

Методические рекомендации
по изучению дисциплины «Менеджмент коммерческих отношений»
и организации самостоятельной работы
студентов направления 38.03.02 Менеджмент

Рабочая программа дисциплины предусматривает проведение аудиторных занятий в виде лекций, практических занятий, а также самостоятельную работу.

Работа на лекции

На лекциях студенты получают самые необходимые знания по изучаемой проблеме. Непременным условием для глубокого и прочного усвоения учебного материала, является умение студентов сосредоточенно слушать лекции, активно, творчески воспринимать излагаемые сведения.

Внимательное слушание лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, конспектирование их помогает усвоить материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное.

Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями. Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только основную литературу, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

Практические занятия

Подготовку к практическому занятию следует начинать с ознакомления с лекционным материалом. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе.

Тщательная подготовка к практическим занятиям имеет важное значение: занятие пройдет так, как аудитория подготовилась к его проведению. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимым, поэтому готовясь к практическим занятиям, студенту следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями и др.

Самостоятельная работа

Студент в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Самостоятельная работа студентов играет важную роль в воспитании сознательного отношения самих студентов к овладению теоретическими и практическими знаниями, привитии им привычки к направленному интеллектуальному труду. Очень важно, чтобы студенты не просто приобретали знания, но и овладевали способами их добывания.

Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине и предусматривает:

- изучение отдельных разделов тем дисциплины;
- чтение студентами рекомендованной литературы и усвоение теоретического материала дисциплины;
- подготовку к практическим занятиям;
- работу с Интернет-источниками, базами данных;
- подготовку к различным формам контроля;
- самостоятельное решение задач или подготовку доклада по отдельной проблеме курса.

Последовательность всех контрольных мероприятий изложена в календарном плане, который должен доводиться до сведения каждого студента.

Планирование времени на самостоятельную работу, необходимого на изучение настоящей дисциплины, студентам лучше всего осуществлять на

весь семестр, предусматривая при этом регулярное повторение пройденного материала. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в рабочей программе.

Изучение литературы следует начинать с освоения соответствующих разделов дисциплины в учебниках, затем ознакомиться с монографиями или статьями по той тематике которую изучает студент, и после этого – с брошюрами и статьями, содержащими материал, дающий углубленное представление о тех или иных аспектах рассматриваемой проблемы.

Для расширения знаний по дисциплине студенту необходимо использовать Интернет-ресурсы и специализированные базы данных: проводить поиск в различных системах и использовать материалы сайтов, рекомендованных преподавателем на лекционных занятиях.

Подготовка к сессии

Каждый учебный семестр заканчивается аттестационными испытаниями: зачетно-экзаменационной сессией.

Подготовка к экзаменационной сессии и сдача зачетов и экзаменов является ответственным периодом в работе студента. Рекомендуется так организовать учебную работу, чтобы перед первым днем начала сессии были сданы и защищены все практические работы, предусмотренные графиком учебного процесса.

Основное в подготовке к сессии - это повторение всего материала курса или предмета, по которому необходимо сдавать экзамен или зачет. При подготовке к сессии следует весь объем работы распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки, контролировать каждый день выполнения работы.

ЛЕКЦИИ

ЛЕКЦИЯ 1

Тема 1. Менеджмент — основные понятия

1. Сущность и содержание менеджмента

Термин «менеджмент» пришел в Россию вместе с кардинальными изменениями в экономике и жизни общества, отразив необходимость создания принципиально новой системы управления, адекватной рыночным отношениям. Таким образом, управление в условиях рынка получило название менеджмента.

Термин «менеджмент» в переводе с английского означает (англ. management) — управление, руководство, заведование; умение работать; администрация; хитрость, уловка; осторожное, бережное, чуткое отношение к людям.

Несмотря на то, что термины «менеджмент» и управление обычно воспринимаются как синонимы, существуют определенные различия в их содержании.

Управление как целенаправленная деятельность человека включает в себя упорядочение, регулирование взаимодействия и создание условий для функционирования и развития различных объектов и процессов в природе, обществе и технике.

Возникновение управления как особого вида деятельности уходит в глубь веков. Оно обусловлено необходимостью организовывать и координировать совместный труд людей (например, охота, скотоводство, земледелие, обеспечение безопасности и т.п.). В этом смысле **управление – это осознанная деятельность человека по организации совместного труда людей для достижения поставленных целей.**

С развитием общества возникла объективная необходимость управления другими сферами деятельности человека. В настоящее время можно выделить следующие **виды управления:**

1. **Техническое управление** – это управление технологическими процессами, движением технических средств (самолетов, автомобилей и т.д.).

2. **Государственное управление** – это управление социально-экономической жизнью общества через различные институты (правовая система, министерства, ведомства).

3. **Идеологическое управление** – это внедрение в сознание человека (членов общества) концепций развития общества, формируемых различными политическими партиями.

4. **Социальное управление** – это негосударственное управление социальными процессами. Например, движение в защиту окружающей среды.

5. **Хозяйственное управление** – это управление производственной и экономической деятельностью коммерческих и некоммерческих организаций, функционирующих в рыночных условиях.

Менеджмент предполагает управление именно рыночной организацией, которая нацелена на получение прибыли. Поэтому отличительными особенностями менеджмента являются:

- ориентация организации на удовлетворение потребности рынка;
- ориентация на постоянное повышение эффективности производства;
- децентрализация и свобода принятия решений;
- разработка стратегических целей и программ и их постоянная корректировка в зависимости от состояния рынка;
- совокупность научно-управленческих знаний и практического опыта;
- искусство управления.

Следовательно, менеджмент – это особый тип управления организацией в рыночной системе хозяйствования, для которой характерны:

1) рыночные механизмы развития экономики, предполагающие наличие конкуренции, свободы предпринимательства и принятия хозяйственных решений, финансовой самостоятельности и совершенствования системы управления организацией;

2) гибкость и адаптация в поведении организации на рынке, что невозможно без:

- ориентации на человеческий фактор,
- высокого профессионализма,
- проявления менеджером творческого подхода.

Следует отметить, что понятие «менеджмент» впервые стало применяться в американской терминологии еще в 30-х годах прошлого столетия. Слово «менеджмент» использовалось для того, чтобы охарактеризовать способность управленческих работников добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. Тех, кто особенно хорошо умели организовать работу других, стали называть менеджерами. Постепенно менеджмент стал отражать определенную собирательную функцию деятельности работников администрации, осуществляющих различные виды управления.

2. Содержание основных направлений деятельности.

Виды менеджмента

Поскольку менеджмент как деятельность многообразен, было определено более узкое содержание отдельных частей этой деятельности:

- производственный менеджмент — управление производством, оперативное управление;
- финансовый менеджмент — область управления финансами;

- маркетинг (сбытовой менеджмент) — коммерческая деятельность;
- кадровый менеджмент — область управления людьми организации;
- административный менеджмент — область деятельности, объединяющая локальные процессы в один общий управленческий процесс.

Наука определила менеджмент: как интеграционный процесс, то есть:

- сложение усилий профессионально подготовленных специалистов по управлению организацией;
- конкретную деятельность по выполнению специализированных видов управленческих работ (функций),
- деятельность определенным образом подготовленных людей — менеджеров;
- науку — обобщение достижений практики управления;
- искусство — умение использовать достижения науки в нужное время и месте;
- аппарат управления — определенный орган, выполняющий все функции управления.

4. Объект и субъект в управлении

Управлению можно рассматривать также как определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции *субъекта* управления, а второй – *объекта* управления.

Например, в качестве субъекта управления в акционерном обществе можно рассматривать исполнительный орган общества, а в качестве объекта – производственные подразделения.

Взаимодействие между субъектом и объектом управления характеризуются следующими моментами:

- 1) Субъект управления направляет объекту управления распоряжения, которые содержат в себе информацию о том, что он должен делать;
 - 2) объект управления получает и выполняет распоряжения субъекта управления.
- Условия эффективного взаимодействия между субъектом и объектом управления:
- 1) они должны соответствовать друг другу;
 - 2) субъект и объект управления должны обладать относительной самостоятельностью;
 - 3) им необходимо осуществлять между собой двустороннее взаимодействие, основанное на принципах обратной связи;
 - 4) они оба должны быть заинтересованы в четком взаимодействии: один – в отдаче необходимых в данной ситуации команд, другой – в своевременном и точном исполнении.

Субъектом менеджмента является менеджер — наемный профессиональный управляющий, который планирует достижения целей организации, определяет не только что и когда делать, но и кто и как будет выполнять намеченное, формирует процесс управления, осуществляет контроль. В соответствии с иерархическим разделением труда различают:

- менеджеров высшего звена (администраторы, директора, президенты, вице-президенты и т. п.), которые осуществляют общее стратегическое управление организацией;
- среднего звена (начальники отделов, служб, цехов, проектов, программ и т. п.), отвечающие за ходом производственного процесса в подразделениях;
- низшего звена (мастера, бригадиры, начальники участков, смен и т. п.). Они имеют в своем подчинении преимущественно рядовых работников.

4. Организация как основной объект менеджмента.

Как уже отмечалось, менеджмент – это прежде всего деятельность по управлению организацией, т.е. организация первична, следовательно, она является причиной существования менеджмента.

Любое общество представляет собой множество разнообразных организаций. Организации бывают производственные, учебные, исследовательские; государственные и частные; большие и маленькие; временные и постоянные.

Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Основные признаки организации:

- 1) Наличие, по крайней мере, двух человек, которые считают себя частью этой группы;
- 2) Одна цель (желаемый конечный результат, который принимают как общий все члены данной группы);
- 3) Сознательная совместная деятельность.

Составляющие организации:

Люди, входящие в данную организацию;

Задачи, для решения которых данная организация существует;

Управление, которое формирует и приводит в движение потенциал организации для решения задач.

Структура – является формальной классификацией частей организации.

Технология – включает в себя технологические средства: инструмент, оборудование, материалы,

процессы, знания.

Цель организации – конечное состояние или желанный результат.

Общие характеристики организации

1. Ресурсы – целью любой организации являются наличие и преобразование ресурсов: трудовых, материальных, финансовых, информационных.

Основные ресурсы организации:

- люди (человеческие ресурсы);
- капитал;
- материалы;
- технология;
- информация.

2. Разделение труда – существуют 2-а вида разделения труда:

Вертикальное разделение – иерархия: выработка и проведение в жизнь главных перспективных направлений деятельности организации, т.е. высшее руководство; оперативное управление – составление и доведение до микро коллективов и отдельных исполнителей оперативных планов; расстановка исполнителей по рабочим местам и организация контроля за ходом производства.

Горизонтальное – специализация работников на выполнении отдельных видов работ, операций, работа разделяется по профессиональному признаку.

3. В зависимости от внешней среды. Это условия и факторы, возникающие в окружающей среде в зависимости от деятельности организации так или иначе воздействующие на нее.

4. Управление.

Рыночные отношения, в которые вступает каждая организация, сопровождаются риском и неопределенностью. Всякая организация может быть представлена как система, встроенная во внешний мир. «На входе» организация получает ресурсы из внешней среды, а «на выходе» возвращает во внешнюю среду созданный ею продукт. Поэтому деятельность любой организации включает три основополагающих процесса, которыми необходимо грамотно управлять:

- получение «сырья» из внешнего окружения;
- изготовление «продукта»;
- передача «продукта» во внешнюю среду.

Эти три процесса очень важны для существования организации. Поддержание баланса между процессами, мобилизация ресурсов на их осуществление – вот назначение менеджмента и его роль в организации.

Менеджмент – это управление в условиях рынка, рыночной экономики, что означает:

- ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме хорошую прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства с меньшими затратами, получение оптимальных результатов;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;
- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
- конечный результат деятельности фирмы или ее хозяйственно самостоятельных подразделений, который выявляется на рынке в процессе обмена;
- необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных решений.

Организационные структуры управления

Организационная структура – совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системой, т.е. необходимо наличие звеньев, связей, структур.

Линейная структура (т.е. военная):

- соблюдение принципа единоначалия;
- ясность и четкость связей;
- оперативность управления.

Недостатки: - руководитель должен обладать разносторонними знаниями.

Функциональная структура (т.е. школьная):

- выполнение отдельных функций возлагается на специалистов;
- создаются условия для компетентного принятия решений за счет специализации и профессиональной подготовки работников.

Недостатки: нарушение принципа единоначалия, подчиненные получают задания от разных руководителей.

Линейно-функциональная структура

При разработке вопросов линейному руководителю помогает аппарат, состоящий из функциональных подразделений (консультации и контроль) и дает возможность линейному руководителю сконцентрироваться на текущую деятельность.

Недостатки: численность и сложность связей возрастает, растут управленческие расходы, снижается оперативность управления.

Матричная структура

Характерна для научно-исследовательских институтов, формируется на время проектная группа (создается на базе линейно-функциональной структуры) для решения определенной проблемы, когда цель достигнута, члены проектной группы возвращаются в функциональные подразделения.

Недостаток: конфликты, порожденные неясностью полномочий, сложность в системе вознаграждения.

Адаптированная структура

Это быстрое приспособление к внешней среде. Гибкая организационная структура, которую можно быстро модернизировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями организации.

Требования к организационным структурам

1. оптимальность
2. оперативность
3. надежность
4. экономичность
5. гибкость
6. устойчивая структура управления

Классификация организационных структур

Организационная структура – это форма разделения труда, закрепляющая определенные функции за соответствующими подразделениями аппарата управления								
Жесткие (бюрократические) организационные структуры						Гибкие организационные структуры		
Линейная	Функциональная	Линейно-штабная	Ограниченного функционализма	Система управления по проекту	Матричная	Продуктовая	Дивизиональная	Региональная

Функции и методы управления

Функция – специализированные виды управленческой деятельности, отличающиеся однородностью содержания выполняемых работ и их целевой направленностью.

Специальные функции – характерны для оперативных видов деятельности (управление банком, биржей).

Конкретные функции – функции, связанные с видами управленческой деятельности зависимые от особенностей объектов управления (управление финансами и управление людьми).

Общие (основные) – такие виды деятельности, которые не связаны с особой спецификой объекта управления, являются общими для всех ступеней управления (во всех организациях и во всех структурных подразделениях).



Рис. 1 Общие функции управления

Функции менеджмента:

- планирование
- организация
- мотивация
- контроль
- координация.

Рассмотрим содержание этих функций подробнее.

Планирование – стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разрабатываются методы, наиболее эффективные в конкретных условиях.

Организация; задача этой функции состоит в формировании структуры системы, в обеспечении ее всем необходимым – персоналом, материалами, оборудованием, финансами.

Мотивация – деятельность, цель которой – активизировать людей и побудить их эффективно трудиться для достижения конечных целей.

Контроль – управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. Главные инструменты выполнения этой функции – наблюдение, проверка, учет и анализ.

Координация – центральная функция менеджмента, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации - достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

Методы управления

Методы – совокупность приемов и способов воздействия на управляемые объекты для достижения поставленных организацией целей.

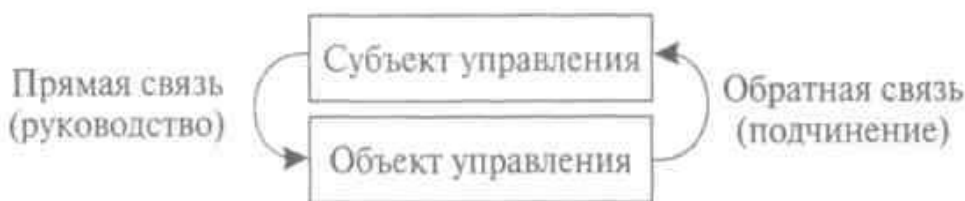


Рис. 2. Схема методов управления

Методы организации современной деятельности людей можно разделить на три группы:

- организационно-распорядительные;
- экономические;
- социально-психологические.

Они оказывают прямое и косвенное воздействие на мотивы поведения, интересы и потребности людей.

Организационно-распорядительные методы

Это методы прямых приказов, указаний, распоряжений. Руководитель сам однозначно определяет, кому, что, когда делать. Такой метод в наибольшей степени отвечает чрезвычайным ситуациям

Экономические методы

Эти методы основаны на стимулировании. Стимулирование может быть, как материальным, так и моральным. Руководитель не навязывает свою волю подчиненным, а лишь мотивирует их.

Социально-психологические методы

Имеют в своей основе учет духовных интересов людей, их психологических особенностей и искусство убеждения.

Таблица 2 – Методы управления

Методы управления		
Экономические	Организационно - распорядительные	Социально-психологические
<p>1. Применяемые на макроуровне:</p> <ul style="list-style-type: none"> - национальные программы; - государственные заказы; - инвестиционная, налоговая, таможенная и пр. политика государства. <p>2. Применяемые на микроуровне:</p> <ul style="list-style-type: none"> - внутрифирменное планирование; - коммерческий расчет. <p>3. Применяемые на уровне отдельного работника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - заработная плата; - материальное поощрение; - штрафы и пр. 	<p>1. Методы организационного воздействия:</p> <ul style="list-style-type: none"> - правовые (указ, положение о подразделениях и службах); - нормы и нормативы; - организационное стимулирование (дополнительные полномочия, перемещение в должности); - инструктирование (инструкции, методические указания). <p>2. Методы распорядительного воздействия:</p> <ul style="list-style-type: none"> - приказы; - распоряжения; - указания; - разъяснения. 	<p>Задачи, решаемые при помощи этого метода:</p> <ul style="list-style-type: none"> - диагностика профессиональной пригодности; - исследования психологического климата в коллективе; - активизация человеческого фактора и др. <p>Группы методов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - опрос; - беседа; - интервью; - анкетирование; - тестирование; - наблюдение; - эксперимент; - деловые игры.

ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА

Важнейшей задачей менеджмента является организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей, на основе имеющихся материальных и людских ресурсов, а также обеспечение рентабельности деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

В связи с этим в **задачи менеджмента** входит:

- постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы;
- обеспечение стимулирования работы сотрудников организации путем создания для них наилучших условий труда и установления более высокой заработной платы;
- постоянный поиск и освоение новых рынков и др.

Однако, несмотря на огромное многообразие действий и процессов, можно выделить следующие группы функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации и являются **объектом управления со стороны менеджмента**.

Управление производством

Предполагается, что существующие службы менеджмента осуществляют управление переработкой сырья, материалов и полуфабрикатов в конечный продукт.

Менеджер выступает организатором производственных процессов и осуществляет следующие операции:

- управление разработкой и проектированием продукта;
- выбор технологического процесса, расстановку кадров и техники по процессу с целью оптимизации затрат на изготовление и выбор методов изготовления продукта;
- управление закупкой сырья, материалов, полуфабрикатов;
- управление запасами на складах;
- контроль качества.

Управление маркетингом

Менеджмент призван увязывать в единый непротиворечивый процесс удовлетворение потребностей клиентов и достижение целей организации.

Для этого менеджер осуществляет управление такими процессами, как:

- изучение рынка;
- реклама;
- ценообразование;
- создание систем сбыта;
- распределение созданной продукции;

- сбыт.

Управление финансами

Менеджмент осуществляет управление процессом движения финансовых средств в организациях.

Для этого осуществляется:

- составление бюджета и финансового плана;
- формирование денежных ресурсов;
- распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации;
- оценка финансового потенциала организации.

Управление персоналом

Связано с использованием возможностей работников для достижения целей организации.

Кадровая политика менеджера включает следующие элементы:

- подбор и расстановка кадров;
- обучение и развитие кадров;
- компенсация за труд;
- создание условий на рабочем месте;
- поддержание отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров.

Управление эккаунтингом (ростом)

Предполагается управление обработкой и анализом финансовой информации о работе организации с целью сравнения фактической деятельности организации с ее возможностями, а также с деятельностью других организаций.

Управление нововведениями

Внедрение новых товаров на рынок.

Управление стратегией

Обеспечение выработки долгосрочной стратегии для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

Задачи управления, сформулированные в результате структуризации целей управления, подразделяются на три типа: работа с людьми, с предметами и информацией.

Процессный подход к менеджменту

Сущность процессного подхода состоит в том, что управление рассматривается как непрерывная серия взаимосвязанных управленческих функций.

Процессный подход впервые был предложен А. Файолем, который считал, что существует пять исходных функций управления. По его мнению, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Процесс управления – это взаимосвязь функций планирования, организации, мотивации и контроля, которые объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений.

Позднее другие авторы стали рассматривать функцию «организации» более широко, включая в нее также функцию «координации» на том основании, что координация действий работников является составной частью функции «организации». При этом они утверждают, что процесс управления включает четыре общие функции: **планирование, организацию, мотивацию и контроль.**

Далее мы также будем придерживаться этой точки зрения, рассматривая только четыре вышеназванные функции.

Планирование – процесс определения целей и путей их достижения.

Планирование охватывает различные уровни организации и может быть долгосрочным (стратегическим) или краткосрочным

Организация – процесс распределения работы среди сотрудников и групп сотрудников и координация их деятельности.

Мотивация – процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации.

Задача **функции мотивации** заключается в том, чтобы члены организации хорошо выполняли порученную им работу.

Контроль – постоянная проверка того, как данная организация достигает своих целей.

Связующие процессы. Приведенные выше четыре функции имеют две общие характеристики – все они требуют принятия решений и коммуникации. Их часто называют связующими процессами, т.к. они связывают все четыре управленческие функции в единый процесс.

Принятие решений – это выбор того, как, что и каким образом планировать, организовывать, мотивировать и контролировать, т.е. как правильно выполнять общие функции управления.

Именно выполнение этих функций и составляет основное содержание деятельности менеджера.

Для принятия правильного решения необходим анализ ситуации и выяснение причин возникновения проблемы на основе получения необходимой информации. Единственным способом получения информации является коммуникация.

Коммуникация – это процесс обмена информацией. Для эффективного функционирования

организации необходима качественная коммуникация между ее подразделениями и должностными лицами.

Таким образом процесс управления – это взаимосвязь четырех функций, которые объединены связующими процессами коммуникацией и принятия решений.

Системный подход к организации

Система - совокупность взаимозависимых элементов, образующих единое целое.

Все организации являются социотехническими системами, так как в них наряду с техникой работают люди. Точно так же как и в биологическом организме, в организации все ее части взаимосвязаны.

Системный подход предполагает рассмотрение организации в виде открытой системы, которая характеризуется взаимодействием с внешней средой.

Организация как открытая система

Вход (из внешней среды)	Организация	Выход (во внешнюю среду)
Информация Материалы Капитал Трудовые ресурсы	Обработка и преобразование входов	Продукция Прибыль Социальная ответственность Доля рынка Рост Удовлетворенность работников

ЛЕКЦИЯ 2

Внутренняя и внешняя среда организации

Внутренняя среда организации – это перечень всех внутриорганизационных факторов, процессов и ресурсов организации, влияющих на функционирование и развитие организации.

Под *внутренней средой организации* понимается совокупность присущих ей свойств, так называемых «*внутренних переменных*». К ним относятся:

1) **Разделение труда** – обособление различных видов деятельности и закрепление их за конкретными субъектами. Это служит основой их дальнейшей специализации. Разделение труда бывает двух типов: горизонтальное – по видам деятельности, и вертикальное – между руководителями и исполнителями.

2) **Технология**, или связь между отдельными видами работ. **Технология** - любое средство преобразования исходных материалов, будь то люди, информация или физические материалы - для получения желаемых продуктов или услуг.

Выделяют четыре основных типа технологий:

- **складывающаяся** – характеризуется тем, что все работы в рамках организации, направленные на достижение общего конечного результата, при этом слабо связаны между собой, и завершенность им придает последняя операция (сборка);

- **последовательная** – предполагает, что работы вытекают друг из друга, и ни одна не может начаться раньше, чем закончится предыдущая (конвейер);

- **связанная** – означает, что работы взаимно обусловлены, но не обязательно их выполнение в строгой последовательности (отработка документа разными специалистами);

- **групповая** – заключается в том, что работы выполняются на одном стационарном объекте (строящийся дом).

3) **Дифференциация** – распределение работ между отдельными участниками трудового процесса, когда каждый получает определенный конкретный результат, имеющий самостоятельную ценность, но с точки зрения организации не являющийся законченным целым (изготовление отдельной детали).

4) **Интеграция** дополняет дифференциацию и предполагает сотрудничество исполнителей, придающее трудовому процессу единство и целостность. **Интеграция** – это процесс объединения усилий различных подсистем (подразделений) для достижения целей организации.

5) **Организационный порядок** – это совокупность автоматически действующих норм и правил поведения и решения управленческих задач, в соответствии с которым исполнители могут поступать самостоятельно, не обращаясь за указаниями к руководству.

6) **Взаимоотношения участников организации.** Они могут быть: либо деловыми, связанными с выполнением служебных обязанностей, либо эмоциональными, основанными на симпатиях и антипатиях.

Американские авторы М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури предлагают выделять пять внутренних переменных: **цели, структура, задачи, технология, люди.**

Отечественные авторы, в частности О.С. Виханский и А.И. Наумов, рассматривают внутреннюю среду организации с точки зрения функциональных процессов, реализуемых в ней и необходимых для успешного функционирования. Как правило, выделяют следующие основные процессы:

- производственный процесс;
- маркетинговая деятельность;

- финансовая деятельность;
- процессы управления персоналом;
- управленческий (административная деятельность) процесс;
- эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности).

Внешняя среда - это совокупность внешних факторов влияния на деятельность организации.

Внешняя среда включает в себя среду прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. Это: поставщики, потребители, конкуренты, посредники, контактные аудитории, законодательство РФ.

Поставщики – обеспечивают предприятие необходимыми материально-техническими, трудовыми и информационными ресурсами.

Посредники – организации или отдельные физические лица, которые помогают производителям реализовывать их товары. Это: торговые посредники, фирмы по организации товарооборота (транспортные предприятия, складская сеть), агентства по оказанию маркетинговых услуг (специальных исследований, консалтинг, реклама и др.), кредитно-финансовые учреждения коммерческой направленности (коммерческие банки, страховые компании).

Потребители – клиенты товаропроизводителей. Чтобы знать конъюнктуру рынка и оперативно реагировать на ее изменения, товаропроизводители должны тщательно изучать своих потребителей.

Конкуренты – организации и физические лица, занимающиеся аналогичной деятельностью.

Государственные органы управления – имеют регулирующий характер и влияют непосредственно на уровень и степень жестокости конкуренции; это законодательные органы, различные государственные учреждения представительной и исполнительной власти, которые наблюдают за соблюдением законов и выдают необходимые нормативные акты; местные административные органы: профсоюзные и другие общественные организации, и объединения граждан (ассоциации потребителей, предпринимателей и др.).

Таблица 4.4 - Факторы внешней среды организации прямого воздействия

Факторы прямого воздействия	Характеристика факторов	
Влияние факторов на организацию	Влияние организации на факторы	
Потребители	Любая организация в рыночных условиях ориентируется в своей деятельности на обеспечение потребностей потребителей, изготавливая такие товары и услуги, на которые существует неудовлетворенный спрос.	Организация может воздействовать на формирование спроса и запросов потребителей с помощью рекламных кампаний, предоставления дополнительных услуг, привлекательного предложения.
Поставщики	Поставщики обеспечивают организацию необходимыми ресурсами. При этом несвоевременные поставки, повышение цен на ресурсы, несоблюдение требований поставщиками снижает эффективность деятельности организации.	Организация может использовать диверсифицированный подход к поставщикам, и таким образом защитить себя от некоторых рисков и выдвигать определенные условия.
Конкуренты	Конкуренция поощряет организацию постоянно совершенствовать свою производственно-реализационную деятельность с целью достижения необходимого уровня конкурентоспособности	Улучшение экономических, технологических и других характеристики продукции существенно влияет на рыночные позиции конкурентов.
Органы государственной власти	К ним относятся органы законодательной, исполнительной и судебной власти. Это Верховный Совет Украины, Администрация Президента Украины, Кабинет Министров Украины, Национальный банк Украины, Государственная налоговая администрация Украины, региональные органы управления и др. Они разрабатывают, формируют и	Организации могут вносить определенные предложения, касающиеся деятельности государственных органов власти, оспаривать отдельные инструкции органов государственной власти, требуя осуществления соответствующих действий и др.

	утверждают основы функционирования организаций в государстве, контролируют выполнение и соблюдение законодательства и других требований.	
Инфраструктура	Охватывает финансовые институты, транспортные сообщения, связь, консалтинговые службы и др. Влияет на скорость и качество расчетов, перевозки, получение необходимо информации, которая определяет деловые отношения организации.	Организация может быть задействована в построение инфраструктуры региона, предоставлять конкретные предложения по совершенствованию определенных составляющих инфраструктуры и т.д.
Контактные аудитории	Оказывают реальный или потенциальный интерес к деятельности организации, влияют на формирование общественного мнения.	Организации могут воздействовать на контактные аудитории с помощью рекламных компаний, пропаганды, публич рилейшнз.
Законодательные акты	Каждая организация функционирует на основе базовых законодательных актов: хозяйственный Кодекс Украины, ЗУ «О налогообложении прибыли», «Об информации»	Организации могут предлагать определенные изменения к законодательным актам, инициировать принятие конкретных законов, критиковать законодательную базу и др.

Среда косвенного воздействия – факторы, которые не оказывают прямое немедленное воздействие на операции организации, но, тем не менее, сказываются на них. Это: состояние экономики, НТП, социокультурные и политические изменения, международные события и др.

Экономические факторы – уровень и темпы инфляции, рост или спад производства, колебания курса национальной валюты, налогообложение, условия получения кредита и процентная банковская ставка, уровень динамики цен, распределение прибыли, спрос покупателей, платежеспособность контрагентов.

Политические факторы – политическая стабильность в государстве, региональные политические интересы, межнациональные отношения, отношение правительства к предпринимательству, политическая активность, характер политической борьбы.

Социокультурные факторы – формируются в пределах конкретного общества и отражают взгляды, ценности и нормы поведения людей: уровень культуры в стране, состояние социального обеспечения граждан, доходы на душу населения, социальная стабильность, развитие искусства, литературы, науки. Правовой нигилизм – пренебрежение законами, аргументация с позиции силы. Недоверие к власти.

Демографические факторы – динамика численности населения, половозрастной состав, тенденции уровня рождаемости и смертности, уровень образования, доходов, потребительские предпочтения.

Научно-технические факторы – открытия, изобретения, обуславливающие изменение представлений о наилучшем способе использования определенного ресурса, изготовления продукции, удовлетворение потребностей.

Природные факторы – экологический фактор, состояние природных ресурсов, природных условий.

Среда дальнего окружения (глобальная среда):

- это среда одностороннего (косвенного) воздействия;
- факторы дальнего окружения напрямую не влияют на операции деятельности организации, но образуют определяющий контекст деятельности;
- существует четыре основных группы факторов дальнего окружения: социальные, технологические, экономические, политические (табл. 1);
- иногда к четырем группам факторов дальнего окружения добавляют еще две: социокультурные и экологические.

Таблица 1 Основное содержание групп факторов косвенного воздействия

<p>Социальные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Изменения в базовых ценностях; - Демографические изменения; - Изменения структуры доходов; - Отношение к образованию; - Отношение к работе и отдыху и др. 	<p>Технологические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Государственная технологическая политика; - Тенденции в области разработки инноваций; - Внедрение новых технологий; - Новые продукты; - Информационные технологии и др.
<p>Экономические факторы:</p>	<p>Политические факторы:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Общая экономическая ситуация в стране (подъем, стабилизация, спад); - Динамика валютных курсов; - Соотношение МРОТ и средней потребительской корзины в стране; - Налоговая политика; - Таможенная политика и др. 	<ul style="list-style-type: none"> - Изменения в законодательстве; - Государственное регулирование отрасли; - Отношения региональных и федеральных властных структур; - Состояние гражданского общества и др.

ЛЕКЦИЯ 3

Стратегический анализ организации

Стратегический анализ – это анализ факторов внешней и внутренней среды организации, выявление потребностей и оценка ресурсов, сопоставление угроз и возможностей, которые несет внешняя среда, с внутренним потенциалом организации.

PEST-анализ

PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Анализ выполняется по схеме «фактор — предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым — сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

SWOT-анализ

Для интегральной оценки изменений во внутренней и внешней среде наиболее часто применяется метод **SWOT-анализа**.

Технически SWOT-анализ сводится к правильному заполнению таблицы (рис. 1). Анализ проводится в два этапа: на первом этапе сначала заполняется квадрат «Возможности», а затем «Угрозы»; на втором этапе сначала заполняется квадрат «Сильные стороны», а затем «Слабые стороны».

	ВОЗМОЖНОСТИ (O)		СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S)
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
n1		n2	
	УГРОЗЫ (T)		СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W)
1		1	
2		2	
3		3	

4		4	
<i>m1</i>		<i>m2</i>	
	Внешнее окружение		Организация

Рисунок 1 - SWOT-анализ – первичный стратегический анализ

Необходимо строго соблюдать указанную последовательность этапов, т.е. первым должен быть анализ «Возможности/Угрозы», а анализ сильных и слабых сторон организации на втором этапе желательно увязывать с соответствующими результатами, которые были выявлены и зафиксированы на первом этапе.

А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список сильных и слабых сторон организации, а также список возможностей и угроз для нее, заключенных во внешней среде (табл. 2).

Организация может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой она находится.

Таблица 2 - Содержание SWOT-анализа

<p><u>Сильные стороны:</u></p> <p>Выдающаяся компетентность; Адекватные финансовые ресурсы; Высокая квалификация; Хорошая репутация у покупателей; Возможность получения экономии от роста объема производства; Защищенность от сильного конкурентного давления; Подходящая технология; Преимущества в области издержек; Преимущества в области конкуренции; Наличие инновационных способностей и возможностей их реализации; Проверенный временем менеджмент и др.</p>	<p><u>Возможности:</u></p> <p>-Выход на новые рынки или сегменты рынка; -Расширение производственной линии; -Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах; -Вертикальная интеграция; -Возможность перейти в группу с лучшей стратегией; -Остановка в развитии у конкурирующих фирм; Ускорение роста рынка и др.</p>
<p><u>Слабые стороны:</u></p> <p>-Нет ясных стратегических направлений; -Ухудшающаяся конкурентная позиция; -Устаревшее оборудование; -Более низкая прибыльность, потому что... -Отсутствие некоторых видов ключевой квалификации и компетентности; -Плохое отслеживание процесса выполнения стратегии; -Внутренние производственные проблемы; -Уязвимость по отношению к конкурентному давлению; -Отставание в области исследований и разработок; -Очень узкая производственная линия; -Слабое представление о рынке; -Конкурентные недостатки; -Низкие маркетинговые возможности; -Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии и др.</p>	<p><u>Угрозы:</u></p> <p>-Возможность появления новых конкурентов; -Рост продаж замещающего продукта; -Замедление роста рынка; -Неблагоприятная политика правительства; -Возрастающее конкурентное давление; -Затухание делового цикла; -Возрастание силы торга у покупателей и поставщиков; -Изменение потребностей и вкуса покупателей; -Неблагоприятные демографические изменения и др.</p>

После того, как конкретный список сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (табл. 3).

Слева выделяется два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа соответствующие характеристики организации. В верхней части матрицы также выделяются два блока (возможности и угрозы) в которые выписываются все возможности и угрозы. СИВ (сила и возможности), СИУ (сила и угрозы), СЛВ (слабость и возможности), СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей рассматриваются все возможные парные комбинации с выделением тех, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

Таблица 3 - Матрица SWOT-анализа

	<u>Возможности:</u> 1. 2. 3.	<u>Угрозы:</u> 1. 2. 3.
<u>Сильные стороны:</u> 1. 2. 3.	<u>Поле СИВ:</u>	<u>Поле СИУ:</u>
<u>Слабые стороны:</u> 1. 2. 3.	<u>Поле СЛВ:</u>	<u>Поле СЛУ:</u>

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, разрабатывается стратегия по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы. Для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

При разработке стратегии, обычно учитывается, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Методологическое значение внешней среды в менеджменте:

- развитие ситуационного подхода;
- развитие системного подхода;
- стратегическое управление;
- управление изменениями в организации.

Объектом SWOT-анализа может быть не только организация, но и другие социально-экономические объекты: отрасли экономики, города, государственно-общественные институты, научная сфера, политические партии, некоммерческие организации (НКО), отдельные специалисты, персоны и т. д.

Поле СИВ показывает, какие сильные стороны необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде.

Поле СЛВ показывает, за счет каких возможностей внешней среды организация сможет преодолеть имеющиеся слабости.

Поле СИУ показывает, какие силы необходимо использовать организации для устранения угроз.

Поле СЛУ показывает, от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

	Возм ожности	гроз ы
Сильные стороны	СИВ	ИУ
Слабые стороны	СЛВ	ЛУ

ВЫБОР СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегическое планирование – это стадия управления, на которой определяются цели организации на долговременный период, а также разрабатывается система мероприятий, определяющих пути достижения этих целей. Расширенная версия процесса стратегического планирования показана на рис. 1. (вставка)

Под управленческой стратегией понимается общая концепция достижения главных целей организации (по их достижению необходимость в ней отпадает), решения стоящих проблем и распределения, необходимых для этого ресурсов.

На среднем и низовом уровнях управления стратегия дополняется и конкретизируется тактикой, которая представляет собой совокупность управленческих решений, обеспечивающих реализацию стратегии в существующих условиях.

Стратегия находится под влиянием изменений в окружающей среде, и сама может формировать эти изменения. Она оказывает долгосрочное воздействие на организацию, определяет направления формирования и развития организации с учетом настоящих и будущих потребностей, сильных и слабых ее сторон.

К любой стратегии предъявляются следующие требования:

- реальность (ошибочная стратегия может завести в тупик);
- этичность, обеспечиваемая «правильностью шагов»;
- внутренняя целостность;
- совместимость со средой;
- сбалансированность по ресурсам;
- ориентированность на будущее.

Стратегия включает в себя следующие элементы:

- система целей (миссия, общеорганизационные и специфические цели);
- приоритеты (ведущие принципы) распределения ресурсов;
- правила осуществления управленческих действий.

Обычно организации имеют не одну, а несколько стратегий. Главная из них – генеральная, отражающая способы осуществления ее миссии. В отдельных случаях разрабатываются специальные стратегии, например, стратегия банкротства. Основными рабочими стратегиями являются функциональные стратегии, которые отражают пути достижения специфических целей (стратегия маркетинга, стратегия производства, стратегия НИОКР, финансовая стратегия и др.).

Специфику стратегии организации определяют следующие факторы (по Б. Карлоффу):

- миссия, отражающая приоритеты и потребности общества;
- конкурентные преимущества, которыми организация обладает в своей сфере деятельности;
- характер выпускаемой продукции и особенно ее сбыта;
- внутренняя структура организации и ее ожидаемые изменения, системы управления;
- материальные, финансовые, информационные и кадровые ресурсы;
- культура управления, уровень компетенции руководства, внутренний климат в коллективе.

Кроме того, на стратегию влияют степень рискованности деятельности, уровень квалификации кадров; зависимость организации от внешней среды и ранее принятых на себя обязательств.

Стратегии могут быть разделены на две группы: **стратегии функционирования и стратегии развития**.

Стратегии функционирования (конкурентные) предопределяют рыночное поведение организации. Выделяют три их основных варианта (по М. Портеру):

- **стратегия лидерства в низких издержках** – ориентирует организацию на максимизацию объемов продаж, эффективна при стандартизованности или однородности выпускаемого продукта, преобладании ценовой конкуренции;

- **стратегия дифференциации** – концентрация усилий в нескольких приоритетных направлениях, где предприятие пытается достичь превосходства за счет уникальности продукции;

- **стратегия фокусирования** – основана на выборе какого-то сегмента рынка и достижении на нем конкурентных преимуществ путем реализации одной из двух рассмотренных выше стратегий.

Кроме того, выделяется **портфельная стратегия**, ориентированная на производство широкого ассортимента товаров, находящихся на разных стадиях жизненного цикла.

Стратегия развития (структурные) ориентированы на укрепление рыночного потенциала и конкурентных преимуществ организации. Разделяют четыре вида этих стратегий:

- **стратегия роста** – присуща молодым организациям, обеспечивает наращивание конкурентных преимуществ за счет захватов новых рынков, диверсификации своей деятельности и постоянных нововведений;

- **стратегия умеренного роста** – присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных сферах;

- **стратегия сокращения масштабной деятельности** – применяется, когда необходимо избавиться от неэффективных подразделений организации, уйти с неперспективных рынков и тем самым повысить конкурентоспособность;

- **комбинированная стратегия** – включает в себя элементы предыдущих, что соответствует многообразию реальных условий хозяйственной практики.

Разработка стратегии проводится следующим образом:

- 1) определяется количество бизнесов, по которым формируются «продуктовый портфель» и его

стратегии;

2) формируются стратегические варианты;

3) формируется эталонная стратегия, соответствующая ранее выбранному стратегическому варианту;

4) формулируется конкурентная (маркетинговая) стратегия.

Процесс выбора конкурентной стратегии организации представлен на рис. 2.

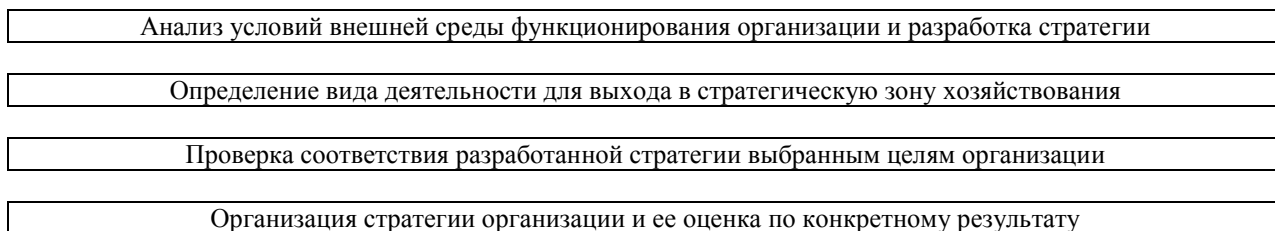


Рисунок 2 – Процесс выбора конкретной стратегии организации

А. Томпсон и А. Стрикланд предложили матрицу выбора стратегии в зависимости от роста отрасли и конкурентной позиции фирмы (рис. 3) (вставка).

Разработка портфельной стратегии осуществляется с помощью матриц БКГ и Мак-Кинзи.

Бостонской консультативной группой (БКГ) разработана двухмерная матрица, включающая четыре квадранта (рис. 4).



Рисунок 4 – Матрица БКГ

Матрица Мак-Кинзи (рис. 5) представляет собой инструмент фактического портфолио-анализа, который дает представление о областях деятельности предприятия на момент получения информации. Используется при оценке привлекательности отдельных стратегических бизнес-единиц (СБЕ) на основе двух координат:

- ось «Y» - привлекательность на рынке;

- ось «X» - конкурентные позиции.

Матрица разделена на девять ячеек, которые в свою очередь, составляют три уровня. Три ячейки в верхнем правом углу занимают СБЕ, которые предприятие должно реализовать. Диагональные (от верхнего левого к нижнему правому) имеют среднюю привлекательность. Три ячейки в нижнем левом углу непривлекательны, и фирме необходимо задуматься об их ликвидации.

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Бизнес-план – это программа деятельности организации, план конкретных мер по достижению конкретных целей, включающий оценку ожидаемых расходов и доходов.

Целью бизнес-плана может быть получение кредита, или привлечение инвестиций в рамках уже существующей организации (фирмы), или определение стратегических и тактических направлений и ориентиров фирмы в мире бизнеса. При этом предусматривается постановка следующих стратегических и тактических задач:

1) организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка сегодняшнего состояния организации;

2) выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности организации с акцентированием внимания как на сильных, так и на слабых сторонах;

3) формирование инвестиционно-проектных целей этой деятельности на планируемый период.

Бизнес-план при решении этих многофакторных задач позволяет достичь следующих результатов:

- обоснование экономической целесообразности направлений развития фирмы (стратегий, концепций, проектов);
- расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности, в первую очередь объемов продаж, прибыли, доходов на вложенные средства;
- определение намечаемого источника финансирования реализации выбранной стратегии;
- подбор персонала, способного реализовать данный план.

По объему, полноте изложения фактов, документально подтвержденных и научно-обоснованных аргументов бизнес-план может быть 3-х видов:

1) полный, содержащий все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы для получения тех или иных результатов. Такой бизнес-план должен храниться у руководителя фирмы и предъявляется ограниченному числу заинтересованных лиц – самым серьезным участникам бизнеса, например, инвестору, банкиру;

2) достаточный, т.е. содержащий все разделы бизнес-плана (компьютерный версии) по предлагаемому варианту и не обязательно включающий подробные расчеты по другим вариантам. Он носит доказательный характер относительно перспектив реализации проекта и развития фирмы;

3) в виде резюме, т.е. кратких выводов по каждому разделу бизнес-плана, без обоснования и расчетов (может быть приложением к деловому предложению). Такой бизнес-план, содержащий от одной до четырех страниц текста «с ответами без решений», имеет значение некой «визитной карточки» или даже рекламы самой фирмы, или разрабатываемой продукции (проекта, программы, услуги).

Процесс бизнес-планирования выявляет необходимые звенья (элементы) правовой и финансовой обеспеченности для превращения экономического замысла в материальное воплощение.

Ключевыми моментами бизнес-планирования (содержанием бизнес-плана) являются:

- обоснование *необходимости* выпуска продукции (услуг);
- обоснование *возможности* выпуска продукции (услуг);
- выявление потенциальных потребителей;
- определение конкурентоспособности продукта на внутренних или внешних рынках;
- определение своего сегмента рынка;
- достижение показателей различных видов эффективности;
- обоснование достаточности капитала у инвестора бизнес-идеи.

Бизнес-план дает объективное представление о стратегии и тактике развития производства и организации производственной деятельности, способах продвижения товара на рынок, прогнозирует цены, будущую прибыль, основные финансово-экономические результаты деятельности предприятия и вместе с тем определяет так называемые зоны риска, предлагает пути снижения этих рисков или по крайней мере их влияние на будущую прибыль. Именно он может дать наиболее объективную оценку бизнеса.

Бизнес-план имеет два принципиальных направления:

- внутреннее – подготовка для заказчика информационного досье, программы реализации проектного предложения (бизнеса) с оценкой результатов на каждом этапе;
- внешнее – информация о технических, организационно-экономических, финансовых, юридических и прочих преимуществах (а также о рисках и проблемах) внешнего инвестора и других заинтересованных организаций, муниципальных органов, принимающих решения (например, об отводе участка, получении права на застройку), а также коммерческих банков, предоставляющих кредит.

Бизнес-планы могут классифицироваться по различным основаниям:

- **тип** – по сферам деятельности (технический, экономический, социальный, организационный, смешанный);
- **класс** – по составу, структуре и предметной области (монопроект – отдельный проект; мультипроект – комплексный, состоящий из ряда монопроектов и требующий общего управления; мегапроект – целевые программы развития регионов, отраслей, других образований, включающие в свой состав ряд моно- и мультипроектов);
- **масштаб** – по размеру проекта, количеству участников и степени влияния на внешнюю и внутреннюю среду (мелкие, средние, крупные, очень крупные). Масштабы проектов можно рассматривать в более конкретной форме: межгосударственные, международные, национальные, межрегиональные и региональные, межотраслевые и отраслевые, корпоративные, ведомственные, одного предприятия;
- **длительность** – по продолжительности периода осуществления (краткосрочные – до 3-х лет, среднесрочные – от 3-х до 5-ти лет, долгосрочные – свыше пяти лет);
- **сложность** – по степени технической, финансовой, организационной и других видов сложности (простые, сложные, очень сложные);
- **вид** – по характеру предметной области (инновационный, организационный, учебно-образовательный, исследовательский, научно-технический, смешанный и т.д.).

ЛЕКЦИЯ 4

Тема Функции менеджмента (продолжение)

1. Организационный процесс (делегирование). Виды организационных структур
2. Мотивация в менеджменте
3. Контроль в организации
4. Связующие функции менеджмента: коммуникация в организации и управленческие решения

1. Организационный процесс (делегирование). Виды организационных структур

Организационный процесс осуществляется в двух направлениях:

- создание подразделений, которые соответствуют целям;
- установление взаимоотношений и полномочий, которые связывают высшие уровни управления с низовыми звеньями работников.

Задачи управления распределяются между элементами структуры (работниками управления) и координируются в процессе выполнения через взаимоотношения полномочий. При этом каждый уровень управления наделен собственным набором полномочий, а сами полномочия регулируются в процессе взаимоотношений между их уровнями управления путем делегирования.

Под полномочиями в менеджменте понимается ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение задач. Необходимо отметить, что полномочия согласуются с выполняемыми должностными инструкциями.

Организационные полномочия имеют как внутренние, так и внешние ограничения. Пределы полномочий внутри организации определяются нормативами, правилами, положениями о структурных подразделениях, должностными инструкциями и т. п., а также корпоративной культурой. Внешние ограничения прописаны в различных законодательных актах, обусловлены традициями, обычаями и социально-культурными стереотипами общества.

Делегирование — это одна из наиболее сложных проблем управления, связанная прежде всего с размером предприятия; это средство, с помощью которого руководитель распределяет среди работников организации множество задач (работ), выполнение которых необходимо для достижения поставленных целей. Таким образом, *под процедурой делегирования понимают поручение вышестоящего уровня управления на выполнение определенных заданий элементами организационной структуры нижестоящего уровня.*

К преимуществам процедуры делегирования относят:

- высвобождение руководителя для выполнения наиболее важных работ;
- расширение выполняемых организацией заданий;
- развитие у подчиненных инициативности, умения, навыков, профессиональной компетентности;
- расширение уровней принятия решений.

Делегирование полномочий — это передача полномочий лицу, которое берет на себя ответственность за решение определенных задач, и предполагает формирование у последнего статуса лица, принимающего решение (ЛПР).

Другим необходимым фактором процедуры делегирования считают необходимость предоставления на нижний уровень соответствующих полномочий для выполнения поставленных задач управления.

Делегирование полномочий и задач порождает в организации проблему распределения ответственности. *Под ответственностью управления будем понимать обязательство активного элемента структуры управления (работника) выполнять задачи, присущие занимаемой должности, и отвечать за результаты своей деятельности.*

При этом следует различать ответственность руководителя и исполнителя:

- ответственность исполнителя характеризует обязательство работника выполнять данные ему задачи и отвечать за результаты своего труда;
- ответственность руководителя — обязательство отвечать за решение задач управления в соответствии с глобальными целями организации и эффективностью управленческого труда.

Ответственность в отличие от полномочий не делегируется, но, тем не менее, ответственность за деятельность подчиненных, соответствие решаемых задач целевым функциям организации и эффективность управления фирмой в целом возлагается на высшего по уровню иерархии управления менеджера.

Кроме того, следует учитывать, что менеджер, на которого возложены ответственность и полномочия по принятию решений, должен владеть информацией в пределах полномочий и ответственности и иметь необходимые ресурсы по реализации задач управления.

Процесс делегирования полномочий предполагает решение ряда взаимосвязанных проблем:

- каждый раз, когда происходит распределение полномочий и ответственности, в этот процесс вовлекаются факторы общения, неформальных коммуникаций, что влияет на баланс полномочий и ответственности и может привести к конфликту в организации;
- при распределении полномочий и ответственности движение к цели может измениться. Человек, которому поручено задание, может иметь другое представление о выполнении данной работы. Поэтому необходим контроль исполнения работы с позиций целей и средств, ограничений и приоритетов;

- наличие активных элементов в структуре управления может не только снизить эффективность управления, но и изменить целевую функцию деятельности организации.

Проблема сложности нахождения баланса задач, полномочий, ответственности, информационных и материальных ресурсов решается в каждой организации с учетом ее целей, структуры и конкретной ситуации.

Особо следует остановиться на понятии «власть», которое очень часто воспринимается как синоним слова полномочия. Однако между ними существует определенная разница.

Полномочия — это делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации либо то, что работник, занимающий определенную должность в организации, имеет право делать.

Власть — это реальная возможность использовать ресурсы организации и действовать или то, что человек действительно может делать.

Таким образом, можно обладать полномочиями и не иметь власти, и наоборот, обладая властью, не иметь требуемых полномочий.

Следовательно, процесс делегирования предполагает:

- преобразование проблемы в целевые задачи и распределение их решения по сотрудникам;
- передачу полномочий наиболее компетентным сотрудникам, чьи знания и опыт необходимы для выполнения поставленных задач;
- разъяснение сотрудникам обязанностей, вытекающих из должностных инструкций и определенных для них заданий;
- систематический контроль деятельности сотрудников.

Исследование сущности процесса делегирования предполагает прежде всего анализ целевых функций, направленных на то чтобы:

- разгрузить вышестоящих руководителей от рутинных и несвойственных управленческих задач, освободить их от текучки и создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления;

- совершенствовать информационно-коммуникационные процессы как в пределах конкретного уровня иерархии управления, так и между уровнями структуры, что позволяет повысить эффективность деятельности нижестоящих звеньев;

- активизировать у активных элементов организационной структуры общесистемную составляющую целевой функции организации, усилить степень их вовлечения в процесс управления и заинтересованности в общих результатах деятельности организации. При этом необходимы такой объем и масштаб делегируемых полномочий, которые позволят создать положительную мотивацию сотрудников, способствующую их профессиональному росту, обеспечить удовлетворенность содержанием собственного труда.

Оптимальный объем полномочий, потенциально необходимый и достаточный для решения задач управления, который и следует делегировать в организационные звенья структуры, обусловлен целым рядом факторов, к числу которых относятся:

- степень реализуемости делегированных полномочий конкретным элементам организационной структуры (работникам управления);
- соответствие передаваемых работнику полномочий характеру принимаемых им решений;
- соответствие решаемых задач уровню иерархии в структуре управления;
- качество информационного обеспечения, требуемое априори для эффективного решения делегированных задач;
- технология решения делегированных задач и адекватность выбранных методов решения структуре решаемой проблемы.

Масштабы делегируемых полномочий, концентрируемых на разных уровнях управления, определяются рядом факторов:

- сложностью, важностью и разнообразием решаемых проблем;
- индивидуальными чертами руководителей и исполнителей функций управления;
- коммуникационной структурой и морально-психологическим климатом в организации;
- величиной ресурсов, находящихся в распоряжении лица, принимающего решения.

Такие характеристики полномочий, как сложность, важность и разнообразие решаемых проблем, задают значимость делегируемых полномочий — чем их больше, тем значительно должны быть полномочия соответствующего уровня.

Например, в простых линейных структурах с развитой системой коммуникаций (когда легко связаться с высшим менеджером и получить от него необходимые указания) не требуется больших полномочий на нижестоящих уровнях. Однако и такая концентрация полномочий не является оптимальной.

Достаточно часто размер делегируемых полномочий предопределяется личными особенностями руководителей и исполнителей, их коммуникационной структурой, т. е. индивидуальными чертами характера, а также уровнем квалификации, опыта, образования. Чем он выше, тем больше может быть предоставлено полномочий.

Наконец, полномочия зависят от морально-психологического климата в организации. Если он благоприятен, исполнителям могут быть предоставлены значительные полномочия, которыми они не будут злоупотреблять по отношению друг к другу.

В количественном отношении уровень полномочий характеризуется величиной ресурсов, которыми данное ЛПР может распоряжаться самостоятельно, а также числом лиц, прямо или косвенно обязанных выполнять решения. Чем больше полномочий имеет руководитель, тем больше может быть их численность и выше степень концентрации ресурсов.

В рамках процесса делегирования полномочий проводится периодический контроль исполнительской дисциплины, который осуществляется следующими путями:

- проверкой конечных результатов работы сотрудников;
- контролем важнейших промежуточных итогов, когда конечный результат отдален, но при этом необходимо быть уверенным в правильности продвижения вперед;
- периодическим анализом отчета о решении делегированных задач.

Сам процесс реализации делегирования полномочий проходит в виде следующих этапов:

- поручение работникам индивидуальных конкретных заданий;
- предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным;
- формулирование обязательств и инструкций по выполнению делегированных заданий.

К числу основных принципов рационального делегирования в менеджменте относятся:

- единоначалие (сотрудник получает задания и отвечает за их выполнение перед непосредственным руководителем);
- соответствие (состав делегируемых проблем соответствует характеру передаваемых полномочий);
- координация (состав и структура делегируемых полномочий должны пересматриваться и корректироваться в соответствии с изменяющимися целями и задачами сотрудников аппарата управления);
- достаточность (масштабы ответственности передаваемой на нижние уровни структуры управления не должны превышать полномочий и индивидуальных возможностей сотрудников нижних уровней);
- мотивация (расширение ответственности должно мотивироваться повышением материального поощрения, влияния или лидерства).

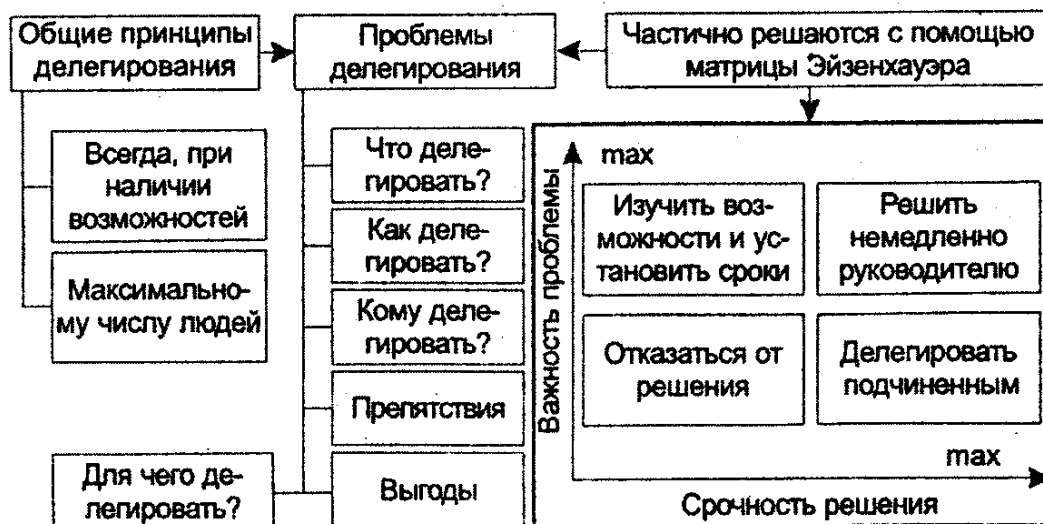
Рассмотрим более подробно основные принципы.

Принцип единоначалия предполагает выработку управленческих решений в цепи соподчинения уровней иерархии: руководитель низового звена не может решать производственные вопросы с высшим менеджментом, минуя промежуточные, и наоборот.

Путем делегирования полномочий устанавливается такая характеристика организационной системы, как норма управляемости, характеризующая количество непосредственно подчиненных руководителю работников. В зависимости от отраслевых особенностей данный параметр определяется величиной в 7-10 человек. С этой характеристикой тесно связан другой параметр — уровень координации.

Стараясь обеспечить наибольший контроль, некоторые руководители пытаются увеличить норму управляемости, забывая, что чем выше норма управляемости, тем ниже уровень координации действий при выработке решений.

Принцип соответствия предполагает формирование такого механизма делегирования полномочий, который обеспечивал бы возможность и реализуемость выполнения решений.



2. Мотивация в менеджменте

В системе менеджмента мотивацией называется ряд действий, побуждающих человека к деятельности для достижения основных целей компании.

В менеджменте мотивация персонала разделяется на две важных составляющих: внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя мотивация – это многоступенчатый процесс побуждения работников к продуктивному труду, исходя из мотивов каждого сотрудника.

Что касается внешней мотивации, здесь работодателям предстоит найти и создать стимулы, располагающие к наиболее эффективной трудовой деятельности.

Факторы, влияющие на мотивацию человека

В отличие от материальных составляющих любого производства, каждый работник имеет собственные представления о жизни, свои цели и потребности. На отношение сотрудника к определенной деятельности также влияют условия труда, внутренняя ситуация и атмосфера в компании, взаимоотношения с руководством и коллегами по службе и даже политическая ситуация в стране. Сегодня использованию мотивации в практике менеджмента, ее проблемам уделяется большое внимание, а весь мотивационный процесс принято делить на такие этапы:

- у каждого человека возникает внутреннее ощущение необходимости чего-либо, то есть потребность;

- человек ищет способы удовлетворения своей потребности – это может быть ее игнорирование, уменьшение либо непосредственно удовлетворение.

Первоначально, в качестве основного мотивационного фактора, использовалась концепция «кнута и пряника». То есть, за хорошо выполненную работу человек получает адекватное вознаграждение, а за плохо выполненную – наказывается. Но в условиях современного бизнеса данная теория не имеет особой эффективности, поскольку работник теряет стимул к самосовершенствованию и повышению производительности труда по своей инициативе. Именно поэтому роль мотивации в менеджменте крупных компаний приобретает такую высокую значимость.

Классификация мотиваций в зависимости от потребностей работника

Каждый человек имеет несколько групп основных потребностей, в зависимости от которых и используется тот или иной тип мотивации труда в менеджменте. Самая простая мотивация – по материальному признаку: каждый сотрудник стремится к более высокому достатку и повышению уровня личного дохода. Следующие виды мотивации в менеджменте относятся к внутренней группе потребностей, это статусная и трудовая заинтересованность работника.

Трудовая мотивация является совокупностью внутренних сил сотрудника, движущих его стремлением к интересной и содержательной работе, зависит от значимости для компании выполняемых им функций. Если работа человека высоко оценивается непосредственным руководством, он чувствует гордость и стремится достичь определенных вершин в карьере. И здесь начинает играть роль мотивация статусная – стремление работника занять более высокую должность или приступить к более ответственному заданию. Использование статусной мотивации в практике менеджмента подразумевает поиск и стимулирование в сотрудниках лидерских качеств.

Мотивационный менеджмент и его роль в современной организации

Мотивация персонала в системе менеджмента любого предприятия включает в себя целый набор различных методик воздействия, сюда входят:

- тщательный отбор и адаптация новых сотрудников;
- обеспечение в организации благоприятной для каждого работника атмосферы, которая будет способствовать его профессиональному и психологическому росту;
- непосредственное управление производительностью труда и организация производственных процессов в подразделениях;
- разработка новых систем мотивации эффективной трудовой деятельности, новых систем оплаты труда;
- профилактика конфликтных ситуаций и участие в их скорейшем разрешении.

Значение мотивации в современном менеджменте огромно, ведь успех организации напрямую зависит от самореализации каждого ее сотрудника в процессе трудовой деятельности.

3. Контроль в организации

1. Контроль как функция процесса управления

2. Понятие и содержание контроля в организации

Контроль — это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации.

В ней выделяют два главных направления:

- контроль за выполнением работ, намеченных планами;
- принятие мер по корректировке всех значительных отклонений от плана или самого плана.

Контроль является функцией процесса управления, его важнейшей частью, которая обеспечивает обратную связь и позволяет непрерывно повторять циклический процесс управления на новой основе. Он неразрывно связан с остальными функциями управления и, с одной стороны, зависит от них, с другой же — предопределяет их содержание. Поэтому при организации контроля на предприятии необходимо учитывать факторы, предreshающие эффективность проведения этой управленческой функции. В их составе выделим главные:

- организационные — объекты контроля (что должно контролироваться), субъекты контроля (кто контролирует), место контрольной функции в организационной структуре управления (кому подчиняется, права, ответственность, полномочия);
- масштабы контроля — количество и точность контролируемых параметров, частота и скорость проведения контроля;
- контрольная информация — объем, частота, точность и своевременность необходимой для контроля информации;

- затраты на контроль — средства, связанные с организацией контрольной функции и ее информационным обеспечением.

Этапы процесса контроля

Являясь составной частью процесса управления, контроль обладает всеми процессными характеристиками и может быть представлен в виде составляющих его этапов (рис.).

Установление стандартов, норм, плановых заданий	Измерение показателей деятельности	Сравнение стандартов, норм, планов с показателями	Оценка результатов и корректировка действий или стандартов
---	------------------------------------	---	--

Рис. Этапы процесса контроля

На первом этапе устанавливаются параметры организации, по сравнению с которыми будут оцениваться ее деятельность и направления дальнейшего движения. В специальной литературе они рассматриваются как стандарты, нормы и планы или обобщенно как конкретные цели, динамика которых поддается измерению. Их выбору и определению придается большое значение, и это не случайно, так как их величина — это важная точка отсчета для каждой организации.

Устанавливая стандарты, нормы и плановые задания, каждая организация исходит прежде всего из представления о своем предназначении, из четко сформулированных видения и миссии, а также целей функционирования и развития. Видение, миссия и цели предопределяют те «вершины», которые надо взять, показывают, на что надо ориентироваться, для чего привлекать и как использовать ресурсы. Из этого можно сделать вывод о том, что стандарты могут и должны пересматриваться, и прежде всего потому, что в их основе лежат планы, предопределяющие будущее состояние организации.

Чтобы выполнять контрольную функцию, стандарты должны быть конкретными, в противном случае сравнение с ними достигнутых результатов невозможно. Если руководство организацией, например, считает своей главной задачей в предстоящем периоде улучшение качества обслуживания своих клиентов, то стандарт должен быть выражен в конкретных измерителях, позволяющих отследить выполнение этого задания. Например, для пассажирской службы аэропорта оно может быть сформулировано так: «В течение планового периода сократить время ожидания багажа прибывшими пассажирами с 20 до 12 минут». Эти 12 минут и составят один из стандартов в работе аэропорта, для его достижения будут предприняты необходимые меры и выделены ресурсы. Таким образом, стандартом устанавливается результат, который должен быть получен в течение определенного периода времени.

В то же время в жизни любой организации имеется достаточно много целевых установок, которые трудно или даже невозможно измерить с помощью количественных показателей и цифр. В качестве примера можно привести такие, как создание благоприятного климата в коллективе, улучшение системы взаимоотношений по вертикали власти, удовлетворение от работы, более внимательное отношение к партнерам и т.п. В таких случаях компании нередко прибегают к выявлению мнения трудового коллектива, проводят обследования, интервью и используют не прямые, а косвенные измерители. Например, состояние морального климата в коллективе может оцениваться по числу конфликтных ситуаций или трудовых споров, степень удовлетворенности работой — по динамике увольнений и т.п. Тогда стандарты приобретут количественное измерение (например: «В течение планового периода сократить количество конфликтов в организации с 12 до 4»). Условность таких измерений очевидна, так как на эти показатели могут оказывать влияние множество разных факторов, в том числе и не имеющих прямого отношения к стандартам. Например, низкий уровень увольнений может быть результатом высокого уровня безработицы, а снижение числа конфликтов или трудовых споров может отражать ситуацию страха потерять единственную возможность работы и т.д.

На втором этапе процесса контроля осуществляется измерение достигнутых показателей работы организации. Основное условие качественного выполнения этого элемента процесса — выбор таких показателей, которые реально отражают движение организации по пути достижения поставленных перед ней целей. Это означает, во-первых, что измерение должно быть выборочным и, во-вторых, что оно должно соответствовать составу стандартов, норм и плановых заданий.

На третьем этапе осуществляется сравнение фактически достигнутых данных с запланированными, что дает возможность установить наличие отклонений в ту или иную сторону, выявить факторы и условия и перейти к следующему, последнему этапу контроля. Важно отметить, что это сравнение не является задачей только тех работников, которые специализируются на выполнении контрольной функции, работая в соответствующих звеньях структуры управления. Контроль, по существу, является неотъемлемой частью труда всех работающих — от рабочих до высших менеджеров. Сравнение каждым работником того, что сделано, с тем, что задано, увеличивает возможности организации для достижения результата в любом процессе.

На четвертом этапе производится окончательная оценка полученных результатов и предпринимаются действия по корректировке. По параметрам, оцениваемым в процессе контроля, могут быть получены результаты трех видов:

- положительные, когда фактические параметры лучше запланированных. В этом случае корректировочные действия направляются на усиление мер, приведших к такому результату, например увеличиваются размеры поощрения труда и инвестиции, расширяются производственные мощности и т.д.;
- отрицательные, когда фактические данные оказались хуже запланированных. Выявленные в процессе анализа факторы позволяют определить направление мер по исправлению положения, например по усилению руководства, повышению уровня квалификации работников, а иногда и по пересмотру самих стандартов;
- нейтральные, когда организация функционирует в соответствии с планом и никаких корректировочных действий не требуется. Последнее, однако, не означает прекращения процедуры оценки, так как баланс между стандартами и фактическими показателями может быть нарушен в любой момент времени.

Виды контроля в организации

По периодичности контроля

Тесная связь контрольной функции с функцией планирования проявляется в том, что временные периоды осуществления обеих управленческих функций должны совпадать. Это означает, что по периодам проведения контроль должен быть трех видов: **стратегический, тактический и оперативный**.

Стратегический контроль ставит задачу оценки и регулирования деятельности организации с позиций выполнения ею долгосрочных целей и взаимоотношений с внешней средой. Этот вид контроля наиболее сложен в силу большой зависимости стратегии организации от изменений в окружающей ее среде и некоторой абстрактности стратегических установок по развитию организации в целом.

Тактический контроль нацелен на анализ выполнения тактических планов организации, неразрывно связанных с ее стратегией. Он осуществляется как в целом по организации, так и по ее ключевым подсистемам. Все сравнения достигнутых показателей с запланированными охватывают в первую очередь показатели, отражающие состояние внутренней среды организации — ее ресурсов, структуры, культуры. Периодичность тактического контроля совпадает с длиной периода, на который составляются планы тактического развития. Его осуществляют службы, создаваемые в составе структуры управления. Их главная задача — своевременное выявление отклонений от стандартов и целевых установок и проведение корректировочных мер. Наряду с этим в организациях широко используется метод самоконтроля, когда контрольные функции выполняют сами работники или группы.

Оперативный контроль выполняется ежедневно по периодам, характерным для оперативного планирования. Он включает контроль выполнения работ и методов, используемых для производства продукции и услуг и выполнения всех видов процессов в организации и подразделяется на три вида:

- предварительный — осуществляется до фактического начала работ по ключевым видам ресурсов, необходимых для нормального протекания процессов: человеческим, материальным и финансовым. Это контроль на входе процесса, который направлен на достижение максимального соответствия стандартам и нормам ресурсов, вводимым в процесс;
- текущий или производственный контроль — осуществляется по ходу выполнения всех этапов и процедур самого процесса, позволяет своевременно выявлять проблемы, устанавливать причины их возникновения, разрабатывать и внедрять предложения и решения и таким образом минимизировать или полностью ликвидировать наметившееся отклонение от стандартов;
- заключительный (последующий) — контроль качества продукции и услуг, полученных по завершении процесса, который производится путем сравнения полученных результатов с заданными. Он обеспечивает руководство необходимой информацией для планирования аналогичных процессов в будущем и разработки систем мотивации, направленных на повышение заинтересованности в улучшении ожидаемых результатов.

По функциональным подсистемам

В составе работ по контролю в организации выделяют такие функциональные области, как, например, производство, финансы, персонал, маркетинг и др. (в зависимости от структуры организации). В качестве объектов контроля используются ключевые показатели деятельности по каждой из этих сфер.

Лекция 5

Введение в бизнес

Основные понятия коммерция, предпринимательство, бизнес

Коммерция (от лат. commercium — торговля):

- в узком смысле — торговая и торгово-посредническая деятельность, участие в продаже или содействии продаже товаров и услуг;

- в широком смысле — предпринимательская деятельность.

Коммерция и предпринимательство как особые виды рыночной деятельности, нацелены на получение прибыли.

Более общей термин коммерции и предпринимательства - «**бизнес**». Под этим термином стали понимать любую рыночную деятельность, приносящую прибыль лицу, которое такую деятельность осуществляет, независимо от того, что является ее материальным (или нематериальным) результатом.

Дословный перевод с английского языка термина «**бизнес**» означает прежде всего работу, дело. Однако в рыночном хозяйстве наибольшее значение имеет лишь такое дело, которое приносит выполняющему ее лицу денежный доход, прибыль. Поэтому данный термин постепенно стал использоваться в качестве рыночного понятия любой предметной деятельности, имеющей своей целью получение прибыли.

В дальнейшем термины «бизнес», «предпринимательство», «коммерция» будем употреблять как синонимы, означающие рыночную деятельность, которая имеет своей целью получение прибыли.

Коммерческая деятельность — часть предпринимательской деятельности и отличается от неё только тем, что не охватывает сам процесс производства товара.

Коммерческая деятельность связана с:

- реализацией товаров и услуг;
- деятельностью по снабжению предприятия материальными ресурсами;
- торгово-посреднической деятельностью.

Функции бизнеса:

1. производство товаров;
2. коммерция, в том числе торговля;
3. посреднические услуги.

В тех случаях, когда фирма занимается производством товаров и одновременно оказывает услуги-предприятие называется многопрофильным.

Родовые качества бизнеса:

- *делка* - деловые отношения между субъектами бизнеса;
- определенные цели, это выражение интересов участников бизнеса;
- участники бизнеса предпринимают необходимые меры, отвечающие их интересам для достижения цели;
- каждый участник бизнеса, т. е. деловых отношений имеет свой критерий оценки бизнеса;
- принятие выгодных решений;
- необходимость определенного риска со стороны предпринимателя.

Бизнес отождествляется с процессом принятия решения, который состоит из следующих этапов:

1. Анализ проблемной ситуации;
2. Формулировка целей;
3. Выбор критерия оптимальности;
4. Рассмотрение возможных вариантов;
5. Выбор оптимального варианта;
6. Подготовка к реализации решения;
7. Принятие решения;
8. Анализ результативности решения, разработка новых идей.

Субъектами бизнеса являются:

- а) предприниматель
- б) потребитель
- в) наемный персонал
- в) государственные органы
- г) общественные органы.

Бизнес – это система, он делится на два вида: *предпринимательский и потребительский*.

Предпринимательский - основан на частной собственности, направлен на производство товаров, коммерцию и посредничество.

Потребительский – базируется на приобретении покупки. Успех предпринимательского бизнеса целиком и полностью зависит от потребительского.

Бизнес - это инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет *собственных или заемных средств на свой риск* и под свою *ответственность*, ставящая своими целями получение *прибыли и развитие собственного дела*.

Виды бизнеса.

Любой бизнес, так или иначе, связан с такими фазами воспроизводственного цикла - производство продукции или услуг, обменом и распределением, их потреблением. Поэтому, в зависимости от того к какой стадии воспроизводственного цикла принадлежит бизнес выделяют следующие **виды**

предпринимательской деятельности: *производственное предпринимательство, коммерческое предпринимательство, финансовое предпринимательство и услуги.*

Производственное предпринимательство.

Производственное предпринимательство - это ведущий вид предпринимательства. Его **основная функция** - организация производства. К производственному бизнесу относят автомобильные, строительные, фармацевтические фирмы, предприятия, занятые в производстве косметики, пошиве одежды и многие, многие другие.

Коммерческий бизнес.

Поле деятельности коммерческого бизнеса являются операции по купле-продаже товаров. В этом виде бизнеса предприниматель выступает в роли торговца, коммерсанта, продавая готовые товары, приобретенные им у других лиц. Примерами коммерческого бизнеса могут служить разнообразные оптовые торговцы и посредники, магазины, бензоколонки, аптеки и т.д.

Коммерческий бизнес занят тем, что приобретает товары у производителей, перевозит ее в разные уголки страны и мира, складировать и доставляют другим посредникам или потребителям. При прохождении товара от производителя к потребителю товар не изменяется, но потребители получают возможность не заботиться о доставке товаров и в то же время более равномерно потреблять необходимую продукцию. Коммерческий предприниматель берет на себя и риски, связанные с изменением спроса, цен и т.д. Этот вид бизнеса проще производственного. К его достоинствам можно отнести также быструю создания. Не случайно в России в первые годы перехода к рынку этот вид предпринимательства получил наиболее быстрое развитие.

Коммерческий бизнес *высокорентабелен*. Если во всем мире производственная деятельность обеспечивает, как правило, не более 10-12% рентабельности предприятия, то коммерческая - 20-30%, а нередко и выше.

К рискам данного вида бизнеса можно отнести высокую зависимость от рыночной конъюнктуры. Эффективное коммерческое предпринимательство требует знания тонкостей по ведению переговоров об установке низких закупочных цен, умения завоевывать доверие партнеров и потребителей, навыков по прогнозированию изменений в потребностях общества. Поэтому в коммерческой торговле очень высоки риски, связанные с подбором персонала. Предприниматели, занятые в этом виде бизнеса сильно зависят от уровня развития предпринимательской инфраструктуры. В этой сфере бизнеса во всем мире много мелких и средних фирм, и как следствие в этом бизнесе ниже государственное регулирование и большая доля «теневое» предпринимательства.

Финансовое предпринимательство

Особым видом предпринимательской деятельности является финансовый бизнес. Сфера его деятельности *денежное обращение и кредит*. Финансовая деятельность выступает в таких формах как банковская деятельность, страховой и венчурный бизнес. Оно распространяется на такой круг операций как продажа и покупка иностранной валюты, обмен ценных бумаг на деньги, валюту или другие ценные бумаги. К этой сфере относятся услуги разнообразных финансовых посредников: брокеров, дилеров и т.д. Прибыль предпринимателя возникает в *результате операций с финансовыми ресурсами и получением процентов*.

К конкурентным преимуществам фирм занятых финансовым бизнесом можно отнести высокую мобильность ресурсов, гибкость, способность быстро аккумулировать ресурсы, к рискам - значительную зависимость от состояния национальной экономики, политические риски, зависимость от международных финансовых рынков.

Бизнес в сфере услуг

В последние годы во всем мире все большее развитие получает бизнес в сфере услуг. Из четырех основных групп отраслей легче всего организовать предприятие в сфере услуг. Работой по предоставлению услуг можно управлять прямо из дома или конторы. Примерами такого бизнеса являются телефонные справочные службы, услуги няни, переводчика. Подобные предприятия требуют незначительных (или вообще никаких) капиталовложений. Некоторые услуги, например, гостиницы или спортивный бизнес, требуют гораздо больше инвестиций. Подобно торговле услуги насчитывают сотни разных типов - от мастерских по ремонту обуви до агентств по прокату автомобилей, от брачных консультантов до стоматологов.

Услуги - это очень привлекательный бизнес для предпринимателей. В настоящее время именно в этой сфере идут активные инновационные процессы, которые сулят предпринимателям прибыли более высокие, чем в торговле. Особенно рентабельным и быстрорастущим является бизнес в сфере деловых услуг.

Все перечисленные виды предпринимательства тесно связаны между собой. Очень часто в одном предпринимателе сочетается и производитель, и финансист, и посредник. Сочетание разных видов бизнеса позволяет предпринимателю увеличивать конкурентные преимущества своего бизнеса и снижать риски. Однако не всегда произвольное сочетание видов бизнеса ведет к успеху.

Рынок – это:

- 1) единение спроса и предложения;
- 2) экономические отношения при которых, в полной мере реализуется принцип суверенитета и консенсус субъектов экономики;
- 3) способ построения общественных связей между людьми, которые охватывают производство, обращение, распределение продукции и другие сферы общественной жизни.

В основе рыночной экономики лежат следующие принципы:

Первый принцип – рынок покупателя, а не рынок продавца, приоритет рынка покупателя.

Различают следующие типы рыночной ситуации:

1. **Совершенная конкуренция** – много покупателей; много продавцов.
2. **Олигополия** – мало продавцов; много покупателей.
3. **Олигосония** – много продавцов; мало покупателей.
4. **Двухсторонняя олигополия** – мало продавцов; мало покупателей.
5. **Дуополия** – два продавца; мало покупателей.
6. **Дуасония** – много продавцов; два покупателя.
7. **Монополия** – один продавец; много покупателей.
8. **Моносония** – много продавцов; один покупатель.

Рыночная экономика предполагает выбор товаров или услуг, конкуренция между покупателями.

Второй принцип – конкуренция между товаропроизводителями.

Конкуренция – это совокупность действий, совершаемых субъектами бизнеса в отношении других субъектов бизнеса и направленных на обеспечение относительно лучших условий доступа к ограниченным благам. Принято различать типы конкурентного поведения и методы конкуренции.

Типы конкурентного поведения:

Креативный (творческий) – совершенствование технологий, повышение качества продукции, улучшение рекламы, совершенствование оформления товара и т.д. Это сильные субъекты бизнеса, имеющие инновационные стратегии, достижения науки, передовой техники и передового опыта.

Приспособленческий, при котором субъект бизнеса подражает более сильному дозволёнными, а часто и недозволёнными приемами, примыкает к сильному, вступает в договорные отношения, выполняет заказы крупного субъекта бизнеса.

Обеспечивающий, при котором субъект борется за сохранение достигнутых рубежей.

Для того чтобы выбрать тип конкурентного поведения необходимо провести анализ проблемной ситуации, ранжирование факторов, влияющих на выбор типа конкурентного поведения. Основными факторами, влияющими на выбор типа конкурентного поведения, являются:

- Потенциал фирмы;
- Уровень развития техники и технологий;
- Организация рекламы;
- Организация дополнительных услуг;
- Конкурентное поведение контрагентов;
- Данные маркетинга.

Важнейшими факторами выбора типа конкурентного поведения являются личностные факторы: уровень знаний; уровень изменений; опыта; веры; воли; предвидения; желания; своевременности действия; наличие социальных чувств; чувство нового.

По принятой в большинстве стран методике фирмы делятся на:

1. **Лидеров** (40 и более % объема бизнеса). Лидер отличается позицией по сохранению лидерства, выбирает креативный и обеспечивающий тип конкурентного поведения.
2. **Преследователей** (30%). Преследователь равняется на достижения лидера, он использует креативный и приспособленческий типы конкурентного поведения.
3. **Ведомых** (30%), они выбирают свою нишу и как правило большинство из них стараются сохранить достигнутые позиции. Они идут по пути обеспечивающего типа конкурентного поведения.
4. **Новичков** (10 %), они выбирают метод вхождения в рынок, идут по приспособленческому пути.

В настоящее время конкурентное поведение в своем большинстве носит стратегический характер. Наиболее выгодное положение фирма может получить при применении всех типов конкурентного поведения, в нужное время, в нужном месте. В условиях рыночных отношений важное значение имеет антимонопольное управление. Различают недобросовестную конкуренцию и монополистическое поведение.

К недобросовестной конкуренции относят: заимствование документации; рекламной и прочей атрибутики; искажение достижений конкурента; распространение ложных слухов; промышленный шпионаж; подделка товарных знаков и др.

Монополистическая конкуренция – это ограничение товаров на продажу, т.е. искусственное поддержание цен, вступление в преступный сговор с другими фирмами с целью сохранения цен и спроса, подчинение более слабых фирм лидерам монополистам.

Для того чтобы осуществить антимонопольную политику на уровне республики, краев, областей и на федеральном уровне создаются специальные органы, которые осуществляют контроль за исполнением требований законов по антимонопольному регулированию, а также принимают нормативно – регулирующие меры в этой области.

Лекция 7

Внутрифирменное планирование.

Планирование является самой важной из всех управленческих функций. Его цели: устранить отрицательный эффект неопределенности и изменчивости среды функционирования фирмы, сосредоточить внимание на главных задачах, добиться экономичного функционирования и облегчить контроль.

Планирование является основным элементом предвидения, инструментом управления, одним из важнейших принципов управления. Различают: долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование.

Долгосрочное планирование охватывает период 5 лет и более. Основная задача такого планирования – выбор средств для выполнения намеченных целей. Здесь определяется кадровая политика, общая производственная стратегия, общая финансовая политика.

Среднесрочное планирование рассчитано на 2 – 5 лет.

Краткосрочное прогнозирование до года, иногда до двух лет. Это планирование использования физических ресурсов. Планы составляются на один – два года с детализацией по кварталам и месяцам.

Внутрифирменное планирование отличается большим разнообразием организационных форм. В крупных корпорациях работа по перспективному планированию сосредоточена в производственных подразделениях и производственных группах. На уровне фирмы определяют следующие показатели: объем доходов; объем реализации продукции; товароборот; валовая продукция.

После утверждения планов их представляют в цифрах – *составляют бюджет*.

Бюджет представляет собой финансовый план, который служит руководством и средством контроля над будущими операциями. Финансовый план состоит из 5 разделов:

1. смета доходов и расходов;
2. смета расходов времени и материалов;
3. смета капиталовложений;
4. кассовый план;
5. общий баланс.

Состав расходов: расходы на зарплату; затраты на приобретение материалов и полуфабрикатов; амортизационные отчисления; расходы на энергоресурсы; расходы по коммунальному хозяйству; расходы на транспорт; оплата налогов; расходы на управление. Статьи себестоимости разнообразны в зависимости от специфики того или иного производства.

Выбор инновационной стратегии.

На систему управления фирмой влияет комплекс объективных факторов и целый ряд субъективных личностных факторов. Одной из важнейших задач управления фирмой является выбор **инновационной стратегии**. Различают следующие разновидности инновационных стратегий:

- традиционная;
- оппортунистическая;
- имитационная;
- оборонительная;
- зависимая;
- наступательная;
- смешанная.

Традиционная стратегия предполагает работы по повышению качества продукции. Она не предполагает коренного пересмотра, крупных инвестиций, новых технологий и т.д. Со временем такая стратегия может привести к кризису.

Оппортунистической называется стратегия, которая основана на выборе неосвоенной ниши, на нововведениях, которые отличаются от традиционных приемов, это неожиданный ход, непредсказуемое контрагентами дело.

Имитационная используется организациями, имеющими сильные рыночные и технологические позиции, которые не являются пионерами в выпуске на рынок тех или иных нововведений. Суть модели в том, что при производстве копируются основные потребительские свойства (но не обязательно технические особенности) нововведений, выпущенных на рынок малыми инновационными организациями или организациями-лидерами.

Разновидности имитационной стратегии часто встречаются в Японии и в ряде других стран.

Оборонительная стратегия предполагает сохранение прежних достижений, рассмотрение принципа

бдительности, как одного из важных принципов управления при выборе стратегии. Главная функция такой стратегии – активизировать соотношение «затраты – результат» в инновационном процессе. Данный тип стратегии требует интенсивных НИОКР.

Зависимая стратегия чаще всего используется мелкими фирмами, которые не могут самостоятельно осуществлять дело и конкуренцию. Фирмы, выбравшие эту стратегию, идут на союз с более сильной фирмой. Зависимые фирмы часто по заказу союзников выполняют определенные услуги, изготавливают продукцию.

Наступательная стратегия предполагает реализацию креативного типа конкурентного поведения. При такой стратегии фирма имеет поступательный прогресс по всем направлениям деятельности предприятия. Характерна для фирм, основывающих свою деятельность на принципах предпринимательской конкуренции. Она свойственна малым инновационным организациям.

Основу выработки инновационной стратегии составляют теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция организации и проводимая ею научно-техническая политика.

Инновационная стратегия исходит из принципа «время – деньги». Выбор инновационной стратегии с учетом жизненного цикла продукта учитывает следующее:

1. **Зарождение.** Этот переломный момент характеризуется появлением зародыша новой системы в среде старой или исходной, что превращает ее в материнскую и требует перестройки всей жизнедеятельности.

2. **Рождение.** Здесь перелом состоит в том, что реально появляется новая система, сформировавшаяся в значительной степени по образу и подобию систем, ее породивших.

3. **Утверждение.** Переломом является возникновение сформировавшейся (взрослой) системы, которая начинает на равных конкурировать с созданными ранее, в том числе и родительской. Сформировавшаяся система стремится самоутвердиться и готова к тому, чтобы положить начало появлению новой системы.

4. **Стабилизация.** Перелом во вступлении системы в такой период, когда она исчерпывает свой потенциал дальнейшего роста и близка к зрелости.

5. **Упрощение.** Переломный момент, состоящий в начале «увядания» системы, в появлении первых симптомов того, что она прошла «апогей» своего развития: молодость и зрелость уже позади, а впереди старость.

6. **Падение.** Во многих случаях отмечается снижение большинства значимых показателей жизнедеятельности системы, что и составляет суть перелома.

7. **Исход.** Этот переломный момент характеризуется завершением снижения большинства значимых показателей жизнедеятельности системы. Она как бы возвращается к своему исходному состоянию и подготавливается к переходу в новое состояние.

8. **Деструктуризация.** Перелом выражается в остановке всех процессов жизнедеятельности системы и либо в использовании ее в другом качестве, либо в проведении технологии утилизации.

Согласно современной экономической науке, в каждый конкретный период времени конкурентоспособная производственная единица (организация), специализирующаяся на выпуске продукции для удовлетворения определенной общественной потребности, вынуждена работать над товаром, относящимся к трем поколениям техники: уходящему, господствующему и нарождающемуся (перспективному).

Управление потенциалом предприятия.

Потенциал предприятия представляет собой наличные материальные ресурсы, здания и сооружения, технологии и механизмы, квалифицированный персонал, проектную документацию, разработки опытно – конструкторских подразделений и т.д. При расчете потенциала предприятия учитываются: брак производства; потери рабочего времени и другие разновидности ущерба.

Модель экономического потенциала любого предприятия характеризуется:

- объемом и качеством имеющихся у него ресурсов;
- способностями сотрудников к созданию какой – либо продукции, их образовательным, квалификационным, психофизическим и мотивационным потенциалом;
- способностями менеджера оптимально использовать имеющиеся у предприятия ресурсы;
- инновационными способностями;
- информационными способностями;
- финансовыми способностями.

В сумме они образуют совокупную способность предприятия, которая при сравнении с аналогичной способностью, например, другие предприятия, отражающую уровень его конкурентоспособности.

Основные черты потенциала предприятия:

1. экономический потенциал, нереализованные возможности;
2. выявление резервов производства и управления;

3. наличие профессионального персонала: менеджеров, маркетологов, технологов, конструкторов и т.п.

Резервы производства представляют собой возможности, для достижения которых необходимо провести комплекс подготовительных мероприятий.

Жизненный цикл товара.

Жизненный цикл товара - это процесс развития продаж товара и получения прибыли, состоящий из стадий внедрения на рынок, роста, зрелости и спада (рис)

Каждый товар имеет жизненный цикл, он состоит из следующих периодов:

- разработки
- внедрения
- увеличение спроса
- период стабилизации
- снижение спроса.

Одной из задач товарной политики предприятия, является своевременное принятие решений о целесообразности разработки и производства нового продукта. В силу объективных и субъективных причин рано или поздно товары, какими бы исключительными потребительскими свойствами они ни обладали, перестают пользоваться спросом у покупателей и им на смену приходят новые товары, более совершенные.



Рис. Жизненный цикл товара

Представленный на рис. жизненный цикл является традиционным. Примером такого жизненного цикла является производство молочного сорта мороженого. Оно появилось на рынке в конце 50-х - начале 60-х годов, затем после появления других сортов мороженого - эскимо, пломбир, ореховое, пломбир в шоколаде, крем-брюле и т. д. - постепенно было вытеснено.

Каждой из стадий соответствуют характерные закономерности соотношения объемов продаж и прибыли, капиталовложений и расходов на маркетинг, конкуренция, диапазон цен, поведение покупателей и их отношение к товару.

Несмотря на то, что все товары проходят стадии внедрения, роста, зрелости и упадка, тем не менее, их продолжительность и темпы перехода от одной к другой могут существенно отличаться. Внимательное наблюдение за рынками различных товаров, будь то бытовая или сельскохозяйственная техника, модная одежда показывает, что жизненные циклы будут иметь свои особенности, которые продиктованы как их функциональными особенностями, так и поведением потребителей.

Этап выведения на рынок - период медленного роста сбыта по мере выхода товара на рынок. В связи с большими затратами по выведению товара, прибылей на этом этапе еще нет. Себестоимость единицы продукции высокая. Потребителями товара на данном этапе становятся пионеры, любители нового. Конкуренция на этом этапе ограниченная.

Этап роста - период быстрого восприятия товара рынком и быстрого роста прибылей. Клиентуру на этом этапе можно охарактеризовать как восприимчивую. Себестоимость единицы продукции в этот период снижается, а конкуренция растет.

Этап зрелости - период замедления темпов сбыта в связи с тем, что товар уже добился восприятия большинством потенциальных покупателей. Прибыли стабилизируются или снижаются в связи с ростом затрат на защиту товара от конкурентов. Конкуренция тоже стабилизируется. Себестоимость единицы продукции в этот период снижается.

Этап упадка - период, характеризующийся резким падением сбыта и снижением прибылей. Себестоимость на этом этапе также невысокая, а клиентуру можно охарактеризовать как традиционную.

Для каждого этапа жизненного цикла товара разработаны свои цели маркетинга

ЭТАП	ВНЕДРЕНИЕ НА РЫНОК	РОСТ	ЗРЕЛОСТЬ	УПАДОК
Цель маркетинга	Создать известность товару и способствовать опробованию данного товара	Увеличивать долю рынка	Увеличивать <u>прибыль</u> и удерживать часть рынка	Снизить расходы, собрать урожай и уйти с рынка

Для каждого этапа можно разработать свою стратегию, по разным основаниям

ЭТАП	ВНЕДРЕНИЕ НА РЫНОК	РОСТ	ЗРЕЛОСТЬ	УПАДОК
Стратегия по товару	Базовый товар	Расширение гаммы товаров и услуг	Большое разнообразие марок	Устранение лишнего
Стратегия по цене	Себестоимость плюс <u>прибыль</u>	Цена проникновения на рынок	Конкурентная цена	Снижение цены
Стратегия по распределению	Избирательная	Расширяющееся	Еще более расширенное	Избирательное
Стратегия по рекламе	Создание избирательной известности	Повсеместная <u>реклама</u>	Дифференцированная	
Стратегия продвижения	Пробное	Ограниченное	Создание приверженности марке	

Общими задачами маркетинга относительно жизненного цикла товара являются:

- Сокращение фазы внедрения на рынок;
- Ускорение процесса роста;
- Продление на как можно больший срок фазы зрелости;
- Замедление фазы старения.

Назначение и преимущества малого бизнеса.

Критериями отличия малого бизнеса от среднего и крупного является: численность рабочих, а в ряде стран за главный показатель принимают объем выпускаемой продукции.

Роль малого бизнеса следует рассматривать в общей системе, во взаимосвязи и взаимодействии с крупным и средним бизнесом.

Малый бизнес более ярко выражает требования рыночной экономики, он вбирает в себя разнообразные возможности граждан, которые не находят применения в среднем и крупном бизнесе. Малый бизнес более широко интегрирует интересы и возможности учредителей.

Малый бизнес, в сравнении с другими, имеет следующие преимущества:

1. Незначительный объем инвестиций.
2. Становление производства и услуг в короткие сроки.
3. Привлечение работников разной квалификации.
4. Ускоренная переподготовка кадров.
5. Быстрое реагирование на изменение структуры спроса и возможность ускоренного переоснащения.
6. Сравнительно низкая себестоимость продукции и работ.

В социальном плане, малый бизнес эффективно сокращает безработицу и способствует повышению доходов на душу населения.

В условиях развитых рыночных отношений мелкие предприятия объединяются со средними и крупными - это сотрудничество может протекать в основном в двух направлениях:

1. Мелкие предприятия по договору выполняют вспомогательные функции крупного предприятия: обслуживание, торговля, изготовление инструментов и приспособлений, услуги социального характера, хозяйственные работы и услуги и т.д.

2. В тех случаях, когда мелкие предприятия заключают договор с крупными предприятиями и выполняют функции, связанные с основным технологическим процессом, то такую форму называют *корпоративной*. Корпоративные формы чаще встречаются в развитых странах.

ЛЕКЦИЯ 8

Сбытовая политика и организация товародвижения

1. Понятие сбыта и товародвижения
2. Каналы товародвижения
3. Оптовая и розничная торговля как методы сбыта

1. Понятие сбыта и товародвижения

Сбытовая политика - анализ и разработка возможных вариантов организации товародвижения, реализации товаров и выбора тех из них, которые обеспечивают наилучшее удовлетворение предпочтений потребителя и максимальные хозяйственные результаты предприятия-производителя.

Сбытовая политика предусматривает: выбор организационных структур, форм товародвижения, методов и систем сбыта; распределение функций между отдельными участниками системы сбыта и их стимулирование, а также минимизацию расходов в каждом звене канала сбыта при хранении готовых товаров, подлежащих реализации в ближайшие и отдаленные периоды; при выборе вида транспорта и составлении маршрутов перевозки; при обосновании объемов складских и гарантийных запасов, а также места и условий их хранения; при решении проблемы упаковки; при поиске путей уменьшения риска порчи и хищения; при выборе тары; при механизации складских помещений).

Система товародвижения - система, которая обеспечивает доставку товара к местам продажи или к местам производственного назначения в точно определенное время с целью удовлетворения нужд потребителей и с минимальными издержками для производителя.

К элементам внутренней среды товародвижения относятся:

- контроль сырья, запасных частей и готовой продукции, полученных от поставщиков и отправляемых на склады предприятия;
- обработка заказов покупателей;
- подбор товаров для реализации и формирование оптимальных с транспортной точки зрения партий;
- упаковка, маркировка в соответствии с требованиями
- транспортных служб;
- оформление сопроводительных документов (товарно-транспортные накладные, спецификации, сертификаты, упаковочные листы и т. п.); отгрузка и контроль за движением груза.

К элементам внешней среды товародвижения относятся:

- транспортные предприятия, обеспечивающие перевозку товара;
- посредники и их склады;
- сбытовая сеть (магазины, ларьки и т. п.).

В системе маркетинга товародвижение выполняет разнообразные функции. Для большинства продуктов и услуг функции товародвижения должны выполняться каким-либо из участников каналов сбыта, на которого возлагается ответственность за это (рис. 1).

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

Распределение и сбыт — создание и распространение увещательных коммуникаций о товаре, рекламных мероприятий, распродаж, выставочной работы и т.д.

Планирование продукта — это участие и помощь в планировании товарного ассортимента.

Продвижение — это виды работ по доведению товара до необходимого уровня требований потребителей конкретного рынка.

Ценообразование — участие в формировании уровня цены на продаваемые товары.

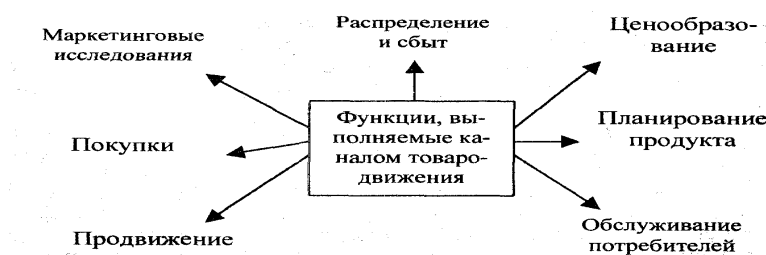


Рис. 1. Функции каналов товародвижения

Покупки — установление непосредственных контактов с потребителями и конечными покупателями товаров, заключение контрактов купли-продажи.

Обслуживание покупателей — работа по обслуживанию продажных товаров, подгонка товара по требованию покупателя. Это касается таких видов деятельности, как сортировка, хранение, упаковка, культура обслуживания.

Если часть функций выполняет производитель, его издержки соответственно растут, значит, цены будут выше. При передаче части функций посредникам издержки, а, следовательно, и цены производителя ниже. Посредники в этом случае должны взимать дополнительную плату, чтобы покрыть издержки по организации работ.

Участники каналов сбыта могут играть решающую роль в маркетинговых исследованиях. В силу своей близости к рынку они имеют хорошее представление о характеристиках и нуждах потребителей.

Условия закупки также могут меняться. В некоторых случаях участники каналов сбыта оплачивают продукцию по её получению; в других — получают её и не оплачивают до продажи. Если посредник не оплатит производителю за товар до его перепродажи, последний может столкнуться со сложностью в поступлении денег, возвратом значительной части продукции, её устареванием, порчей, множественностью сделок с оптовой и розничной торговлей и потенциально низким объемом продажи потребителям.

При распределении ответственности за продвижение производитель обычно берет на себя рекламу в рамках всей страны. Оптовики иногда стимулируют и обучают персонал розничной торговли и помогают координировать продвижение продукции на местах среди розничных торговцев. Розничная торговля осуществляет местную рекламу, персональную продажу и особые мероприятия.

При оценке этих факторов фирма принимает решения о типе используемого канала.

2. Каналы товародвижения

Цель организации товародвижения — доставка нужных грузов в нужное место, в нужное время с наименьшими затратами.

Товародвижение осуществляется через каналы.

Каналы товародвижения - это все организации и лица, выступающие как посредники и участники сбыта, принимающие на себя или помогающие передать другому лицу право собственности на товар. Иначе это путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю.

Различают прямые каналы и косвенные.

Прямые каналы товародвижения (прямой маркетинг) предполагают перемещение товаров и услуг непосредственно от производителя к потребителю, минуя независимых посредников. Продажа осуществляется через принадлежащие фирме сеть магазинов, по почте, разностная торговля. Такая система позволяет контролировать всю маркетинговую программу и обеспечивает тесный контакт с потребителем.

Косвенные каналы товародвижения (косвенный маркетинг) связаны с использованием посредников, к которым товар перемещается от производителя к потребителю, ими могут быть простыми, основанными на устном договоре между производителем и местным розничным магазином, и сложными, базирующимися на контактном соглашении. В них оговаривается ценовая политика, условия продажи, размер комиссионных, структура услуг, ответственность, продолжительность и условия прекращения контракта. Косвенные каналы товародвижения требуют разработки общего плана маркетинга с распределением обязанностей. Преимущества этой системы связаны с подробными знаниями торгового агента на рынке, с его способностью обеспечить реализацию товара на рынке, о котором производитель может не знать. Посредники берут на себя функции хранения готовой продукции, облегчают финансирование торгового оборота, снижают риск потерь от возможной неполной продажи товаров, тем самым сокращают издержки обращения.

Каналы товародвижения характеризуются длиной и шириной.

Длина канала товародвижения определяется числом независимых посредников. Встречаются одноуровневые (один посредник), двухуровневые (два посредника - оптовый и розничный), трехуровневые (три посредника - крупный оптовик, мелкий оптовик, розничный торговец) каналы (рис. 2).

Ширина канала товародвижения характеризуется числом независимых участников на каждом уровне.

Фирма может придерживаться трех возможных подходов к решению о числе посредников:

1. **интенсивное распределение.** Фирма стремится обеспечить наличие запасов своих товаров в возможно большем числе торговых точек. Такой подход обеспечивает максимально широкое распространение товара и удобство для покупателей;
2. **распределение на правах исключительности (эксклюзивное)** означает намеренное, резкое ограничение числа посредников на каждом уровне канала и их исключительные права на продажу товаров фирмы. Часто такая система предполагает исключительное дилерство, при котором посредник не может торговать продукцией других фирм. Такой подход позволяет создать престижный образ товара и производить на него высокие наценки;
3. **избирательное (селективное) распределение и сбыт** - среднее между указанными выше подходами. Фирма-производитель использует среднее число оптовых и розничных посредников, что дает ей возможность сочетать престижный образ товара с хорошим объемом продажи.



Рис. 2. Каналы реализации товаров потребительского назначения

Использование посредников объясняется в основном их непревзойденной эффективностью в обеспечении широкой доступности товара и доведения его до целевых рынков. Благодаря своим контактам, опыту, специализации и размаху деятельности посредники предлагают фирме больше того, что она обычно может сделать в одиночку. Один дистрибьютор позволит сократить число необходимых прямых контактов (рис. 3).

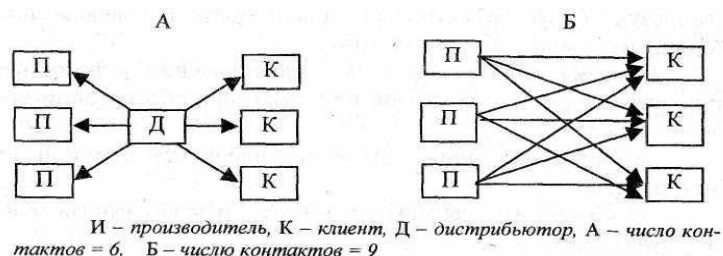


Рис. 3. Сокращение числа контактов

В части А показано, что при наличии одного посредника устанавливается контакт с тремя клиентами, а в части Б - как три производителя пытаются достичь трех клиентов.

При выборе каналов товародвижения следует учитывать ряд основных факторов:

1. **Потребители** (количество, концентрация, размер средней покупки, потребность, размещение, часы работы магазина, ассортимент, условия кредита, помощь продавцов, сегменты рынка, поведение при совершении покупок).
2. **Фирма** (цели, контроль, сбыт, прибыль, ресурсы, потребности в сервисе, функции, эффективность, методы продвижения, отношения в системе сбыта).
3. **Товар или услуга** (стоимость, цели за единицу, сохранность, хранение, частота отгрузок, объем, масса).
4. **Конкуренция** (число, концентрация, ассортимент, потребители, методы товародвижения, взаимоотношения в системе сбыта).

В повседневной практике хозяйственные руководители редко уделяют внимание вопросам товародвижения, не всегда используют более эффективный вариант сбыта. В условиях рыночной экономики это недопустимо. Поэтому для предприятия жизненной необходимостью становится выработка сбытовой политики, при обосновании которой следует:

- определить приемлемые для предприятия методы и системы сбыта;
- обосновать для каждого товара структуру канала сбыта и функции его звеньев;
- выбрать систему каналов сбыта, а также наиболее приемлемые правовые, организационные и экономические отношения;
- определить виды продукции для сбыта;
- установить группу (линии) цен на каждый товар: высокие, средние, низкие;
- предусмотреть исключение из ассортимента нерентабельных товаров;
- организовать работу с покупателями (специальные рекламные средства);
- обеспечить пунктуальность и четкость в работе;
- предусмотреть контроль за работой посредников, продавцов;
- обосновать условия материального стимулирования посредников, продавцов;
- грамотно составлять агентские соглашения (контракты с посредниками, продавцами), договоры купли-продажи и обеспечить контроль за их соблюдением;
- обеспечить высококвалифицированное проведение переговоров с партнерами.

3. Оптовая и розничная торговля как методы сбыта

Оптовый метод сбыта товара. Оптовая торговля охватывает по существу всю совокупность товарных ресурсов, являющихся как средствами производства, так и предметами потребления. Как правило, при оптовой торговле товар закупается крупными партиями. Закупки оптом осуществляют посреднические организации с целью последующей перепродажи низовым оптовым организациям, предприятиям розничной торговли. В большинстве случаев оптовая торговля не связана с реализацией продукции конкретным конечным потребителям, т.е. она позволяет изготовителям с помощью посредников сбывать товары с минимальными непосредственными контактами с

потребителями. На товарном рынке оптовая торговля представляет собой активную часть сферы обращения.

Оптовая торговля - это форма отношений между предприятиями, организациями, при которой хозяйственные связи по поставкам продукции формируются сторонами самостоятельно. Она влияет на систему экономических связей между регионами, отраслями, определяет пути перемещения товаров в стране, благодаря чему совершенствуется территориальное разделение труда, достигается пропорциональность в развитии регионов. Для рационального распределения торговой конъюнктуры оптовая торговля должна владеть конкретными данными о настоящем состоянии и перспективных изменениях ситуаций на региональных и отраслевых рынках.

Основными задачами оптовой торговли являются:

- маркетинговое изучение рынка, спроса и предложения на продукцию производственно-технического назначения и народного потребления;
- размещение производства товаров в необходимых потребителю ассортименте, количестве и с соответствующим качеством;
- своевременное, полное и ритмичное обеспечение товарами в широком ассортименте посреднических, розничных предприятий, потребителей;
- организация хранения товарных запасов;
- организация планомерного и ритмичного завоза и вывоза товаров;
- обеспечение приоритета потребителя, усиление его экономического воздействия на поставщика в зависимости от надежности хозяйственных связей, качества поставляемой продукции;
- организация планомерного завоза товаров из регионов производства в район потребления;
- широкое применение экономических методов регулирования всей системы взаимоотношений между поставщиками, посредниками, потребителями;
- снижение совокупных издержек, связанных с продвижением товаров от изготовителей к потребителям.

С понятием оптовой торговли тесно связаны участники последней, такие как брокер, комиссионер, дилер, торговый агент. Оптовый метод распространения товара широко распространен во многих странах мира. Из всего вышесказанного об оптовой торговле можно сделать вывод о принадлежности ее к косвенному методу сбыта, методу, при котором производители для достижения потребителей используют услуги различных посредников.

Розничная торговля. В процессе товародвижения от изготовителей к потребителям конечным звеном, замыкающим цепь хозяйственных связей, является розничная торговля. При розничной торговле материальные ресурсы переходят из сферы обращения в сферу коллективного, индивидуального, личного потребления, т.е. становятся собственностью потребителей. Это происходит путем купли-продажи, поскольку потребители приобретают нужные ему товары в обмен на свои денежные доходы. Здесь создаются стартовые возможности для нового цикла производства и обращения, так как товар превращается в деньги.

Розничная торговля включает продажу товаров населению для личного потребления, организациям, предприятиям, учреждениям для коллективного потребления или хозяйственных нужд. Товары продаются в основном через предприятия розничной торговли и общественного питания. Вместе с тем продажа потребительских товаров осуществляется со складов предприятий-изготовителей, посреднических организаций, фирменных магазинов, заготовительных пунктов, мастерских, ателье и т.д.

Розничная торговля осуществляет ряд функций:

- исследует конъюнктуру, сложившуюся на товарном рынке;
- определяет спрос и предложение на конкретные виды товаров;
- осуществляет поиск товаров, необходимых для розничной торговли;

- проводит отбор товаров, их сортировку при составлении требуемого ассортимента;
 - осуществляет оплату товаров, принятых от поставщиков;
 - проводит операции по приемке, хранению, маркировке товаров, устанавливает на них цены;
 - оказывает поставщикам, потребителям транспортно-экспедиционные, консультационные, рекламные, информационные и другие услуги.
- Розничная торговля с учетом специфики обслуживания потребителей подразделяется на стационарную, передвижную, почтовую.

ЛЕКЦИЯ 9

Коммуникативная политика предприятия (реклама, PR, стимулирование сбыта)

Под коммуникациями понимают передачу сообщения от источника информации к ее получателю посредством определенного канала.

Выделяют четыре основных элемента модели коммуникации:

- источник (создатель сообщения);
- сообщение (информация, которую источник передает получателю);
- канал, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю;
- получатель.

В системе коммуникаций предполагается также ответная реакция получателя, с учетом возможных помех, искажений на всех стадиях коммуникации.

Система маркетинговых коммуникаций — это различные информационные методы воздействия на рынок. В систему маркетинговых коммуникаций входят реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью (PR), личные продажи и т. д.

Коммуникационная политика предприятия имеет следующие адресаты: Сотрудники предприятия; Действительные и потенциальные потребители (целевой рынок); Поставщики; Посредники; Контактные аудитории; Органы государственного управления

Информация может быть передана в устной (вербальной) или неустной (невербальной) форме. Вербальные сообщения — не самые эффективные.

Результат (эффект) коммуникации — это изменение поведения получателя информации, которое входило в замысел отправителя.

Реклама является неличной формой построения деловой связи (коммуникации), осуществляемой посредством платных средств распространения информации, с четко указанным источником финансирования (Ф. Котлер).

Реклама может решать следующие задачи:

- информирование (формирование осведомленности о новой продукции, товаре, конкретном событии, предприятии и т. д.);
- увещание (постепенное, последовательное формирование предпочтения образа предприятия, его продукции и товаров; убеждение покупателя совершить покупку; поощрение факта покупки и т. д.);
- напоминание (поддержание осведомленности, удержание в памяти потребителей информации о продукции и товаре в промежутках между покупками; напоминание, где можно купить данную продукцию, товар) и другие задачи.

Поэтапный порядок создания и доведения до потребителей рекламного сообщения. Различают пять этапов.

Начинают с постановки задач рекламы: информировать, увещать, напоминать.

Второй этап связан с разработкой бюджета, то есть с определением затрат на рекламу. Цель рекламы состоит в стимулировании спроса на товар. Существует четыре метода разработки бюджета на рекламу:

- метод исчисления «от наличия средств», то есть на рекламу выделяют столько средств, сколько смогут, исходя из их наличия;
- метод исчисления «в % к сумме продаж», следовательно, с ростом продаж растут и суммы на рекламу;
- метод конкурентного паритета, то есть фирма устанавливает размер своего бюджета на рекламу на уровне соответствующих затрат конкурентов;
- метод исчисления «исходя из целей и задач» формируется на основе выработки конкретных целей и задач и оценки затрат на выполнение. Сумма издержек на выполнение всех задач дает примерную сумму ассигнований на рекламу.

Третий этап – это принятие решения о рекламном обращении. Это творческая стратегия фирмы, включает проблемы формирования общей идеи, оценки и выбора вариантов обращения, а также исполнение обращения.

Четвертый этап связан с принятием решения о средствах распространения информации. Выбор конкретного носителя рекламы связан с изучением тиража, расценок, периодичности и т.д. Затем рассчитывают стоимость рекламы в расчете на 1000 чел., рассуждая так: цветная полоса в журнале стоит 100 руб., а расчетный круг читателей 100 тыс.чел. Стоимость рекламы в расчете на 1000 чел. Составляет 1 руб. $(100 : 100000) \times 1000$). Далее рекламодатель составляет график размещения рекламы в течение года.

Оценку рекламы проводят по коммерческой эффективности посредством опроса покупателей. Однако главным показателем оценки рекламной деятельности является получение торговой эффективности, которая выражается обеспечением опережающих темпов роста продаж по сравнению с темпами роста затрат на рекламу.

PR, связи с общественностью, пиар (англ. *Public Relations*) - это планируемые, продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и ее общественностью».

Специалисты по PR решают следующий комплекс задач:

1. изучение общественного мнения и ожиданий общественности;
1. установление и поддержание контактов между фирмами, группами людей и обществом в целом;
3. предотвращение конфликтов или недопонимания, устранение негативных последствий в деятельности компании;
4. создание гармоничной обстановки внутри фирмы;
5. создание имиджа и репутации, способствующих достижению компанией поставленных целей.

Для участия в мероприятиях по PR могут быть привлечены знаменитые люди.

Цели, стратегии и бюджет PR-кампании формируются в зависимости от общих целей и задач рекламы, стимулирования сбыта и личной продажи. Одной из слабых черт PR является то, что компания не может контролировать использование средствами массовой информации направленного пресс-релиза.

Составными элементами PR являются пропаганда и паблिसити.

Паблисити (англ. - известность, популярность) формирование общественного мнения (презентации, публикации, интервью руководителей фирмы, бесплатное сообщение о компании, ее товаре или услуге в средствах массовой информации и т.п.).

Паблисити - деловые связи, реклама, форма неличного продвижения товаров в каналах распределения, связанная с распространением информации о данной организации и ее товарах. Паблисити не оплачивается этой организацией, поэтому может быть, как положительным, так и отрицательным. В этом состоит его достоинство и недостаток. Первое связано с доверием потребителей к сообщению, исходящему от нейтрального источника. Паблисити занимает последнее место в рейтинге форм продвижения, используется в случае, если необходимо улучшить имидж компании, и в основном используется крупными фирмами.

Пропаганда, как средство стимулирования, включает в себя бесплатное использование редакционного времени в средствах массовой информации, которые прослушивают клиенты, проявляя ответную реакцию и способствуют достижению поставленных целей.

Связи с общественностью (PR) как элемент системы маркетинговых коммуникаций включают пропаганду предпринимательства, участие предприятия в выставках и ярмарках, спонсорство.

Пропаганда предпринимательства - как вид взаимоотношений с общественностью представляет собой неличное и не оплачиваемое спонсором стимулирование спроса на товар, услугу или деловую организационную единицу посредством распространения коммерчески важных сведений о них в печатных средствах информации или благожелательного представления по радио, телевидению или со сцены.

Личная продажа - вид торговой деятельности, при котором информирование и убеждение покупателей в необходимости покупки осуществляется в ходе личного контакта продавца и покупателя лицом к лицу, по телефону или с использованием новых видеосредств. Устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями называется личной (персональной) продажей.

Личную продажу осуществляет торговый агент – лицо, действующее от имени фирмы и выполняющее одну или несколько функций, центральная фигура на рынке. Процесс личной продажи включает: приём клиента и установление контакта; выявление потребностей клиента; представление продукта; преодоление возможных возражений; осуществление продажи; последующий контакт с клиентами.

Работу торговых агентов контролируют. Это следующий этап в организационной работе торгового аппарата. Контроль за их работой мотивирует торговых агентов на интенсивную деятельность. Им устанавливаются нормы сбыта, график нанесения визитов к постоянным клиентам, поиск новых клиентов. Важным стимулом считают создание благоприятного климата в организации. Это и неограниченные возможности для заработка, продвижение по службе, хорошее отношение начальника к подчиненному, награды и т.д.

И, наконец, последний этап – оценка эффективности работы торговых агентов. Проводится на основе получаемой от них информации о продажах, визитах и др. Оценка проводится путем сравнения друг с другом, с планом, с предыдущим периодом.

От деятельности торговых агентов зависит успех фирмы. Торговый агент владеет искусством презентации и демонстрации товара, при этом он делает акцент на тех выгодах, которые получит потребитель. Качественная оценка торгового агента учитывает его знания о фирме, товарах, конкурентах, клиентах, торговой территории. Учитывают внешний вид, темперамент, умение говорить и слушать. Он должен знать законы: антимонопольный и недобросовестной конкуренции, защиты прав потребителей, о рекламе и др.

Формы личной продажи.

1. Торговый агент контактирует с одним покупателем.
2. Торговый агент контактирует с группой покупателей. Например - работа стендиста у экспозиции предприятия на выставке.
3. Группа сбыта продавца контактирует с группой представителей покупателя. Фактически речь идет о коммерческих переговорах при заключении контракта на реализацию, как правило, в большом объеме. Примером могут служить ярмарки по реализации сельскохозяйственной продукции.
4. Представители предприятия-продавца встречаются одновременно с несколькими независимыми покупателями для обсуждения проблем, касающихся реализуемого товара.
5. Специалисты предприятия-продавца проводят учебные семинары для сотрудников предприятий -покупателей, информируя о новейших технологиях,

технических достижениях, новинках продукции, демонстрируя возможности и прогрессивные приемы эксплуатации.

Персональная продажа имеет преимущества при решении целого ряда задач. Она наиболее эффективна на последних этапах принятия решения о покупке.

Стимулирование сбыта как форма маркетинговых коммуникаций представляет собой систему побудительных мер и приемов, носящих, как правило, кратковременный характер и направленных на поощрение покупки или продажи товара.

Приемы стимулирования сбыта: скидки с цены, подарки, бонусы, купоны, бесплатные образцы, дегустации, потребительский кредит, бесплатные сопутствующие услуги (по транспортировке, разгрузке и т.д.), различные гарантии.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Практическое занятие 1

Методологические аспекты менеджмента

1. Вопросы для обсуждения

1. Основные принципы менеджмента
2. Основные концепции теорий – школы научного управления, классической школы, доктрины человеческих отношений
3. Сущность системного процесса и ситуационного подхода в менеджменте
4. Методы управления (административные, социально-психологические, экономические)

2. Темы докладов

1. Основные понятия и сущность менеджмента
2. Развитие коммерческой деятельности в России
3. Технология менеджмента. Процесс и функции управления
4. Управленческие полномочия в коммерческих структурах

3. Практические примеры ситуаций для принятия управленческих решений

Прочитайте нижеприведенные ситуации и дайте ответы на вопросы к ним.

Ситуация 1. Из наблюдений президента железнодорожной компании: «Многие менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что проверяют билеты, смазывают оси, прочищают паровые свистки и показывают повару вагон-ресторана, как делается салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом».

Вопрос. А чем же должны заниматься менеджеры?

Ситуация 2. При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в

претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устроиться от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных - 20 человек — и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы.

1. Обоснован ли на ваш взгляд был отказ начальника цеха мастеру Иванову?
2. Как Вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Иванову?
3. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Иванов, обращаясь к начальнику цеха?

Ситуация 3. Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Петрова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для фирмы «Шмидт и К».

С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов.

Так как мастер Петров не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа фирмы «Шмидт и К».

Вопросы.

1. Кто виноват в сложившейся ситуации?
2. Какой принцип управления был нарушен в данной ситуации?

Ситуация 4. Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Хорнеман и К⁰» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками.

Работники производственного отдела, задерганные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство Коновалову, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы.

1. Назовите виновников создавшегося положения.
2. Что, по Вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

Ситуация 5. На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной *дополнительной оплаты* сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не

частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

Вопросы.

1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?
2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?
3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

Ситуация 6. По производственной необходимости рабочего, имеющего высокую квалификацию, на один месяц перевели с участка на участок в пределах цеха без изменения специальности и характера работы. Выбор пал на него потому, что он раньше выполнял эту работу, о чем ему было заявлено. Наблюдения показали, что рабочий не только не справлялся с заданием мастера, но и перестал выполнять норму выработки, мотивируя это тем, что уже отвык от когда-то выполнявшейся им работы. Однако своим товарищам он говорил, что делает это умышленно, дабы «научить начальство», т. е. исключить подобные переводы в будущем. Ради этого он даже жертвовал своей месячной зарплатой. Мастер вышел с предложением заменить этого работника другим, но после реальной оценки ситуации было решено поступить иначе.

Вопрос. Какой иной вариант решения в данном случае необходимо принять руководству цеха, чтобы выполнить принцип «двоецелия» решения?

Задача 1

Перед коммерческим предприятием возникла ситуация: или самим наладить производство комплектующих изделий, или закупить у производителя при следующих исходных данных:

- постоянные затраты составляют 8,8 тыс. руб.;
- удельные переменные издержки - 40 руб./шт.;
- цена за 1 изделие – 44,5 руб./шт.;
- потребное количество - 1700 шт.

Решение:

Стоимость приобретения деталей у другого поставщика составляет:

$$Z_{\text{пок}} = Ц * X = 44,5 \text{ руб./шт.} * 1700 = 75650 \text{ руб.}$$

где: $Z_{\text{пок}}$ – стоимость приобретения деталей у другого поставщика;

$Ц$ – цена за единицу продукции;

X – необходимое количество деталей в год.

Затраты на производство комплектующих собственными силами составляют:

$$3 \text{ произв.} = \text{Пост.} + \text{Уд. пер} * X = 8,8.$$

$$3 \text{ произв.} = 8800 \text{ руб.} + 40 \text{ руб./шт.} * 1700 = 76800 \text{ руб.},$$

где: Пост. – затраты постоянные;

Уд. пер – удельные переменные издержки.

Определим количество деталей, при котором затраты на приобретение деталей будут равны затратам на производство собственными силами:

$$Ц * X = \text{Пост.} + \text{Уд. пер.} * X$$

$X = \text{Пост.} / (Ц - \text{Уд. пер.})$ – точка безубыточности.

$$X = \frac{\text{Пост.}}{\text{Ц} - \text{Уд. пер.}} = \frac{8800}{44,5 - 40} = 1956$$

Ответ: предприятию целесообразно закупить комплектующие изделия, т. к. затраты на производство собственными силами окупятся при количестве 1956 шт., а предприятию необходимо лишь 1700 шт.

Практическое занятие 2

Планирование и прогнозирование – как основные функции менеджмента

1. Вопросы для обсуждения

1. Стратегическое планирование
2. Роль стратегического планирования, схемы разработки и реализации.
3. Суть стратегических альтернатив
4. Миссия и цели организации.
5. Дерево-целей.
6. SWOT-анализ.
7. Планирование: диаграмма Ганта, сетевые графики организации.
8. Прогнозирование.
9. Тактическое планирование.
10. Оперативное планирование.
11. Компоненты формального планирования

2. Темы докладов

1. Применение стратегического анализа в малом и среднем бизнесе
2. Бизнес-планирование как основа развития организации
3. Назначение и преимущества малого и среднего бизнеса
4. Реинжиниринг бизнес-процессов

3. Практическое задания «Формирование миссии организации»

Миссия организации – это важная часть стратегии каждой фирмы, определяющая ее цель и задачи.

Миссия – это целевые установки организации, которые составляют причину

деятельности организации и которые должны быть выполнены за определенный период.

По сути дела, она представляет собой смысл деятельности организации, направленной на конечный результат.

Формируется миссия с целью планирования деятельности организации, рационального управления и производственного процесса.

Философия организации — совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм, систему ценностей и убеждений, разделяемую всеми сотрудниками и посвященную глобальной цели организации.

Задание 1

Для привлечения новых групп потребителей электротехническая компания решила производить более надежные, чем у конкурентов, электробритвы. Потребовалось внедрение новых технологий. Сформулируйте миссию данной компании.

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие задания предложенному алгоритму
1	Целевой ориентир	Производство более надежных электроприборов
2	Сфера бизнеса	Производство электротехники
3	Группа потребителей	Разные группы потребителей
4	Технологическое и функциональное исполнение товара	Использование новых технологий
5	Философия компании	Стремление привлечь новых потребителей
6	Суммирование пп. 1-5 и формулировка миссии компании	Миссия компании – обеспечить разные группы населения более надежными, чем у конкурентов, электробритвами, рассчитанными на данные группы и выполненными с использованием новых технологий

Задание для самостоятельного решения

Задание 1

Компания, специализирующаяся на производстве одежды, производит трикотажные костюмы многофункционального назначения – для спорта и дома. Модели костюмов – от традиционных до остромодных. Используется как синтетическое, так и натуральное сырье. Предпочтение отдается производству крупными партиями, что обеспечивает экономию на издержках и сравнительно низкие цены. Сформулируйте миссию компании

Задание 2

Частный ресторан специализируется на французской кухне. Блюда предназначены для гурманов и приготовлены высококлассными поварами и кулинарами. Меню ресторана содержит более 50 блюд по достаточно высоким ценам. Сформулируйте миссию ресторана.

Задание 3

Компания «Кабельные сети» для привлечения новых групп потребителей пользования услугами сети «Интернет» потребовалось внедрение новых технологий. Сформулируйте миссию данной компании.

Задание 4

Перерабатывающему предприятию по производству томатной пасты необходимо расширить рынок сбыта за счет вытеснения слабых конкурентов. Основное конкурентное преимущество – наличие сырьевой базы. Сформулируйте миссию данного предприятия.

Примеры решения задач

Задача 1.

Осуществить стратегический прогноз и анализ деятельности совместного ОАО с привлечением иностранного капитала и инновационных технологий не меньше чем за пять лет (исходные данные и расчет проведите в табличной форме), если:

- вложенный капитал иностранного партнера составляет 40% от всего капитала;
- отчисления в резервный фонд $\Phi_r = 0,2$ млн. руб.
- отчисления в фонд развития предприятия составляют $\Phi_r. п. = 0,04$ млн. руб.;
- отчисления в фонд социального развития равен $\Phi_c. р. = 0,032$ млн. руб.

Таблица 1 - Исходные данные и прогноз деятельности совместного предприятия

Показатели	Значение показателей по годам, в млн. руб.					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1. Производственная себестоимость продукции, $C = C_{п} + M_{с} + M_{и}$		7,0	7,5	8,0	8,0	8,0
2. Стоимость реализации, $D = C_{и,1} + C_{и,2} + C_{в}$		7,5	8,0	9,0	9,0	9,0
3. Прибыль от реализации продукции $Pr = D - C$						
4. Отчисления в резервный фонд $\Phi_r = 0,2 Pr$		-				
5. Балансовая прибыль предприятия $Pб = Pr - \Phi_r$		-				
6. Отчисления в фонд развития предприятия, $\Phi_r. п.$		-	-	0,04	0,04	0,04
7. Прибыль к налогообложению, $Pн = Pб - \Phi_r. п.$		-	-			
8. Прибыль предприятия, $Pп = Pн - 0,3 Pн$		-	-			
9. Отчисления в фонд социального развития, $\Phi_c. р.$		-	-	0,032	0,032	0,032
10. Прибыль участников, $Pу = Pп$		-	-			

– Фс. р.					
11. Прибыль иностранного участника, Пи. у. = 0,4 Пу					

Практическое занятие 3

Планирование и прогнозирование – как основные функции менеджмента (продолжение)

Разработка бизнес-плана

Порядок разработки бизнес-плана может быть представлен в виде сетевой модели.

В типовой сетевой модели выделено 10 событий и 11 работ (табл. 1).

Таблица 1. Перечень событий и работ сетевой модели

Наименование событий	Наименование работ
0. Решение о начале коммерческой деятельности принято	0-1. Составление предварительного резюме (разработка целей коммерческой деятельности и их обоснование)
1. Предварительное резюме разработано	1-2. Разработка характеристик нового продукта или услуг
2. Вид нового продукта или услуги определен	2-3. Проведение маркетинга рынка услуг
3. Маркетинг проведен	3-4. Определение конкретного рынка сбыта
4. Рынок сбыта был определен	4-5. Разработка программы выпуска продукции
5. Объем и сроки производства определены	5-6. Повторное формулирование резюме
6. Повторное резюме сформулировано	6-7. Разработка организационного плана производства
7. Организационный план разработан	7-8. Разработка финансового плана
8. Финансовый план разработан	8-9. Окончательное формулирование резюме
9. Резюме подготовлено	2-4; 6-8. Фиктивные работы

Приведем краткое описание работ сетевой модели разработки бизнес-плана на конкретном примере.

Работа 0-1. Разработка целей коммерческой деятельности и их обоснование

Предлагаем организовать посредническую фирму, которая будет делать оптовые закупки канцелярских принадлежностей, комплектовать их и доставлять клиентам. Потенциальными поставщиками являются два коммерческих торговых дома в районе расположения фирмы. Потенциальными покупателями продукции являются вузы, школы, детские сады, офисы. Для начала деятельности фирмы необходим кредит в 500 тыс. руб. Гарантированный срок возврата 31.12. 2016 г. Квалифицированный персонал фирмы подобран.

Работа 1-2. Разработка характеристик нового продукта и услуг

Чем уникальна услуга?

Беседуя с сотрудниками многих организаций, обнаружено, что канцелярское оборудование, необходимое фирмам, заказывается рядом постоянных клиентов. Заказ оформляется договором, в рамках которого доставка товара на место производится транспортными партиями. В противном случае клиентам необходимо ехать в магазин,

чтобы получить товар, что создает им некоторые неудобства.

Предполагаем, что заказ товара в нашей фирме будет производиться через Интернет, а доставка товара осуществляться сотрудниками фирмы. Также предполагается вручить каждому клиенту каталог поставляемых канцелярских принадлежностей и прайс-лист, что поможет ему сориентироваться при заказе товара.

Работа 2-3. Проведение маркетинга рынка услуг

Потенциальными покупателями продукции являются высшие учебные заведения, школы, детские сады и другие учреждения. В районе расположения фирмы находятся восемь школ с контингентом свыше 4000 человек, пять детских садов с контингентом свыше 500 человек, одно высшее учебное заведение с контингентом 3000 человек. Кроме того, в ближайших районах можно разместить заказы еще на 10 000 человек, но для этого потребуются определенные транспортные расходы. Если договориться о некотором типовом наборе канцелярских принадлежностей, предполагая, что каждому человеку необходимо два комплекта в год, то в течение года необходимо изготовить и поставить 35 000 комплектов, а с учетом прочих потребителей – 40 000 комплектов.

Работа 3-4. Определение конкретного рынка сбыта

На первой стадии (в течение первого года существования фирмы) предполагается работа только с постоянными клиентами, расположенными в ближайшем районе. Таким образом, клиентами будут одно высшее заведение, восемь школ и пять детских садов, следовательно, потребуется 15 000 комплектов канцелярских принадлежностей. Договорные отношения с указанными организациями согласованы, персонал фирмы подобран, финансовые договоры заключены.

Работа 4-5. Разработка программы выпуска продукции

С учетом сказанного фирма должна скомплектовать и направить клиентам 15 000 комплектов в год. Графики комплектации продукции приведены в таблицах 2 и 3.

Таблица 2. График комплектации продукции

Ф.И.О. исполнителя	Количество комплектов, шт.		
	январь	февраль	март
Иванов А.Г.	400	400	450
Петров Ю.Н.	400	400	650
Сидоров Д.П.	200	500	600

Таблица 3. Годовой график комплектации продукции

Ф.И.О. исполнителя	Количество комплектов, шт.				
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого за год
Иванов А.Г.	1250	1000	1200	1500	4950
Петров Ю.Н.	1450	1200	1250	1200	5100
Сидоров Д.П.	1300	1200	1250	1200	4950
ИТОГО	4000	3400	3700	3900	15000

Работа 5-6. Повторное формулирование резюме

Предлагается организовать посредническую фирму, которая будет делать оптовые закупки канцелярских принадлежностей, комплектовать их по заявкам и доставлять их клиентам. Оптовые поставщики продукции выбраны, ими являются два крупнейших торговых дома. Клиентами являются восемь школ, пять детских садов и одно высшее учебное заведение.

В год предполагается поставить 15 000 комплектов канцелярских принадлежностей. Штат фирмы укомплектован высококвалифицированными специалистами. Место расположения фирмы определено, договоры на поставку необходимых материалов заключены.

Для начала работы фирмы необходимо 1 млн. руб., из них 500 тыс. руб.

предполагается получить в кредит.

Работа 7-8. Разработка организационного плана производства

Некоторые предварительные расчеты.

Кол-во комплектов, подлежащих выпуску в год	- 15 000 шт.
Ориентировочная цена 1 комплекта	- 1000 руб.
Выручка от продажи	- 15 000 000 руб.
Расходы (всего)	- 11 000 000 руб.
В том числе:	
заработная плата	- 6 000 000 руб.
стоимость покупных деталей	- 2 000 000 руб.
прочие расходы	- 3 00 000 руб.
Доходы фирмы	- 4 000 000 руб.
Налоги	- 1 000 000 руб.
Чистый доход	- 3 000 000 руб.
Получено в качестве кредита	- 500 000 руб.
Срок расчета с кредиторами	- 31.12.2016 г.

Работа 8-9. Окончательное формулирование резюме

Расчеты показывают, что кредит будет возвращен в течение одного года работы фирмы.

Предполагаемая услуга удобна для покупателей и не предоставляется другими фирмами в регионе. Опыт работы в течение первого года позволит расширить рынок услуг.

Вариант 2

В настоящее время широко применяются бизнес планы, примерная структура которых приведена в таблице 4.

Таблица 4. Примерная структура бизнес-плана

Составляющая структура	Содержание
Резюме	Наименование и адрес фирмы Имена и адрес учредителей Суть предлагаемого проекта Стоимость проекта
Анализ состояния дел отрасли	Текущая ситуация и тенденции развития Продукт/услуга Потенциальные конкуренты Потенциальные потребители
План маркетинга	Цена Каналы сбыта Реклама Прогноз новой продукции
План производства	Описание производственного процесса Производственные помещения Оборудование Поставщики
Организационный план	Форма собственности Сведения о партнерах и основных пайщиках Сведения о членах руководящего состава Оргструктура, распределение обязанностей Административный и производственный персонал

Финансовый план	План доходов и расходов План движения денежных средств Балансовый план Точка прибыльности Источник использования средств
Оценка рисков	Слабые стороны предприятия Классификация рисков Мероприятия по снижению рисков

Практическое занятие 4

Организационный процесс (делегирование). Виды организационных структур

1. Вопросы для обсуждения

1. Два аспекта организационного процесса – взаимоотношений полномочий и дробление организации на подразделения.
2. Суть понятий: делегирование, полномочия, ответственность.
3. Понятие структуры организации, их виды, направление воздействия
4. Направление совершенствования организационных структур (функциональная, функционально-товарная, функционально-региональная, матричная)

2. Темы докладов

1. Содержание организационных полномочий
2. Методика осуществления делегирования (матрица Эзенхауэра)
3. Связь делегирования с организационной структурой организации

3. Практическое задания по теме «Количественная оценка распорядительной деятельности»

Количественная оценка распорядительной деятельности характеризуется степенью единства командования, степенью единства распорядительства и степенью выполнения поручений в организации.

1. Степень единства командования E_k ; O_c – количество поручений объекту управления от непосредственного субъекта управления; O – количество вообще получаемых объектом управления поручений

$$E_k = O_c / O \quad (1)$$

2. Степень единства распорядительства

$$E_p = O_p / O \quad (2)$$

где O_p – количество поручений, не противоречащих друг другу;

O – количество полученных объектом управления поручений.

3. Степень выполнения поручений

$$E_v = O_v / O \quad (3)$$

где O_v - количество выполненных объектом управления поручений;

O – количество полученных объектом управления поручений.

Количественная оценка распорядительной деятельности

$$K_o = (E_k + E_p + E_v) : 3$$

Измеряется в долях единицы от 1 до 0 (1 – отлично, 0,7 – хорошо, 0,4 – удовлетворительно, 0,3 – плохо).

Задание для самостоятельного решения

Задача 1. Работник получает всего 16 поручений в месяц, в том числе 10 поручений от непосредственного линейного руководителя; 13 не противоречащих

друг другу поручений; 11 поручений выполнено.

Задача 2. Работник получает 12 поручений в неделю, в том числе 8 поручений от непосредственного субъекта управления, из них 7 поручений, не противоречащих друг другу, и выполняется 5 поручений.

Задача 3. Работник получает 109 поручений в год, в том числе 65 несанкционированных поручений, а 44 от непосредственного линейного руководителя; 53 поручения противоречат друг другу. Из всех поручений выполнено только 22. Остальные в полной мере не выполнены.

Аналитическое задание (для каждой задачи)

1. Охарактеризуйте обстановку с распорядительной деятельностью на объекте управления.

2. Рассчитайте степень единства командования, единства распорядительства и степень выполнения поручений.

3. Сделайте вывод об уровне эффективности распорядительной деятельности менеджера и сформулируйте практические советы по его повышению.

Практическое занятие 5

Виды организационных структур

Практическое задание: изучить самостоятельно организационные структуры предприятия и выполнить индивидуальное задание по вариантам (см. Приложение 1).

Индивидуальное задание

1. Опишите организационную структуру предприятия.
2. Подобрать оптимальную структуру управления организацией (функциональную, региональную, матричную) и изобразить ее схематично.
3. Описать функции каждого отдела предприятия.
4. Выделить достоинства и недостатки выбранной структуры управления

Практическое занятие 6

Мотивация в менеджменте

1. Вопросы для обсуждения

1. Сущность понятий – потребность, побуждение, мотивация, вознаграждение.
2. Теории мотивации.
3. Практические методы мотивации: экономические методы мотивации и нематериальные способы мотивации персонала.

2. Темы докладов

1. Теория мотивации. Классификация мотивационных теорий
 2. Стимулирование и мотивация. Виды стимулирования
 3. Практические методы мотивации
- 3. Практическое задание «Метод обзвона и разработка ключевых показателей эффективности (KPI) для сервисного подразделения»**

Задача 1

Необходимо внедрить корпоративные стандарты ведения телефонных переговоров с клиентами (100 клиентов).

Сценарий проведения телефонных переговоров (который является составной частью Технологии по работе с клиентами), должен содержать:

- основные этапы в ведении телефонных переговоров с клиентами (поиск ЛПР, работа с возражениями, повторный звонок и т.д.);
- четкие и однозначные результаты для каждого этапа переговоров, которых должны достигать менеджеры;
- перечень часто повторяющихся «сложностей» в работе с клиентами (стандартные возражения, сомнения, «железные аргументы» и отказы);
- дословные варианты реагирования на каждую «сложную» ситуацию или вопрос клиента;
- рекомендации и пометки, «как делать запрещено».

На основании переговоров разработаны KPI для клининговой компании “Clean’em All”.

Мотивация сотрудников на базе KPI является частью системы управления по целям. Автором подхода управления на основе измеримых целей был Питер Друкер. Всем знакомо его высказывание: "можно управлять только тем, что можно измерить". Эта система направлена на то, чтобы стимулировать и мотивировать сотрудников следовать стратегическим планам компании, увязать достижение индивидуальных целей с целями других работников, подразделений и всего предприятия.

НЕ ВСЕ показатели являются KPI, а только те, без которых невозможно достижение поставленной цели и осуществление процесса.

Денежное вознаграждение сотрудников привязывается к результатам работы и решению поставленных задач. Очень важно, чтобы сотрудники понимали, что только при достижении целей компании могут быть достигнуты цели каждого, и эффективность каждого работника влияет на общий результат.

Основываясь на результатах обзвона клиентов были выведены следующие критерии KPI:

- менее шести рекламаций клиентов в месяц;
- не более 5% незаконченных или неудовлетворительно выполненных услуг;
- не более 2% случаев несоблюдения сроков оказания услуг;
- не менее 80% участников телефонного опроса должны выразить удовлетворение сервисным обслуживанием при последнем оказании услуг;
- данные показатели напрямую зависят от степени компетентности сотрудников сервисного центра и находятся в зоне их ответственности.

Задача 2

В одной известной фирме легковых автомобилей методом обзвона было определено, чего ждут клиенты от сотрудников сервисного отдела (которые ремонтировали бытовую технику, купленные в этой компании).

Выяснилось, что клиенты обращают внимание в первую очередь на следующие моменты:

- надежное устранение неисправностей;
- отсутствие необходимости проводить повторный ремонт;
- сроки ремонта;
- связанные с сервисом проблемы, с которыми пришлось столкнуться (имеется в виду качество обслуживания сервис-менеджерами).

Основываясь на этом, специалисты разработали следующие KPI для сервисного подразделения:

- менее пяти рекламаций клиентов в месяц;
- не более 5 % повторных ремонтов;
- не более 1,5 % случаев несоблюдения сроков;
- не менее 80 % участников телефонного опроса должны выразить удовлетворение сервисным обслуживанием при последнем посещении;
- не менее 95 % участников телефонного опроса должны подтвердить, что они обращались к консультантам по сервису при доставке техники на ремонт или после ремонта.

KPI	Измеритель
1. Менее 4 рекламаций в месяц	Выполнение на 80%.
2. не более 4 % повторных ремонтов	Повторные ремонты составили 5%. Отклонение от показателя на 1%.
3. не более 1,5 % случаев несоблюдения сроков	Ремонт был осуществлен вовремя. Соблюдение показателя на 100%
4. не менее 75 % участников телефонного опроса должны выразить удовлетворение сервисным обслуживанием при последнем посещении	87% участников телефонного опроса были удовлетворены сервисным обслуживанием. Перевыполнение плана на 12%
5. не менее 95 % участников телефонного опроса должны подтвердить, что они обращались к консультантам по сервису при доставке техники на ремонт или после ремонта.	95% участников телефонного опроса подтвердили, что они обращались к консультантам по сервису. Выполнение на 100%

Бонус 1		Бонус 2		Бонус 3	
Процент за качество и выполнение работ		Процент за эффективное использование и точность планирования оперативного бюджета: соотношение плановых и фактических расходов после продаж		Процент за выполнение финансового плана по выручке	
Качественно в установленные сроки	100%	Отклонение в пределах 10%	100%	Более 95%	3200
Качественно позже установленного срока	80%	Отклонение в пределах 10-20%	90%	Коэффициент повышения при выполнении 3	90-95%
Некачественно независимо от срока	0%	Отклонение в пределах 20-30%	80%	0-90%	
		Отклонение больше 30%	70%		

Если оценить эти показатели, то станет очевидно, что они соответствуют требованиям, предъявляемым к KPI, сформулированным выше: напрямую зависят от сотрудников сервисного центра, находятся в зоне их ответственности, легко могут быть исчислены любым сотрудником в любом году и в любой аналогичной организации, что важно для анализа, не максимальны, но реальны.

Диаграмма внутренних потребителей может быть использована для исчисления

КРІ инфраструктурных должностей и подразделений. Естественно, нормативные показатели, разработанные в качестве КРІ самими сотрудниками, будут отличаться от показателей, названных внутренними потребителями. Необходимо провести согласование интересов, однако определяющим фактором выступят цели подразделений, определенные уровнем целей.

Практическое занятие 7

Контроль в организации

1. Вопросы для обсуждения

1. Сущность и виды контроля (предварительный, текущий, заключительный) в менеджменте.
2. Процесс контроля – основные этапы, их содержание.
3. Рекомендации по организации и проведению контроля.

2. Темы докладов

1. Рекомендации по организации проведения контроля
2. Контроль как функция менеджмента
3. Государственные стандарты РФ (ГОСТы и ТУ)

3. Практическое задания «Контроль как функция управления. Тайнственный покупатель»

Задача 1

Цель контроля – оценка качества работы персонала, обслуживания потребителей, качества продуктов и услуг.

С целью повышения качества обслуживания клиентов целесообразным является регулярное внедрение новой формы контроля - «тайнственного покупателя».

Программа обследования:

- соблюдение сотрудниками норм этикета (приветливость, доброжелательность и т. п.);
- дисциплина; 10 б.
- внешний вид сотрудников и соответствие фирменному стилю компании; 7 б.
- выполнение сотрудниками стандартов работы; 13 б.
- чистота и порядок в помещении и на рабочих местах сотрудников; 10.
- навыки работы с клиентом, 7 б.
- скорость обслуживания; 15 б.
- вспомогательные и рекламные материалы и др. 13 б.

В ходе проверок также может оцениваться знание продукта и навыки продаж. Тем не менее, необходимо понимать, что данный метод не заменяет, а является дополнительным к другим процедурам оценки деятельности персонала, таким, как аттестации, экспертные оценки, тестирование, наблюдение и т. п.

Вид предприятия	Общий рейтинг, баллы		
	1	2	3
Клининговые компании	«ТДО Клининг Юг» 69 баллов	«SommerCleaning Company» 62 баллов	«Clean'emAll» 75 баллов

Максимальную оценку не получило ни одно предприятие (100 баллов), более того, многие из них весьма далеки от стандарта. Общий рейтинг был составлен на основании вышеизложенных критериев, что дает основание утверждать, что клининговые компании уделяют очень мало внимания контакту с людьми и рекламным материалам (62-69 баллов). Контакт рабочих бригад с клиентами, в свою очередь, хоть и имеет место быть в малом количестве, в связи с родом деятельности, но все равно играет немаловажную роль.

Приведенный пример может быть использован в автосалонах, банках, салонах сотовой связи, аптеках и т.д.

Задача 2

Контроль. Таинственный покупатель.

Целью проведения данного вида контроля является оценка качества работы персонала кафе-пиццерии «Сицилия»; обслуживание потребителей; качество товаров и услуг.

1.Приветствие гостя и посадка за стол (от 0 до 10баллов):

- Гость дружелюбно встречен и проведен к столу(10б.) √
- Гость встречен, но не проведен к столу(5б.)
- Гость не встречен и не проведен к столу(0б.)

2.Представление официанта и его форма одежды (от 0 до 5 баллов):

- Официант представился, форма выглаженная, чистая, в наличии у официанта ручка, блокнот (5б.) √
- Официант не представился, форма выглаженная, чистая, в наличии у официанта ручка, блокнот (3б.)
- Официант не представился, форма грязная, мятая, в наличии у официанта нет ручки, блокнота (0б.)

3.Подача меню и предложение каких-либо напитков (от 0 до 15 баллов):

- Меню было подано сразу же, предложены напитки(15б.) √
- Меню подано, но напитки не предложены (10б.)
- Меню подано в течение длительного периода времени(0б.)

4.Прием заказа (от 0 до 10 баллов):

- Заказ принят верно, продублирован, предложены дополнительно напитки, десерты, соуса (10б.) √
- Заказ принят верно, не продублирован, предложены дополнительно напитки, десерты, соуса (5б.)
- Заказ принят не верно, не продублирован (0б.)

5.Подача заказа, соответствие внешнего вида блюда регламенту (от 0 до 20 баллов):

- Блюдо подано верно, соответствует регламенту(20б.) √
- Блюдо подано верно, не соответствует регламенту(10б.)
- Блюдо не подано (0б.)

6.Качество блюдо (от 0 до 30 баллов):

- Блюдо правильно поданы, приготовлены, качественны на вкус(30б.)√
- Блюдо правильно поданы, приготовлены, не особо качественны на вкус(20б.)

- Блюдо правильно поданы, приготовлены, не качественны на вкус(5б.)
- Блюдо неправильно поданы, приготовлены с явными дефектами(0б.)

7. Подача счета, прощание (от 0 до 10 баллов):

- Счет подан, предложено несколько способов оплаты, рассказано о бонусной - накопительной карте, предложено ее приобрести, дружелюбно попрощались(10б.) √
- Счет подан, предложено несколько способов оплаты, дружелюбно попрощались(5б.)
- Счет подан, не попрощались(0б.)

Вывод: Используя данный вид контроля, было выявлено, что кафе-пиццерии «Сицилия» прошла контроль на 100%.

Практическое занятие 8

Связующие функции менеджмента: коммуникация в организации и управленческие решения

1. Вопросы для обсуждения

1. Сущность и основные виды коммуникаций.
2. Элементы, этапы и помехи коммуникационного процесса.
3. Совершенствование межличностных и организационных коммуникаций.
4. Управленческие решения: суть, классификация, основные способы принятия.
5. Факторы, учитываемые при разработке и принятии решения, условия его успешного выполнения.

2. Темы докладов

1. Роль коммуникаций в системе управления
2. Классификационная схема организационных коммуникаций (внутренние, внешние)
3. Модель процесса коммуникации
4. Технология принятия решений
5. Модели и методы принятия управленческих решений

3. Практические задания по теме «Управленческие решения»

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.

ЗАДАНИЕ 1

В коммерческой фирме управленческий аппарат в течение месяца принял 82 решения. При этом 12 решений остались нереализованными. Рассчитайте коэффициент надежности системы управления.

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1	Выявить кол-во нереализованных	12

	решений (Кн)	
2	Уточнить общее количество решений принятых в организации (Кобщ)	82
3	Рассчитать коэффициент надежности системы управления $K_{над} = 1 - K_n / K_{общ}$	$K_{над} = 1 - 12 / 82 = 1 - 0,15 = 0,85$

Задание 2

При выполнении функции закупки сырья на промышленном предприятии было принято в течение месяца 26 решений: 15 из них руководством предприятия, остальные – менеджерами среднего звена управления. Определите степень централизации данной функции.

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1	Оценить кол-во принятых решений при отношении данной функции на верхнем уровне управления (Рфц)	15
2	Уточнить общее число принятых решений на всех уровнях (Рф)	26
3	Рассчитать степень централизации функции $K_c = R_{фц} / R_f$	$K_c = 15 / 26 = 0,58$

Задание для самостоятельного решения

Задание 1

Совершенствование организационной структуры управления предприятия привело к увеличению прибыли, которая достигла 500 тыс. руб. в месяц. При этом затраты на управление составляют 30 тыс. руб. Рассчитайте коэффициент эффективности организационной структуры управления.

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1	Оценить конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления (Рп)	
2	Уточнить общие затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, на приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.) (Зу)	
3	Рассчитать коэффициент эффективности организационной структуры управления $K_э = R_p / Z_y$	

Задание 2

В течение квартала управленческий аппарат торгового предприятия должен был обеспечить выполнение 150 управленческих решений. Однако 18 из них остались нереализованными. Рассчитайте коэффициент надежности системы управления.

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1	Выявить кол-во нереализованных решений (K_n)	
2	Уточнить общее количество решений которые должны были быть приняты в организации ($K_{общ}$)	
3	Рассчитать коэффициент надежности системы управления $K_{над} = 1 - K_n / K_{общ}$	

Задание 3

В течение недели управленческому аппарату производственного подразделения предприятия не удалось реализовать 3 из 21 запланированного управленческого решения. Рассчитайте коэффициент надежности системы управления.

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1	Выявить кол-во нереализованных решений (K_n)	
2	Уточнить общее количество запланированных управленческих решений, которые должны были быть приняты в организации ($K_{общ}$)	
3	Рассчитать коэффициент надежности системы управления $K_{над} = 1 - K_n / K_{общ}$	

Задание 4

Прибыль, полученная торговым предприятием за квартал, составила 450 тыс. руб. При этом затраты на управление определены в сумме 50 тыс. руб. Рассчитайте коэффициент эффективности организационной структуры управления.

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1	Оценить конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления (P_p)	
2	Уточнить общие затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, на приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.) (Z_u)	
3	Рассчитать коэффициент эффективности	

Практическое занятие 9

Коммерция и коммерческая деятельность

1. Вопросы для обсуждения

1. Основные понятия и определения коммерции и коммерческой деятельности.
2. Коммерция в узком и широком смысле.
3. Функции бизнеса.
4. Родовые качества бизнеса.
5. Виды бизнеса (предпринимательский, потребительский и услуги).

2. Темы докладов

1. Развитие коммерческой деятельности в России
2. Развитие коммерческой деятельности за рубежом
3. Коммерческий риск и способы его уменьшения

3. Практические задания по теме «Коммерция и коммерческая деятельность»

Практическое занятие 10

Рынок и его составляющие

1. Вопросы для обсуждения

1. Основные принципы рыночной экономики.
2. Типы рыночных ситуаций.
3. Конъюнктура рынка (спрос и предложение, сегментирование, конкуренция).
4. Типы конкурентного поведения (креативный, приспособленческий, обеспечивающий).
5. Анализ конкурентов.
6. Создание отличительного преимущества фирмы.
7. Конкуренция на рынках сбыта.

2. Темы докладов

1. Рынок и рыночная экономика
2. Организация изучения покупательского спроса и конъюнктуры рынка
3. Коммерческий риск и способы его уменьшения
4. Коммерческая деятельность по обеспечению конкурентоспособности торговых организаций

5. Контроль ассортимента в объектах различных торговых организаций

3. Практические задания по теме «Рынок и его составляющие»

Пример решения задач

Задача 1.

Определите цену нового изделия, если цена аналога равна 780 руб., количество баллов базового изделия равно 344, а нового – 366 баллов.

Решение:

Используя параметрический метод для определения цены нового изделия, определяем количество рублей, приходящееся на один балл.

$$788 \text{ руб.} / 344 \text{ баллов} = 2,29 \text{ руб./балл}$$

$$\text{Цена нового изделия будет равна } 2,29 * 366 \text{ балл.} = 838 \text{ руб.}$$

Ответ: цена нового товара равна 838 руб.

Задача 2.

Торговое предприятие при начальной цене продаж за единицу товара, равной 100 руб., реализовало 300 ед. изделий, а при цене за единицу товара, равной 120 руб. - 200 ед. изделий.

Определить:

- эластичность спроса на товар;
- возможность значительного изменения объема продаж при увеличении цены на товар.

Решение:

Эластичность спроса на товар от цены определяем по выражению:

$$E = \frac{\% \text{изменения объема продаж}}{\% \text{изменения цены}} = \frac{\Delta K / K + \Delta C / C}{},$$

где E - эластичность спроса от цены.

При $E > 1$ спрос считается эластичным и при изменении цены можно рассчитывать на значительное изменение объема продаж.

При $E \leq 1$ спрос считается не эластичным и при изменении цены трудно рассчитывать на значительное изменение объема продаж.

$$\Delta K = 300 - 200 = 100 \text{ единиц};$$

$$K = 300 + 200 = 500 \text{ единиц};$$

$$\Delta C = 100 - 120 = -20 \text{ руб.};$$

$$C = 100 + 120 = 220 \text{ руб.};$$

$$E = \frac{100 * 220}{500 * (-20)} = 2.2$$

Ответ: спрос считается эластичным, т.к. $E > 1$ и при изменении цены можно рассчитывать на значительное изменение объема продаж.

Задача 3.

Определить конкурентоспособность украинского кормоуборочного комбайна «Полесье» в сравнении с «Марал-150», используя данные таблицы 1, при условии, что общий показатель по нормативным параметрам равен $I_n \cdot n = 1$.

Расчет интегрального показателя уровня конкурентоспособности (ИК) товара осуществите по формулам:

$$ИК = \frac{I_{н.н.} * E_{г.п.}}{E_{э.п.}} \cdot E_{г.п.} = \sum_{i=1}^n \frac{\alpha_i * \sigma_{ni}}{\sigma_{ni}} \cdot E_{э.п.} = \frac{C_{п.э.}}{C_{п.к.}}$$

Таблица 1 - Технические и стоимостные параметры кормоуборочных комбайнов

Марка комбайна	Мощность двигателя, л. с.	Измельчительный барабан	Масса для приставок в ед.	Относит.* стоимость, у. е.	
Оборот в мин.	Кол. ножей				
К-Г-6 «Полесье» (эталон)	184	1000	12	6,6	1,00
«Марал-150»	153	910	12	5,7	1,25

(конкуренция)					
Значение параметра, α_i	0,6	0,1	0,1	0,2	-

*Стоимость комбайна «Полесье» условно взята за единицу.

Решение:

$$E_{T*} = \sum_{i=1}^4 \frac{\alpha_i * \partial \pi_i}{\partial x_i} = \frac{0,6 * 184}{153} + \frac{0,1 * 1000}{910} + \frac{0,1 * 12}{12} + \frac{0,2 * 6,6}{5,7};$$

Et. п.=1,16;

$$E_{э.л} = \frac{Цн.э}{Цн.к.} = \frac{1,00}{1,25} = 0,8;$$

$$ИК = \frac{I_{к.к.} * E_{T.л}}{E_{э.л}} = \frac{1 * 1,16}{0,8} = 1,45$$

Ответ: кормоуборочный комбайн «Полесье» по сравнению с «Марал-150» конкурентоспособен и может экспортироваться в другие страны.

Практическое занятие 11

Рынок и его составляющие (продолжение)

1. Жизненный цикл товара

Цель модели жизненного цикла - правильно определить стратегию бизнеса для каждого этапа жизнедеятельности товара на рынке. Существует большое количество модификаций жизненных циклов в зависимости от типов товаров. Тем не менее нельзя слишком тесно привязывать стратегию к модели жизненного цикла.

Задача

Дано:

Фирма производит товары А,Б,В,Г с удельным весом в ценовом выражении объема продаж 40, 15, 10, 3. Товары А и Б – товары взаимозаменяемые, товар Г- выступает дополнения товара А, товар В выступает в качестве сборного компонента для товара А и Б, но и имеет самостоятельный спрос.

Длительность жизненного цикла товара А и Б составляет - 4 года, В и Г – 2 года.

Товары приносят следующие доли в общей массе прибыли: А – 55% , Б – 40%, Г- 10%.

Товары находятся в следующих стадиях жизненного цикла: А – зрелость , Б- начало спада , В –рост, Г- внедрение.

Товар А – Хлеб

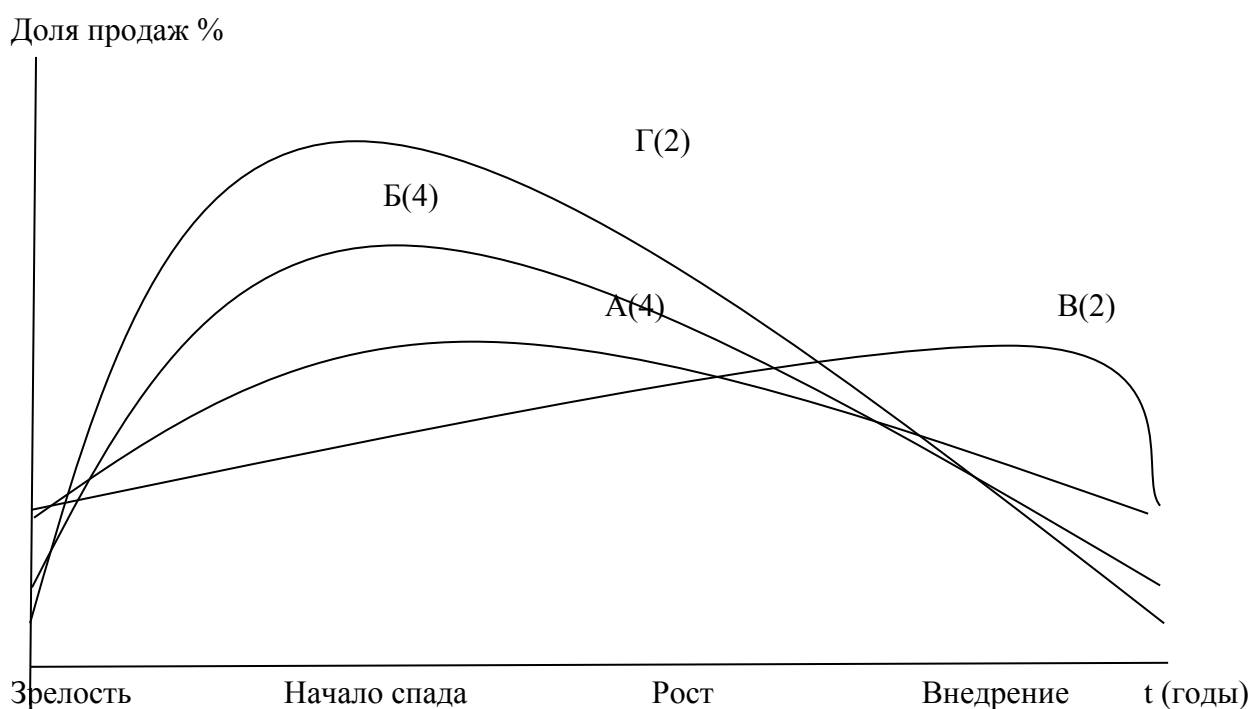
Товар Б – Печенье

Товар В – Мука

Товар Г – Масло

РЕШЕНИЕ:

Товар	Доля в объеме продаж	Связи с другими товарами	Стадия жизненного цикла	Длительность жизненного цикла	Доля в общей доле массы прибыли
А	37	Взаимозаменяемый товаром Б	Зрелость	4	45%
Б	30	Взаимозаменяемый товаром А	Начало спада	4	35%
В	20	Сборочный элемент товаров А и Б	Рост	2	10%
Г	13	Дополнение к товару А	Внедрение	2	10%



Вывод: На данном этапе портфель товаров остаётся в силе. Номенклатуру товара не меняем.

Задание для самостоятельного решения:

1. Обобщите данные о товарах А, Б, В, Г в таблице. Предложите вариант ассортимента фирмы (с названиями товаров).
2. Каково состояние и перспективы ассортиментной политики фирмы с учетом спроектированного вами конкретного ассортимента и при условии неизменности этой политики в течение трех лет? Используйте прием наложения кривых жизненного цикла всех товаров фирмы.
3. Сформулируйте предложения по модификации ассортиментной политики фирмы.

ЗАДАЧА

Сегментирование рынка легковых автомобилей семейства «Классика»

Задания. Используя данные маркетинговых исследований, проведенных департаментом маркетинга и торговли АО «АвтоВАЗ» на рынке легковых автомобилей семейства «Классика», провести следующие операции:

1. Выполнить сегментирование рынка по двум критериям-признакам: возрасту и годовому доходу покупателей.
2. Представить решение графически.
3. Определить границы целевого рынка и его долю в общем объеме продаж.
4. Выбрать сегменты, на которые предприятию следует направить максимальные усилия и ресурсы.

Исходные данные для сегментирования рынка (объем продаж, тыс. шт.) приведены в таблице 1.

Таблица 1

Годовой доход семьи, тыс. руб.	Возраст покупателей, лет					
	20...25	26...30	31...40	41...50	51...60	Свыше 60
до 100	6	7	5	7	7	19
100...150	10	15	10	8	8	5
151...200	12	32	27	24	13	6
201...250	4	19	24	23	10	2
251...300	1	6	11	12	5	2
Свыше 300	-	-	3	3	2	-

Ответы.

1. В табл. 1 представлено сегментирование рынка по двум критериям-признакам:
 - годовому доходу семьи;
 - возрасту покупателей.
2. Целевой рынок включает в себя сегменты с наибольшим объемом продаж. За критерий минимального объема продаж взято 10 тыс. автомобилей. Границы целевого рынка включают в себя 15 сегментов с годовым объемом продаж 261 тыс. шт., что составляет 76% от общего объема продаж ($261 \cdot 100 / 348 = 76\%$).
3. Границы целевого рынка выделены в табл. 2.

Таблица 2

Годовой доход семьи, тыс. руб.	Возраст покупателей, лет						Итого, тыс. шт.
	20...25	26...30	31...40	41...50	51...60	Свыше 60	
до 100	6	7	5	7	7	19	51
100...150	10	15	10	8	8	5	56

151...200	12	32	27	24	13	6	114
201...250	4	19	24	23	10	2	82
251...300	1	6	11	12	5	2	37
Свыше 300	-	-	3	3	2	-	8
Итого	33	79	80	77	45	34	348

4. Максимальные усилия и ресурсы предприятию следует направить на удовлетворение вкусов покупателей возрастных групп от 26 до 50 лет с годовым доходом семьи от 151 до 250 тыс. руб.

Практическое занятие 12

Конкуренция на рынках сбыта

Ситуационная задача

На примере фирмы Фиат:

1. Определить основных конкурентов производящих аналогичную продукцию.
2. Составить карту конкурентов по двум факторам:
 - количеству ассортимента продукции;
 - географии присутствия.
3. Провести анализ сильных и слабых сторон.
4. Составить таблицу для оценки факторов конкурентоспособности (см. таблицу 1).
5. Провести экспертную оценку факторов, проведенных внешними и внутренними консультантами.
6. Внести в таблицу 1 среднее значение оценки.

Важное значение для анализа имеют суммарные баллы по каждой фирме. При их сравнении необходимо помнить, что расхождение сумм более чем на 20% в меньшую сторону по сравнению с конкурентами – тяжелое положение, а более 40% - необходимость ухода с данного рынка, либо коренного изменения стратегии.

7. Провести анализ.

РЕШЕНИЕ:

Определяем основных конкурентов фирмы ФИАТ и составляем карту конкурентов, а также определяем *стратегические группы конкурентов*.

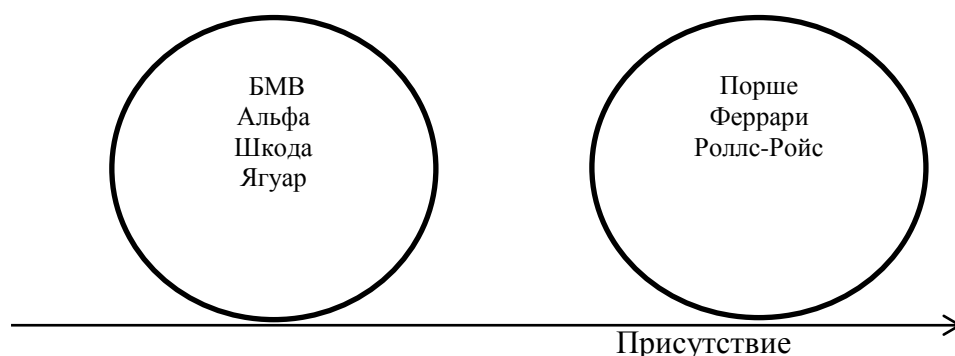
Карта конкурентов составим по следующим двум факторам: количеству ассортимента продукции и географии присутствия, т.е. количеству охваченных регионов (в принципе могут быть выбраны и другие факторы).

Как видно из рисунка, фирма Фиат имеет больше моделей, чем фирма Роллс-Ройс; в то же время последняя своими моделями охватывает большее количество регионов.

На рисунке выделено несколько стратегических групп, имеющих одинаковые показатели по ассортименту и количеству охваченных регионов. Конкуренция между этими группами практически отсутствует. Внутри же этих групп конкуренция будет весьма значительной, т.е. внутри стратегической группы располагаются основные конкуренты фирмы.

Количество ↑





Вывод: На Рынке преобладает тройка основных брендов, варьирующих своих покупателей в зависимости от ценовой категории. У каждого есть своя ниша, в то время как другие компании пытаются с ними конкурировать, выталкивая из своей ценовой зоны с переменным успехом.

Факторы конкурентоспособности	Фирма	Главные конкуренты	
	Rolex	Omega	Casio
1. Товар			
1.1 Качество	5	5	4
1.2 Техничко-экономические показатели	5	4	3
1.3 Потребительские показатели	5	4	4
1.4 Престиж торговой марки			
1.5 Упаковка	5	5	4
1.6 Уровень после продажного обслуживания	5	5	5
1.7 Гарантийный срок	5	5	5
1.8 Уникальность			
1.9 Многовариантность использования	5	5	5
1.10 Надёжность	4	4	5
1.11 Защищённость патентами	4	5	5
	5	5	4
	4	4	3
2. Цена			
2.1 Продажная	4	5	5
2.2 Процент скидки с цены	3	3	5
2.3 Сроки платежа (рассрочка)	3	3	4
2.4 Условия предоставления кредита	3	3	3

2.5 Условия финансирования покупки	-	-	-
3. Каналы сбыта			
3.1 Форма сбыта:			
* прямая доставка	5	4	5
* торговые представители	3	3	5
* предприятия-производители	5	5	5
* оптовые посредники	5	5	5
* комиссионеры и маклеры	-	-	-
* дилеры	-	-	-
3.2 Степень охвата рынка	5	5	5
3.3 Размещение складских помещений	4	5	3
3.4 Система транспортировки			
3.5 Система контроля запасов	4	4	3
	4	4	4
4. Продвижение товаров на рынках			
4.1 Реклама:			
* для потребителей	5	4	3
* для торговых посредников	5	5	3
4.2 Индивидуальная продажа:			
* стимулирование потребителей	5	5	5
* демонстрационная торговля			
* показ образцов	4	5	3
* подготовка персонала сбытовых служб	4	4	4
4.3 Продвижение товаров по каналам сбыта:	4	4	4
* продажа на конкурсной основе			
* продажа торговым посредникам			
4.4 Телевизионный маркетинг			
4.5 Продажа товаров через СМИ	-	-	-
	5	5	5
	5	5	3
	5	5	5
Общее количество баллов	142	139	134

Вывод: Компания Rolex является флагманом своего рынка, несмотря на цену, которая компенсируется качеством и уровнем пред- и послепродажного сервиса. Компании Omega и Casio немного уступают по параметрам лидеру сегмента.

Практическое занятие 13

Определение конкурентных позиций фирмы

Задание 1

По основным показателям конкурентной силы компания А получила следующие баллы:

- издержки производства – 8
- упаковка – 9
- качество – 5

Соответствующие показатели конкурентной силы компании Б оцениваются в 4, 7 и 10 баллов. Важность перечисленных показателей для компаний данного производственного профиля отражается в их весовом соотношении – соответственно 0,6 : 0,1 : 0,3. Дайте взвешенную оценку конкурентной позиции компании А по сравнению с компанией Б.

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1	Определение показателей конкурентной силы оцениваемой компании и компании-конкурента	Издержки производства, упаковка, качество
2	Оценка сравниваемых компаний по 10-балльной системе по каждому показателю конкурентной силы	Компания А издержки производства – 8 баллов упаковка – 9 качество – 5 Компания Б издержки производства – 4 упаковка – 7 качество – 10
3	Определение веса каждого показателя конкурентной силы (сумма весов остается постоянной и равной 1,0) для сравниваемых компаний	0,6 : 0,1 : 0,3
4	Определение взвешенной оценки по каждому показателю конкурентной силы (результаты п.2 умножаются на результаты п.3) для сравниваемых компаний	Компания А издержки пр-ва – $8 \times 0,6 = 4,8$ балла упаковка – $9 \times 0,1 = 0,9$ балла качество – $5 \times 0,3 = 1,5$ балла Компания Б издержки пр-ва – $4 \times 0,6 = 2,4$ балла упаковка – $7 \times 0,1 = 0,7$ балла качество – $10 \times 0,3 = 3$ балла
5	Суммирование взвешенных оценок по каждой компании	Компания А $4,8 + 0,9 + 1,5 = 7,2$ балла Компания Б $2,4 + 0,7 + 3 = 6,1$ балла
6	Взвешенная оценка конкурентной позиции компании по сравнению с компанией-конкурентом сопоставление результатов п.5	Компания А (7,2 балла) имеет более сильную конкурентную позицию, чем компания Б (6,1 балла)

Задания для самостоятельного решения

Задание 1

Уровень издержек компании «Альфа» оценивается в 10 баллов, а компании «Бета» - в 9 баллов. По набору сервисных услуг первая компания оценивается в 8, а вторая в 10 баллов, по степени вертикальной интеграции – соответственно в 7 и 5 баллов. Оцените конкурентную позицию компании «Альфа» по сравнению с компанией «Бета», если известно, что весовое соотношение показателей конкурентной силы для компаний данного производственного профиля равно $0,7 : 0,2 : 0,1$.

Задание 2

По масштабу своей деятельности российская компания, работающая на национальный рынок и рынок стран ближнего зарубежья, оценивается в 8 баллов, а украинская, работающая в основном на региональном рынке, - в 3 балла. Однако по качеству производимых потребительских товаров, украинская компания опережает российскую – соответственно 10 и 7 баллов. По уровню издержек компании примерно равны по силе (российская – 6 баллов, украинская – 5 баллов). Известно, что весовое соотношение показателей конкурентной силы для компаний данного производственного профиля равно $0,4 : 0,2 : 0,4$. Дайте взвешенную оценку конкурентной позиции российской компании по сравнению с украинской.

Практическое занятие 14

Сбытовая политика и организация товародвижения

1. Вопросы для обсуждения

1. Показатели сбыта.
2. Деятельность по стимулированию сбыта.
3. Анализ каналов товародвижения (ширина, длина, прямой канал, косвенный канал).
4. Два типа вертикальной организации непрямых сбытовых каналов (традиционный, координированный).
5. Формы вертикальной структуры (интегрированная, договорная, бесконтрактная).
6. Анализ методов реализации товаров (услуги) (совместный сбыт, исключительное распределение, экстенсивное распределение, выборочное распределение).
7. Оценка и выбор канала сбыта.

2. Темы докладов

1. Искусство продажи и общения с клиентом
2. Формы и стили продаж. Установление контактов с покупателями
3. Роль и задачи развития коммерческой работы в условиях рынка

3. Практические задания по теме «Сбытовая политика и организация товародвижения»

Задача 1.

В таблице 1 приведены различные виды издержек, связанных с функционированием систем распределения в зависимости от количества входящих в эту систему складов. Определите оптимальное количество складов в системе распределения.

Таблица 1 - Издержки системы распределения в зависимости от количества складов

КОЛИЧЕСТВ	ИЗДЕРЖКИ
-----------	----------

О СКЛАДОВ	СИСТЕМЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ, РУБ./МЕС.				
по доставке товаров на склады	по доставке товаров со складов	связанные с содержанием запасов	связанные с эксплуатацией складов	связанные с управлением распределительной системы	
1	400	10000	600	3000	1500
2	700	8000	900	3800	1800
3	1000	4000	1100	4500	2000
4	1500	2000	1200	5100	2100
5	2000	1000	1250	5600	2200

Решение:

Все расчеты осуществляем в табл. 2

Таблица 2 - Расчет издержек системы распределения при различном количестве складов

КОЛИЧЕСТВО СКЛАДОВ	ИЗДЕРЖКИ СИСТЕМЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ, РУБ./МЕС.	СУММАРНЫЕ ИЗДЕРЖКИ, СВЯЗАННЫЕ С ФУНКЦИОНИРОВАНИЕМ СИСТЕМЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ				
по доставке товаров на склады	по доставке товаров со складов	связанные с содержанием запасов	связанные с эксплуатацией складов	связанные с управлением распределительной системы		
1	400	10000	600	3000	1500	15500
2	700	8000	900	3800	1800	15200
3	1000	4000	1100	4500	2000	12600
4	1500	2000	1200	5100	2100	11900
5	2000	1000	1250	5600	2200	12050

Ответ: Оптимальное количество складов – 4(четыре), т. к. суммарные издержки, связанные с функционированием системы, при таком количестве минимальны.

Задача 2.

Торговая фирма имеет на территории района 6 магазинов, для снабжения которых

можно арендовать склад в одном из пунктов: А, В, С или Г; грузооборот магазинов (тонн/месяц) и расстояние от каждого из них до пунктов А, Б, В и Г приведены в таблице 1. В каком из пунктов следует арендовать склад?

Задачу решить с использованием критерия минимума транспортной работы по доставке товаров в магазины.

Таблица 1 - Исходные данные к задаче

№ МАГАЗИНА	ГРУЗООБОРОТ, ТОНН/МЕСЯЦ	РАССТОЯНИЕ ДО ПУНКТА А, КМ.	РАССТОЯНИЕ ДО ПУНКТА Б, КМ.	РАССТОЯНИЕ ДО ПУНКТА В, КМ.	РАССТОЯНИЕ ДО ПУНКТА Г, КМ.
1	60	0	5	5	6
2	30	10	3	4	10
3	40	6	0	4	3
4	44	4	8	10	0
5	30	5	2	5	5
6	50	2	10	0	2

Таблица 2 - Расчет места расположения склада

№ МАГАЗИНА	ГРУЗООБОРОТ, ТОНН/МЕСЯЦ	КОЛИЧЕСТВО ТРАНСПОРТНОЙ РАБОТЫ	Для пункта А		Для пункта Б		Для пункта В		Для пункта Г	
			Расстояние, км	Грузооборот транспорта т/км/мес	Расстояние, км	Грузооборот транспорта т/км/мес	Расстояние, км	Грузооборот транспорта т/км/мес	Расстояние, км	Грузооборот транспорта т/км/мес
1	60	0	0	300	5	300	5	300	6	360
2	30	300	10	300	3	90	4	120	10	300
3	40	240	6	240	0	0	4	160	3	120
4	44	176	4	176	8	352	10	440	0	0
5	30	150	5	150	2	60	5	150	5	150
6	50	100	2	100	10	500	0	0	2	100
Итого		966			1302		1170		10	

:									30
---	--	--	--	--	--	--	--	--	----

Ответ: Арендовать склад следует в пункте А, т. к. значение транспортной работы минимально (966 т/км/мес.).

Практическое занятие 15

Коммуникативная политика предприятия

(реклама, PR, стимулирование сбыта)

1. Вопросы для обсуждения

1. Реклама: имиджевая реклама, стимулирующая реклама (повторяющаяся в СМИ, почтовая реклама, реклама на радио и ТВ), реклама стабильности (участие в выставках, прямая почтовая рассылка).

2. PR (связь с общественностью).

3. Установление и поддержание связей со СМИ (пресс-релиз, обзорная статья, пресс-конференция).

4. Товарная пропаганда, формирование доброго имени организации и создание имиджа фирмы, интервью для прессы.

5. Стимулирование сбыта.

2. Темы докладов

1. Роль рекламы в комплексе мер по стимулированию и сбыту

2. Стимулирование потребителей

3. Различные виды рекламы и ее воздействие на эффективность предприятия

4. Психология и этика коммерческой деятельности

3. Практические задания по теме «Коммуникативная политика предприятия»

Задача 1.

Рекламная компания на торговой фирме проводилась с 11 по 18 апреля текущего года. Исходные данные следующие:

- фактическая реализация товара до рекламных мероприятий составила 140 тыс. руб.;

- фактическая реализация товара за апрель составила 460 тыс. руб.;

- торговая надбавка – 15 %;

- на проведение рекламных мероприятий израсходовано 2,65 тыс. руб.;

- торговая фирма имеет единый выходной день в неделю.

Определить экономическую эффективность рекламных мероприятий.

Решение:

1. В апреле 30 дней, в том числе рабочих – $30 - 4 = 26$.

Количество дней до рекламы составляет 9 дней,

а после рекламы $26 - 9 = 17$ дней.

2. Определяем прирост однодневной реализации:

- однодневная реализация товара до рекламных мероприятий

140 тыс. руб. / 9 = 15,6 тыс. руб. в день;

однодневная реализация товара после рекламных мероприятий: $\frac{460 - 140}{17} = 18,8$ тыс. руб.

в день;

- прирост однодневной реализации

$$18,8 - 15,6 = 3,2 \text{ тыс. руб. в день};$$

- дополнительный объем продукции

$$3,2 * 17 = 54,4 \text{ тыс. руб.};$$

- дополнительный доход

$$\frac{54,4 * 15\%}{100\%} = 8,16 \text{ тыс. руб.}$$

3. Эффективность рекламы (или прибыль от рекламы):

$$8,16 - 2,65 = 5,51 \text{ тыс. руб.};$$

Выводы: вложенные средства в рекламную компанию окупались, т. к. прибыль составила 5,51 тыс. руб.

Задача 2.

Торговое предприятие проводит выставку. Фактический товарооборот за месяц до выставки составил 480 тыс. руб., через месяц после выставки – 560 тыс. руб. На проведение мероприятий, связанных с выставкой, было израсходовано 2700 руб. Торговая надбавка равна 18,5%. Торговое предприятие имеет один выходной день в неделю.

Определить эффективность выставки продаж.

Решение:

Определяем объем продаж в день до выставки

$$480 : 26 \text{ дней} = 18,5 \text{ тыс. руб.}$$

Определяем объем продаж в день после выставки

$$560 : 26 = 21,5 \text{ тыс. руб.}$$

Определяем увеличение объема продаж в день, связанного с проведением выставки

$$21,5 - 18,5 = 3 \text{ тыс. руб.}$$

Определяем увеличение объема продаж за месяц

$$3 \times 26 \text{ дней} = 78 \text{ тыс. руб.}$$

Определяем торговую надбавку (в руб.) и эффективность выставки продаж

$$\frac{78 * 18,5}{100} = 14,43 \text{ тыс. руб.};$$

$$14,43 - 2,7 = 11,73 \text{ тыс. руб.}$$

Ответ: эффективность выставки продаж составляет 11,73 тыс. руб.

Практическое занятие 16

Практические задания: изучить самостоятельно основные функции менеджера по рекламе и менеджера по PR. Составить пробную рекламу для организации (по вариантам) предложенной в Приложении 1. Презентовать пробную рекламу перед одногруппниками.

Функции менеджера по рекламе

1. Планирование рекламных мероприятий компаний
2. Разработка, организация, проведение презентаций, выставок, семинаров
3. Организация, разработка и реализация стратегий рекламных компаний
4. Планирование рекламной компании, составление и обоснование медиаплана
5. Планирование бюджета рекламных мероприятий
6. Оценка эффективности рекламных акций

Функции менеджера по PR

1. Взаимодействие со средствами массовой информации
2. Поддержание устойчивых связей с журналистами
3. Составление рекламных и информационных текстов для СМИ
4. Составление пресс-релизов
5. Мониторинг СМИ: пресс-клиппинг, пресс-дайджест
6. Планирование фирменного стиля и контроль за использованием фирменного стиля компании