1. **Понятие управления**

В самом широком смысле управление представляет собой целенаправленное воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели. Необходимость в управлении возникла с развитием специализации производства, увеличения его масштабов. Оно позволяет упорядочить и согласовать деятельность многих людей, занятых в производстве.

Управление – это труд людей, направленный на организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг. Оно связано прежде всего с организацией совместной деятельности людей, с налаживанием согласованных действий в рамках предприятия, с регулированием отношений между личностью и предприятием.

Цель управления заключается в эффективном использовании рабочей силы и ограниченных ресурсов для достижения желаемого и возможного состояния производства. При управлении всегда возникают вопросы: что, кому, где, когда, сколько, из чего? Число таких вопросов все время растет. Растет и плата за ошибку.

Управление предприятием призвано решать две основных задачи:

1. Поддерживать нормальный ход производства, обеспечивать его цикличность и стабильность;
2. Обеспечивать развитие производства, совершенствование продукции, введение технических и технологических новшеств.

Управление предполагает наличие знаний и данных о состоянии производства. Оно представляет собой совокупность информационных процессов и воздействий на поведение персонала предприятия, порядок выполнения которых регламентируется определенными правилами и инструкциями. На основе анализа информации вырабатываются управленческие решения о переводе производства в новое, заранее определенное состояние.

Суть управления заключается в следующем:

1. Сбор, хранение, обработка и передача информации.
2. Разработка и принятие управленческих решений.
3. Выработка управляющих воздействий и выдача их объекту управления.
4. Контроль исполнения принятых решений.

Все три аспекта управления должны комплексно использоваться в зависимости от конкретных особенностей управления.

**2. Сущность и содержание менеджмента**

Сущность менеджмента: Термин «менеджмент» (management) прочно вошел в нашу жизнь, заменяя, а иногда и отменяя привычное русское слово «управление» , когда речь идет о руководстве деятельностью рыночных субъектов (хозяйствовании) . Такая деятельность
в равной мере присуща и крупнейшим корпорациям с сотнями тысяч работников,
и отдельным лицам, например организаторам концертов, продавцам в системе сетевой
торговли и т. п. В ее рамках определяются направления и масштабы работы,
осуществляются ее планирование, контроль, руководство людьми, их стимулирование
и проч.

Менеджмент — это руководство не подчиненными и не институциональной
структурой (учреждением, коммерческой или некоммерческой фирмой, их отдельным
подразделением) , а делом. Но менеджмент — это не просто хозяйственное управление, а его особая разновидность,
возможная только в условиях рынка, — управление предпринимательского
типа. Он предполагает обусловленность действий руководителя не командами
«сверху» , а складывающейся ситуацией, право и обязанность проявлять инициативу,
принимать самостоятельные решения, нести ответственность за их результаты.

Содержание менеджмента складывается из следующих основных частей:

1. Целеполагание (миссия, цели, задачи) . В этой части рассматривается определение смысла и главного направления деятельности организации, установление конечных результатов ее деятельности, а также путей, ведущих к их достижению.

2. Организация (организационная структура и организаторская работа) . Рассматривается построение организации, ее составные части, их связи и взаимодействие.

3. Система управления (органы и объекты управления) . Рассматривается структура органов власти, место и роль менеджера, система движения командной информации и информации состояния (обратной связи) .

4. Деловые коммуникации. Рассматриваются процессы передачи информации, делового общения как внутри организации между ее участниками, так и с внешним миром.

5. Функции менеджмента. Рассматриваются основные задачи, решаемые менеджером (что он должен делать) .

6. Методы менеджмента. Рассматриваются рычаги управления организацией, способы, с помощью которых менеджер достигает ее целей (как он это должен делать) .

7. Работа с персоналом (персонал-менеджмент) . Рассматриваются формы, методы и содержание кадровой работы в организации.

8. Разрешение конфликтов. Рассматриваются происхождение и природа конфликтов в организации и пути их устранения.

9. Стиль менеджера и имидж организации. Рассматриваются соответствующие понятия, роль стиля и имиджа в достижении организацией своих целей, а также необходимые для этого рекомендации.

10. Выработка и принятие управленческих решений. Рассматриваются теория и практика рационального выбора менеджером наилучшего в данных условиях (оптимального) способа действий.

11. Прогнозирование. Рассматриваются формы и методы предвидения менеджером проблемной ситуации и их использование для практической деятельности.

12. Риск (риск-менеджмент) . Рассматривается происхождение риска менеджера. Обосновываются способы рационального поведения в условиях неопределенности ситуации и связанного с этим неизбежного риска.

13. Управление финансами и анализ финансово-хозяйственной деятельности организации (финансовый менеджмент) .

14. Стратегический менеджмент.

15. Новации, инвестиции и организационное развитие.

**3. Понятие организации. Внешняя и внутренняя среда организации**

*Организация* - это группа людей, деятельность которых координируется для достижения общих целей.

*Внешняя среда организации* – это условия и факторы, возникающие независимо от ее деятельности и оказывающие существенное воздействие на нее.

Внешние факторы разделяются на:

1) среду прямого воздействия,

2)среду косвенного воздействия.

*Среда прямого воздействия*включает факторы, которые не­посредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации. К этим факто­рам следует отнести:

1) поставщиков,

2) трудовые ресурсы,

3) законы и учреждения государственного регулирования,

4) потребителей,

5) конкуренты.

Под *средой косвенного воздействия*понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них:

1) политические

2) социокультурные факторы,

3) состояние экономики,

4) международные события,

5) научно-технический прогресс.

6) климатические.

*Внутренняя среда организации* – это среда, которая определяет технические и организационные условия работы организации и является результатом управленческих решений.

Внутренняя среда организации формируется в зависимости от ее миссии и целей, которые, в свою очередь, во многом определяются внешней средой. Внутреннюю среду организации можно рассматривать с точки зрения статики, выделяя состав ее элементов и структуру, и с точки зрения динамики, т.е. с точки зрения протекающих в ней процессов. Она включает все основные элементы и подсистемы, обеспечивающих процесс производства товаров и услуг, процесс управления, состоящий в разработке и реализации управленческих решений, а также социальные, экономические и другие процессы, которые протекают в организации.

Внутренняя среда включает:

1) цели организации;

2) структуру организации (как формальную, так и неформальную);

3) людей, работающих в организации;

4) используемые технологии как способы обработки сырья и получения конкретных продуктов;

5) задачи управления;

6) организационную культуру.

Все внутренние процессы в организации протекают в рамках организационной структуры. Организационная структура закрепляет задачи, функции управления, права и обязанности за каждым структурным подразделением.

Организационная культура организации  является характеристикой, отражающей систему ценностей, принятых в организации, убеждений, принципов и норм поведения, разделяемых членами организации.

**4. Характер управленческого труда и роль менеджера в организации**

**Под управленческим трудом** понимается вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач.

Управленческий труд имеет ряд специфических особенностей:

· он представляет собой умственный труд, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной и воспитательной, аналитической и конструктивной, информационно-технической;

· участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников;

*Объектом управленческого труда* явл. сфера его приложения - организация, структурное подразделение.

*Предметом управленческого труда* – информация о состоянии объекта и необходимых изменениях в его функционировании и развитии.

*Продукт управленческого труда* – управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме.

*Средством труда* — организационная и вычислительная техника;

Чтобы выполнять свои функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием.

**Роль менеджера в организации:**

1. *роль принимающего решения*. Менеджеры несут ответственность за такие области принятия решений, как выбор стратегии развития, распределения ресурсов, осуществление оперативной деятельности и т. п.;

2. *информационная роль.* Деятельность менеджера неразрывно связана со сбором и анализом информации для принятия управленческих решений. Современная ситуация характеризуется недостатком информации в условиях ее избытка. Именно поэтому способность менеджера использовать современные информационные технологии, средства коммуникации, а также четко формулировать и доводить информацию до исполнителей являются необходимым условием успеха;
3. *межличностные роли.* Менеджер формирует отношения внутри и вне организации. Он должен быть лидером, за идеями которого люди захотят идти. Каким бы грамотным специалистом менеджер не был, но "один в поле не воин". Именно поэтому менеджер должен обладать такими личностными характеристиками, как

\*высокое чувство долга и преданностью делу;
\*честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
\*умение выражать свои мысли и убеждать;
\*уважительное отношение к персоналу;
\* способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и др.

В зависимости от позиции менеджера в организации, характер реализуемых функций может быть различным, но каждый менеджер при этом принимает решения на основе собранной информации и руководит организацией выполнения принятого решения, взаимодействуя с персоналом.

1. **Основные теории и концепции научной и административной школы управления**

**Школа научного управлении Ф. Тейлора.**

Основателем школы научного управления является Фредерик Тейлор. Изначально Тейлор называл свою систему «управлением посредством заданий». Понятие «научное управление» впервые в 1910 году применил Луис Брандвйс.

Фредерик Тейлор полагал, что управление как особая функция состоит из принципов, которые могут применяться к видам социальной деятельности.

Основные принципы Фредерика Тейлора:

1. Научное изучение каждого отдельного вида трудовой деятельности.

2. Отбор, тренировка и обучение рабочих и менеджеров на основе научных критериев.

3. Равномерное и справедливое распределение обязанностей.

4. Взаимодействие администрации с рабочими. Тейлор считал, что в обязанности руководителя входит отбор людей, способных удовлетворить рабочие требования, а затем подготовить и обучить этих людей для работы в конкретном направлении.

Он разработал **систему дифференциальной оплаты,**согласно которой рабочие получали заработную плату в соответствии с их выработкой. Система дифференцированных сдельных ставок должна стимулировать большую производительность рабочих, так как от этого повышается сдельная ставка заработной платы.

Основная идея Тейлора состояла в том, что управление должно стать системой, базирующейся на определенных научных принципах, должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями.

**Административная (классическая) школа Анри Файоля.**

Основателем административной школы управления является Анри Файоль (1826–1926).

Представители административной школы рассмотрели управление как универсальный процесс, состоящий из таких функций управления, как планирование, организация, мотивация, контроль и координация, предложили систематизированную теорию управления всей организацией (с помощью деления организации на подразделения, выполняющие основные функции – финансы, производство, маркетинг). Основная задача административной школы – создание универсальных принципов управления, соблюдая которые организация будет успешно функционировать.

**Принципы управления, сформулированные Анри Файолем:**единоначалие (обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства), разделение труда (специализация), дисциплина, единство руководства (виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и руководствоваться общим планом), справедливость, власть и ответственность, вознаграждение, инициатива (обдумывание и выполнение плана), порядок, централизация, корпоративный дух и т. п.

1. **Основные теории и концепции школы человеческих отношений и поведенческих наук**

**Школа человеческих отношений**

**Предпосылки возникновения:**упрощение представлений о мотивах человеческого поведения, недооценка человеческого фактора, свойственные «классической» школе, явились предпосылкой возникновения на рубеже 30-х гг. XX века «школы человеческих отношений». Она основывается на достижениях психологии и социологии.

**Основатели школы человеческих отношений:**Элтон Мэйо и Фриц Ротлисбергер.

**Особенность школы человеческих отношений в управлении:**смещение акцента с управления работой на управление людьми, персоналом.

**Элтон Мэйо**(1880–1949) опытным путем показал, что передовые приемы в сфере организации производства и высокая заработная плата не дают желаемого результата, если социальная атмосфера в трудовом коллективе не содействует высокой результативности труда. Являясь одним из авторов теории человеческих отношений, он призывал к улучшению отношений между предпринимателями и работниками.

В целом, представители школы человеческих отношений считали, что групповые ценности являются наиболее важным условием научной организации управления. Они подвергали критике тейлоризм, ограничивающий задачи управления стимулированием индивидуальных усилий рабочих.

**Поведенческая модель в управлении**

Теория человеческих отношений получила свое естественное развитие и продолжение в становлении **поведенческого**(бихевиористского) подхода в управлении.

**Сущность поведенческого подхода**состоит в выявление характера поведения работника на своем рабочем месте и его продуктивности в зависимости от изменяющихся условий труда и взаимоотношений между работниками и менеджерами.

**Определяющие факторы повышения эффективности деятельности организации,**в которой управление базируется на поведенческом подходе: 1) осознание работником своих возможностей; 2) удовлетворение, получаемое от выполняемой работы; 3) социальное взаимодействие и наличие общих целей и интересов трудового коллектива.

**Управление, ориентированное на поведенческий подход, состоит из следующих аспектов: 1)**учет психологии поведения работника в трудовом процессе в зависимости от мотивации его действий; 2) коммуникации с другими работниками; 3) авторитет руководителя; 4) лидерство в коллективе.

Школа поведенческих наук способствовала росту эффективности организаций за счет увеличения эффективности использования человеческих ресурсов.

1. **Процессный, системный и ситуационный подходы к менеджменту**

Подходы (методология) к управлению включают в себя цели, законы, принципы, методы и функции, технологии управления и практику управленческой деятельности. Основной задачей системы управления организации ставится формирование профессиональной управленческой деятельности.

**Процессный подход.** Деятельность по выполнению функций является процессом, требующим определенных затрат ресурсов и времени. Именно процессный подход к менеджменту позволил увидеть взаимосвязь и взаимозависимость функций управления.

Процесс менеджмента отражает рекомендованную последовательность выполнения основных функций управления, точнее, последовательность начала действий по выполнению функций, так как осуществление многоконтурной обратной связи приводит к одновременному осуществлению функций.

Качество выполнения предыдущего этапа - необходимое условие обеспечения качества выполнения последующего этапа (функции). В этом выражается взаимозависимость функций.

Связующими процессами являются процесс коммуникаций и процесс принятия решений.

В организации протекает множество процессов. М. Портер предлагает классификацию процессов, которая базируется на их роли в создании дополнительных ценностей (каждый процесс должен вносить дополнительный вклад по отношению к предыдущему процессу в ценность конечного продукта).

**Системный подход.** Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Применение системного подхода тесно связано с использованием общей теории систем для принятия управленческих решений. Огромный вклад в это научное направление сделали такие ученые, как Дж. Лорш, П. Лоу-ренс, Э. Г. Юдин и др.

Предприятие в рамках данного подхода рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (подразделений, функций, процессов, методов). Основная идея системной теории заключается в том, что любое решение (действие) имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуации, когда принятое решение в одной области превращается в проблему для другой.

**Ситуационный подход к управлению.** Системный под ход к управлению не дает ответа на вопрос о том, почему предприятия со сходным строением и в одной и той же внешней среде (например, работающие в одной отрасли и реализующие свою продукцию на одних и тех же рынках), значительно отличаются в отношении результата функционирования.

Эту проблему пытается решить ситуационный подход посредством увязывания различных приемов и концепций с конкретными ситуациями функционирования предприятия для достижения своих целей. Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между предприятиями и внутри самих предприятий, пытается определить значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность деятельности предприятия. Были сформулированы следующие внутренние переменные: цели, структура, ресурсы культура организации. Именно вариативность внутренних переменных предопределяет возможность решения проблемы гибкости и адаптивности к внешней среде.

Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он содержит конкретные рекомендации по применению научных концепций, принципов, методов в зависимости от сложившейся ситуации и условий внешней среды.

1. **Планирование как функция менеджмента. Основные этапы и принципы планирования**

**Планирование** – процесс по разработке системы мер, направленных на достижение определенных целей.

**Планирование на микроуровне**включает совокупность бизнес-планов, краткосрочных программ, которые должны содержать предполагаемые плановые показатели и необходимые меры для их достижения.

**Планирование на макроуровне** – основная форма государственного регулирования объектов управления.

**История развития функции планирования в современном обществе.**

В **дореформенный период**в России основным управленческим элементом было планирование. В этот период разрабатывались системы народно-хозяйственных планов: годовые, пятилетние, комплексные и прочие.

Составляющие компоненты цикла планирования:

– анализ внешней среды;

– определение сильных и слабых сторон развития;

– использование имеющихся преимуществ;

– разработка плана достижения цели;

– корректировка целей и отклонений;

– определение целей.

**Принципы планирования.**

1. Чем больше организация, тем разностороннее и четче должно быть планирование его деятельности.

2. Необходимо предвидеть ход развития событий в организации, в отрасли, в подразделениях, у конкурентов.

3. Разрабатывается запасной «аварийный» план, который удастся выполнить даже при самых неблагоприятных обстоятельствах.

4. В процессе планирования должны быть задействованы все звенья управления.

5. Планированием должны заниматься профессионалы.

6. Особое внимание следует уделить составлению бюджетов фирмы.

**Уровни планирования:**

– стратегические планы;

– тактические планы;

– оперативно-календарные планы; Виды планов по срокам:

– краткосрочные (до года);

– среднесрочные (от 1 до 2 лет);

– долгосрочные (5-10 лет);

– перспективные (более 10 лет).

**Стратегия** – план на долгий период времени (пять-десять лет), всегда связанный с решением важнейших проблем. Таковыми являются базовые цели и показатели: объем продаж, темпы роста, прибыль, доля на рынке, структура капитала, дивиденды, уровень качества продукции, устойчивость фирмы, социальные цели.

**Возможности стратегического плана:**позволяет планировать с позиции завтрашнего дня, это процесс, в результате которого происходит постоянная корректировка принятых управленческих решений, постоянный контроль за их выполнением.

**Тактическое планирование**связано с решением задач на ближайшее время (2–3 г.).

**Составляющие компоненты планирования:**миссия организации, принципы работы организации, определяющие ее культуру, цели и задачи долгосрочной деятельности, параметры эффективности, стратегии или способы достижения планируемых параметров, тактика или средства реализации намеченных стратегий.

1. **Организация как функция менеджмента**

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирм. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач.

Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Существует **два основных аспекта организационного процесса:**

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.
2. Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Под организационной структурой фирмы понимается ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и ее подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

1. **Мотивация как функция менеджмента**

Руководитель, чтобы эфф-но двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее. Менеджеров часто называют исполнительными рук-лями, т.к. главный смысл их деят-ти сост в том, чтобы обеспечить исп-е работы данной орг. Рук-ли воплощают свои решения в дела, применяя на практике осн принципы мотивации МОТИВАЦИЯ — это процесс побуждения себя и других к деят-ти для достижения личных целей или целей орг-ции. За 1000 лет до того, как слово мотивация вошло в лексикон руководителя было хорошо известно, что можно намерено воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самый 1 из применяемых методов – кнута и пряника.

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ М-ЦИИ основываются на идентификации тех внутренних побуждений( потребности), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ М-ЦИИ основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Все теории мотивации делают основной упор на определение перечня и структуры потребностей людей. С т.зр. психологии, чел-к испытывает потребность, когда он ощущает физиологич или психологич недостаток ч-либо. Хотя конкретное лицо в конкретное время может и не иметь потребности в смысле сознательного ее ощущения, существуют определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать.

Потребности классифицируются как первичные и вторичные. ПЕРВИЧ П-СТИ явл по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать . ВТОРИЧ П-СТИ по природе своей психологические. Например, п-сти в успехе, уважении, привязанности, власти и п-сть в принадлежности ч-либо. Первич п-сти залож генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, втори п-сти людей разл-ся в большей степени, чем первич. Когда потребность ощущается чел-ком, она пробуждает в нем состояние устремленности. Побуждение — это ощущение недостатка в ч-либо, имеющее определенную направленность. Оно явл-ся поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цели в этом смысле — это нечто, что осознается как ср-во удовлетворения п-сти. Когда человек достигает такой цели, его п-сть оказ-ся удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение чел-ка в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, к-рое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как ЗАКОН РЕЗ-ТА. Поскольку потребности вызывают у человека стремление их удовлетворенности, менеджеры должны осознавать такие ситуации, которые позволили бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством поведения приводящего к достижению целей организации. Однако руководитель должен всегда иметь ввиду элемент случайности. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То ,что оказывается эффективным для мотивации одних людей, м/б совершенно неважным для других.

Мотивация подразумевает применение вознаграждения для побуждения людей к эф-ной дея-ти. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ — это все, что чел-к считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а поэтому, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. Рук-ль имеет дело с 2 главными типами возн-ния: внутренним и внешним. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Напр, это чувство достижения рез-та, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Наиб простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения — создание соотв. условий работы и точная постановка задачи. Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается орг-цией. (зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа).

1. **Контроль как функция менеджмента. Виды и задачи контроля**

Цель функций контроля и регулирования – обеспечение эффективного осуществления всех основных функций менеджмента.

**Контроль** – постоянный процесс, обеспечивающий достижение организацией принятых целей развития путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем (отклонений от плановых заданий, нормативов, стандартов) и изменений внешней среды.

Контроль – комплексная функция, включающая в себя функции **учета, оценки, анализа**.

**Задачи контроля**:

– сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности и ее результатах (функция – учет);

– оценка состояния и значимости полученных результатов деятельности, выявление отклонений от стандартов – плановых заданий, нормативов (функция – оценка);

– анализ причин отклонений и дестабилизирующих факторов, влияющих на результаты деятельности (функция – анализ);

– прогнозирование последствий сложившейся ситуаций и обоснование необходимости принятия корректирующих воздействий.

Управленческий контроль не является разовой акцией. Это процесс непрерывный, включающий наблюдение и регулирование разных видов деятельности организации с целью облегчения, выполнения управленческих задач.

Эффективный управленческий контроль создается на основе его соединения с процессом стратегического планирования. Он обеспечивает наблюдение за осуществлением стратегических планов таким образом, чтобы менеджеры могли определить, насколько хорошо они выполняются и где необходимо сделать изменения или применить регулирующие методы.

В самом общем виде контроль можно определить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Функция «контроль» переходит в функцию «регулирование» в момент принятия и реализации решений по корректированию выявленных отклонений.

«Контроль» выступает как функция обратной связи в процессе управления: информационные потоки в нем направлены от объекта к субъекту управления.

Контроль завершает управленческий цикл и связывает результаты анализа отклонений от желаемого состояния объекта со всеми основными предметными функциями менеджмента.

1. **Сущность и классификация теорий мотивации**

Современные теории мотивации можно подразделять на две категории: содержательные и процессуальные.

Главными теоретиками содержательной теории мотиваций являются Дэвид Мак-Клелланд, Абрахам Маслоу и Фредерик Гер-цберг.

Представители данной теории были уверены в наличии у человека внутренних побуждающих факторов, называемых потребностями.

Такие теории мотиваций считаются взаимодополняемыми, а не взаимоисключающими.

Для того чтобы полностью понять смысл содержательной или процессуальной теорий мотивации, необходимо понять смысл таких понятий как потребность и вознаграждение, поскольку они являются основополагающими звеньями мотивации.

Потребность – это нехватка чего-либо, желание иметь нечто такое, без чего человек чувствует себя некомфортно. На сегодняшний день существуют два вида потребностей – первичные и вторичные.

Первичные потребности – это самые основные потребности, которые можно отнести к физиологическим, так как они появляются у человека вместе с его рождением.

Вторичные потребности имеют психологический характер. К ним можно отнести потребность в успехе, творческой самореализации, уважении, власти и т. д.

Здесь понятие «вознаграждение» означает более широкий смысл, чем деньги или удовольствие.

Вознаграждением является все то, что человек считает ценным для себя. Различают внутреннее и внешнее вознаграждение.

Внутреннее вознаграждение происходит при самом процессе работы, как внутреннее вознаграждение можно рассматривать дружбу и общение, возникшие между людьми в процессе какой-либо деятельности.

Наиболее простыми способами обеспечения данного вида вознаграждения служат создание соответствующих условий работы и точная постановка задач.

Внешнее вознаграждение, в отличие от внутреннего, не возникает в процессе работы. Такой вид вознаграждения следует рассматривать как материальное вознаграждение в виде заработной платы, выплаты пособий, льгот, премий, дохода, и т. д.

Необходимо нематериальное вознаграждение в виде продвижения по служебной лестнице, похвалы и т. д.

Для того чтобы более эффективно использовать внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, следует точно определить реальные потребности своих работников.

На практике многих известных фирм получили широкое распространение методы мотивации, связанные с материальным поощрением, и те методы, при которых работники участвуют в распределении прибыли.

1. **Понятие и характеристика основных типов организации**

*Тип производства*служит организационно-технической и экономическойхарактеристикой производства с точки зрения уровня его 1)специализации, 2)состава и номенклатуры продукции, 3)масштаба и 4)повторяемости изделий в производ­стве. Тип производства предопределяет производственную структуру предприятия и его цехов, характер загрузки ра­бочих мест, основные параметры применяемого оборудования и движение предметов труда в процессе произ­водства. Каждому типу производства свойственны опреде­ленные особенности 1)организации производства, 2)труда, 3)состав и характер оборудования, 4)применяемых технологических про­цессов, 5)состав и квалификация кадров.

**Тип производства** представляет собой комплексную характе­ристику 1)технических, 2)организационных и 3)экономических особен­ностей (конкретного) производства, **обусловленных** (Эти особенности связаны) широтой номенклатуры, б) регулярностью (продолжительностью выпуска одинаковой продукции), в) стабильностью и г) объемом выпуска продукции.

Тип производства (пред) определяет:

· Производственную структуру предприятии и его цехов.

· Характер загрузки рабочих мест (и оборудования)

· Движение предметов труда (сырья и материалов) в процессе производства

**Каждому типу производства свойственны (присущи**): 1)особенности организации производства и труда, 2)типичный состав оборудования и его характеристики, 3)характер применяемых технологических процессов, 4)состав и квалификация (производственных) кадров, 5) доля ручного труда. 6)продолжительность производственного цикла, 7)показатели эффективности использования ресурсов (особенно оборудования и производственных площадей) и др.

Различают **три типа производства**: 1)единичное, 2)серийное, 3)мас­совое.

**Единичное производство** характеризуется а)широким ассорти­ментом (перечнем)выпускаемой (как правило однородной) продукции и б)малым объемом выпуска одинаковых изде­лий, зачастую не повторяющихся (уникальных).

С позиции (технологии) организации (технологии) и экономики предприятия

Единичное производство характерно для (специального) станкостроения, судостроения, производства крупных гидротурбин, прокатных станов и другого уникального оборудования, производство мебели и др потреб товаров на заказ. Разновидностью единичного производства является индивидуальное производ­ство.

**Серийное производство** характеризуется изготовлением огра­ниченной номенклатуры продукции партиями (сериями), повто­ряющимися через определенные промежутки времени. В зависи­мости от размера серии различают мелкосерийное, среднесерий­ное и крупносерийное производства.

Серийное производство характерно для выпуска продукции установившегося типа, например, металлорежущих станков, на­сосов, компрессоров и другого широко применяемого оборудо­вания.

**Массовое производство** характеризуется изготовлением 1)огра­ниченной (малой) номенклатуры однородной продукции в 2)больших ко­личествах (одинаковой продукции) и в 3)течение относительно продолжительного периода времени.

Массовое производство - высшая форма специализа­ции производства, позволяющая сосредоточивать на предприя­тии выпуск **одного**или нескольких типов одноименных изделий. Непременным условием массового производства является высо­кий уровень стандартизации и унификации при конструирова­нии деталей, узлов и агрегатов.

1. **Понятие и классификация управленческих решений**

***Управленческое решение***– это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации). Принятие решений является основой управления.

***Цель управленческого решения***– обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

***Классификация: (типология)***

*Интуитивные решения.* Это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием "за" и "против" по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации.

*Решения, основанные на суждениях.* Это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются*рациональные решения* , основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет. В связи с этим принято различать:

*Уравновешенные решения* принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

*Импульсивные решения* , авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются "с наскока", "рывками".

*Инертные решения* становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

*Рискованные решения* отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

*Осторожные решения* характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются, в основном, в процессе оперативного управления персоналом. Как было сказано выше, для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

1. **Требования, предъявляемые к управленческим решениям**

Чтобы принимаемое управленческое решение было эффективным, менеджер должен соблюдать все требования, предъявляемые к управленческим решениям:

*Единство целей.*Для удовлетворения этому требованию при разработке и принятии решения должно обеспечиваться условие его непротиворечивости ранее принятым целям.

*Научная обоснованность и правомочность.*Заключаются в обеспечении соответствия прав и обязанностей органов принятия решения. Научная обоснованность состоит в том, что каждое управленческое решение должно быть обязательно аргументировано и обосновано. Аргументы должны по возможности носить формализованный характер (статистические, экономические и другие данные).

*Ясность формулировок*— ориентация на конкретного исполнителя.

*Краткость формулировок принятого решения.*Выполнение этого требования повышает конкретность, действенность решений и способствует лучшему усвоению задачи исполнителем.

*Своевременность и оперативность принятия решений,*повышающие ценность принятого решения.

*Объективность.*Менеджеры не должны игнорировать фактичес­кие условия или фактическое положение дел при разработке вари­антов решений.

1. **Процесс выработки, принятия и реализации управленческих решений**

**Выработка и принятие решений** - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

1. выработку и постановку цели;

2. изучение проблемы на основе получаемой информации;

3. выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;

4. обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи); выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения;

5. конкретизацию решения для его исполнителей.

На ***стадии принятия решения*** осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На ***стадии реализации решения*** принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Конечным результатов работ является обеспечение исполнителей всем необходимым и создание соответствующих условий для их эффективной работы. Следует также построить коммуникационную сеть для обмена информацией и отрегулировать соответствующие отношения подчинения между участниками.

1. **Понятие коммуникации в управлении. Коммуникационный процесс**

Коммуникации служат средством включения организации во внешнюю среду, обеспечивают ей необходимый уровень взаимодействия с окружающими социально-экономическими системами.

Цель коммуникации заключается в достижении от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения.

Коммуникации (единовременный акт) – процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменить поведение последнего.

Коммуникация (коммуникационный процесс) – это обмен информацией между двумя или более людьми (сторонами).

Значение коммуникаций определяется их влиянием на эффективность и результативность деятельности организации. Практически нет организаций, у которых бы не было коммуникационных проблем и необходимости в их профессиональном разрешении, поэтому коммуникацией необходимо управлять.

Управлять коммуникацией – это значит:

1.   Определять цели коммуникации.

2.   Определять пути достижения этих целей.

3.   Планировать с учетом ресурсов и ситуаций конкретные действия, направленные на достижение целей.

4.   Организовывать реализацию этих планов.

5.   Координировать взаимодействия компонентов коммуникационного процесса, а также действия непосредственных исполнителей.

6.   Контролировать.

7.   Корректировать процесс по результатам коммуникации.

Деятельность, включающая в себя всю совокупность перечисленных управленческих процедур и операций  называется коммуникационный менеджмент.

Другими словами, коммуникационный менеджмент – это профессиональная деятельность, направленная на достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и внешней средой.

Коммуникационная политика включает определение целей коммуникации, путей их достижения, содержание распространяемой на различные аудитории информации, планирование обратной связи.

Для формирования и реализации коммуникационной политики в организации создаются службы связи с общественностью, обеспечивающие надежные контакты с целевыми аудиториями и эффективную обратную связь.

Коммуникация как элемент внутренней среды организации представляет собой средства, методы и каналы информационного взаимодействия между сотрудниками в интересах обеспечения выполнения стоящих перед ними задач, а так же в интересах реализации социально-психологических потребностей.

1. **Понятие и характеристики организационной культуры**

**Организационная культура** – это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других. На практике организационная культура представляет собой набор традиций, ценностей, общих подходов, мировоззрения членов организации, выдержавших испытание временем. Это в своем роде выражение индивидуальности данной компании.

С.П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации:

§ личная инициатива;

§ готовность работника пойти на риск;

§ направленность действий;

§ согласованность действий;

§ обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;

§ перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;

§ степень отождествления каждого сотрудника с организацией;

§ система вознаграждений;

§ готовность сотрудника открыто выражать свое мнение;

§ степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Носителями организационной культуры являются люди.

**Цель организационной культуры** – помочь людям более продуктивно работать, получать удовлетворение от труда. Если человек находится в чуждой для него организационной культуре, его деятельность сковывается, ограничивается.

Несмотря на то, является ли культура организации предметом тщательного выбора или просто образовалась со временем, можно выделить ***шесть факторов***, которые будут влиять на этот процесс:

**1. История и собственность.**Новые организации должны быть либо агрессивными и независимыми, либо гибкими и легко приспосабливающимися, а иногда и совмещать эти принципы.

**2. Размер организации.**В целом крупные организации разрабатывают методики, процедуры и создают специализированную власть.

**3. Технология или тип производства.** Не всегда четко указывает на определенную культуру, но некоторые соответствия можно выделить: например дорогостоящая технология, когда цена поломки велика, требует тщательного контроля, наблюдения и компетенции.

**4. Цели и задачи.**Эффективность организации во многом зависит от четкого представления ее менеджерами смысла их каждодневной деятельности.

**5. Окружение.**Основной характеристикой окружения является его бурный характер. Изменения, происходящие в окружении организации требуют быстроты реагирования на эти изменения.

**6. Люди.**Разным культурам соответствуют различные психологические контакты.

Многое зависит от личных взглядов руководителя и «ключевых» сотрудников организации, их способности понять и объяснить конфликтные ситуации.

1. **Управление конфликтами в организации**

**Фазы конфликта:**

1) **конфронтационная, или военная;**в этом случае стороны стремятся обеспечить свой интерес путем полной ликвидации чужих интересов любыми возможными способами;

2) **компромиссная, или политическая;**стороны стремятся по возможности достичь своих целей путем переговоров, в ходе которых изменяют свои личные интересы на общие, устраивающие обе стороны;

3) **коммуникативная, или управленческая;**выстраивая определенные коммуникативные взаимосвязи, стороны достигают согласия, основанного на том, что интересы противоположных сторон стремятся к взаимодополнению;

4) помимо указанных фаз, выделяют еще и **кризис**; **преодоление кризиса**, т. е. продолжение развития конфликта помогает снять напряженность в отношениях сторон.

**Управление конфликтами**– это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Управление конфликтами связано с тремя видами действий.

1. Предупреждение конфликтной ситуации.

2. Разрешение конфликтной ситуации.

3. Урегулирование конфликта.

Существует ряд методов управления конфликтами, которые по признаку поведения конфликтующих сторон можно разделить на несколько групп: внутриичностные, структурные, межличностные, переговоры, ответные агрессивные действия. Методы управления конфликтами подразделяются также по признаку принадлежности к направлению управления конфликтами. Практика показывает, что сложилось три направления управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Каждое из названных направлений реализуется при помощи специальных методов.

Начнем с метода ухода от конфликта. Его разновидностью является метод бездействия. При этом методе развитие событий отдается на откуп времени, все происходит стихийно.

Следующая разновидность этого метода – уступки, или приспособление. Руководство соглашается с предложениями работников за счет собственных требований.

Сюда же можно отнести метод сглаживания, который используется в организациях, ориентированных на коллективные методы трудового процесса. Данный подход основан на убеждении, что различия между сталкивающимися сторонами не столь значительны.

Подавление конфликта, в свою очередь, предполагает использование различных методов.

1. **Стиль управления**

**Стиль управления** – это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач, используемых руководителем, манера его поведения по отношению к подчиненным. Стиль управления оказывает существенное влияние на эффективность деятельности коллектива и организации в целом.

Выделяются 3 наиболее часто встречающихся стиля руководства: авторитарный или автократический, демократический и либеральный, хотя часто на практике происходит смешение стилей.

Для **авторитарного (автократического) стиля**характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы все о делах докладывали только ему. Стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой менеджер единолично принимает решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен и резок. Характерны догматизм и стереотипность мышления. Все новое воспринимается с осторожностью или вообще не принимается, т. к. в управленческой работе используются одни и те же методы. Это создает напряженную обстановку, т. к. подчиненные избегают тесного контакта с таким менеджером.

Данный стиль не стимулирует инициативу подчиненных, она, наоборот, часто наказуема автократом, что делает невозможным повышение эффективности работы организации.

**Демократический стиль:**большинство вопросов решается коллегиально, систематически информируются подчиненные о положении дел в коллективе. Менеджер такого стиля в общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Требователен, но справедлив.

При осуществлении контроля демократичный менеджер обращает внимание на конечный результат, что создает условия для самовыражения подчиненных, у которых развивается самостоятельность суждений.

Управление осуществляется без нажима, с учетом способностей людей. Такой стиль руководства многие считают оптимальным, но не всегда он является наиболее продуктивным.

Руководитель с **либеральным (невмеша-тельским)**стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставляется полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель вежлив, готов отменить принятое им решение, безынициативен. Из средств управления персоналом преобладают уговоры и просьбы.

Мягкость в общении мешает ему приобрести реальный авторитет. Следствие этого – незаслуженные поблажки, излишнее панибратство. Такой руководитель не проявляет выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действие подчиненных, и поэтому его управленческая деятельность нерезультативна.

Гибкость руководителя заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации в организации.

1. **Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Мутона**

Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутона и дает возможность оценить характер управления на предприятии. Положение в решетке определяет степень развития методов управления предприятием.

Одна ось отражает ориентацию руководителя на коллектив, а вторая – производственную направленность деятельности руководящего состава.



Решетка стилей руководства Блейка—Моутона

Из решетки стиля руководства выводится пять типичных стилей.

1—1 – стиль руководства, не ориентированный на высокие трудовые достижения, на заботу о межличностных отношениях. Попустительский стиль может иметь следствием апатию и разочарование сотрудников.

1—9 – стиль руководства, при котором для межличностных отношений создана благоприятная атмосфера, но трудовым достижениям уделяется мало внимания. В таких группах долго не бывает конфликтов, пока на сотрудников не начинают давить производственная необходимость или вышестоящее начальство.

5—5 – стиль руководства, направленный на средние трудовые достижения и среднюю удовлетворенность сотрудников. Консервативный стиль достижения, трудовые результаты средние.

9—1 – стиль руководства, ориентированный на высокую производительность труда и отсутствие заботы о межличностных отношениях. Соответствует авторитарному руководству.

9—9 – стиль руководства, нацеленный на высокие трудовые достижения и высокую удовлетворенность сотрудников.

Решетку Блейка—Моутона называют управленческой, менеджерской решеткой.

Большинство руководителей считают, что стиль 9–9 наиболее целесообразен для применения. Но применение этого стиля на практике затруднительно.

Недостатком данной теории является невозможность точного определения положения руководителя на данной решетке, ведь информация, которую можно получить как от руководителя, так и от подчиненных, вряд ли будет полной и достоверной.

1. **Содержание понятия лидерства. Теории лидерства**

**Лидерство** - *это способность формировать коллектив и вести его к намеченным целям на основе личного авторитета. Люди, обладающие такой способностью, злоупотребляют ею во имя личных интересов*.

**Теория черт** основывается на идее *Ф. Гальтона* о наследственной природе лидерства. Лидером согласно этой теории не становятся, а рождаются. Для того, чтобы стать лидером необходимо обладать определенным набором личностных качеств или совокупностью психологических черт, таких как ум, энергия, воля, храбрость, инициативность, умение предвидеть, способность привлекать к себе внимание, уверенность в себе, общительность и т. д. Однако, эта теория не получила распространения, так как не было ни одной черты лидера, с которой согласились бы все исследователи.

**Ситуационные теории лидерства**рассматривают лидера как результат встречи субъекта, места, времени и обстоятельств. Чтобы стать политическим лидером, согласно данным теориям необходимы определенные психологические и профессиональные качества, которые актуализируются ситуацией.

**Модифицированная ситуационная теория лидерства***Э.Хартли*строится на ряде предположений:

1) если человек стал лидером в одной ситуации, то, возможно, он может им стать и в другой;

2) лидеры в одной ситуации часто рассматриваются группой как лидеры и в других ситуациях;

3) приобретенный лидером в одной ситуации авторитет способствует избранию его лидером и в другой ситуации;

4) лидером чаще становится человека, мотивированный к этому.

**Ситуативно-личностная теория** *Г. Герта*и*С. Милза*, выделивших пять факторов, которые необходимых учитывать при рассмотрении феномена лидерства:

1) черты лидера как человека;

2) мотивы лидера;

3) образы лидера и мотивы, существующие в сознании его последователей и побуждающие их следовать за ним;

4) личностные характеристики лидера как социальной роли;

5) официальные и легитимные параметры, в рамках которых действует лидер и его последователи.

**Теория последователей**рассматривает лидеров как выразителей настроений, интересов, потребностей тех или иных социальных групп. Лидеру отводится пассивная роль, он представляет собой лишь инструмент социальной группы, которая выбирает себе того лидера, который ее удовлетворит.

**Модель эффективности лидерства***Ф. Фидлера* основана на интеграции влияния лидера, его личностных свойств и ситуативных переменных, в частности, отношений между лидером и последователями.

**Теория гуманистического направления**основывается на том, что лидер должен так преобразовать организацию, чтобы индивиду была обеспечена свобода для осуществления собственных целей и потребностей, и вместе с тем так, чтобы внести вклад в осуществление целей и потребностей организации.

**Мотивационная теория** утверждает, что эффективность лидера зависит от его умения воздействовать на мотивацию последователей, на их способность к продуктивному выполнению задания и на удовлетворение, испытываемое в процессе работы.

**Психоаналитические теории лидерства** решающее значение в поведении личности отдают подсознательным процессам, прежде всего, инстинктивным стремлениям, которые связываются с подавленными сексуальными влечениями, перерождающимися на основе механизмов сублимации и компенсации в мотив власти.

1. **Понятие лидерства, подходы, стили. Ситуационное лидерство**

**Лидepcтвo** - **этo cпocoбнocть фopмиpoвaть кoллeктив и вecти eгo к нaмeчeнным цeлям нa ocнoвe личнoгo aвтopитeтa. Люди, oблaдaющиe тaкoй cпocoбнocтью, злoyпoтpeбляют eю вo имя личныx интepecoв.**В нacтoящee вpeмя cyщecтвyeт нecкoлькo нaпpaвлeний в изyчeнии тeopий лидepcтвa.

В cooтвeтcтвии c "***тpaдициoннoй кoнцeпциeй лидepcтвa***" лидepcкиe кaчecтвa ocнoвывaютcя нa личныx xapaктepиcтикax. Они в cooтвeтcтвии c дaннoй тeopиeй мoгyт быть либo вpoждeнными, либo вocпитaнными.
Пoзднee **Фpeнк Фидлep** пpeдлoжил "***cитyaциoннyю тeopию лидepcтвa***". Дaннaя тeopия пpeдпoлaгaeт, чтo, для тoгo чтoбы чeлoвeк пpoявил ceбя кaк лидep, eмy пpeждe вceгo нeoбxoдимa cитyaция, в кoтopoй oн cмoжeт peaлизoвaтьcя cooтвeтcтвyющим oбpaзoм. Тpeтья кoнцeпция, "***Нoвaя кoнцeпция лидepcтвa***", включилa в ceбя пepвыx двa нaпpaвлeния, нo в нeй yдeляeтcя бoльшe внимaния внyтpeннeмy миpy лидepa и eгo cпocoбнocтям зa cчeт cвoиx личнocтныx кaчecтв oкaзывaть влияниe нa дpyгиx людeй.

Влacть лидepa oбecпeчивaeтcя xopoшим знaниeм людeй, т. e. нacтoящий лидep - этo xopoший пcиxoлoг. Он пpeкpacнo чyвcтвyeт мopaльный нacтpoй coбeceдникa, бyдь тo eдинoмышлeнник или oппoнeнт, и yмeлo вeдeт бeceдy в oфициaльныx и нeoфициaльныx ycлoвияx. Вcякий лидep - этo pyкoвoдитeль, нo нe вcякий pyкoвoдитeль - лидep. В дaннoм cлyчae нe имeeт знaчeния, фopмaльный этo или нeфopмaльный ypoвeнь, тaк кaк y лидepa вceгдa ecть пoдчинeнныe (пocлeдoвaтeли)кoтopыe выпoлняют eгo пopyчeния. Для тoгo чтoбы cтaть лидepoм, пoмимo тaлaнтa нeoбxoдимo yдeлять мнoгo вpeмeни cвoeмy paзвитию - кaк пpoфeccиoнaльнoмy, тaк и личнocтнoмy. Лидepcтвo - этo тaлaнт, бeз paзвития oн yгacaeт, кaк и вce дpyгиe cпocoбнocти. Нacтoящим лидepoм чeлoвeк cтaнoвитcя к 30-35 гoдaм, кoгдa oн нaбиpaeтcя жизнeннoгo oпытa.

Спeциaлиcты пo мeнeджмeнтy ***выдeляют двe гpyппы лидepoв***:

1. **"игpoки"**;

2. **"oткpытыe"**.

Пpивлeкaтeльнocть пepвыx ocнoвывaeтcя тoлькo нa пpoизвoдимoм ими внeшнeм впeчaтлeнии, зa кoтopым ничeгo нe cтoит. У ниx нeт cвoиx взглядoв и yбeждeний, и oни лeгкo иx измeняют в cooтвeтcтвии co cлoжившeйcя oбcтaнoвкoй.

**"Игpoки"** иcпoльзyют cвoю cпocoбнocть paзбиpaтьcя и yпpaвлять oкpyжaющими людьми иcключитeльнo в coбcтвeнныx цeляx. Зa иx внeшним блaгopoдcтвoм кpoeтcя xoлoдный pacчeт в личныx интepecax. Этo aктepы, кoтopыe пocтoяннo мeняют cвoи мacки и poли, и бoлee тoчнo им пoдxoдит oпpeдeлeниe "двyликий Янyc". "Игpoки" - этo кapьepиcты, кoтopыe ни пepeд чeм нe ocтaнoвятcя, чтoбы дoбитьcя бoлee выcoкoгo пoлoжeния.

**"Откpытыe"** лидepы живyт интepecaми кoллeктивa, нeкoй вceoбщeй идeeй. В cвoeй paбoтe тaкиe лидepы pyкoвoдcтвyютcя oбcтoятeльcтвaми, в ocтaльнoм oни являютcя пoлнoй пpoтивoпoлoжнocтью "игpoкaм".
Эти люди и ecть нacтoящиe лидepы, взaимooтнoшeния кoтopыx c людьми, в тoм чиcлe и иx пocлeдoвaтeлями, cклaдывaютcя нa ocнoвe иcкpeнниx oтнoшeний.
"Откpытыe" лидepы oблaдaют нeпpepeкaeмым aвтopитeтoм y oкpyжaющиx, кoтopый ocнoвывaeтcя нa oпытe, пopядoчнocти и cпpaвeдливocти. Тaкиe лидepы вcтpeчaютcя peжe, чeм "игpoки", тaк кaк в бoльшинcтвe cлyчaeв людьми движyт aмбиции и тщecлaвиe.

1. **Опыт японского управления**

По набору признаков эту модель можно также называть неформальной, социально-психологической, демократической, мягкой.

**Япония**

* **Человеческий фактор**— на первом плане. Повышенное внимание к работникам
* **Сильное чувство лояльности**работников и их отождествление себя с корпорацией, готовность к самоограничению и жертве во имя «своей» фирмы
* **Пожизненный найм рабочих и служащих*.***Очень низкая текучесть кадров
* Руководитель ведет себя как член единой команды. Ярко проявляется дух корпоративности, «группизм».
* **Коллективная ответственность за результаты.**
* В отношениях между персоналом поощряется **взаимозависимость**
* Работник сориентирован на универсальный, неспециализированный вид деятельности. Подготовка ведется по широкому профилю.
* Неформальные, тонкие (мягкие) механизмы целеполагания и контроля
* **Коллективное принятие решений.**Снизу вверх, неторопливо, согласованием
* **Ориентация на качество.**Рабочие в максимальной мере участвуют в делах фирмы
* Преобладают **неформальные контакты**между персоналом.
* Изменения осуществляются постепенно, через отдельные исправления и улучшение
* При оценке работника и его продвижении главным критерием является старшинство и умение ладить с людьми
* Сильно развитая система социальной помощи и социальных услуг, оказываемых компанией своим работникам.
1. **Особенности организации управления в американских и западноевропейских фирмах**

Система управления в американских фирмах жестко органи­зована. Это машинно-конвейерная, электронно-формализован­ная система управления, пригодная для любой капиталистической фирмы.

Структура управления зависит от различных факторов. С одной стороны, это рост масштабов производства, усложнение выпускае­мой продукции, территориальная разобщенность, а с другой — ис­торические особенности формирования конкретных фирм. Она определяется сочетанием этих факторов. В структурах можно выде­лить общие черты, присущие структурам управления любой капиталистической фирмы. Но на них оказывают влияние и специфиче­ские особенности.

В западноевропейских компаниях, так же как и в американских, управление основано на принципах децентрализации. Однако под влиянием научно-технического прогресса они охвачены процессом концентрации и централизации.

В последние десятилетия западноевропейские фирмы произвели реорганизацию управления с использованием американского опыта. Они отошли от узкой специализации производства.

Производственные отделения в компаниях западноевропейских стран играют большую роль. В децентрализованной форме управ­ления они координируют деятельность входящих в них дочерних компаний, которые наделены оперативно-хозяйственной, финан­совой и юридической самостоятельностью. Дочерние компании выступают одновременно центрами прибыли и центрами ответ­ственности. В рамках закрепленной за ними товарной номенкла­туры они ведут научные исследования, находят потребителей про­дукции, осуществляют ее производство и сбыт, используя при этом экономические методы управления. Производственные отделения контролируют и координируют деятельность закрепленных за ни­ми дочерних компаний по научным исследованиям, производству, сбыту, финансам.

Каждая американская и западноевропейская компания имеет свои особенности в организационной структуре.

Имеет свои особенности и американский стиль управления. Здесь четко определена ответственность каждого работника. Каждый руко­водитель лично отвечает за выполнение директивно установленных показателей. Зарубежные филиалы американских корпораций более свободно используют капитал, технологию, организационный и управленческий опыт материнской компании.

Некоторые отличия от американского и западноевропейского управления в целом имеет управление фирмами в Финляндии. Здесь цели имеют количественные показатели. Стратегия на достижение ко­нечных целей носит название «управление по результатам». Особен­ностью этого управления является то, что в определении целей на­равне с высшим руководством участвуют исполнители и рабочие. Под­чиненные сами выбирают пути и методы их достижения.

Ключевыми результатами могут быть:

* функциональная организация, производительность труда;
* уровень обслуживания, качество продукции, объем реализации;
* удовлетворение запросов потребителей.

Одновременно составляется три вида планов: стратегический, го­довой, графики работы. Стратегическое планирование включает про­гноз на 10—15 лет и планирование целей на 3—5 лет. План целей на очередной год разрабатывается на основе ситуационного анализа. Гра­фики работы составляются на основе годового плана целей. Оценка ключевых результатов производится два раза в год на всех уровнях управления.

* 1. **Понятие и сущность маркетинга. Основные понятия (потребности, запросы, товары, сделка, рынок)**

**Маркетинг** - это вид человеческой деятельности в сфере рынка, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. Для пояснения этого определения Ф. Котлер рассматривает последовательно следующие основные понятия (категории): потребность, запросы, товар, обмен, сделка и рынок.

**Основная категория маркетинга** - это категорий человеческих потребностей.

**Потребность** - это нужда, принимающая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивидуума.

**Запрос** - это потребность, подкрепленная покупательной способностью. Запросы меняются в зависимости от различных факторов. В первую оче-редь, от уровня доходов покупателей, при изменении уровня цен на товары, при изменении покупательских предпочтений (когда надоедает существующий товар и покупатель ищет разнообразия).
Человеческие нужды, потребности и запросы не могут существовать без товаров для их удовлетворения.

**Товар** (по Ф. Котлеру) - это все, что может удовлетворить потребность или нужду и предла-гается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Таким, образом, данное определение товара очень широко. Во-первых, товар - это всё, что, удовлетворяет нужду. Это может быть физический объект, услуга, вид деятельности, идеи, места и т. д., т. е. все, в чем нуждаются покупатели и за что они готовы заплатить. Во- вторых, в данном определении товара показаны возможные пути использования товара покупателем.
Маркетинговая деятельность возникает в тех случаях, когда люди пытаются удовлетворить свои нужды и потребности с помощью обмена. Обмен - это акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен. Обмен - это основ-ное (ключевое) понятие маркетинга. Для его совершения необходимо соблюдение следующих условий:

1. Сторон должно быть как минимум две.

2. Каждая сторона должна иметь что-либо ценное для другой стороны.

3. Каждая сторона должна быть способна представить информацию о своем товаре и доставить его к месту обмена.

4. Каждая сторона должна быть совершенно свободна в принятии или отклонении предложения другой стороны

5. Каждая сторона должна быть уверена в целесообразности иметь дело с другой стороной
Эти пять условий создают лишь потенциальную возможность совершения обмена. Реальное совершение обмена зависит от соглашения между сторонами о его условиях.
Здесь возникает еще одно важное понятие или категория маркетинга - сделка.

**Сделка** - это коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами. Совершение сделки требует следующих условий:

1. Наличие не менее двух ценностных объектов.

2. Наличие согласованных условий ее осуществления, в первую очередь, согласованного времени и места ее проведения.
Понятие сделка непосредственно подводит нас к понятию рынок.

**Рынок** (по Ф. Котлеру) - это совокупность существующих и потенциальных покупателей товара. В истории человечества существовало 3 различных способа удовлетворения своих нужд

1) самообеспечение

2) децентрализованный обмен

3) централизованный обмен

* 1. **Основные концепции управления маркетингом**

**Американский исследователь Ф. Котлер выделяет пять концепций**управления маркетингом.

1. **Концепция совершенствования производства:**потребители будут более благожелательными к товарам, которые широко распространены и доступны по цене. Это требует усилий по улучшению техники, технологии и организации их производства и распределения, снижению затрат. Такой подход целесообразен, если спрос превышает предложение и имеются реальные возможности уменьшить себестоимость.

2. **Концепция совершенствования товара:**потребители будут более благосклонны к товарам наивысшего качества с лучшими эксплуатационными свойствами и характеристиками.

Концепция товара – система базисных представлений предприятия-изготовителя о создаваемом продукте и его рыночных возможностях. Такой продукт может быть нововведением, которое потребитель считает значимым, или модификацией существующего.

Процесс управления товаром предполагает принятие решения о его концепции, марочном наименовании, упаковке, уровне сервиса, ассортименте, действиях фирмы на каждой стадии его жизненного цикла.

3. **Концепция интенсификации коммерческих усилий,**суть которой состоит в том, что потребители не станут приобретать товары в достаточных количествах без активной рекламы и дополнительного стимулирования со стороны продавцов.

**Реклама** – форма коммуникаций, обслуживающая рынок и стимулирующая спрос и продвижение продукции к потребителю путем информирования о потребительских свойствах и качестве товара. Главная функция рекламы – в создании и обеспечении гибкой и надежной коммуникативной связи между производителем и потребителем. Рекламу можно рассматривать как средство управления, обеспечивающее развитие производства и рыночных отношений.

Содействие продажам представляет собой комплекс мероприятий по воздействию на потребителя, чтобы «подтолкнуть» его к покупке, и на производителя с целью стимулирования сбыта (снижение цен; кредит на льготных условиях; премии, бесплатный товар в придачу к покупке; образцы-подарки; пробы, дегустации; конкурсы, лотереи).

4. **Концепция маркетинга,**в соответствии с которой залогом достижения целей организации является правильное определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение их удовлетворения более эффективным и продуктивным, чем у конкурентов, способом. Эта концепция исходит из нужд потребителей и их суверенитета.

Определение нужд и потребностей потребителей осуществляется на основе принципов:

– учет социальных факторов потребителей (национальность, пол, возраст, семейное положение, культура, принадлежность к той или иной социальной группе);

– учет экономических факторов (уровень доходов, возможность и условия получения кредита, уровень потребления, льготы);

– учет географических факторов (местонахождение, особенности климата);

– психологические, действие которых во многом зависит от возраста и пола (отношение к новому, рекламе, здоровью и др.);

– учет потребительских мотивов(цена, качество, обслуживание, марка).

5. Концепция социально-этического маркетинга, которая дополняет положения предыдущей концепции такими условиями, как одновременное сохранение и укрепление благополучия каждого потребителя и общества в целом.

* 1. **Анализ рыночных возможностей. Прогнозирование спроса. Сегментирование рынка и выбор целевых сегментов**

**Анализ рыночных возможностей.** Предприятия должны уметь выявлять открывающиеся рыночные возможности. Фирмы не могут вечно полагаться на свои нынешние товары и рынки. Сейчас никому не нужны керосиновые лампы и конторские счеты. Производители этих товаров разорились или занялись новым делом. Многие фирмы подтвердят, что большая часть их нынешних прибылей приходится на товары, которые они пять лет назад не производили и не продавали.

Предприятиям может казаться, что их возможности очень ограничены, но это свидетельствует лишь о неумении предвидеть будущее своего дела и осознать свои сильные стороны. Перед любой компанией открыты разнообразные рыночные перспективы.

**Прогнозирование спроса.** Верхний предел рыночного спроса называется ***емкостью*****или *потенциалом рынка.*** Емкость рынка не является величиной постоянной. Она динамично изменяется под влиянием многих факторов. Главные из них– условия макро– и микросреды. В странах со стабильной экономикой макросреда меняется более медленно. В России же никто не может сказать, когда наступит очередной дефолт или отказ государства от своих долговых обязательств.

*Сегментирование рынка* - разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и (или) комплексы маркетинга в зависимости от потребностей. Для отыскания лучших с точки зрения фирмы возможностей сегментирования продавец пробует самые разные методы. При потребительском маркетинге основаниями (критериями) для сегментирования служат следующие переменные:

- географические;

- демографические;

- психографические;

- поведенческие.

**При выборе целевого рынка следует придерживаться определённой последовательности:**

***1. Определение потенциала сегмента рынка***, т. е. определение его ёмкости – количественных параметров.

***2. Оценка доступности сегмента рынка,*** т. е. определение возможности начать внедрение и продвижение своих товаров на том или ином сегменте рынка. Следует также выяснить, какие существуют правила торговли, входные барьеры, можно ли использовать существующие каналы сбыта или предстоит позаботиться о формировании своей сбытовой сети, налаживании контактов с торговыми посредниками или о строительстве собственных магазинов и складов.

***3. Оценка существенности сегмента***предполагает определение того, насколько реально ту или иную группу потребителей можно рассматривать как сегмент рынка, насколько она устойчива по основным объединяющим признакам.

***4. Анализ возможностей освоения сегмента рынка*** предполагает целый ряд последовательно осуществляемых мероприятий.

При расчёте доли рынка и возможного объёма продаж важно правильно осуществить **позиционирование товаров** – сведение к минимуму неопределённости, связанной с товаром.

* 1. **Инструменты маркетинга и их эволюция**

Приспособление и оптимизация деятельности предприятия к изменяющимся условиям осуществляется пyтем выбора наилучшего сочетания инструментов (иногда гoворят элементов) маркетинга. K ним относятся: товар, цена, место, продвижение. Совокупность инстpументов составляет комплекс или 4"P" маркетинга. Это обусловлено тем, что по-английски все четыре cлова начинаются нa одну и ту же букву "P": товар - product, цена -price, место - рlасе, продвижение -promotion. Товар - этo продyкт или услуга, составляющaя основу коммерческой деятельности. Областями решений при рaзработке товара могyт быть его свойствa, качество, дизайн, упaковка, товарные знaки, сопутствyющие услуги. Первaя зaдача предприятия в сфере маркетингa заключается в том, чтобы определить, какие товары или услуги привлекyт потребителя, каковы его нужды и запросы, а потом воплотить их в соответствующие товары. Тенденции изменений в обществе часто дают ключ к определению тех ви**дов т**о**ва**ров**,**кoторые потребитель захочет приобрести.

**Цена -**денежнaя сyмма, взимаемaя за конкретный товар. Областями **решений**здесь могут быть такие вопросы, кaк выбор стратегии ценообра**зования,**тактики корректиpовки цен, возможности и сферы применения скидок. Приняв основное решение, a именно - какие товары производить, предприятие должно решить вопрос о ценах. Иногда максимизировать прибыли позволяют низкие цены за счет увеличения объема продаж. C другой стороны, привлекательность некоторых товаров (таких, например, кaк бытовaя техника фирмы "BRAUN") зависит от их высокого качества, котoрое подтверждается их высокой ценой.

**Продвижение**- совокупность разнообразных методов стимулирования, используемых предприятиями при взаимодействии с целевыми рын-ками и широкой общественностью. Главным вопросом является выбор нaилyчшего сочетания рaзличных способов продвижения: реклaмы, пропа­гaнды, собственно стимулирования, личных продаж. Продвижение позво**ляет кaк оповестить**будущих покупателей о товарах предприятия, так и убедить их пpоизвести покупкy немедленно. В первом случае используется реклaма, во втором – распродажи.

B настоящее времяпрактически нa всех рынках (в том числе и нa российском)проявляютсяв большей или меньшей степениновые тенден­ции:

* увеличивается количество товаров и товарных гpупп;
* увеличивается количество поставщиков;
* население стареет, a новое поколение, пpиходящее нa рынок, облада­ет совсем другими характеристикaми;
* изменение в технологиях приводят к изменению в конкуренции, a именно: конкурентов можно обнаружить тaм, где их раньше не было (ком­пьютернaя телефония, телевидение);
* стоимость маркетинговой деятельности растёт, a её рентабельность снижается;
* возрастает количество информации и информационных канaлов, тpaдиционные канaлы меняют свою привычную роль и (функцию;
* действовавшее ранее правилo, известное кaк закон Парето, 20 х 80 (этo означает, что 20% покупателей обеспечивают 80% покyпок) во многих слyчaях теперь не работает и постепенно происходит переход к правилу 30х60.

Новaя ситуация нa рынке вызвaла эволюцию в формировании ком­плекса маркетинга,включaющего следующие инстpументы:

* **потpебитель (consumer),**
* стoимость (cost),
* убежденность (convience)
* сообщение (communication)

Их перечень теперь составляет не 4"P" маркетинга, a 4"C". Главное отличие заключается в фокусировке деятельности предприятия нa поведе­иии потpебителя, a не товаре. Значение инстpументов маркетинга должно соответствовать особенностям рынка.

* 1. **Основные виды сбора и обработки маркетинговой информации**

Система любых управленческих решений, в том числе и маркетинговых, должна базироваться на информации, обладающей 3 основными свойствами: актуальность, достоверность, полнота. Роль МИ: получение конкурентных преимуществ, слежение за внешней средой, координация стратегии, оценка деятельности, поддержка управленческих решений.

В своей деятельности фирма использует 2 разновидности информации – вторичную (ВИ) и первичную (ПИ). ВИ делится на внутреннюю и внешнюю, а внешняя на: публичную внутринациональную, публичную международную и частного происхождения.

**ВИ**– данные, собранные ранее для целей, не связанных с решением проблемы, исследуемой фирмой. Для оценки надежности ВИ следует получить ответы на вопросы: Достоинства ВИ: высокая скорость получения, наличие разных источников, относительно низкая стоимость, возможность работы с данными, которые фирма не может получить самостоятельно.Недостатки ВИ: возможность устаревания данных, наличие противоречивых сведений, не всегда известна степень достоверности.Источники втор. внутренней инф-ии: отчеты по продажам, рекламации потребителей, сведения о запас продукции на складах, счета клиентов, отчет о прибылях и убытках, выполненные ранее исследования.Источники вторичной внеш. инф-ии: государственные и административные органы, учреждения и организации, комиссии ООН, ВТО и т.д., профессиональные печатные издания, профес-ые организации (например, отраслевые союзы), компьютерные банки данных независимых организаций.

**ПИ**– данные, собранные специально для решения конкретной проблемы, исследуемой фирмой. Такие данные необходимы, когда недостаточно вторичной информации. Перед сбором информации надо получит ответы на вопросы: Какую инф-ю следует получить (вид и объем)? Каков объект исследования? Кто, какими методами, где, когда и как долго будет собираться инф-я? Сколько будет стоить получение инф-и?Достоинства ПИ: полное соответствие целям исслед-я, известна методология получения данных, отсутствие противоречивых сведений, конфиденциальность полученных сведений.Недостатки ПИ: низкая скорость, высокая стоимость, неспособность фирмы получить ПИ.

МИ может быть получена в ходе проведения одного из трех типов исследований:

1. Кабинетные (классический анализ документов - анализ сути материала с определенной точки зрения, информационно-целевой анализ – анализ информативности текстовых материалов, контент-анализ – анализ смысловых категорий в большом массиве инф-ии). Цель кабинетных исслед-й - сбор и обработка ВИ.

2. Полевые исслед-я – методы сбора и обработки инф-ии «по месту нахождения инф-ии»: опрос (выяснение субъективных м нений и предпочтений опрашиваемых в отношении какого-либо объекта), наблюдение (пассивная регистрация лично исследователем или техническими устройствами определенных процессов или действий), эксперимент (метод исслед-я, применяемый для оценки причинно-следственных связей, подразумевающий активное вмешательство исследователей в процессы: они изменяют один или более параметров и наблюдают за тем, какое влияние это изменение оказывает).

3. Комбинированные исслед-я. Специалисты по маркетингу сетуют, что не могут собрать достаточно инф-ии. В попытках разрешить эту проблему многие фирмы разрабатывают особые системы маркетинговой инф-ии – это постоянно действующая система взаимодействия людей, оборудования и методических приемов, предназначенная для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной инф-ии для использования ее специалистами маркетинга с целью совершенствования планирования, исполнения маркетингового контроля за рыночными мероприятиями.

* 1. **Система маркетинговых исследований. Основные виды исследований. Основные этапы исследования**

**Маркетинговое исследование** — это систематический поиск, сбор, анализ и представление данных и сведений, относящихся к конкретной рыночной ситуации, с которой пришлось столкнуться предприятию.

**Эти исследования нередко проводятся на систематической основе и могут быть классифицированы следующим образом:**

**1. Исследование рынка (Market Research):**

* определение размера и характера рынка (характеристика потребителей по возрасту, полу, доходу, профессии и социальному положению);
* определение географического размещения потенциальных потребителей;
* определение удельного веса товаров основных конкурентов в общем объеме сбыта на данном рынке. Исследование структуры, состава и организации работы сбытовой сети, обслуживающей данный рынок;
* анализ общеэкономических и других внешних тенденций, влияющих на структуру рынка.

**2. Исследование сбыта (Sales Research):**

* определение различий в объеме сбыта по отдельным районам;
* установление и пересмотр границ сбытовых районов. Планирование посещений клиентов коммивояжерами. Изменение эффективности работы сбытовиков;
* оценка методов торговли и стимулирования сбыта. Анализ эффективности распределительной сети в размере "расходы — прибыль". Инвентаризация товарных запасов розничной сети.

**3. Исследование потребительских свойств товаров (Product Research):**

* анализ сильных и слабых сторон конкурирующих товаров
(т. е. товаров не только своей фирмы, но и ее конкурентов);
* поиски новых способов применения выпускаемых изделий. Анализ замыслов новых изделий. Испытание новых изделий с привлечением потребителей. Исследование в области упаковки. Изучение возможностей упрощения ассортимента.

**4. Исследование рекламы (Advertising Research):**

* анализ эффективности рекламных объявлений;
* анализ эффективности средств распространения рекламы;
* анализ эффективности рекламной работы.

**5. Экономический анализ (Business Economics):**

* анализ "затраты — выпуск";
* краткосрочное и долгосрочное прогнозирование, основанное на анализе тенденций;
* анализ "цена — прибыль".

**6. Мотивационный анализ (Motivation Research).**

**7. Исследование внешнеторгового маркетинга (Export Marketing Research).**

Приведенный выше перечень никоим образом не является исчерпывающим, а лишь намечает в общих чертах границы возможной исследовательской деятельности.

**Этапы маркетингового исследования:**

1. Формулирование проблемы ситуации;
2. Предварительное планирование исследования;
3. Согласование с руководством;
4. Получение, сбор информации;
5. Обработка и подготовка информации;
6. Экономическая оценка;
7. Подведение итогов.
	1. **Основные факторы маркетинговой среды компании. Методы анализа макро- и микросреды (SWOT-анализ, PEST-анализ)**

Маркетинговая среда предприятия - это совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами предприятия и внутри него и влияющих или имеющие возможность влиять на его рыночные решения.

Маркетинговая среда делиться по отношению к самому предприятию на внутреннюю и внешнюю.

Основными уровнями маркетинговой среды с точки зрения возможности на предприятие является микро и макро рыночная среда плюс внутренняя среда предприятия.

К внешней относится: Микро и Макро среды

К внутренней: Само предприятие, его цели, орг. структура, поставщики, собственный капитал и т.д. Особенность – возможность влияния, так как само предприятие определяет характеристики его среды.

Факторы макро среды, это внешние или не контролируемые переменные, с которыми вынуждены работать специалисты при составлении стратегии и планов. Это политика, экономика, демографическая ситуация, социальные, технологические, правовые, культурные, политические.

Методики анализа:

1) STEP методика основывается на изучении: социальных, технических, экономических, политических. используется для стран с развитой экономикой и стабильной экономической системой, приоритет в которой – учет социальных и технологических факторов. Для анализа макро среды в странах со слабо развитой экономикой или экономикой в переходном периоде применяют формул PEST, где на первом месте факторы политики экономики.

2) ETOM. Матрица угроз и возможностей внешней среды.

Состоит из:

-объект анализа

- отбор экспертов и критерии отбора

- разработка формата для занесения результата анализа

Общим недостатком STEP и ETOM является то, что в них не учитывается возможная взаимосвязь и взаимное влияние факторов и событий макро среды.

3) QUEST. Техника быстрого сканирования внешней среды. Осуществляют выбор на основе рейтинга самых значимых факторов макро среды.

4) SWOT. Цель анализа в определении и изучении сильных и слабых сторон, а так же возможности и угрозы рынка. Знание сильных сторон позволит эффективнее использовать возможности рынка и избегать его угроз. Понимание слабых сторон позволит вовремя выстроить их защиту, а так же спланировать деятельность по их минимизации. Сильные и слабые стороны могут быть определены путём изучения тенденции изменения показателей хозяйствующей деятельности предприятия, оценки его ресурсов и возможности его развития. SWOT анализ проводится с использованием 4ёх польной матрицы.

SWOT анализ может быть проведен с использованием количественных и качественных методик. Они отличаются по способу оценки показателей и уровню формализации. Качественные предусматривают выбор экспертами показателей возможных сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз. Текущие ресурсы и перспективы развития ресурсного обеспечения способствуют определению недостатков и преимуществ предприятия. Количественные методики позволяют оценивать важность и силу влияния фактора на предприятие. Часто на предприятии решение о возможных действиях принимаются в условия ограниченных ресурсов – временных, административных, материальных, финансовых – в этом случае правильно распределить ресурсы очень важно для достижения поставленных целей с учетом приоритетности и эффективности.

* 1. **Поведение потребителей. Внешние и внутренние факторы, влияющие на поведение потребителей**

*Поведение потребителей* - деятельность направленная непосредствен­но на получение, потребление и распоряжение продуктами и услугами, вклю­чая процессы принятия решений, которые предшествуют этим действиям и следуют за ними.

Основными задачами научного направления поведение потребителей являются:

* обобщение фактов реальной деловой практики и разработка предло­жений по совершенствованию работы с потребителями;
* оценка практической ценности тех или иных методов воздействия на потребителя;
* выявление наиболее перспективных направлений работы с потребите­лями.

К факторам внешнего влияния на поведение потребителей относятся: культура, социальные классы, референтные группы, домашние хозяйства, си­туация.

Самое существенное и глубокое влияние на поведение потребителя ока­зывает*культура.* Культура потребителя предопределяет успех или неудачу определенных продуктов и услуг. Товар, предлагающий выгоды и отвечаю­щий культурным ценностям потребителей, в любое время имеет больше шан­сов на рыночный успех.

Взаимосвязь между поведением потребителя и культурой является дву­сторонней. С одной стороны, товары и услуги, попадающие в ногу с культур­ными приоритетами в данный момент, имеют намного больше шансов понра­виться потребителям. С другой стороны, изучение новых продуктов и инно­ваций в дизайне товаров, успешно произведенных культурой в любой момент времени, позволяет выделить культурные идеалы этого периода.

Большое значение в маркетинге имеет социальное положение потреби­телей. На российских рынках все чаще проявляется связь между социальной стратификацией и маркетингом. Потребители используют статусные характе­ристики товаров в принятии решении о покупке, например, на рынках авто­мобилей-иномарок, бизнес - образования, жилья, одежды, гостиничных услуг и многих других.

К факторам внутреннего влияния относятся такие, как процесс обработ­ки информации и обучения потребителей, мотивация, личность, личные цен­ности и стиль жизни, знание и отношение потребителей.

Понимание принципов и результатов процесса*обработки информации*потребителем является чрезвычайно важным в различных сферах маркетин­говой деятельности: при формировании рекламы, разработке торговых марок, для личной продажи.

Организации заинтересованы в том, чтобы обучать потребителей атри­бутам своих товаров.*Обучение* важно для процесса потребления, поскольку поведение потребителей - это в основном приобретенное, усвоенное поведе­ние. Фактор обучения особенно значим для инновационных, технически сложных товаров, а также для продуктов с неявными свойствами (консульта­ционных, деловых услуг). Обучение широко используется в рекламе, при вы­ведении на рынок новых марок продуктов.

* 1. **Товар в маркетинге. Основные виды классификации товаров. Товарный ассортимент и товарная номенклатура**

**Товар в маркетинге понимается как** комплекс значимых для потребителя свойств (функциональные и эстетические характеристики, размеры, социальная и личностная значимость, габариты, вес, структура, упаковка, престиж производителя и розничного торговца и др.), который покупатель оценивает как обеспечивающий удовлетворение своих нужд и потребностей и в связи с этим готов приобрести его по согласованной [цене](http://psyera.ru/3920/formirovanie-rynochnyh-cen)и в определенном количестве.

При выборе стратегий маркетинга для отдельных товаров деятелю рынка приходится разрабатывать ряд товарных классификаций на основе присущих этим товарам характеристик.

Товары длительного пользования,

товары кратковременного пользования, услуги

По степени присущей им долговечности или материальной

осязаемости товары можно разделить на следующие три группы s:

Товары длительного пользования - материальные изделия,

обычно выдерживающие многократное использование.

Примерами подобных товаров могут служить холодиль

ники, станки, одежда.

Товары кратковременного пользования-материальные из

делия, полностью потребляемые за один или несколько

циклов использования. Примерами подобных товаров

могут служить пиво, мыло, соль.

Услуги-объекты продажи в виде действий, выгод или удовлетворений. Примерами подобных товаров могут служить стрижка в парикмахерской или ремонтные работы.

(В связи с тем что в современном обществе услуги приобретают все большее значение, об их маркетинге будет подробно рассказано в гл. 19.)

Классификация товаров широкого потребления

Потребители покупают огромное количество разнообразных товаров. Одним из удобных методов классификации всех этих товаров является разбивка их на группы на основе покупательских привычек потребителей. По этому признаку можно выделить товары повседневного спроса, товары предварительного выбора, товары особого спроса и товары пассивного спроса

Товары повседневного спроса-товары, которые потребитель обычно покупает часто, без раздумий и с минимальными усилиями на их сравнение между собой. Примерами подобных товаров могут служить табачные изделия, мыло и газеты.

Товарная номенклатура — это совокупность всех производимых и предлагаемых фирмой для продажи товаров и услуг. Рассматривая такую совокупность, можно выделить отдельные группы товаров, схожих по своим потребительским характеристикам или призванных удовлетворять определенную потребность. Эти группы товаров называются ассортиментными группами.

Совокупность всех ассортиментных групп товаров, изготовляемых фирмой, определяет так называемый товарный ассортимент. Он характеризуется:

• широтой (количество изготовляемых ассортиментных групп);

• глубиной (количество ассортиментных позиций в ассортиментной группе);

• насыщенностью (количество ассортиментных позиций во всех ассортиментных группах);

• гармоничностью (степень близости товаров различных ассортиментных групп с точки, зрения их потребителя или каких-то иных показателей).

**10. Товарный знак, товарная марка, бренд, их место и роль в товарной политике. Управление брендом**

Исследование товара в маркетинговых и рекламных целях - это не только исследование самого физического объекта или услуги, предлагаемой рекламодателем, но и исследование взгляда потребителей на товар, их реакций, осознанных и неосознанных желаний и ассоциаций, связанных с товаром. В рекламе чрезвычайно важно, каким представляется товар в восприятии потребителей, что они знают о нем и что в нем считают важным. Т. Левитт писал: “Товар - это не то, о чем подробно рассказывает инженер - его создатель, а то, что подспудно требует от него потребитель.” В книге [Сэндидж, Фрайбургер, Ротцолл, 1989, c. 21] подчеркивается: “Потребители не покупают товары. Они покупают удовлетворение, которое ожидают и испытывают при пользовании этими товарами”. И далее: “Реклама - форма коммуникации, которая пытается перевести качества товаров и услуг на язык нужд и запросов потребителя”. Такой подход к разработке рекламного обращения получил название эмпатии: рекламисты как бы ставят себя на место потребителя и стараются отразить в рекламе его интересы и желания.

В маркетинге принято различать следующие понятия:

· товар по замыслу, англ. core product (сущность товара, основная выгода от использования товара);

· товар в реальном исполнении (товар воспринимаемый вместе с его свойствами, качеством, названием, упаковкой и внешним оформлением);

· товар с подкреплением (дополнения в виде гарантий, монтажа, послепродажного обслуживания, особенностей поставок и кредитования).

Т**орговая марка** – это индивидуализированный товар, т.е. товар, снабженный знаками идентификации, выделяющий его среди других товаров и товаров других производителей. Американская маркетинговая ассоциация дает следующее определение понятия «торговая марка»: **торговая марка - имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенное для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и дифференцирующие их от товаров и услуг конкурентов.**

Торговая марка – товар, снабженный вербальным знаком, или невербальным знаком, или их комбинацией в целях идентификации данного товара, произведенного определенной компании, и дифференциации его от товаров других компаний, а также от других товаров, производимых той же компанией.

Марочное название – это та часть торговой марки, которая имеет вербальное выражение и которую можно произнести вслух.

Логотип – это название торговой марки в определенном графическом исполнении (начертании). Нередко логотипом называют не только словесную, но и изобразительную составляющие, идентифицирующие торговую марку.

Марочный знак (эмблема) – это невербальная составляющая торговой марки, т.е. составляющая, которую можно опознать, но невозможно произнести, к примеру: изображение, фирменный цвет или специфическое шрифтовое оформление. Марочным знаком может быть даже аудиальный знак, и аромазнак. У многих радиостанций существуют узнаваемые позывные или джингл, которые служат для них марочными знаками.

**Управление брендом** (**brand management**, **управление маркой**) — это комплексный регулярный менеджмент построения и улучшения бренда, осуществляемый на всех этапах его развития.  Управление брендом –  выделении бренда в самостоятельный объект маркетингового управления и применение комплекса маркетинга (4P) непосредственно к бренду, а не ко всему рыночному предложению компании или к сгруппированным тем или иным образом товарам, скажем к товарам, сгруппированным по прибыльности или оборачиваемость складских запасов.

**11. Стратегия разработки новых товаров. Жизненный цикл товара и основные способы его анализа**

Типичный жизненный цикл товара состоит из нескольких стадий: разработка и внедрение; рост; зрелость; насыщение; упадок.

После того как фирма разработала и создала свой товар, она выводит его на рынок. Принимает все возможные меры, чтобы сформировать спрос на него и пытается завоевать доверие покупателей. На данном этапе фирма несет высокие издержки.

Стадия роста характеризуется восприятием рынком товара, ростом спроса на него, ростом продаж и прибыли.

Стадия зрелости – это достижение фирмой максимального объема продаж и прибыли вследствие того, что товар воспринят покупателями и на него есть спрос; появляются товары-конкуренты.

Насыщение и упадок – это резкое снижение объемов продаж и прибыли, товар снимают с производства и (или) заменяют его более совершенным; уход товара с рынка.

Достаточно сложно определить, где кончается одна стадия и начинается другая, поэтому определенную стадию принято различать по ярко-выраженным показателям каждой стадии, т. е. когда, например, увеличивается либо уменьшается объем сбыта, прибыли и т. д.

Разработка нового товара включает в себя семь этапов:

1) генерацию идеи;

2) оценку продукции;

3) проверку концепции;

4) экономический анализ;

5) разработку продукции;

6) пробный маркетинг;

7) коммерческую реализацию.

На первом этапе фирма ищет возможности создания новой продукции путем поиска новых идей и методов их создания. Источниками новых идей могут быть рынок либо лаборатория. Методы новых идей – мозговая атака, анализ существующих товаров и проведение опросов. После получения результатов фирма отбирает ту идею о новом товаре, которая ей подходит.

Проверка концентрации заключается в предоставлении потребителю предполагаемого товара с целью изучения его отношения и намерения совершить покупку. Эта проверка в основном проводится с помощью проведения различных видов опросов.

Экологический анализ – это анализ прогнозов спроса, издержек, возможной конкуренции, предполагаемых инвестиций, прибыльности.

На этапе разработки продукции фирма воплощает новую идею о товаре в физическую форму, определяет стратегию маркетинга, разрабатывает упаковку, торговую марку и т. п.

Пробный маркетинг заключается в реализации нового товара потребителю выбранного сегмента рынка и проведении наблюдения за развитием событий.

Коммерческая реализация – это этап внедрения жизненного цикла продукта, включая реализацию маркетингового плана фирмы и полномасштабного производства. Этот этап характеризуется большими затратами и быстротой принятий решений.

**12. Основные задачи и политика ценообразования в маркетинге**

Политика ценообразования требует реализации двух по существу противоположных подходов:

1) предоставление производителю большей свободы, включая и вопросы ценообразования, что способствует преодолению дефицита и стабилизации экономики;

2) ограничение тенденции бурного роста цен, что чревато обострением социальных и политических конфликтов, скачком инфляции, ведет к обнищанию значительных слоев общества.

Ценообразование корректируется многими факторами:

1) формирующимися под воздействием общего состояния экономики (состояние финансовой системы, занятость, реальные доходы, динамика инвестиционных отраслей) и предполагающими госрегулирование;

2) лежащими на стороне рынка (спрос, предложение, сбалансированность, инфляция) и прямо или косвенно воздействующими на политику цен любой фирмы.

К основным задачам ценообразования относят следующие.

• *Обеспечение выживаемости производителя.* В случае наличия у компании избыточных мощностей, обострения на рынке конкурентной борьбы, изменения спроса и предложения для дальнейшего производства и ликвидации скопившихся товаров производитель вынужден идти на снижение цен. В такой ситуации вопрос о прибыли перестает быть главным. Пока прибыльно покрываются хотя бы переменные и частично постоянные издержки, производство не останавливается. Но, естественно, проблема выживания компании должна рассматриваться только как краткосрочная цель.

• *Максимизация текущей прибыли.* Многие производители стремятся к установлению на свой продукт цены, обеспечивающей максимальную прибыль. Чтобы реализовать такую цель, требуется определение предварительного спроса и выявленных предварительных издержек по каждой цене (ценовой альтернативе). Далее из выявленных альтернатив выбирают ту, которая способна быстро обеспечить максимизацию прибыли. Расчет строится на заранее известных спросе и издержках производства, хотя реально они могут оказаться иными. Все строится на краткосрочных ожиданиях прибыли без учета долгосрочных перспектив, противодействующей политики конкурентов, регулирующей деятельности государства. Постановка такой цели характерна в неустойчивых условиях переходной экономики современной России для многих компаний.

• *Расширение доли рынка.* Компании нацелены на расширение доли рынка, рассчитывают на то, что, увеличив сбыт, они снизят издержки на единицу товара, что увеличит прибыль. Такие компании, зная чувствительность на рынке к цене, максимально возможно опускают цены на свою продукцию, т.е. начинают придерживаться "ценовой политики наступления на рынок". Если снижение цены повышает долю участия компании на рынке, что стимулирует за счет роста выпуска товара уменьшение издержек на производство единицы продукта, компания будет способна поддерживать политику снижения цен. Считается, что эта политика эффективна:

1) при высокой чувствительности рынка к уровню цен;

2) наличии потенциала снижения издержек производства и реализации продукции благодаря расширению производства;

3) отсутствии у конкурентов возможности прибегнуть к подобной политике.

• *Завоевание лидерства по показателям качества товара.* Компания с репутацией лидера по качеству установит настолько высокую цену на свою продукцию, насколько позволит рынок, так как ей необходимо обеспечить покрытие расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, проводившиеся ею с целью повышения качества товара.

**13. Основные каналы распределения в маркетинге. Вертикальная и горизонтальная маркетинговые системы**

Канал распределения - это путь, по которому товары движутся от производителей к потребителям. Благодаря ему устраняются длительные разрывы во времени, месте и праве собственности, отделяющие товары и услуги от тех, кто хотел бы ими воспользо­ваться. Члены канала распределения выполняют ряд очень важных функций.

1. Исследовательская работа - сбор информации, необходимой для планирования и облегчения обмена.

2. Стимулирование сбыта - создание и распространение увещева­тельных коммуникаций о товаре.

3. Установление контактов - налаживание и поддержание связи с потенциальными покупателями.

4. Приспособление товара - подгонка товара под требования поку­пателей. Это касается таких видов деятельности, как производ­ство, сортировка, монтаж и упаковка.

5. Проведение переговоров - попытки согласования цен и прочих условий для последую-щего осуществления акта передачи собст­венности или владения.

6. Организация товародвижения - транспортировка и складирова­ние товара.

7. Финансирование-изыскание и использование средств для покры­тия издержек по функционированию канала.

8. Принятие риска-принятие на себя ответственности за функцио­нирование канала.

**Уровень канала распределения -** это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближе­нию товара и права собственности на него к конечному покупателю. Поскольку определенную работу выполняют и сам производитель, и конечный потребитель, они тоже входят в состав любого канала.

**Канал нулевого уровня** (называемый также**каналом прямого маркетинга)** состоит из производителя, продающего товар не­посредственно потребителям. Три основных способа прямой про­дажи-торговля вразнос, посылочная торговля и торговля через принадлежащие производителю магазины

**Одноуровневый канал** включает в себя одного посредника. На потребительских рынках этим посредником обычно бывает рознич­ный торговец, а на рынках товаров промышленного назначения им нередко оказывается агент по сбыту или брокер.

**Двухуровневый канал** включает в себя двух посредников. На потребительских рынках такими посредниками обычно становится оптовый и розничный торговцы, на рынках товаров промышлен­ного назначения это могут быть промышленный дистрибьютор и дилеры.

Вертикальные маркетинговые системы.

В рамках**корпоративной ВМС** после­довательные этапы производства и распределения находятся в единичном владении.

**Договорная ВМС**состоит из независимых фирм, связанных дого-ворными отношениями и координирующих программы своей деятельности для совместного до-стижения боль­шей экономии и/или больших коммерческих результатов, чем это можно было бы сделать в одиночку.

**Управляемая ВМС** координирует деятель­ность ряда последова-тельных этапов производства и распределения не из-за общей принадлежности одному владель-цу, а благодаря размерам и мощи одного из ее участников.

Горизонтальная МС Другим феноменом, присущим каналам распределения, стала готовность двух или более фирм объединять усилия в совместном освоении открывающихся маркетинговых возможностей.

**14. Логистика. Понятие, цели, функции логистики. Управление логистическими процессами как способ повышения эффективности деятельности компании**

Главная идея логистики – организация в рамках единого потокового процесса перемещения материалов и информации на протяжении всей цепочки от производителя к потребителю. Принципы логистического подхода требуют интеграции материально-технического обеспечения, производства, транспорта, сбыта и передачи информации о перемещении товарно-материальных ценностей в единую систему, что должно повысить эффективность работы в каждой из этих сфер и межотраслевую эффективность.

Таким образом, цель логистики – оптимизация цикла воспроизводства путем комплексного, ориентированного на потребность, формирования потока материалов и информации в производстве и распределении продукции.

Чаще всего цель логистической деятельности связывают с выполнением так называемых правил логистики. Наиболее распространенным подходом является выделение «шести правил логистики», так называемого логистического микса или комплекса логистики:

– продукт – необходимый продукт;

– количество – в необходимом количестве;

– качество – необходимого качества;

– время – необходимо доставить в нужное время;

– место – в нужное место;

– расходы – с минимальными расходами.

Цель логистической деятельности будет реализована, если приведенные выше правила выполнены, т.е. обеспечен наилучший и быстрый ответ на рыночный спрос при наименьших расходах. При этом необходимо подчеркнуть, что главная цель логистики является отображением идеальной ситуации, которой необходимо пытаться достичь.

Главная цель логистики конкретизируется в ее задачах, которые по степени значимости разделяют на три группы:

– глобальные;

– общие;

– частичные (локальные).

Логистика по своей сущности в процессе управления хозяйственной деятельности выполняет интеграционные функции. Поэтому независимо от вида системы логистики ее глобальными задачами являются:

– создание комплексных интегрированных систем материальных, информационных и, если возможно, иных потоков;

– стратегическое согласование, планирование и контроль использования логистических мощностей сфер производства и обращения;

– постоянное усовершенствование логистической концепции в рамках выбранной стратегии в рыночной среде;

– достижение высокой системной гибкости путем быстрого реагирования на изменения внутренних и внешних условий функционирования.

Фирмы стремятся различными средствами и путями повысить эффективность управления логистикой, например, ориентированием на достижение намеченных целей, повышением заинтересованности сотрудников, использованием аналитических средств.

Ориентирование на достижение намеченных целей предполагает использование технических систем инжиниринга для проектного планирования и контроля результатов принятых решений. Такие системы существуют в виде пакетов и компьютерных программ.

**15. Основные методы распространения товаров. Основные виды предприятий розничной и оптовой торговли**

При *эксклюзивном* распределении и сбыте фирма резко ограничивает количество оптовых и розничных торговцев в географическом регионе, может использовать один или два розничных магазина в конкретном торговом районе. Она стремится к престижному образу, контролю над каналами сбыта и высокой доле прибыли и готова согласиться с меньшим объемом сбыта, чем при других типах распределения и реализации. При *избирательном* распределении и сбыте фирма использует среднее число оптовиков и розничных магазинов, пытается сочетать контроль над каналом, престижный образ с хорошим объемом продаж и прибыли. При *интенсивном* сбыте фирма использует большое число оптовых и розничных торговцев. Ее цели - широкий рынок сбыта, признание каналов, массовая реализация и высокая прибыль. Относительная прибыль невысока . Эта стратегия направлена на наибольшее число потребителей. Фирма может переходить от эксклюзивного сбыта к избирательному, а затем к интенсивному по мере прохождения товара по жизненному циклу. Однако очень сложно идти от интенсивного к избирательному, а потом к эксклюзивному сбыту.

**Коммерческая оптовая организация** представляет собой независимую коммерческую организацию, имеющую право собственности на продаваемые товары.

**Коммерческая оптовая организация с полным обслуживанием** предоставляет полный набор услуг по хранению и поставкам товаров, по предоставлению кредита, по использованию торгового персонала, по продвижению и сбыту товаров..

**Коммерческая оптовая организация с ограниченным обслуживанием** предоставляет своим поставщикам и потребителям ограниченный набор услуг.

**Розничные магазины** бывают различных типов и размеров и классифицируются по разным признакам.

В **магазинах самообслуживания** покупатели самостоятельно, не пользуясь услугами продавцов, на основе сравнения товаров различных производителей осуществляют их отбор. Это дает им возможность покупать товары по более низким ценам.

**Магазин с ограниченным обслуживанием**– это магазин, в котором покупателю при покупке оказывается определенная помощь, например, предоставляется информация о товарах. Возможно оказание дополнительных услуг, например, предоставление кредита.

**Магазин с полным обслуживанием** характеризуется тем, что покупателю оказывается помощь на каждом этапе процесса покупки товара, включая возможный возврат товара, предоставление кредита, бесплатную доставку товара, услуги на дому и др. Все это выливается в более высокие цены.

В зависимости от предлагаемого ассортимента розничные магазины классифицируются на специализированные магазины, универмаги, супермаркеты, дежурные магазины, супермагазины, комбинированные магазины, гипермаркеты.

**Специализированный магазин** характеризуется небольшим разнообразием представленных товарных групп, но с богатым ассортиментом внутри каждой товарной группы.

**Универмаг** характеризуется большим разнообразием представленных товарных групп, каждая из которых продается в специализированном отделе во главе со специалистом по закупкам товаров и их продаже.

**Супермаркет** — это большой магазин самообслуживания, характеризующийся большим объемом продаж, низкими издержками и ценами, невысокой удельной доходностью.

**16. Коммуникационный процесс, его основные элементы. Основные этапы разработки эффективной коммуникации**

Коммуникационный процесс - это обмен информацией между отдельными людьми или группой лиц. Основная цель коммуникационного процесса - это обеспечение понимания посланного сообщения. В процессе обмена информацией есть четыре основных обязательных элемента:

* отправитель, лицо, собирающее информацию и передающее ее;
* сообщение, сама информация, представленная в той или иной форме;
* канал, или средства передачи информации;
* получатель, или лицо, которому предназначена информация и который интерпретирует ее.

Основные этапы разработки эффективной коммуникации:

¨      Определение целевой контактной аудитории

¨      Определение цели коммуникации

¨      Создание обращения

¨      Выбор каналов коммуникации

¨      Определение общего бюджета, выделяемого на продвижение

¨      Принятие решения о средствах программы продвижения

¨      Оценка результатов продвижения

Основные средства коммуникации:

ü  Реклама – любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг, которую заказывает и финансирует известный спонсор.

ü  Прямой маркетинг (личные продажи) – представление товара одному или нескольким потенциальным клиентам, осуществляемое в процессе непосредственного общения и имеющее целью продажу и установление длительных взаимоотношений с данными клиентами.

ü  Пропаганда (Паблик рилейшнз) – налаживание отношений между компанией и различными контактными аудиториями посредством создания выгодной для компании репутации, положительного «корпоративного имиджа» с одной стороны, и устранения или предупреждения  нежелательных слухов, сплетен и действий – с другой.

ü  Стимулирование сбыта – система краткосрочных побудительных мер и приемов, направленных на поощрение покупки или продажи товара и принимающих форму дополнительных льгот, удобств, экономии и т.п.

Синтетические средства коммуникации:

ü  Фирменный стиль

ü  Брендинг

ü  Спонсорство

ü  Мерчандайзинг

ü  Участие в выставках и ярмарках

Продвижение – любая форма сообщений, используемая предприятием для информации, убеждения или напоминания о своих товарах, услугах или о самом предприятии.

Реклама и личная продажа – основные виды продвижения товара, а пропаганда и стимулирование сбыта – дополнительные.

Общая цель продвижения – стимулирование спроса, т.е. увеличение или сохранение спроса на прежнем уровне (в случае его падения).

**17. Назначение, основные виды и задачи рекламы**

Самая важная и основная цель рекламы, занимающей особое место в коммуникационной политике – это формировать и стимулировать спрос. Ее можно рассматривать как форму коммуникации, смысл которой – перевести качества предоставляемых услуг, а также предлагаемых идей на язык нужд и запросов клиента.

Выделяют следующие виды рекламы:

1. **Информативная реклама** используется для информирования потребителей о новых продуктах с целью создания первоначального спроса.

**2. Побудительная реклама** (увещевательная) – агрессивный вид рекламы, используемый для создания у выбранного сегмента потребителей спроса на какой-то продукт путем внушения потребителям, что рекламируемый продукт является наилучшим в рамках имеющихся у них средств, т.е. убедить потребителя купить именно данный товар, а не товар конкурента.

**3. Сравнительная реклама** осуществляет прямое или косвенное сравнение рекламируемого товара с товарами конкурентов.

**4. Реклама-напоминание**напоминает потребителям о существующих продуктах и их характеристиках.

**5. Подкрепляющая реклама** - разновидность напоминающей рекламы; призвана поддержать потребителей, уже купивших товар, и убедить их в правильности сделанного выбора в надежде на повторные покупки товара.

Задачи рекламы:

1. Формирование у потребителей определенного уровня знаний о данном товаре, услуге.

2. Формирование положительного имиджа товара, фирмы.

3. Формирование новых потребностей.

4. Формирование побуждения потребителей обратиться к данной фирме.

5. Формирование побуждения купить конкретный товар.

6. Стимулирование сбыта товара.

7. Ускорение товарооборота.

8. Стремление сделать данного потребителя постоянным клиентом, покупателем.

9. Формирование у других фирм образа надежного партнера.

10. Оказание помощи потребителю в выборе товара.

11. Предотвращение превратной характеристики конкурентов.

**18. Связи с общественностью и формирование позитивного имиджа компании**

Существует множество способов создания и поддержания позитивного имиджа компании. Среди них особое место занимают социальные PR-технологии. Благотворительность, спонсорство, долгосрочные социальные программы требуют крупных капиталовложений.

Ведущие зарубежные компании уже давно научились успешно решать эту задачу. Они уделяют значительное внимание созданию привлекательного репутационного имиджа своей структуры, используя PR-технологии. Тратятся огромные средства на привлечение высокооплачиваемых специалистов в области PR, на проведение широкомасштабных маркетинговых исследований, разработку и реализацию целого комплекса общественно-ориентированных программ. И эти усилия оправданны. Они позволяют повысить рейтинг компании, дают позитивную оценку ее деятельности в целом, способствуют появлению заинтересованности общества, а также власти в стабильности и процветании конкретной бизнес-структуры.

Такая стратегия бизнеса продиктована характерной для цивилизованного мира позицией, при которой общество признается равноправным субъектом рыночных отношений. Понимая, что без надежной опоры на общество не обойтись, любая прогрессирующая компания стремится максимально сблизить свои интересы с общественными, построить свою деятельность таким образом, чтобы она приносила взаимную выгоду.

Общество, находящееся в процессе непрерывной трансформации, диктует участникам рынка новые правила игры. От преуспевающих компаний оно ожидает проявления реальной заботы о людях, последовательности действий, предсказуемости. Чтобы соответствовать этим ожиданиям, требуется планомерный комплексный подход в создании и продвижении имиджа компании. Некоторые лидеры российского бизнеса уже оценили достоинства подобного подхода и ведут активную работу в данном направлении, используя целый арсенал методов и средств.

Можно выделить и проанализировать наиболее характерные способы, используемые на данный момент ведущими российскими компаниями для позиционирования своего репутационного имиджа.

Благотворительность

Она предполагает оказание помощи нуждающимся (физическим или юридическим лицам) в виде передачи денежных средств или материальных ценностей, осуществляемой на безвозмездной основе.

Организация и проведение культурно-массовых мероприятий

Это довольно часто используемый способ создания и поддержания хорошей репутации. Организация праздничных концертов с участием популярных звезд российской эстрады, артистов театра и кино, проведение массовых гуляний и т.п. позволяет быстро и эффективно поднять рейтинг компании, добиться ее узнаваемости одновременно в различных целевых группах.

Реализация долгосрочных социальных программ

Весьма перспективное направление в PR-технологиях. Его основу составляет планомерно реализуемый комплекс мероприятий, нацеленных на решение важнейших общественных проблем. Для эффективного позиционирования имиджа фирмы достаточно выбрать одну-две ключевые темы и целенаправленно их разрабатывать на уровне макро-проектов. Это позволит подчеркнуть индивидуальность компании, а также сэкономить силы и средства.

Организация и поддержка коммерческих проектов

**19. Организация прямого маркетинга. Методы стимулирования сбыта и планирование мероприятий по продвижению товара**

Организация прямого маркетинга осуществляется посредством специальной технологии, которая представляет собой последовательный процесс, на каждой стадии которого реализуются определенные операции, приемы и действия. В общем виде его можно представить состоящим из стадий.

1. Подготовительная стадия, которая включает в себя следующие операции:

‑ постановка целей;

‑ сбор и анализ необходимой информации;

‑ определение исходных характеристик прямого маркетинга (выбор формы прямого маркетинга, определение потребности в персонале, оценка затрат, формирование цены реализации продукции, планирование дохода);

‑ экономическое обоснование внедрения прямого маркетинга;

‑ формирование исходного списка рассылки.

2. Стадия организации, состоящая из таких операций, как:

‑ доведение маркетингового предложения до целевой аудитории;

‑ установка и поддержание обратной связи;

‑ формирование базы данных о покупателях.

3. Оценочная стадия предполагает соотнесение фактических результатов с запланированными. Стадия важна для корректировки действий в последующих кампаниях по прямому маркетингу.

На сегодняшний день все мероприятия по стимулированию сбыта принято делить на четыре вида.

Рассмотрим каждый из этих видов более подробно.

**Стимулирование ценой.** Ценовое симулирование представляет собой акции по снижению цены на определенные [товарные группы](http://www.znaytovar.ru/s/Tovarnyj-assortiment-v-magazin.html) или категории. Ценовое стимулирование может выступать в различных формах.

**Ценовая скидка в процентах от стоимости товара.** Данный метод стимулирования продаж целесообразно применять, когда необходимо избавиться от товарных остатков, неликвидных и плохо оборачиваемых товаров, от товаров с истекающим сроком годности, когда необходимо распродать товары из старых коллекций или несезонных товаров. В этом случае на витрины магазинов наклеиваются таблички, указывающие на размер ценовой скидки, например 10, 30, 50% и т.д. Информация о ценовых скидках должна быть яркой, привлекать внимание покупателей и побуждать их как минимум зайти в магазин. На самих товарах оставляют старые ценники, но при этом указывают, какой размер скидки распространяется на данный товар.

**Установление новой цены товара.**Данный метод по своим характеристикам очень похож на предыдущий и используется в тех же случаях, что и ценовые скидки. Часто эти два метода используются совместно, когда, кроме указания скидки в процентах, на ценнике товара размещаются старая и новая цены. В этом случае покупателю проще оценить размер своей выгоды, нежели когда скидка указана в процентах. Однако установление новой цены может выступать и как самостоятельный способ стимулирования сбыта. В этом случае на ценнике товара указываются старая и новая цены без размещения информации о размере предоставляемой скидки.

**Скидки на вторую и последующую покупку.** Основная цель данного метода стимулирования продаж — увеличение общей суммы покупки и распродажа менее популярных товаров. В данном случае могут быть разные варианты использования данного метода. Например, приобретая один товар, покупатель получает скидку на второй в размере 20-30%, а на третий в размере 50%.

**20. Применение Интернет-маркетинга и его основные преимущества**

Интернет-маркетинг является составляющей электронной коммерции. Его также называют online-маркетингом. Он может включать такие части, как [интернет-интеграция](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82-%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F), информационный менеджмент, [PR](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B8%D0%B0%D1%80), служба работы с покупателями и продажи. Электронная коммерция и интернет-маркетинг стали популярными с расширением доступа к интернету и являют собой неотъемлемую часть любой нормальной маркетинговой кампании. Сегмент интернет-маркетинга и рекламы растёт как в потребительском секторе, о чем свидетельствует появление с каждым днем все новых [интернет-магазинов](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82-%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D0%BD), так и на рынке [B2B](https://ru.wikipedia.org/wiki/B2B). Основными преимуществами интернет-маркетинга считаются интерактивность, возможность максимально точного таргетинга, возможность постклик-анализа, который ведет к максимальному повышению таких показателей как [конверсия сайта](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%8F_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82%D0%B0) и ROI интернет-рекламы. Интернет-маркетинг включает в себя такие элементы системы как:

* [медийная реклама](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B9%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0)
* [контекстная реклама](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0)
* [поисковый маркетинг](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3) в целом и [SEO](https://ru.wikipedia.org/wiki/SEO) в частности
* продвижение в социальных сетях: [SMO](https://ru.wikipedia.org/wiki/SMO) и [SMM](https://ru.wikipedia.org/wiki/Social_media_marketing)
* [прямой маркетинг](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D1%8F%D0%BC%D0%BE%D0%B9_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3) с использованием [email](https://ru.wikipedia.org/wiki/Email), [RSS](https://ru.wikipedia.org/wiki/RSS) и т. п.
* [вирусный маркетинг](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B8%D1%80%D1%83%D1%81%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3)
* [партизанский маркетинг](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3)
* [интернет-брендинг](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82-%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3)
* [email-маркетинг](https://ru.wikipedia.org/wiki/Email-%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3)

Интернет-маркетинг в первую очередь предоставляет потребителю возможность получить информацию о товарах. Любой потенциальный потребитель может, используя интернет, получить информацию о товаре, а также купить его. Хотя, если там не будет информации об одном товаре, или он её не найдёт, то, скорее всего он приобретёт другой товар у конкурента.

Применение методов интернет-маркетинга нацелено на экономию средств (на заработной плате сотрудников отделов продаж и на рекламе), а также на расширение деятельности компаний (переход с локального рынка на национальный и международный рынок). При этом как крупные компании, так и малые, имеют более уравновешенные шансы в борьбе за рынок. В отличие от традиционных рекламных медиа (печатных, радио и телевидения), вход на рынок через интернет является не слишком затратным. Важным моментом является то, что в отличие от традиционных маркетинговых методов продвижения, интернет-маркетинг дает чёткую статистическую картину эффективности маркетинговой кампании.

В сравнении с другими видами медиамаркетинга (печатными, радио и телевидением), интернет-маркетинг растет очень быстро. Он завоёвывает все большую популярность не только у бизнеса, но и обычных пользователей, которые хотят продвинуть свой эффективный веб-сайт или [блог](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%BB%D0%BE%D0%B3) и заработать на нем. Тем не менее, в развитых странах, затраты на интернет-маркетинг и рекламу составляют около 5 % от общих рекламных затрат.

**21. Планирование маркетинговой деятельности компании**

Одна из основных задач маркетинга**—**установлениемаксимально возможной планомерности и пропорциональности в деятельности фирмы исходя из ее стратегических целей. Основная управленческая задача руководства фирмы (предприятия) при использовании планирования состоит в том, чтобы **уменьшить степень** неопределенности и **риска** в хозяйственной деятельности и **обеспечить концентрацию ресурсов** на выбранных приоритетных направлениях. Эффективная реализация всех функциймаркетинга на должном уровне малореальнабез продуманного и всеобъемлющего планирования.

#### Планирование в маркетинге направлено на решение следующих главных проблем:

* определение целей (например, дифференциация товаров с учетом выбранных сегментов рынка, освоение новых товаров или рынков, решение проблемы конкурентоспособности и др.), а также основных принципов и критериев оценки самого процесса планирования;
* формирование структуры и резервов частных планов, характера их взаимной связи (например, увязка планов реализации товаров на отдельных сегментах рынка, сбытовой и производственной деятельности зарубежных отделений и филиалов и т. д.);
* определение характера исходных данных, необходимых для планирования (состояние и перспективы рынка, текущие и предполагаемые в перспективе потребности конечных пользователей продукции предприятия, прогнозные данные об изменении товарной структуры внешних рынков и т. п.);
* определение общей организации процесса и рамок планирования (уровни компетенции и ответственности управляющих, права и обязанности организационно-структурных подразделений предприятия и т. п.).

 **22. Основные виды контроля в маркетинге**

Обычно выделяют четыре вида контроля маркетинга:

* контроль годовых планов;
* контроль прибыльности;
* контроль эффективности;
* стратегический контроль.

**Виды маркетингового контроля**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вид контроля** | **Главная ответственность** | **Цель контроля** | **Содержание** |
| Контроль годовых планов | Руководство высшего и среднего звена | Проверить, были ли достигнуты запланированные результаты | Анализ объема продаж. Анализ рыночной доли. Анализ отношения объема продаж к затратам. Финансовый анализ. Анализ мнений потребителей и других участников рыночной деятельности |
| Контроль прибыльности | Контроллер маркетинговой деятельности | Проверить, где компания получает и теряет деньги | Определение прибыльности в разрезе продуктов, территорий, потребителей, торговых каналов и др. |
| Контроль эффективности | Руководители линейных и штабных служб. Контроллер маркетинговой деятельности | Оценить и повысить эффективность маркетинговой деятельности | Анализ эффективности работы сбытовиков, рекламы, стимулирования торговли, распределения |
| Стратегический контроль | Высшее руководство, аудиторы маркетинга | Проверить, использует ли компания наилучшим образом свои возможности по отношению к рынкам, продуктам и каналам сбыта | Анализ эффективности маркетинговой деятельности, аудиторский контроль маркетинговой деятельности |

**23. Стратегическое планирование маркетинга: этапы, цели, стратегии. Основные виды маркетинговых стратегий. Оборонительные и наступательные стратегии**

**Стратегическое планирование** — это набор действий, решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для достижения целей.

Ключевые моменты стратегического планирования:

* стратегия разрабатывается высшим руководством;
* стратегический план должен быть подкреплен исследованиями и фактическими данными;
* стратегические планы должны быть гибкими для возможности их изменения;
* планирование должно приносить пользу и способствовать успеху компании. При этом затраты на реализацию мероприятий должны быть ниже величины выгод от их реализации.

### Основные стратегии организации

### ****Ограниченный рост****. Применяется в зрелых отраслях, при удовлетворении настоящим состоянием компании, низкий риск.

### ****Рост****. Состоит в ежегодном значительном повышении показателей предыдущего периода. Достигается посредством внедрения новых технологий, диверсификации (расширение ассортимента) товаров, захвата новых смежных отраслей и рынков, слияния корпораций.

### ****Сокращение****. Согласно данной стратегии устанавливается уровень ниже достигнутого в прошлом.

**Виды стратегий предприятия**

Базисная стратегия — стратегия, формирующаяся в зависимости от изменений внешней и внутренней среды; представляет собой общую концепцию поведения фирмы на данном этапе ее функционирования.

Стратегии роста — стратегии, предполагающие увеличение размеров фирмы и требующие достаточных ресурсов.

**Стратегии стабильности -** сосредоточение на существующих направлениях и их поддержка.

**Стратегии выживания -** попытка приспособления к существующим рыночным условиям и отказ от прежних методов хозяйствования.

**Стратегии сокращения -** стратегии, применяемые в тех случаях, когда существование фирмы находится под угрозой.

**Оборонительные стратегии -** стратегии, отражающие реакцию фирмы на действия конкурентов и косвенно — на потребности и поведение потребителя.

**Наступательные стратегии -** стратегии, требующие кредитных инвестиций и, следовательно, более применимые на фирмах, располагающих достаточно высоким финансовым потенциалом, квалифицированным кадровым составом.

**Стратегии первого типа -** стратегии, направленные на получение долгосрочной прибыли, повышение устойчивости финансового положения фирмы, ее конкурентоспособности в течение относительно длительного периода времени.

**Стратегии второго типа** — стратегии, направленные на оптимизацию текущих финансовых показателей, максимизацию краткосрочной прибыл и.

**Конкурентная стратегия** — долгосрочные меры наступательного или оборонительного характера, призванные укреплять положение фирмы с учетом факторов интенсивной конкуренции.

**24. Международный маркетинг. Основные факторы среды. Маркетинговые решения о выходе на международные рынки**

**Международный маркетинг** — комплекс мероприятий за пределами страны в области исследования торгово-сбытовой деятельности предприятия и изучения всех факторов, оказывающих влияние на [процесс производства](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81) и [продвижения](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) [товаров](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80) и [ус­луг](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B0) от производителя к [потребителю](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C).

Комплекс международного [маркетинга](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3) состоит из 2-х групп:

1. Внешняя (неконтролируемые, [экзогенные](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%B7%D0%BE%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C) элементы).
	* Окружение;
	* Институциональные факторы;
	* [Конкуренция](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%8F_%28%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0%29);
	* [Правовая система](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0).
2. Внутренняя (контролируемые, эндогенные элементы).
	* [Товар](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80);
	* [Цена](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BD%D0%B0);
	* [Продвижение товара](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5).
3. Стремление полностью использовать имеющиеся [производственные мощности](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BC%D0%BE%D1%89%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C).
4. Ощущение (ожидание) низкого [экономического роста](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82) в отечестве.
5. Возможность улучшить своё финансовое положение за счёт высокой [эффективности](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C) [экспорта](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82).
6. Стремление к приобретению позитивного [имиджа](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BC%D0%B8%D0%B4%D0%B6) как компании-экспортёра.
7. Обеспечение [конкурентного преимущества](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B8%D0%BC%D1%83%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) в отечестве за счёт приобретения международного маркетингового опыта и международного [бенчмаркинга](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D0%B3).
8. Возможность получения иностранной твёрдой валюты.
9. Заимствование за рубежом ценного производственного опыта.
	1. **Стратегический менеджмент, его функции**

Стратегический менеджмент - обоснование   и   выбор перспективных целей развития предприятия и повышения его конкурентоспособности, их закрепление в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Самыми главными, перспективными вопросами должен заниматься непосредственно генеральный директор или хозяин фирмы, которому могут помогать референты (штаб). В противном случае ему придется в конце концов уступить место другому лицу, фактически выполняю щему данные функции.

Стратегический менеджмент предполагает реализацию следующих функций:

а) определение целей фирмы с учетом рыночной ситуации;

б) определение средств достижение этих целей;

в) сегментация, то есть разделение общей цели на подцели;

г) разработка соответствующих перспективных планов и программ**.**

Все виды менеджмента взаимосвязаны. Любой менеджер выполняет административные функции, руководит персоналом, участвует в выборе целей своей деятельности и средств ее достижения. Директор малого предприятия и тем более индивидуальный предприниматель сам вы-полняет все или большинство функций. Лишь с увеличением размеров фирмы появляется возможность закрепить их за разными сотрудни- ками или отделами управления. Однако во всех случаях целесообразно различать и анализировать виды менеджмента, поскольку для них характерны   особые   средства   и   методы   управления,   навыки и приемы.

Стратегический менеджмент - основа управления предприятием. Установление целей развития и средств их достижения определяет задачи всех видов менеджмента.

* 1. **Основные принципы стратегического управления**

Можно выделить основные принципы и тенденции стратегического управления предприятиями в современных условиях.

1. Разделение управления имуществом (функция собственника) и производством (компетенция директора, правления, менеджера). Согласно российскому законодательству в акционерном обществе только собрание акционеров-собственников может принимать решения об изменении уставного капитала, продаже, покупке, сдаче в аренду дорогостоящего (более 10% общих активов) имущества, распределении прибыли (после уплаты налогов), эмиссии ценных бумаг, реорганизации предприятий, открытии и закрытии филиалов и т.д. В то же время собственник (в том числе фонд государственного имущества) не вправе вмешиваться в управление производством (выбор поставщиков, сбыт продукции, набор и увольнение работников и т.д.). Арендодатель следит за изменением стоимости своего имущества, соотношением активов и пассивов, прибылей и убытков, внесением арендной платы, но не может указывать арендатору условия реализации продукции и распределения доходов.

2. Основой стратегии предприятия становится планирование доходов и расходов, внимание руководителей перемещается из снабженческо-производственной в финансово-сбытовую сферу.

* 1. **Стратегическое планирование: понятие, предмет, процесс, оценка качества**

Стратегическое планирование - это стадия управления, на которой определяются цели деятельности организации на долговременный период, а также разрабатывается система мероприятий, определяющих пути достижения этих целей. Процесс стратегического планирования подразделяется на следующие основные этапы:

1. Определение миссии организации.
2. Внешний и внутренний анализ (SWOT-анализ).
3. Формулирование целей и анализ стратегического разрыва.
4. Рассмотрение альтернативных стратегий.
5. Выбор определенной стратегии, на базе которой будет развиваться оперативное планирование.

В понятие “планирование” входит определение целей и путей их достижения. На Западе планирование деятельности предприятий осуществляется по таким важным направлениям, как сбыт, финансы, производство и закупки. При этом, конечно, все частные планы взаимоувязаны между собой.

Процесс стратегического планирования состоит из семи взаимосвязанных этапов; осуществляется совместно руководством фирмы и сотрудниками маркетинговых служб.

1.2.2. Структурная схема планирования

Сам процесс планирования проходит четыре этапа:

– разработка общих целей;

– определение конкретных, детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени (2, 5, 10 лет);

– определение путей и средств их достижения;

– контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими.

* 1. **Классификация стратегий**

Деятельность современных организаций различается как сферами деятельности, так и целями, которых организация стремится достичь с располагаемыми ресурсами, используемыми технологиями, уровнем менеджмента.

Поэтому классификационные признаки, на основании которых стратегии организаций могут быть разбиты на классы, также достаточно разнообразны.

В то же время встречаются организации, в которых стратегическая линия деятельности остается не до конца продуманной, а следовательно, и несформулированной.

По характеру изменений, происходящих в деятельности организации, стратегии подразделяются на стратегии ограничен-ного роста, роста, сокращения и их сочетания .

Стратегия ограниченного роста более характерна для уже сложившихся организаций. Такие организации обладают, как правило, ресурсами, технологиями, менеджментом, достаточ-ными для осуществления их деятельности. Стратегические цели в них формируются по принципу "от достигнутого" и не предполагают резких изменений в деятельности. Она более характерна для успешных организаций, которые, следуя известной поговорке, "от добра добра не ищут".

Стратегия роста закладывается в стратегических целях организации и может предполагать достижение существенно более значительных объемов производства продукции или оказания услуг, изменение области деятельности, переход на новые или расширение существующих рынков сбыта, внедрение новых технологий, переоснащение предприятия, расширение производства, существенное изменение структуры управления организацией и т. д.

Стратегия сокращения используется в случаях, когда по тем или иным причинам для руководства организации более целесообразным представляется уменьшение объемов производства или оказываемых услуг, свертывание какого-либо из направлений деятельности, ликвидация организации. Для стратегии сокращения характерно снижение уровня целей по сравнению с тем, который ставился ранее.

Эта стратегия используется, когда наблюдается общий экономический спад, возникают неблагоприятные обстоятельства для отдельного вида деятельности или отдельно взятой организации, а также в случае, когда принимается стратегическое решение о переориентации деятельности, об изменении ассортимента, о выходе на новые рынки сбыта.

Часто целью стратегии сокращения могут быть преодоление финансовых трудностей, необходимость изыскания средств для создания новых производств, для вложений в новые виды деятельности.

Стратегии развития организации различаются и по их предназначению, по уровню, на котором предполагается их использование.

Скажем, первый уровень выработки стратегии — это уровень выработки корпоративной стратегии, используемой при управлении развитием организаций, занятых в нескольких областях деятельности; компаний, занятых в нескольких сферах бизнеса, и т. д.

Второй уровень выработки стратегии — это уровень выработки стратегии для организаций, занятых в одной области деятельности. Если, скажем, фирма входит в состав крупной компании, занятой в различных сферах бизнеса, то при выработке ее стратегии должна учитываться корпоративная стратегия компании.

Третий уровень выработки стратегии — это уровень выработки стратегии для функциональных подразделений организации, занятых обеспечением одного из направлений реализации стратегии организации. К этому уровню относится, скажем, выработка стратегии разворачивания производства, маркетинга, обеспечения необходимого финансирования и т. д.

Четвертый уровень — линейный. На нем вырабатывается стратегия руководителями основных подразделений организации, ее филиалов, представительств и т. д.

* 1. **Виды стратегий в зависимости от конкурентной позиции. Виолентные, патиентные, коммутантные и эксплерентные стратегии**

Конкурентная стратегия зависит от размера фирмы, ассортимента выпускаемой ею продукции, ведения и использования результатов научных поисков, уровню качества ывыпускаемой продукции и цены на нее. По указанным показателям преобладающими являются: виолентная, патиентная, коммутантная и эксплерентная стратегии. Дадим им определение.

Виолентная стратегия - стратегия конкурентной борьба, состоящая в ставке на снижение издержек производства, которая достигается за счет организации массового выпуска сравнительно недорогих, но вполне доброкачественных товаров. Три основные разновидности фирм-виолентов за свои гигантские размеры и экономическую мощь получили названия "гордых львов", "могучих слонов" и "неповоротливых бегемотов".

Патиентная стратегия - стратегия конкурентной борьбы, заключающаяся в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции самого высокого качества, реализуемой по очень высокой цене. За свою способность побеждать более мощных конкурентов не силой, а умением, фирмы, придерживающиеся этой стратегии, получили название "хитрых лис".

Коммутантная стратегия - стратегия конкурентной борьбы, предполагающая максимально гибкое удовлетворение небольших по объему (локальных) потребностей рынка. Мелкие фирмы, придерживающиеся этой стратегии, обычно не располагают эффективным оборудованием, научно-техническими заделами или особыми познаниями в специальной области. Поэтому их часто называют скромным именем "серые мыши", что однако ни чуть не мешает многим из них процветать на рынке.

Эксплерентная стратегия - конкурентная стратегия, ориентированная на радикальные нововведения. Фирмы, занятые этим рискованным первопроходческим бизнесом часто называют "первыми ласточками"

* 1. **Основные направления и инструменты анализа внешней среды организации**

**Анaлиз внeшнeй cpeды**cлyжит инcтpyмeнтoм, пpи пoмoщи кoтopoгo paзpaбoтчики cтpaтeгии кoнтpoлиpyют внeшниe пo oтнoшeнию к opгaнизaции фaктopы c цeлью пpeдвидeть пoтeнциaльныe yгpoзы и внoвь oткpывaющиecя вoзмoжнocти. Исследование внешней среды организации производится с помощью**методов и инструментов анализа**: PESTLE-анализ факторы макроокружения (рынок); модель пяти конкурентных сил М.Портера структурный анализ конкурентного окружения; оценка привлекательности СЗХ определение перспектив в конкретной области; SWOT-анализ (ССВУ)(БЕ на рынке).

* 1. **Анализ движущих сил конкуренции и ключевых факторов успеха в отрасли. Модель М. Портера**

**Конкурентные силы(5)**– угроза вхождения на рынок новых участников, угроза появления на рынке заменителей продуктов и услуг, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков и соперничество между действующими в отрасли конкурентами.**КФУ -**это действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая фирма должна обеспечить (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха. КФУ должны рассматриваться как фундамент разрабатываемой стратегии.**Базовые КФУ**:1.основанные на научно-техническом превосходстве 2.связанные с организацией производства 3. основанные на маркетинге 4. основанные на обладании знаниями и опытом 5. связанные с организацией и управлением 6. наличие хорошей репутации у потребителей; признание фирмы как безусловного лидера отрасли и др.

**Модель Портера**(модель пяти сил конкуренции) — модель, представляющая собой инструмент для проведения анализа конкурентных условий сложившихся на рынке и позволяющая оценить, насколько важное влияние оказывает каждая из пяти сил на компанию. Данная модель позволяет определить, на сколько привлекательна та или иная отрасль для компании.

**Конкуренция среди существующих фирм отрасли**на неевлияет (т.е. барьеры входа в отрасль)

Угроза появленияновых конкурентов — новые игроки на рынке;

Способность покупателя диктовать свои условия

Угроза появления товара заменителя

Способность поставщиков диктовать свои условия

Виды конкуренции (по форме):

Функциональная – среди товаров различных по исполнению, по удовлетворению определенных потребностей(туфли, сапоги)

Видовая- среди товаров одной группы, различающихся по важным параметрам (кроссовки для бега, танцев)

Предметная-

(по цене) Ценовая – товар по цене ниже конкурента. Неценовая – товар лучшего качества

**Новые игроки на рынке**

Появление новых игроков на рынке всегда воспринимается текущими с опаской. На то есть ряд причин, среди которых особенно стоит выделить потенциальную возможность снижения прибыли за счет повышающейся конкуренции. Это связано не только с тем, что конкурент может переманить к себе часть клиентов, но и с тем, что его приход поспособствует снижению среднерыночных цен в отрасли.

Однако компании, выходящие на новый для себя рынок, всегда сталкиваются с рядом проблем.

1. **Экономия на масштабе**
2. **Дифференциация**
3. **Дополнительные излержки**
4. **Дистрибуция**
5. **Патенты**
6. **Государственные субсидии**
7. **Преданность бренду**
8. **Существующие конкуренты**
	1. **Методика SWOT-анализа**

В принципе, все просто, анализ проводится по следующей схеме:

1. **Экспертному формулированию Ваших сильных сторон и слабых сторон** - это внутренние факторы. Их основа - только Вы. Если говорим о компании, то это те сильное и слабое , что присущи компании. Для экспертного описания этого достаточно воспользоваться результатами экспресс-опроса менеджмента предприятия.

Сильные и слыбые стороны надо оценивать как минимум по 3м векторам:

* Менеджмент (состоянии, качество, мотивация, квалификация)
* Бизнес-процессы
* Финансы

Для анализа внутренних факторов всеже предлагаю воспользоваться иной моделью. Для
проведения анализа внутренних факторов нам следует обратить внимание на соответствие:

* маркетинговой деятельности фирмы её внешнему окружению;
* системы продаж фирмы и её адекватности маркетинговому каналу;
* организации производственных процессов и адекватность выпускаемой продукции рынку (для производственных компаний);
* организации логистических процессов и адекватности их маркетинговому каналу;
* финансового состояния фирмы и ее задач;
* административной системы и качества администрирования бизнес-процессов;
* систему менеджмента, управления людскими ресурсами

2. **Описываем возможности и угрозы** -  которые являются внешними факторами, в основе которых - ситуация вне фирмы, бизнес-окружение компании.

Угрозы придумывать не нужно, они всегда одни и теже. Достаточно провести оценку типичных потенциальных угроз на наличие таковых для Вашей фирмы (для Вас).

Угрозы бывают:

* социальные;
* экономические;
* технологические;
* политические;
* экологические;
* конкуренция.

3. Ранжиуем сильные и слабые стороны, возможности и угрозы по степени влияния на компанию, выбрасываем надуманное.

4. Сводим все в матрицу SWOT (в таблицу).

5. Анализируем действие факторов

6. Закончив с описанием и маркетинговым анализом,**определяем стратегию**, основанную на результатах описания выше, использующую сильные стороны, и компенсирующую недостатки Ваши (компании) .

* 1. **Бизнес-план как форма представления разработанной стратегии. Структура и содержание бизнес-плана**

Бизнес-план представляет собой документ внутрифирменного планирования, излагающий все основные аспекты планирования производственной и коммерческой деятельности предприятия, анализирующий проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяющий способы решения финансово-хозяйственных задач.
Бизнес-план разрабатывает предприниматель (лицо или группа лиц). В нем речь идет о сущности проекта (вид деятельности, предлагаемые к производству и реализации товары и услуги), его обосновании (результаты рыночных исследований - состояние спроса и предложения, потребители, конкуренты, НТП и т.д.), обеспечении (производственный, маркетинговый и организационный планы), необходимых для реализации проекта средствах (объем, график и направления использования капитальных вложений, текущие издержки) и конечных финансовых итогах осуществления проекта.
В отличие от крупномасштабных экономических программ в бизнес-плане основное внимание сконцентрировано на финансово-экономических показателях, тогда как научно-технические, производственно-технологические стороны представлены в нем менее выпуклым образом, они как бы уже известны, заданы. Ориентируясь на них, надо так поставить дело, чтобы обеспечить получение прибыли. Лишь в тех случаях, когда непосредственным объектом бизнеса являются научно-технические достижения, инновации, особое качество товара, главным в бизнес-плане становятся технико-технологические показатели.

* 1. **Реализация стратегии: организация, этапы, задачи**

Следующим этапом действий руководства является воплощение выбранной стратегии в систему внутрифирменных долгосрочных (стратегических), среднесрочных и тактических планов и специальных программ развития предприятия, его производственных и функциональных подразделений

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руковод¬ству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

**Первый этап** — углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следую¬щие основные задачи:
- уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стра¬тегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состо¬янию среды;
- доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

**Второй этап** — разработка комплекса решений по эффектив¬ному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого состав¬ляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру с целью достижения наилучших результатов по реализации стратегии;

**Четвертый этап** состоит в проведении тех необходимых изме¬нений на предприятии, без которых невозможно приступить к ре¬ализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможно¬го сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротив¬ления и закреплению проведенных изменений.

**Пятый этап** — корректировка стратегического плана в том слу¬чае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоя¬тельства.

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач.
1. Установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость, соответствовала той страте¬гии, которую будет реализовывать организация.
2. Оценка соответствия выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов с целью ориентации деятельности предприятия на осуществление принятых стратегических решений. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведе¬ния, квалификация работников и т.п.
3. Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению предприятием.
Представленные задачи решаются посредством изменений, ко¬торые фактически составляют содержание процесса выполнения стратегии.

Проведение необходимых изменений способствует тому, что на предприятии создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько пред¬приятие готово к эффективному осуществлению стратегии.

* 1. **Особенности стратегического управления организаций, ведущей международную деятельность**

Международный бизнес во многом схож с национальным биз­несом, однако имеются и существенные различия, которые необ­ходимо принимать во внимание для успешной реализации между­народных стратегий. Главная проблема — преодоление различий национальных культур, которые проявляются в особенностях ве­дения дела. Международный бизнес работает в странах с разной культурой, поэтому одни и те же формальные параметры начала» бизнеса (объем привлеченного капитала, численность служащих, производственные фонды, методы стимулирования производитель­ности и т.п.) могут при реализации в разной культурной среде давать различные результаты. Особенно это различие важно для бизнеса в России и его выхода на международный рынок, так как опыт международной деятельности большинства российских ком­паний ограничен относительно узкими временными рамками.

Существует множество причин, почему организация может разрабатывать международный вариант стратегического развития. Известный американский теоретик менеджмента П. Коттер (1980) объединил их в две группы факторов, которые определяют, будет ли для компании привлекательным международный вариант раз­вития бизнеса или нет.

Факторы выталкивания. Они порождаются недостатком возможностей для развития бизнеса на местном рынке в связи с низкими ценами на продукцию или ограничениями со стороны правитель­ства (например, антимонопольное законодательство) и часто явля­ются причиной обращения компании к изучению возможностей де­ятельности на международных рынках.

Факторы втягивания. Они возникают при существовании за рубежом лучших условий для развития бизнеса.

При планировании международной деятельности на первых этапах компании надо очень внимательно относиться к риску, свя­занному с зарубежными вложениями, а что касается небольших компаний, то для них необходимы серьезные стимулы даже для того, чтобы только начать рассматривать возможность интернаци­онализации собственного бизнеса. Эти стимулы могут быть как внутренними, так и внешними и обычно вызывают действия, вклю­чающие мероприятия по сбору информации в другой стране, тща­тельный учет всех международных факторов перед принятием ре­шения и четкого определения целей деятельности. Таким образом, при разработке и реализации международной стратегии компания должна быть готова к столкновению с трудностями и иметь доста­точное количество ресурсов, в том числе и административных, чтобы их преодолеть.

* 1. **Контроль выполнения стратегии; анализ результатов и внесение коррективов**

Системы стратегического контроля являются системами формального целеполагания контроля, наблюдения, оценок и обратной связи, которые обеспечивают менеджеров информацией о деятельности организации и необходимости корректирующих воздействий. Следовательно, система контроля должна реализовать четыре ступени действий:
- установление стандартов оценки функционирования, которые должны разрабатываться одновременно со стратегией;
- создание измерительной системы, которая покажет степень достижения целей, что является комплексной задачей, так как многие действия трудно оценить;
- сравнение реального функционирования с установленными целями;
- оценка результатов сравнения и выработка, при необходимости, корректирующих действий.

Контрольные системы могут анализировать довольно широкий класс явлений: от измерения выходов организации до измерения организационного поведения, что, конечно, сложнее. Контроль должен осуществляться на всех уровнях управления: корпоративном, дивизиональном, функциональном и индивидуальном.

* 1. **Особенности и проблемы стратегического менеджмента на российских предприятиях**

В хозяйственной практике России механизм стратегического менеджмента находится в стадии становления. При этом отечественные и международные аналитики считают, что российский рынок вступил в ту стадию, когда отсутствие разработанной стратегии мешает предприятиям на каждом шагу. Какова же роль стратегического менеджмента для предприятия в условиях рыночной экономики?

В командной экономике при разработке своих планов предприятие получало сверху информацию о номенклатуре производимой продукции, поставщиках и потребителях, ценах на свою продукцию, много других показателей и нормативов, которые автоматически закладывались в основу разработки планов. Сама плановая работа сводилась к поиску эффективных путей выполнения заданий в условиях достаточно прогнозируемой внешней среды. Такая задача остается и в переходной экономике, но в условиях рынка это только часть плановой работы.

Теперь предприятие должно само определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта, а самое главное – свои долгосрочные цели и стратегию их достижения. Эту часть плановой работы и охватывает разработка стратегического плана. Сиюминутные стратегические решения, которые принесли некоторым компаниям успех сразу после 1991 г., теперь не работают, многие новые компании исчезли или, достигнув определенного уровня, перестали расти.

Поэтому как руководители новых компаний, так и директора многих бывших государственных предприятий подходят к пониманию необходимости разработки стратегии развития. Этому способствует идентификация предприятия как целостной обособленной системы, формирование новых целевых установок и интересов предприятия и его работников.

Необходимость становления системы стратегического менеджмента в отечественной практике обусловливается также происходящими интеграционными процессами. В российском бизнесе коммерческие фирмы наряду с группами, за многими из которых стоят коммерческие банки, стали приобретать промышленные предприятия, участвуя в приватизации, инвестиционных конкурсах, активно проводя скупку акций привлекательных предприятий.

Названия таких фирм и групп у всех на слуху, это «ЛогоВаз», промышленные группы банков «Менатеп», «Российский кредит» и т.д. Видимо, центральная задача теперь будет состоять в том, чтобы от нынешнего состояния интеграции перейти к устойчивому и эффективному развитию интеграционных процессов, что невозможно без решения проблем стратегического менеджмента.

Следующей важной предпосылкой развития стратегического менеджмента является процесс глобализации бизнеса, который затронул и нашу страну.

У директоров бывших государственных предприятий и руководителей новых компаний растет понимание важности формирования долговременных целей и планирования развития в долгосрочной перспективе. Дело осложняется тем, что многие российские предприятия оказались в своего рода информационном вакууме.

С одной стороны, обилие неупорядоченной внешней информации, с другой – отсутствие систематизированных ориентиров для выбора направлений развития. Кроме того, инструменты разработки и реализации собственной стратегии существенно отличаются от принятой ранее системы планирования и известно о них пока сравнительно мало, так как на практике они не стали общепринятыми методами плановой работы. Большая часть отечественных производителей только подходит к пониманию того, что называют стратегическим менеджментом.

* 1. **Сущность и специфика управления человеческими ресурсами. Методы управления человеческими ресурсами**

Управление человеческими ресурсами представляет сложную систему, включающую в себя взаимосвязанные структуры и подсистемы создания, использования и развития трудовых ресурсов. Цели подсистемы управления формированием человеческих ресурсов заключаются в следующем: 1. обеспечение предприятия соответствующими кадрами; 2. создание условий для максимальной реализации способностей работников. Задачи подсистемы управления формированием человеческих ресурсов заключаются в: 1. прогнозировании и планирование потребности в работниках; 2. анализе спроса и предложения на рынке труда; 3. привлечении, подборе и отборе кадров; 4. подъеме эффективности выполняемых работ; 5. повышении качества деятельности работников и организации в целом; 6. постоянном росте уровня жизни работников. Сущность подсистемы управления заключается в разработке целевой программы развития. Такая программа охватывает весь персонал и является составной частью программы развития организации. Основным залогом достижения стоящих перед организацией целей является эффективное использование имеющихся у нее в распоряжении ресурсов, к ним относятся и человеческие ресурсы. Этого можно достичь путем приближения производственных целей сотрудников к общеорганизационным целям.

Теория и практика управления человеческими ресурсами успешных зарубежных и российских компаний позволяет говорить о наиболее важных методах управления из их арсенала. Рассмотрим эти методы подробно. Обычно высокие зарплаты привлекают большее количество соискателей, что позволяет организации быть более избирательной, отдавая предпочтение тем кандидатам, которые в большей степени склонны к обучению. Кроме того, если зарплаты выше тех, что диктует рынок, то сотрудники могут воспринимать дополнительный доход как подарок от фирмы, что обычно мотивирует их на достижение самых высоких результатов работы. Существует мнение, что непременным условием достижения конкурентного успеха являются низкие издержки на рабочую силу. Однако на практике это вовсе не так, поскольку для большинства компаний затраты на рабочую силу составляют лишь небольшую долю общих издержек. К тому же даже если они высоки, то часто компенсируются повышением уровня общей производительности. В большинстве случаев менеджеры склонны переоценивать мотивирующее значение денег, пытаясь с их помощью решить большинство организационных проблем. Наделение сотрудников правами собственности имеет два главных преимущества. Во-первых, сотрудники, которые становятся совладельцами компании, нейтрализуют классический конфликт между трудом и капиталом в той степени, в которой они сами представляют интересы и капитала, и труда. Во-вторых, процедура наделения сотрудников правами собственности передает акции компании в руки сотрудников компании, которые искренне склонны тревожиться о долгосрочных планах компании, о ее стратегии, инвестиционной политике и в меньшей степени расположены поддерживать различные финансовые маневры. Если работники способствовали достижению повышенных результатов деятельности фирмы, то они вправе желать разделить материальные выгоды от этих результатов. Общественное признание заслуг, гарантии долгосрочной занятости и справедливое разрешение конфликтов способны мотивировать сотрудников не меньше, чем деньги. Рассмотрим пограничный случай: если вся прибыль от усилий трудового коллектива попадает к топ-менеджерам или к владельцам бизнеса, то со временем несправедливость ситуации станет очевидна и начнет серьезно демотивировать сотрудников.

* 1. **Цели и функции системы управления персоналом**

Независимо от типа и структуры организации, ее целью будут являться какие-либо конкретные состояния или же искомый набор результатов, которых эта организационная структура хочет достигнуть в идеале. Для того, чтобы выработать цели организации, а особенно цель, самой системы управления персоналом, потребуется немало усилий, так как это задача довольно трудоемкая. Обобщая систему целей, которые хочет достигнуть организация, можно выделить, как минимум, четыре блока, классифицируемых по типу целевой направленности: Экономические стратегии и цели – заключаются, как правило, в получении расчетного количества прибыли за счет реализации и сбыта выпускаемой продукции или услуг. Научно техническая цель – должна заключаться в обеспечении определенно заданного уровня разработок и предлагаемой продукции, увеличении производительности трудовой эффективной трудовой деятельности путем внедрения новых и совершенствования старых технологий. Коммерческая производственная цель – изготовление и последующая реализация того или иного продукта (услуг) в определенном руководством объеме и с заданной руководством ритмичностью. Социальные цели – заключаются в достижении определенной, заданной на исследуемом предприятии, степени удовлетворения различных по типологии социальных потребностей всего персонала. Что касается такого системы управления персоналом, то у каждого подразделения в службе управления кадрами наблюдается своя определенная цель и исполняемые функции.

* 1. **Кадровое обеспечение предприятия. Оценка службы управления персоналом**

**Кадровое обеспечение** — комплекс действий, направленных на поиск, оценку и установление заранее предусмотренных отношений с [рабочей силой](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D0%BB%D0%B0) как в самой[компании](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице, так и вне её пределов для нового найма временных или постоянных работников.

По истечении сроков трудовых договоров или в случае несоответствия требованиям компании, функции кадрового обеспечения также предусматривают увольнение. В современном бизнесе талантливые работники особенно важны для достижения [паритета](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82) и превосходства над конкурентами.

Оценка деятельности служб управления персоналом — это систематический и планомерно организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в целом. Оценка деятельности кадровой службы основывается на определении эффективности кадровой работы, направленной на достижение целей организации и качественное выполнение стоящих перед ней задач. Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах управления персоналом (качество кадровой работы, удовлетворенность работников организации, исполнительская дисциплина, текучесть кадров и др.). Оценка деятельности кадровых служб опирается на критерии эффективности, выраженные в объективных показателях развития производства.

* 1. **Понятие и состав трудовых ресурсов. Методы количественной оценки трудовых ресурсов**

**Трудовые ресурсы** - это часть населения страны, обладающая совокупностью физических возможностей, знаний и практического опыта для работы в народном хозяйстве. Трудовые ресурсы включают в себя все трудоспособное население в возрасте от 16 до 55 лет  - для женщин и от 16 до 60 лет - для мужчин, а также лиц старше и моложе трудоспособного возраста, фактически занятых в народном хозяйстве (работающие пенсионеры и школьники).

Трудовые ресурсы как главная и производительная сила общества представляют собой важный фактор производства, рациональное использование которого обеспечивает рост производства в АПК и его экономической эффективности.

Состав и количественные соотношения отдельных категорий и групп работников предприятия характеризуют ***структуру кадров.***

Работники торговли и общественного питания, жилищного хозяйства, медицинских и оздоровительных учреждений, учебных заведений и курсов, а также учреждений дошкольного воспитания и культуры, состоящих на балансе предприятия, непосредственно не связанные с производством и его обслуживанием относятся к **непромышленному персоналу**предприятия.

Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции (услуг), т.е. занятые основной производственной деятельностью, представляют **промышленно-производственный персонал*.*** К нему относятся все работники основных, вспомогательных, подсобных и обслуживающих цехов; научно-исследовательских, конструкторских, технологических организаций и лабораторий, находящихся на балансе предприятия; заводоуправления со всеми отделами и службами, а также служб, занятых капитальным и текущем ремонтом оборудования и транспортных средств своего предприятия.

**Количественная оценка** характеризуется следующими параметрами:

* общей численностью трудоспособного населения;
* количеством рабочего времени, которое отрабатывает работающее население при сложившемся уровне производительности и интенсивности труда.

Количественный аспект трудового потенциала отражает его экстенсивную составляющую, а качественный аспект — интенсивную составляющую.

Важнейшей проблемой наличных трудовых ресурсов является их полная занятость и эффективное использование, обеспечивающее экономический рост и на этой основе — повышение уровня жизни населения.

Управление трудовыми ресурсами включает проблему технико-технологической вооруженности живого труда, поскольку повышение уровня фондовооруженности способствует росту производительности труда.

* 1. **Понятие и формы безработицы**

[Безработица](http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/bezrabotica.html) — социально-экономическое явление, выступающее как отсутствие занятости у определенной, большей или меньшей части экономически активного населения, способной и желающей трудиться.

|  |  |
| --- | --- |
| Форма безработицы | Характеристика |
| Причины возникновения безработицы |
| Фрикционная | Связана с добровольной сменой работы в связи с различными причинами: поиском более высокого заработка или более престижной работы с более благоприятными условиями труда и пр. |
| Институциональная | Порождается самим устройством рынка рабочей силы, факторами, влияющими на спрос и предложение рабочей силы |
| Добровольная | Возникает, когда часть трудоспособного населения по тем или иным причинам просто не желает работать |
| Структурная | Вызывается изменениями в структуре общественного производства под влиянием научно-технического прогресса и совершенствования организации производства |
| Технологическая | Связана с переходом к новым поколениям техники и технологии, механизацией и автоматизацией ручного труда |
| Циклическая | Возникает при общем резком падении спроса на рабочую силу в период спада производства и деловой активности, вызываемом экономическим кризисом |
| Региональная | Имеет региональное происхождение и формируется под воздействием сложной комбинации исторических, демографических, социально-психологических обстоятельств |
| Экономическая | Вызывается конъюнктурой рынка, поражением части товаропроизводителей в конкурентной борьбе |
| Сезонная | Вызывается сезонным характером деятельности в отдельных отраслях |
| Маргинальная | Безработица среди слабо защищенных слоев населения |
| Продолжительность безработицы, мес. |
| Краткосрочная | До 4 |
| Продолжительная | 4-8 |
| Длительная | 8-18 |
| Застойная | Более 18 |
| Внешняя форма проявления безработицы |

* 1. **Методы регулирования занятости в организации**

Под методами регулирования занятости в организации понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, — с другой. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости. 1.Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей. 2.Принцип перспективности основывается на учете следующих условий: установление возрастного ценза для различных категорий должностей; определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы; возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации; состояние здоровья. 3.Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные по­следствия для деятельности организации. Подбор и расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. Подбор и расстановка кадров предусматривают планирование служебной карьеры, которое осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей); а также обеспечение достойных условий и оплаты труда, гарантированную оплату и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии; планомерное движение кадров, включающее повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам. Исходными данными для подбора и расстановки персонала являются: модели служебной карьеры; философия и кадровая политика организации; Трудовой кодекс; материалы аттестационных комиссий; контракт сотрудника; штатное расписание; должностные инструкции; личные дела сотрудников; Положение об оплате и стимулировании труда; Положение о подборе и расстановке кадров. В итоге все вакантные рабочие места на предприятии должны быть заняты с учетом личных пожеланий работников и их плановой карьеры.

* 1. **Структура и категории персонала в организации**

Персонал организации имеет свою четкую структуру:

• списочная (фактическая) численность, т.е. число сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент (в том числе временно отсутствуют);

• явочная численность, т.е. число сотрудников, которые реально работают в организации в данный момент;

• структура персонала по стажу (по общему стажу и стажу работы в данной организации);

• возрастная структура, т.е. соотношение групп персонала по возрасту;

квалификационная структура, т.е. соотношение работников различного уровня квалификации (степени профессиональной под готовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций (разряды, классы, категории);

• структура по полу, т.е. соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины);

• профессиональная структура, т.е. соотношение представителей различных профессий или специальностей, обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области;

• структура персонала по уровню образования, т.е. соотношение работников, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки - бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное.

Персонал организации условно подразделяется на следующие категории:

• руководители - лица, осуществляющие функции общего управления;

• специалисты - лица, осуществляющие основные виды деятельности, экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции;

• технические исполнители - лица, осуществляющие подготовительную и вспомогательную деятельность, оформление документов, учет, хозяйственное обслуживание.

* 1. **Источники привлечения персонала**

При поиске источников привлечения персонала следует рассматривать как внутризаводской (внутрифирменный), так и внешний по отношению к предприятию [рынки труда](http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/rynok-truda.html).

В целом **внутризаводское привлечение** следует считать лучшим, так как укрепляется убежденность в том, что на собственном [предприятии](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/predpriyatie.html) можно получить повышение.

Рассмотрим преимущества и недостатки названных способов привлечения персонала.

**Внутризаводское привлечение персонала**

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества данного источника | Недостатки данного источника |
| * Предоставление шансов для роста (повышает привязанность к предприятию, улучшает психологический микроклимат на производстве)
* Незначительные затраты на привлечение
* Знание претендентом данного предприятия
* Знание работника, представления об его умениях
* Поддержание уровня оплаты на данном предприятии (в случае срочного приема на работу возможна завышенная оплата в соответствии с существующей в данный момент на рынке труда)
* Возможность более быстрого заполнения вакансий
* Освобождение должностей для молодых кадров
* Прозрачность кадровой политики
* Управляемость за счет [кадрового планирования](http://www.grandars.ru/college/biznes/kadrovoe-planirovanie.html)
* Целенаправленное повышение квалификации
* Сокращение текучести
 | * Сокращение возможностей для выбора
* При определенных условиях высокие затраты на повышение квалификации
* Разочарование среди коллег в случае неодобрения факта выдвижения какого- либо работника на должность начальника
* Возможное появление напряженности или соперничества
* Слишком тесные взаимоотношения среди коллег, появление панибратства при решении деловых вопросов
* Назначение на должность "ради сохранения мира". Нежелание сказать "нет" сотруднику, который работал длительное время
* Снижение активности работников в результате автоматизма при повышении в должности (заместитель всегда становится преемником)
 |

**Привлечение персонала вне рамок предприятия**

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества данного источника | Недостатки данного источника |
| * Более широкие возможности выбора
* Новые импульсы для предприятия
* Человеку со стороны легче добиться признания
* Прием на работу непосредственным образом покрывает потребность в персонале
 | * Более высокие затраты на привлечение персонала
* Большая доля привлекаемых со стороны способствует росту текучести
* Высокая степень риска испытательного срока
* Отсутствие знаний о производстве (необходимое введение в курс дела требует затрат времени)
* Блокирование возможностей служебного роста
 |

* 1. **Методы определения требований к кандидату при найме**

**Предварительная отборочная беседа**. Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ним предварительную беседу. При этом в организациях применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора. **Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность**. Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Ту же последовательность используют вербовщики. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность труда претендента. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе. **Анкетирование**является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. Назначение метода двоякое. **Анализ анкетных данных** **в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию:** 1) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям; 2) соответствие практического опыта характеру должности; 3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей; 4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках); 5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации. Содержание анкеты в американских фирмах устанавливается самим нанимателем. Оно варьирует в зависимости от контингента персонала, на который рассчитана анкета, и общей схемы отбора персонала. При отборе на должности управляющих применяют более подробные анкеты, чем при найме конторских служащих. **Возможны и специальные виды анкет**. **Одна из задач** анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу. **Беседа по найму**. Существует несколько видов беседы по найму: проводимые по схеме; слабоформализованные; выполняемые не по схеме. В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Если в ходе беседы пытаются оказывать давление на заявителя, например, задавая вопросы враждебным тоном или намеренно прерывая заявителя, то возможны стрессовые ситуации, крайне отрицательно сказывающиеся на процессе отбора. Существуют разные ошибки, уменьшающие результативность проводимых бесед**. Распространенная ошибка** – тенденция делать вывод о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Кроме того, встречаются случаи, когда проводящий беседу основывает мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами, и по этим впечатлениям производит оценку заявителя на должность. Чтобы не совершать такой ошибки, проводящий беседу должен наблюдать и за речью заявителя, и за его поведением. **Приведем краткие рекомендации, которые следует учитывать при проведении бесед**. 1. Следует внимательно слушать, что и как говорит заявитель. 2. Необходимо следить за поведением заявителя, стараясь получить наиболее полную информацию о нем. 3. Помните о требованиях, предъявляемых характером работы. 4. Решение следует принимать, только имея всю нужную информацию. 5. Беседу необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора. Эти вопросы отражаются в анкете по приему на работу. **Тестирование.** Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте. **Проверка рекомендаций и послужного списка**. При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора кандидата можно попросить представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. **Медицинский осмотр.** Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр. **Принятие предложения о приеме**. Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта.

* 1. **Деловая оценка персонала. Показатели деловой оценки персонала**

**Деловая оценка персонала** — это процедура, проводимая с целью выявления степени соответствия определенным требованиям личностных качеств сотрудника, количественных и качествен­ных результатов его деятельности.

Показатели деловой оценки можно классифицировать по трем категориям:

**показатели результативности труда** – здесь различают “жесткие” и “гибкие” показатели. “Жесткие” показатели предписаны информационной системой предприятия и технологическим процессом и легко измеряются. Здесь наиболее наглядным критерием является производительность труда работника (например, один рабочий за час на токарном станке изготовил пять резцов, а второй – семь; при равном качестве работы производительность труда второго рабочего выше, значит выше его деловая оценка), но часто бывает так, что измерить ее совсем не легко (например, как оценить производительность труда бухгалтера или диспетчера?). Можно измерить общую производительность труда организации, но она часто лишь косвенно связана с различными функциями, выполняемыми, например, административными работниками. Соответственно, “мягкие” показатели оценки используются в связи с ограниченной возможностью измерения конкретного результата. В этом случае необходимы дополнительные критерии оценки: квалификация, владение профессиональными навыками, соблюдение дисциплины труда, наличие/отсутствие нареканий со стороны руководства и другие;

**показатели профессионального поведения** можно подразделить на условия достижения результатов труда (мотивация к профессиональному развития, непрерывное обучение) и показатели непосредственного профессионального поведения (способность работать в команде и самостоятельно, способность принимать решения, готовность к принятию дополнительно нагрузки и ответственности, инициативность). При разработке показателей профессионального поведения стоит помнить, что деятельность сотрудников (их профессиональное поведение) важна не сама по себе, а в аспекте достижения целей организации;

**показатели личностных качеств** – свойства личности рассматриваются как потенциал достижения цели конкретным работником. При этом личностные качества подчиненных нельзя оценивать с точки зрения самих личностных качеств: “На работе нет плохих или хороших людей. Есть люди, чьи личностные характеристики соответствуют или не соответствуют выполняемой работе и занимаемой должности”. Для оценки личностных качеств работника широко используются психологические тесты.

* 1. **Управление трудовой адаптацией персонала**

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА - процесс целенаправленного воздействия на взаимное приспособление работника и организации для повышения скорости и успешности адаптации. У. т.а. п. требует проработки трех организационных элементов: структурное закрепление функций управления адаптацией; технология процесса управления адаптацией; информационное обеспечение этого процесса. Структурное закрепление функции управления адаптацией выражается в следующем: а) выделение' соответствующего подразделения (группы, отдела) в оргструктуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала; б) распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, отделам) или группам подразделений. Специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений. Специалистом по У. т.а. п. может быть как сотрудник одного из подразделений системы управления персоналом, так и подготовленный к этой роли сотрудник др. функционального подразделения; в) развитие наставничества. Зарубежные фирмы рассматривают его как форму доверия к опытному сотруднику, а также в качестве определенного этапа в его служебном продвижении. Наставниками могут быть как опытные работники со стажем, руководители, так и молодые сотрудники, проработавшие несколько лет и положительно зарекомендовавшие себя. Технология процесса управления адаптацией включает следующие мероприятия: семинары, курсы и т. п. по различным направлениям адаптации; проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником; интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность; проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств; специальные курсы подготовки наставников; использование метода постепенного усложнения задании, выполняемых новым работником; выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом; выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т. п.); подготовка замены кадров при их ротации; проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики. Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе данных и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации об уровне и длительности адаптации целесообразно проводить в рамках процедуры текучей деловой оценки персонала. По отношению к новым сотрудникам процедура деловой оценки должна иметь более высокую периодичность в пределах срока адаптации.

* 1. **Понятие и виды обучения персонала**

Обучение персонала - целенаправленно организованный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами обучения под руководством преподавателей, наставников, руководителей, специалистов и т.д. Знание - информация теоретического, методического и практического плана, необходимая работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте.

Умение - способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте. Навыки - степень умения применять полученные знания на практике. Способ обучения - совокупность действий и поступков индивидов в процессе обучения с окружающей средой, предъявляемых рабочим местом и средой обучения.

Виды обучения персонала:

1. Профессиональная подготовка кадров - организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров, владеющих совокупностью специальных знаний, умений навыков и способов общения. Подготовка считается оконченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности. Подвиды профессиональной подготовки: - профессиональная начальная подготовка: направлена на развитие знаний, умений, навыков и способов общения, как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки (подготовка бакалавров); - профессиональная специализированная подготовка: предназначена для получения специфической профессиональной квалификации, направлена на углубление знании и способностей с целью овладения определенной профессией (подготовка специалистов и магистров).

2. Профессиональное совершенствование (повышение квалификации кадров) - обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или к повышением в должности. - совершенствование профессиональных знаний и способностей: направлена на приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, актуализацию и на углубление. Обучаются специалисты, что обеспечивает горизонтальную мобильность. - профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе - подготовка к выполнению качественно более сложных задач. Обучаются руководители, что обеспечивает вертикальную мобильность.

3. Переподготовка кадров (переквалификация) - обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Отечественная и зарубежная практика выделяет следующие концепции обучения персонала: 1. Концепция специализированного обучения (имеет отношение к конкретному рабочему месту и ориентирована на перспективу). 2. Концепция многопрофильного обучения (экономически более эффективна, повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность персонала). 3. Концепция обучения, ориентированного на личность (направлена на развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности).

* 1. **Организация проведения аттестации персонала**

Аттестация проходит в четыре этапа: подготовительный этап, этап оценки сотрудника и его трудовой деятельности, этап проведения аттестации, этап принятия решения по ре­зультатам аттестации.

На подготовительном этапеиздается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии, разрабатывается положение об аттестации; составляется список сотрудников, подлежащих аттестации; подготавливаются отзы­вы-характеристики (оценочные листы) и аттестационные лис­ты на аттестуемых; информируется трудовой коллектив о сро­ках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

Проведение аттестации осуществляется на основе графиков, которые доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации, а документы на аттестуемых представляются в аттестационную комиссию за две недели до начала аттестации.

Состав аттестационной комиссии утверждается руководителем организации по представлению начальника службы управления персоналом. Возглавляет аттестационную комиссию председатель (руководитель подразделения или организации). Заместителем председателя комиссии является заместитель руководителя о по персоналу или начальник службы управления персоналом. Секретарем комиссии является ведущий работник службы управления персоналом. Члены аттестационной комиссии назначаются из числа сотрудников подразделений организации. Aттестационная комиссия работает без отрыва от основных должностных обязанностей по совместительству.

Подготовкой аттестационных листов занимается секретарь комиссии, а отзывами-характеристиками на аттестуемых — их не посредственные начальники. Подготовительный этап заканчивается за две недели до начала аттестации, чтобы члены комиссии смогли заранее ознакомиться с документами на аттестуемых.

На этапе оценки сотрудника и его трудовой деятельностии подразделениях, где работают аттестуемые, создаются экспертные группы. В их состав входят: непосредственный руководитель аттестуемого, вышестоящий руководитель, один-два специалиста этого подразделения, работник (работники) службы управления персоналом. Экспертная, группа по соответствующей ме­тодике осуществляет оценку показателей уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда аттестуемого.

Этап проведения аттестациизаключается в заседании аттес­тационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; рассмотрении всех матери­алов, представленных на аттестацию; заслушивании аттестуе­мых и их руководителей; обсуждении материалов аттестации, высказывании приглашенных, формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников.

Аттестационная комиссия с учетом обсуждений, в отсутствие аттестуемого, открытым голосованием дает одну из следующих оценок: соответствует занимаемой должности; соответствует за­нимаемой должности при условии улучшения работы, выполне­ния рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттес­тации через год; не соответствует занимаемой должности.

Оценка деятельности сотрудника, прошедшего аттестацию, и рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист. Лист оценки деятельности и личностных качеств заполняется непос­редственным руководителем аттестуемого и представителем службы управление персоналом. Аттестуемый знакомится с со­держанием листа не позднее чем за две недели до аттестации.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительным причинам рекомендуется отложить.