- сбыт через посредников (ступенчатый).

Варианты сбыта продукции представлены на рис. 4.3.

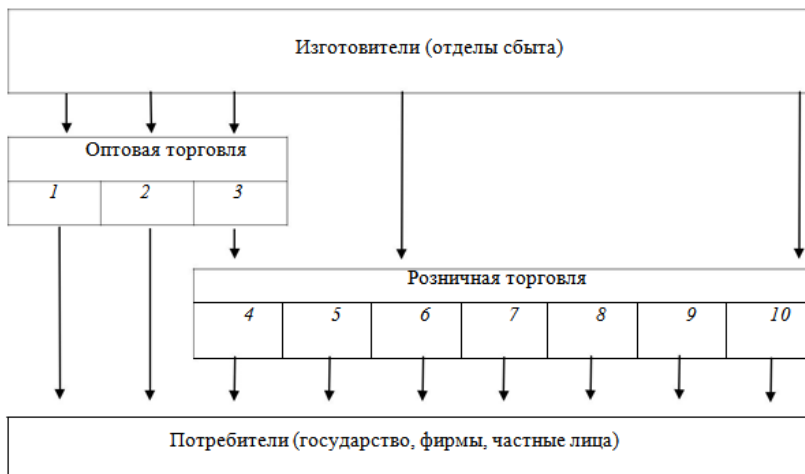


Рисунок 4.3 – Схема систем сбыта продукции:

1 – доставка и обслуживание; 2 – система «приезжай и забирай»; 3 – оптовик, обслуживающий розничных торговцев; 4 – специализированные магазины; 5 – универсамы и универмаги; 6 – посылторги; 7 – торговые фирмы с филиалами в городах; 8 – универмаги самообслуживания; 9 – электронная торговля; 10 – другие формы розничной торговли

Опт в системах сбыта может быть крупный, средний, мелкий. Число посредников зависит от числа изготовителей, потребителей, расстояний и условий транспортировки и некоторых других факторов. При территориальной отдаленности изготовителей и потребителей система распределения выглядит следующим образом (рис. 4.4).

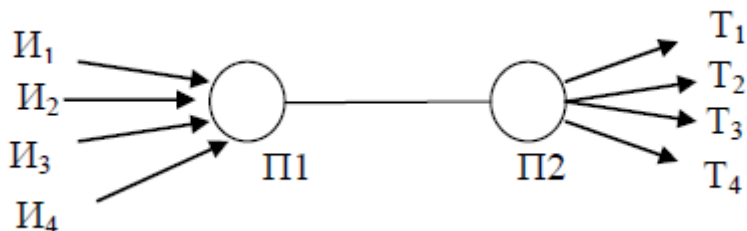


Рисунок 4.4 – Схема сложного сбыта через посредников:
 $I_1, I_2 \dots$ – изготовители продукции; Π_1, Π_2 – оптовые
 посредники, $T_1, T_2 \dots$ – розничные торговцы

Для сбыта пищевой продукции может использоваться любая из названных систем сбыта.

Пути движения товаров – каналы распространения характеризуются:

- протяженностью (длиной) – числом участников сбыта (посредников) в данной сбытовой цепочке;
- шириной – числом независимых участников сбыта на данном этапе цепочки.

4.10 Посредники по сбыту и их функции

Виды и функции посредников по сбыту различны, ими могут быть фирмы и частные лица.

Оптовый торговец (оптовик) – это юридическое или физическое лицо, приобретающее значительное количество товара у изготовителя или другого оптовика и продвигающее его оптовику (в другой регион), или в розничную сеть, или потребителям.

Розничный торговец – юридическое или физическое лицо, сбывающее небольшое количество товара конечному потребителю.

Комиссионер – юридическое или физическое лицо, имеющее склад с товарами, которые он продает от своего имени, но за счет изготовителя.

Консигнатор – юридическое или физическое лицо, имеющее свой склад и товары, принятые от изготовителя на ответственное хранение (консигнацию). Условия хранения могут быть различны, в т. ч. с обязательством консигнатора самому купить нераспроданную часть товара.

Агент – юридическое или физическое лицо, которое по поручению другого лица (принципала) за его счет и от его имени ведет подготовку сделок за вознаграждение без права подписи их.

Оптовый агент – выполняет те же функции, но с крупными партиями товара.

Торговый агент – самостоятельно продает товар, в т. ч. может работать как консигнатор.

Брокер – юридическое или физическое лицо, которое по поручению, от имени и за счет клиентов или от своего имени по доверенности клиентов заключает сделки по купле – продаже товаров, имущества, денег, ценных бумаг на бирже за вознаграждение. Брокер продает товар, не приобретая его в собственность, а сводя продавца и покупателя.

Дилер – юридическое или физическое лицо, продающее товар от своего имени и за свой счет. Дилер становится собственником перепродаваемого товара (часто используется там, где требуется сервис товара).

Дистрибьютор – разновидность агента по сбыту товара (в основном, иностранного производства) в своем регионе, сегменте рынка. Дистрибьютор, как и дилер, покупает товары за свой счет. Его доход – разница цен продажи и купли товаров. Часто дистрибьюторам поручают сбор информации о рынке, рекламу, послепродажное обслуживание.

Коммивояжер – разъездной независимый торговый представитель или штатный сотрудник фирмы, торгующий дома или на работе клиентов. Он продает товар, принимает заказы, консультирует, проводит презентации. Вознаграждение зависит от объема реализации.

Предприятие-изготовитель может выбрать различные системы сбыта своей продукции и различных посредников. При

этом оно должно исходить из целей и задач распределительной политики, о которых говорилось выше.

4.11 Методы товародвижения и сбыта

Сбыт организуется следующими методами в зависимости от сложившихся условий и масштабов задач по сбыту.

Он может производиться *через товарную биржу* – постоянный рынок по торговле большими партиями стандартных товаров. Товарные биржи – это общественные организации, не имеющие целью получение прибыли. Они создаются изготовителями и покупателями. На товарной бирже продаются не сами товары, а контракты по правилам биржи через брокеров. Посредники могут участвовать в сбыте товаров до или после поступления товаров на товарную биржу.

Через торговые дома. Торговый дом – это крупное оптово-розничное предприятие, действующее в сфере производства и финансов. Торговые дома в основном работают с нестандартными товарами без посредников.

Через торги (аукционы). Действуют не постоянно, а по мере необходимости продажи крупных партий товаров или иных имущественных объектов. Они могут быть открытыми или закрытыми, но должны быть конкурентными.

Прямой сбыт, при котором используются:

- директ-маркетинг (посещение клиентов работниками службы сбыта фирмы);
- телефон-маркетинг;
- рассылка предложений, рекламы, буклетов, бланков квитанций, заказов, договоров;
- интернет.

Косвенный сбыт – через независимых посредников.

Сложный сбыт через собственные сбытовые сети и через независимых посредников.

Двойная система каналов сбыта продукции одного производителя на одном и том же рынке.

Компьютерные сети (электронная торговля).

На выбор системы сбыта фирмы влияет множество факторов. Главным является вопрос о выборе метода прямого сбыта либо сбыта через посредников. Сбыт собственными силами целесообразен при следующих условиях:

- количество продаваемого товара достаточно велико;
- количество потребителей невелико, и они сконцентрированы на одной территории;
- товары требуют специального сервисного обслуживания;
- объем каждой партии достаточен для заполнения контейнера или транспортного средства (транзитной нормы);
- есть готовые собственные склады в зоне сбыта;
- товары узкоспециализированы или изготовлены по специальным техническим условиям;
- цена подвержена частым колебаниям, нужно быстро менять ее без согласования с посредником;
- цена достаточно высока, чтобы возместить расходы на сбыт;
- товар предполагает изменение его конструкции в течение эксплуатации.

Сбыт через посредников по удлинённым каналам сбыта целесообразен при следующих условиях:

- рынок горизонтальный с множеством потребителей в разных сегментах;
- рынок сбыта географически разбросан;
- необходимо часто срочно поставлять покупателям небольшие партии товаров, для чего выгоднее использовать базы оптовиков;
- можно поставлять крупные партии товаров небольшому числу оптовиков;
- невелика разница между продажной ценой и затратами на производство товаров;
- при отсутствии средств и ресурсов для организации собственной сбытовой сети.

Обычно скоропортящиеся товары без участия оптовых посредников поставляются прямо в розничную сеть. При этом магазины сами заказывают ассортимент. Пищевые товары, не относящиеся к скоропортящимся, могут распределяться с помощью любых систем и методов сбыта и через любых посредников.

4.12 Стимулирование сбыта

Стимулирование сбыта представляет собой кратковременные меры поощрения покупки с помощью предоставления льгот покупателям. Средства стимулирования сбыта должны:

- привлекать внимание покупателей;
- содержать информацию о товарах и льготах;
- предоставлять эту льготу непосредственно при покупке.

Эффект стимулирования краткосрочный и не годится для достижения устойчивого предпочтения покупателей данной марки или товара.

Цели стимулирования могут быть следующих видов:

1) стратегические:

- увеличение числа потребителей данного товара;
- увеличение объема одной покупки;
- увеличение объема товаров, приобретенных одним покупателем;

– увеличение объема продаж в целом;

– укрепление в сегменте, на рынке.

2) специфические:

– увеличение продаж наиболее выгодного товара;

– увеличение продаж конкретного товара;

– избавление от лишних запасов;

– противодействие усилению конкурентов.

3) разовые:

– извлечь выгоду из календарных событий (праздников и т.п.);

– извлечь выгоду из сложившихся возможностей.

Основными средствами стимулирования являются:

- раздача бесплатных образцов на пробу;

- купонаж (купон – сертификат, дающий право на экономию, скидку, пр.);
- упаковки по льготной цене (например, 3 по цене 2);
- премия – товар по низкой цене или бесплатный за покупку другого товара;
- зачетные талоны, знаки, дающие право (при предъявлении в определенном количестве) либо на бесплатное получение единицы товара, либо на скидку или участие в лотерее;
- экспозиции, выставки товаров с информацией о льготах и местах продажи;
- стимулирование сферы торговли, опта и розницы путем скидок для каждого ящика, купленного в определенный отрезок времени или выдача бесплатной единицы товара за увеличение объема покупок;
- проведение встреч и специализированных выставок с презентами;
- конкурсы, лотереи, игры с ценными призами;
- продажа товаров в кредит;
- продажа с правом возврата товара и получение денег за него.

Сервис – это система принятия решений о физическом перемещении товаров от изготовителя к потребителю и о переходе прав собственности на них. Новой фирме следует учитывать, что внедриться на насыщенный рынок с готовыми каналами сбыта сложно, что потребители не любят менять привычки в приобретении товаров. Поэтому фирма вынуждена сначала сама выходить на рынки и проводить пробные продажи.

При управлении сбытом различают 3 элемента действия системы сбыта:

- транспортировка;
- хранение;
- контакты с потребителями.

Сбытовая организация может выполнять следующие функции: собирание небольших партий продукции от нескольких изготовителей, распределение ее на разные рынки, сортировка,

подбор партий для розничной торговли с целью создания широкого ассортимента продукции в магазинах.

В соответствии с планами сбыта фирма заключает контракты с посредниками, указывая условия и цены продаж товаров. Изготовитель может продать территориальные права на один и тот же район нескольким розничным магазинам.

В решениях по управлению сбытом определяется:

- частота поставок, их скорость и стабильность;
- процедура срочных поставок и сроки их выполнения;
- процедура выполнения малых поставок определяется параметрами хранения;
- размеры запасов для долгосрочных поставок;
- механизм обеспечения постоянного наличия товаров в розничной и торговле.

Сбытовые функции и функции по управлению выполняют участники системы сбыта – сотрудники предприятия и сбытовые посредники различных видов.

Для контроля эффективности системы распределения представители производителей пищевых продуктов должны проверять наличие и состояние своих товаров непосредственно на прилавках магазинов.

Контрольные вопросы и задания

1. Раскройте роль цены с точки зрения маркетинга.
2. В чем заключается связь цены с другими элементами комплекса маркетинга?
3. Охарактеризуйте особенности ценовой и неценовой конкуренции.
4. Определите факторы, которые влияют на цену.
5. Охарактеризуйте стратегические политики в маркетинге.
6. Раскройте содержание и охарактеризуйте особенности основных этапов процесса формирования ценовой политики предприятия.

Рекомендованная литература

1. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. – Спб. : Питер, 2004. – 797 с.
2. Тульская Н.С. Маркетинг на предприятиях пищевой промышленности (практические аспекты): учебное пособие / Н.С. Тульская, В.Д. Гончаров, Ю.А. Косикова. и др. – М. : Издательский комплекс МГУПП, 1999. – 115 с.
3. Беляев В.Н. Маркетинг : основы теории и практики учебник / В.Н. Беляев, – М. : КноРус, 2005 – 672 с.

Глоссарий

Ценовая политика – это комплекс мероприятий направленных на установление цен, скидок, условий уплаты с целью удовлетворения потребностей потребителей и получения прибыли предприятия.

Цена «снятия сливок». С самого начала изготовления и появления нового товара на рынке, на него устанавливается максимально высокая цена, в расчете на потребителя, готового купить этот товар по такой цене.

Цена внедрения на рынок. Предприятие устанавливает значительно низшую цену, чем цены на рынке на аналогичные товары конкурентов.

Цена следования за лидером в отрасли или на рынке. При этой стратегии ценообразования цена на товар устанавливается исходя из цены, которая предлагается главным конкурентом.

Цена с возмещением расходов производства. В данном случае определение цен на новую продукцию осуществляется с учетом фактических расходов ее производства и средней нормы прибыли на рынке или в отрасли.

Скользящая цена. Эта цена устанавливается почти в прямой зависимости от соотношения спроса и предложения и постепенно снижается по мере насыщения рынка.

Долговременная цена устанавливается на товары массового спроса. Она не склонна к изменениям на протяжении длительного времени.

Гибкая цена – цена, которая быстро реагирует на смену соотношения спроса и предложения на рынке

Преобладающая цена. Данный метод ценообразования предусматривает определенное снижение цен на товары предприятием, которое занимает доминирующее положение (доля рынка 70-80%) на рынке

Цена на изделия, снятые из производства, выпуск которых прекращен. Это не распродажа по сниженным ценам, а ориентация на четко ограниченный круг потребителей, которые нуждаются именно в этих товарах.

Цена, которая устанавливается ниже, чем в большинстве предприятий. Такие цены, используются на товары, которые дополняют другой товар, реализуются по обычной цене.

Договорная цена. В рамках установления договорных цен покупателю предлагаются какие-либо скидки в сравнении с обычной ценой.

Тема 5. Маркетинг в сфере общественного питания

План

5.1 Сущность услуги как товара

5.2 Особенности маркетинга общественного питания

Ключевые слова: стандарт обслуживания, общественное питание, услуга общественного питания, качество услуги общественного питания, процесс обслуживания в общественном питании.

Цели и задачи изучения темы: успешное изучение темы позволяет получить представление о сущности услуги, как товара; об особенностях и ключевых направлениях маркетинговой деятельности в отрасли общественного питания.

Методические рекомендации к изучению темы

Изучение темы 5 следует начать с рассмотрения понятия «услуга». Необходимо понять, что основным отличием услуги от

товара является ее нематериальный характер, который и определяет процессы производства, ценообразования и продвижения услуги на рынке.

При изучении пункта 5.2 следует помнить, что маркетинг для предприятий общественного питания, в силу особенностей его услуг и товара, является одним из важнейших условий его конкурентоспособности.

При этом отмечается, что маркетинговая деятельность должна носить комплексный характер и быть направленной на совершенствование ассортимента продукции, совершенствование процесса обслуживания потребителей, установление ценовой политики, способствующей равномерному спросу и предложению и совершенствование связей с потребителями, с целью рекламного воздействия и стимулирования сбыта товара.

5.1 Сущность услуги как товара

К услугам часто относят все виды полезной деятельности, не создающей материальных ценностей, т.е. главным критерием отнесения той или иной деятельности к сфере услуг служит неосязаемый, невидимый характер производимого в данной сфере продукта.

Услуги в основном неосязаемы и не приводят к владению чем-либо. Производство услуг бывает связано с производством товара в его материальном виде и наоборот. Рассмотрение услуги как маркетингового продукта иного типа, чем физический товар, дает возможность сделать вывод о наличии некоторых общих характеристик, которые позволяют отличить услугу от физического товара.

Неосязаемость или нематериальный характер услуг означает, что их невозможно продемонстрировать, увидеть, попробовать, транспортировать, хранить, упаковывать или изучать до получения этих услуг. Покупателю трудно разобраться и оценить, что продается до приобретения услуги, а иногда даже после ее получения. Покупатель вынужден верить продавцу услуг на слово. Поэтому со стороны потребителей обязательно должен присутствовать элемент доверия к продавцу услуги,

формированием которого и должны заниматься на предприятии питания маркетологи.

Для укрепления доверия со стороны клиентов организация, оказывающая услуги, может принять ряд мер: по возможности повысить осязаемость своей услуги; активно пользоваться мероприятиями стимулирования сбыта и рекламы. Повысить материальность услуги, сделать ее более осязаемой может присутствие элемента товара в услуге в самых разных формах: предоставление клиентам информации о сотрудниках, их опыте и квалификации, а также брошюры, буклеты или другие материальные символы, помогающие понять и оценить услуги организации.

Неосязаемый характер услуг затрудняет процессы ценообразования и продвижения услуг на рынок.

Услуги не могут быть сохранены для дальнейшей продажи и предоставления. Если спрос на услуги становится больше предложения, то это нельзя исправить, как в промышленности, взяв товар со склада. Аналогично если мощности по услугам превосходят спрос на них, то теряется доход и (или) стоимость услуг. Как правило, спрос на услуги меняется в зависимости от времени года, дней недели. Несохранимость услуги в условиях постоянного спроса не является сложной проблемой, т.к. необходимо довести сумму привлекательных материальных, людских и финансовых ресурсов до оптимального уровня. Но если спрос колеблется, то возникают серьезные проблемы. Например, в ресторанах в летнее время число посетителей уменьшается. Чтобы создать спрос, очень часто прибегают к более активной рекламе или организации обслуживания на летних площадках при ресторанах. Неспособность услуг к хранению требует разработки стратегии, обеспечивающей соответствие спроса и предложения на услуги.

Существуют разные пути обеспечения согласования спроса и предложения услуг: устанавливая дифференцированные цены, скидки, дополнительные услуги, и, используя другие стимулы, можно сместить часть спроса с пикового периода на период спада. Один из способов управления уровнем спроса – введение системы

предварительных заказов на услуги. Увеличение скорости обслуживания, в том числе за счет автоматизации, позволяет работать с большим числом клиентов. Введение в периоды пикового спроса дополнительных услуг в качестве альтернативы помогает облегчить клиентам время ожидания основной услуги.

Неразрывность производства и потребления услуг – специфика производства услуг, которая заключается в том, что в отличие от товаров их нельзя произвести в срок и хранить. Оказать услугу можно только тогда, когда поступает заказ или появляется клиент. Многие виды услуг неотделимы от того, кто их предоставляет. Так, услуги по обслуживанию на предприятиях общепита неотделимы от служащих: официантов, барменов, администраторов зала. Поэтому правильный отбор и обучение персонала, контактирующего с покупателем, необходимы для обеспечения качества услуг и приверженности покупателей (клиентов).

Неизбежным последствием одновременности производства и потребления услуги является изменчивость исполнения услуги. Чаще всего непостоянство или изменчивость качества услуг связано с квалификацией работника, кроме того, она может быть вызвана отсутствием конкуренции, недостатком коммуникаций и информации. В принципе это может быть связано с неподходящими личными чертами характера служащего, которые очень трудно выявить на стадии отбора работников. Другой весьма важный источник изменчивости качества услуг, конечно, сам покупатель, его уникальность.

Для решения этой проблемы фирмы должны разрабатывать и стараться соблюдать стандарты обслуживания.

Стандарт обслуживания – это комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех производимых операций. Можно отметить, что специфические характеристики услуг будут оказывать огромное влияние на их восприятие потребителями и соответственно на всю маркетинговую деятельность производителя услуг. Это касается и всех составляющих комплекса маркетинга.

5.2 Особенности маркетинга общественного питания

Общественное питание – совокупность предприятий различных организационно-правовых форм и граждан-предпринимателей, занимающихся производством, реализацией и организацией потребления кулинарной продукции.

Услуга общественного питания – результат деятельности предприятий и граждан-предпринимателей по удовлетворению потребностей потребителя в питании и проведении досуга.

Качество услуги общественного питания – совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные и предполагаемые потребности потребителя.

Процесс обслуживания в общественном питании – совокупность операций, выполняемых исполнителем при непосредственном контакте с потребителем услуг при реализации кулинарной продукции и проведении досуга.

В рыночной экономике прибыль, как результат хозяйственной деятельности, может быть получена лишь при реализации продукции (услуги). Общественному питанию как отрасли, выполняющей функции как социального, так и экономического характера, коммерческая деятельность была присуща всегда.

Если рассматривать предприятия общественного питания с точки зрения их устойчивости и конкурентоспособности, то они в большей степени, чем другие предприятия, подвержены кризисам. Поэтому маркетинг нужен предприятию общественного питания не меньше, а может даже больше, чем любому другому предприятию.

Товар, т.е. продукция и услуга общественного питания – это центр, вокруг которого вращается и система, и комплекс маркетинга. Если продукция и услуги общественного питания не в состоянии удовлетворить потребности покупателя, то никакие усилия не помогут активизировать использование элементов маркетинга и усилить позиции предприятия на рынке, а значит, и добиться ощутимых финансовых успехов.

Ассортиментная политика, создание новой продукции и политика в области качества зависят от типа и класса предприятия общественного питания, и наоборот класс предприятия определяется политикой руководства в области ассортимента и качества.

Одним из важных элементов маркетинга является цена и ценовая политика предприятия. Ценовая политика, какой бы она ни была, оказывает долговременное и решающее влияние на работу предприятия общественного питания по реализации собственной продукции. Ценовая политика предприятий общественного питания также зависит от их типа и класса. Это объясняется тем, что предоставление широкого выбора блюд и дополнительных услуг связано со значительными затратами. Улучшение качества блюд, условий и качества обслуживания также невозможно без дополнительных затрат. Поэтому достаточно часто ориентация на повышение качества услуг обуславливает необходимость повышения цен. Цены на продукцию собственного производства и покупные товары устанавливаются по-разному. В настоящее время в организациях общественного питания в основном применяются три способа определения продажных цен на продукцию собственного производства: традиционный, рыночный, комбинированный.

При любом из этих способов расчета продажных цен расход сырья при производстве каждого блюда строго нормирован и определяется путем составления калькуляционной карточки. Сырьевой набор по тому или иному блюду определяется обычно по сборникам рецептур. Когда организация выпускает блюда, рецептура которых не предусмотрена действующими сборниками рецептур, на каждое из этих блюд должны быть разработаны стандарты предприятия, технические условия и технико-технологические карты.

Реклама – это составная часть системы маркетинга, рычаг целевого воздействия на рынке продукции общественного питания. Для большинства предприятий общественного питания дорогостоящая реклама неприемлема, так как это вызовет увеличение издержек и, как следствие, рост цен, что чаще всего

чревато утратой потребительских предпочтений. Более эффективными методами являются личные контакты персонала и даже руководителей предприятия с потребителями. При этом необходимая информация об услугах и ассортименте блюд доводится до потребителя. Особенно часто этот метод применяется на предприятиях малого бизнеса, которые имеют свой постоянный круг посетителей. В общественном питании реклама должна не просто воздействовать на потребителя с целью стимулировать спрос, но и учитывать возможности изменения структуры потребления, если это повысит эффективность.

В условиях ограниченности бюджета, целесообразно использовать наружную рекламу в целевом районе и рекламу в Интернете.

Особое место в рекламных мероприятиях услуг общественного питания занимают выставки-дегустации, а также участие в региональных, всероссийских и международных фестивалях кулинарного искусства, конкурсах официантов и барменов.

Крайне полезным направлением деятельности предприятия общественного питания является брэндинг. Зарегистрированный и продвигаемый должным образом, брэнд и процесс управления им дает предприятию возможность вести свою деятельность на твердой юридической основе, защищать свою продукцию от подделок, выделяет предприятие среди конкурентов, тем самым, повышая конкурентоспособность и рыночную устойчивость предприятия. Кроме того, подход к предприятию общественного питания как брэнду интересен в качестве перспективы развития. В случае успешности, такой брэнд может выйти за пределы своего бизнеса и использоваться в смежных областях. И, наконец, понимание брэндинга просто необходимо в ситуации насыщенности рынка, часть игроков которого, активно используют этот процесс.

Иногда предприятию необходимо провести ребрэндинг.

Один из основных принципов маркетинга в сфере общественного питания – комплексность, когда маркетинг

рассматривают как системное единство действий, осуществляемых по следующим направлениям:

– совершенствование блюд и способов их приготовления, обогащение ассортимента ряда с помощью постоянной разработки новых блюд;

– реализация ценовой политики в целях сбалансированности спроса и предложения;

– улучшение способов и методов реализации продуктов общественного питания;

– установление целесообразной пропорциональности в использовании различных каналов распределения;

– совершенствование коммуникативных связей с потребителем в целях стимулирования сбыта продукции общественного питания и эффективное использование средств рекламного воздействия.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «Услуга».
2. Перечислите характерные особенности услуг, которые затрудняют процесс ценообразования и продвижения услуги на рынок.
3. Перечислите характерные особенности услуг общественного питания.
4. Перечислите основные пути обеспечения согласования спроса и предложения на услуги.
5. Укажите, какие факторы влияют на качество услуг общественного питания, и назовите способы решения проблемы изменчивости качества услуг общественного питания.
6. Охарактеризуйте основные направления маркетинговой деятельности в сфере общественного питания?

Рекомендованная литература

4. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. – Спб. : Питер, 2004. – 797 с.
5. Тульская Н.С. Маркетинг на предприятиях пищевой промышленности (практические аспекты): учебное пособие /

Н.С. Тульская, В.Д. Гончаров, Ю.А. Косикова. и др. – М. : Издательский комплекс МГУПП, 1999. – 115 с.

6. Беляев В.Н. Маркетинг : основы теории и практики учебник / В.Н. Беляев, – М. : КноРус, 2005 – 672 с.

Глоссарий

Стандарт обслуживания – это комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех производимых операций.

Общественное питание – совокупность предприятий различных организационно-правовых форм и граждан-предпринимателей, занимающихся производством, реализацией и организацией потребления кулинарной продукции.

Услуга общественного питания – результат деятельности предприятий и граждан-предпринимателей по удовлетворению потребностей потребителя в питании и проведении досуга.

Качество услуги общественного питания – совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные и предполагаемые потребности потребителя.

Процесс обслуживания в общественном питании – совокупность операций, выполняемых исполнителем при непосредственном контакте с потребителем услуг при реализации кулинарной продукции и проведении досуга.

Тема 6: Менеджмент – наука, практика и искусство управления

План

1. Понятие и сущность менеджмента.
2. Виды и уровни менеджмента.
3. Особенности управленческого труда.

Ключевые слова и понятия: менеджмент, управление, иерархия, цели менеджмента, предмет менеджмента, менеджер,

предприниматель, уровень менеджмента, навыки, способности менеджеров.

Цели и задачи изучения темы: успешное изучение темы позволяет получить представление о понятии, сущности и видах менеджмента, как иерархической организационной структуре, в рамках которой реализуются функции управления.

Методические рекомендации к изучению темы

Изучение темы 6 следует начать с рассмотрения понятий: менеджмент, управление, иерархия, иерархическая колея, цели менеджмента, предмет менеджмента. Следует помнить, что процесс управления предусматривает выполнение функций организации, планирования, мотивации и контроля, осуществляя которые, менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда работников, занятых в организации, и получение результатов, соответствующих целям.

При изучении пункта 6.2 необходимо понять, что менеджмент является междисциплинарной областью знаний, которая совмещает в себе достижение экономических, социологических, психологических, правовых, технических и других дисциплин, использует опыт управленческого искусства.

Пункт 6.3 дает представление об особенностях управленческого труда и требованиях к профессиональной компетенции менеджеров. Для более четкого понимания этого материала предлагается написать реферат на тему «Современный менеджмент и необходимость его развития».

6.1 Понятие и сущность менеджмента.

Трансформация экономики до новой социально-экономической формации, основанной на рыночных отношениях, связана, прежде всего, с коренной перестройкой системы управления экономикой и хозяйственных субъектов. Становясь объектом товарно-денежных отношений, организация обязана сформировать такую систему управления, которая обеспечила бы

высокую эффективность работы, конкурентоспособность и стойкость положения на рынке.

Эффективно управлять организацией или ее подразделениями в современных условиях невозможно без глубокого понимания сущности и содержания менеджмента.

Что же есть «менеджмент»? «Менеджмент» имеет достаточно широкое толкование – управление, влияние, искусство управления, способ управления и тому подобное. С лингвистической стороны, слово «менеджмент» образовано от *manage* (из франц. *domovodstvo*; *to manage* из англ. – искусство объезжать коней). В той или иной мере понятие «менеджмент» отображает действие или влияние, но это достаточно узкая трактовка. Менеджмент – сложное, емкое и многогранное явление, которое охватывает:

- умение человека добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей;
- функции, виды деятельности, связанные с управлением людьми в организациях разных типов;
- область человеческого знания, которое помогает управлять;
- определенную категорию людей (социальный строй), которые осуществляют управление;
- орган управления, административная единица.

Привычное определение «менеджмент» применяют только к управлению социально-экономическими процессами на уровне организации, которая действует в рыночных условиях. Но в последнее время это понятие начали широко применять к нехозяйственным, непредпринимательским организациям.

Следует различать понятие «управление», «менеджмент» и «руководство». Хотя понятие «менеджмент» и «управление» близки по значению, однако термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности, к сферам и органам управления.

Управление – это сознательное действие человека на объекты, процессы и их участников, которые выполняют определенную деятельность для получения желаемых результатов.

В широком понимании в специальной управленческой литературе даются разные толкования менеджмента. Наиболее часто используемые подходы к определению сущности и содержания менеджмента представлены на рис. 6.1.

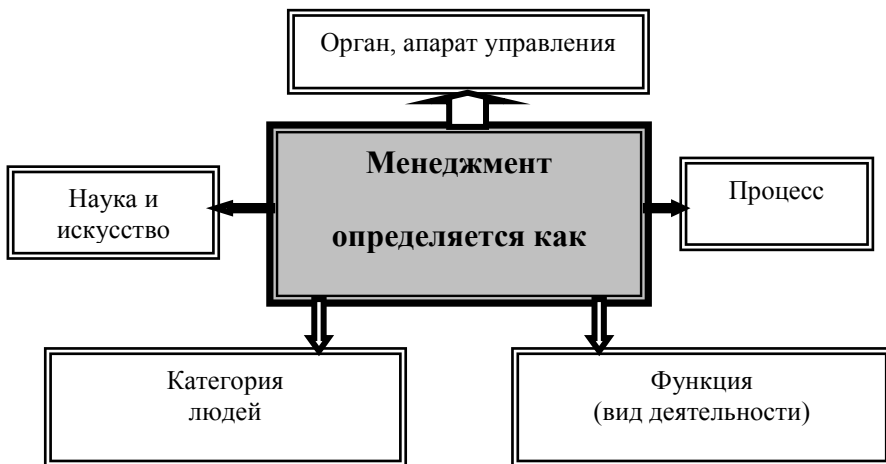


Рисунок 6.1 – Определение понятия «менеджмент»

Как видно, понятие менеджмент можно рассматривать с разных сторон и разных точек зрения, каждая из которых открывает новые грани предмета исследования науки управления.

Менеджмент рассматривается как вид деятельности человека, направленный на достижение определенной цели или целей. Питер Ф. Друкер еще в 50-х гг. XX в., говоря о значении менеджмента, очень точно заметил: «Именно менеджмент создает экономическое и социальное развитие. Всюду, где мы вкладываем только экономические факторы производства, особенно капитал, мы не добивались развития. В немногих случаях, когда мы смогли породить энергию менеджмента, мы порождали стремительное развитие. Развитие, другими словами – дело, скорее, человеческой энергии, чем экономического богатства. Генерирование

человеческой энергии и предоставление ей направления является заданием менеджмента».

6.2. Виды и уровни менеджмента

С позиции деятельности человека, менеджментом является особый вид профессиональной деятельности, направленный на достижение в хозяйственной жизни организации оптимальных результатов на основе разумного использования материальных, трудовых, финансовых, информационных и организационных ресурсов, применения разнообразных функций, принципов и методов управления.

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

Процесс управления является информационным процессом, то есть представляет собой процесс формирования, восприятия, передачи, обработки и хранения информации. Хотя следует сказать, что управление не сводится к информации, но и немислимо вне информации.

Сущность и содержание процесса управления проявляется в его функциях. Процесс управления предусматривает выполнение функций организации, планирования, мотивации и контроля, осуществляя которые, менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям.

Поэтому, менеджмент можно рассматривать с двух взаимосвязанных сторон.

С одной стороны, менеджментом является процесс взаимосвязи функций управления (организация, планирование, мотивация, контроль), необходимый для достижения целей организации. Менеджмент как процесс отображает динамику управления.

С другой стороны, менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы людей, работающих в организации. Такая трактовка является основанием

для рассмотрения менеджмента как процесса влияния на деятельность отдельного работника, группы и организации в целом с целью достижения максимальных результатов. Это влияние осуществляют менеджеры. Поэтому менеджмент нередко отождествляют с менеджерами, а также с органами или аппаратом управления.

Менеджмент рассматривается как иерархическая организационная структура, в рамках которой реализуются функции управления. В свою очередь иерархия аппарата управления находит свое конкретное отражение в структуре управления тем или другим предприятием (организацией). Таким образом, аппарат управления является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием менеджмента. Без него организация, как целостное образование, не может существовать и работать эффективно. Аппаратный подход фокусирует свое внимание на структурном составе, на характере связей между звеньями и элементами структуры управления. В этом смысле менеджмент как структура отображает статику управления.

Менеджмент рассматривается как категория людей, занятых управлением. Процесс управления обеспечивается профессионально в области управления. Умение ставить и реализовывать цели основатель школы научного менеджмента Ф. Тейлор определял, как искусство точно знать, что надлежит сделать и как сделать это самым лучшим и более дешевым способом. Этим искусством должна владеть определенная категория людей – менеджеры, чья работа заключается в организации и руководстве усилиями всего персонала для достижения целей. Главным заданием управленческого персонала является эффективное использование и координация всех ресурсов организации (капитала, зданий, оборудования, материалов, труда, информации).

Менеджмент как искусство. Понимание менеджмента как искусства управления базируется на том, что организации – это сложные социально-экономические системы, на функционирование которых оказывают влияние многочисленные факторы внешней и внутренней среды. Люди, которые работают в

организациях и с организациями – это самый главный фактор, учет которого требует не только использования научного подхода, но и искусства его приложения в конкретных ситуациях. Ведь каждый работник владеет своим особенным характером, имеет свою систему ценностей и мотивы к труду, и так далее. Потому, нередко менеджмент рассматривается как искусство, которое подобно медицине или инженерному делу, должно опираться на лежащие в его основе концепции, теории, принципы, формы и методы. Менеджмент и искусство объединяет то, что в основе лежит творческий процесс, который позволяет менеджеру разрешать сложные, часто, неординарные управленческие проблемы и задания, которые стоят перед организацией.

Менеджмент как наука. Научные основы менеджмента являются совокупностью концепций, теорий, принципов, способов и систем управления. Менеджмент как наука направляет свои усилия на обеспечение связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным и эффективным. В определении менеджмента как науки подчеркивается важность благоустройства знаний об управлении. Они позволяют не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий, и, в соответствии с этим, разрабатывать стратегию и политику организаций. Поэтому, наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целеустремленной деятельности людей и процессов управления. Объектом менеджмента являются организации и отдельные предприниматели. Предметом менеджмента являются управленческие и межличностные отношения, которые складываются в процессе выполнения определенных функций.

Общим методом менеджмента как науки являются диалектический подход, который дает возможность правильно решать вопрос усовершенствования форм и методов управления производством, коммерческой деятельности в условиях переменчивых экономических ситуаций, предусматривает изучение отдельных аспектов, элементов и связей системы управления. Это

осуществляется с помощью методов наблюдения, моделирования, анализа, синтеза и обобщения, индукции и дедукции и тому подобное.

Менеджмент является междисциплинарной областью знаний, которая совмещает в себе достижение экономических, социологических, психологических, правовых, технических и других дисциплин, использует опыт управленческого искусства. В системе менеджмента выделяют специализированные области познания:

- стратегический менеджмент;
- финансовый менеджмент;
- производственный менеджмент (операционный);
- инновационный менеджмент;
- инвестиционный менеджмент;
- менеджмент персонала;
- информационный менеджмент;
- международный менеджмент;
- налоговый менеджмент;
- менеджмент отрасли или отраслевой менеджмент;
- региональный менеджмент;
- торговый менеджмент;
- менеджмент маркетинга.

Эти научные направления менеджмента изучают специфику проявлений науки управления и являются неотъемлемой частью фундамента данной науки.

6.3 Особенности управленческого труда

Термин «руководство» более узкое, чем понятие «менеджмент», поскольку означает процесс управления, который осуществляется руководителем, исполняющим роль посредника социального контроля и власти, на основе правовых полномочий и норм более широкой социальной общности, в которую входит группа. Взаимоотношение этих основных понятий можно представить следующей логической формулой:

Управление > Менеджмент > Руководство

В таблице 6.1 раскрываются основные особенности управленческого труда, а также ключевые требования к профессиональной компетенции менеджеров.

Таким образом, менеджером считается лицо, направляющее и координирующее работу исполнителей, которые в обязательном порядке должны ему подчиняться и в рамках установленных полномочий выполнять все его требования. В зависимости от уровня в управленческой иерархии можно выделить три типа менеджеров: высшего, среднего и низшего звена. Они отличаются друг от друга набором выполняемых функций, их соотношением, формой и средствами деятельности, объемом полномочий и возможностей.

К *высшим менеджерам* относятся члены совета директоров, президенты, вице-президенты и некоторые другие категории менеджеров. Их деятельность требует большого опыта, не имеет завершения в конкретной форме и не регламентируется нормами выработки или времени.

Основные обязанности высших менеджеров организации состоят в формулировке ее миссии, ценностей, политики, основных стандартов деятельности, структуры и системы управления, общем контроле, представительстве на переговорах с государственными органами и главными контрагентами.

В обязанности *первого менеджера* входит, например, организация работы в рамках, определяемых законодательством, уставом и другими документами; распоряжение в обусловленных рамках имуществом и средствами без специальной доверенности; заключение и расторжение хозяйственных договоров, открытие счетов в банках; решение кадровых вопросов; стимулирование подчиненных менеджеров. Обязанности представляют собой нормативно закреплённый круг действий, возложенных на орган управления или должность и безусловных для исполнения.

Таблица 6.1 – Особенности управленческого труда и требования к профессиональной компетенции менеджеров

Особенности	Требования к профессиональной компетенции и
-------------	---

<p>управленческого труда</p>	<p>личностным качествам менеджеров</p>	
<p>– является умственным трудом, который состоит из трех видов деятельности:</p> <p>а) организационно административной</p> <p>б) аналитико-конструктивной;</p> <p>в) информационно технической.</p> <p>– является частью процесса создания материальных благ и предоставления услуг опосредствовано:</p> <p>а) через труд других работников;</p> <p>б) через предмет труда – информацию;</p> <p>в) через средства труда – компьютерную и оргтехнику;</p> <p>г) через результат труда – управленческое решение.</p>	<p>– должен владеть специальными знаниями и использовать их в профессиональной работе по управлению предприятием;</p> <p>– должен уметь обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерна высокая динамическая и неопределенность;</p> <p>– должен владеть знаниями по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие, об уровне его конкурентоспособности;</p> <p>– должен быть ознакомлен с менеджментом в других организациях;</p> <p>– должен быть способен управлять ресурсами, прогнозировать результаты работы предприятия;</p> <p>– должен уметь использовать современные информационные технологии и средства коммуникации.</p>	<p>– должен быть способным к работе с людьми, уметь управлять самим собой, уметь вызывать доверие и уважение со стороны других;</p> <p>– должен владеть ощущением обязанности и ответственности;</p> <p>– должен быть честным в отношениях с подчиненными и партнерами;</p> <p>– должен уметь четко выражать свои мнения и убеждать;</p> <p>– должен уважительно относиться к людям независимо от их положения в организационной иерархии;</p> <p>– должен уметь быстро возобновлять свои физические и душевные силы, и критически оценивать свою деятельность</p>

Официальные обязанности бывают общими (определяются конституцией), специальными (возложенными руководством конкретного органа управления) и служебными,

предопределяемыми совокупностью функций, присущих данной должности.

Менеджеры среднего звена (основных подразделений и предприятий, входящих в данную организацию) назначаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителями и несут перед ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность имущества вверенных им подразделений. Работа менеджеров среднего звена в большей степени зависит от особенностей подразделения, чем от общефирменных задач.

Через подчиненных менеджеров низшего уровня они управляют текущей деятельностью: устанавливают задания исполнителям, осуществляют контроль, проводят мероприятия по совершенствованию организации и технологии производства, условий труда, соблюдению производственной, технологической, трудовой дисциплины, санитарных норм. Им предоставлено право решать кадровые вопросы (частично - самостоятельно, частично - выходя с предложениями к руководству организации), поощрять или наказывать своих подчиненных.

На *менеджеров низшего звена* (начальников отделов, секторов, цехов, участков) ложится вся тяжесть повседневного управления персоналом и производственным процессом.

Они осуществляют распределение заданий, разработку графиков, организацию и координацию труда подчиненных; обеспечение условий для выполнения ими качественно и в срок производственных заданий; контроль за ходом работы, соблюдением сроков, рациональным использованием оборудования, материальных и иных ресурсов, производственной дисциплиной, техникой безопасности; содействие рационализаторству, изобретательству, внедрению передовых методов работы. Менеджеры низшего звена имеют право в установленном порядке премировать подчиненных, налагать на них дисциплинарную ответственность, делать соответствующие представления руководству подразделений и организации.

Их работа характеризуется частой сменой небольших по масштабам задач - мастера решают проблемы в среднем не более

минуты, а решения охватывают срок не более двух недель. Около половины времени мастера при этом затрачивают на общение с работниками.

Качества, необходимые менеджерам, большинство специалистов разделяет на три группы: профессиональные, личные и деловые.

К профессиональным относят те, которые характеризуют любого грамотного специалиста, и обладание которыми является лишь необходимой предпосылкой выполнения им обязанностей менеджера. Ими являются:

высокий уровень образования, производственного опыта, компетентности в соответствующей профессии;

широта взглядов, эрудиция, глубокое знание как своей и смежных сфер деятельности;

стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;

поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим, их обучение.

умение планировать свою работу.

Деловые качества, к которым необходимо отнести:

знание организации, способность обеспечить ее деятельность всем необходимым, ставить и распределить среди исполнителей задачи, координировать и контролировать их осуществление; побуждать к труду;

энергичность, доминантность, честолюбие, стремление к власти, личной независимости, к лидерству в любых обстоятельствах, а порой и любой ценой, завышенный уровень притязаний, смелость, решительность, напористость, воля, требовательность, бескомпромиссность в отстаивании своих прав;

контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения, повести за собой;

целеустремленность, инициативность, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и

сконцентрироваться на нем, но при необходимости легко перестроиться;

ответственность, способность управлять собой, своим поведением, рабочим временем, взаимоотношениями с окружающими, воспитывать их;

стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск самому и увлекать за собой подчиненных и т.п.

Чтобы быть признанным лидером в коллективе, менеджер должен проявлять стремление к сотрудничеству, коммуникабельности (навыки социального взаимодействия), сочувствие и уважение к своим подчиненным, желание и готовность прийти к ним на помощь. Вместе с тем он должен быть способен к принятию подчас жестких, непопулярных, но оправданных по ситуации решений

Контрольные вопросы

1. Что следует понимать под сроком «менеджмент»?
2. Какие существуют прогрессивные подходы к определению понятия «менеджмент»?
3. Где преимущественно применяется срок «менеджмент»?
4. Как следует понимать срок «управление» и где преимущественно он применяется?
5. Как следует понимать управление в более широком понимании этого слова?
6. Как следует представлять менеджмент в общем виде?
7. Какие виды менеджмента существуют сегодня?
8. Какие средства влияния на людей использует менеджмент?
9. Что является характерным для современного менеджмента в целом?
10. Какие современные методы исследований применяются в менеджменте организации?
11. Какими должны быть цели менеджмента?
12. С чего начинается менеджмент организации?
13. Что является общей целью менеджмента?
14. Что является объектом менеджмента?

15. Что является предметом менеджмента?
16. Что является общим методом менеджмента как науки?
17. Что следует относить к основным заданиям менеджмента организации на современном этапе?

Рекомендованная литература

1. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2004. – 797 с.
2. Гріфін Р. Основи менеджменту: підручник / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львов : Бак, 2001. – 624 с.
3. Андрушків Б.М. Основи менеджменту / Б.М. Андрушків, О.Е. Кузьмин. – Тернополь : Лілея, 1997. – 292 с.
4. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк. – К. : Ника-Центр Эльга, 2004. – 780 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
6. Глухов В. В. Менеджмент: учебник / В. В. Глухов, – СПб. : Питер, 2002. – 526 с.

Глоссарий

Общий метод менеджмента как науки – диалектический подход, который дает возможность правильно решать вопрос усовершенствования форм и методов управления производством, коммерческой деятельностью в условиях переменчивых экономических ситуаций, предусматривает изучение отдельных аспектов, элементов и связей системы управления.

Руководство – процесс управления, который осуществляется руководителем, исполняющим роль посредника социального контроля и власти, на основе правовых полномочий и норм более широкой социальной общности, в которую входит группа.

Менеджмент – процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и руководят ими путем постановки целей и разработки способов их достижения.

Объект менеджмента – организации и отдельные предприниматели.

Предмет менеджмента – управленческие и межличностные отношения, которые складываются в процессе выполнения определенных функций.

Управление – это сознательное действие человека на объекты, процессы и их участников, которые выполняют определенную деятельность для получения желаемых результатов.

Семинар № 4

Тема: Основные функции и организационные структуры управления.

Цель: закрепить понятие о функциях управления и их классификации, сравнить эффективность применения разных организационных структур управления.

Вопросы для обсуждения

1. Менеджмент как совокупность взаимодействия субъектов и объектов управления для достижения целей управления.
2. Понятие и классификация функций управления.
3. Организационные структуры управления.

Методические рекомендации.

При подготовке тщательно образом изучите теоретические сведения. Определите свою точку зрения по вопросам семинарского занятия. Сжато зафиксируйте свою точку зрения (600 знаков) по каждому вопросу.

В соответствии с вариантом, выберете предприятие, в зависимости от его типа и мощности подберите самостоятельно, тип и постройте ОСУ этого предприятия.

Обоснуйте выбор ОСУ и начертите в тетради структуру организации. Оформите отчет в тетради для практических работ.

Теоретические сведения

Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. Структуры организаций отличаются друг от друга сложностью (т.е. степенью разделения деятельности на различные функции), формализацией (т.е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (т.е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

Структура организации — это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Ее можно понимать, как установленную схему взаимодействия и координации технологических элементов и персонала. Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Однако она не учитывает такой фактор, как человеческое поведение, который влияет на порядок взаимодействия и его координацию

«*Структура управления организацией*», или «*организационная структура управления*» (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в *принципах формирования ОСУ*.

Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

1. Организационная структура управления должна отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями, и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на ОСУ.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Есть два направления специализации элементов ОСУ: а) *в зависимости от состава структурных подразделений организации* вычлняются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.; б) *исходя из характера общих функций,*

выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые – это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения.

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности

связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

Типы иерархических структур управления

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX века. Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии):

принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

вытекающий из него принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;

принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям;

принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;

вытекающий из него принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;

принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры. Наиболее распространенным типом такой структуры является линейно - функциональная (линейная структура).

Линейная организационная структура

Основы линейных структур составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации

(маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т.д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу (см. рис. 4.1). Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Преимущества линейной структуры:

четкая система взаимных связей функций и подразделений;
четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;

ясно выраженная ответственность;

быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминирует над стратегическими;

тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;

малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;

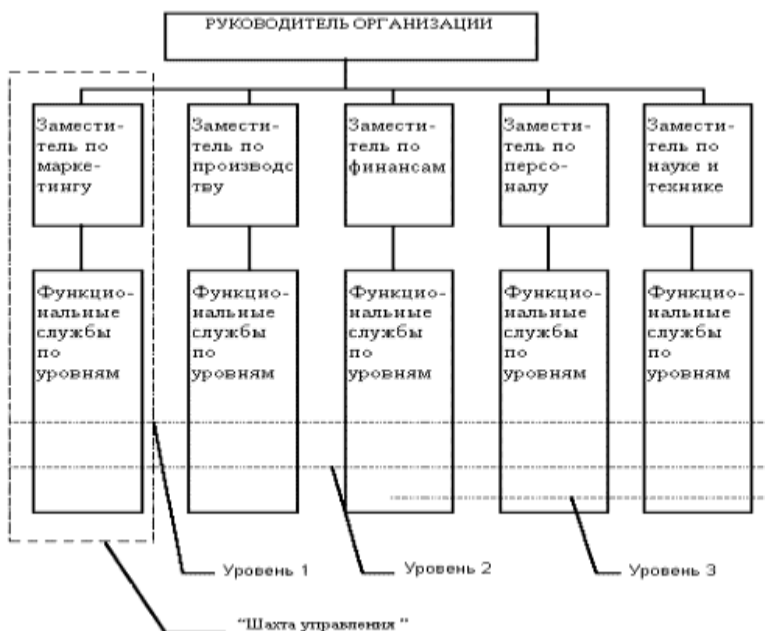


Рисунок 4.1 – Линейная структура управления

Критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;

тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;

большое число «этажей управления» между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;

перегрузка управленцев верхнего уровня;

повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Вывод: в современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства. Такая структура плохо совместима с современной философией качества.

Линейно - штабная организационная структура

Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно-штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной (рис.4.2).



Рисунок 4.2 – Линейно-штабная структура управления

Достоинства линейно-штабной структуры:

более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;

некоторая разгрузка высших руководителей;

возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;

при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура – хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно-штабной структуры:

недостаточно четкое распределение ответственности, т.к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;

тенденции к чрезмерной централизации управления;

аналогичные линейной структуре, частично – в ослабленном виде.

Вывод: линейно-штабная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным. Структура позволяет, правда в ограниченных пределах, воплощать идеи современной философии качества.

Дивизионная структура управления

Дивизионные структуры предоставляют определенную самостоятельность своим производственным подразделениям, оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно-исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т.п.

В этом типе структур сделана попытка сочетать централизованную координацию и контроль деятельности с децентрализованным управлением (рис. 4.3).

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой являются уже не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы). Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) – продуктовая специализация; по ориентации на определенные группы потребителей – потребительская специализация; по обслуживаемым территориям – региональная специализация.

Преимущества дивизионной структуры:

обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;

обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно-штабной;

при расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли», активно работая по повышению эффективности и качества производства;

более тесная связь производства с потребителями.

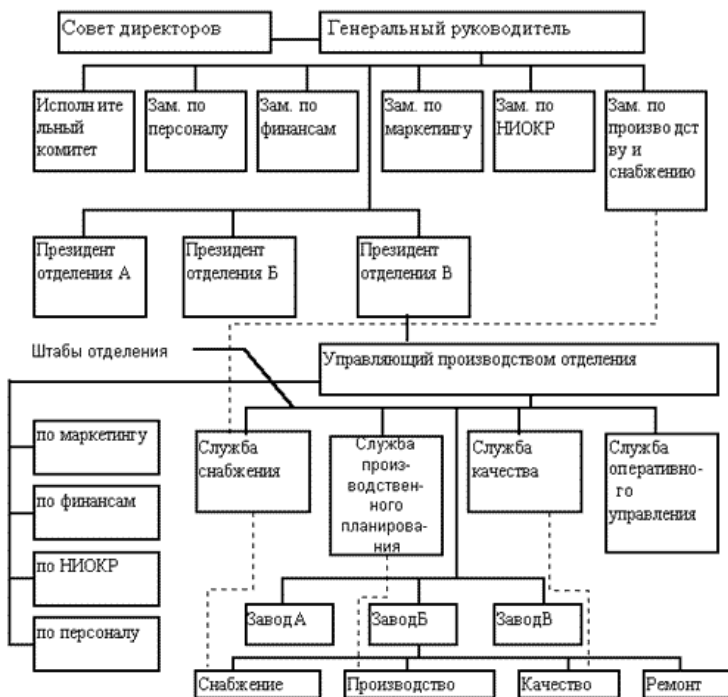


Рисунок 4.3 – Дивизионная структура управления

Недостатки дивизионной структуры:

большое количество «этажей» управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделением – 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании – 5 и более;

разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;

основные связи – вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки – волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т.д.;

дублирование функций на разных «этажах» и как следствие – очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;

в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно-штабная структура со всеми их недостатками.

Вывод: достоинства дивизионных структур перевешивают их недостатки только в периоды достаточно стабильного существования, при нестабильном окружении они рискуют повторить судьбу динозавров. При данной структуре возможно воплотить большую часть идей современной философии качества.

Органический тип структур управления

Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспособляясь к изменяющимся условиям. Разновидностями структур этого типа являются проектные, матричные (программно-целевые), бригадные формы структур. При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия. Если же сохранять систему планирования, контроля, распределения ресурсов, стиль руководства, методы мотивации персонала, не поддерживать стремление работников к саморазвитию, результаты внедрения таких структур могут быть отрицательными.

Бригадная (кросс - функциональная) структура управления

Основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам). Основными принципами такой организации управления являются:

автономная работа рабочих групп (бригад);

самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;

замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;

привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

Эти принципы разрушает свойственное иерархическим структурам жесткое распределение сотрудников по производственным, инженерно-техническим, экономическим и

управленческим службам, которые образуют изолированные системы со своими целевыми установками и интересами.

В организации, построенной по этим принципам, могут как сохраняться функциональные подразделения (рис. 4.4), так отсутствовать (рис. 4.5). В первом случае работники находятся под двойным подчинением – административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят). Такая форма организации называется кросс-функциональной, во многом она близка к матричной. Во втором случае функциональные подразделения как таковые отсутствуют, ее мы будем называть собственно бригадной. Такая форма достаточно широко применяется в организации управления по проектам.

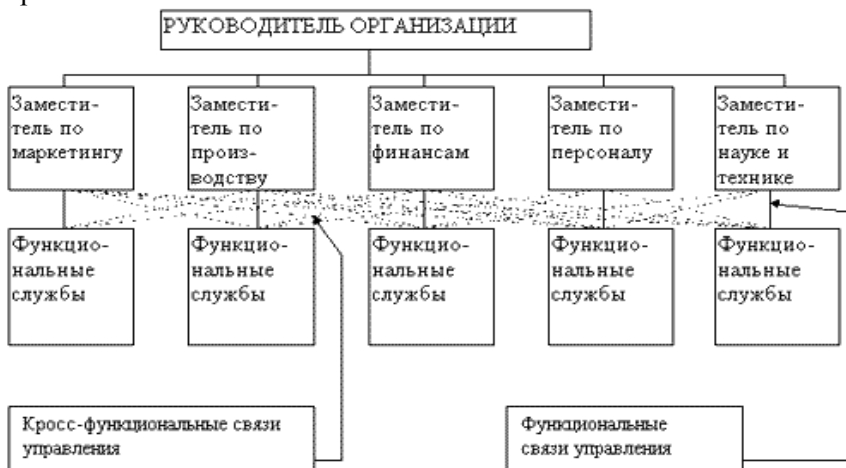


Рисунок 4.4 – Кросс-функциональная организационная структура

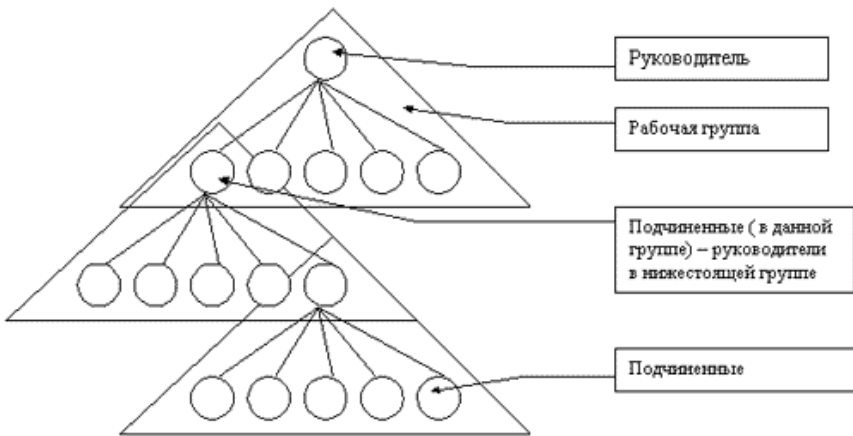


Рисунок 4.5 – Структура организации, состоящей из рабочих групп (бригадная)

Преимущества бригадной (кросс-функциональной) структуры:

сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;

гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;

работа в группах создает условия для самосовершенствования;

возможность применения эффективных методов планирования и управления;

сокращается потребность в специалистах широкого профиля.

Недостатки бригадной (кросс-функциональной) структуры:

усложнение взаимодействия (в особенности для кросс-функциональной структуры);

сложность в координации работ отдельных бригад;

высокая квалификация и ответственность персонала;

высокие требования к коммуникациям.

Вывод: данная форма организационной структуры наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации специалистов при их хорошем техническом оснащении, в особенности в сочетании с управлением по проектам. Это – один из типов организационных структур, в которых наиболее эффективно воплощаются идеи современной философии качества.

Проектная структура управления

Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т.д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т.д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе). По форме структура управления по проектам может соответствовать как бригадной (кросс-функциональной) структуре, так и дивизионной структуре, в которой определенный дивизион (отделение) существует не постоянно, а на срок выполнения проекта.

Преимущества структуры управления по проектам:

высокая гибкость;

сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки структуры управления по проектам:

очень высокие требования квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании;

дробление ресурсов между проектами;
сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;

усложнение процесса развития организации как единого целого.

Вывод: преимущества перевешивают недостатки на предприятиях с небольшим числом одновременно выполняемых проектов. Возможности воплощения принципов современной философии качества определяются формой управления проектами.

Варианты заданий для самостоятельной индивидуальной работы

Задание для самостоятельной индивидуальной работы

Определите наиболее оптимальную организационную структуру управления для следующих предприятий разной формы собственности.

Обоснуйте свою точку зрения.

Номер варианта соответствует номеру в списке учебной группы.

1. ОАО «Коровай», г. Луганск.
2. ОАО «Луганский хладокомбинат», ДЧП «Луганскхолод».
3. Бюро нестандартных тортов Bisquit room, г. Луганск.
4. Кондитерская фабрика «Лаконд», г. Луганск.
5. ООО МФ «Милам», г. Луганск.
6. ПАО Луганский мясокомбинат, г. Луганск.
7. ЧАО «Перевальский мясоперерабатывающий завод», г.

Перевальск.

8. Ресторан «Корона», г. Луганск.
9. Шашлычная «Шашлык HOUSE», г. Луганск.
10. Ресторан «Плакучая Ива», г. Луганск.
11. Кафе «Алкуба», г. Луганск.
12. Кафе «Меланж», г. Луганск.
13. Гриль-бар «Мелроуз», г. Луганск.
14. Ян кондитер-продукт (МЧП «Торгпродсервис»)

г. Луганск.

15. ЧАО Производственная компания «Геркулес», г. Донецк.
16. Столовая СШ №17, г. Луганск.
17. Донецкий пивоваренный завод «САРМАТ».

Рекомендованные источники

1. Типовые организационные структуры предприятий : библиотека управления [Электронный ресурс] : Режим доступа – https://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000_orgchart.shtml
2. ОАО «Коровай» : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16560/>
3. Луганский хладокомбинат, ДЧП ОАО «Луганскхолод : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16977/>
4. Перевальский мясоперерабатывающий завод : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16900/>
5. ПАО Луганский мясокомбинат : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16437/>
6. Донецкий пивоваренный завод «САРМАТ» : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16321/>
7. ЧАО Производственная компания «Геркулес» : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/15085/>
8. ООО МФ «Милам», г. Луганск : официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://milam.lg.ua/>
9. Бюро нестандартных тортов Bisqit room : официальная страница [Электронный ресурс] : Режим доступа – <https://vk.com/club106353910>
10. Кондитерская фабрика «Лаконд» : официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://lakond.ru/>
11. Ресторан «Корона» : официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа – <https://vk.com/coronalugansk>

12. Шашлычная «Шашлык HOUSE» : официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа – https://vk.com/shashlikhouse_1g

13. Ресторан «Плакучая Ива» : официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа – <https://vk.com/id228467560>

14. Гриль-бар «Мелроуз» : Рестораны. Com [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://xn--80ajzcicfi9f.com.ua/restaurants/571>

Тема 7. Лидерство: теория, подходы, стиль

План

1. Теоретические основы лидерства.
2. Подходы к лидерству.
3. Стиль управления руководителя.

Ключевые слова: лидерство, микролидер, макролидер, подходы к лидерству, подход с позиции личных качеств (теория черт); подход с позиции власти и влияния; поведенческий подход; ситуационный подход, стили управления, авторитарный стиль, тоталитарный стиль, авторитарный стиль, демократический стиль, либеральный стиль.

Цели и задачи изучения темы: определить главную цель лидерства, проанализировать задачи лидера, изучить теории лидерства.

Методические рекомендации к изучению темы. При изучении пункта 8.1 темы обратите внимание различие понятий управления и лидерства, а также лидерства как процесса и свойства, различие формальных и неформальных лидеров.

Тщательно изучите теории лидерства, представленные в пункте 8.2, выделите основное назначение теорий лидерства.

Изучая пункт 8.3, рассмотрите основные стили руководства, обратите особое внимание на перечень черт руководителей, обладающих тем или иным стилем деятельности, и

взаимосвязь стиля управления с основными категориями управления.

7.1 Теоретические основы лидерства

Лидерство относится к числу вопросов, имеющих важное значение для любой цивилизации (западной или восточной). Нет ничего удивительного в том, что понятие «лидерство» привлекает столь большое внимание. В мире неоднократно одерживались значительные военные победы, создавались могущественные корпорации и все благодаря дальновидности и руководству отдельных личностей. Хотя и справедливое мнение о том, что не все лидеры становятся менеджерами, но все же трудно представить преуспевающего менеджера, который не был бы лидером.

Несмотря на то, что руководство является существенным компонентом эффективного управления, как уже отмечалось ранее, эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими. Эффективность лидера обычно оценивается с точки зрения воздействия на производительность группы.

Эффективное лидерство может мешать, иногда формальной организации. Например, влиятельный неформальный лидер может сделать так, что трудовой коллектив начнет ограничивать выпуск продукции или производить товары и услуги низкого качества.

В чем же различие между управлением и лидерством? Файли, Хаус и Керр устанавливают данное различие в следующем:

Управление, как умственный и физический процесс, приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные или официальные поручения и решают определенные задачи;

Лидерство же, наоборот, является процессом, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на членов группы.

Управляющими становятся во главе организации в результате намеренного действия формальной организации – делегирования полномочий. Лидером же становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей тоже можно увеличить путем делегирования полномочий.

Для менеджмента первостепенный интерес представляет руководитель организации как человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными.

Его цель – влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации.

Готовность многих людей брать на себя инициативу, выполнять функции лидера, выявляя проблемы на своем уровне и решая их, определяется как важнейшее условие жизнеспособности организации, а также общества в целом.

Проблема лидерства более 40 лет активно изучается в различных странах. Наиболее активные исследования проводились и проводятся в США, где практически возникла теория лидерства. Насчитываются более 5000 независимых исследований в этой области. Исследователи определяют лидерство в соответствии с собственными представлениями о нем и исходя из того, что их больше всего интересует в этом феномене. Стогдилл (Stogdill, 1974) отмечал, что определений лидерства столько же, сколько людей, которые пытались этим явлением заниматься.

Лидерство определяется в терминах лидерского поведения, ролевых отношений, влияния на постановку целей и т.д.

Лидерство рассматривается как процесс и как свойство.

Лидерство как процесс предполагает наличие влияния. Это неформальное влияние на членов группы с целью управления и координации ее действий для достижения целей.

Исходя из этого, широкое понимание лидерства включает:

– влияние на постановку целей и определение стратегии развития;

– влияние согласованного поведения на достижения целей;

– влияние на групповую поддержку;

– влияние на организационную культуру.

С позиции процесса лидерство считается наиболее приемлемым как понятие к менеджменту.

Как свойство лидерство представляет собой набор характеристик или систему качеств, принадлежащих тем, кто осуществляет не принудительное влияние.

К наиболее существенным из них относятся следующие:

1. Физическая и эмоциональная выносливость. Лидерство – это тяжелая работа, поэтому лидер должен обладать выносливостью значительно выше среднего.

2. Понимание назначения организации и направления ее деятельности. Лидер должен иметь цели и воодушевлять других на их достижение.

3. Энтузиазм. Хорошие лидеры часто считаются «одержимыми» Их энтузиазм так или иначе трансформируется в господство и влияние.

4. Дружелюбие и привязанность. Лидерам необходимо, чтобы им симпатизировали ведомые, если они хотят воздействовать на последних.

5. Профессионализм. Личная эрудиция, знание и умение разрешать проблемы вызывают расположение к ведомым.

6. Порядочность. Лидеры должны заслуживать доверие.

Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации (М. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури).

В теории лидерства выделяют различные виды данной категории управления. Лидерство классифицируют как формальное и неформальное:

– формальные лидеры являются руководителями организаций, которые могут одновременно быть неформальными лидерами или не быть таковыми;

– неформальные лидеры – это люди, которые не связаны с возможностью применения силы, принуждением, давлением, обусловленным положением в организации (должность, статус) или официальными, формальными полномочиями.

В зависимости от микро- и макро- уровней управления лидерство различают как микролидерство (микролидер) и макролидерство(макролидер):

– **микролидер** функционирует во внутренней среде организации, сосредоточен на решении текущих вопросов, его управление реактивно и ситуативно;

– **макролидер** ориентирован на будущее, внешнюю среду, построение отношений между людьми внутри организации посредством создания организационной культуры.

7.2 Подходы к лидерству

Теория лидерства пытается выявить и предсказать, какие характеристики лидерства оказываются наиболее эффективными и почему? В зависимости, с какой позиции рассматривают лидерство, разработаны и различные подходы к нему (см. рис. 7.1).

Подход с позиции личных качеств основывается на анализе лидерских качеств, необходимых для эффективного управления.

- Теория Ордэя Тида
- Теория Ральфа Стогдилла

Подход с позиции власти и влияния основывается на рассмотрении эффективности управления в зависимости от властных полномочий и типов власти.

- Теория власти
- Харизматическая теория Конгера - Канунго

Стиль лидерства – привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, оказание на них влияния и побуждения к достижению целей организации. Степень делегирования полномочий, типы власти, его забота о персонале

Поведенческий подход к лидерству рассматривает его как набор образцов привычной манеры руководителя по отношению к подчиненным с целью влияния на них и побуждения к достижению целей.

- Теория X и У Дугласа Макгрегора
- Классификация стилей лидерства К. Левина

Ситуационный подход к лидерству основывается на то, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях.

- Модель Фидлера
- Подход Митчелла и Хауса
- Теория жизненного цикла Херси и Бланшара
- Модель принятия решений руководителя

Рисунок 7.1 – Подходы к лидерству

В теории лидерства выделяют четыре основных подхода, которые объясняют, что делает лидера эффективным:

- ***Подход с позиции личных качеств (теория черт);***
- ***Подход с позиции власти и влияния;***
- ***Поведенческий подход;***
- ***Ситуационный подход.***

Подход с позиции личных качеств к исследованию лидерства относится к ранним подходам, который ставил своей целью выявить свойства как личностные характеристики эффективных руководителей. В основе личностной теории лидерства (теория «Великих людей»), лучшие руководители обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Исходя из этой теории, если эти качества могли быть выявлены, то эти люди могли бы научиться воспитывать в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. К некоторым из этих черт относятся – *уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование, уверенность в себе, способность к анализу и решению комплексных проблем и т.д.*

К одним из основных понятий данного подхода, позволяющих снять некоторые ограничения данного направления исследований, является понятие «баланса»:

- между различными чертами;
- между конкурирующими ценностями;
- между личными потребностями лидера и организационными потребностями;
- между различными лидерами в управленческой команде.

К наиболее известным представителям этого подхода относят Ордэя Тида, который был убежден, что преуспевающие лидеры обладают определенными и четко определенными чертами. Наиболее крупная программа по изучению профессий была реализована в 1934 году. Одним из пионеров этих исследований был Ральф Стогдилл (профессор университета шт. Огайо). В

последствии в 1948 году Стогдилл сделал комплексный обзор исследований, где отмечалось, что изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Он пришел к выводу, что лидерство лучше рассматривать во взаимодействии многих независимых переменных, которые находятся в состоянии непрерывного движения и изменения. Это оказалось достаточным, чтобы переменить господствующие раннее взгляды на лидерство. На первый план выдвинулся приоритет поведения лидера, а не его личных качеств.

Подход с позиции власти и влияния описывает эффективность лидерства в терминах властных полномочий, типов власти. Власть важна не только в плане влияния на подчиненных, но и влияния на партнеров, клиентов, вышестоящих руководителей и поставщиков.

Эффективный лидер искусно использует власть позиции (должность, уровень иерархии), так и личную власть. В каждом конкретном случае он использует тот ее вид, который позволяет до минимума сократить статусные различия и избежать опасности столкновения с устойчивой самооценкой подчиненных, т.е. властные полномочия реализуются «мягко».

Важным вопросом, рассматриваемым в рамках этого подхода, является вопрос о пределах власти, которым должен обладать руководитель. Например, в условиях безработицы и отсутствия каких-либо защищающих прав работающих организации, пределы власти лидера могут быть значительно расширены.

Связующим звеном, соединяющим *теорию власти* и *поведенческий подход*, являются исследования тактик влияния, используемые руководителем. К таким тактикам влияния относятся:

- рационализация побуждений;
- распределение прибыли;
- эксплуатация привлекательности;
- обращение к авторитету;
- консультации.

Выбор тактики влияния определяется *ситуацией, целями влияния и статусами людей в группе*.

Харизматическая теория Конгера-Канунго данная теория основывается на рассмотрении харизмы лидера.

К харизматическим характеристикам лидера относят:

- уверенность в себе;
- ярко выраженные управленческие навыки;
- способности (интеллект, память, внимание);
- социальная чувствительность и способность понять переживание другого, требуемые для понимания потребностей и ценностей последователей.

Поведенческий подход предполагает изучение того, что лидеры и руководители делают на самом деле. **Главная цель** этого подхода состоит в том, что если существуют специфические особенности поведения лидера, обеспечивающее его успешность, следовательно, мы можем обучать лидерству, создавать специальные программы, которые позволят сформировать эффективные модели поведения лидера.

Важным вкладом поведенческого подхода в теорию лидерства является то, что он позволяет провести анализ и сопоставить классификацию стилей руководства, т.е. как руководитель ведет себя со своими подчиненными.

Исследователи поведенческого подхода изучали различия между ориентацией на задачу и на персонал, автократией и демократией и т.п. Допущения лидера относительно подчиненных было удобно скомпоновано Дугласом Макгрегором (профессор Массачусеттского технологического института).

В своей книге «Человеческая сторона предпринимательства» Д. Макгрегор предложил впервые теории X и Y.

Теория X. Д. Макгрегор назвал *«традиционным взглядом на управление и контроль»*. В соответствии с теорией X:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.

3. Больше всего люди хотят защищенности.

4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Теория У. Д. Макгрегор данную теорию называет средством «*интеграции индивидуальных и групповых целей*». В противоположность теории Х она исходит из других допущений:

1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, но они будут стремиться к ней.

2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

4. Способность творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

В соответствии со взглядами Макгрегора принцип, который выведен из *теории Х* – это управление и контроль, осуществляемый авторитетом (автократический стиль поведения). Напротив, *теория У* основана на принципе интеграции, который буквально смысле создает условия, при которых отдельные личности достигают собственных целей всей организации – это и есть процесс взаимного дополнения (демократический стиль поведения).

Классификация Курта Левина. К. Левин выделил и классифицировал следующие стили лидерства: демократический, автократический и попустительский (либеральный). В этой классификации акцент делается на степень влияния подчиненных или руководителя на принимаемое решение.

Теория лидерства Ренсиса Лайкерта. Основы своей теории он изложил в 1961 году в своей книге «Новый тип менеджмента». Лайкерт в своей теории учитывал два основных принципа:

1. Лидер является «связующим звеном», информирует сотрудников о намерении высшего менеджмента о том, что происходит среди работников;

2. «Принцип поддержания отношений», который гласил: лидеры должны обеспечивать максимальную возможность того, чтобы все действия в рамках организации рассматривались как взаимодополняющие и были направлены на формирование и поддержание личного достоинства и значимости сотрудников.

Р. Лайкерт сопоставил различные типы организационных структур и взял в основу типы принятого решения, мотивационные принципы, характер коммуникационных процессов, способы принятия решения, установки целей и приоритетов, также способы контроля. На основе данного сопоставления он предложил четыре типа организаций:

1. *Первый тип* – эксплуататорский и авторитарный;
2. *Второй тип* – благожелательный и авторитарный;
3. *Третий тип* – консультативно - демократический;
4. *Четвертый тип* – основанный на участии.

Классифицировать стили руководства, Лайкерт и его коллеги, предложили сравнивать группы с низкой производительностью в различных организациях. Они считали, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства.

Ситуационный подход к лидерству реализуется в двух основных направлениях исследования.

Первое изучает лидерское поведение как зависимую переменную от ситуации.

Второе направление акцентирует свое внимание на ситуациях и рассматривает влияние лидера на их изменение.

К наиболее значимым теориям ситуационного характера относят:

- Модель Фидлера;
- Подход Митчелла и Хауса;
- Теорию жизненного цикла Херси и Бланшара;
- Модель принятия решений руководителя Врума – Йеттона.

Модель Фидлера (см. рис. 7.2.) рассматривает три основных переменных: отношение между руководителем и членом группы, структура задачи и должностные полномочия.

Производительность группы, в соответствии с этой моделью, зависит от стиля лидерства и благоприятной ситуации.

Ситуации

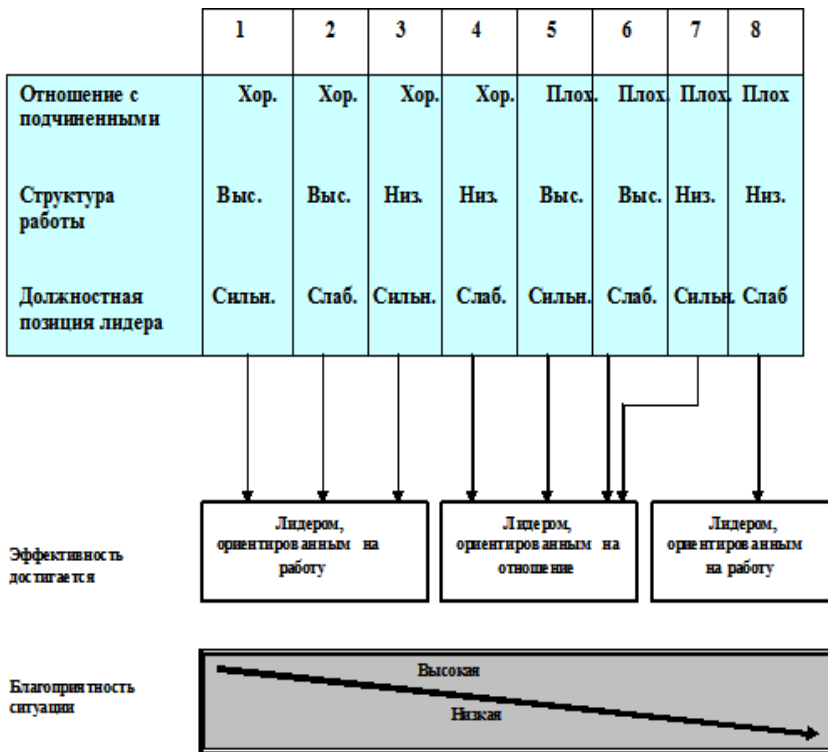


Рисунок 7.2. – Ситуационная модель Фидлера

Подход Митчелла и Хауса «путь – цель» указывает руководителям на необходимость применения стиля руководства, наиболее сообразный ситуации.

Теория жизненного цикла Херси и Бланиара (см. рис. 7.3.) утверждает, что наиболее эффективный стиль лидерства всегда разный – в зависимости от зрелости и исполнителей.

Зрелость, согласно данной теории, не является постоянным качеством лица или группы, а скорее характеристикой конкретной ситуации.

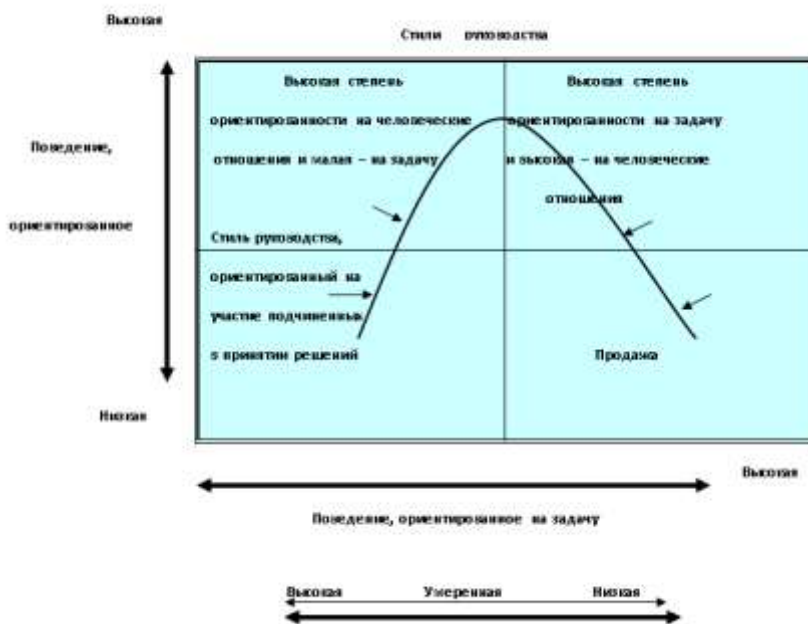


Рисунок 7.3 – Ситуационная модель руководства Херси и Бланшара

Модель принятия решений руководителя Врума-Йеттона основана на пяти видах поведения и семи потенциальных ситуациях.

Согласно ситуационным теориям поведения, лидеры адаптируют свое поведение к требованиям роли и давлению ситуации.

С позиции ситуационного подхода к лидерству эффективность управления зависит от того:

- как руководитель понимает требования ситуации;

- насколько сильно давление ситуации;
- распознаны ли возможности ее изменения.

Эффективный лидер способен: примирить ролевые конфликты, использовать все возможности, продемонстрировать свою компетентность. Важное значение для эффективности управления имеет также то, как лидер оценивает ситуацию.

Исследования в этом направлении предприняты *атрибутивным подходом (приписывание)*.

Атрибутивный подход реализует две стадии процесса: приписывание причинности (экстериальное приписывание) и выбор ответа (интериальное приписывание).

Экстериальное приписывание. Руководитель полагает, что причины сложившейся ситуации, например, крупных финансовых потерь, скрыты во внешней для организации среде. В этом случае руководитель стремится изменить ситуацию путем привлечения дополнительных ресурсов, лучшей информированности, изменения задания и устранения трудностей.

Интериальное приписывание (атрибуция). По мнению лидера, причины тех или иных событий скрыты внутри организации. Руководитель старается дать прямые и косвенные советы, более тщательно контролирует подчиненных, находит новые побуждения или предостерегает.

Современные ситуативные концепции в той или иной мере подтверждают наличие кризиса в теории лидерства, связанного с тем, что за последнее время бизнес в значительной степени изменился, а большинство людей не научилось изменяться в новых более сложных условиях. В этих условиях получило развитие *трансформационное лидерство*.

Трансформационное лидерство основывается на влиянии лидера на подчиненных, но эффект влияния дает возможности подчиненным принять участие в процессе трансформации организации. К основным компонентам данной теории относятся:

- умение руководителя вести за собой;
- индивидуальный подход;
- интеллектуальное стимулирование;

– вовлечение других людей во взаимодействие, при котором лидер и остальные члены группы способствуют взаимному социальному росту.

План развития трансформационного лидерства, предполагает формирование базовых характеристик руководителя (заметность и доступность руководителя; создание хороших рабочих мест; поддержка и воодушевление талантливых людей; создание личного кодекса ценностей) и анализ стадий процесса изменения организации.

Значение на практике теорий лидерства заключается в том, что, с одной стороны, они предлагают систему характеристик (личных черт), необходимых лидеру, с другой стороны раскрывают изменения стиля лидера в зависимости от поведения и ситуации. Некоторые черты лидера дают возможность предсказать его успешность. Типология лидерских стилей помогает оценивать, корректировать и прогнозировать управленческую деятельность.

7.3 Стиль управления руководителя

Руководитель осуществляет управление группой людей (организацией) в соответствии с присущим ему *стилем управления*.

Понятие *«стиль управления»* возникло вслед за выделением управленческого труда в деятельности организации. Но в отличие от менеджмента стиль управления не имеет самостоятельных этапов своего развития и прямой зависимости от развития науки и практики управления. Основное отличие в том, что управление отбрасывает устаревшие методы (методики, модели, положения), обогащаясь новыми формами и методами. Стиль отражает не только передовой опыт. Понятием *«стиль управления»* обозначается всякая форма, в которой менеджерами выполняются задачи управления.

Существует взаимосвязь понятия *«стиль управления»* с различными категориями управления. Стиль находится на стыке следующих взаимосвязей:

- законы – принципы – методы – стиль;
- законы – принципы – стиль – методы;

- цель – задачи – методы – стиль;
- задачи – функции – качества руководителя – стиль.

Четыре взаимосвязанных направления стиль объединяет в одно:

стиль – качество управленческого труда – управленческое решение – деятельность персонала – результат (рис. 7.4.).

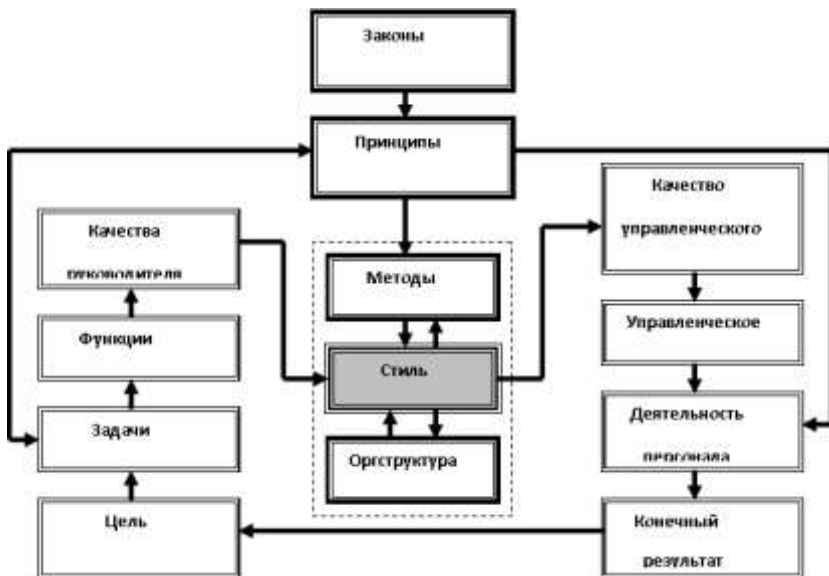


Рисунок 7.4 – Стиль в системе категорий управления

Взаимосвязи *стиля с основными категориями управления* таковы, что стиль является следствием, с одной стороны, методов, задач и целей управления, с другой стороны, стиль оказывает влияние на применение того или иного метода управления, поэтому стиль руководителя (руководства) следует рассматривать как *стиль управления*.

Стиль подчинен также законам, действующим в социальной системе, и принципам управления. *Объективными*

факторами (условиями) **формирования стиля** выступают задачи и функции управления.

Единство задач, функций, методов управления, качеств руководителя и позиций управленческих должностей интегрируется в единство развития оргструктуры и стиля управления. Это единство находит свое выражение в соответствующем механизме управления или деловой активности организации.

Стиль управления – это система сложившихся и постоянно применяемых принципов, манер поведения, правил, процедур, реакций на возникающие ситуации, методов, свойственных для определенного государства, организации и личности.

В зависимости от того, какими принципами руководствуется государство, организация или личность в своей жизнедеятельности, формируются определенные стили управления (рис. 7.5.).



Рисунок 7.5 – Стили управления

Автократичный (от греч. *autokratēia* – самодержавие, самовластие) **стиль управления** представляет собой форму

управления, когда руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому.

Автократичный стиль управления включает следующие виды стилей: тоталитарный, авторитарный (командный) и авторитарно-правовой.

Тоталитарный стиль основывается на базе полной централизации власти и полномочий, использующей принуждение, подчинение, подавление людей и групп вплоть до открытого их уничтожения. С развитием демократии и создания правовых государств этот стиль уходит в прошлое.

Авторитарный (командный) стиль характеризуется тем, что руководитель обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы принятия решений. Чтобы обеспечить выполнение работы, он может оказывать психологическое давление путем угроз. Этот стиль также основан на жестком централизованном управлении – олигархии с выраженным элементом принуждения.

Такой стиль управления широко применялся в советский период при административно-командной системе управления экономикой. В современных условиях этот стиль сохранился у некоторых руководителей, предпринимателей и бизнесменов в странах переходной экономики.

Авторитарно-правовой стиль управления характеризуется тем, что методы, формы и средства строятся на административном уровне и основываются на административно – правовых нормах, правилах, процедурах и законах, установленных конституциями и парламентами стран.

Демократический стиль управления осуществляется через демократические нормы, правила, процедуры, которые регламентированы конституцией и законами. Это стиль основан на соблюдении прав и свобод личности, на широком привлечении людей к управлению (развивает самоуправление) и предполагает подготовку и принятие решений с заинтересованным участием членов коллектива, наиболее подготовленных специалистов и способных организаторов. Организациям, где доминирует демократический стиль, характерна высокая степень децентрализации полномочий. Руководитель такого стиля лично

занимается только наиболее сложными и важными вопросами, предоставляя подчиненным решать самостоятельно все остальные соразмерно их квалификации и выполняемым функциям. Управление через влияние и опору на сотрудников является характерной чертой демократического стиля управления, поэтому данный стиль считается наиболее эффективным.

Либеральный стиль управления характеризуется минимальным участием руководителя в управлении, персонал имеет полную свободу принимать самостоятельные решения по основным направлениям производственной деятельности организации (согласовав их, естественно с руководителем). Такой стиль оправдан в том, случае, если персонал выполняет творческую или индивидуальную работу и укомплектован специалистами высокой квалификации с оправданно высокими амбициями. Этот стиль управления опирается на высокую сознательность, преданность общему делу и творческую инициативу всего персонала, хотя управлять таким коллективом – задача не из легких.

Руководитель – либерал должен мастерски владеть принципом делегирования полномочий, поддерживать добрые отношения с неформальными лидерами, уметь корректно ставить задачи и определять основные направления деятельности, координировать взаимодействие сотрудников для достижения общих целей.

Попустительский стиль управления. При этом стиле управления руководитель проявляет очень мало заботы как о достижение целей организации, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Фактически руководитель устраняется от работы, пускает все на самотек и просто проводит время, передавая информацию от вышестоящих руководителей подчиненным и наоборот.

Смешанный стиль управления присущ руководителям, которые проявляют в равной мере заботу как о достижении высоких производственных результатов, так и о подчиненных. Такие руководители добиваются средних результатов по обоим направлениям составляющим стиль.

Ни один стиль руководства не может претендовать на универсальность и применяемость в любых условиях. Поэтому

важным качеством руководителя является владение разными стилями, гибкое их использование в зависимости от обстановки (ситуации) (см. рис. 7.6.).

При выборе того или иного стиля управления должны учитываться по меньшей мере три фактора:

– ситуация (стрессовая, спокойная, неопределенная). В ситуации дефицита времени становится оправданным авторитарно-правовой стиль;

– задача и насколько она четко структурирована. К решению сложных проблем надо привлекать экспертов, организовывать дискуссию, и здесь необходим демократический стиль управления;

– группа (ее особенности по полу, возрасту, времени существования). Для сплочения персонала, заинтересованного в решении задачи, адекватными будут

демократический или даже (в творческих коллективах, при решении творческих задач) либеральный стиль руководства.

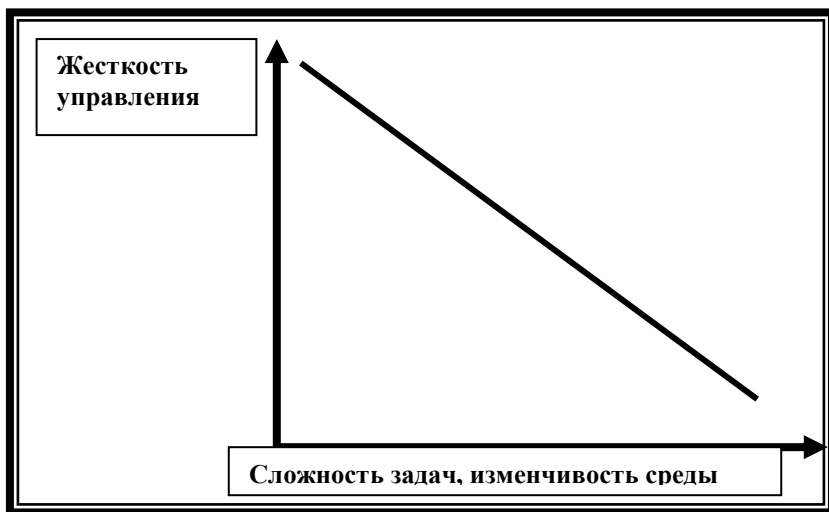


Рисунок 7.6 – Зависимость стиля от сложности задач.

При определении стиля управления следует иметь в виду, что главным критерием стиля является способ принятия решения.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем различия между «управлением» и «лидерством»?
2. В каких аспектах рассматривается лидерство?
3. Что такое лидерство?
4. Как классифицируют лидерство?
5. Какие основные подходы существуют в теории лидерства?
6. Охарактеризуйте поход с позиции личных качеств.
7. Раскройте содержание подхода с позиции власти и влияния.
8. В чем заключается сущность поведенческого подхода к лидерству?
9. Как рассматривают лидерство с позиции ситуационного подхода?
10. Что такое «стиль управления»?
11. Как классифицируются стили управления?

Рекомендованная литература

1. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк. – К. : Ника-Центр Эльга, 2004. – 780 с.
2. История менеджмента: учебное пособие / под ред. Д.Н. Валовой. – М. : ИНФРА-М., 1997. – 256 с.
3. Макаренко М.В. Производственный менеджмент: учеб, пособие / М.В. Макаренко, О.М. Михалина. – М. : ПРИОР, 1998. – 384 с.
4. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – М. : Экономика, 1992. – 216 с.

Семинар 5

Тема: Лидерство: теория, подходы, стиль.

Цель семинара: определить главную цель лидерства, проанализировать задание лидера и главного менеджера, закрепить знания о теории лидерства.

Вопросы для обсуждения

1. Главная цель лидерства.
2. Лидерство и власть.
3. Теории лидерства.
4. Природа лидерства. Менеджер и лидер.
5. Черты и формы лидерства.
6. В чем заключается разница между лидерством и руководством?
7. Формальное и неформальное лидерство. Как соотносятся понятия «лидер» и «руководитель» группы?
8. Какие типы лидеров выделяют? Охарактеризуйте их.
9. Как подразделяют неформальных лидеров?
10. Почему проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности?
11. Что предполагает эффективное лидерство?
12. Как используются власть и влияние в рамках эффективного лидерства?
13. Какими качествами должен обладать эффективный лидер?
14. Какими чертами должен обладать эффективный лидер?

Методические рекомендации. При подготовке тщательным образом изучите теоретические сведения. Определите свою точку зрения по вопросам семинарского занятия. Сжато зафиксируйте свою точку зрения (600 знаков) по каждому вопросу. Выполните задание для самостоятельной индивидуальной работы в соответствии с номером в журнале и темой, и предоставьте его для оценивания преподавателю.

Задание для самостоятельной индивидуальной работы по теме.

Какими лидерскими качествами, с вашей точки зрения, должен владеть руководитель предприятия? Какие основные командные задания он должен ставить перед персоналом? Письменно обоснуйте свою точку зрения в тетради для практических работ.

Номер варианта отвечает номеру в списке учебной группы.

1. ОАО «Коровай», г. Луганск.
2. ОАО «Луганский хладокомбинат», ДЧП «Луганскхолод».
3. Бюро нестандартных тортов Bisquit room, г. Луганск.
4. Кондитерская фабрика «Лаконд», г. Луганск.
5. ООО МФ «Милам», г. Луганск.
6. ПАО Луганский мясокомбинат, г. Луганск.
7. ЧАО «Перевальский мясоперерабатывающий завод», г.

Перевальск.

8. Ресторан «Корона», г. Луганск.
9. Шашлычная «Шашлык HOUSE», г. Луганск.
10. Ресторан «Плакучая Ива», г. Луганск.
11. Кафе «Алкуба», г. Луганск.
12. Кафе «Меланж», г. Луганск.
13. Гриль-бар «Мелроуз», г. Луганск.
14. Ян кондитер-продукт (МЧП «Торгпродсервис»)

г. Луганск.

15. ЧАО Производственная компания «Геркулес»,

г. Донецк.

16. Столовая СШ №17, г. Луганск.
17. Донецкий пивоваренный завод «САРМАТ».

Рекомендованные источники

1. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк. – К. : Ника-Центр Эльга, 2004. – 780 с.
2. История менеджмента: учебное пособие / под ред. Д.Н. Валовой. – М. : ИНФРА-М., 1997. – 256 с.
3. Макаренко М.В. Производственный менеджмент: учеб. пособие / М.В. Макаренко, О.М. Михалина. – М. : ПРИОР, 1998. – 384 с.
4. ОАО «Коровай» : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16560/>

5. Луганский хладокомбинат, ДЧП ОАО «Луганскхолод : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16977/>
6. Перевальский мясоперерабатывающий завод : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16900/>
7. ПАО Луганский мясокомбинат : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16437/>
8. Донецкий пивоваренный завод «САРМАТ» : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16321/>
9. ЧАО Производственная компания «Геркулес» : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/15085/>
10. ООО МФ «Милам», г. Луганск : официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://milam.lg.ua/>
11. Бюро нестандартных тортов Bisquit room : официальная страница [Электронный ресурс] : Режим доступа – <https://vk.com/club106353910>
12. Кондитерская фабрика «Лаконд» : официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://lakond.ru/>
13. Ресторан «Корона» : официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа – <https://vk.com/coronalugansk>
14. Шашлычная «Шашлык HOUSE» : официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа – https://vk.com/shashlikhouse_lg
15. Ресторан «Плачущая Ива» : официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа – <https://vk.com/id228467560>
16. Гриль-бар «Мелроуз» : Рестораны. Com [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://xn--80ajzicifi9f.com.ua/restaurants/571>

Тема 8. Организационная культура в управлении и ее развитие

План

1. Понятие и элементы организационной культуры.

2. Функции и типы организационной культуры.
3. Виды организационной и управленческой культуры.

Цели и задачи изучения темы: получить представление о понятии организационной культуры, ее содержании и функциях. Изучить основные типы организационной культуры и факторы, которые на нее воздействуют.

Методические рекомендации к изучению темы

Тщательно изучить теоретические сведения. При рассмотрении первого пункта темы обратите внимание на многомерность понятия «Организационная культура» и роли качеств личности в формировании этого понятия. Рассматривая второй пункт, тщательно проанализируйте содержание и функции организационной культуры. Проанализируйте приведенные схемы. При изучении третьего пункта обратите внимание на эффективность различных типов организационной культуры в случае кризиса.

8.1 Понятие и элементы организационной культуры.

Повышение эффективности управления, наряду с другими важными факторами функционирования организации, обеспечивается также *организационной культурой*.

Организационная культура – это система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям.

Организационная культура объединяет ценности и нормы, свойственные организации, стиль и процедуры управления, а также концепции технологического и социального развития. Организационная культура задает пределы, в которых возможно уверенное принятие решений на каждом из уровней управления, возможности использования ресурсов организации в целом, ответственность, дает направления развития, регламентирует управленческую деятельность, способствует идентификации членов с организацией. Под влиянием организационной культуры складывается поведение отдельных ее членов.

В основе организационной культуры находятся: потребности личности и потребности организации. Не существует двух одинаковых культур организации, как и не бывает двух абсолютно одинаковых людей.

Результаты деятельности любой организации связаны с ее организационной культурой, которая в одном случае способствует выживанию, в другом – достижению наивысших результатов, в третьем – ведет к банкротству.

На рис. 8.1 представлена зависимость организационной культуры, которая проявляется в деятельности управленческого персонала, особенностях поведения ее членов, в структуре организации и протекающих в ней процессах, от внешней среды.

К основным параметрам организационной культуры относят такие факторы:

а) **акцент на внешних (обслуживание клиентов и т.п.) или внутренних задачах организации.** Организации, ориентированные на потребности клиента, подчинившие им всю свою деятельность, имеют значительные преимущества в рыночной экономике, это повышает конкурентоспособность компании;

б) **направленность активности на решение организационных задач или на социальные аспекты ее функционирования.** Один из вариантов социальной ориентации – устойчивое внимание организации к бытовым, личным проблемам работников;

в) **мера готовности к риску по внедрению нововведений.** Мера ориентированности деятельности на инновационные процессы или стабилизацию;

г) **мера поощрения конформизма (изменение или оценка мнения индивида в направлении большего согласия с группой) или индивидуализма членов организации.** Ориентация стимулирования на групповые или индивидуальные достижения;

д) **степень предпочтения групповых или индивидуальных форм принятия решений.** Мера централизованности – децентрализованности принятия решений;

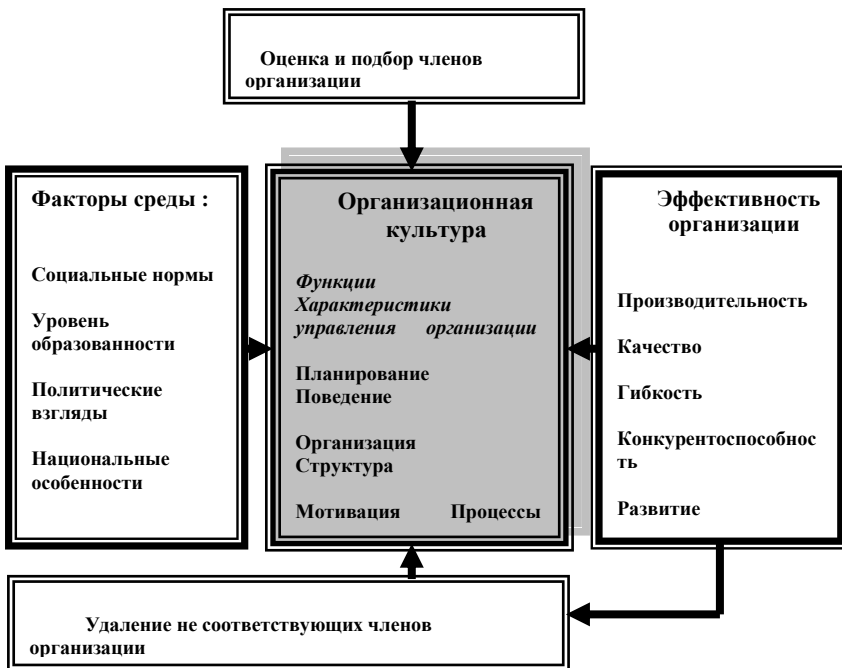


Рисунок. 8.1 – Организационная культура и эффективность деятельности организации

- е) *степень подчиненности деятельности заранее составленным планам;*
- ж) *выраженность сотрудничества или соперничества между отдельными членами и между группами в организации;*
- з) *степень простоты или сложности организационных процедур;*
- и) *мера лояльности членов к организации;*
- к) *степень информированности членов о том, какова их роль в достижении целей организации.* Преданность членов «своей» организации.

Организационная культура имеет ряд специфических свойств. **К основным свойствам культуры организации относятся:**

– **совместная работа** формирует представления работников об организационных ценностях и способах следования этим ценностям;

– **общность**. Это означает, что не только все знания, ценности, установки, обычаи, но и многое другое используется группой для удовлетворения глубинных потребностей ее членов;

– **основные элементы культуры организации** не требуют доказательств, они сами собой разумеются;

– **иерархичность и приоритетность**. Любая культура предполагает ранжирование ценностей. Часто во главу угла ставятся абсолютные ценности, приоритетность которых безусловна;

– **системность**. Организационная культура является сложной системой, объединяющей отдельные элементы в единое целое.

«Сила» воздействия организационной культуры определяется:

– **однородностью** членов организации. Общность возраста, интересов, взглядов и т.п.;

– **стабильностью и продолжительностью** совместного членства. Кратковременное членство в организации и постоянное изменение ее состава не способствуют освоению культурных особенностей;

– **характером совместного опыта, интенсивностью взаимодействия**. Если члены организации совместными усилиями преодолевали реальные трудности, то сила воздействия организационной культуры выше.

Организационная культура оказывает существенное влияние на жизнедеятельность хозяйственной организации.

Влияние организационной культуры на деятельность организации проявляется в следующих формах:

– отождествление сотрудниками собственных целей с целями организации и с организацией в целом через принятие ее норм и ценностей;

– реализация норм, предписывающих стремление к достижению целей;

- формирование стратегии развития организации;
- единство процесса реализации стратегии и эволюции организационной культуры под влиянием требований внешней среды.

Диагностика организационной культуры предполагает изучение документов, наблюдение за стилем управления, доверительное общение с сотрудниками на всех уровнях иерархии организации. Сбор информации позволяет создать профиль организационной культуры, в котором отражаются: содержание ценностей, их согласованность, общая направленность.

Управление организационной культурой предполагает ее формирование, укрепление (сохранение) и изменение. Формирование организационной культуры требует учета постепенности, эволюционного характера ее развития и осуществляется с помощью следующих мер:

- осуществление так называемого символического руководства, т.е. создание символических фигур и образов руководителей, воплощающих лучшие ценности и нормы организации;

- концентрация усилий на формировании наиболее существенных организационных ценностей и норм;

- создание и расширение в организации локальных «островков», на которые распространяются определенные ценности;

- изменение поведения сотрудников через переживание реальных успехов организации;

- создание знаков организационной культуры, выражающих ценности и нормы;

- комбинирование директивных и косвенных способов формирования организационной культуры.

Важное значение имеет обмен информацией для формирования организационной культуры – это использование многообразных форм передачи информации для создания образа организации и широкое информирование членов организации и потребителей ее продукции о политике и целях организации.

Формирование организационной культуры различается в зависимости от различных подходов. **К основным подходам к организационной культуре** относят:

– **внутренний подход** предполагает выбор миссии, связанной с производством или обслуживанием, определение социальной миссии, принципов подбора персонала, направленности внутренней культуры организации на удовлетворение потребностей ее членов;

– **когнитивный подход** (обеспечение знаниями) ориентирует на планирование карьеры и развитие персонала, включая самые нижние уровни иерархии, на существование системы предложений по усовершенствованию деятельности организации и каждого из ее членов, стратегическая направленность, неформальные модели лидерства;

– **символический подход** предполагает наличие в организации особого языка, символической деятельности (действий), специальных церемоний, фиксированной истории организации, легенд, символических фигур (людей) и т.п.;

– **побуждающий подход** привлекает особое внимание организаций к системе мотивирования работников. В этом случае организация оплачивает работу своих служащих так же или даже выше, чем в других сходных компаниях. Вознаграждение за достигнутые результаты выражается в форме предоставления возможности обучения, развития деловых и личностных качеств персонала. Каждый член организации может воспользоваться услугами консультантов и преподавателей для совершенствования собственной деятельности. Разрабатываются специальные программы профессиональной и управленческой карьеры в организации. Предполагается, что создание подходящего для мотивации климата в значительной степени зависит от управленческого персонала. Обязательное условие – обучение и планирование карьеры осуществляется «каскадно», т.е. с самого верха иерархической пирамиды вниз, не пропуская ни одного уровня.

«Культура» является комплексным понятием. Применительно к организации, **в качестве самостоятельных**

направлений выделяют: *культуру условий труда, культуру средств труда и трудового процесса, культуру межличностных отношений, культуру управления и культуру работника.*

В понятие «культура» входят *субъективные* и *объективные* элементы (см. рис. 8.2.).



Рисунок. 8.2 – Элементы организационной культуры.

Особое значение имеют *субъективные элементы организационной культуры, поскольку они являются основой управленческой культуры,* которая характеризуется стилями руководства, методами решения проблем и поведением руководителей.

Организационные ценности представляют собой систему, которой должна обладать любая организация. Эта система включает: цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, дисциплину, исполнительность, новаторство, инициативность, трудовую и профессиональную этику и др.

Ключевые ценности, объединенные в систему, образуют философию организации отвечающую на вопрос, что является для

нее самым важным. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, задает главные направления деятельности организации, формирует позицию в отношении управления (стиль, мотивационные принципы, порядок разрешения конфликтов и пр.) и создают основу ее имиджа, то есть представления о ней у окружающих.

Обряд – это стандартное мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу.

Ритуал представляет собой совокупность специальных мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей, затушевывания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности, обучения организационным ценностям и формирования необходимых убеждений. Работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения их гимнов. Ритуалы могут быть связаны с принятием в члены организации, проходами на пенсию и пр., но иногда они превращаются в самоцель.

Образы, легенды и мифы являются элементом знаково-символической подсистемы культуры. Мифы отражают в нужном свете и в закодированной форме историю организации, унаследованные ценности, а образы – портреты ее известных деятелей. Они информируют (каков главный босс, как он реагирует на промахи; может ли простой сотрудник стать руководителем и пр.), снижая неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала, создают образцы для подражания. Во многих западных фирмах в ходу легенды о бережливости и рачительности их основателей, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, их заботливом, отеческом отношении к подчиненным.

Обычай, как элемент культуры, есть форма социальной регуляции деятельности людей и их отношений, воспринятая из прошлого без каких бы-то ни было изменений.

В качестве элемента культуры могут рассматриваться принятые в организации *нормы и стиль поведения ее членов* – их отношения друг к другу, внешним контрагентам, осуществлению управленческих действий.

Лозунги – это призывы, в краткой форме отражающие руководящие задачи и идеи фирмы. Сегодня в форме лозунга часто формулируется миссия организации.

Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название *традиций*. Они бывают как позитивными, так и негативными. Так, в качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной – печально известную дедовщину.

Образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, сознанием членов организации называется *менталитетом*. Он имеет огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим рабочим или служебным обязанностям.

Культура организации многоаспектная. Во-первых, она состоит из локальных субкультур отдельных подразделений или социальных групп, существующих под «крышей» общей культуры. Они могут как бы конкретизировать и развивать последнюю, могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить (так называемые контркультуры). Во-вторых, организационная культура включает субкультуры тех или иных направлений и форм деятельности (отношений). Правомерно, например, говорить о культуре предпринимательства, культуре управления, культуре делового общения, культуре проведения тех или иных мероприятий, культуре взаимоотношений.

Каждая из этих субкультур имеет свой набор элементов.

Так, элементами управленческой культуры, обобщенно характеризующей уровень организации социально-экономической системы, являются: компетентность, профессионализм, навыки межличностного общения, способ организации производства, выполнения трудовых функций, технология управления и информационного обеспечения, делопроизводства техника личной работы и пр.

Культура управления организацией основывается на умении органично сочетать и направлять развитие локальных

культур, формирующихся в подразделениях и филиалах. Культура аппарата управления и производственного ядра не должны насильственно насаждаться всем остальным подразделениям. Гораздо более продуктивным подходом является выработка совместных ценностей и формирование с их помощью ключевых положений организационной культуры, показ всем работникам их прагматической полезности для всей организации. Таким образом, цели и ценности сотрудников и организации должны совпадать. Это залог их эффективной деятельности. В противном случае возрастает конфликтность в коллективе, способная привести его к деградации и краху, и появляется возможность возникновения контркультуры.

Поэтому менеджеры должны знать причины возникновения организационных контркультур и уметь предвидеть их появление. Среди организационных контркультур выделяют прямую оппозицию ценностям доминирующей оргкультуры, оппозицию сложившейся структуре власти в организации, а также оппозицию образцам отношений и взаимодействий, поддерживаемых доминирующей культурой.

Основными причинами появления этих контркультур в организации являются:

- дискомфорт, испытываемый ее сотрудниками, из-за отсутствия того морального и материального вознаграждения, на которое они рассчитывали;

- невозможность получить удовлетворение от работы в силу ее малой привлекательности; ограничения, существующие в сфере карьерного роста сотрудников;

- организационный кризис или смена стратегии деятельности, обуславливающие необходимость изменения привычных моделей и схем поведения, а также недостаточная помощь и поддержка со стороны коллег; изменения формы собственности и статуса организации, ведущие к перераспределению власти и влияния в ней.

Являясь атрибутом организационной системы, организационная культура подвержена влиянию окружающей

среды. Внешнюю среду организаций можно рассматривать и как источник угроз для нее, и как источник возможностей.

К отрицательным воздействиям внешней среды на организацию и ее культуру можно отнести:

- отсутствие четкой геополитической доктрины у государства;

- отсутствие стабильности в социально-экономической сфере;

- процесс криминализации экономической и других сфер общественной жизни;

- отсутствие правозаконности в силу несовершенства законодательной базы, а также низкой правовой культуры основных государственных и общественных институтов;

- отсутствие или слабое развитие основных институтов, обеспечивающих функционирование рыночной инфраструктуры экономики (независимой банковской системы во главе с Национальным банком, различных бирж, развитой системы страхования и юридических услуг, практическое отсутствие рынка земли, неразвитая законодательная база в ряде областей хозяйственного права и т.д.).

К положительным воздействиям внешней среды можно отнести:

- наличие достаточного количества высококвалифицированной сверх дешевой рабочей силы;

- огромное количество интеллектуальных разработок, ждущих своего внедрения в научных и учебных центрах республики;

- не разработанность рынка интеллектуальных услуг, индустрии туризма и развлечений, переработки отходов и полезных ископаемых, среди которых имеются золото и алмазы, а также льна, овощей и фруктов;

- неразвитость всей инфраструктуры транзита и обеспечивающих его услуг;

- возможность начать бизнес в свободных экономических зонах еврорегиона, бизнес-инкубаторах и технопарках;

– возможность реализовать диверсифицированную деятельность фирмы в социально значимых областях – экологически чистые продукты питания, товары и услуги;

– наличие дешевого и достаточно качественного образования в вузах.

Поскольку организации в своем большинстве не могут изменить условия своего макроокружения, они вынуждены выживать и адаптироваться в нем.

8.2 Функции организационной культуры

Охранная функция состоит в создании барьера от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, «табу», ограничивающие нормы.

Интегрирующая функция формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонние лиц включиться в нее, что чрезвычайно важно для решения кадровых проблем.

Регулирующая функция поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов.

Адаптивная функция облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников.

Ориентирующая функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.

Мотивационная функция создает для этого необходимые стимулы. Известно, например, что великие цели пробуждают в людях активность, стремление к их достижению, самореализации.

Функция формирования имиджа организации, то есть ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом произвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее, тем не

менее, огромное воздействие, как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

Культура пронизывает процесс управления и организации от начала до конца, играет огромную роль в организации общения, обуславливая логику мышления, восприятие и интерпретацию (придание индивидуального смысла наблюдениям и установление связи между ними) информации.

По месту в организации и степени влияния на нее выделяют несколько типов культур:

– *бесспорная культура* характеризуется небольшим количеством основных ценностей и норм, но требования к ориентации на них неукоснительны. Но сами ценности и нормы при необходимости сознательно корректируются. Такая культура, не допускающая спонтанного влияния как извне, так и изнутри, является закрытой (закрытость культуры – это нежелание видеть недостатки, выносить сор из избы, стремление сохранить показное единство). Закрытая культура подавляет персонал и становится решающим его моментом мотивации;

– *слабая культура* практически не содержит общеорганизационных ценностей и норм; у каждого элемента организации они – свои, причем, зачастую противоречащие друг другу. Нормы и ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит к ее ослаблению;

– *сильная культура* открыта влиянию как изнутри, так и извне. Открытость предполагает гласность и диалог между всеми участниками организациями и посторонними лицами. Она активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только становится сильнее.

Сила культуры определяется тремя моментами: глубиной ее проникновения в организационные отношения; шириной распространения и степенью охвата членов организации; ясностью провозглашаемых приоритетов.

Очень сильная культура несет в себе и опасность для организации, поскольку при необходимости ее замены другой или ее развитии она сопротивляется по инерции приобретенных членами организации привычек и усвоенных моделей поведения. Поэтому желательно иметь умеренно сильную культуру в организации и поддерживать ее с помощью методов поддержки организационной культуры (рис. 8.3.).

На представленном рисунке 8.3. методы сведены в шесть основных групп.

Первая группа. Четко выделяя свои ежедневные зоны, объекты, предметы внимания, оценки и формы контроля, менеджеры указывают тем самым своим работникам на приоритеты их деятельности.

Вторая группа. Реакция руководства на кризисы указывает работникам на приоритеты, которые те имеют. Например, они будут сокращать численность персонала, сократят рабочий день или переквалифицируют работников и сохранят им рабочие места.

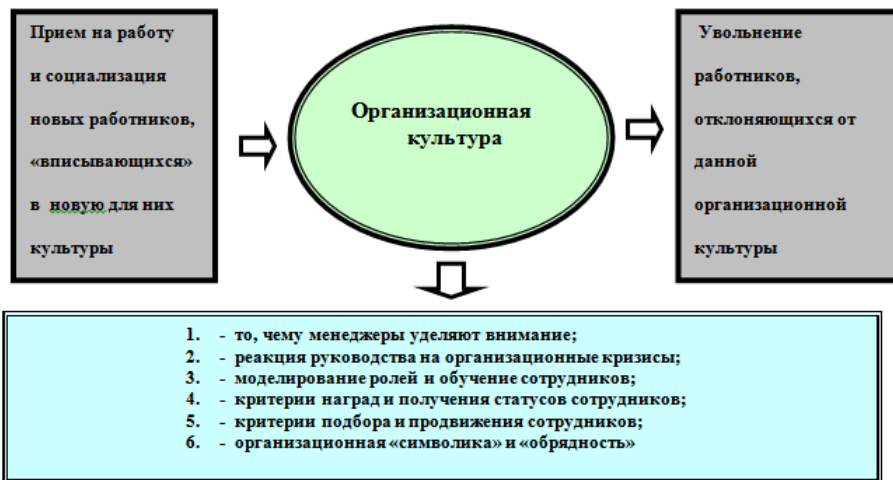


Рисунок. 8.3 – Методы поддержки организационной культуры

Третья группа. Моделирование ролей, обучение и тренировка работников должны осуществляться в рамках

программ постоянного совершенствования их квалификации, а также в рабочих ситуациях для закрепления стандартов организационной культуры.

Четвертая группа. Критерии наград и статусов – это четко сформулированные подходы к мотивации сотрудников, что позволяет показать, каких именно результатов и образцов поведения ждет от них организация.

Пятая группа. Критерии подбора, продвижения и увольнения сотрудников, доведенные до них, начиная с процедур приема на работу, являются основным способом поддержания организационной культуры в рамках разработанных образцов.

Шестая группа. Традиции, ритуалы и символика, используемые организацией в периоды праздников, юбилеев, торжественных церемоний, представительских встреч, выставок, во время организации рекламных кампаний и т.п., максимально полно демонстрируют специфику организационной культуры, имея большое воспитательное значение для сотрудников, чувствующих свою причастность фирме.

Развитие организации во времени и пространстве сопровождается необходимостью вносить изменения в существующую организационную культуру, для того, чтобы она могла обеспечивать выполнение меняющейся стратегии деятельности. При этом методы изменения организационной культуры тесно взаимосвязаны с методами ее поддержания. Главными из них являются:

- изменение объектов и предметов внимания менеджеров;
- изменение стиля управления конфликтом или кризисом;
- перепроектирование служебных ролей и изменение приоритетов в программах обучения;
- перестройка кадровой политики и планирования служебной карьеры членов организации;
- изменение организационной символики и «обрядности».

Культуру современных западных организаций характеризует ориентация на социальную ответственность, то есть принесение пользы обществу через использование прибыли и участие в решении широкого спектра социальных проблем.

До 30-х гг. XX века считалось, что фирмы вправе принимать во внимание только собственные интересы, что оправдывало их стремление к максимизации доходов. Затем под давлением профсоюзов они стали заниматься проблемами своих работников: вопросами заработной платы, условиями труда, пенсионным обеспечением, социальными выплатами. С 60-х гг. социальная ответственность начала распространяться на все общество.

В современное понятие социальной ответственности входит: ориентировка организации на перспективные социальные интересы; возмещение издержек общества в долгосрочном периоде (например, экологических) и оптимизация перспективной прибыли; вовлечение персонала в разработку направлений социальной ответственности; сохранение капитала организации как элемента общественного богатства.

Выделяются следующие виды социальной ответственности.

Во-первых, *экономическая*, заключающаяся в максимизации доходов, а, следовательно, и налогов, поступающих в бюджет, предоставлении обществу по разумным ценам товаров и услуг и хорошо оплачиваемых рабочих мест.

Во-вторых, *правовая* ответственность, выражающая обязательства фирмы по соблюдению законодательства. Выполнение юридических обязательств в сфере экономики служит долгосрочным интересам развития фирмы.

В-третьих, *этическая* ответственность, проявляющаяся в достойном поведении организации, соблюдении ею принятых норм, которые могут соответствовать имеющимся официальным правовым стандартам, а могут и превышать их.

Взаимодействие управления и организационной культуры является не простым.

Во-первых, управленцы могут действовать строго в рамках культуры. Если последняя прогрессивна, то действия наверняка будут успешны. Но отсталость культуры приведет к тому, что эффективность процесса управления окажется низкой, ибо необходимые изменения будут игнорированы или заблокированы.

Во-вторых, менеджеры могут идти «напролом», игнорируя сложившуюся культуру. Даже, если эти действия будут осуществляться в правильном направлении, они вызовут сопротивление привычек и традиций, и вряд ли будут особо успешными.

В-третьих, можно действовать частично в рамках культуры, но в необходимых случаях – наперекор ей. Здесь нужно учитывать совместимость изменений и культуры и по возможности не «перегибать палку».

В-четвертых, если необходимые управленческие шаги полностью с культурой несовместимы, но являются настоятельными, встает вопрос о преобразовании сложившейся культуры. Для этого необходима ясная стратегия и хорошее понимание возможных препятствий и трудностей на этом пути.

8.3. Варианты проявления организационной культуры

Организационная культура неоднородна и имеет различные варианты проявления.

По характеру ее проявления выделяют основные виды: бюрократическую, опекунскую, праксиологическую и предпринимательскую культуру (см. рис. 8.4).

Бюрократическая культура (административная) проявляется во внешнем регулировании всех сторон деятельности организации с целью достижения стабильности; тотальном контроле, формальных правилах, процедурах, иерархии; четком разделении труда; оценке персонала по формальным принципам и критериям. Источником власти, сконцентрированной в руках руководства, здесь является собственность, технические знания. Культура гарантирует людям безопасность, избавляет от конфликтов.

Опекунская культура основывается на благоприятном морально-психологическом климате, сплоченности, морали. Ее признаками являются групповые нормы и ценности, неформальный статус сотрудников, их широкие контакты, личная активность, взаимопонимание, гармония отношений. Культура гарантирует персоналу стабильность, развитие, участие в делах организации.

Праксиологическая культура основывается на планах, целях, которые являются средством достижения желаемых результатов, вертикальном обмене информацией, рациональности, заботе о выполнении задач, оценке деятельности работника по результатам. Главной фигурой является руководитель, но допускается делегирование полномочий и целевое управление. Культура нацелена на удовлетворение потребностей за счет прибыльности эффективности работы.

Предпринимательская культура изменчива, подвижна, ориентирована вне организации, на перспективу, поддерживает новаторство и творческую активность, предприимчивость персонала, гарантирует удовлетворение потребностей работников в развитии и заработках, чем привлекает немало людей, оценка которых происходит по интенсивности их усилий. Управление основывается на харизме руководителя, вере в его знания и опыт, совместном участии в творчестве.

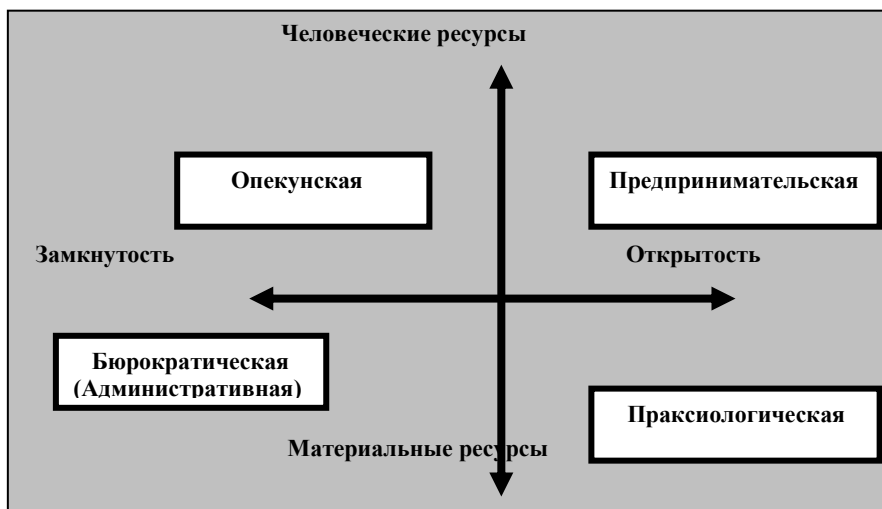


Рисунок 8.4 – Специфика основных видов организационной культуры

Бюрократическая культура представляет собой «жесткую» форму проявления культуры управления, в свою очередь, предпринимательская культура подвижна и гибка. Сравнительные характеристики двух противоположно направленных видов организационной культуры представлены в табл. 9.1.

Особенно значение имеет рассмотрение видов одной из составляющих организационной культуры – управленческой культуры. Наиболее известная типология включает: культуру власти, задачи, личности и ролевую.

Культура власти. Ее существенный момент – личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Организации, исповедующие такую культуру, имеют жесткую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры, авторитарны, подавляют инициативу работников, осуществляют тотальный контроль над всем. Успех предопределяется квалификацией руководителя и своевременностью выявления проблем. Все это позволяет быстро принимать и реализовывать решения в условиях острой конкуренции. Такая культура характерна для вновь образованных коммерческих структур.

Ролевая культура. Это бюрократическая культура, основывающаяся на системе правил и инструкций, характеризующаяся четкой специализацией, распределением ролей, прав, обязанностей, ответственности, специализацией участников. Все то, что обеспечивает административный успех. Она негибка, не инновационная и малоэффективна при изменениях. Источником власти здесь является должность, а не индивидуальные качества руководителя. Такая управленческая культура свойственна крупным корпорациям и государственным учреждениям.

Культура личности. Она связана с эмоциональным началом и основывается на творческих ценностях, объединяя людей не для решения служебных задач, а для достижения индивидуальных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, поэтому власть носит координационный характер.

Таблица 8.1 – Сравнительные характеристики организационной культуры

Организационные переменные	Бюрократическая культура	Предпринимательская культура
Система контроля	Извне	Изнутри
Отношения собственности	Собственник процесса	Собственник имущества
Отношения к возможностям	Ждет момента	Ведет поиск
Преимущественное решение проблем	Рационально-логическое	Интуитивное
Делегирование полномочий	Централизация	Децентрализация
Организационная структура	Иерархическая	Сетевая (горизонтальная)
Отношения субординации	«Взрослый – ребенок»	«Взрослый – взрослый»
Организационный фокус	На организацию	На человека
Производственная стратегия	Снижение стоимости	Дифференциация производства
Главные цели	Производительность	Эффективность
Подход к управлению	Системный	Ситуационный
Работа проектируется с позиции	Интеграции	Автономии
Выполнение работы	По правилам	Творческое
Проводимые изменения	Модификация	Радикальные
Основополагающий курс действий	Делать дело правильно	Делать правильное дело

Культура задачи. Эта культура приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь уделяется скорости решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективной выработке идей, общих ценностях. Власть покоится здесь на компетенции, профессионализме и обладании информацией. Это переходный тип управленческой культуры, способный перерасти в один из предыдущих. Он свойственен проектным или венчурным организациям

Считается, что на стадии зарождения организации в ее управлении преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура; стадию стабильного развития – культура задачи или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти.

Контрольные вопросы:

1. Объясните, что такое организационная культура и как она возникает, какими свойствами она обладает?
2. Охарактеризуйте основные элементы организационной культуры. Какие воздействия на культуру организации оказывает внешняя среда?
3. Какие функции выполняет организационная культура? Что предполагает собой управление организационной культурой?
4. Какие основные типы организационной культуры выделяют? Какие разновидности имеет управленческая культура?
5. Что собой представляет «социальная ответственность» и перечислите ее основные виды?

Рекомендованная литература

1. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк. – К. : Ника-Центр Эльга, 2004. – 780 с.
2. История менеджмента: учебное пособие / под ред. Д.Н. Валовой – М. : ИНФРА-М., 1997. – 256 с.
3. Макаренко М.В. Производственный менеджмент: учебное пособие / М.В. Макаренко, О.М. Михалина. – М. : ПРИОР, 1998. – 384 с.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МАРКЕТИНГ И МЕНЕДЖМЕНТ В ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ»

Цель контрольной работы – систематизация и закрепление знаний в сфере маркетинга и менеджмента на предприятиях пищевых производств и ресторанного хозяйства, формирование у студентов навыков по проектированию политики управления предприятием, приобретение опыта продвижения пищевых продуктов на потребительском рынке.

Контрольная работа должна иметь следующую структуру:

- титульный лист (приложение 1);
- содержание;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- библиографический список;
- приложения.

Требования к оформлению

Контрольная работа должна быть отпечатана на одной стороне стандартного листа А4. Текст следует печатать через полтора интервала, соблюдая следующие размеры полей: левое – не менее 30 мм, правое – не менее 10 мм, верхнее – не менее 15 мм, нижнее – не менее 20 мм. Шрифт TimesNewRoman 14.

Страницы контрольной работы нумеруются арабскими цифрами. Титульный лист включается в общую нумерацию работы. Номер страницы проставляется посередине нижнего поля. На титульном листе и оглавлении номер страницы не ставится.

Объем контрольной работы должен составлять не менее 25 страниц рукописного текста (формат А4). **Контрольная работа сопровождается презентацией (не менее 15 слайдов, не считая титульного и заключительного).**

Титульный лист контрольной работы оформляется в соответствии с **приложением** и подписывается обучающимся и преподавателем.

В структуру контрольной работы необходимо включить:

1. Оглавление с указанием названий параграфов (пунктов, глав и т. п). Кроме этого в оглавлении включают структурные компоненты: введение, заключение и список использованных источников. Введению, заключению, источникам информации номера не присваиваются.

2. Введение, которое является третьей страницей контрольной работы. Введение должно содержать следующую информацию:

обоснование актуальности темы;

цель контрольной работы;

задачи контрольной работы;

Введение не следует перегружать общими рассуждениями, в данном разделе должны содержаться те сведения, которые относятся к теме работы.

2. Основной текст, включающий теоретическое исследование вопроса и практические рекомендации.

3. Библиографическое описание изученных источников (**не менее 15**) в соответствии с требованиями ГОСТа.

При оформлении заголовков работы следует учитывать следующие требования:

– заголовки разделов печатаются в центре симметрично тексту жирными заглавными буквами. Переносы слов в заголовках не допускаются и точка в конце не ставится;

– расстояние между текстом и заголовком должно составлять 1 интервал

– заголовки введения, разделов, заключения, списка литературы начинаются с нового листа, заголовки подразделов – на том же листе, где заканчивается предыдущий подраздел. Заголовки подразделов выделяются жирным шрифтом, нумеруются арабскими цифрами, через точку в порядке раздела (напр. Пункт 2.1.).

В качестве источников могут быть использованы учебники, учебные пособия, статьи в специальных изданиях, научные публикации, материалы ИНТЕРНЕТ. Все используемые источники тщательно прорабатываются конспектируются студентом в соответствии с указанным вариантом работы.

ВНИМАНИЕ! Контрольные работы, представляющие собой копии ресурсов ИНТЕРНЕТ или материалов указанных источников, не рассматриваются и возвращаются на доработку.

Окончательно оформленную работу необходимо предоставить для проверки и оценивания не позднее, чем за неделю до официально установленного срока сдачи. Успешно сданная работа является *допуском к сдаче экзамена*.

Тематика контрольных работ

1. Комплекс маркетинга на предприятиях массового питания.
2. Конкурентные стратегии предприятий пищевой промышленности.
3. Контроль за осуществлением маркетинговых мероприятий на предприятиях пищевой промышленности.
4. Концепции управления маркетингом в ресторане национальной кухни.
5. Маркетинг услуг, его особенности в сфере ресторанного хозяйства.
6. Маркетинговая информационная система предприятия ресторанного хозяйства.
7. Маркетинговая среда предприятий массового питания.
8. Маркетинговые стратегии для организации сферы услуг.
9. Менеджмент службы сбыта предприятия по производству хлебобулочных изделий.
10. Методы дифференциации при позиционировании.
11. Методы получения и обработки маркетинговой информации на предприятиях торговли.
12. Методы ценообразования на продукты питания.

13. Модель покупательского поведения на предприятиях массового питания.
14. Организационные структуры маркетинга на предприятиях массового питания.
15. Особенности разработки нового продукта на предприятиях пищевой промышленности .
16. Оценка и выбор целевых рынков молочных продуктов.
17. План маркетинга на предприятиях массового питания.
18. Политика распределения на предприятиях массового питания.
19. Потребительская ценность колбасных продуктов.
20. Потребительские рынки безалкогольных напитков.
21. Принципы взаимоотношений общества и маркетинга.
22. Прогнозирование спроса на кондитерскую продукцию.
23. Процесс маркетингового исследования для пищевых продуктов.
24. Рекламная стратегия на предприятиях ресторанного хозяйства.
25. Сущность содержание понятия менеджмент на предприятии пищевой отрасли
26. Принципы и методы менеджмента на предприятии ресторанного хозяйства.
27. Общие функции процесса менеджмента на предприятии пищевой промышленности
28. . Факторы внутренней среды предприятия по производству мясных полуфабрикатов.
29. Факторы внешней среды предприятия по производству молочной продукции.
30. Социальная ответственность и этика в менеджменте.
31. Миссия и цели предприятия по производству продуктов питания.
32. Стратегическое планирование в менеджменте.
33. Организационные структуры управления предприятиями пищевой промышленности
34. Руководство, стили руководства на предприятиях пищевой промышленности.

35. Мотивация. Механизмы мотивации, реализуемые на предприятиях ресторанного хозяйства.

36. Контроль в процессе управления предприятием ресторанного хозяйства.

37. Конфликты в организации и пути их разрешения.

38. Организационная культура предприятия ресторанного хозяйства.

39. Человеческий фактор в менеджменте.

40. Менеджер, его место и роль в организации.

41. Менеджмент персонала на предприятии пищевой промышленности.

42. Проектирование производственной системы.

43. Оценка эффективности управленческого труда.

ФОРМЫ И ВИДЫ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

1. Текущий контроль:

– опрос на семинарских и практических занятиях;
– выполнение контрольных заданий и защита контрольной работы;

– итоговый контроль.

2. Итоговая аттестация – зачетно-экзаменационная сессия:

– экзамен – по результатам проведения всех форм текущего контроля в соответствии с учебным планом.

Перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Маркетинг на предприятиях массового питания, основные понятия и их содержание.

2. Маркетинг услуг, характеристика услуги как экономической категории.

3. Сущность, цели и задачи маркетинга предприятий массового питания.

4. Функции и их содержание, принципы маркетинга предприятий массового питания.

5. Виды маркетинга и их содержание.

6. Типы маркетинга в зависимости от состояния спроса, задачи маркетинга, соответствующие этим состояниям.

7. Особенности маркетинга предприятий массового питания.

8. Маркетинговая среда предприятия массового питания, понятие, общая характеристика.

9. Основные факторы макросреды предприятия массового питания.

10. Основные факторы микросреды предприятия массового питания.

11. Комплекс маркетинга на предприятиях массового питания.

12. Маркетинговые исследования в сфере массового питания, его содержание и сущность, виды маркетинговых исследований.

13. Этапы маркетингового исследования и их характеристика.

14. Система маркетинговой информации, характеристика ее основных элементов.

15. Маркетинговые исследования в сфере массового питания и выбор источников информации.

16. Методы сбора первичных данных и их характеристика.

17. Методы получения и обработки маркетинговой вторичной информации.

18. Анализ рынка предприятий массового питания, методы и характеристика основных элементов рыночного исследования.

19. Исследование конкурентов и потребителей, позиционирование товара на рынке предприятий массового питания.

20. Емкость рынка в сфере массового питания, факторы ее формирующие.

21. Конъюнктурные и прогнозные исследования рынка услуг сфере массового питания.

22. Сегментирование рынка, понятие, виды и критерии сегментации.

23. Особенности сегментации рынка в сфере массового питания.

24. Определение понятия «позиционирование» услуги на рынке предприятия массового питания. Основные принципы позиционирования.

25. Характеристика понятия «стратегия маркетинга» предприятия массового питания.

26. Понятие «товарная стратегия» и ее содержание.

27. Товар в системе маркетинга предприятия массового питания.

28. Основные виды и классификации товаров в сфере массового питания.

29. Понятие качества товаров, классификация потребительских свойств товара предприятия массового питания.

30. Концепция «жизненного цикла товара» и содержание маркетинговых усилий предприятия массового питания на разных этапах жизненного цикла товара (услуги).

31. Ассортиментная политика предприятия массового питания.

32. Конкурентоспособность услуг предприятия массового питания, конкурентное преимущество.

33. Понятие «торговой марки» в сфере массового питания, значение использования торговой марки в маркетинге предприятий массового питания.

34. Сервис и гарантийное обслуживание в системе маркетинга предприятий массового питания.

35. Ценообразование в сфере массового питания, структура цены.

36. Методы ценообразования на услуги предприятий массового питания.

37. Ценовые стратегии предприятий массового питания: виды, характеристика и их значение.

38. Формирование ценовой политики на предприятиях массового питания.

39. Понятие интегрированных маркетинговых коммуникаций в системе маркетинга предприятий сферы массового питания.

40. Система ФОСТИС в продвижении услуг предприятий массового питания.

41. Понятие и методы стимулирования сбыта на услуги предприятий сферы массового питания.

42. Реклама в сфере массового питания как средство коммуникации в системе продвижения услуг.

43. Виды рекламы в сфере массового питания и правовые основы рекламной деятельности.

44. Средства распространения рекламы в сфере массового питания, их характеристика, преимущества и недостатки.

45. Формы и виды рекламных сообщений предприятий массового питания, принципы их разработки.

46. Рекламный бюджет на предприятии массового питания: понятие, сущность, методы формирования рекламного бюджета.

47. «Паблик рилейшинс» в сфере массового питания. Содержание, цели, задачи.

48. Организация презентаций, и разработка пресс-релиза.

49. Планирование маркетинговой деятельности предприятий массового питания.

50. Разработка плана маркетинга предприятий массового питания.

51. Организационные структуры службы маркетинга предприятий массового питания

52. Принципы построения организационных структур службы маркетинга предприятий массового питания.

53. Контроль в системе маркетинга предприятий массового питания.

54. Понятие контроллинга в системе маркетинга предприятий массового питания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Использование в учебном процессе подготовки магистров направления подготовки 44.04.04 «Профессиональное обучение (Пищевые технологии)» данного издания направлено на формирование целостной системы знаний о современных концепциях маркетингового управления предприятием пищевой промышленности, концепциях и функциях современного менеджмента, а также на повышение эффективности практического, творческого применения знаний, полученных студентами на лекционных занятиях и формирование первичных навыков осуществления маркетинговых исследований.

Методические указания к лекционным занятиям стимулируют студентов к более углубленному и осознанному изучению теоретического материала, акцентируют их внимание на ключевых терминах и положениях дисциплины.

Организация на практических (семинарских) занятиях коллективного обсуждения и анализа ключевых положений дисциплины позволяет сформировать у студентов навыки публичного выступления и участия в дискуссии. Выполнение индивидуальных заданий к практическим (семинарским) занятиям способствует развитию навыков в области маркетинговой деятельности и маркетинговых исследований, формированию мотивации и навыков управленческой деятельности в отрасли пищевой промышленности, а также аналитико-синтетического мышления.

Подготовка к практическим (семинарским) занятиям не предусматривает заучивание и воспроизведение теоретического материала, изученного на лекционных занятиях; задания ориентированы на формирование навыков использования различных источников для поиска и накопления информации, ее обработки и применения для решения поставленных практических задач. Выполнение практических работ стимулирует студентов творчески осмыслить ключевые положения маркетинговой и управленческой деятельности в отрасли и применять теоретические знания в дальнейшей учебной и научной деятельности.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф Котлер. – СПб. : Питер, 2004. – 797 с.

Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 283 с.

Кузьмина Е.Е. Теория и практика маркетинга: учебник / Е.Е. Кузьмина. – М. : КноРус, 2005. – 213 с.

Слиньков В. Н. Практический маркетинг: учеб. пособие / В.Н. Слиньков. – К. : КНТ, 2005. – 243 с.

Тульская Н.С. Маркетинг на предприятиях пищевой промышленности (практические аспекты): учебное пособие / Н.С. Тульская, В.Д. Гончаров, Ю.А. Косикова. и др. – М. : МГУПП, 1999. – 115 с.

Дополнительная литература

Андрушків Б.М. Основи менеджменту / Б.М. Андрушків, О.Е. Кузьмин. – Тернополь : Лілея, 1997. – 292 с.

Армстронг Г. Введение в маркетинг: учеб. пособие / Г. Армстронг, Ф. Котлер. 5-е издание. : Пер. с англ. : М. : Вильямс, 2000. – 640 с.

Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / Л.В. Балабанова. – К.: Знання-Прес, 2004. – 645 с.

Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник для вузов / В.И. Беляев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Кнорус, 2010. – 680 с.

Бланк И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк. – К. : Ника-Центр Эльга, 2004. – 780 с.

Бронникова Т.С. Маркетинг: теория, методика, практика: учебное пособие / Т.С. Бронникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : КноРус, 2010. – 208 с.

Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 1995. – 480 с.

Гибсон Дж.Л. Организации: поведения, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Доннели. Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.

Глухов В. В. Менеджмент: учебник / В. В. Глухов, – СПб. : Питер, 2002. – 526 с.

Гріфійін Р. Основи менеджменту: підручник / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львов : Бак, 2001. – 624 с.

Диксон П.Р. Управление маркетингом / П.Р. Диксон. Пер. с англ. – М. : БИНОМ, 1998. – 560 с.

История менеджмента: учебное пособие / под ред. Д.Н. Валовой – М. : ИНФРА-М., 1997. – 256 с.

Князев С. Управление. Искусство, наука, практика / С. Князев. – Минск: Армита -Маркет, 2002. – 512с.

Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 1999. – 896 с.

Кук К. Дж., Малый бизнес: Маркетинг: пер. с англ. / К. Дж. Кук. – М. : Довгань, 1998. – 168 с.

Макаренко М.В. Производственный менеджмент: учеб. пособие / М.В. Макаренко, О.М. Михалина. – М. : ПРИОР, 1998. – 384 с.

Маркетинг: учебник-практикум / под ред. проф. М.П. Ващенко. – М.: МГУК, 1999. – 566 с

Менеджмент для магистров: учебн. пособие / Под ред. А.А. Епифанова, С.Н. Кузьменко. – Сумы: Университетская книга, 2003. – 762 с.

Менеджмент организации: учебн. пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 1995. –347 с.

Михалева Е. П., Маркетинг: пособие для сдачи экзамена / Е.П. Михалева. – М. : Юрайт, 2005. – 222 с.

Рекомендации по организации маркетинга на предприятиях хлебопекарной промышленности / А.П. Косован, З.Б. Шифман, Н.С. Тульская и др. – М. : Издательский комплекс МГУПП, 1998. – 80 с.

Тульская Н.С. Прикладной маркетинг (на примере сахарной промышленности): учебное пособие / Н.С. Тульская,

Ю.А. Косикова, А.В. Костенко и др. – М.: Издательский комплекс МГУПП, 2000. – 97 с.

Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – М. : Экономика, 1992. – 216 с.

Эренберг Р.Дж. Современная экономика труда: теория и государственная политика / Р.Дж. Эренберг, Р.С. Смит. – М.: МГУ, 1996. – 490 с.

Интернет-ресурсы

1. ОАО «Коровай» : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16560/>

2. Луганский хладокомбинат, ДЧП ОАО «Луганскхолод : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16977/>

3. Перевальский мясоперерабатывающий завод : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16900/>

4. ПАО Луганский мясокомбинат : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16437/>

5. Донецкий пивоваренный завод «САРМАТ» : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/16321/>

6. ЧАО Производственная компания «Геркулес» : Каталог ведущих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://www.gold.dn.ua/catalog/18/15085/>

7. ООО МФ «Милам», г. Луганск : официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://milam.lg.ua/>

8. Бюро нестандартных тортов Bisqit room : официальная страница [Электронный ресурс] : Режим доступа – <https://vk.com/club106353910>

9. Кондитерская фабрика «Лаконд» : официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа – <http://lakond.ru/>

10. Ресторан «Корона» : официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа – <https://vk.com/coronalugansk>

11. Шашлычная «Шашлык HOUSE» : официальный сайт
Электронный ресурс] : Режим доступа –
https://vk.com/shashlikhouse_lg

12. Ресторан «Плакучая Ива» : официальный сайт
Электронный ресурс] : Режим доступа – <https://vk.com/id228467560>

13. Гриль-бар «Мелроуз» : Рестораны. Com [Электронный
ресурс] : Режим доступа – <http://xn--80ajzicfi9f.com.ua/restaurants/571>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Титульный лист самостоятельной контрольной работы

**ГОУ ВПО ЛНР
ЛУГАНСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ТАРАСА ШЕВЧЕНКО**

Институт торговли, обслуживающих технологий и туризма

Кафедра технологий производства и профессионального
образования

Контрольная работа

по дисциплине: «Маркетинг и менеджмент в пищевой
промышленности»

На тему: _____

Выполнил:

Магистрант/ка 2 курса обучения

Специальности: Профессиональное обучение

Профиль подготовки: Пищевые технологии

Фамилия Имя Отчество:

Проверил:

г. Луганск

20__ г.

Учебное издание

СЕРДЮКОВА Елена Яковлевна
ЖУЕВА Александра Геннадиевна

**Методические указания
для студентов очной и заочной
форм обучения
направления подготовки
44.04.04 «Профессиональное обучение
(по отраслям). Пищевые технологии»**

В авторской редакции
Корректор – Е.Я. Сердюкова
Верстка – А.Г. Жуева

Подписано в печать 28.05.2019. Бумага офсетная
Гарнитура Times New Roman.
Печать ризографическая. Формат 60×84 /16. Усл. печ. л. 12,56.
Тираж 50 экз. Заказ № 47.

Издатель

ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный университет
имени Тараса Шевченко»

«Книга»

ул. Оборонная, 2, г. Луганск, ЛНР, 91011. Т/ф: (0642) 58-03-20

e-mail: knitaizd@mail.ru