



Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Самарская государственная
сельскохозяйственная академия»

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

Методические рекомендации **по прохождению практик**

Кинель
РИЦ СГСХА
2016

УДК 33с5
М-54

М-54 Методические рекомендации по прохождению практик /
сост. О. В. Мамай, А. Г. Волконская, И. Н. Мамай. – Ки-
нель : РИЦ СГСХА, 2016. – 24 с.

Методические рекомендации предназначены для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), преподавателей и специалистов, занятых организацией и проведением практик. В учебном издании отражены основные этапы прохождения учебной, производственной, в том числе преддипломной практик; сформулированы цели и задачи каждого этапа, объем и виды учебной нагрузки, задания по практикам.

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2016
© Мамай О. В., Волконская А. Г., Мамай И. Н., составление 2016

Предисловие

Методические указания представляют методическое обеспечение процесса прохождения практик и регламентирует цели, ожидаемые результаты, содержание и технологии прохождения практик по направлению 38.03.02 Менеджмент.

В результате прохождения всех видов практик обучающийся должен приобрести следующие профессиональные компетенции:

владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде;

владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной); деятельностью организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;

владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;

владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов;

умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);

умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации;

способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;

владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;

владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной); деятельностью организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;

владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;

владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов;

умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета;

владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками;

владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур;

способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли;

владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;

владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов;

умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);

умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

умение анализа рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании;

владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов;

способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели;

владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

Практика является составной частью подготовки бакалавра в сфере менеджмента. Практическая деятельность студентов в процессе обучения повышает качество их профессиональной подготовки, позволяет закрепить приобретаемые теоретические знания, способствует социально-психологической адаптации на местах будущей работы.

Практика в ФГБОУ ВО Самарской государственной сельскохозяйственной академии по направлению 38.03.02 Менеджмент предполагает прохождение следующих этапов:

- учебная;
- производственная, в том числе преддипломная.

Учебная практика предполагает получение первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности.

Производственная практика предусматривает осуществление диагностической деятельности в организациях, проведение экономического анализа. В рамках производственной практики студенты получают возможность освоить функции менеджера по организации, контролю и экономической деятельности, правила и этические нормы поведения работников современных предприятий.

Преддипломная практика является подготовительной стадией к разработке выпускной квалификационной работы (ВКР). В ходе преддипломной практики происходит обобщение материалов, накопленных в процессе прохождения производственной практики, формируется комплексное представление студента о системе менеджмента в современных организациях.

1 УЧЕБНАЯ ПРАКТИКА

Цели и задачи практики

Целями учебной практики являются:

- ознакомление студентов бакалавриата с производственными процессами и приобретение умений их выполнения;
- освоение приемов исследовательской работы;
- обучение профессиональным умениям в соответствии с выбранной профессией.

В соответствии с указанными выше целями практика должна решать следующие задачи:

- приобретение студентами бакалавриата умений и навыков на основе знаний, полученных в процессе теоретического обучения;
- овладение инновационными профессионально-практическими умениями, производственными навыками и современными методами организации выполнения работ;
- овладение нормами профессии в мотивационной сфере: осознание мотивов и духовных ценностей в избранной профессии;
- овладение основами профессии в операционной сфере: ознакомление и усвоение методологии и технологии решения профессиональных задач (проблем);
- ознакомление с инновационной, в том числе маркетинговой и менеджерской деятельностью предприятий, организаций и учреждений (баз практик);
- овладение умениями и навыками профессиональной деятельности: технологической, технической, экономической, социальной, правовой, гигиенической, психологической, психофизической и т.п.

Объем и виды практики

Учебная практика проводится в соответствии с графиком учебного процесса на учебный год и учебным планом по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Формы прохождения практики

Форма проведения практики – стационарная. Место проведения практики – выпускающая кафедра. Экскурсии по основным структурным подразделениям академии, на ведущие с.-х. предприятия. Встречи-беседы с руководителями и специалистами

академии, аграрных предприятий и организаций, государственных органов власти. Возможна организация конференций по итогам практики.

Содержание практики

1. Провести ознакомление с общей характеристикой предприятия, структурного подразделения (название, виды и направления деятельности и т.д.).
2. Изучить общую структуру предприятия, структурного подразделения, функции отдельных подразделений и механизм взаимосвязи между ними.
3. Проанализировать организацию управления на предприятии и сформулировать выводы о его сильных и слабых сторонах.
4. Изучить права и обязанности руководителей и специалистов предприятия, структурного подразделения.
5. Собрать материал для написания отчета по практике.

Форма отчетности

Формой отчетности является дневник учебной практики (прил. 1) и отчет, содержащий выполненное задание (прил. 2).

Завершение практики предусматривает сдачу дневника и отчета по практике на кафедру «Менеджмент и маркетинг», получение зачета по практике, который проставляется в зачётную книжку преподавателем, ответственным за проведение учебной практики.

2 ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА

Цели и задачи практики

Цель практики – закрепление и углубление теоретической подготовки обучающегося, приобретение им практических навыков и компетенций, а также опыта самостоятельной профессиональной деятельности.

Исходя из цели практики, определяются ее *задачи*:

- сбор и обработка материалов и данных к курсовому проектированию;
- развитие у студентов творческой мысли и самостоятельности в вопросах внедрения на предприятии эффективной технологии и техники, прогрессивных форм организации производства и труда, методов управления предприятием;
- воспитание у студентов чувства ответственности за экономное использование материальных, трудовых и других ресурсов – важнейшего условия снижения издержек производства и повышения его эффективности;
- приобретение опыта организаторской и воспитательной работы в производственном коллективе в условиях рыночных отношений.

Объем и виды практики

Производственная практика проводится в соответствии с графиком учебного процесса на учебный год и учебным планом по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Формы прохождения практики

Форма проведения практики – выездная

Место проведения производственной практики – сельскохозяйственные организации, предприятия агробизнеса всех размеров и форм собственности (включая агрохолдинги, перерабатывающие предприятия, финансирующие организации, предприятия торговли продукцией или ресурсами сельхозпроизводства), органы управления АПК, региональные и местные информационно-консультационные службы, отраслевые НИИ, вузы, институты дополнительного профессионального обучения (ИДПО), научно-производственные подразделения вуза.

Содержание практики

В процессе работы в организациях в должности или в качестве практиканта студент обязан получить практические навыки в области управления, планирования и организации производства. Для этого он должен, по возможности, принять непосредственное участие в деятельности организации в качестве специалиста экономического профиля, а также во всех организационных мероприятиях (собраниях, балансовых комиссиях, совещаниях и т.п.).

В ходе прохождения производственной практики студент должен собрать и проанализировать информационно-документальный материал (в динамике за последние 3 календарных года) с целью изучения различных сторон деятельности организации.

Общее задание на практику предполагает внимательное изучение практикантом тех сторон деятельности исследуемого объекта, которые имеют отношения к следующим тематическим блокам:

1. Общие сведения о предприятии (некоммерческой организации):

полное и краткое наименование, юридический и фактический адрес (месторасположение центрального офиса) организации; цели, задачи и краткая история его создания;

географическое положение, расстояние до крупных населенных пунктов, промышленных центров, транспортных узлов;

общая земельная площадь, рельеф, почвенно-климатические условия; транспортное сообщение, состояние и протяженность автомобильных дорог, расстояние до рынков сбыта и т.п. (для сельскохозяйственной организации).

2. Организационно-правовые основы деятельности предприятия (некоммерческой организации):

а) организационно-правовая форма исследуемого предприятия (производственный кооператив, общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество, государственное или муниципальное унитарное предприятие и т. п.);

содержание основных учредительных документов организации (устав, учредительный договор и др.);

порядок и особенности создания, формирования капитала, членства в кооперативе (обществе, товариществе и т.д.);

права, обязанности и ответственность участников;

порядок распределения доходов (прибыли);

порядок вступления, выхода из предприятия, передачи своей доли (пая, вклада) другим лицам и др.;

соответствие выбранной организационно-правовой формы требованиям законодательства и производственно-экономическим условиям деятельности организации;

договорная практика предприятия; договоры предприятия (двусторонние и многосторонние), условия и сроки их реализации;

споры и разногласия, возникающие между сторонами в рамках договорных отношений, практика их разрешения (при прохождении практики в коммерческой организации);

б) организационно-правовая форма исследуемой некоммерческой организации (государственное, муниципальное или автономное учреждение, фонд, ассоциация и т.п.);

основные учредительные документы организации (устав, учредительный договор, положение о ведомстве и т.п.) и их содержание;

уставные цели и задачи, состав учредителей, основные виды деятельности и источники финансирования организации;

договорная практика организации; договоры организации (двусторонние и многосторонние), условия и сроки их реализации;

споры и разногласия, возникающие между сторонами в рамках договорных отношений, практика их разрешения (при прохождении практики в некоммерческой организации).

3. Организационная структура предприятия (некоммерческой организации):

предприятие (некоммерческая организация) как комплексное (системное) образование;

структурные подразделения предприятия (некоммерческой организации), существующие между ними связи и характер взаимодействия.

4. Организация управления на предприятии (в некоммерческой организации):

порядок формирования и функционирования органов управления (общего собрания, наблюдательного совета, правления и др.);

состав и структура органов управления, их компетенция, порядок созыва и работы и др.;

порядок принятия и содержание управленческих решений на уровне предприятия (некоммерческой организации) и его (ее)

структурных подразделений;

оперативность принятия управленческих решений;

порядок оформления принимаемых управленческих решений;

организация управленческого труда.

5. Трудовые отношения в организации:

правовое регулирование трудовых отношений в организации (прием на работу, перевод на другую должность и увольнение, правила внутреннего трудового распорядка, привлечение к дисциплинарной или к материальной ответственности, трудовые споры и конфликты, их причины);

порядок установления и регулирования в организации режимов труда и отдыха;

состояние дел на предприятии (в некоммерческой организации) по соблюдению законодательства об охране труда;

вопросы материального стимулирования труда (размер, формы и системы оплаты труда, виды дополнительной оплаты труда и премий, порядок их выплаты, участие наемных работников в распределении прибыли и др.);

состав руководителей, специалистов и рабочих массовых профессий по образованию, полу и возрасту (стажу работы);

повышение квалификации и переподготовка работников: проблемы, сложившиеся формы и механизмы их решения, источники финансирования.

6. Состояние экономики (сфер деятельности) и финансов предприятия (некоммерческой организации):

а) наличие, состав и качественная характеристика земельных, материальных, трудовых, финансовых, инновационных ресурсов предприятия;

специализация предприятия, внутренние и внешние факторы, определяющие выбор производственного направления (специализации);

отрасли предприятия и используемые в них технологии;

организация производства и материально-технического обеспечения предприятия;

участие предприятия в кооперативных структурах (в сфере производства, переработки, обслуживания и др.);

спрос и предложение на производимые предприятием товары (продукцию, работы, услуги);

объемы производства и реализации продукции (услуг), ее

состав и качество; проблемы управления производственными и сбытовыми издержками;

характеристика различных каналов реализации продукции предприятия;

характеристика ценовой политики предприятия;

процесс товародвижения (состояние складского хозяйства, возможности товарной доработки и переработки, транспортировки продукции);

организация торговли, опыт работы собственной торговой сети или перспективы ее создания; возможности и эффективность использования рекламы; методы стимулирования реализации продукции предприятия (использование скидок, закупки продукции на местах производства и др.);

распределение прав и обязанностей в системе управления маркетингом;

эффективность производства, реализации продукции (услуг) и использования ресурсного потенциала предприятия;

финансовая устойчивость предприятия;

взаимоотношения предприятия с бюджетом: виды налогов и порядок их уплаты в бюджет, имеющиеся налоговые льготы; субсидии и дотации, получаемые из бюджета;

взаимоотношения предприятия с внебюджетными фондами: размер вносимых взносов и порядок их уплаты;

взаимоотношения предприятия с банками и другими кредитными учреждениями; виды и размер получаемых кредитов, порядок их получения и использования, штрафные санкции и т.д.;

порядок деятельности предприятия на рынке ценных бумаг (виды и типы ценных бумаг, выпускаемых и приобретаемых предприятием, размещение ценных бумаг на первичном рынке, дивиденды и проценты, выплачиваемые предприятием по размещенным ценным бумагам, доходы, получаемые предприятием по приобретенным ценным бумагам, взаимоотношения организации с брокерскими конторами и фондовыми биржами и др.);

реализуемые и перспективные инновационные (инвестиционные) проекты предприятия, механизмы управления ими;

эффективность принимаемых управленческих решений на уровне предприятия (учреждения) (при прохождении практики в коммерческой организации);

б) наличие, состав и качественная характеристика земельных,

материальных, трудовых, финансовых, инновационных ресурсов некоммерческой организации; особенности организации ее деятельности;

цели использования ресурсного потенциала некоммерческой организации;

объемы уставной деятельности, ее состав и качество;

участие некоммерческой организации в инновационном процессе, в консультировании и повышении квалификации руководителей и специалистов АПК;

эффективность принимаемых управленческих решений на уровне некоммерческой организации (при прохождении практики в некоммерческой организации).

7. Планирование производства (деятельности) на предприятии (в некоммерческой организации):

а) планы предприятия (текущие, годовые, перспективные; оперативные, тактические, стратегические): порядок разработки, доведения до отдельных подразделений, контроль выполнения и др.;

состояние бизнес-планирования инвестиционных проектов на предприятии (при прохождении практики в коммерческой организации);

б) особенности планирования деятельности некоммерческой организации (при прохождении практики в некоммерческой организации).

8. Организация управленческого учета и делопроизводства на предприятии (в некоммерческой организации):

наличие и функционирование упорядоченной системы выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления информации, важной для принятия управленческих решений по деятельности предприятия (учреждения);

организация делопроизводства: прием и регистрация поступающей корреспонденции, оформление исходящей информации и др.;

использование программных продуктов в целях автоматизации управленческого учета и делопроизводства на предприятии (в учреждении).

Форма отчетности

Формой отчетности является дневник производственной практики (прил. 1), а также отчет, содержащий выполненное задание (прил. 2).

Завершение практики предусматривает защиту отчета по практике, заверенного руководителями от кафедры и организации.

Окончательная оценка выставляется на основании:

1. Заключения (отзыва) руководителя практики от организации (прил. 3).

2. Заключения и рекомендаций руководителя практики от кафедры.

Защита отчета по практике осуществляется перед комиссией, утвержденной деканатом экономического факультета.

3 ПРЕДИПЛОМНАЯ ПРАКТИКА

Цели и задачи практики

Целями преддипломной практики являются закрепление теоретических знаний по дисциплинам, приобретение практических навыков в сфере управленческой деятельности, а также проведение научных исследований, обновление и систематизация информационного материала, необходимого для написания выпускной квалификационной работы (ВКР) бакалавра.

Исходя из целей практики, определяются ее *задачи*:

- изучение методов сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- изучение методов мотивирования персонала организации,
- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности;
- оценка эффективности управленческих решений;
- получение первичных навыков работы в качестве дублера менеджера на конкретном рабочем месте;
- получение навыков работы с нормативными документами, регулирующими деятельность предприятия и другими информационными источниками.

Объем и виды практики

Преддипломная практика проводится в соответствии с графиком учебного процесса на учебный год и учебным планом по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

Формы прохождения практики

Форма проведения практики – индивидуальная, стационарная полевая.

Место проведения производственной практики – сельскохозяйственные организации, предприятия агробизнеса всех размеров и форм собственности (включая агрохолдинги, перерабатывающие предприятия, финансирующие организации, предприятия торговли продукцией или ресурсами сельхозпроизводства), органы управления АПК, региональные и местные информационно-консуль-

тационные службы, отраслевые НИИ, вузы, институты дополнительного профессионального обучения (ИДПО), научно-производственные подразделения вуза.

Содержание практики

Общая характеристика объекта ВКР. Цели и задачи, масштаб деятельности, миссия и имидж. Организационная структура производства (организационно-правовые формы производственных подразделений, характер производственных отношений между ними), производственная структура организации (технологический аспект).

Организационная структура управления (описать, изобразить схематично). Организационная структура управления с учетом нормативно-правовой базы. Характер организационных отношений между структурными подразделениями. Компоненты организационной структуры. Методы, применяемые в организации для совершенствования и поощрения организационных методов управления. Структура и функции аппарата управления. Регламентация деятельности структурных подразделений, их внутренняя структура, связи с другими подразделениями. Эффективность и экономичность структуры управления, механизмы ее совершенствования.

Управление персоналом. Профессиональный состав: квалификационный и образовательный уровень кадров (по категориям персонала). Планирование и прогнозирование потребности в рабочей силе (по категориям персонала). Процесс подбора кадров руководителей и специалистов. Соответствие руководителей и специалистов квалификационным требованиям общей специальной подготовки. Функции управленческого персонала. Система материального и морального стимулирования. Система работы с кадрами (ротация, повышение квалификации, подготовка и переподготовка кадров, работа с резервом). Методы повышения эффективности управленческого труда.

Информационная система управления. Массивы информации. Коммуникационный процесс, коммуникации между уровнями управления и подразделениями. Характеристика общей схемы информационных потоков в организации. Информационный процесс (передача, преобразование, хранение, оценка и использование информации). Средства передачи и преобразования информации.

Характеристика документооборота. Организация делопроизводства, рационализация документооборота, пути устранения недостатков коммуникационного процесса.

Требования к индивидуальному заданию

Перед отъездом на практику студент обязан получить индивидуальное задание по теме ВКР. Основные положения результатов выполнения индивидуального задания должны найти отражение в отчете о практике. План прохождения практики должен быть согласован с руководством выпускающей кафедры «Менеджмент и маркетинг» и научным руководителем студента, а также руководителем практики от соответствующей организации (предприятия, учреждения). На изложение результатов выполнения индивидуального задания должно быть предусмотрено *не менее одной трети* объема итогового отчета о преддипломной практике.

Форма отчетности

По окончании преддипломной практики студент должен представить на выпускающую кафедру отчет и дневник преддипломной практики (прил. 1, 2). В качестве отчета руководителю практики и выпускной квалификационной работы (ВКР) представляются собранные материалы одного или нескольких разделов ВКР. Отчет о преддипломной практике должен быть защищен студентом перед комиссией, утвержденной деканатом экономического факультета и оценен ей по пятибалльной системе. Студент, не выполнивший в установленные сроки задание по преддипломной практике и получивший неудовлетворительную оценку, к разработке ВКР не допускается и представляется к отчислению из академии. По окончании преддипломной практики студент и руководитель уточняют тему ВКР.

Образец оформления дневника

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
 Федеральное государственное бюджетное образовательное
 учреждение высшего образования
 «Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

Дневник прохождения _____ практики

студентом _____ курса экономического факультета, обучающегося
 по направлению 38.03.02 Менеджмент

 (Ф.И.О.)

№ п/п	Дата	Краткое содержание выполненной работы	Структурное подразделение (занимаемая должность)
1	2	3	4

Студент _____

Образец оформления титульного листа

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

ОТЧЕТ
о прохождении _____ практики
(название практики)

студента _____ курса _____ группы

(фамилия, имя, отчество)

Руководитель практики от организации

(фамилия, и. о., должность)

(подпись)

Отчет защищен с оценкой
« _____ »

Руководитель практики от академии

(фамилия, и. о., должность)

Самара 20____

Образец оформления отзыва

ОТЗЫВ О ПРОХОЖДЕНИИ ПРАКТИКИ

Студент ___ курса экономического факультета
Самарской государственной сельскохозяйственной академии

_____ (фамилия, имя, отчество)

с «___» _____ 20__ г. по «___» _____ 20__ г. прошел (ла)
_____ практику по направлению 38.03.02 Менеджмент

в _____
(наименование организации)

В период практики выполнял обязанности _____

За время прохождения практики _____
(ф.и.о.)

показал _____ уровень теоретической подготовки, умение
применять и использовать знания, полученные в академии, для
решения поставленных перед ним практических задач.

Программа практики выполнена полностью (частично).

В целом работа практиканта _____
(ф.и.о.)

заслуживает «_____» оценки.

Руководитель практики
от организации (подразделения) _____
подпись (Ф.И.О.)

М.П.

Рекомендуемая литература

1. Артамонова, И. А. Теория управления : учеб. пособие / И. А. Артамонова. – М. : Изд-во МИИГАиК, 2013. – 120 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/247061>
2. Ахмадулина, А. Т. Кадровое делопроизводство и архивы документов по личному составу : методические указания. – Оренбург : ОГУ, 2015. – 29 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/304044>
3. Баранников, А. Ф. Теория организации : учебник / А. Ф. Баранников. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 701 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/188801>
4. Барихин, А. Б. Кадровое делопроизводство : практическое пособие / А. Б. Барихин. М. : Книжный мир, 2009 . – 192 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/140683>
5. Батуриц, В. К. Общая теория управления : учеб. пособие / В. К. Батуриц . – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 309 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/189459>
6. Дафт, Ричард Л. Теория организации : учебник / Ричард Л. Дафт. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012 . – 736 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/189753>
7. Коробко, В. И. Теория управления : учеб. пособие / В. И. Коробко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 345 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/189755>.
8. Маслова, В. М. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / В. М. Маслова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 223 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/189869>
9. Морозов, Ю. В. Основы маркетинга : учеб. пособие / Ю. В. Морозов. – 8-е изд., испр. и доп. – М. : Дашков и К, 2013. – 148 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/287030>
10. Основы маркетинга : учеб. пособие / под ред. Г. А. Васильева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 544 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/189478>
11. Управление персоналом : учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под ред. Г. И. Михайлина. – 3-е изд. – М. : ИТК Дашков и К, 2014. – 280 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/287114>

Оглавление

Предисловие.....	3
1 Учебная практика.....	7
2 Производственная практика.....	9
3 Преддипломная практика.....	16
Приложения	19
Рекомендуемая литература.....	22

Учебное издание

Методические рекомендации **по прохождению практики**

Составители:

Мамай Оксана Владимировна

Волконская Анна Генриховна

Мамай Игорь Николаевич

Отпечатано с готового оригинал-макета
Подписано в печать 3.03.2016. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 1,4, печ. л. 1,5.
Тираж 30. Заказ №66.

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО Самарской ГСХА
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная 2
Тел.: (84663) 46-2-47
Факс 46-6-70
E-mail: ssaariz@mail.ru



Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Самарская государственная
сельскохозяйственная академия»

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

Методические рекомендации **по прохождению практик**

Кинель
РИЦ СГСХА
2016

УДК 33с5
М-54

М-54 Методические рекомендации по прохождению практик /
сост. О. В. Мамай, А. Г. Волконская, И. Н. Мамай. – Ки-
нель : РИЦ СГСХА, 2016. – 24 с.

Методические рекомендации предназначены для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), преподавателей и специалистов, занятых организацией и проведением практик. В учебном издании отражены основные этапы прохождения учебной, производственной, в том числе преддипломной практик; сформулированы цели и задачи каждого этапа, объем и виды учебной нагрузки, задания по практикам.

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2016
© Мамай О. В., Волконская А. Г., Мамай И. Н., составление 2016

Предисловие

Методические указания представляют методическое обеспечение процесса прохождения практик и регламентирует цели, ожидаемые результаты, содержание и технологии прохождения практик по направлению 38.03.02 Менеджмент.

В результате прохождения всех видов практик обучающийся должен приобрести следующие профессиональные компетенции:

владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде;

владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной); деятельностью организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;

владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;

владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов;

умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);

умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации;

способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;

владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;

владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной); деятельностью организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;

владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;

владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов;

умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета;

владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками;

владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур;

способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли;

владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;

владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов;

умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);

умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

умение анализа рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании;

владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов;

способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели;

владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

Практика является составной частью подготовки бакалавра в сфере менеджмента. Практическая деятельность студентов в процессе обучения повышает качество их профессиональной подготовки, позволяет закрепить приобретаемые теоретические знания, способствует социально-психологической адаптации на местах будущей работы.

Практика в ФГБОУ ВО Самарской государственной сельскохозяйственной академии по направлению 38.03.02 Менеджмент предполагает прохождение следующих этапов:

- учебная;
- производственная, в том числе преддипломная.

Учебная практика предполагает получение первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности.

Производственная практика предусматривает осуществление диагностической деятельности в организациях, проведение экономического анализа. В рамках производственной практики студенты получают возможность освоить функции менеджера по организации, контролю и экономической деятельности, правила и этические нормы поведения работников современных предприятий.

Преддипломная практика является подготовительной стадией к разработке выпускной квалификационной работы (ВКР). В ходе преддипломной практики происходит обобщение материалов, накопленных в процессе прохождения производственной практики, формируется комплексное представление студента о системе менеджмента в современных организациях.

1 УЧЕБНАЯ ПРАКТИКА

Цели и задачи практики

Целями учебной практики являются:

- ознакомление студентов бакалавриата с производственными процессами и приобретение умений их выполнения;
- освоение приемов исследовательской работы;
- обучение профессиональным умениям в соответствии с выбранной профессией.

В соответствии с указанными выше целями практика должна решать следующие задачи:

- приобретение студентами бакалавриата умений и навыков на основе знаний, полученных в процессе теоретического обучения;
- овладение инновационными профессионально-практическими умениями, производственными навыками и современными методами организации выполнения работ;
- овладение нормами профессии в мотивационной сфере: осознание мотивов и духовных ценностей в избранной профессии;
- овладение основами профессии в операционной сфере: ознакомление и усвоение методологии и технологии решения профессиональных задач (проблем);
- ознакомление с инновационной, в том числе маркетинговой и менеджерской деятельностью предприятий, организаций и учреждений (баз практик);
- овладение умениями и навыками профессиональной деятельности: технологической, технической, экономической, социальной, правовой, гигиенической, психологической, психофизической и т.п.

Объем и виды практики

Учебная практика проводится в соответствии с графиком учебного процесса на учебный год и учебным планом по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Формы прохождения практики

Форма проведения практики – стационарная. Место проведения практики – выпускающая кафедра. Экскурсии по основным структурным подразделениям академии, на ведущие с.-х. предприятия. Встречи-беседы с руководителями и специалистами

академии, аграрных предприятий и организаций, государственных органов власти. Возможна организация конференций по итогам практики.

Содержание практики

1. Провести ознакомление с общей характеристикой предприятия, структурного подразделения (название, виды и направления деятельности и т.д.).
2. Изучить общую структуру предприятия, структурного подразделения, функции отдельных подразделений и механизм взаимосвязи между ними.
3. Проанализировать организацию управления на предприятии и сформулировать выводы о его сильных и слабых сторонах.
4. Изучить права и обязанности руководителей и специалистов предприятия, структурного подразделения.
5. Собрать материал для написания отчета по практике.

Форма отчетности

Формой отчетности является дневник учебной практики (прил. 1) и отчет, содержащий выполненное задание (прил. 2).

Завершение практики предусматривает сдачу дневника и отчета по практике на кафедру «Менеджмент и маркетинг», получение зачета по практике, который проставляется в зачётную книжку преподавателем, ответственным за проведение учебной практики.

2 ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА

Цели и задачи практики

Цель практики – закрепление и углубление теоретической подготовки обучающегося, приобретение им практических навыков и компетенций, а также опыта самостоятельной профессиональной деятельности.

Исходя из цели практики, определяются ее *задачи*:

- сбор и обработка материалов и данных к курсовому проектированию;
- развитие у студентов творческой мысли и самостоятельности в вопросах внедрения на предприятии эффективной технологии и техники, прогрессивных форм организации производства и труда, методов управления предприятием;
- воспитание у студентов чувства ответственности за экономное использование материальных, трудовых и других ресурсов – важнейшего условия снижения издержек производства и повышения его эффективности;
- приобретение опыта организаторской и воспитательной работы в производственном коллективе в условиях рыночных отношений.

Объем и виды практики

Производственная практика проводится в соответствии с графиком учебного процесса на учебный год и учебным планом по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Формы прохождения практики

Форма проведения практики – выездная

Место проведения производственной практики – сельскохозяйственные организации, предприятия агробизнеса всех размеров и форм собственности (включая агрохолдинги, перерабатывающие предприятия, финансирующие организации, предприятия торговли продукцией или ресурсами сельхозпроизводства), органы управления АПК, региональные и местные информационно-консультационные службы, отраслевые НИИ, вузы, институты дополнительного профессионального обучения (ИДПО), научно-производственные подразделения вуза.

Содержание практики

В процессе работы в организациях в должности или в качестве практиканта студент обязан получить практические навыки в области управления, планирования и организации производства. Для этого он должен, по возможности, принять непосредственное участие в деятельности организации в качестве специалиста экономического профиля, а также во всех организационных мероприятиях (собраниях, балансовых комиссиях, совещаниях и т.п.).

В ходе прохождения производственной практики студент должен собрать и проанализировать информационно-документальный материал (в динамике за последние 3 календарных года) с целью изучения различных сторон деятельности организации.

Общее задание на практику предполагает внимательное изучение практикантом тех сторон деятельности исследуемого объекта, которые имеют отношения к следующим тематическим блокам:

1. Общие сведения о предприятии (некоммерческой организации):

полное и краткое наименование, юридический и фактический адрес (месторасположение центрального офиса) организации; цели, задачи и краткая история его создания;

географическое положение, расстояние до крупных населенных пунктов, промышленных центров, транспортных узлов;

общая земельная площадь, рельеф, почвенно-климатические условия; транспортное сообщение, состояние и протяженность автомобильных дорог, расстояние до рынков сбыта и т.п. (для сельскохозяйственной организации).

2. Организационно-правовые основы деятельности предприятия (некоммерческой организации):

а) организационно-правовая форма исследуемого предприятия (производственный кооператив, общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество, государственное или муниципальное унитарное предприятие и т. п.);

содержание основных учредительных документов организации (устав, учредительный договор и др.);

порядок и особенности создания, формирования капитала, членства в кооперативе (обществе, товариществе и т.д.);

права, обязанности и ответственность участников;

порядок распределения доходов (прибыли);

порядок вступления, выхода из предприятия, передачи своей доли (пая, вклада) другим лицам и др.;

соответствие выбранной организационно-правовой формы требованиям законодательства и производственно-экономическим условиям деятельности организации;

договорная практика предприятия; договоры предприятия (двусторонние и многосторонние), условия и сроки их реализации;

споры и разногласия, возникающие между сторонами в рамках договорных отношений, практика их разрешения (при прохождении практики в коммерческой организации);

б) организационно-правовая форма исследуемой некоммерческой организации (государственное, муниципальное или автономное учреждение, фонд, ассоциация и т.п.);

основные учредительные документы организации (устав, учредительный договор, положение о ведомстве и т.п.) и их содержание;

уставные цели и задачи, состав учредителей, основные виды деятельности и источники финансирования организации;

договорная практика организации; договоры организации (двусторонние и многосторонние), условия и сроки их реализации;

споры и разногласия, возникающие между сторонами в рамках договорных отношений, практика их разрешения (при прохождении практики в некоммерческой организации).

3. Организационная структура предприятия (некоммерческой организации):

предприятие (некоммерческая организация) как комплексное (системное) образование;

структурные подразделения предприятия (некоммерческой организации), существующие между ними связи и характер взаимодействия.

4. Организация управления на предприятии (в некоммерческой организации):

порядок формирования и функционирования органов управления (общего собрания, наблюдательного совета, правления и др.);

состав и структура органов управления, их компетенция, порядок созыва и работы и др.;

порядок принятия и содержание управленческих решений на уровне предприятия (некоммерческой организации) и его (ее)

структурных подразделений;

оперативность принятия управленческих решений;

порядок оформления принимаемых управленческих решений;

организация управленческого труда.

5. Трудовые отношения в организации:

правовое регулирование трудовых отношений в организации (прием на работу, перевод на другую должность и увольнение, правила внутреннего трудового распорядка, привлечение к дисциплинарной или к материальной ответственности, трудовые споры и конфликты, их причины);

порядок установления и регулирования в организации режимов труда и отдыха;

состояние дел на предприятии (в некоммерческой организации) по соблюдению законодательства об охране труда;

вопросы материального стимулирования труда (размер, формы и системы оплаты труда, виды дополнительной оплаты труда и премий, порядок их выплаты, участие наемных работников в распределении прибыли и др.);

состав руководителей, специалистов и рабочих массовых профессий по образованию, полу и возрасту (стажу работы);

повышение квалификации и переподготовка работников: проблемы, сложившиеся формы и механизмы их решения, источники финансирования.

6. Состояние экономики (сфер деятельности) и финансов предприятия (некоммерческой организации):

а) наличие, состав и качественная характеристика земельных, материальных, трудовых, финансовых, инновационных ресурсов предприятия;

специализация предприятия, внутренние и внешние факторы, определяющие выбор производственного направления (специализации);

отрасли предприятия и используемые в них технологии;

организация производства и материально-технического обеспечения предприятия;

участие предприятия в кооперативных структурах (в сфере производства, переработки, обслуживания и др.);

спрос и предложение на производимые предприятием товары (продукцию, работы, услуги);

объемы производства и реализации продукции (услуг), ее

состав и качество; проблемы управления производственными и сбытовыми издержками;

характеристика различных каналов реализации продукции предприятия;

характеристика ценовой политики предприятия;

процесс товародвижения (состояние складского хозяйства, возможности товарной доработки и переработки, транспортировки продукции);

организация торговли, опыт работы собственной торговой сети или перспективы ее создания; возможности и эффективность использования рекламы; методы стимулирования реализации продукции предприятия (использование скидок, закупки продукции на местах производства и др.);

распределение прав и обязанностей в системе управления маркетингом;

эффективность производства, реализации продукции (услуг) и использования ресурсного потенциала предприятия;

финансовая устойчивость предприятия;

взаимоотношения предприятия с бюджетом: виды налогов и порядок их уплаты в бюджет, имеющиеся налоговые льготы; субсидии и дотации, получаемые из бюджета;

взаимоотношения предприятия с внебюджетными фондами: размер вносимых взносов и порядок их уплаты;

взаимоотношения предприятия с банками и другими кредитными учреждениями; виды и размер получаемых кредитов, порядок их получения и использования, штрафные санкции и т.д.;

порядок деятельности предприятия на рынке ценных бумаг (виды и типы ценных бумаг, выпускаемых и приобретаемых предприятием, размещение ценных бумаг на первичном рынке, дивиденды и проценты, выплачиваемые предприятием по размещенным ценным бумагам, доходы, получаемые предприятием по приобретенным ценным бумагам, взаимоотношения организации с брокерскими конторами и фондовыми биржами и др.);

реализуемые и перспективные инновационные (инвестиционные) проекты предприятия, механизмы управления ими;

эффективность принимаемых управленческих решений на уровне предприятия (учреждения) (при прохождении практики в коммерческой организации);

б) наличие, состав и качественная характеристика земельных,

материальных, трудовых, финансовых, инновационных ресурсов некоммерческой организации; особенности организации ее деятельности;

целевое использования ресурсного потенциала некоммерческой организации;

объемы уставной деятельности, ее состав и качество;

участие некоммерческой организации в инновационном процессе, в консультировании и повышении квалификации руководителей и специалистов АПК;

эффективность принимаемых управленческих решений на уровне некоммерческой организации (при прохождении практики в некоммерческой организации).

7. Планирование производства (деятельности) на предприятии (в некоммерческой организации):

а) планы предприятия (текущие, годовые, перспективные; оперативные, тактические, стратегические): порядок разработки, доведения до отдельных подразделений, контроль выполнения и др.;

состояние бизнес-планирования инвестиционных проектов на предприятии (при прохождении практики в коммерческой организации);

б) особенности планирования деятельности некоммерческой организации (при прохождении практики в некоммерческой организации).

8. Организация управленческого учета и делопроизводства на предприятии (в некоммерческой организации):

наличие и функционирование упорядоченной системы выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления информации, важной для принятия управленческих решений по деятельности предприятия (учреждения);

организация делопроизводства: прием и регистрация поступающей корреспонденции, оформление исходящей информации и др.;

использование программных продуктов в целях автоматизации управленческого учета и делопроизводства на предприятии (в учреждении).

Форма отчетности

Формой отчетности является дневник производственной практики (прил. 1), а также отчет, содержащий выполненное задание (прил. 2).

Завершение практики предусматривает защиту отчета по практике, заверенного руководителями от кафедры и организации.

Окончательная оценка выставляется на основании:

1. Заключения (отзыва) руководителя практики от организации (прил. 3).

2. Заключения и рекомендаций руководителя практики от кафедры.

Защита отчета по практике осуществляется перед комиссией, утвержденной деканатом экономического факультета.

3 ПРЕДИПЛОМНАЯ ПРАКТИКА

Цели и задачи практики

Целями преддипломной практики являются закрепление теоретических знаний по дисциплинам, приобретение практических навыков в сфере управленческой деятельности, а также проведение научных исследований, обновление и систематизация информационного материала, необходимого для написания выпускной квалификационной работы (ВКР) бакалавра.

Исходя из целей практики, определяются ее *задачи*:

- изучение методов сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- изучение методов мотивирования персонала организации,
- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности;
- оценка эффективности управленческих решений;
- получение первичных навыков работы в качестве дублера менеджера на конкретном рабочем месте;
- получение навыков работы с нормативными документами, регулирующими деятельность предприятия и другими информационными источниками.

Объем и виды практики

Преддипломная практика проводится в соответствии с графиком учебного процесса на учебный год и учебным планом по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

Формы прохождения практики

Форма проведения практики – индивидуальная, стационарная полевая.

Место проведения производственной практики – сельскохозяйственные организации, предприятия агробизнеса всех размеров и форм собственности (включая агрохолдинги, перерабатывающие предприятия, финансирующие организации, предприятия торговли продукцией или ресурсами сельхозпроизводства), органы управления АПК, региональные и местные информационно-консуль-

тационные службы, отраслевые НИИ, вузы, институты дополнительного профессионального обучения (ИДПО), научно-производственные подразделения вуза.

Содержание практики

Общая характеристика объекта ВКР. Цели и задачи, масштаб деятельности, миссия и имидж. Организационная структура производства (организационно-правовые формы производственных подразделений, характер производственных отношений между ними), производственная структура организации (технологический аспект).

Организационная структура управления (описать, изобразить схематично). Организационная структура управления с учетом нормативно-правовой базы. Характер организационных отношений между структурными подразделениями. Компоненты организационной структуры. Методы, применяемые в организации для совершенствования и поощрения организационных методов управления. Структура и функции аппарата управления. Регламентация деятельности структурных подразделений, их внутренняя структура, связи с другими подразделениями. Эффективность и экономичность структуры управления, механизмы ее совершенствования.

Управление персоналом. Профессиональный состав: квалификационный и образовательный уровень кадров (по категориям персонала). Планирование и прогнозирование потребности в рабочей силе (по категориям персонала). Процесс подбора кадров руководителей и специалистов. Соответствие руководителей и специалистов квалификационным требованиям общей специальной подготовки. Функции управленческого персонала. Система материального и морального стимулирования. Система работы с кадрами (ротация, повышение квалификации, подготовка и переподготовка кадров, работа с резервом). Методы повышения эффективности управленческого труда.

Информационная система управления. Массивы информации. Коммуникационный процесс, коммуникации между уровнями управления и подразделениями. Характеристика общей схемы информационных потоков в организации. Информационный процесс (передача, преобразование, хранение, оценка и использование информации). Средства передачи и преобразования информации.

Характеристика документооборота. Организация делопроизводства, рационализация документооборота, пути устранения недостатков коммуникационного процесса.

Требования к индивидуальному заданию

Перед отъездом на практику студент обязан получить индивидуальное задание по теме ВКР. Основные положения результатов выполнения индивидуального задания должны найти отражение в отчете о практике. План прохождения практики должен быть согласован с руководством выпускающей кафедры «Менеджмент и маркетинг» и научным руководителем студента, а также руководителем практики от соответствующей организации (предприятия, учреждения). На изложение результатов выполнения индивидуального задания должно быть предусмотрено *не менее одной трети* объема итогового отчета о преддипломной практике.

Форма отчетности

По окончании преддипломной практики студент должен представить на выпускающую кафедру отчет и дневник преддипломной практики (прил. 1, 2). В качестве отчета руководителю практики и выпускной квалификационной работы (ВКР) представляются собранные материалы одного или нескольких разделов ВКР. Отчет о преддипломной практике должен быть защищен студентом перед комиссией, утвержденной деканатом экономического факультета и оценен ей по пятибалльной системе. Студент, не выполнивший в установленные сроки задание по преддипломной практике и получивший неудовлетворительную оценку, к разработке ВКР не допускается и представляется к отчислению из академии. По окончании преддипломной практики студент и руководитель уточняют тему ВКР.

Образец оформления дневника

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
 Федеральное государственное бюджетное образовательное
 учреждение высшего образования
 «Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

Дневник прохождения _____ практики

студентом _____ курса экономического факультета, обучающегося
 по направлению 38.03.02 Менеджмент

 (Ф.И.О.)

№ п/п	Дата	Краткое содержание выполненной работы	Структурное подразделение (занимаемая должность)
1	2	3	4

Студент _____

Образец оформления титульного листа

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

ОТЧЕТ
о прохождении _____ практики
(название практики)

студента _____ курса _____ группы

(фамилия, имя, отчество)

Руководитель практики от организации

(фамилия, и. о., должность)

(подпись)

Отчет защищен с оценкой
« _____ »

Руководитель практики от академии

(фамилия, и. о., должность)

Самара 20____

Образец оформления отзыва

ОТЗЫВ О ПРОХОЖДЕНИИ ПРАКТИКИ

Студент ___ курса экономического факультета
Самарской государственной сельскохозяйственной академии

_____ (фамилия, имя, отчество)

с «___» _____ 20__ г. по «___» _____ 20__ г. прошел (ла)
_____ практику по направлению 38.03.02 Менеджмент

в _____
(наименование организации)

В период практики выполнял обязанности _____

За время прохождения практики _____
(ф.и.о.)

показал _____ уровень теоретической подготовки, умение
применять и использовать знания, полученные в академии, для
решения поставленных перед ним практических задач.

Программа практики выполнена полностью (частично).

В целом работа практиканта _____
(ф.и.о.)

заслуживает «_____» оценки.

Руководитель практики
от организации (подразделения) _____
подпись (Ф.И.О.)

М.П.

Рекомендуемая литература

1. Артамонова, И. А. Теория управления : учеб. пособие / И. А. Артамонова. – М. : Изд-во МИИГАиК, 2013. – 120 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/247061>
2. Ахмадулина, А. Т. Кадровое делопроизводство и архивы документов по личному составу : методические указания. – Оренбург : ОГУ, 2015. – 29 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/304044>
3. Баранников, А. Ф. Теория организации : учебник / А. Ф. Баранников. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 701 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/188801>
4. Барихин, А. Б. Кадровое делопроизводство : практическое пособие / А. Б. Барихин. М. : Книжный мир, 2009 . – 192 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/140683>
5. Батуриц, В. К. Общая теория управления : учеб. пособие / В. К. Батуриц . – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 309 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/189459>
6. Дафт, Ричард Л. Теория организации : учебник / Ричард Л. Дафт. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012 . – 736 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/189753>
7. Коробко, В. И. Теория управления : учеб. пособие / В. И. Коробко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 345 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/189755>.
8. Маслова, В. М. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / В. М. Маслова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 223 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/189869>
9. Морозов, Ю. В. Основы маркетинга : учеб. пособие / Ю. В. Морозов. – 8-е изд., испр. и доп. – М. : Дашков и К, 2013. – 148 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/287030>
10. Основы маркетинга : учеб. пособие / под ред. Г. А. Васильева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 544 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/189478>
11. Управление персоналом : учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под ред. Г. И. Михайлина. – 3-е изд. – М. : ИТК Дашков и К, 2014. – 280 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/287114>

Оглавление

Предисловие.....	3
1 Учебная практика.....	7
2 Производственная практика.....	9
3 Преддипломная практика.....	16
Приложения	19
Рекомендуемая литература.....	22

Учебное издание

Методические рекомендации **по прохождению практики**

Составители:

Мамай Оксана Владимировна

Волконская Анна Генриховна

Мамай Игорь Николаевич

Отпечатано с готового оригинал-макета
Подписано в печать 3.03.2016. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 1,4, печ. л. 1,5.
Тираж 30. Заказ №66.

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО Самарской ГСХА
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная 2
Тел.: (84663) 46-2-47
Факс 46-6-70
E-mail: ssaariz@mail.ru



Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Самарская государственная
сельскохозяйственная академия»

Кафедра «Экономическая теория
и экономика АПК»

К. А. Жичкин

Бизнес-планирование

**Методические указания
для выполнения курсовой работы**

Кинель
РИЦ СГСХА
2016

УДК 338.984(07)
ББК 65.32 Р
Ж-75

Жичкин, К. А.

Ж-75 Бизнес-планирование : методические указания для выполнения курсовой работы / К. А. Жичкин. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – 28 с.

В методических указаниях рассмотрены вопросы формирования бизнес-плана организации. Учебное издание предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», слушателей ФПК, аспирантов, научных работников, специалистов агропромышленного комплекса.

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2016
© Жичкин К. А., 2016

Предисловие

Дисциплина «Бизнес-планирование» занимает важное место в профессиональной подготовке бакалавра-менеджера, обучающегося по направлению 38.03.02 Менеджмент. Целью освоения дисциплины «Бизнес-планирование» является формирование у студентов системы компетенций для решения профессиональных задач по эффективному использованию возможностей бизнес-планирования на предприятии АПК для разработки и реализации инвестиционных проектов. Задачами изучения дисциплины являются: изучение особенностей и технологии применения бизнес-планирования на предприятиях АПК; освоение методов составления бизнес-планов; изучение методик использования прикладного программного обеспечения для бизнес-планирования в АПК.

Процесс написания курсовой работы направлен на формирование следующих профессиональных компетенций (в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения ОПОП):

- умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

- владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов;

- способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели;

- владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

Содержание дисциплины «Бизнес-планирование» является логическим продолжением содержания дисциплин «Экономическая теория», «Экономика отраслей АПК», «Планирование на предприятии», «Экономика организаций» и служит основой для освоения дисциплины «Технико-экономическое обоснование инновационных проектов».

1 Общие требования, предъявляемые к курсовым работам

Курсовая работа – самостоятельное исследование, основанное на изучении как учебной, научной литературы по выбранной теме, так и первичной документации предприятия. Вопросы теории должны быть тесно увязаны с практической деятельностью конкретного предприятия АПК. В работе должна быть дана оценка применимости тех или иных предложений автора к условиям рыночной экономики и выбранной организации. Желательно остановиться на существующем опыте решения поставленной проблемы.

Рекомендованный список литературы к конкретным курсовым работам является лишь ориентиром и должен быть дополнен за счет самостоятельного подбора. Для этого целесообразно использовать предметные и алфавитные каталоги библиотек, указатели журнальных статей, библиографическую и справочную литературу.

Современное состояние решения проблемы, отечественный и зарубежный опыт, вопросы совершенствования методологии планирования в целом по отдельным вопросам достаточно широко рассматриваются в периодической печати и, прежде всего, в журналах: «Экономист» (до июля 1991 г. – «Плановое хозяйство»), «Вопросы экономики», «Российский экономический журнал», «Вестник сельскохозяйственной науки», «АПК: экономика, управление», «Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий», «Экономика сельского хозяйства России» и др.

При изучении литературных источников рекомендуется делать выписки, относящиеся к отдельным вопросам рассматриваемой темы, с возможностью дальнейшего их использования. Конкретный цифровой материал следует брать из различных официальных источников: справочников, информационных материалов Госкомстата РФ и Самарского управления Госкомстата РФ, отчетных и плановых документов предприятий, организаций, формирований различных уровней, материалов, публикуемых в центральной и местной печати, в правовых системах «Консультант плюс», «Гарант» и т.п.

Федеральные и региональные законы, указы и постановления, федеральные и областные целевые программы следует цитировать по Собранию Законодательства РФ, Собранию постановлений

Правительства РФ, «Российской газете», «Волжской коммуне», федеральному и Самарскому выпускам правовых систем «Консультант плюс» и «Гарант». Программы и прогнозы социально-экономического развития страны на перспективу, а также итоги их реализации публикуются в журналах «Экономист», «Вопросы экономики» и некоторых других. Обязательным требованием является использование, наряду с другими, официальных документов, теоретических и практических разработок.

Выполнение курсовой работы начинается с выдачи задания (прил. 2). Рекомендуется при выдаче заданий устанавливать график выполнения работы с указанием времени для основных разделов проектирования и сроков их просмотра (проверки). Задание выдается студенту за подписью руководителя работы.

Курсовая работа должна быть аккуратно оформлена, написана грамотным языком на сброшюрованных стандартных (А4) листах бумаги с жесткой обложкой. Примерный объем работы – 40-50 страниц стандартного машинописного текста.

На титульном листе работы (прил. 1) указывается наименование вуза, факультета, кафедры («Экономическая теория и экономика АПК»), название темы, исполнитель, руководитель, город, год. Затем приводится оглавление работы с указанием страниц соответствующих разделов (прил. 3). Далее следует реферат (прил. 4). Каждый раздел выделяется в тексте, при этом все разделы, а также выводы и предложения начинаются с новой страницы.

Текст пишется с одной стороны листа с оставлением полей. Размер полей: левого – 30 мм, правого – 10 мм, верхнего – 15 мм, нижнего – 20 мм. Размер шрифта 14, Times New Roman, интервал между строк – 1,5.

Страницы нумеруются в нижней части с центрированием по середине страницы. Таблицы составляются с учетом требований, предъявляемых к ним: сквозная нумерация, тематические заголовки, период исследования, четкие названия граф. Таблицы не должны содержать громоздких цифр. Данные из 4-5 показателей лучше приводить в самом тексте.

Текст основной части делят на разделы и подразделы. Их содержание должно быть логически связано между собой. Приведенный материал должен позволить студенту всесторонне раскрыть рассматриваемую проблему. Все названия разделов должны быть четко сформулированы, а их раскрытие предполагает

глубокую проработку и последовательное изложение поставленных задач. Нумерация их осуществляется арабскими цифрами.

В выводах и предложениях необходимо подвести основные итоги выполненной работы, а также определить возможные основные направления дальнейшего исследования проблемы в выпускной квалификационной работе.

В конце курсовой работы представляется список использованной литературы. Литература представляется в алфавитном порядке с указанием фамилии и инициалов автора, полного названия работы, места и названия издательства, года издания.

При цитировании использованной литературы в основной части работы следует указывать порядковый номер источника по списку.

При необходимости в работу включаются приложения.

На последней странице работы ставится дата написания работы и подпись автора. Оставляется один чистый лист бумаги для рецензии, замечаний преподавателя.

Оценка курсовой работы выставляется после проверки руководителем работы и защиты ее перед комиссией. Неудовлетворительная оценка курсовой работы ведет к ее кардинальному пересмотру со стороны студента, внесению исправлений, дополнений, указанных в рецензии или полному пересмотру всей работы. Без положительной оценки студент не допускается до сдачи экзамена по курсу.

Критерии оценки при защите курсовой работы

1. Знание фактического материала, подтверждение достоверности результатов, интеллектуальный уровень, умение пользоваться терминами при докладе.
2. Логика изложения, правильность построения исследовательской работы.
3. Степень самостоятельности в мышлении и изложении, оригинальность суждений.
4. Наглядность и умение пользоваться иллюстративным материалом.
5. Правильность ответов на вопросы комиссии.

Рекомендации для студентов заочного факультета

В связи с идентичностью требований ФГОС ВО для студентов очной и заочной форм обучения требования к курсовой работе для студентов заочного факультета такие же, как и для студентов-очников. Все вопросы, связанные с написанием курсовой работы и ее защитой можно задать ведущему преподавателю кафедры «Экономическая теория и экономика АПК».

2 Примерная тематика курсовых работ

При написании курсовой работы студентам для самостоятельного выбора предлагаются следующие базовые темы.

1. Бизнес-план инвестиционного проекта, реализуемого предприятием АПК.
2. Бизнес-план производственно-коммерческой сделки в АПК.
3. Планирование программы реструктуризации предприятия АПК.
4. Организационно-экономическое обоснование перспективного плана развития предприятия АПК.
5. Бизнес-планирование организации производства продукции (например: цельного молока, масла, сыра и т.д.).
6. Техничко-экономическое обоснование проекта на предприятии АПК.

Кроме приведенной тематики студент может предложить свою проблему исследования в курсовой работе, обосновав целесообразность ее разработки.

Наполнение выбранной темы (определение базового предприятия, перечня производимой продукции, реализуемых мероприятий) производится студентом самостоятельно и согласуется с руководителем курсового проектирования. При этом студент должен руководствоваться в первую очередь доступностью необходимой информации о финансовом состоянии предприятия, показателях производственной деятельности, а также предварительной оценкой реализуемости и эффективности предлагаемых мероприятий.

3 Указания по выполнению тем курсовой работы

3.1 Оглавление бизнес-плана

Оглавление бизнес-плана выполняет ту же функцию, что и оглавление в любой книге. Однако есть и отличия. Так как обновление бизнес-плана является постоянным процессом, то необходимо постоянно обновлять информацию, добавлять новые страницы. Вследствие этого, введение сквозной нумерации не всегда оправдано. В настоящее время существует много других приемов для ориентирования внутри этого документа (например, введение в верхний колонтитул наименования раздела, выделение цветом и т.д.).

3.2 Исполнительное резюме

Фактически резюме является предельно сокращенной версией бизнес-плана, с выделением сильных сторон и преимуществ проекта и основных результатов. Хотя исполнительное резюме находится в самом начале бизнес-плана, его необходимо писать только после завершения работы. Только после того, как план полностью продуман и написан, можно в сжатой форме изложить его основное содержание. Если попытаться написать его до написания всего бизнес-плана, то проявляются две проблемы: во-первых, так как бизнес-план еще не продуман, то исполнительное резюме будет сырым, не продуманным, расплывчатым и поверхностным; во-вторых, студент будет пытаться подогнать план под утверждения и положения, содержащиеся в исполнительном резюме.

Задача исполнительного резюме – вызвать немедленный интерес у рецензента. Его тон должен быть деловым и в тоже время не лишенным эмоциональности, чтобы вызвать заинтересованность, придать ощущение значимости проекта. Интерес может вызвать концепция, норма прибыли или просто стиль изложения.

Исполнительное резюме может содержать следующую информацию: наименование проекта и его инициаторов, потребность в средствах (привлеченных и собственных), показатели эффективности проекта. Кроме этого, среди сильных сторон проекта может быть обращено внимание на следующие моменты: потенциальных партнеров реализации проекта, наличие опыта реализации подобных проектов и соответствующей производственной инфраструктуры. Если есть законодательные акты федерального или регио-

нального уровня, обеспечивающие поддержку данного проекта, необходимо их перечислить. Если для реализации проекта планируется финансовая поддержка администрации любого уровня (областного или районного) нужно остановиться на социальном аспекте данного проекта (создание новых рабочих мест, повышение уровня заработной платы и пр.) и его бюджетной эффективности.

3.3 Общее описание предприятия

Собственно бизнес-план начинается с общего описания предприятия. В описании следует отразить основные виды деятельности и характер предприятия.

Описание должно дать представление рецензенту о следующих моментах деятельности предприятия: *характере деятельности* (производственная, торговая), с указанием главной отрасли (сельское хозяйство, перерабатывающая промышленность, другие отрасли промышленности); *истории развития предприятия*, выделяя основные моменты, которые могут заинтересовать читающего (создание предприятия, достижение определенного уровня производства, значительных показателей (высокой урожайности, рост объемов производства, реализации продукции, прибыли), создание новых производств и т.д.).

Очень важно сформулировать цели деятельности предприятия. Возможно, оно стремится выйти на определенный объем продаж или в определенные географические районы, увеличить рентабельность производства. Изложение таких целей важно для рецензента и может способствовать возникновению у него значительного интереса к предложениям. Конечно, эти цели должны быть реально достижимыми.

3.4 Продукты и услуги

Перед рассмотрением маркетинга и основной деятельности нужно уделить внимание продукции или услугам данного предприятия. Это стоит сделать потому, что вне зависимости от стратегических соображений производство не может быть удачным, если не обеспечить привлекательность его продукции или услуг. Поскольку производитель намного лучше разбирается в избранной области, нежели инвестор, важно, чтобы характеристики и привлекательные черты продуктов и услуг были описаны в простой и ясной форме.

Физическое описание. Если речь идет о продукции, то следует дать описание ее физических характеристик. Полезно также приложить фотографию, рисунок продукта или рекламный проект. Оказание услуг (их сравнительные характеристики, объемы, которые будут обеспечиваться предприятием) лучше всего поясняют диаграммы.

Использование и привлекательность товаров. Предприятие должно остановиться на возможностях использования производимых товаров и их привлекательных сторонах. Именно это позволяет подчеркнуть уникальность товара или услуги и обратить внимание на их потенциал. В некоторых случаях привлекательность может строиться на осязаемых, функциональных преимуществах. Например, некоторый продукт позволяет выполнять какую-либо задачу быстрее или более эффективно по сравнению с конкурирующими изделиями. В других – на субъективных факторах – от внешнего вида до активности проведения маркетинга.

Разработка и развитие. Важно уделить особое внимание разработке продукта или услуги, в том числе как шло развитие этого процесса вплоть до настоящего момента, и каким оно видится в будущем. Полезно прокомментировать готовность продукции или услуг к выходу на рынок, это позволит оценить жизнеспособность предприятия. Данные об исследованиях и разработках следует включить в производственный план.

Иногда следует добавить список экспертов или потребителей, которые знакомы с товаром или услугами и могут дать о них хороший отзыв. Такие свидетельства могут быть представлены в форме письма или отчета и включены в виде предложения.

3.5 Маркетинг-план

Раздел, посвященный маркетингу, является одной из важнейших частей бизнес-плана, поскольку в нем непосредственно говорится о характере намечаемого производства и способах, благодаря которым можно рассчитывать на успех. Цель этого раздела – разъяснить, как предприятие в рамках проекта намеревается воздействовать на рынок и реагировать на складывающуюся на нем обстановку, чтобы обеспечить сбыт товара.

Маркетинг является одним из важных условий на пути предприятия к успеху. Многие производители, имеющие нужный для потребителя товар, потерпели неудачу из-за неправильного

маркетинга или из-за отсутствия такового. Успех нового предприятия можно предсказать, принимая во внимание факторы, определяющие спрос на товар или услугу.

Техника маркетинга различна в зависимости от характера производства и сложности рынка. Некоторые виды товара требуют маркетинга, и как результат – системы хорошо проработанных маркетинговых мероприятий. Для другого маркетинг менее важен и нет необходимости в столь тщательной проработке посвященного ему раздела. Однако на любом предприятии требуется поддержание объема продаж на уровне, способном обеспечить его выживание. Поэтому программа маркетинга играет критически важную роль и изучается весьма скрупулезно. В плане маркетинга должны быть рассмотрены следующие проблемы.

1. *Определение спроса и возможностей рынка.* В этом пункте должен определяться спрос на данный продукт или услугу, а также рынок и возможности, которые этот рынок предоставляет. Конкретно должен быть очерчен весь рынок в целом, первичные и вторичные целевые сегменты рынка, а также значение и характеристика этих сегментов.

2. *Конкуренция и другие факторы воздействия.* Внимание должно быть сосредоточено на рыночных условиях, которые определяются внешними факторами по отношению к предприятию. Важнейшие среди них: степень существующей конкуренции, ее возможное воздействие на предприятие, государственное регулирование и т.д.

3. *Стратегия маркетинга.* Нужно определить, как будут управляться средства маркетинга. Стратегия охватывает такие факторы, как сбыт, реклама, продвижение товара, ценообразование, стимулирование продаж, анализ расположения торговых предприятий.

4. *Исследование рынка.* Полезно предложить формальное или неформальное исследование рынка, что поможет обосновать суждения перед инвесторами. Кроме того, такое исследование полезно и для предпринимателя, оно помогает лучше разобраться в положении на рынке.

5. *Прогнозы объемов продаж.* Бывает полезным показать свой прогноз объема продаж в разделе маркетинга. При этом можно сказать о рассчитываемом росте объемов продаж, о предполагае-

мой части рынка, которая будет завоевана, о продажах по периодам, видам товаров и по потребителям.

6. *Дополнительные материалы.* Целесообразно включить в приложение к плану материалы, которые могут подкрепить достоверность утверждений, содержащихся в плане. В них входят исследования по данной области, проспекты и обзоры или статьи, имеющие отношение к товару.

3.6 Производственный план

К числу проблем, с которыми приходится иметь дело при составлении бизнес-плана, относятся вопросы, непосредственно связанные с производством товаров или оказанием услуг. Поскольку бизнес-план предназначен как для управления, так и для привлечения капитала, предприниматель может столкнуться с некоторыми трудностями, связанными с поисками баланса между сложным и простым при объяснении технологических процессов.

Как документ для внутреннего планирования бизнес-план должен содержать подробное описание производственной деятельности. Это дает возможность решить многие организационные проблемы до начала реализации проекта. Однако, при привлечении капитала, когда бизнес-план является рекламным документом, содержание этого раздела должно быть предельно простым. В отдельных случаях само производство может оказаться одной из привлекательных сторон бизнеса. Тогда, следует более подробно описать его, избегая избытка технических подробностей. Примером такого производства может служить ресурсосберегающая технология (как технологический прорыв в растениеводстве) или производство биопродуктов.

Относительная значимость бизнес-плана зависит от характера производства. Бизнес, построенный на производстве, требует большего внимания к технологическим операциям, чем связанный с розничной торговлей.

Вопросы, которые должны быть рассмотрены в производственном плане.

1. *Разработка продукта.* Часто бизнес-план составляется до того, как разработана полная шкала продуктов и услуг. Это особенно проявляется в случае новой компании. Да и уже сложившиеся фирмы должны вести разработку для сохранения

конкурентной способности. Имеет смысл дать краткую информацию о новых разработках фирмы.

2. *Изготовление.* Важно рассмотреть процесс производства продукции. Под этим подразумевают описание зданий, оборудования, потребностей в сырье, трудовых ресурсах; технологических процессов, сборочных линий, программ контроля качества; возможностей производства.

3. *Обслуживание и сервис.* Нужно указать возможности и уровень сервисного обслуживания для покупателей. Это особенно важно для технически сложных изделий.

4. *Внешние воздействия.* Рассматриваются факторы, ограничивающие деятельность производства, такие как правила техники безопасности или нормы выброса во внешнюю среду загрязняющих веществ.

5. *Меры по правовой защите.* В разделе необходимо указать возможность применения различных форм правовой защиты. К ним относятся патенты, лицензии, товарные знаки или авторские права. Даже когда нет серьезной правовой защиты продукции, следует дать пояснения по этому поводу.

3.7 Управление и организация

Вне зависимости от того насколько заманчива концепция бизнеса, большинство кредиторов не склонны связывать себя с предприятием, если они не уверены в людях, которые будут на нем работать. Часто говорят, что кредиторы вкладывают средства в людей, управляющих данной фирмой, а не в идеи и не в продукцию. То, в какой мере удастся пробудить интерес кредитора к предприятию, часто зависит от деловых качеств персонала. Чтобы рассмотреть надлежащим образом эту проблему, предприниматель должен начать с объективной оценки своих сильных и слабых сторон и потребностей фирмы. Исходя из этой оценки, можно определить структуру предприятия и его штат.

В разделе рассматриваются следующие пункты.

1. *Менеджеры и владельцы.* В этом пункте должны быть представлены сведения о тех лицах, которые будут играть ведущие роли в становлении и операциях предприятия. Сюда включают: предпринимателей, директоров, менеджеров, сотрудников, занимающих ключевые посты.

2. *Организационная схема.* Приводятся логические связи и

разделение ответственности в рамках организации. В некоторых случаях может оказаться полезным пояснительный текст.

3. *Кадровая политика и стратегия.* Бизнес-план должен содержать пояснения относительно того, как будет проводиться подбор, подготовка и оплата сотрудников. Кратко следует остановиться на льготах и стимулах для сотрудников.

Часто говорят, что самое ценное – это люди. Это особенно справедливо, когда речь идет о новом предприятии, когда ошибки в принимаемых решениях и в практической деятельности часто усугубляются отсутствием устойчивости и нехваткой средств.

3.8 Капитал и юридическая форма предприятия

В этом разделе определяется, какая юридическая форма будет выбрана, и как будет обеспечено капиталом данное предприятие. Именно здесь предприниматель должен указать, какого рода финансовые ресурсы требуются для успешного развития предприятия. Даже при наличии всех необходимых ресурсов управление бизнесом непростая задача. При дефиците средств, все намного труднее. С другой стороны, привлекать излишний капитал тоже нежелательно, так как приходится за это или отдавать дополнительную часть прибыли (в случае инвестора), или взваливать на себя дополнительное бремя долга (в случае кредитора).

Этот раздел бизнес-плана включает следующую информацию.

1. *Структура компании.* Важнейшие из решений этого пункта – это юридическая форма и способы финансового участия.

2. *Требования в отношении капитала.* В бизнес-плане следует сказать об источниках средств, имеющихся в настоящее время, а также тех, к которым предлагается прибегнуть в будущем, чтобы потенциальный кредитор мог понять, как будущие кредиты будут вписываться в общую финансовую картину.

Предприниматель имеет обширный круг вариантов участия в производстве, который он может предложить потенциальным источникам капитала. Он может предложить акции, долговые обязательства или гибридные ценные бумаги (такие как конвертируемый долг). Одной из этих возможностей соответствует фиксированная ставка дохода, при других – доходы меняются в зависимости от результатов деятельности компании. Некоторые предприятия предусматривают предоставление инвесторам права голоса

при принятии важных решений, другие это право ограничивают или вовсе не предоставляют.

3.9 Финансовый план

Цель финансового раздела бизнес-плана – сформулировать и представить всеобъемлющую и достоверную систему проектировок, отражающих ожидаемые финансовые результаты (итоги) деятельности компании. Если эти данные тщательно подготовлены и убедительно подкреплены, они становятся одним из важнейших критериев оценки привлекательности предприятия.

В то время, как остальная часть бизнес-плана дает основные представления о характере предприятия, проектировка финансовых результатов призвана напрямую ответить на главные вопросы, волнующие как предпринимателя, так и рецензента. Именно из этого раздела инвестор узнает о том, на какую прибыль он может рассчитывать, а кредитор – о способности потенциального заемщика обслуживать долг.

Когда речь идет о новом или недавно существующем предприятии, важно представить суть финансового плана в надлежащей перспективе. В подобных ситуациях, естественно, нет финансовых данных за прошлые годы, которые могли бы послужить основой для оценок. Однако большее внимание к деталям может сделать информацию и расчеты данного раздела точнее. При работе над финансовым разделом надо учитывать следующее.

Во-первых, следует подчеркнуть важность и достоверность представляемых данных. Качество исследований непосредственно отражается на точности проектировок. Поэтому, если приводимые в финансовом разделе данные отклоняются от соответствующих общих показателей, как, например, средних по отрасли, то следует дать объяснение этому факту.

Во-вторых, в силу того, что всякий финансовый анализ будущего неизбежно характеризуется той или иной степенью неопределенности, имеет смысл рассмотреть несколько сценариев, даже если не все они будут представлены в окончательном плане. Как и маркетинг-план, финансовый план может включать в себя несколько вариантов проектировок – например, один, основанный на «консервативных» предположениях, другой – учитывающий полный потенциал бизнеса. Обычно это осуществляется следующим способом – выбирается наиболее вероятный ход реализации

проекта, и он описывается в бизнес-плане, а альтернативные варианты рассматриваются в виде анализа чувствительности. Полученные результаты сводятся в таблицу.

В-третьих, важно периодически возвращаться к своим проектам и, в случае необходимости, пересматривать их. За время рассмотрения проекта может произойти немало такого, что способно оказать влияние на предполагаемые финансовые результаты предприятия. Для того чтобы бизнес-план был действенным инструментом планирования, а также документом, способным привлечь внимание потенциальных инвесторов и кредиторов, его содержание должно соответствовать складывающейся обстановке. Это особенно справедливо в отношении финансовых проектировок.

В-четвертых, финансовый план не должен расходиться с деталями, представленными в остальной части бизнес-плана. Если в разделе, посвященном маркетингу, говорится о намерении предприятия развернуть всесторонне спланированную и дорогостоящую рекламную кампанию, это должно найти отражение в проектируемых показателях будущего отчета о прибыли. Если при анализе продаж учитывается фактор сезонности, то его следует принять в расчет и при проектировании денежного потока. Отсутствие логики и несоответствия в плане говорят либо о недобросовестности, либо о недостаточной компетентности его авторов.

Расчетная часть финансового плана должна быть выполнена при помощи программного продукта Project Expert вер. 7.19. Структура финансового плана и особенности планирования с использованием программного продукта Project Expert описаны в учебном пособии «Планирование на предприятии АПК».

3.10 Приложения

Раздел содержит документацию, подтверждающую данные проекта:

- 1) годовые бухгалтерские балансы предприятия за три последних года;
- 2) отчеты о прибылях и убытках за три последних года;
- 3) устав предприятия;
- 4) копии действующих договоров о поставке материалов и комплектующих (ГСМ, ветпрепаратов, семян, средств химизации и т.д.);

5) технологические карты производства сельскохозяйственной продукции с указанием времени проведения отдельных операций и т.д.

4 Требования к оформлению презентации при защите курсовой работы

Оценка, выставляемая руководителем курсовой работы, должна быть подтверждена по результатам защиты. Для этого студент должен подготовить мультимедийную презентацию, отображающую все основные параметры защищаемого проекта.

Таблица 1

Особенности оформления презентации

Параметры презентации	Правила применения
1	2
<i>Оформление слайдов</i>	
Стиль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Соблюдайте единый стиль оформления и избегайте стилей, которые будут отвлекать от самой презентации. 2. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текст, рисунок)
Фон	<ol style="list-style-type: none"> 1. Используйте тона, приятные для глаз зрителя. 2. Можете выбирать более холодные тона (синий или зеленый).
Использование цвета	<ol style="list-style-type: none"> 1. На одном слайде рекомендуется использовать не более трех цветов: один для фона, один для заголовков, один для текста. 2. Для фона и текста слайда выбирайте контрастные цвета.
Анимационные эффекты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Используйте возможности компьютерной анимации для представления информации на слайде. 2. Анимационные эффекты не должны отвлекать внимание от содержания на слайде. 3. Звуковое оформление не должно быть громким.
<i>Представление информации</i>	
Расположение информации на странице	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предпочтительно горизонтальное расположение информации. 2. Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

1	2
Шрифты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Для заголовков – не менее 30. 2. Для информации – не менее 24. 3. Используйте шрифты без засечек (их легче читать с большого расстояния).
Объем информации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: запоминается не более трех фактов, выводов, определений 2. Важные факты отображаются по одному на каждом отдельном слайде. 3. Презентация в среднем должна содержать около 12 файлов.
Структура презентации	<p>Структура презентации может быть примерно следующей.</p> <p>1-й слайд. Вопрос для исследования студента / Тема курсового проекта студента, автор, руководитель.</p> <p>2-й слайд. Цель проекта, задачи проекта (что поэтапно и конкретно сделано для достижения цели).</p> <p>3-й слайд. Основные положения исполнительного резюме проекта.</p> <p>4-й слайд – n-й слайд. Краткое представление решенных задач (хода проекта).</p> <p>n +1 слайд. Выводы, которые могут быть представлены в форме обобщений, перечня результатов, предложений, рекомендаций, алгоритмов деятельности и др.</p>

Все прочие вопросы, не рассмотренные в данных методических указаниях, регламентируются «Положением о курсовом проектировании. СМК 04-30-2013» Самарской государственной сельскохозяйственной академии.

Приложения

Приложение 1

Пример оформления титульного листа

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

кафедра «Экономическая теория и экономика АПК»

Курсовая работа

по дисциплине «Бизнес-планирование»

Тема: «Бизнес-план инвестиционного проекта, реализуемого
предприятием АПК»

Выполнил:

студент ___ курса

группы ____

направление подготовки 38.03.02 – «Менеджмент»,

профиль подготовки – «Производственный менеджмент».

личный номер _____

(номер зачетной книжки)

(Фамилия, имя, отчество студента)

К защите допущен: _____ / _____ /

(подпись)

(инициалы, фамилия)

----- / -----

----- / -----

Оценка _____

(цифрой и прописью)

подписи членов комиссии расшифровка подписи

Кинель 20__

Пример оформления задания

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

кафедра «Экономическая теория и экономика АПК»

ЗАДАНИЕ

на курсовую работу по дисциплине
«Бизнес-планирование»

Студенту _____
(фамилия, имя, отчество)

Тема курсовой работы _____

Исходные данные на курсовую работу _____

Задание выдано « ____ » _____ 20__ г.

Руководитель _____ / _____ /
подпись *расшифровка подписи*

Пример оформления оглавления

Оглавление

	стр.
Реферат	4
Введение	3
1	5
1.1	5
1.2	
...	
2	
2.1	
2.2	
...	
Выводы и предложения	
Список использованной литературы и источников	
Приложения	

Пример оформления реферата

РЕФЕРАТ

Курсовая работа представлена бизнес-планом. Бизнес-план содержит 50 страниц машинописного текста, включает 25 таблиц, 2 рисунка.

Ключевые слова: план, эффективность, сельскохозяйственное производство, денежные потоки.

Сокращения, используемые в тексте:

т.д. – так далее;

в т.ч. – в том числе;

кг, т, ц, га – килограммы, тонны, центнеры, гектары и др. метрические меры измерения;

руб., тыс. руб., \$ США – рубли, тысячи рублей, доллары США (и другие используемые валюты проекта);

КР – курсовая работа;

Бп – бизнес-план.

В курсовой работе представлен расчет эффективности инвестиционного проекта, реализуемого в условиях сельскохозяйственного предприятия. В соответствии с заданием спроектированы изменения производственного процесса, оптимально соответствующие условиям конкретного предприятия. Рассчитаны показатели эффективности проекта, результаты доходности, составлены денежные потоки проекта, проведены анализы устойчивости.

Рекомендуемая литература

1. Nosov, V. V. Optimization of the farm production structure taking into account weather, economic and environmental conditions / V. V. Nosov, M. N. Kozin, T. N. Gladun // Ecology, Environment and Conservation. – 2015. – Vol. 21, Suppl. Issue August. – P. 103-110.
2. Гурьянов, А. В. Сравнительный анализ методик кадастровой оценки / А. В. Гурьянов, К. А. Жичкин, Л. Н. Жичкина // Аграрная наука – сельскому хозяйству : сб. статей VIII Междунар. науч.-практ. конф. : в 3 кн. – Барнаул : РИО АГАУ, 2013. – Кн. 2. – С. 414-415.
3. Жичкин, К. А. Теоретические основы планирования // Аграрная наука в условиях инновационного развития АПК : сб. науч. трудов. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – С. 88-90.
4. Жичкин, К. А. Планирование на предприятиях АПК : учеб. пособие / К. А. Жичкин, А. А. Пенкин. – Самара, 2004. – 132 с.
5. Жичкин, К. А. Теоретические основы планирования : методические указания для практических занятий / К. А. Жичкин. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – 48 с.
6. Жичкин, К. А. Государственное регулирование свиноводства на региональном уровне (на материалах Самарской области) : монография / К. А. Жичкин, И. С. Курмаева. – Самара : РИЦ СГСХА, 2011. – 162 с.
7. Жичкин, К. А. Информационное обеспечение в концепции оптимизации систем территориального размещения сельскохозяйственного производства в регионе / К. А. Жичкин, А. Ю. Кувшинов // Система информационного обеспечения. Научно-информационное обеспечение инновационного развития АПК : мат. VI Междунар. науч.-практ. конф. – М. : ФГБНУ «Росинформагротех», 2012. – С. 129-134.
8. Жичкин, К. А. Информационное обеспечение кадастровой оценки земель сельскохозяйственного назначения / К. А. Жичкин, А. А. Пенкин, Ф. М. Гусейнов, Л. Н. Жичкина // Известия Самарской государственной сельскохозяйственной академии. – 2013. – №2. – С. 3-8.
9. Жичкин, К. А. Информационное обеспечение кадастровой оценки земель сельскохозяйственного назначения (на материалах Самарской области) : монография / К. А. Жичкин, А. А. Пенкин, А. В. Гурьянов, Л. Н. Жичкина. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – 159 с.
10. Жичкин, К. А. Использование пакетной программы Project Expert для курсового проектирования по предмету «Планирование и

прогнозирование в АПК» : учебно-методическое пособие / К. А. Жичкин, А. А. Пенкин. – Самара : Осип СОКГС, 2002. – 96 с.

11. Жичкин, К. А. Кадастровая оценка земель сельскохозяйственного назначения: сравнительный анализ методик для условий Самарской области / К. А. Жичкин, А. В. Гурьянов, Л. Н. Жичкина // Управление земельно-имущественными отношениями : мат. IX Междунар. науч.-практ. конф. – Пенза : ПГУАС, 2013. – С. 33-37.

12. Жичкин, К.А. Нецелевое использование земель сельскохозяйственного назначения как источник ущерба в системе «муниципальный район-регион» / К. А. Жичкин, А. Л. Петросян // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2015. – Т. 15, №3. – С. 277-284.

13. Жичкин, К. А. Определение ущерба от нецелевого использования земель сельскохозяйственного назначения / К. А. Жичкин, А. Л. Петросян // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2016. – Т. 17, №1. – С.17-24.

14. Жичкин, К. А. Оптимизация размещения сельскохозяйственного производства как основа региональной экономической политики / К. А. Жичкин, А. Ю. Кувшинов // Социальные и производственные основы модернизации экономики Оренбуржья : мат. Междунар. науч.-практ. конф. – Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2011. – С. 55-59.

15. Жичкин, К. А. Оптимизация территориального размещения сельскохозяйственного производства региона как фактор инновационного развития / К. А. Жичкин, А. Ю. Кувшинов // Развитие инновационной деятельности в АПК региона : мат. Междунар. науч.-практ. конф. – Барнаул : АЗБУКА, 2012. – С. 83-88.

16. Жичкин, К. А. Организационно-экономические особенности инвестиционной деятельности в овцеводстве / К. А. Жичкин, Н. Н. Едренин // Аграрная наука – сельскому хозяйству : мат. IX Междунар. науч.-практ. конф. – Барнаул : РИО АГАУ, 2014. – Кн. 1. – С. 315-317.

17. Жичкин, К. А. Особенности оценки эффективности применения современных технологий в сельском хозяйстве / К. А. Жичкин, Л. Н. Жичкина // Аграрный вестник Верхневолжья. – 2016. – №1. – С. 8-10.

18. Жичкин, К. А. Планирование на предприятии АПК : рабочая тетрадь / К. А. Жичкин. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2012. – 33 с.

19. Жичкин, К. А. Применение программного информационного обеспечения для снижения рисков при заключении договоров аграр-

ного страхования в растениеводстве / К. А. Жичкин, Т. В. Шумилина // Система информационного обеспечения. Научно-информационное обеспечение инновационного развития АПК : мат. VI Междунар. науч.-прак. конф. – М. : ФГБНУ «Росинформагротех», 2012. – С. 110-115.

20. Жичкин, К.А. Прогнозирование и планирование развития АПК : методические указания для самостоятельной работы / К. А. Жичкин. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2012. – 34 с.

21. Жичкин, К. А. Роль информатизации в разработке и оптимизации систем территориального размещения сельскохозяйственного производства в регионе / К. А. Жичкин, А. Ю. Кувшинов // Информатизация в АПК: состояние, тенденции, перспективы. – М. : Энциклопедия российских деревень, 2012. – С. 273-276.

22. Жичкин, К. А. Система информационного обеспечения сельскохозяйственной кредитной кооперации в Самарской области / К. А. Жичкин, А. В. Есипов // Система информационного обеспечения. Научно-информационное обеспечение инновационного развития АПК : мат. VI Междунар. науч.-прак. конф. – М. : ФГБНУ «Росинформагротех», 2012. – С. 121-124.

23. Жичкин, К. А. Территориальное размещение аграрного производства в регионе как фактор в ценообразовании сельскохозяйственной продукции / К. А. Жичкин, А. Ю. Кувшинов. – Проблемы ценообразования в АПК страны. – М. : Изд-во ИП Насирддинова. – 2012. – С. 98-105.

24. Жичкин, К. А. Экономические аспекты оценки применения современных технологий в АПК / К. А. Жичкин, Л. Н. Жичкина // Инновационные направления развития технологий и технических средств механизации сельского хозяйства : мат. Междунар. науч.-практ. конф. – Воронеж : ФГБОУ ВО «Воронежский ГАУ», 2015. – С. 226-231.

25. Кувшинов, А. Ю. Эконометрическое моделирование сельскохозяйственного производства на уровне муниципального района в условиях ВТО / А. Ю. Кувшинов, К. А. Жичкин // Аграрная наука – сельскому хозяйству : сб. статей VIII Междунар. науч.-практ. конф. : в 3 кн. – Барнаул : РИО АГАУ, 2013. – Кн. 1. – С. 179-182.

26. Курмаева, И. С. Анализ состояния отрасли свиноводства в Самарской области / И. С. Курмаева, К. А. Жичкин // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2010. – №1. – С. 101-105.

27. Курмаева, И. С. Опыт государственного регулирования отрасли свиноводства в странах Европейского Союза / И. С. Курмаева, К. А. Жичкин // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2010. – №2. – С. 93-97.

28. Носов, В. В. Моделирование оптимальной структуры производства сельскохозяйственной организации в условиях погодного риска // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2010. – №1(63). – С. 57-63.

29. Перунов, В. Б. Прикладное программное обеспечение управления инвестиционными проектами : учеб. пособие / В. Б. Перунов, А. А. Пенкин, К. А. Жичкин. – Самара : Самвен-Кинель, 2005. – 143 с.

30. Петросян, А. Л. Прогнозирование ущерба нецелевого использования земель сельскохозяйственного назначения / А. Л. Петросян, К. А. Жичкин, Л. Н. Жичкина // Математическое моделирование в экономике, страховании и управлении рисками : сб. мат. IV Междунар. молодежной науч.-практ. конф. – Т. 1. – Саратов : Изд-во Сарат.ун-та, 2015. – С. 177-182.

31. Программно-целевой метод планирования в молочном скотоводстве (на материалах Самарской области) : монография / Х. Б. Баймишев, А. А. Пенкин, К. А. Жичкин. – Самара : РИЦ ГСХА, 2010. – 192 с.

32. Прокофьев, В. А. Предпосылки и условия развития детерминированного факторного анализа (проблемы науки «экономический анализ») / В. А. Прокофьев, В. В. Носов, Т. В. Саломатина // ЭТАП: Экономическая теория, Анализ, Практика. – 2014. – №4. – С. 134-145.

33. СМК-04-30-2013 «Положение о курсовом проектировании» [Электронный ресурс]. – URL:http://old.ssaa.ru/_np_doc/582rf/polog/SМК_04-30-2013.pdf

Оглавление

Предисловие.....	3
1 Общие требования, предъявляемые к курсовым работам.....	4
2 Примерная тематика курсовых работ.....	7
3 Указания по выполнению тем курсовых работ.....	8
3.1 Оглавление бизнес-плана	8
3.2 Исполнительное резюме	8
3.3 Общее описание предприятия	9
3.4 Продукты и услуги	9
3.5 Маркетинг-план	10
3.6 Производственный план	12
3.7 Управление и организация	13
3.8 Капитал и юридическая форма предприятия	14
3.9 Финансовый план	15
3.10 Приложения	16
4 Требования к оформлению презентации при защите курсовой работы.....	17
Приложения.....	19
Рекомендуемая литература.....	23

Учебное издание

Жичкин Кирилл Александрович

Бизнес-планирование

**Методические указания
для выполнения курсовой работы**

Отпечатано с готового оригинал-макета
Подписано в печать 25.04.2016. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 1,63, печ. л. 1,75.
Тираж 30. Заказ №168.

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО Самарской ГСХА
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная 2
Тел.: (84663) 46-2-47
Факс 46-6-70
E-mail: ssaariz@mail.ru

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

И. Н. Сотникова
М. Н. Купряева

МАРКЕТИНГ

Учебное пособие

Кинель 2016

ББК 65я7

С67

Рецензенты:

д-р экон. наук, профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг»,
ФГБОУ ВО Самарская ГСХА

О. В. Мамай;

канд. экон. наук, доцент кафедры

«Управление инновациями и маркетингом»,

ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»

А. Е. Краснослободцева

Сотникова, И. Н.

С67

Маркетинг : учебное пособие / И. Н. Сотникова,
М. Н. Купряева. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – 94 с.

ISBN 978-5-88575-421-7

Учебное пособие содержит сведения о современной концепции маркетинга, системе маркетинговых исследований. Особое внимание в пособии уделено вопросам сегментирования рынков. Подробно освещены вопросы товарной, ценовой, сбытовой, коммуникационной политики. Так же в пособии рассматриваются вопросы организации и контроля маркетинговой деятельности, современные компьютерные технологии и роль интернета в маркетинге.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.01 «Экономика», будет полезно практикам – руководителям и специалистам предприятий, предпринимателям, желающим ознакомиться и изучить основы маркетинга.

ББК 65я7

ISBN 978-5-88575-421-7

© Сотникова И. Н., Купряева М. Н., 2016

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2016

ПРЕДИСЛОВИЕ

Маркетинг затрагивает жизнь каждого из нас. Это процесс, в ходе которого разрабатываются и предоставляются в распоряжение людей товары и услуги, обеспечивающие определенный уровень жизни. Маркетинг включает в себя множество самых разнообразных видов деятельности, в том числе маркетинговые исследования, разработку товара, организацию его распространения, установление цен, рекламу, личную продажу и т.д. Многие путают маркетинг с коммерческими усилиями по сбыту, тогда как на самом деле он сочетает в себе несколько видов деятельности, направленных на выявление, обслуживание, удовлетворение потребительских нужд для решения целей, стоящих перед организацией.

Цель учебного пособия – в доступной форме изложить сущность и содержание маркетинга как эффективной концепции управленческой, хозяйственной и производственно-сбытовой деятельности применительно к практике отечественных организаций и предприятий, работающих в условиях рыночных отношений как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

В процессе изучения данного пособия у обучающихся должны формироваться навыки и умения работать в условиях рыночной экономики (умение проводить маркетинговые исследования, осуществлять сегментирование рынка, владеть основами рекламной деятельности, разрабатывать ценовые стратегии, формировать спрос и стимулировать сбыт, разрабатывать стратегии маркетинга и т.д.), современное экономическое мышление.

Маркетинг позволяет рационально решать проблемы рынка, быть конкурентоспособными, максимально использовать собственные ресурсы, а также возможности получения высокой прибыли.

1. СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА: СОДЕРЖАНИЕ, ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ, ФУНКЦИИ

Термин «маркетинг» происходит от английского «market» (рынок) и означает деятельность в сфере рынка, сбыта. Маркетинг как система экономической деятельности – более широкое понятие. С одной стороны, это тщательное и всестороннее изучение рынка, спроса, вкусов и потребностей покупателей, ориентация на них производства, адресность выпускаемой продукции, а с другой – активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений.

Маркетинг следует рассматривать и как науку, и как сферу практической деятельности. Теория маркетинга зародилась в США в конце 19 в. как реакция товаропроизводителей и продавцов на обострение проблемы сбыта, товарное перенасыщение рынков.

Становление и развитие рыночных отношений в России предопределили более широкое использование маркетинга в практической деятельности предприятий. Это объясняется рядом обстоятельств:

- усложнились проблемы производства и реализации товаров вследствие стремительного роста масштабов производства, расширения ассортимента товаров и услуг;
- возросли требования покупателей;
- ужесточилась внутриотраслевая, межотраслевая и международная конкуренция;
- возросли производственные возможности вследствие научно-технического и технологического прогресса.

С выходом предприятий на рынок потребовалось знание специфических методов и приемов работы на нем, умение их применять. Стали необходимы особые стратегия и тактика, позволяющие учитывать происходящие на рынке изменения. Кроме того, использование маркетинга связано как с деятельностью на внутреннем рынке, так и с внешнеэкономической деятельностью предприятий. Выходить на внешний рынок сегодня нельзя без хорошего знания товарных рынков внутри страны и за рубежом.

Существует более 2000 определений маркетинга. Все они могут быть сведены к двум определениям: в узком и широком смысле.

1) Маркетинг – это деятельность, связанная с продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю.

2) Маркетинг – деятельность по изучению и прогнозированию рынка, разработке, производству, распределению и продвижению товаров (услуг) для осуществления сделок купли-продажи, с помощью которых наилучшим способом достигаются цели предприятия (организации) и удовлетворяются запросы потребителей.

Значительный вклад в создание и развитие теории маркетинга внесли зарубежные ученые и специалисты: Б. Берман, Е. Дихтль, П. Друкер, Ф. Котлер, Т. Левитт, Дж. Эванс.

Развитию теории маркетинга применительно к российским условиям посвятили свои работы многие отечественные ученые: Е. П. Голубков, А. В. Гольцов, А.П. Панкрухин, А. В. Пошатаев, Э. А. Уткин, В. Е. Хрупкий, Ю. А. Цыпкин и др.

Можно выделить основные группы определений, по-разному характеризующих маркетинг:

а) маркетинг – это практическая деятельность по продвижению продукции на рынке;

б) маркетинг – это философия бизнеса;

в) маркетинг – это система управления, вид менеджмента;

г) маркетинг – это отрасль науки, изучающая рынок.

Основной принцип рыночной экономики заключается в том, что «свободная игра» спроса и предложения стимулирует производство тех товаров, которые необходимы потребителю.

Маркетологи выделяют два вида рынков: рынок продавца и рынок покупателя.

Рынок продавца – это такой рынок, на котором продавцы имеют больше власти и где наиболее активными «деятелями рынка» приходится быть покупателям. Это рынок дефицита товаров и услуг, который наиболее типичен для командно-административного управления экономикой.

Рынок покупателя – это такой рынок, на котором больше власти имеют покупатели и где наиболее активными «деятелями рынка» приходится быть продавцам.

В зависимости от вида предприятия его целей и задач разрабатывается концепция маркетинга, которой предприятие может придерживаться. Некоторые предприятия придерживаются одной из 5 концепций, другие меняют в зависимости от внешних

и внутренних факторов, большинство предприятий используют несколько концепций одновременно.

Концепция – это система взглядов, то или иное понимание явления или процесса.

Существуют 5 концепций:

- 1) Производственная концепция (совершенствование производства).
- 2) Товарная концепция (совершенствование товара, продуктовая).
- 3) Сбытовая концепция (интенсификация коммерческих усилий).
- 4) Маркетинговая концепция.
- 5) Холистический маркетинг.

Производственная концепция. Это один из самых старых подходов, которым руководствуются предприятия. Данная концепция основана на утверждении, что потребители будут покупать товары, которые широко распространены и доступны по цене, следовательно, руководство должно сосредоточить свои усилия на совершенствовании производства и системы распределения.

Концепция совершенствования производства находит применение в двух ситуациях: когда спрос на товар превышает предложение и когда себестоимость товара слишком высока, т.е. ее необходимо снизить, для чего требуется повышение производительности труда. Данной концепции придерживалась и продолжает придерживаться значительная часть российских предприятий и организаций, что служит одной из причин бедственного положения многих из них. Это концепция равнодушия к потребителям, она применима в редких случаях, например, в производстве стандартизованных товаров и сырьевых продуктов, таких, как нефть, металлы в слитках, спички, патроны к автоматическому оружию.

Товарная концепция. Это еще один старый основополагающий подход, которым руководствуются предприятия. Концепция совершенствования товара состоит в том, что потребители будут покупать товары наивысшего качества, с наилучшими эксплуатационными свойствами и характеристиками, следовательно, организация должна сосредоточить свои усилия на постоянном совершенствовании товара.

Многие производители верят, что если им удастся усовершенствовать мышеловку или мотороллер, то тропа к их порогу не зарастет. Однако зачастую их ждет жестокий удар. Покупатели ищут способ избавления от мышей, но не обязательно с помощью

усовершенствованной мышеловки, они хотят ездить, но не на мотороллере. Решением проблемы может стать химический аэрозоль против мышей или мотоцикл. Более того, усовершенствованный мотороллер не пойдет на рынке, если производитель не примет меры, чтобы сделать его привлекательным с помощью дизайна и цены. Если он не организует товародвижение по удобным каналам распределения, не привлечет внимания тех, кому мотороллер нужен, и не убедит этих людей в превосходных качествах своего изделия, то он потерпит крах.

Концепция совершенствования товара приводит к «маркетинговой близорукости», так как упускает из виду нужды клиентов. Использование этой концепции предприятиями российского военно-промышленного комплекса – одна из причин их трудностей и бед.

Сбытовая концепция. Этого подхода придерживаются многие производители. Концепция интенсификации коммерческих усилий состоит в том, что потребители не будут покупать товары организации в достаточном количестве, если она не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования.

Агрессивно используют концепцию интенсификации коммерческих усилий применительно к товарам повседневного спроса, о приобретении которых покупатель долго не раздумывает. В этих отраслях деятельности разработаны и доведены до совершенства различные приемы выявления потенциальных покупателей и «жесткой продажи» им товара. Практикуют «жесткую продажу» и в отношении других товаров, таких, как автомобили.

Используется агрессивная и назойливая реклама. Едва клиент появляется у прилавка или входит в демонстрационный зал, продавец мгновенно начинает «психологическую обработку». Если клиенту понравилась выставленная вещь, ему могут сказать, что она последняя, что ее собирается купить другой. Поэтому решать надо не откладывая. Если покупателя не устраивает цена, продавец предлагает переговорить с владельцем и добиться особой скидки. Цель всего этого – «завести клиента» и заставить его совершить покупку как можно скорее.

Долгосрочные результаты деятельности предприятия, руководствующегося этой концепцией, часто могут быть неблагоприятны: *«Все усилия приложу, чтобы продать (можно 1 раз навязать*

(продать) товар, а там, пусть будет, что будет и неважно вернутся ли еще за этим товаром)».

Маркетинговая концепция. Это современный подход в предпринимательской деятельности, характерный для постиндустриального периода экономического развития. Согласно данной концепции залогом достижения целей организации служат определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами.

Суть концепции маркетинга выражают призывы типа «Отыщите потребности и удовлетворите» или «Производите то, что можете продать, вместо того, чтобы пытаться продать то, что можете произвести».

Концепцию интенсификации коммерческих усилий и концепцию маркетинга часто путают друг с другом. Т. Левитт разграничивает их следующим образом.

Коммерческие усилия по сбыту – это забота о нуждах продавца. Это забота о превращении его товара в наличные деньги. Маркетинг – это забота об удовлетворении нужд клиента посредством товара и факторов, связанных с созданием, поставкой и, наконец, потреблением этого товара. Она и вознаграждается прибылью.

Концепция маркетинга – это ориентация на нужды и потребности клиентов, подкрепленная комплексными усилиями маркетинга, нацеленными на создание потребительской удовлетворенности. Потребительская удовлетворенность – основа для достижения целей организации.

Концепция маркетинга отражает приверженность теории суверенитета потребителя. Организация производит то, что необходимо потребителю, и получает прибыль за счет максимального удовлетворения его нужд.

В последние годы не раз поднимался вопрос о соответствии философии маркетинга веку загрязнения окружающей среды, дефицита ресурсов, роста населения, голода и бедности, пренебрежения нуждами общества. Должна ли компания, умеющая прекрасно удовлетворять нужды потребителей, исходить из примата долгосрочных интересов общества и его членов? Концепция маркетинга избегает рассмотрения проблемы потенциальных конфликтов потребностей, интересов потребителей и общественного благосостояния. Множество факторов, возникших за последнее десятилетие,

требуют иной практики маркетинга и бизнеса в целом. Маркетологи 21 века все больше осознают потребность всеобъемлющем, в связном подходе, не ограниченном традиционными принципами маркетинговой концепции.

Концепция холистического (целостного) маркетинга основана на планировании, разработке и внедрении маркетинговых программ, процессов и мероприятий с учетом их широты и взаимозависимости. Холистический маркетинг состоит из 4 компонентов:

- 1) внутренний маркетинг;
- 2) интегрированный маркетинг;
- 3) маркетинг взаимоотношений;
- 4) социально-ответственный маркетинг.

Внутренний маркетинг – обеспечение того, чтобы все сотрудники организации руководствовались в своей деятельности принципами маркетинга (и в особенности – высшее руководство).

Интегрированный маркетинг – оптимальное применение разнообразных средств создания, продвижения и предоставления потребительской ценности. Традиционно их принято описывать как набор маркетинговых инструментов, используемых компанией для достижения маркетинговых целей.

Маркетинг взаимоотношений (партнерских взаимоотношений) – построение многогранных взаимодействий с покупателями, участниками каналов распределения и прочими маркетинговыми партнерами.

Социально-ответственный маркетинг – понимание этических, экологических, правовых и социальных последствий маркетинга. В настоящее время под термином «социальный маркетинг» также понимается работа коммерческих компаний, направленная на одновременное продвижения бренда и социальных ценностей.

Субъектами маркетинга являются производители, посредники и потребители разнообразной продукции.

Производители и тем более *посредники* – наиболее активные и одновременно профессиональные субъекты маркетинга. Но и потребители, объединившись, могут создать ощутимую социальную силу.

Консьюмеризм – движение, объединяющее потребителей и защищающее их права. Аналогичное движение и соответствующий орган – Конфедерация обществ потребителей уже несколько лет функционирует и в России.

Объектами маркетинга являются материальные товары, услуги, идеи, организации, территории и личности.

Материальные товары (товары в узком смысле слова, которые можно потрогать, надкусить, разобрать на части, уронить и т.д.) подразделяются на следующие виды: товары индивидуального потребления; товары производственного назначения; товары для государственных, социальных нужд.

На передний план в конкуренции и маркетинге материальных товаров выдвигается их обслуживание, сервис, так называемая дематериализация товаров.

Услуги (бытовые, производственные, финансовые, транспорта и связи, социальные, интеллектуальные) – наиболее быстрорастущий сектор внимания маркетинговой деятельности. Услуги нематериальны, их невозможно перед приобретением пощупать, «попробовать на зуб». Они не постоянны по качеству, поскольку зависят от конкретного исполнителя и трудно поддаются стандартизации. Их нельзя заготовить заранее и складировать в ожидании сезонного роста спроса. Важнейшим направлением маркетинга услуг в наше время становится (как бы в противовес маркетингу материальных товаров) их «материализация», в частности попытки смоделировать и заранее показать возможному клиенту результат потребления услуги. Другой способ «материализации» услуг – введение вероятностных (по результатам) и других стандартизированных требований к качеству и срокам оказания услуг.

Идеи (включая прогнозы и сценарии развития, проекты, технологии, патенты, ноу-хау, социальные нормы и традиции, потребности и их иерархию) как объект маркетинга тесно связаны с интеллектуальными услугами. Они еще более нематериальны и в еще большей степени испытывают потребность в «материализации» задолго до момента принятия решения о покупке. Маркетинг идей сильно зависим от развитости правового обеспечения авторских приоритетов. Его резервы и масштабы потребных работ в России еще очень велики. Современный маркетинг, работая с идеями, стремится, с одной стороны, по возможности с наибольшей полнотой представить идею бесплатно (чтобы сформировать спрос, не оставить идею «котом в мешке»), с другой – предложить ее на рынке по реальной рыночной, часто достаточно высокой цене (поскольку для непрофессионала цена идеи часто выступает единственным индикатором ее качества).

Организации как категорию объектов маркетинга можно подразделить на проектируемые и действующие. Речь может идти об организационных структурах и моделях, правах, льготах и других атрибутах организации. Весомый компонент организации – ее основные фонды и оборотные средства. Именно они выступают основным объектом внимания в ходе приватизации, залоговых и иных аукционов, иных форм изменения формы собственности и конкретного собственника. Между тем ни в коем случае нельзя сбрасывать со счетов и такой объект маркетинга, как *интеллектуальный капитал*, и в частности имидж организации в среде государственного управления, бизнеса, на рынке, в целом в общественном мнении. Именно имидж фирмы способен радикально повлиять на рыночную оценку основных фондов. Имидж организации символизируется товарным (фирменным, торговым) знаком, воплощается в бренды.

Для *территорий* как категории объектов маркетинга в любом случае весьма значимо законодательство об объектах недвижимости и особенно о земле, возможность их приобретения в собственность, в длительное пользование (аренду) и т.д. В эту категорию входят жилье, места отдыха, зоны хозяйственной застройки и нежилые помещения, земля как объект инвестиций. В более широком плане можно вести речь о маркетинге территорий, ориентированном на повышение притягательности муниципального образования, региона и страны в целом для определенных категорий переселенцев, туристов, бизнесменов, для приложения финансовых и других ресурсов. Важнейший аспект современного маркетинга территорий – умение правильно определить, каким образом территория может выступить как товар, что представляет собой качество этого товара и какова будет цена его потребления, особенно для отдельных групп потребителей территорий.

Личности – речь может идти как о довольно масштабном рынке трудовых ресурсов и вакансий, так и о штучном «товаре» – выдающихся личностях и коллективах в таких сферах, как политика, культура и искусство, наука, образование, медицина, спорт и др. Известен и получил распространение, в том числе в нашей стране, *политический маркетинг*. Маркетинговые приемы сплошь и рядом применяются в отношении эстрадных и спортивных «звезд». Что касается деятелей науки, образования, культуры, а тем более научных, педагогических школ, то это фактически –

белое пятно и в теории, и в практике маркетинга. В практике маркетинга личностей часто ключевым аспектом выступает успешность сочетания, с одной стороны, представления личности как выдающейся, как «звезды», а с другой – уважительное отношение к адресату коммуникации, потребителю, представителю целевой группы.

Функции маркетинга представляют собой совокупность видов деятельности, связанной с изучением рынка, развитием ассортимента, формированием каналов товародвижения на рынок, проведением рекламы и стимулированием продажи, а также с управлением и контролем. Каждая из этих функций сама по себе важна, но только в тесной взаимосвязи они позволяют успешно реализовать принципы маркетинга. Функции маркетинга можно разделить на четыре группы:

1) Аналитическая – изучение рынка, потребителей, фирменной структуры; анализ внутренней среды предприятия.

2) Производственная – организация производства новых товаров, разработка новых технологий; организация материально-технического снабжения; управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции.

3) Сбытовая функция – организация системы товародвижения; организация сервиса; организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта; проведение товарной и ценовой политики.

4) Функция управления и контроля – организация стратегического и оперативного планирования на предприятии; информационное обеспечение управления маркетингом; организация системы коммуникаций на предприятии; организация контроля маркетинга.

В зависимости от спроса можно выделить следующие виды маркетинга:

а) *Конверсионный маркетинг* применяется в условиях отрицательного спроса, когда значительная часть рынка не принимает продукт и даже может заплатить определённую цену за отказ от его использования. Задачей конверсионного маркетинга является изменение отрицательного отношения потребителей к продукту.

б) *Стимулирующий маркетинг* связан с наличием товаров и услуг, на которые нет спроса (отсутствие спроса) по причине полного безразличия или незаинтересованности потребителей. План

стимулирующего маркетинга должен учитывать причины такого безразличия и определить мероприятия по его преодолению.

в) *Развивающий маркетинг* связан с формирующимся (скрытым) спросом на товары (услуги). Необходимо своевременно выявить спрос, разработать продукт отвечающий новым потребностям.

г) *Ремаркетинг* используют при снижающемся спросе. Ремаркетинг оживляет спрос в определенный период угасания жизненного цикла товаров или услуг.

д) *Синхромаркетинг* используют в условиях колеблющегося спроса (нерегулярный спрос). Например, товары сезонного потребления. Задача синхромаркетинга – сглаживание нерегулярного спроса.

ж) *Поддерживающий маркетинг* используется при полноценном спросе, когда уровень и структура спроса на товары полностью соответствуют уровню и структуре предложения. Организация должна удерживать достигнутый уровень качества.

з) *Противодействующий маркетинг* используется для снижения спроса, который с точки зрения общества или потребителя расценивается как иррациональный – создает угрозу благополучия общества в целом или безопасности отдельных индивидов. Основные средства реализации противодействующего маркетинга – запрет их выпуска, жесткая регламентация продаж отдельным сегментам рынка (по возрастному признаку), изъятия лицензий, высокий уровень налогообложения.

и) *Демаркетинг* используется для снижения спроса на свой продукт в ситуации, когда спрос превышает предложение, и нет возможности увеличить объем производства. Добиться подобных результатов можно, например, повышением цены на товар, снижением объемов рекламы или усилий по продвижению. Цель демаркетинга (в отличие от противодействующего маркетинга) – не разрушить спрос на продукт, а лишь уменьшить его, сбалансировав с производственными мощностями.

Задание 1. Ответьте на вопросы теста.

1. Смысл концепции маркетинга как философии управления заключается:

а) В улучшении качества известных марок товаров, стремлении закрепиться на уже освоенных потребительских рынках.

- б) В ориентации деятельности предприятия на доступные по цене для основной массы потребителей товара.
- в) В ориентации на нужды и потребности покупателей.
- г) Все ответы верны.
- д) Правильного ответа нет.

2. *Что не входит в функции маркетинга?*

- а) Поиск резервов для снижения издержек обращения.
- б) Формирование ценовой политики.
- в) Организация системы товародвижения.

3. *Спрос на товар (услугу) как категория маркетинга – это:*

- а) Чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо.
- б) Потребность в товаре (услуге).
- в) Потребность в товаре, которая может быть оплачена покупателем.
- г) Все ответы верны.
- д) Правильного ответа нет.

4. *Потребность – это:*

- а) Желание выделиться среди других людей.
- б) Сумма денег, которую потребитель может истратить для удовлетворения своих нужд.
- в) Нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.
- г) Товар, способный удовлетворить нужду потребителя.
- д) Все ответы верны.

5. *Рынок покупателя определяет ситуацию, когда на рынке отмечается:*

- а) Превышение предложения над спросом.
- б) Большое количество потребителей товара предприятия.
- в) Превышение спроса над предложением.
- г) Равновесие спроса и предложения.
- д) Все ответы верны.

6. *Укажите, что из перечисленного не является функцией маркетинга:*

- а) Изучение потребителей.
- б) Организация системы товародвижения.
- в) Информационное обеспечение управления маркетингом.
- г) Сдача в аренду имущества.
- д) Организация материально-технического снабжения.

7. В каких случаях наиболее целесообразно применение концепции совершенствования производства?

- а) Когда спрос значительно превышает предложение.
- б) Когда наблюдается падение спроса на те или иные виды товаров и услуг.
- в) В случае, когда фирма – лидер по качеству продукции.
- г) Когда на рынке наблюдается равновесие спроса и предложения.

8. В чем заключается управление маркетингом согласно Ф. Котлера?

- а) В управлении спросом.
- б) В минимизации издержек.
- в) В организации рационального товародвижения.

9. Изучение товарной структуры рынка относится к такой функции маркетинга как:

- а) Управления и контроля.
- б) Производственная.
- в) Аналитическая.
- г) Сбытовая.

10. Маркетинг – это:

- а) Сбыт того, что может произвести предприятие.
- б) Управление предприятием исходя из задач извлечения максимальной прибыли за короткий промежуток времени.
- в) Производство и сбыт того, что нужно потребителю.
- г) Полный захват рынка сбыта.

11. Выберите правильные отличительные черты концепции ориентации на сбыт:

- а) Продать можно все, что производит предприятие, приложив максимальные усилия для реализации.
- б) Следует производить только то, что хочет покупатель.
- в) Реализация концепции начинается с изучения рынка.

12. Производственная концепция эффективна, когда:

- а) Спрос превышает предложение.
- б) Предложение превышает спрос.
- в) В точке равновесия спроса и предложения.
- г) Спрос отсутствует.

13. Какое утверждение наиболее полно характеризует концепцию социально-этического маркетинга?

а) Предприятие должно наиболее полно и эффективно удовлетворять запросы потребителей.

б) Предприятие должно наиболее полно удовлетворять запросы потребителей, делая это более эффективно, чем его конкуренты.

в) Предприятие должно наиболее полно удовлетворять запросы потребителей, делая это более эффективно, чем его конкуренты, а также поддерживать и улучшать благосостояние как отдельных потребителей, так и общества в целом.

г) Предприятие должно наиболее полно удовлетворять запросы поставщиков.

14. К целям маркетинга, с точки зрения общественной значимости, относят:

а) Максимизацию потребления.

б) Максимизацию степени удовлетворения потребителя.

в) Максимизацию выбора потребителя.

г) Верны все варианты.

15. Потребность, подкрепленная покупательной способностью, это:

а) Товар.

б) Услуга.

в) Нужда.

г) Спрос.

16. Все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления – это:

а) Спрос.

б) Товар.

в) Обмен.

г) Сделка.

17. Акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен – это:

а) Сделка.

б) Рынок.

в) Обмен.

г) Потребность.

18. Коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами называется:

а) Рынком.

б) Сделкой.

в) Обменом.

19. Совокупность существующих и потенциальных покупателей товара называется:

- а) Обменом.
- б) Сделкой.
- в) Бартером.
- г) Рынком.

20. Совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на всю ее деятельность, называется:

- а) Окружающей средой маркетинга.
- б) Маркетинговой средой фирмы.
- в) Микросредой фирмы.
- г) Макроструктурой маркетинга.

21. Чувство, ощущаемой человеком нехватки чего-либо – это:

- а) Потребность.
- б) Нужда.
- в) Спрос.
- г) Необходимость.

22. Макромаркетинг – это вид маркетинга, реализуемый:

- а) На уровне государства.
- б) На внешнем рынке.
- в) Крупными предприятиями.
- г) Малыми предприятиями.

23. Конверсионный маркетинг применяется при:

- а) Отрицательном спросе.
- б) Отсутствии спроса.
- в) Отсутствии предложения.
- г) Отрицательном предложении.

24. При отсутствии спроса применяется:

- а) Демаркетинг.
- б) Конверсионный маркетинг.
- в) Стимулирующий маркетинг.
- г) Макромаркетинг.

25. Скрытый спрос характеризует состояние рынка, когда:

- а) Предприятие не удовлетворено объемом сбыта.
- б) Часть рынка не принимает продукт и готова отказаться от его использования.
- в) Многие потребители не удовлетворены существующим продуктом.
- г) Предприятие не удовлетворено поставщиками.

26. *Ремаркетинг используется при:*

- а) Снижающемся спросе.
- б) Чрезмерном спросе.
- в) Сезонном спросе.
- г) Скрытом спросе.

27. *Нерегулярный спрос характеризует сезонные колебания спроса, когда вид маркетинга:*

- а) Демаркетинг.
- б) Синхромаркетинг.
- в) Ремаркетинг.

28. *При полноценном спросе используется:*

- а) Ремаркетинг.
- б) Стимулирующий маркетинг.
- в) Поддерживающий маркетинг.
- г) Макромаркетинг.

29. *Демаркетинг используются когда:*

- а) Чрезмерный спрос.
- б) Отсутствие спроса.
- в) Полноценный спрос.

30. *Противодействующий маркетинг применяется при:*

- а) Падающем спросе.
- б) Отрицательном спросе.
- в) Нерациональном спросе.
- г) Положительном спросе.

31. *Задача противодействующего маркетинга:*

- а) Вытеснить с рынка конкурента.
- б) Убедить людей отказаться от потребления вредных продуктов.
- в) Побудить покупателей к повторным покупкам.
- г) Внедрить на рынок новый товар.

32. *Рынок, соответствующий положению, когда предложение превышает спрос – это:*

- а) Рынок продавца.
- б) Рынок покупателя.
- в) Положение рыночного равновесия.

33. *Потребительский рынок – это:*

а) Совокупность индивидов и их семей, покупающих товары и услуги для личного потребления.

б) Совокупность юридических лиц, покупающих товары и услуги для переработки.

в) Совокупность поставщиков продукции.

Задание 2. Приведите примеры потребностей, удовлетворяемых с различной частотой. Укажите товары, удовлетворяющие эти потребности:

а) потребность, удовлетворяемая ежедневно;

б) потребность, удовлетворяемая один раз в неделю;

в) потребность, удовлетворяемая один раз в месяц;

г) потребность, удовлетворяемая один раз в год;

д) потребность, удовлетворяемая один раз в 5 лет; в 10 лет;

е) потребность, удовлетворяемая чрезвычайно редко.

Задание 3. Соедините линией вид маркетинга с соответствующим спросом.

Конверсионный		Отсутствие спроса
Стимулирующий		Нерегулярный спрос
Развивающий		Полноценный спрос
Ремаркетинг		Отрицательный спрос
Синхромаркетинг		Скрытый спрос
Поддерживающий		Снижающийся спрос
Противодействующий		Нерациональный спрос
Демаркетинг		Чрезмерный спрос

Контрольные вопросы

1. Раскройте понятие и сущность маркетинга?
2. Назовите объекты и субъекты маркетинга.
3. Какие основные цели преследует каждая концепция маркетинга?
4. Причины и условия возникновения маркетинговой концепции.
5. Назовите и охарактеризуйте функции и виды маркетинга.

2. СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ И МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

Маркетинговые исследования – это комплексное понятие, включающее все виды исследовательской деятельности: систематический сбор информации, фиксацию и анализ данных по проблемам, стоящим перед организацией.

Цель маркетинговых исследований – создать развернутую информационную базу для принятия управленческих решений и тем самым снизить уровень неопределенности и рыночных рисков.

Проведение маркетинговых исследований – непрерывный процесс, так как рынок подвержен постоянным изменениям, требующим анализа. Результаты исследований – основа для корректировки планов и текущей производственно-сбытовой деятельности организации, формирования текущего и будущего спроса на продукцию и т.д.

Цели исследования: поисковые; описательные; экспериментальные.

Принципы проведения маркетинговых исследований – системность, комплексность, систематичность, объективность, конкретность и точность.

Методы проведения маркетинговых исследований по характеру используемой информации, способам ее получения, технике проведения и конечным результатам можно разделить на следующие: кабинетные; полевые.

Кабинетное исследование – метод сбора и оценки маркетинговой информации, содержащейся в источниках, подготовленных для других целей. Их проводят в целях получения и анализа информации, дающей общее представление о тенденциях развития отдельных товарных рынков, изменениях емкости рынка, развитии отдельных отраслей и сфер производства, это могут быть статистические данные по изучаемым вопросам. Такие исследования относительно недорогие и дают возможность получить информацию в максимально короткие сроки.

Полевое исследование – это метод сбора и оценки информации непосредственно об объекте исследования. Различают три метода полевых исследований: наблюдение; опрос; эксперимент.

Наблюдение – метод сбора информации в соответствии с поставленной целью путем пассивной регистрации исследователем

определенных процессов, действий, поступков людей, событий, которые могут быть выявлены органами чувств. Используя наблюдение мы изучаем поток потребителей в розничной точке, реакцию покупателей на витрины, в ходе наблюдения формируется «портрет» среднего потребителя – типичного представителя некоторой группы (сегмента) реальных и потенциальных покупателей.

Достоинства метода наблюдения:

- независимость от объекта наблюдения, его желания участвовать в исследовании;
- объективность, так как наблюдению подвергаются только фактически произошедшие события;
- возможность учета неосознанного поведения людей;
- учет окружающей обстановки.

Недостатки метода наблюдения:

- наблюдатель из общей «картинки» выбирает какие-то определенные объекты;
- наблюдатель может воспринимать определенные жесты или мимику неправильно;
- неестественное поведение перед камерой, если ее заметил наблюдаемый;
- невозможность выявления многих факторов.

Формы наблюдения различаются по следующим признакам:

- наблюдения проводят в естественных условиях, в реальной обстановке;
- проводят в искусственно созданных условиях;
- события фиксирует наблюдатель с помощью приборов;
- наблюдение ведется непосредственно за поведение объекта;
- наблюдают за результатами или последствиями поведения объекта;
- наблюдаемым известно об исследовании;
- наблюдаемым неизвестно об исследовании.

Опрос – это метод сбора информации путем выяснения субъективных мнений, предпочтений людей в отношении какого-либо объекта.

Достоинства опроса – гибкость формы проведения, возможность выявить суждения, мысли, идеи, мотивацию, привычки покупателей, статистически обработать данные.

Недостатки состоят в субъективности полученной информации, зависимости ее качества от способа исследования и от желания участников опроса высказывать свое мнение.

В практике маркетинговых исследований используют следующие формы опроса:

- опрос реальных и потенциальных потребителей продукта;
- опрос экспертов, специалистов в изучаемой области;
- опрос, направленный на выявление качественных характеристик мотиваций, поведения;
- опрос, направленный на выявление количественных характеристик выбора объекта;
- индивидуальный опрос респондентов;
- одновременный опрос нескольких респондентов.

Правила проведения опросов:

- жесткая последовательность и формулировка вопросов;
- отсутствие жесткой последовательности и формулировки вопросов;
- респондентов опрашивают по телефону, при личном контакте,
- рассылка и возврат анкет осуществляется по почте;
- проводится единожды;
- проводится многократно.

Эксперимент – метод сбора информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы с целью установления взаимосвязи между событиями. Объекты эксперимента подвергаются запланированным воздействиям в условиях контроля за внешним окружением, чтобы выявить статистически значимые различия в их реакции (эксперимент проводят для прогнозирования объема продаж, выбора средств продвижения и т.д.).

Достоинства эксперимента – высокая объективность, возможность проверки маркетинговых решений (выведение товара на рынок), контроль за окружающей обстановкой. *Недостатки*: большие затраты времени и средств, влияние посторонних факторов, неопределенность возможности использования результатов эксперимента для других условий среды.

Маркетинговая информация – это сведения, используемые в маркетинговых исследованиях. Для использования маркетинговой информации на любом уровне управления ее необходимо правильно отобрать и сформировать. При проведении маркетинговых

исследований используют информацию, полученную на основе *первичных* и *вторичных* данных.

Источником первичной информации является объект исследования, который создает информацию с поставленными целями. Первичную информацию отбирают в соответствии с целями исследования, обеспечивается секретность и недоступность сведений для конкурентов, сбор первичных данных занимает много времени и требует значительных затрат.

Под вторичной информацией понимают данные, собранные в ходе кабинетных исследований. Вторичная информация недорога, собирается быстро, может не подходить для целей проводимого исследования, может быть устаревшей и т.д.

В зависимости от места нахождения *вторичную информацию* подразделяют на следующие виды информации:

1) *внутреннюю* – информация о событиях, происходящих внутри организации (бухгалтерские и финансовые отчеты, отражающие сбыт по ассортиментным группам, отдельным продуктам, географическим регионам, движение денежной наличности, обзоры жалоб и рекомендации потребителей, благодарственные письма, планы производства и инновационной деятельности);

2) *внешнюю* – информация о событиях во внешней среде организации: это наблюдения за действиями конкурентов, сбор сведений о целевых рынках (официальные издания и документы: законы, указы, периодическая печать, связи с клиентами, поставщиками, посредниками, сотрудниками самого предприятия, персоналом конкурентов на выставках, ярмарках, конференциях, днях открытых дверей, приобретение товаров конкурентов, и информация специализированных маркетинговых агентств: информация о розничных ценах, объемах продаж, результаты конкурсов).

Маркетинговая информационная система – это совокупность персонала, оборудования, процедур и методов, обеспечивающих сбор, обработку и представление информации для принятия решения.

Эффективное маркетинговое исследование включает в себя пять этапов:

1) *Определение проблемы и целей исследования.* Исходный пункт всякого исследования – проблемная ситуация. Процесс выявления проблемы исследователь обычно начинает с общей постановки вопроса. Затем выявляются причины, вызвавшие ее появление.

Вначале трудно определить границы исследования, поэтому проводят предварительную проработку, выделяют ключевые аспекты и конкретизируют вопрос: разграничивают искомое, неизвестное и известное. Формулировка проблемы влечет за собой выбор конкретного объекта исследования. Объект исследования – это то, на что направлен процесс познания. Помимо объекта выделяют предмет изучения или те наиболее значимые свойства, стороны, особенности объекта, которые подлежат непосредственному изучению.

Цель ориентирует исследователя на результат, позволяет упорядочить процесс поиска в виде последовательности решения задач. Точное целеполагание ориентирует на сбор и анализ конкретной информации для принятия решения.

Следующая процедура – разработка рабочей гипотезы. Рабочая гипотеза маркетингового исследования – это фундамент будущего исследования, позволяющий установить рамки и основные направления всей разработки.

Рабочая гипотеза должна обеспечивать: достоверность; предсказуемость; проверяемость; возможность формализации.

2) *Разработка плана исследования.* Разрабатывается план сбора информации, то есть определяются соответствующие методы и процедуры; инструменты исследования; методы и процедуры выборки; методы и средства обработки, анализа и обобщения полученных материалов.

Основные методы проведения разведывательного исследования – анализ вторичных данных, изучение прежнего опыта, анализ конкретных ситуаций, фокусирование. При проведении описательного исследования обычно ищутся ответы на вопросы, начинающиеся со слов кто, что, где, когда и как. Как правило, такая информация содержится во вторичных данных или собирается путем проведения наблюдений, опросов, постановки экспериментов. Причинно-следственные связи выявляются посредством экспериментов, методами деловых игр и экономико-математического моделирования.

Наиболее подходящие методы маркетинговых исследований выбирают с учетом возможностей организации.

Инструменты сбора первичных данных могут быть разбиты на два основных типа: анкеты и автоматические устройства.

Анкета – опросный лист для получения сведений или ответов на вопросы, составленные по определенной программе и направленные на выявление количественных и качественных характеристик объектов анализа.

Анкета обычно состоит из трех частей: введения, основной части и реквизитной. Главная задача введения – убедить респондента принять участие в опросе. В нем поясняется цель проводимого опроса, для чего он проводится, как будут использованы данные, какую пользу получит респондент, приняв участие в опросе, гарантируется анонимность информации, содержится инструкция по заполнению анкеты и способу ее возврата. В основной части располагаются вопросы, касающиеся непосредственно исследуемой проблемы. Реквизитная часть помещается в конце анкеты, в ней содержатся вопросы о респонденте: возраст и социальный статус, профессия и квалификационный уровень, уровень семейного дохода; указывают дату, время и место проведения опроса.

При разработке анкеты маркетолог должен обратить внимание на форму вопросов, их содержание и число, последовательность в анкете. непрофессиональный подход к составлению анкеты неизбежно приведет к искажению реальной картины, либо полученные результаты нельзя будет разумно интерпретировать.

В маркетинговых исследованиях выделяют вопросы двух типов: закрытые и открытые. Закрытые вопросы включают перечень возможных ответов и требуют выбора одного из них. Открытые вопросы позволяют респонденту отвечать своими словами.

Открытые вопросы хороши на стадии предварительного исследования, формулирования гипотезы и в функции контрольных. Ответ в свободной форме позволяет выявить доминанту мнений, оценок и настроений: люди отмечают те стороны явлений или говорят о том, что их волнует. Главный недостаток открытых вопросов состоит в том, что их трудно обрабатывать. Они требуют последующей группировки, «расшифровки».

Закрытые вопросы позволяют строго интерпретировать ответ. Рамки соотношения оценок и суждений определяются набором единого для всех опрошенных вариантов ответа. Исследователь имеет надежное основание сопоставлять данные. Появляется возможность не только выяснить содержание суждений, но и измерить интенсивность оценок, используя шкалу по каждому варианту. Обычно закрытыми вопросами пользуются в описательных

исследованиях. Постановка закрытых вопросов предполагает соблюдение следующих основных требований. Исследователю следует максимально предусмотреть возможные варианты ответов. Варианты ответов должны быть на одном уровне конкретности. Нельзя комбинировать несколько идей в одной фразе. Все возможные варианты должны быть отпечатаны на одной странице, чтобы респондент мог разом охватить рамки соотнесения оценок.

В маркетинговых исследованиях наряду с анкетами применяются *автоматические устройства*.

Гальванометры фиксируют малейшие изменения физиологических параметров, сопровождающие возникновение интереса или эмоционального возбуждения у испытуемого, например под воздействием той или иной рекламы или конкретного изображения.

Тахистоскоп позволяет варьировать время демонстрации рекламного объявления от сотой доли секунды до нескольких секунд. После каждой такой демонстрации испытуемый описывает все, что ему удалось увидеть и понять.

Специальные устройства фиксируют движения глаз при восприятии участником эксперимента того или иного объекта, что примерно характеризует очередность и длительность концентрации внимания.

Электронное устройство под названием *аудиметр*, подключаемое к телевизору участника эксперимента, фиксирует сведения обо всех его включениях и каналах, на которые он при этом настроен.

После принятия решения о методах сбора данных и используемых инструментах наступает черед определения способа формирования выборки, по которой будет проводиться исследование.

Выборка – это часть потребителей, которые будут представлять интересы и вкусы всех потребителей (генеральной их совокупности).

План выборки должен отвечать на три вопроса: кто станет участником исследования? сколько людей будет охвачено исследованием? как будут отбираться участники исследования? Чем больше размер выборки, тем достовернее полученные результаты. Тем не менее нет необходимости включать в выборку всю целевую группу потребителей или ее значительную часть. Обычно при

строгом соблюдении правил формирования достоверные выводы позволяют сделать выборки, охватывающие менее 1 % населения.

По процедуре отбора выделяют случайные и неслучайные выборки.

При случайной выборке используют следующие приемы: элементы выбирают с помощью случайных чисел – *простая выборка*, генеральная совокупность делится на группы с определенными признаками, в каждой из которых проводится случайный отбор, – *стратифицированная выборка*, генеральная совокупность делится на идентичные группы, случайным образом отбирается несколько групп, которые подвергаются сплошному обследованию, – *кластерная выборка*.

Неслучайные выборки предполагают неслучайных респондентов, мнение которых может отличаться от мнения генеральной совокупности. Неслучайная выборка может быть *произвольной* – элемент выбирают без плана, бессистемно; *типовой* – сбор данных ограничивается характерными (типичными) элементами генеральной совокупности; *квотированной* – структура выборки подбирается по аналогии с распределением признаков в генеральной совокупности.

После разработки плана составления выборки исследователь должен остановиться на конкретном способе общения с аудиторией – по телефону, почтой (в том числе электронной) или путем личного общения. Выбор способа связи с аудиторией зависит от ресурсов исследования, характеристики респондентов и задаваемых вопросов.

3) *Сбор и обработка информации*. План исследования может предусматривать использование как вторичных, так и первичных данных. Вторичные данные служат для исследователя отправной точкой. В случае, если ему не удастся извлечь необходимые сведения из вторичных источников или они неполны, недостаточно точны, недостоверны, устарели, прибегают к сбору первичных данных.

Сбор информации – самый трудоемкий этап маркетингового исследования, который требует особого внимания. По данным российской практики проведения маркетинговых исследований, около 70% их стоимости приходится на сбор информации. При сборе первичных данных возникают четыре основные проблемы. Некоторые респонденты не оказываются в условленном месте, с

ними приходится связываться повторно или заменять их другими. Иные отказываются от сотрудничества, другие дают предвзятые или заведомо ложные ответы. Наконец, люди, проводящие исследование, тоже могут вести себя предвзято.

4) *Анализ информации* – наиболее интересный этап исследования. Исследователь проверяет, насколько верны были исходные предположения, получает ответы на заданные вопросы и выявляет новые проблемы.

Сначала осуществляют общий контроль качества полученной информации: выявляют ошибки и пропуски, допущенные при сборе данных, при вводе их в компьютер для обработки, бракуют некоторые «единицы» выборочной совокупности, не отвечающие модели выборки, отслеживают некомпетентных респондентов.

Затем данные обрабатывают. Для обработки используют статистические и эконометрические методы: абсолютные, средние и относительные величины, группировки, индексы, трендовые и регрессионные факторные модели, методы вариационного, дисперсионного, корреляционного, циклического, факторного анализа.

Исходную информацию уплотняют: укрупняют шкалы, выявляют типичные группы и связи. Делают попытку прогноза изучаемого процесса. Для этого используют методы экстраполяции, моделирования, экспертных оценок.

5) *Представление результатов*. Итог проведенного исследования – разработка выводов и рекомендаций, непосредственно вытекающих из его результатов, аргументированных и достоверных, направленных на решение исследуемых проблем.

Результаты исследования могут быть представлены в виде публичного изложения либо научного отчета. Отчет включает резюме, содержащее постановку задачи и основные результаты, описание методики и результатов исследования, выводы и рекомендации. Статистические материалы, детальные разъяснения методики исследования выносят в приложение. Отчет может быть подготовлен в двух вариантах: подробном и сокращенном для открытой публикации.

Задание 1. Представьте себе, что вам поручено провести маркетинговое исследование для определения объема и структуры спроса на молочные продукты (макаронные изделия, овощи и т.д.). Как бы вы организовали исследование? Разработайте анкету для

опроса потенциальных покупателей. Обсудите содержание анкеты в группе, опросите несколько покупателей, напишите рекомендации для производителей (продавцов) этих товаров.

Задание 2. Составьте сравнительные таблицы преимуществ и недостатков: а) методов сбора первичной информации по следующей форме; б) первичной и вторичной маркетинговой информации; в) открытых и закрытых вопросов в анкете; г) способов проведения маркетинговых исследований.

Таблица 1

Сравнительная характеристика методов сбора информации

Показатели	Наблюдение	Опрос	Эксперимент
Объективность полученной информации			
Возможность контроля окружающей обстановки			

Задание 3. Составьте перечень доступных источников информации, которые могут быть использованы в организации мониторинга внешней среды коммерческой организации. Определите, какие методы маркетинговых исследований наиболее приемлемы для сбора и анализа необходимой информации. Результаты исследований оформите в виде таблиц.

Задание 4. Ответьте на вопросы теста.

1. *Укажите, к какому виду маркетингового исследования относится изучение различных статистических данных по изучаемым вопросам (статей, отчётов):*

- а) Кабинетные исследования.
- б) Полевые исследования.
- в) Выборочные исследования.
- г) Все ответы верны.

2. *Целью маркетинговой информационной системы является:*

- а) Предоставление информации для принятия управленческих решений.
- б) Разработка плана маркетинга.
- в) Реализация маркетинговой концепции управления предприятием.
- г) Правильного ответа нет.

3. *Для функционирования маркетинговой информационной системы необходимо организовать:*

- а) Принятие решений по управлению предприятием.
- б) Принятие решений по управлению маркетингом.

в) Принятие решений по отбору каналов распределения и сбыта продукции.

г) Сбор, переработку, анализ, передачу и хранение информации.

д) Все ответы верны.

4. Цель пилотажного исследования:

а) Сбор информации для достижения цели исследования.

б) Проверка правильности составления орудия исследования (анкеты).

в) Снижение затрат на проведение исследования.

г) Изучение потенциальных потребителей.

д) Правильного ответа нет.

5. Контактные аудитори – это:

а) Субъекты, которые могут оказывать влияние на способность предприятия достигать поставленных целей.

б) Субъекты, которые непосредственно контактируют с предприятием, покупая его товары.

в) Субъекты, которые непосредственно входят в контакт с предприятием и поставляют ему товары.

г) Все ответы верны.

д) Правильного ответа нет.

6. Какие из перечисленных факторов, влияющих на покупательское поведение, не относятся к психологическим факторам:

а) Усвоение.

б) Мотивация.

в) Восприятие.

г) Образ жизни.

7. Какие цели предусматривают проверку гипотезы о наличии какой-либо причинно-следственной связи между явлениями?

а) Поисковые цели.

б) Экспериментальные цели.

в) Описательные цели.

г) Правильного ответа нет.

8. Как называется вид маркетинга в зависимости от размера охваченного рынка, когда производство и маркетинг одного продукта предназначен сразу для всех покупателей. Например, газ или электроэнергия.

а) Недифференцированный маркетинг.

б) Концентрированный маркетинг.

в) Дифференцированный маркетинг.

г) Правильного ответа нет.

9. *Не относят к полевым исследованиям в маркетинге:*

- а) Эксперимент.
- б) Опрос.
- в) Наблюдение.
- г) Восприятие.

10. *Информация, собранная в ходе кабинетных исследований:*

- а) Первичная.
- б) Вторичная.
- в) Нет правильного ответа.

11. *Первичная информация – это:*

- а) Данные, собранные ранее для других целей и существующие независимо от исследуемой проблемы.
- б) Данные, собранные специально для решения конкретной исследуемой проблемы.
- в) Данные, полученные из официальных публикаций государственных органов.

12. *Кабинетное исследование – это:*

- а) Метод сбора и оценки информации непосредственно об объекте исследования, регистрируемой путем опроса, эксперимента и наблюдения в момент их возникновения.
- б) Исследование, ориентированное на получение характеристик отдельных явлений и фактов.
- в) Сбор предварительных данных, помогающих прояснить проблему и выработать ряд рабочих гипотез;
- г) Метод сбора и оценки маркетинговой информации, содержащейся в источниках, подготовленных для других целей.

13. *Панельные исследования – это:*

- а) Выборочная совокупность опрашиваемых, подвергаемых повторяющимся исследованиям, предмет которых остается неизменным.
- б) Форма опроса, предполагающая дискуссионное обсуждение проблемы с отобранной группой людей, проводимое модератором с целью установления качественных параметров поведения потребителей.
- в) Метод сбора информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы.

14. *Наблюдение – это:*

- а) Метод сбора информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы.
- б) Метод сбора информации в соответствии с поставленной целью путем пассивной регистрации исследователем определенных процессов,

действий, поступков людей, событий, которые могут быть выявлены органами чувств.

в) Метод сбора информации путем выяснения субъективных мнений, предпочтений людей в отношении какого-либо объекта.

15. *Фокусирование (фокус-группа) – это:*

а) Выборочная совокупность опрашиваемых, подвергаемых повторяющимся исследованиям, предмет которых остается неизменным.

б) Форма опроса, предполагающая дискуссионное обсуждение проблемы с отобранной группой людей, проводимое модератором с целью установления качественных параметров поведения потребителей.

в) Метод сбора информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы.

16. *«Детектор» в бланке анкеты представляет собой:*

а) Контрольные вопросы, призванные проверить внимательность, серьезность и откровенность респондентов при заполнении анкеты.

б) Сведения о респонденте: пол, возраст, род занятий.

в) Инструкция по заполнению анкеты.

17. *Упорядоченный, достаточно полный и регулярно обновляемый массив сведений об индивидуальных потребителях и потенциальных клиентах – это:*

а) Банк моделей.

б) Маркетинговый банк данных.

в) Банк статистических процедур.

18. *Реквизитная часть анкеты представляет собой:*

а) Контрольные вопросы, призванные проверить внимательность, серьезность и откровенность респондентов при заполнении анкеты.

б) Сведения о респонденте: пол, возраст, род занятий.

в) Инструкция по заполнению анкеты.

19. *Банк моделей в маркетинговой информационной системе представляет собой:*

а) Совокупность методик статистической обработки информации, позволяющих исследовать ее взаимосвязь и взаимозависимость.

б) Упорядоченный, достаточно полный и регулярно обновляемый массив сведений об индивидуальных потребителях и потенциальных клиентах.

в) Набор математических описаний конкретных маркетинговых систем, процессов и явлений, обеспечивающих выбор оптимальных решений.

20. *Анкета – это:*

- а) Форма опроса, предполагающая дискуссионное обсуждение проблемы с отобранной группой людей, проводимое модератором.
- б) Опросный лист для получения сведений или ответов на вопросы.
- в) Метод сбора информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы.

21. *Бланк анкеты состоит из трех частей:*

- а) Введение, преамбула, паспортчика.
- б) Введение, основная часть, реквизитная часть.
- в) Введение, основная часть, выводы.

22. *«Рыба» в бланке анкеты представляет собой:*

- а) Контрольные вопросы, призванные проверить внимательность, серьезность и откровенность респондентов при заполнении анкеты.
- б) Сведения о респонденте: пол, возраст, род занятий.
- в) Часть, содержащая вопросы, ради которых и затевалось исследование.

23. *Открытые вопросы в анкете включают в себя:*

- а) Все возможные варианты ответов, из которых опрашиваемый выбирает свой вариант.
- б) Возможность ответа своими словами.
- в) Все правильные ответы.

24. *Закрытые вопросы в анкете включают в себя:*

- а) Все возможные варианты ответов, из которых опрашиваемый выбирает свой вариант.
- б) Возможность ответа своими словами.
- в) Все правильные ответы.

25. *Выборка – это:*

- а) Электронное устройство, подключаемое к телевизору участника эксперимента, фиксирует сведения обо всех его включениях и каналах.
- б) Сегмент населения, призванный олицетворять собой население в целом.
- в) Инструкция по заполнению анкеты.

26. *Модератор – это:*

- а) Человек, осуществляющий руководство и контроль над ведением дискуссии среди нескольких лиц, например, при использовании метода фокус-группы.
- б) Вид маркетинга в зависимости от размера охваченного рынка.
- в) Специальное устройства, которое фиксирует движение глаз при восприятии участником эксперимента того или иного объекта.

27. Аудиметр в маркетинговых исследованиях представляет собой:

- а) Электронное устройство, подключаемое к телевизору участника эксперимента, фиксирует сведения обо всех его включениях и каналах, на которые он при этом настроен.
- б) Контрольные вопросы, призванные проверить внимательность, серьезность и откровенность респондентов при заполнении анкеты.
- в) Нет правильного ответа.

28. Внутренней вторичной информацией называют:

- а) Информацию о внешней среде организации: законы, указы, постановления государственных органов.
- б) Информацию о событиях, происходящих внутри организации: бухгалтерская и финансовая отчетность и т.д.
- в) Все ответы верны.

29. Маркетинговую информацию собирают и анализируют с помощью четырех подсистем:

- а) Внутренняя отчетность, сбор внешней текущей информации, маркетинговые исследования, анализ маркетинговой информации.
- б) Реализация планов, внешней текущей информации, маркетинговые исследования, анализ маркетинговой информации.
- в) Внешняя текущая информация, маркетинговые исследования, анализ маркетинговой информации, контроль за исполнением.

30. Для проверки гипотез относительно причинно-следственных связей проводятся:

- а) Описательные исследования.
- б) Поисковые исследования.
- в) Экспериментальные исследования.

31. Введение в бланке анкеты представляет собой:

- а) Контрольные вопросы, призванные проверить внимательность, серьезность и откровенность респондентов при заполнении анкеты.
- б) Сведения о респонденте: пол, возраст, род занятий.
- в) Сообщение о том, кто и зачем проводит исследование, цель опроса, его задачи, инструкцию по заполнению анкеты.

Контрольные вопросы

1. Раскройте понятие маркетинговой информации.
2. Дайте определение вторичной и первичной информации. Определите их достоинства и недостатки.
3. Определите требования, предъявляемые к маркетинговой информации.
4. Представьте классификацию маркетинговых исследований.
5. Опишите процедуру проведения маркетингового исследования.

3. МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА

Под маркетинговой средой предприятия понимают совокупность факторов, условий, сил и субъектов, действующих за пределами предприятия и влияющих на возможности руководства службы маркетинга устанавливать и поддерживать успешное сотрудничество с целевыми потребителями. На маркетинговую деятельность предприятия оказывают влияния факторы на макроуровне и макроуровне. Внешняя среда на макроуровне представляет собой совокупность крупных общественных и природных факторов, которые воздействуют на все субъекты внешней среды маркетинга на микроуровне и в конечном итоге влияют на принятие маркетинговых решений, но не прямым образом, а представляют для предприятия либо новые возможности, либо угрозы.

Состояние экономики (экономический фактор) характеризуется такими показателями, как структура народного хозяйства, состояние финансовой системы, уровень инфляции, темпы роста различных отраслей, покупательная способность населения и т.д.

Демографические факторы – возрастной состав населения, соотношение городского и сельского населения, степень миграции, образовательный уровень и т.д. Чтобы изучить первые две группы факторов для учета их влияния на бизнес, маркетологи могут использовать вторичную информацию, например, статистические отчеты. Сбор этих данных не требует много времени, материальных и трудовых ресурсов.

Экологический (природный) фактор, в первую очередь, определяет тип бизнеса на том или ином рынке. Очевидно, что в опасной зоне строить небоскребы экономически нецелесообразно. Когда же тип бизнеса определен, экология формирует такое значимое для продаж явление, как сезонность, которое приходится учитывать при планировании, маркетологи должны быть готовы к изменениям, связанным с сокращением запасов природных ресурсов, удорожанием энергоносителей, ростом загрязнения окружающей среды и изменением роли государства в защите природы.

Социально-культурные факторы определяют специфику ведения бизнеса в различных странах и регионах. Это менталитет, предпочтения и интересы населения, тенденции моды и прочие факторы, способствующие приятию или неприятию самого предприятия, его продукции и представителей. Социально-

культурные законы диктуют свои особенности используемых предприятием методов ведения бизнеса.

Политические факторы включают в себя социально-политический строй, расстановку политических сил и общественных движений, особенности законодательной системы и ее исполнения. Законодательство вводит целый ряд ограничений по методам ведения бизнеса, заставляет искать оптимальные пути решения бизнес-вопросов и, в конечном счете, определяет долгосрочность существования бизнеса. К международным факторам, прежде всего, относят международные события и решения международных организаций. Так, например, решение Международного олимпийского комитета о проведении зимних Олимпийских игр в 2014 г. в российском городе Сочи повлияло на развитие бизнеса в Краснодарском крае, приток инвестиций и перспективы развития региона.

Проводя изучение различных компонентов макросреды, важно иметь в виду два следующих момента. Во-первых, все компоненты макросреды взаимосвязаны. Изменение одного из компонентов обязательно приведет к тому, что произойдет изменение в других. Во-вторых, степень воздействия отдельных компонентов макросреды на организацию различна.

Внешняя среда маркетинга на микроуровне включает совокупность субъектов и факторов, непосредственно воздействующих на ее возможность обслуживать потребителей.

Фирма. Разрабатывая маркетинговые планы, руководители службы маркетинга должны учитывать интересы прочих групп внутри самой фирмы, таких, как высшее руководство, финансовая служба, службы НИОКР и материально-технического снабжения, производственная служба, бухгалтерия. Все эти группы входят в состав *микросреды* фирмы.

Поставщики – предприятия и отдельные лица, обеспечивающие предприятие и его конкурентов различными видами ресурсов, необходимых для производства конкретных товаров и услуг.

В оценке поставщиков важны показатели качества их товаров, регулярность, оперативность поставок, уровень технического обслуживания, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки.

Существует три типа поставщиков: эксклюзивные, работают только с данной фирмой; лояльные, обслуживают как фирму, так и конкурентов; сторонние, обслуживают только конкурентов.

Маркетинговые посредники – предприятия, осуществляющие транспортировку и хранение продукции (элеваторы, картофеле- и овощехранилища), помогают создавать и быстро продвигать товарные запасы от места производства к месту потребления. Маркетинговых посредников делят на 4 группы:

1) *Торговые посредники* – организации, которые помогают фирме подыскивать клиентов или непосредственно им продавать товары фирмы.

2) *Фирмы специалисты по организации товародвижения* – помогают фирме быстро продвигать товары от места производства к месту назначения, занимаются обеспечением сохранности товара, стоимости, объема и скорости поставок- занимаются логистикой.

3) *Агентства по оказанию маркетинговых услуг* – помогают фирме точнее продвигать ее товар на подходящие для этих товаров рынки (фирмы маркетинговых исследований, рекламные агентства, консультационные фирмы).

4) *Кредитно-финансовые учреждения* – помогают фирме финансировать сделки и страховать от риска в связи с покупкой или продажей товара (банки, кредитные компании, страховые компании).

Конкуренты – субъекты, борющиеся за потребителя и его деньги. Чаще всего в качестве конкурентов рассматриваются предприятия, предлагающие аналогичный или сходный продукт.

Потребитель – это лицо, приобретающее и непосредственно использующее продукт. Потребители (клиентурные рынки) могут выступать на пяти рынках:

1) *Потребительский рынок* – рынок, где товары приобретают для личного потребления.

2) *Рынок производителей* – организации, которые приобретают товары и услуги для использования их в процессе производства.

3) *Рынок промежуточных продавцов* – организации, которые приобретают товары и услуги для последующей перепродажи этого товара с целью получения прибыли для себя.

4) *Рынок государственных учреждений* – государственные организации, которые приобретают товары и услуги для использования их в сфере коммунальных услуг или для передачи тем, кто в них нуждается.

5) *Международный рынок* – это покупатели за рубежом страны.

Контактные аудитории – любые структуры (коммерческие, общественные, государственные), которые проявляют реальный или потенциальный интерес к предприятию или оказывают влияние на его способность достигать поставленных целей.

Задание 1. Соберите информацию, позволяющую охарактеризовать демографические факторы макросреды маркетинга в России на настоящий момент. Как с точки зрения маркетинга можно оценить существующие тенденции?

Задание 2. Ответьте на вопросы теста.

1. К макросреде предприятия относятся:

- а) Поставщики сырья.
- б) Покупатели изделий предприятия.
- в) Конкуренты.
- г) Политико-правовая среда.

2. К факторам микросреды маркетинга относятся:

- а) Сама фирма.
- б) Демографические факторы.
- в) Экономические факторы.
- г) Политические факторы.

3. Силы, имеющие непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, – это:

- а) Микросреда фирмы.
- б) Макросреда фирмы.
- в) Маркетинговая среда фирмы.
- г) Потребительская среда.

4. Силы широкого социально-экономического плана, оказывающие влияние на микросреду, относятся к:

- а) Маркетинговой среде.
- б) Микросреде.
- в) Макросреде.
- г) Окружающей среде.

5. Деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов ресурсами, – это:

- а) Посредники.
- б) Поставщики.
- в) Контактные аудитории.

6. Группа, которая проявляет интерес к фирме или оказывает влияние на ее деятельность – это:

- а) Широкая публика.
- б) Гражданская группа.
- в) Потребительская аудитория.
- г) Контактная аудитория.

7. Совокупность лиц и организаций, которые приобретают товары и услуги для использования их в процессе производства представляют собой:

- а) Рынок производителей.
- б) Потребительский рынок.
- в) Международный рынок.
- г) Рынок государственных учреждений.

Контрольные вопросы

1. Раскройте понятие маркетинговой среды.
2. Дайте определение факторам микро- и макросреды.

4. ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ РЫНКИ И ПОКУПАТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Потребность представляет собой одну из отличительных черт всякой жизнедеятельности. Потребности – специфические формы удовлетворения человеческих нужд. Нужды человека ограничены (жажда, голод), потребности же безграничны. Потребность выражается в объектах, способных удовлетворить нужду тем или иным способом, который присущ культурному укладу общества.

Человеческие потребности формируются и видоизменяются под воздействием общественных сил и социальных институтов:

- прогресс общества приводит к повышению потребностей его членов;

- производители формируют под уже существующие нужды новые объекты – потребности.

Существует многообразие человеческих потребностей.

Система человеческих потребностей по А. Маслоу выстроена в иерархическом порядке в соответствии со степенью значимости её элементов:

- 1 (нижний) уровень – физиологические потребности (голод, жажда и др.);

- 2 уровень – потребность в безопасности (стремление чувствовать себя защищенным, избавиться от страха и жизненных неудач, уверенность в завтрашнем дне);

- 3 уровень – потребность в принадлежности и любви (стремление принадлежать общности, находиться рядом с людьми, быть принятым ими, любить и быть любимым);

- 4 уровень – потребность уважения (почитания) (достижение успеха, стремление к компетентности, признание, авторитет);

- 5 уровень – познавательные потребности (стремление много знать, уметь, понимать, исследовать);

- 6 уровень – эстетические потребности (стремление к гармонии, порядку, красоте);

- 7 уровень – потребность в самоактуализации (стремление к реализации своих способностей, развитию собственной личности).

Потребности людей удовлетворяются не в одинаковой степени. Следующая более высокая потребность удовлетворяется лишь тогда, когда удовлетворена предыдущая.

Рассмотрим особенности анализа по каждой позиции матрицы потребностей.

1) Место в иерархии потребностей. Этот признак позволяет более точно ответить на вопрос о степени готовности потребителя платить деньги за удовлетворение своих потребностей (высшие и низшие уровни по А. Маслоу).

2) Что влияет на потребность? Данный признак позволяет учесть факторы, оказывающие влияние на потребность (социальное положение, пол, национальность, возраст, климат, история и т.д.).

3) Историческое место потребности. Этот признак во многом определяет характер и возможные объемы потребления товара (прошлые, настоящие, перспективные потребности).

4) Уровень удовлетворения потребности. Это оценка прогнозируемого спроса. Оценивается насыщенность товаром потенциальных потребителей.

5) Сопряженность потребностей – это влияние уже удовлетворенной потребности на зарождение новой самостоятельной.

6) Массовость распространения – это черта потребностей, на что влияет географический (региональный, в пределах страны) и социальный факторы (внутринациональной общности, внутри социальной группы по признаку).

7) Частота удовлетворения потребности – временной параметр потребления. Позволяет глубже понять перспективу сбыта в плане повторных покупок. Потребности удовлетворяются: единично; периодически (в определенном периоде жизни, времени года); непрерывно.

8) Применяемость потребности – широта проникновения потребности в различные сферы деятельности (кухонная посуда – потребность реализуется в сферах: удобстве приготовления, приеме пищи, хранение продуктов).

9) Комплексность удовлетворения – характеризует степень зависимости от взаимодополняющих товаров (часы и ремешки к ним, фотоаппарат и батарейки), и взаимозаменяющих товаров (хлеб и хлебцы), которые могут составить конкуренцию.

10) Степень эластичности потребности – изменение потребления товара в зависимости от цены, дохода, моды, возраста.

11) Способ удовлетворения потребности – характеризует особенности, учитываемые при индивидуальном, групповом (определен-

ный круг потребителей покупает спецодежду, а определенный круг людей её не замечает) и общественном потреблении.

Работникам службы маркетинга постоянно приходится прибегать к исследованию потребностей: кто, как, когда и где покупает товар и для этого исследуют, как ведет себя покупатель. Именно поэтому маркетологи тратят так много усилий на исследование зависимости между побудительными факторами и ответными реакциями потребителей. Понять поведение покупателя помогает анализ факторов, оказывающих на него влияние. Существует несколько моделей покупательского поведения. Понять поведение покупателя помогает анализ факторов, оказывающих на него влияние – культурных, социальных, личностных и психологических. Инструменты маркетинга разрабатывают и используют в соответствии с характеристиками той или иной группы потребителей.

Важный шаг в моделировании поведения конечного потребителя на рынке – принятие решения о покупке. Одним из методических подходов к решению этой задачи служит «модель черного ящика». Пройдя через «черный ящик» сознания покупателя все указанные раздражители вызывают реакцию на покупку, которую можно наблюдать. Задача сотрудников службы маркетинга понять, что происходит в «черном ящике» сознания покупателя между поступлением раздражителей и проявлением откликов на них.

Факторы, влияющие на покупательское поведение на рынке товаров индивидуального потребления:

Пол – с точки зрения анатомии деление на мужчин и женщин вполне однозначно, а вот в психологии оно уже не столь строгое. Немногие товары обладают четкой половой принадлежностью: платья, электробритвы, нижнее женское белье. Многие товары вообще не имеют половой принадлежности: автомобили, видеокамеры, электроплиты и т.д. Тем не менее, пол потребителя исключительно важен, поскольку даже на одни и те же товары, и уж тем более на отдельные их характеристики, мужчины и женщины реагируют по-разному. Потребители принимают свои решения не в вакууме. На совершаемые ими покупки большое влияние оказывают факторы культурного, социального, личного и психологического порядка.

Факторы культурного порядка.

Культура – основная первопричина, определяющая потребности и поведение человека. Ребенок усваивает базовый набор

ценностей, восприятий, предпочтений, манер и поступков, характерный для его семьи.

Субкультура – любая культура включает в себя более мелкие составляющие, т.е. субкультуры, которые предоставляют своим членам возможность более конкретного отождествления и общения с себе подобными. В крупных сообществах встречаются группы лиц одной национальности, например, поляков, итальянцев и т.п., проявляющих четкие этнические вкусовые пристрастия и интересы. Отдельные субкультуры со своими предпочтениями и запретами представляют собой религиозные группы, такие как группы католиков (православных, мусульман).

Социальное положение – почти в каждом обществе существуют различные общественные классы.

Общественные классы – сравнительно стабильные группы в рамках общества, располагающиеся в иерархическом порядке и характеризующиеся наличием у их членов схожих ценностных представлений, интересов и поведения. В зависимости от принадлежности к тому или иному классу люди занимают более высокое или более низкое положение в обществе. Социальный класс определяется на основе нескольких составляющих: профессии, дохода, имущества, образования.

Факторы социального порядка.

Референтные группы – это группы, оказывающие прямое (т.е. при личном контакте) или косвенное влияние на отношения или поведение человека. Группы, оказывающие на человека прямое влияние – это семья, друзья, соседи, коллеги по работе, взаимодействие с ними носит постоянный характер.

Семья – сильное влияние на поведение покупателя могут оказывать члены его семьи.

Семья наставляющая – это родители индивида. Даже в том случае, когда покупатель уже не взаимодействует тесно со своими родителями, их влияние на его неосознанное поведение может все еще оставаться весьма значительным. В странах, где родители и дети продолжают жить вместе, родительское влияние может быть определяющим. Более непосредственное влияние на повседневное покупательское поведение оказывает *порожденная семья* индивида, т.е. супруг и дети. Маркетологов интересуют роли мужа, жены, и детей и то влияние, которое каждый из них оказывает на покупку разнообразных товаров и услуг.

Роли и статусы – роль представляет собой набор действий, которых ожидают от индивида окружающие его лица. Каждой роли присущ определенный статус, отражающий степень положительной оценки ее со стороны общества.

Факторы личного порядка.

Возраст и этап жизненного цикла семьи – у каждой возрастной группы свои интересы и ценности; с годами меняются вкусы в отношении одежды, мебели, отдыха и развлечений. Характер потребления зависит и от этапа жизненного цикла семьи.

Род занятий – определенное влияние на характер приобретаемых человеком товаров оказывает род его занятий. Рабочий может покупать рабочую одежду, рабочую обувь. Президент фирмы может покупать себе дорогие костюмы, путешествовать самолетом. Экономическое положение определяется доходами индивида, его платежеспособностью, наличием банковского счета.

Образ жизни – устоявшиеся формы бытия человека в мире, находящие свое выражение в его деятельности, интересах и убеждениях. Лица, принадлежащие к одной и той же субкультуре, одному и тому же роду занятий, могут вести совершенно разный образ жизни.

Тип личности и представление о самом себе. Тип личности – комплекс отличительных психологических характеристик, которые обеспечивают относительное постоянство ответных реакций на окружающую среду. Тип личности описывается на основании присущих индивиду черт, таких как уверенность в себе, независимость, агрессивность и т.д.

Факторы психологического порядка.

Мотивация – нужда, ставшая столь настоятельной, что заставляет индивида искать пути и способы ее удовлетворения.

Восприятие – процесс при котором индивид выбирает, организует и интерпретирует элементы внешней информации, чтобы создать образ товара.

Усвоение – изменение в поведении человека вследствие его прошлого опыта.

Убеждение – мысленная характеристика индивидом чего-либо. Убеждения могут основываться на реальных знаниях, мнениях или просто вере.

Отношение – устойчивая или неблагоприятная оценка индивидом какого-либо объекта или идеи, испытываемые к ним

чувства и направленность возможных действий. Почти ко всему на свете – к религии, политике, одежде и т.п. – человек имеет собственное отношение.

Процесс покупки начинается с осознания проблемы – покупатель чувствует разницу между реальным и желаемым состоянием в результате воздействия внутренних (голод, жажда) или внешних (чужая покупка, вид товара) раздражителей. Потребитель может обратиться к поиску информации.

Оценка вариантов – учет качеств, выбор свойств, важных и актуальных для покупателя, марка товара, определение его полезности.

Решение о покупке – формирование намерения совершить покупку наиболее предпочтительного товара, учет отношений других людей и непредвиденных факторов (семейный доход, цена товара, потеря работы (купить машину), потребность в другой покупке).

Реакция на покупку – удовлетворенность или неудовлетворенность запросов.

При совершении обыденных покупок покупатель может пропускать некоторые этапы или менять их последовательность.

В конечном итоге производителя должна интересовать и дальнейшая судьба покупки. Как покупатель его использует, не обменял ли его, как он с ним расстался, не нанес ли вреда окружающей среде.

Изучение поведения потребителей включает:

- их характеристику;
- типичные способы использования товара, побудительные мотивы покупки;
- факторы, формирующие покупательские предпочтения;
- способы покупки, время покупки;
- потребности, не удовлетворяемые товаром;
- влияние научно-технического прогресса на потребности потенциальных покупателей.

Задание 1. Ответьте на вопросы теста.

1. В «черном ящике» сознания покупателя в модели покупательского поведения находится:

- а) Цена.
- б) Выбор времени покупки.

- в) Стимулирование сбыта.
- г) Характеристика покупателя.

2. К личностным факторам, определяющим покупательское поведение, относят:

- а) Восприятие.
- б) Усвоение.
- в) Образ жизни.
- г) Мотивацию.

3. Группы, оказывающие прямое (т.е. при личном контакте) или косвенное влияние на отношения или поведение потребителя, называются:

- а) Общественными классами.
- б) Социальными группами.
- в) Референтными группами.
- г) Национальными группами.

4. При характеристике покупателя к факторам социального порядка не относят:

- а) Семью.
- б) Референтные группы.
- в) Мотивацию.

Контрольные вопросы

1. Модель покупательского поведения.
2. Перечислить и охарактеризовать факторы культурного порядка.
3. Перечислить и охарактеризовать личностные факторы.
4. Перечислить и охарактеризовать социальные факторы.
5. Перечислить и охарактеризовать психологические факторы.

5. СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКОВ

Одним из самых важных и распространенных направлений маркетинговых исследований является *сегментирование рынка*. С помощью сегментирования предприятие может разработать более эффективную маркетинговую программу, направленную на максимальное удовлетворение потребителей.

Сегмент рынка – это особым образом выделенная часть рынка, группа потребителей, товаров или предприятий, которые имеют некоторые общие признаки.

Под *сегментированием* понимают разделение конкретного рынка (или его составных частей) на сегменты. Грамотная сегментация предполагает создание товара, который имеет свои отличия и ориентирован на определенный сегмент рынка. Работа по сегментированию должна производиться непрерывно в связи с изменениями в конкурентной среде.

Последовательность проведения сегментирования.

Признак сегментации – это показатель способа выделения данного сегмента на рынке. Процесс сегментирования может быть представлен в виде последовательной деятельности на следующих этапах: выбора признаков сегментирования; выбора целевого сегмента рынка; выбора стратегии (варианта) охвата рынка; позиционирования товаров на рынке.

1) *Выбор признаков сегментирования.*

Первым этапом при проведении сегментации является выбор признаков сегментирования. *Для разделения рынка на сегменты могут использоваться как один, так и в комбинации различные виды признаков: географические и демографические, психографические и поведенческие.*

Сегментирование по географическому признаку означает деление рынка на различные географические единицы (страна, регион, размер области, аграрный или промышленный районы, климат, плотность населения). Одним из наиболее распространенных подходов к сегментированию является демографическая сегментация (пол, уровень доходов, возраст, этапы жизненного цикла семьи, размер семьи, традиции, уровень образования, религиозные убеждения, национальность).

Психографическая сегментация предполагает деление рынка на различные группы в зависимости от социального класса,

жизненного стиля или личностных характеристик потребителей.

Сегментирование на основе поведенческих признаков позволяет определить рыночные сегменты с помощью причинно-следственных связей: обстоятельства покупки (для себя, в подарок и т.д.); степень лояльности торговой марке (приверженность или переключение); тип потребительского поведения (активные или слабые пользователи, не пользующиеся товаром, но знающие о нем, не пользующиеся и не знающие о товаре); отношение к новому товару (новаторы, раннее большинство, позднее большинство, консерваторы). Какого-то единого метода сегментирования рынка не существует. Деятелю рынка необходимо опробовать варианты сегментирования на основе переменных параметров, одного или нескольких сразу в попытке отыскать наиболее полезный подход к рассмотрению структуры рынка. Выбор правильного признака сегментирования в существенной мере влияет на конечные результаты коммерческой деятельности.

2) Выбор целевого сегмента рынка.

Следующим шагом после выбора признака сегментирования являются выбор целевого сегмента, определение степени привлекательности сегмента для предприятия, принятие решения об их количестве.

Целевой рынок – это самая подходящая и выгодная для предприятия группа сегментов рынка или один сегмент, на которые направлена его деятельность. В процессе выбора целевого сегмента надо руководствоваться критериями сегментирования:

а) количественными границами, характеризующимися емкостью сегмента, т.е. сколько товаров и по какой стоимости может быть на нем реализовано, скольким реальным и потенциальным потребителям, какова площадь сегмента, какие ресурсы надо будет задействовать для работы на данном сегменте;

б) доступностью сегмента – обеспеченностью сегмента каналами распределения и сбыта продукции: складами, магазинами, пунктами переработки грузов и т.п.;

в) информационной насыщенностью сегмента – наличием и доступностью необходимой рыночной информации для создания базы данных по сегменту;

г) существенностью сегмента – прочностью выделенной группы потребителей, устойчивостью ее потребности в отношении производимого товара;

д) *прибыльностью, доходностью сегмента*, оценка которой осуществляется, опираясь на стандартные показатели: норму прибыли, доход на вложенный капитал, размер дивидендов на акцию и т.д. Иногда крупное предприятие руководствуется престижностью данного сегмента, благожелательностью общественного мнения;

е) *защищенностью от конкуренции* – важно правильно взвесить собственные шансы на успех в данном сегменте, объективно оценивая возможности конкурентных предприятий.

3) *Выбор стратегии (варианта) охвата рынка.*

Выбрав целевые сегменты, предприятие должно принять решение, какую стратегию охвата рынка избрать. Существуют три главных стратегических направления: а) недифференцированный (массовый) маркетинг; б) дифференцированный маркетинг; в) концентрированный (целевой) маркетинг.

1) *Недифференцированный (массовый) маркетинг* используется на насыщенном и однородном рынке. При нем предприятие пренебрегает различиями сегментов, обращая внимание на общность запросов потребителей и обращаясь ко всему рынку сразу с одним и тем же предложением. Предприятие скорее фокусирует свое внимание на том, что является общим в потребностях, нежели на том, чем они отличаются.

Предприятие разрабатывает товар и маркетинговую программу, которые покажутся привлекательными возможно большому числу покупателей. В качестве примера недифференцированного маркетинга можно привести действия компании «Херши», которая некоторое время назад предлагала одну торговую марку шоколада в расчете на все сегменты потребителей.

2) *Дифференцированный маркетинг* – стратегия деятельности на рынке, при которой предприятием выделяется и обслуживается как можно большее количество сегментов рынка. Для каждого из них разрабатываются отдельные торговое предложение и маркетинговые мероприятия, что позволяет устанавливать относительно более высокие цены. К стратегии дифференцированного маркетинга прибегает сегодня все большее число отечественных и зарубежных предприятий.

Стратегия дифференцированного маркетинга позволяет добиться роста сбыта за счет более полного удовлетворения покупателей. Например, корпорация «Дженерал моторз» стремится вы-

пускать автомобили «для любых кошельков, любых целей, любых лиц».

3) *Концентрированный (целевой) маркетинг* — работа только на одном сегменте рынка, с одной группой потребителей. Эта стратегия позволяет предприятию обеспечить прочные рыночные позиции в обслуживаемых сегментах за счет предложения «под клиента». Философия данной стратегии: лучше большое на маленьком рынке, чем маленькое на большом. При этом следует учитывать, что концентрация на одном сегменте связана с повышенным риском, так как избранный сегмент может не оправдать надежд и прогнозов.

Стратегия концентрированного маркетинга привлекательна для предприятий с ограниченными ресурсами, для малого бизнеса. Выбирая узкие непривлекательные сегменты, предприятие может избежать столкновения с крупными конкурентами.

Достигнув успеха на одном сегменте, предприятие постепенно охватывает и другие.

При выборе между стратегиями принимаются во внимание следующие факторы:

– *финансовые, материальные, научно-технические возможности* предприятия. При их ограниченности целесообразно использовать стратегию концентрированного маркетинга;

– *однородность продукта и однородность рынка*. Если потребители предпочитают однородные продукты, наиболее приемлема стратегия недифференцированного маркетинга;

– *стадии жизненного цикла товара*. При внедрении на рынок нового товара важно создать первоначальный спрос на него. Приемлемой в данном случае является стратегия недифференцированного маркетинга;

– *стратегия конкурента*. Если конкурентом используется стратегия дифференцированного маркетинга, то с ним очень сложно соперничать средствами недифференцированного маркетинга.

Таким образом, определив, на каком сегменте выступать, предприятие должно решить, как проникнуть в этот сегмент, то есть решить вопрос о собственном позиционировании своих товаров.

4) *Позиционирование товаров на рынке* – система определения места нового товара на рынке в ряду других товаров, уже находящихся там, с учетом характера восприятия всех товаров-

конкурентов потребителями. Цель позиционирования состоит в том, чтобы помочь потенциальным покупателям выделить данный товар из числа его аналогов-конкурентов по какому-либо признаку и отдать предпочтение ему при покупке. Целевой потребитель должен воспринимать товар как имеющий четкий имидж, отличающий его от товаров – конкурентов. При этом на позицию товара влияют репутация и имидж самого предприятия. Позиционирование направлено не просто на определение возможного места товара на рынке и в перспективе, но, скорее, на укрепление его конкурентных позиций на конкретном сегменте рынка посредством создания у потенциальных покупателей предпочтительных стимулов его приобретению.

При позиционировании товаров нужно использовать только те характеристики, которые отвечают потребностям рынка, то есть важны для потребителей, и на базе которых они осуществляют свой выбор.

Позиционирование товара основано: на отличительном качестве товара; выгодах (в частности, цене) или решении проблемы; определенной категории потребителей; образе жизни; особом способе использования товара; отношении к конкурирующему товару; чувстве патриотизма.

Задание 1. Проведите сегментацию рынка шоколадного изделия «Сникерс».

Контрольные вопросы

1. Перечислите и охарактеризуйте этапы сегментирования.
2. Перечислите стратегии охвата рынка.

6. МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ

Маркетинговая стратегия представляет собой раздел общего плана маркетинга и включает в себя разработку целевых рынков (сегментов рынка), комплекса маркетинга и его бюджета, а также определение времени начала и сроков проведения основных маркетинговых мероприятий. Определенную помощь в выборе конкретной маркетинговой стратегии может оказать изучение стандартных подходов и моделей разработки стратегии. Типичным примером такой модели может служить матрица Ансоффа (матрица возможностей по товарам/рынкам). Использование данной матрицы позволяет избрать один из многих вариантов стратегии, определяемый сочетанием двух основных элементов маркетинговой деятельности: целевого рынка и товара.

Стратегия глубокого проникновения (старый товар/старый рынок) может быть избрана в том случае, когда рынок еще не насыщен. Задача предприятия – увеличить сбыт уже реализуемых изделий за счет усиления рекламных мероприятий, интенсификации товародвижения, снижения цен и т.д.

Стратегия развития рынка (старый товар/новый рынок) эффективна в тех случаях, когда сужаются возможности сбыта товара на уже освоенных рынках, однако есть возможность выйти на новые рыночные сегменты или неосвоенные рынки. Поводом к применению данной стратегии может быть открытие новой сферы применения старого товара.

Стратегия разработки товара (новый товар/старый рынок) может быть использована тогда, когда предприятие достаточно хорошо зарекомендовало себя на освоенном рынке. При этом основные элементы комплекса маркетинга (естественно, кроме товара) остаются без принципиальных изменений.

К *стратегии диверсификации* (новый товар/новый рынок) предприятие может прибегнуть в случаях, когда старый рынок становится бесперспективным, а выпускаемые товары и продукция не находят сбыта у новых потребителей. Она применяется и для того, чтобы снизить зависимость предприятия от одного рынка и ассортиментной группы товаров. Диверсификация считается наиболее сложной и дорогостоящей стратегией, требующей полной переработки комплекса маркетинга. Другой подход к формированию маркетинговых стратегий предприятия используется в

матрице «Бостон консалтинг групп» (БКГ). В ней в качестве критериев для определения стратегии рассматриваются доля рынка фирмы относительно ее ближайших конкурентов и темпы роста отрасли, в которой она работает. Логика матрицы БКГ основана на предложении: чем выше доля рынка у данного предприятия, чем перспективнее сфера его деятельности, тем выше прибыль и относительные издержки. В матрице выделяют четыре типа предприятий или их подразделений: «Звезда»; «Дойная корова»; «Трудные дети»; «Бедная собака». Выбор маркетинговой стратегии во многих случаях определяется характером конкурентной борьбы и ролью, которую играет в ней предприятие. Специалисты выделяют четыре роли в зависимости от доли рынка, им занимаемой: лидер; претендент на лидерство; новичок на рынке; закрепившийся в рыночной нише.

Маркетинговая стратегия реализуется посредством разработки конкретной программы. При этом стратегические цели разбивают на множество тактических задач, которые необходимо решить, чтобы достичь желаемого. Перед разработчиками маркетинговой тактики стоят следующие вопросы: что должно быть сделано? когда должны быть осуществлены те или иные мероприятия? в какую сумму обойдется предприятию их осуществление? кто будет их реализовывать на практике? В качестве инструмента для разработки и реализации тактики маркетинга может быть использован детальный план мероприятий с указанием затрат на их осуществление на конкретный период (например, на полгода или год). Рабочий план позволяет оценить ожидаемые объемы производства, сбыта и прибыли; сравнение плановых уровней с фактическими дает базу для реального контроля. При обнаружении значительных несоответствий производится корректировка плана или вырабатываются меры по совершенствованию маркетинговой работы. Планы могут быть пересмотрены и из-за воздействия труднопредсказуемых факторов внешней среды. Результативность планирования во многом определяется уровнем организации маркетинговой деятельности предприятия.

Контрольные вопросы

1. Что такое маркетинговая стратегия?
2. Дайте характеристику матрицы возможностей по товарам/рынкам. Приведите примеры.
3. Раскройте понятие и сущность матрицы «Бостон консалтинг групп».

7. КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА

7.1. Товар и товарная политика

Товар – всё, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания приобретения, использования или потребления. Это могут быть физические объекты, услуги, лица, места, организации и идеи. Если товар не удовлетворяет потребности покупателя, то никакие усилия и дополнительные затраты не могут улучшить его позиции на рынке сбыта.

Главным в товаре являются его потребительские свойства и функции:

- назначение;
- надежность, долговечность, удобство использования;
- экономичность;
- экологичность;
- эстетичность (внешний вид);
- упаковка;
- обслуживание;
- технологичность;
- сопроводительные документы;
- гарантии, инструкции;
- эргономичность (учёт свойств и особенностей человеческого организма).

Потребительская ценность товара тем выше, чем он более соответствует требованиям, которые выявлены в результате изучения потребности покупателей. При создании товара разработчику нужно воспринимать идею на трех уровнях:

- 1) товар по замыслу (основная выгода или услуга);
- 2) товар в реальном исполнении (характеристики: уровень качества, свойства, марочные названия, упаковка, внешнее оформление);
- 3) товар с подкреплением (поставки и кредитование, монтаж, послепродажное обслуживание, гарантии).

Классификация товаров индивидуального потребления:

- товары повседневного спроса;
- товары предварительного выбора;
- товары особого спроса;
- товары пассивного спроса.

Классификация товаров промышленного назначения:

- материалы и детали;
- капитальное имущество;
- вспомогательные материалы и услуги.

Товарный знак – марка или часть её, которая обеспечена правовой защитой. Товарный знак защищает исключительные права продавца на пользование марочным названием или марочным знаком (эмблемой).

Товарный знак помогает производителям:

- даёт возможность различить товары разных производителей;
- указывает, какое предприятие или группа отвечает за выпуск товара;
- гарантирует определенный уровень качества;
- создаёт индивидуальный образ товара;
- увеличивает престиж продукции, если прежде он получил высокое признание на рынке;
- способствует внедрению на новый рынок, если производитель с известным знаком выходит на новый рынок.

Основные требования к товарному знаку:

- простота, т.е. минимальное количество линий, отсутствие мелких плохо читаемых деталей и всего того, что мешает быстрому и точному запоминанию;
- индивидуальность, должна обеспечить отличие и узнаваемость товарному знаку;
- привлекательность, т.е. отсутствие отрицательных эмоций, вызванных товарным знаком;
- охраноспособность, т.е. возможность зарегистрировать товарный знак официально.

Упаковка – разработка и производство вместилища или оболочки для товара.

Упаковка должна обеспечить: предохранение товара от порчи и повреждения; создание рациональной единицы для его транспортировки, погрузки и выгрузки; создание рациональной единицы для складирования товара; создание наилучшей по весу и объёму единицы для продажи товара; создание рекламы товара.

Упаковка требует значительных средств. Для предохранения товара от повреждения, облегчения транспортировки и выгрузки товара необходимо учитывать оптимальный вес и объём товара при использовании транспортных средств и складировании,

уровень приспособленности средств упаковки к средствам автоматизации, виды и пути транспортировки.

Товарная номенклатура – совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых покупателям конкретным продавцом.

Товарную номенклатуру фирмы можно описать с точки зрения её широты, насыщенности, глубины и гармоничности.

Под термином «широта товарной номенклатуры» понимают общую численность ассортиментных групп товаров, выпускаемых фирмой.

Под термином «насыщенность товарной номенклатуры» понимают общее число составляющих её отдельных товаров.

Под термином «глубина товарной номенклатуры» понимают варианты предложений каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы. Если зубную пасту предлагают в трех разных расфасовках и с двумя ароматами (обычная и ментоловая), это означает, что глубина её предложения равна шести.

Под термином «гармоничность товарной номенклатуры» понимают степень близости между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их конечного использования, требований к организации производства, каналов распределения или каких-то иных показателей.

7.2. Цена и ценовая политика

При покупке или продаже того или иного товара возникает вопрос о цене. Слишком низкая цена может создать впечатление о низком качестве товара, слишком высокая может отпугнуть покупателей, поэтому необходима продуманная ценовая политика предприятия.

Функции цены: учетная; стимулирующая; балансирующая.

Стратегии ценообразования в зависимости от новизны товара:

1) стратегия «Снятие сливок», или стратегия высоких цен, предусматривает высокие цены, чтобы «снять сливки» с рынка. После того как начальная волна сбыта замедляется, фирма снижает цену, чтобы привлечь следующий эшелон клиентов, которых устраивает новая цена. Эта стратегия обеспечивает продавцу быструю окупаемость, вложенную в разработку и продвижение. Эта политика возможна, если товар высококачественный, а первоначальная

группа потребителей менее чувствительна к цене, чем последующие;

2) стратегия проникновения (внедрения) на рынок предполагает сравнительно низкую цену новинки в надежде на привлечение большого числа покупателей и завоевания большой доли рынка, вытесняя конкурентов, занимает в определенном смысле монопольное положение на стадии роста, затем повышает цены на свои товары. Такая стратегия возможна при больших объемах производства, когда общая масса прибыли может покрыть потери ее по отдельной продукции.

3) стратегия следования за лидером в отрасли или на рынке – цена на товар устанавливается исходя из цены, предлагаемой главным конкурентом, доминирующем на рынке;

4) стратегия престижных цен – устанавливается престижная цена на продукцию очень высокого качества известных фирм, обладающую уникальными свойствами;

5) стратегия скользящих цен находится в зависимости от состояния рынка. Чем больше объемы производства, тем больше у предприятия возможностей снизить издержки и цены.

Разработка стратегии ценообразования представляет собой многоэтапный процесс, требующий анализа и оценки многих факторов. Его можно представить в виде 6 взаимосвязанных этапов:

- 1) постановка целей и задач ценообразования;
- 2) анализ спроса на товар;
- 3) оценка издержек производства;
- 4) анализ цен и товаров конкурентов;
- 5) выбор метода ценообразования.

7.3. Политика формирования сбытовой сети

Большинство производителей предлагают свои товары рынку через посредников. Каждый из них стремится сформировать собственный канал распределения.

Канал распределения – совокупность фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к потребителю.

Канал распределения характеризуют по числу составляющих их уровню. *Уровень канала распределения* – это любой посредник,

который выполняет какую-либо работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю.

В состав любого канала входит сам производитель и конечный потребитель, так как они выполняют определенную работу.

Протяженность канала обозначают по числу имеющихся в нем промежуточных уровней.

Каналы распределения по разным уровням: канал нулевого уровня; одноуровневый канал; двухуровневый канал; трехуровневый канал.

Существуют каналы и с большим количеством уровней, они встречаются реже. Чем больше уровней имеет канал распределения, тем меньше возможностей контролировать его.

Типичный традиционный канал распределения состоит из независимого производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных торговцев. Каждый член канала представляет собой отдельное предприятие, стремящееся обеспечить себе максимально возможные прибыли, даже в ущерб максимальному извлечению прибыли системой в целом.

Вертикальная маркетинговая система (ВМС), наоборот, состоит из производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных торговцев, действующих как единая система. В этом случае один из членов канала является владельцем остальных, либо предоставляет им торговые привилегии, либо обладает мощностью, обеспечивающей их полное сотрудничество. ВМС возникли как средство контроля за поведением канала и предотвращения конфликтов между его отдельными членами, преследующими собственные цели. ВМС экономичны с точки зрения своих размеров, обладают большой рыночной властью и исключают дублирование усилий. ВМС слали преобладающей формой распределения в сфере потребительского маркетинга (примерно 64% охвачено этой системой).

Существует *три основных типа ВМС*:

Корпоративная ВМС – последовательные этапы производства и распределения находятся в единичном владении.

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

Управляемая ВМС координирует деятельность ряда последовательных этапов производства и распределения не из-за общей принадлежности одному владельцу, а благодаря размерам и мощи одного из ее участников.

Горизонтальная маркетинговая система – объединение усилий двух или более фирм в совместном освоении открывающихся маркетинговых возможностей (ГМС). У отдельных фирм либо не хватает капитала, технических знаний, производственных мощностей для действия в одиночку, либо она боится рисковать. Поэтому фирмы могут сотрудничать на временной или постоянной основе, а могут создавать и отдельную совместную компанию.

Многоканальные маркетинговые системы предусматривают продажу продукции по разным каналам.

Между участниками одного канала, а также между разными каналами могут наблюдаться и разная степень сотрудничества, и конфликты и конкуренция.

7.4. Коммуникационная политика

Маркетинговые коммуникации – это средства, с помощью которых фирмы пытаются информировать, убеждать и напоминать потребителям, напрямую или косвенно, о своих товарах и торговых марках.

Маркетинговые коммуникации – комбинированное использование информационных связей (поиск рыночной информации, выбор миссии фирмы, канала сбыта и товародвижения, собственная реклама, оптимальные условия реализации) и создание положительного образа фирмы и ее деятельности.

Комплекс маркетинговых коммуникаций (комплекс стимулирования) состоит из пяти основных средств воздействия (коммуникации):

- 1) рекламы;
- 2) стимулирования сбыта;
- 3) спонсорства;
- 4) связи с общественностью;
- 5) личных продаж;
- 6) прямого маркетинга.

Реклама – это целенаправленное влияние на установки, ожидания и поведение людей с помощью особых средств коммуникации.

Реклама – неличные формы коммуникации, осуществляемые через посредство платных средств распространения информации, с четко указанным источником финансирования.

Функции рекламы: ознакомление; активизация; внушение; запоминание; успех действий.

Первый этап разработки плана рекламной деятельности – постановка задач. Задачи рекламы определяются принятой стратегией и подходом к формированию комплекса маркетинга. Их можно классифицировать и по целям: должна ли реклама информировать, увещевать или напоминать.

Информативная реклама преобладает на этапе выведения товара на рынок, когда необходимо сформировать первичный спрос.

Увещевательная реклама приобретает особое значение на этапе роста, когда перед фирмой встает задача формирования избирательного спроса. Часть увещевательных объявлений смещается к категории *сравнительной рекламы*, которая стремится утвердить преимущество своей марки за счет конкурентного сравнения ее с другими марками одного товарного класса. Сравнительной рекламой пользуются в отношении различных товарных категорий, таких, как моющие средства, зубная паста, автомобили.

Напоминающая реклама чрезвычайно важна на этапе зрелости товара. Она заставляет потребителя вспоминать о товаре. Цель дорогой рекламы «Кока-колы» – напомнить людям о напитке, а не проинформировать или убедить их. Близка к ней *подкрепляющая реклама*, которая стремится уверить нынешних покупателей, что выбор сделан правильно. Рекламная компания должна включать в себя решение пяти основных проблем: цели, расходов, обращения, средств информации, итогов.

Стимулирование сбыта – это разнообразные побудительные средства (главным образом – краткосрочные), призванные ускорить и/или увеличить продажи отдельных товаров/услуг потребителям или дилерам.

Реклама вызывает желание купить товар, а стимулирование сбыта поощряет покупку. Под стимулированием сбыта (продаж) понимаются краткосрочные поощрительные меры, способствующие продаже или сбыту продукции и услуг. Если реклама призывает: «Купите наш продукт», то стимулирование сбыта основано на призыве: «Купите его сейчас».

Кратко охарактеризуем отдельные методы стимулирования потребителей.

Купон – сертификат, который дает право покупателям приобрести определенные продукты по льготным ценам. Купоны, представляющие собой отрезаемые части рекламы, информационных проспектов и т.п., вместе с ними посылаются по почте, прилагаются к другим товарам, вложены или наклеены на упаковку. Покупатель должен послать или предъявить купон по указанному адресу фирмы, магазина и т.п. Ему в этом случае предоставляются при покупке товара определенные льготы или он становится участником какой-то лотерии или конкурса.

Стимулирование потребителей путем *продажи по сниженным ценам* (использования торговых скидок) представляет собой кратковременное снижение розничной цены товара. Этот метод реализуется по-разному – начиная с обычных упаковок товара с указанием величины скидки до распродажи по низкой цене и бесплатных раздач.

Торговая скидка может заключаться в возвращении части денег, уплаченных покупателем за товар, приобретенный на льготных продажах, которые организуются торговыми посредниками в определенном месте и в определенное время, удобных производителю. Покупатель посылает производителю купон, подтверждающий факт покупки, а производитель после получения его переводит по почте деньги покупателю. Используется производителями автомобилей, товаров длительного пользования, главным образом для уменьшения запасов готовой продукции.

Премия (подарок) – товары, предлагаемые покупателям бесплатно или по сниженным ценам к основной покупке с целью стимулирования покупок. Премия может находиться как внутри, так и снаружи упаковки, которая также может выступать в качестве премии. К этой же группе методов стимулирования покупателей относятся *сувениры с рекламой* – различные полезные, но недорогие товары с отпечатанной на них рекламой, предоставляемые потребителям бесплатно (авторучки, календари, зажигалки, брелки, пакеты, майки и т.п.).

Возвращение части цены – выдача возмещений в наличной форме или купонами, которые можно использовать при покупке того же товара в следующий раз. Чтобы получить возмещение, необходимо представить доказательство покупки, например, три

крышки от бутылок. Ценовые скидки и возмещения часто сопровождаются применением других методов стимулирования потребителей, таких как *лотереи, конкурсы, соревнования и игры*. Их победителей награждают определенными призами. Как соревнования, так и конкурсы имеют общую цель: поощрить потребление товара путем вовлечения покупателей в активную деятельность. *Бесплатное предоставление образцов* заключается в предоставлении потребителям возможности получить в пользование какой-то товар бесплатно. Потребителю предлагается испробовать товар бесплатно в надежде, что он купит его и станет постоянным клиентом.

Демонстрация товара в магазине, торговом центре, на улице, во время проведения выставок-продаж, особенно с предоставлением его для пробы, является эффективным методом продвижения.

Под *личной продажей* понимается устная презентация товара в разговоре с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью его сбыта. Достоинства личной продажи:

1) Личная встреча торгового агента (сотрудника сбытовых служб) с одним или несколькими потенциальными покупателями.

2) Личный характер встречи позволяет точнее понять запросы потребителей, разъяснить им позиции и возможности продавца, в выгодном свете представить продаваемые товары, ликвидировать недопонимание, установить доверительные отношения, носящие долгосрочный характер.

3) Сотрудники сбытовых служб обычно ближе любой другой категории персонала организации к потребителям и часто обеспечивают их информацией и услугами после совершения покупки.

Связи с общественностью, или публик рилейнз (ПР) – создание хороших отношений с общественностью, имеющей контакты с организацией, путем формирования благоприятного имиджа организации и ее продуктов и путем нейтрализации неблагоприятных событий и слухов. В данном случае под общественностью понимаются различные организации, общественные слои и любые группы населения, имеющие интерес к данной организации, а также влияющие на ее способности достигать своих целей. К их числу относятся финансовые органы, СМИ, правительственные учреждения, организации, представляющие интересы потребителей и определенных слоев населения, местные общественные организации, персонал самой организации. Таким образом, создавая

благоприятный имидж своей организации в целом, осуществляя ее продвижение, организация продвигает свои отдельные продукты.

Связи с общественностью включают в свой состав такие виды деятельности: связь с прессой; распространение как внутри, так и вне организации информации о ее деятельности; лоббистскую деятельность в законодательных и правительственных органах с целью принятия или отмены определенных решений, разъяснительную работу относительно положения компании и о ее продуктах, ее социальной роли.

Спонсорство заключается в предоставлении финансовой или материальной поддержки каким-либо мероприятиям, отдельным лицам и организациям или продуктам, осуществляемой организацией или физическим лицом (спонсором) в целях продвижения спонсора или его продуктов. Спонсоры считают, что из своей деятельности они извлекают две главные выгоды: выход на большую целевую аудиторию; повышается авторитет фирмы.

Прямой маркетинг представляет собой интерактивную маркетинговую систему распределения товаров (систему дистанционной торговли), в которой используются различные средства для непосредственной связи с потребителями с целью получения отклика и совершения сделки независимо от того, где находится покупатель. Прямой маркетинг возник на рынках товаров производственного назначения, где потенциальных потребителей мало, а товары сложны и часто изготавливаются на заказ. Но появление новых средств коммуникации позволило этой системе распределения распространиться на рынках потребительских товаров.

Предпосылками развития прямого маркетинга являются: развитие современных коммуникаций (телевидение, радио, Интернет); снижение эффективности рекламы в средствах массовой информации; уменьшение количества свободного времени у потребителей.

Задание 1. Какие показатели качества будут наиболее важными для потребителей следующих товаров: кроссовок, электрического чайника, дивана, художественной литературы, соли, овощей?

Задание 2. Обоснуйте особенности маркетинговых стратегий при продвижении на рынок товаров повседневного спроса

(сахарный песок, туалетная бумага); товаров предварительного выбора (кухонный гарнитур, телевизор «Рекорд»).

Задание 3. Приведите примеры товаров особого спроса и пассивного спроса.

Задание 4. Подберите из газет или журналов рекламные объявления, касающиеся продуктов питания. Желательно, чтобы однотипные продукты предлагались различными фирмами (например, куриные окорочка, кондитерские изделия, соки, напитки, суповые кубики, масло и проч.). Проанализируйте рекламные объявления на соответствие основным требованиям к рекламе, отметьте их сильные и слабые стороны. Выявите особенности позиционирования товаров различными фирмами.

Задание 5. Ответьте на вопросы теста.

1. *Предоставление при продаже дополнительных услуг и выгод – это товар:*

- а) В реальном исполнении.
- б) По замыслу.
- в) На прилавке.
- г) С подкреплением.

2. *Как называют период времени, в течение которого товар последовательно проходит ряд стадий: внедрение, рост, зрелость, спад:*

- а) Стимулирование сбыта.
- б) Позиционирование товара.
- в) Жизненный цикл товара.

3. *Товар – это:*

а) Все, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

б) Оригинальное изображение, символ, обозначающий фирму.

в) Единый художественно-графический подход к оформлению всей совокупности рекламных материалов.

4. *Товарная политика – это:*

а) Планирование маркетинговых действий предприятия.

б) Комплекс решений по разработке, производству и выведению на рынок товаров.

в) Поиск эффективных каналов сбыта товаров фирмы.

г) Все ответы верны.

5. Назовите уровни развития идеи нового товара:

- а) Основная выгода или услуга, качество, марочное название, упаковка, гарантия.
- б) Качество, марочное название, упаковка, гарантия.
- в) Товар по замыслу, в реальном исполнении, гарантия, поставки и кредитование.
- г) Товар по замыслу, в реальном исполнении, с подкреплением.

6. Степень близости между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их конечного использования, требований к организации производства, каналов распределения или каких-то иных показателей – это:

- а) Широта товарного ассортимента.
- б) Насыщенность товарного ассортимента.
- в) Глубина товарного ассортимента.
- г) Гармоничность товарного ассортимента.

7. Какую цену назначают на этапе спада жизненного цикла товара?

- а) Повышенную.
- б) Стабильную.
- в) Пониженную.

8. Что составляет основу при применении стратегии «цены проникновения»?

- а) Завышение цен.
- б) Занижение цен.
- в) Модификация товара.

9. Укажите, при каком условии производитель повышает цены на свой товар:

- а) Имеет незанятые производственные мощности.
- б) Не может выполнить все заказы.
- в) Стремится увеличить объем заказов.
- г) Правильного ответа нет.

10. Цена, по которой товар поставляется крупными партиями, – это:

- а) Розничная.
- б) Фактурная.
- в) Договорная.
- г) Оптовая.

11. Что не относится к стратегиям ценообразования?

- а) Снятие сливок.
- б) Учетные цены.
- в) Престижные цены.
- г) Проникновение на рынок.

12. Канал нулевого уровня включает в себя:

- а) Одного посредника.
- б) Двух посредников.
- в) Без участия посредников.
- г) Трех посредников.

13. Канал косвенного маркетинга:

- а) Предусматривает участие посредников.
- б) Не предусматривает участия посредников.
- в) Предусматривает отсутствие отношений купли-продажи.

14. Интенсивное распределение товара осуществляется:

- а) Поставками в фирменные магазины.
- б) Через большое число торговых точек массового назначения.
- в) Поставками товара конечному потребителю.
- г) Тщательным отбором посредников.
- д) Все ответы верны.

15. Уровень канала распределения – это:

а) Качество услуг, которые производитель предоставляет своим посредникам.

б) Любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю.

в) Правильного ответа нет.

16. Для товаров постоянного спроса характерно следующее:

- а) Покупают редко.
- б) Приобретают без всякого предварительного планирования и поисков.
- в) При возникновении острой нужды.
- г) Потребитель перед покупкой сравнивает между собой по показателям качества, цены, внешнего оформления.

17. Произносимая часть марки – это:

- а) Марочное название.
- б) Патент.
- в) Марочный знак.
- г) Товарный знак.

18. Двухуровневый канал распределения включает в себя:

- а) Производителя и потребителя.
- б) Двух посредников.
- в) Производителя и одного посредника;
- г) Посредника и потребителя.

19. Комплекс маркетинга не включает в себя:

- а) Товар.
- б) Цену.
- в) Продвижение.
- г) Распределение.
- д) Упаковку.

20. На какой стадии жизненного цикла товара прибыли достигают максимальных значений?

- а) Внедрение.
- б) Рост.
- в) Зрелость.
- г) Спад.

21. Планируемые, продолжительные мероприятия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью, – это:

- а) Связи с общественностью.
- б) Личные продажи.
- в) Реклама.
- г) Стимулирование сбыта.

22. Продвижение является сутью:

- а) Исследовательской деятельности.
- б) Коммуникационной политики.
- в) Научно-производственной деятельности.
- г) Политики товародвижения.

Контрольные вопросы

1. Классификация товаров.
2. Товарные марки, упаковка, маркировка товаров, сервис.
3. Товарный ассортимент и товарная номенклатура.
4. Охарактеризуйте функции и уровни каналов распределения.
5. Что понимают под вертикальными и горизонтальными маркетинговыми системами?

8. ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Стратегический план маркетинга должен указывать: какие маркетинговые действия фирма должна предпринять, почему они необходимы, кто отвечает за их реализацию, где они будут приняты, каковы их последствия.

Специфические особенности стратегического планирования маркетинга:

1) задаёт направление деятельности фирмы и позволяет ей лучше понимать структуру маркетингового исследования, процессы изучения потребителей, планирование продукции, её движение, распределение и сбыт;

2) обеспечивает каждому подразделению фирмы четкие цели, которые увязываются с общими задачами;

3) стимулирует координацию функциональных различных направлений деятельности;

4) заставляет фирму объективно оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов и общего состояния окружающей среды;

5) определяет альтернативные действия или комбинации действий;

6) создаёт основу для оптимального распределения всех видов ресурсов;

7) по определенным критериям разрабатывает систему оценки всех видов деятельности.

Разделы плана маркетинга:

– сводка контрольных показателей (процент прироста продаж и прибыли за счет увеличения доли рынка, прогнозируемый размер текущей прибыли в бюджет, в том числе на рекламу и прочие показатели). Сводка контрольных показателей помогает высшему руководству понять основную направленность плана;

– текущая маркетинговая ситуация. Дается описание характера целевого рынка и положение предприятия на этом рынке (описывается величина рынка, основные сегменты, потребительский рынок, рынок предприятий, нужды заказчиков, специфические факторы среды и т.д.);

– опасности и возможности. Цель: заставить руководство предприятия увидеть событие, которое может сказаться на всем предприятии. Как в лучшую, так и в худшую стороны;

– задачи и проблемы. Изучив связанные с товаром опасности и возможности управляющий в состоянии поставить перед персоналом задачи и очертить круг проблем, возникающих при этом;

– стратегия маркетинга. Это рациональное логическое построение руководством тактики поведения предприятия на рынке при котором организационная единица достигает поставленных целей. Сюда входят конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг;

– программа действий отвечает на несколько вопросов: что будет сделано? когда будет сделано? кто это будет делать? сколько это будет стоить?

– бюджет. План действий фактически позволяет руководителю организации разработать соответствующий бюджет;

– порядок контроля.

Разработка бюджета маркетинга включает: планирование на основе показателей целевой прибыли; планирование на основе оптимизации прибыли.

Выделяют три типа контроля маркетинга:

1) Контроль за выполнением годовых планов заключается в том, что специалисты маркетинга сопоставляют текущие цифры с контрольными цифрами из плана и при необходимости применяют какие-либо меры.

Контроль за выполнением годового плана состоит из следующих этапов: установление конкретных показателей (по месяцам, кварталам); замер показателей текущей деятельности; анализ деятельности на предмет причины резких сбоев в работе предприятия; корректирующие действия, ликвидирующие различия между планом и реальностью.

2) Контроль прибыльности заключается в определении фактической рентабельности в различных товарах, территориях, различных сегментах рынка и торговых каналах.

3) Стратегический контроль, заключается в регулярной проверке соответствий между исходными стратегическими установками и текущей стратегией.

Ревизия маркетинга – представляет собой комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование

маркетинговой среды, стратегии и оперативной деятельности с выявления возможных проблем и выдачей плана их преодоления.

План ревизии маркетинга: ревизия маркетинговой среды; ревизия стратегии маркетинга; ревизия организации службы маркетинга; ревизия системы маркетинга; ревизия результативности; ревизия функциональных составляющих маркетинга.

Задание 1. Ответьте на вопросы теста.

1. *Какие разделы не относятся к плану маркетинга:*

- а) Краткий обзор и содержание плана.
- б) Анализ возможностей и проблем.
- в) Маркетинговая информационная система.
- г) Баланс доходов и расходов.
- д) Контроль и регулирование.

2. *Укажите, что не относится к типам маркетингового контроля:*

- а) контроль за выполнением годовых планов;
- б) контроль за выполнением технологических процессов;
- в) контроль прибыльности;
- г) стратегический контроль.

3. *Комплекс маркетинга – это:*

- а) еще не упорядоченный набор отдельных элементов маркетинга;
- б) согласованный комплекс инструментов осуществления основных функций маркетинга;
- в) стадия развития маркетинга, следующая за появлением стратегического маркетинга;
- г) условное наименование всех концепций маркетинга.

4. *Управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга – это:*

- а) Стратегическое планирование.
- б) Референтная группа.
- в) Потребительский рынок.

5. *Комплексное, системное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы, ее задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникших проблем и открывшихся возможностей, выдачи рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности, – это:*

- а) Ревизия маркетинга.
- б) Маркетинговая возможность.
- в) Маркетинговая опасность.

6. *Привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества, – это:*

- а) Ревизия маркетинга.
- б) Маркетинговая возможность.
- в) Маркетинговая опасность.

7. *Осложнение, возникающее в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием, которое при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий – может привести к подрыву живучести товара или его гибели, – это:*

- а) Ревизия маркетинга.
- б) Маркетинговая возможность.
- в) Маркетинговая опасность.

Контрольные вопросы

1. На что должен указывать стратегический план маркетинга?
2. Перечислите разделы плана маркетинга.
3. Сколько типов контроля маркетинга выделяют? Охарактеризуйте их.

9. СОВРЕМЕННЫЕ КОМПЬЮТЕРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИНТЕРНЕТ В МАРКЕТИНГЕ

Сейчас компьютерная сеть такое же обычное дело как копировальный аппарат, факс, телефон и сам компьютер. Заниматься бизнесом, не используя сеть будет выглядеть странным.

Бизнесмены идут в Интернет быстрее чем какая-либо другая группа пользователей. Все они находят, что Интернет может реально послужить им в проведении маркетинговых исследований, поддержке поставщиков и клиентов, обмену коммерческой информацией и создании совместных предприятий. С помощью Интернета фирмы также могут разрабатывать новую продукцию, принимать заказы, получать необходимую корреспонденцию и официальные документы, вести специализированный информационный поиск в соответствующих учреждениях.

Поскольку Интернет представляет собой совершенно новую коммуникационную среду в отличие от традиционных средств информации, во многих случаях некоторые приемы и средства маркетинга не могут быть применены в их существующей форме.

В новых условиях менеджерам по маркетингу следует сосредоточиться на разработке новых идей и принципов, поскольку «механический» перенос в среду Интернет старых форм, скорее всего, будет малоэффективным. Новая среда, предлагая новые возможности, в свою очередь, требует разработки новых подходов к рекламе, сбыту, расчетам с клиентами и другим аспектам коммерческой деятельности.

Стратегия поиска конкурентной информации в Интернет включает в себя следующие основные шаги:

- 1) Выбор удаленного сервера, который содержит краткие аннотации по интересующей тематике и позволяет осуществлять поиск по ключевым словам.
- 2) Изучение аналитических инвестиционных обзоров по конкурентам.
- 3) Изучение пресс-релизов, публикуемых конкурентами.
- 4) Сравнительный анализ конкурентов и собственной компании по следующим показателям: курсы акций, доход, оборот и т.п.
- 5) Регулярное наблюдение за конкурентами и их продукцией.
- 6) Изучение тенденций в отрасли. Поиск возможных «белых пятен» и ниш.

7) Хранение и архивирование полученной информации на винчестере для дальнейшего использования.

В любом коммерческом предприятии, будь то традиционный магазин или электронный, основным слагаемым успеха является план маркетинга, разработанный и внедренный владельцем компании. Потребуются дополнительные маркетинговые мероприятия как в Сети, так и за ее пределами.

Забыв о некоторых особенностях пользователей Интернет, служащих порой причиной дополнительных ограничений, их культуре и привычной манере общения, можно допустить вторую ошибку, рекламируя свой магазин с помощью рассылки по электронной почте всем, кто только встретится on-line, бесчисленных сообщений о его открытии. Это приведет к широкомасштабному и немедленному «наказанию» со стороны тех пользователей, которые терпеть не могут коммерцию в Сети. Есть, однако, и корректные способы рекламы своего бизнеса в Интернете.

Надо уметь представить на рынке товары и услуги; необходимо также решить все связанные с этим задачи: сегментирование рынка, определение потребностей потребителей в целевых сегментах и способа продвижения товара, связь с потребителями (другими словами, реклама).

Понятие маркетинга в Интернете остается наименее изученным и представляет главную проблему фирмы, решившей заниматься коммерцией в этой области. И хотя вряд ли кто-нибудь в ближайшем будущем сможет дать четкое определение данного термина (так как среда пользователей и технология еще не окончательно сформировались), уже сейчас можно предложить несколько стратегий ведения бизнеса в Сети.

Информационные технологии играют очень важную роль в современном маркетинге. Сейчас маркетологи всего мира проводят интерактивный маркетинг, создавая электронные витрины, размещая интерактивные рекламные объявления, участвуя в форумах, группах новостей, используя электронную почту. Причем использование информационных технологий выгодно как для потребителей, так и для маркетологов. Первые упрощают систему взаимопонимания с потребителями, снижают затраты и увеличивают эффективность, а вторые приобретают оперативность и ответственность информации и данных.

В настоящее время информационные технологии в сфере маркетинга получают все большее и большее распространение, поскольку значительное количество компаний заинтересованы в создании собственных ресурсов в глобальной сети Интернет. Как следствие, возникает проблема анализа потребительских запросов, дифференцирования клиентов по различным параметрам – например, географическому расположению пункта, из которого происходит запрос к сайту, глубине просмотра информации, размещенной на сетевом ресурсе и другим параметрам. Все эти задачи помогают решить современные программные средства и инструменты статистики. Также большое значение приобретают различные технологии сетевой рекламы – к ним относятся баннеры и банерообменные сети, всплывающие окна, некоторые элементы оформления сайта. Исследование интересующего сегмента рынка также можно проводить с учетом новых информационных технологий в маркетинге – в частности, путем составления списков поисковых запросов от потенциальных потребителей, анализа целевой аудитории посредством использования поисковых систем (в данном случае – таких крупных российских поисковых серверов, как Яндекс, Рамблер) и с помощью других технологий.

Задание 1. Фирма предполагает использовать разъездных розничных торговцев (коммивояжеров, агентов) в четырех географически обособленных сегментах рынка.

1) Рассчитайте общее количество плановых посещений клиентов фирмы в месяц.

2) Учтите вероятный процент незапланированных и несостоявшихся посещений и определите потребное фирме количество сотрудников (ставок по штату).

3) Как, на ваш взгляд, можно было бы улучшить организацию их труда? От чего это зависит?

В сегменте *A* численность вероятных клиентов (реальных и потенциальных потребителей) равна 50, а рациональное количество посещений каждого из них определяется как четыре раза в месяц. В сегменте *B* имеется 70 потенциальных клиентов, а рациональная частота их посещений – два раза в месяц. В сегментах *B* и *Г* соответственно 100 и 150 клиентов, которых желательно посещать: в сегменте *B* – раз в месяц, а в сегменте *Г* – раз в два месяца. В соответствии с установленными на фирме нормами каждый

торговый агент работает в среднем 20 рабочих дней в месяц, а ежедневная усредненная норма одного агента составляет четыре посещения в день. Кроме того, из каждых ста посещений десять являются незапланированными и осуществляются агентами по собственной инициативе или вследствие появления побочной информации. К тому же примерно 5% посещений могут не состояться по техническим причинам: неисправность автомобиля, отсутствие клиента.

Контрольные вопросы

1. Интернет в маркетинге.
2. Что собой представляют информационные технологии в маркетинге?

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ ПО КУРСУ «МАРКЕТИНГ»

1. Маркетинг в отношении малых предприятий.
2. Маркетинг и возможности сети Интернет.
3. Развитие маркетинга в Интернете и будущее сетевых технологий.
4. Особенности международной маркетинговой деятельности.
5. Ревизия товарного ассортимента.
6. Анализ предпочтений и мотиваций покупки конечных потребителей.
7. Понятие комплекса маркетинга и место в нем товарной политики рынка.
8. Система маркетинга в управлении фирмой.
9. Реклама в маркетинговой практике.
10. Маркетинг промышленных товаров.
11. Разработка программы маркетинга по конкретному товару.
12. Прямой маркетинг в сбытовой политике фирмы.
13. Маркетинг услуг.
14. Оценка производственно-сбытовых возможностей фирмы в маркетинговой деятельности.
15. Сущность и особенности международных маркетинговых исследований.
16. Товарные стратегии в международном маркетинге.
17. Каналы распределения в международном маркетинге.
18. Международные маркетинговые коммуникации.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

АНКЕТИРОВАНИЕ – метод получения первичной информации, основанный на проведении опроса с использованием анкеты (опросного листа). Процедура анкетного опроса предусматривает определение проблематики, разработку анкеты, достоверную выборку, способ анкетирования (личное интервью, по почте, по телефону и т.д.).

АССОРТИМЕНТ ТОВАРОВ – группа тесно связанных между собой товаров, удовлетворяющих некоторый класс потребностей, которые используются совместно, продаются одной и той же группе потребителей, распределяются через один и тот же тип розничных торговых точек и/или находятся в заданном диапазоне цен.

БОНУСНЫЕ СКИДКИ – предоставляются постоянным покупателям, если они за определенный период приобретают обусловленное количество товара.

БУКЛЕТ – сфальцованное (но не сшитое) издание в 1/2, 1/4 печатного листа. Издается большим тиражом и посвящается одному или группе изделий. Главное в буклете – показ информации с помощью фотографий или рисунков при минимуме текстовых или табличных данных.

ВЕРТИКАЛЬНАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ СИСТЕМА – совокупность производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных торговцев, действующих как единая система, в которой один из членов канала либо является владельцем остальных, либо предоставляет им торговые привилегии, либо обладает мощностью, обеспечивающей их полное сотрудничество.

ВИДОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ – понятие, означающее, что различные разновидности товаров могут конкурировать друг с другом.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА – покупатели с их демографическими характеристиками, конкуренты, посредники, финансовые учреждения, рекламные агентства и фирмы, изучающие общественное мнение, таможенные и иные правительственные органы.

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА – функциональные структуры фирмы, обеспечивающие управление, разработку и тестирование новых товаров, серийное производство, продвижение товара до покупате-

ля, сбыт, обслуживание и обеспечение запасными частями, обучение персонала, взаимоотношения с поставщиками сырья и материалов и т.д., а также с финансовыми и иными внешними органами.

ВТОРИЧНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ – использование уже имеющихся данных, ранее полученных для других целей.

ВТОРИЧНЫЕ ДАННЫЕ – информация, которая уже где-то существует, будучи собранной ранее для других целей.

ВЫБОР ПОСТАВЩИКА – анализ и выбор предложений, наиболее предпочтительных с точки зрения качества, цены, срока и условий поставки.

ВЫБОР ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ РЫНКА – оценка и отбор одного или нескольких сегментов рынка для выхода на них со своими товарами.

ВЫСТАВКА – это показ, каково бы ни было его наименование, основная цель которого состоит в просвещении публики путем демонстрации средств, имеющихся в распоряжении человечества для удовлетворения потребностей.

ГЛУБИНА АССОРТИМЕНТА – количество сортов на один артикул товара.

ДЕМПИНГ – продажа товара по ценам, которые значительно ниже среднего рыночного уровня, по так называемым бросовым ценам, иногда даже ниже себестоимости. Во многих западных странах действуют антидемпинговые законодательства, которые защищают прибыль национальных производителей и нередко препятствуют ввозу товаров из других стран, предлагаемых по пониженным ценам в связи с недостаточной конкурентоспособностью.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ – процесс расширения сферы деятельности предприятия или выпуска им разнообразной номенклатуры продукции, как правило, не соответствующей сложившемуся производственному профилю. Д. *горизонтальная* – пополнение ассортимента фирмы новыми изделиями, которые не связаны с выпускаемыми в данное время, но могут вызвать интерес существующей клиентуры. Д. *конгломератная* – пополнение ассортимента изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой фирмой технологии, ни к ее нынешним товарам и рынкам. Д. *концентрическая* – пополнение ассортимента новыми изделиями, которые с технической или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы.

ДИСТРИБЬЮТОР – независимая посредническая фирма, осуществляющая сбыт продукции различным торговцам и предприятиям на основе оптовых закупок у производителей.

ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ – выступление в нескольких сегментах рынка с разработкой отдельного предложения для каждого из них.

ДОЛЯ РЫНКА – соотношение объема продаж продукции одного предприятия к общему объему продаж аналогичных товаров всех предприятий, действующих на данном рынке.

ЕМКОСТЬ ТОВАРНОГО РЫНКА – один из основных объектов исследования в маркетинге, поскольку этот показатель демонстрирует принципиально возможный объем сбыта товара.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА – концепция, определяющая последовательность стадий в рамках периода существования товара.

ИНТЕНСИВНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ – обеспечение наличия запасов товара в возможно большем числе торговых предприятий.

ИНТЕРВЬЮ ПО ТЕЛЕФОНУ – метод проведения быстрых и дешевых опросов.

ИСПЫТАНИЯ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ – этап разработки новинки, в ходе которого товар и маркетинговую стратегию опробуют в реальной обстановке для выяснения взглядов потребителей и дилеров на особенности эксплуатации и использования товара, на возможность его перепродажи, а также с целью определения размеров рынка.

КАБИНЕТНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ – сбор и анализ вторичной информации о рынке, получаемой из официальных источников, публикаций, справочников и т.п. Используется для исследования общеэкономических процессов, тенденций. Дает возможность оценить доступность рынка, его размер, уровень цен и т.д.

КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ – цепочки продвижения товаров от производителя к потребителю.

КАТАЛОГ – многополосное сброшюрованное издание в 1/8 или 1/16 долю листа, посвященное всей номенклатуре товаров фирмы.

КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА – совокупность мероприятий по установлению, поддержанию и развитию связей с клиентами для увеличения сбыта товаров и услуг.

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА – набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА – его рыночная характеристика, совокупность его преимуществ на рынке, способствующих успешной реализации в условиях конкуренции. Определяется системой технических, потребительских и экономических показателей, в числе которых можно назвать технический уровень продукции, функциональные, социальные, эстетические и другие полезные свойства, уровень цены покупки и затраты на потребление. Оценка конкурентоспособности проводится путем сравнения этих показателей с товаром-конкурентом, перспективными образцами и нормативами.

КОНТАКТНАЯ АУДИТОРИЯ – любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленные цели.

КОНЦЕНТРИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ – концентрация маркетинговых усилий на большой доле одного или нескольких субрынков в противовес сосредоточению их на небольшой доле большого рынка.

КОНЦЕПЦИЯ ИНТЕНСИФИКАЦИИ КОММЕРЧЕСКИХ УСИЛИЙ – утверждение, что потребители не будут покупать товары организации в достаточных количествах, если она не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования.

КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА – утверждение, что залогом достижения целей организации являются определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами. Это ориентация на нужды и потребности клиентов, подкрепленная комплексными усилиями маркетинга.

КОНЦЕПЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ - утверждение, что потребители будут благожелательны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене, а следовательно, руководство должно сосредоточить свои усилия на совершенствовании производства и повышении эффективности системы распределения.

КОНЦЕПЦИЯ ТОВАРНАЯ - утверждение, что потребители будут благосклонны к товарам, имеющим наивысшее качество, лучшие эксплуатационные свойства и характеристики, а следова-

тельно, организация должна сосредоточить свою энергию на постоянном совершенствовании товара.

КОНЦЕПЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА – утверждение, что задачами организации являются установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителя и общества в целом.

КОНЪЮНКТУРА – это сложившаяся на рынке экономическая ситуация, которую характеризуют соотношение между спросом и предложением, уровень цен, товарные запасы, портфель заказов по отрасли и иные экономические показатели.

КОСВЕННЫЙ СБЫТ – осуществление продажи через оптовую или розничную торговлю.

ЛИЧНАЯ ПРОДАЖА – устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью совершения продажи.

МАКРОСРЕДА – силы более широкого социального плана, оказывающие влияние на микросреду, такие, как факторы демографического, экономического, природного, научно-технического, политического и культурного характера.

МАРКА – имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и дифференциации их от товаров и услуг конкурентов.

МАРКЕТИНГ – современная методология деятельности предприятия, компании, торговой организации и т.д., ориентированная на удовлетворение потребностей и получение прибыли в условиях конкуренции. Иначе говоря, деятельность по продвижению товаров, рыночная концепция управления фирмой, философия бизнеса вообще.

МАРКЕТИНГОВАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА – постоянно действующая система взаимосвязи людей, оборудования и методических приемов, предназначенная для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной, точной информации для использования ее в сфере маркетинга.

МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА ФИРМЫ – совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияю-

щих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества. М. С. складывается из микросреды и макросреды.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ – объективный сбор, учет и анализ всех данных, касающихся продажи и перемещения товаров от производителя к потребителю. К ним относятся исследования: потребительских свойств продукции; рынка; торговых и распределительных операций; информации; экономических или общественных проблем; рыночной конкурентной среды.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ПОСРЕДНИКИ – фирмы, помогающие компании в продвижении, сбыте, распространении товаров среди клиентуры. К ним относятся торговые посредники, фирмы-специалисты по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и кредитно-финансовые учреждения.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СИСТЕМЫ – комплекс наиболее существенных рыночных отношений и информационных потоков, которые связывают фирмы с рынками сбыта ее товаров. Основные элементы системы маркетинга - поставщики, фирма, конкуренты, посредники, рынок. В качестве субъектов, обеспечивающих жизнедеятельность этой системы, также выступают государственные и общественные организации, широкие слои населения и инфраструктурные образования (культура, наука, техника и др.).

МАРОЧНОЕ НАЗВАНИЕ – часть марки, которую можно произнести вслух.

МАРОЧНЫЙ ЗНАК (ЭМБЛЕМА) – часть марки, которую можно опознать, но невозможно произнести, например символ, изображение, отличительная окраска или специальное шрифтовое оформление.

МАССОВЫЙ МАРКЕТИНГ – массовое производство, массовое распространение и массовое стимулирование сбыта одного и того же товара для всех покупателей.

МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ – организация службы маркетинга с использованием как управляющих по товарам, так и управляющих по рынкам.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ – маркетинговая деятельность предприятий, организаций, объединений на международном рынке товаров и услуг. Особенности его обусловлены факторами рыночно-конкурентной среды различных стран, нормами законодательства и регулирования отношений, действующими

таможенными тарифами, валютным контролем и др. Продукт, цена, реклама, канал распределения максимально приспособляются к специфике конкретного сегмента международного рынка, а также к международным правилам, соглашениям, стандартам.

МЕЖФИРМЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ – конкуренция, охватывающая фирмы, конкурирующие на основе производства аналогичных товаров или предоставления аналогичных услуг.

МЕТОД ФИКСИРОВАННОГО ПРОЦЕНТА – определенный процент от прошлогодней или ожидаемой суммы продаж.

МИКРОСРЕДА – силы, имеющие непосредственное отношение к самой фирме и ее поставщикам, маркетинговые посредники, клиенты, конкуренты и контактные аудитории.

МОДЕЛИРОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ – логическое построение их действий, направленных на удовлетворение потребностей. Оно включает этапы: осознания потребности, поиска информации, определения возможностей, принятия решения о покупке, оценки правильности выбора.

МОТИВ – потребность, ставшая столь настоятельной, что заставляет человека искать пути и способы ее удовлетворения.

НЕДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ – обращение ко всему рынку сразу с одним и тем же предложением в противовес сосредоточению усилий на одном сегменте.

НЕЦЕНОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ – борьба за рынок путем достижения высокого качества изготовления, новизны (действительной или иллюзорной), повышения уровня технического обслуживания, развития прогрессивных форм сбыта, постоянного совершенствования структуры и функциональных сторон деятельности фирмы, учет специфики спроса.

НЕЭЛАСТИЧНЫЙ СПРОС – спрос, имеющий тенденцию оставаться неизменным, несмотря на небольшие изменения цены.

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

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ – часть ответной реакции, которую получатель доводит до сведения отправителя.

ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ – дополнительное обслуживание, предлагаемое при продаже товара (например, консультационное и информационное).

ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ – любая деятельность по продаже товаров или услуг тем, кто приобретает их с целью перепродажи или профессионального использования.

ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО МНЕНИЯ (ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ) – управленческая функция, в рамках которой осуществляются оценка отношений общественности, соотношение принципов и приемов деятельности лица или организации с общественными интересами, планирование и претворение в жизнь программ действий, рассчитанных на завоевание понимания и восприятия со стороны общественности.

ПАТЕНТ – документ, который удостоверяет: данное техническое решение является изобретением; автором (авторами) изобретения является (являются) такое-то лицо (такие-то лица); данное лицо (данные лица) или его (их) правопреемник (обычно предприниматель, если изобретение сделано в порядке служебной деятельности) имеет исключительное право на это изобретение.

ПЕРВИЧНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ – сбор новых данных для принятия маркетинговых решений.

ПЕРВИЧНЫЕ ДАННЫЕ – информация, собранная впервые для какой-либо конкретной цели.

ПЕРСОНАЛЬНАЯ ПРОДАЖА – термин, обозначающий приемы индивидуального контакта между продавцом и покупателем при продаже товаров и услуг.

ПЛАН МАРКЕТИНГА – основополагающий документ, который устанавливает, кто конкретно, что, когда, где и каким образом делает.

ПЛАНИРОВАНИЕ – процесс, состоящий из двух частей: *стратегическое планирование* – управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга (опирается на программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, хозяйственный портфель и стратегию роста); *планирование маркетинга* – процесс, процедура, связанная с составлением плана маркетинга, набора поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, нацеленного на рост распродажи товара и максимализацию прибыли фирмы.

ПОЗИЦИРОВАНИЕ ТОВАРА НА РЫНКЕ – действия по обеспечению товару конкурентоспособного положения на рынке и разработка соответствующего комплекса маркетинга.

ПОСЛЕГАРАНТИЙНЫЙ СЕРВИС – фирма-производитель ведет предусмотренные планом ремонты, капитальный ремонт, снабжает запасными частями, модернизирует технику. Такие услуги уже требуют дополнительной платы.

ПОСЛЕПРОДАЖНЫЙ СЕРВИС – гарантийный и послегарантийный.

ПОСТАВЩИКИ – деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров и услуг.

ПОТРЕБИТЕЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ – полезность товара.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ПАНЕЛЬ – выборочная совокупность потребителей, предназначенная для систематических наблюдений по заранее разрабатываемой программе.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ РЫНОК – отдельные лица или домохозяйства, покупающие или приобретающие иным способом товары и услуги для личного потребления.

ПОТРЕБНОСТЬ – нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ – объем товара, который производители готовы продать при данных ценах.

ПРЕДПРОДАЖНЫЙ СЕРВИС – помощь, оказываемая покупателю техники накануне и в момент покупки.

ПРОДАЖА – акт фактического законного перехода продукта от производителя к потребителю.

ПРОДУКТ – носитель имиджа, наиболее ярко представляющий возможности фирмы, стоящий в центре рекламных мероприятий.

ПРОДУКТОВАЯ (ТОВАРНАЯ) ПОЛИТИКА – совокупность мероприятий, направленных на выбор ассортимента производимых продуктов, а также предоставление гарантий по обслуживанию проданных товаров.

ПРОПАГАНДА – 1) Использование редакционного, а не платного места и (или) времени во всех средствах распространения информации, доступных для существующих или потенциальных клиентов фирмы, чтобы способствовать достижению поставленных целей сбыта. 2) Не личное и не оплачиваемое спонсором стимулирование спроса на товар, услугу или деловую организационную единицу посредством распространения о них коммерчески

важных сведений в печатных средствах информации или благожелательного представления по радио, телевидению или со сцены.

ПРЯМОЙ СБЫТ – производитель продает товар непосредственно конечному потребителю.

РЕВИЗИЯ МАРКЕТИНГА – комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды, задач, стратегий и оперативной деятельности фирмы с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей, а также выдачи рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности фирмы.

РЕКЛАМА – открытое оповещение о товарах, услугах с использованием отдельных изданий (проспектов, каталогов, плакатов, листовок), периодической печати (статьи, объявления, вкладки, специальные приложения), кино, радио и телевидения, наружной прямой почтовой рекламы. Действенность Р. зависит от ее целенаправленности, меткости. Р. является составной частью маркетинга, обеспечивая продвижение товара на рынке.

РЫНОК – сфера обмена товарами между производителями и потребителями, сложившаяся на основе разделения труда.

РЫНОК ПОКУПАТЕЛЯ – на нем больше власти имеют покупатели, и продавцам приходится быть более активными.

РЫНОК ПРОДАВЦА – на нем продавцы имеют больше власти, а более активными приходится быть покупателям.

РЫНОК ПРОМЕЖУТОЧНЫХ ПРОДАВЦОВ – совокупность лиц и организаций, приобретающих товары для перепродажи или сдачи их в аренду другим потребителям с выгодой для себя.

РЫНОК ТОВАРОВ ПРОМЫШЛЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ – совокупность лиц и организаций, закупающих товары и услуги, которые используются при производстве других товаров и услуг, продаваемых, сдаваемых в аренду или поставляемых другим потребителям.

СВЯЗЬ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ – все мероприятия, которые направлены на создание и поддержание благоприятного общественного мнения о фирме, товаре.

СДЕЛКА – коммерческий обмен между двумя сторонами, предполагающий наличие как минимум двух объектов ценностной значимости и согласованных условий, времени и места его совершения.

СЕГМЕНТ РЫНКА – группа потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга.

СЕГМЕНТАЦИЯ – подразделение всей массы покупателей, где бы они не находились, на определенные группы (сегменты), характеризующиеся общностью главных черт и основных требований к товару, а также практически единой мотивацией покупок данного товара.

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА – разделение, разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и (или) комплексы маркетинга.

СЕЗОННАЯ СКИДКА – уменьшение цены для потребителей, совершающих внесезонные покупки товаров и услуг.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТОВАРА – деятельность фирмы по увеличению сбыта за счет создания новых или усовершенствованных товаров для своих ныне существующих рынков.

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ МАГАЗИН – розничное заведение, предлагающее узкий товарный ассортимент значительной глубины.

СРЕДСТВА РАСПРОСТРАНЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ – каналы коммуникации, по которым обращение передается от отправителя к получателю.

СРОК ПОСТАВКИ – отрезок времени между приемом заказа поставщиком и поступлением заказанного на предприятие.

СТАДИИ (ИЛИ ЭТАПЫ) ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА – специалисты выделяют обычно такие стадии, как внедрение, рост, зрелость, спад.

СТАНДАРТИЗАЦИЯ ТОВАРА – это установление единых норм и требований, предъявляемых к выпускаемому товару, что позволяет создать единую систему обслуживания, упростить функционально-управленческую структуру фирмы, стандартизировать маркетинговые усилия.

СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА – 1) Использование многообразных средств стимулирующего воздействия, призванных ускорить и (или) усилить ответную реакцию рынка. 2) Кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара либо услуги.

СТРАТЕГИЯ НИЗКИХ ИЗДЕРЖЕК – направление политики фирмы, которое связывает достижение конкурентных

преимуществ с обеспечением более дешевого производства и сбыта продукции.

СТРАТЕГИЯ ПРОЧНОГО ВНЕДРЕНИЯ НА РЫНОК – практика установления на новый товар относительно низкой цены с целью привлечения большого числа покупателей и завоевания большой доли рынка.

СТРАТЕГИЯ «СНЯТИЯ СЛИВОК» – практика установления на вновь изобретенный товар максимально высокой цены, которая делает выгодным восприятие новинки лишь некоторыми сегментами рынка, а фирме позволяет получать максимально возможный доход.

ТОВАР – экономическая категория, которую в самом общем виде можно определить как продукт, реализуемый на рынке, объект купли-продажи.

ТОВАРНАЯ МАРКА – понятие, в которое входят: *Марка* – имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенное для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и дифференциации их по отношению к товарам и услугам конкурентов; *Марочное название* – часть марки, которую можно произнести.

МАРОЧНЫЙ ЗНАК (эмблема) – часть марки, которую можно опознать, но невозможно произнести, например, символ, изображение, отличительная окраска или специфическое шрифтовое оформление.

ТОВАРНЫЙ ЗНАК – марка или ее часть, обеспеченные правовой защитой.

ТОВАРНАЯ НОМЕНКЛАТУРА – совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых покупателям конкретным продавцом.

ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА – комплексное понятие, которое охватывает: ассортиментную политику; создание новых товаров и запуск их в производство; исключение из экспортной программы и товаров, потерявших потребительский спрос; модификацию товаров; вопросы упаковки; товарного знака и наименование товара.

ТОВАРНО-ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ – производство двух или нескольких товаров с разными свойствами, в разном оформлении, разного качества, в разной расфасовке и т.д.

ТОВАРНЫЙ АССОРТИМЕНТ – группа товаров, тесно связанных между собой либо в силу, схожести их функционирования,

либо в силу того, что их продают одним и тем же группам клиентов, или через одни и те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен.

ТОВАРНЫЙ ЗНАК – марка или ее часть, обеспеченная правовой защитой. Т. 3. защищает исключительные права продавца на пользование марочным названием и (или) марочным знаком (эмблемой).

ТОВАРОДВИЖЕНИЕ – 1) Система, которая обеспечивает доставку товара к местам продажи в точно определенное время и с максимально высоким уровнем обслуживания покупателя. 2) Деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю за физическим перемещением материалов и готовых изделий от мест их происхождения к местам использования с целью удовлетворения нужд потребителей и с выгодой для себя.

ТОВАРЫ – потребительские (личного пользования) и производственного назначения. Товары личного пользования: изделия длительного и краткосрочного пользования, а также услуги.

ТОВАРЫ ДЛИТЕЛЬНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ – материальные изделия, обычно выдерживающие многократное использование.

ТОВАРЫ КРАТКОВРЕМЕННОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ – материальные изделия, полностью потребляемые за один или несколько циклов использования.

ТОВАРЫ ОСОБОГО СПРОСА – товары с уникальными характеристиками и (или) отдельные марочные, ради приобретения которых значительная часть покупателей готова затратить дополнительные усилия.

ТОВАРЫ ПАССИВНОГО СПРОСА – товары, которые потребитель не знает или знает, но обычно не задумывается об их покупке.

ТОВАРЫ ПОВСЕДНЕВНОГО СПРОСА – потребитель обычно покупает их часто, без раздумий и с минимальными усилиями на сравнение между собой.

ТОВАРЫ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО ВЫБОРА – товары, которые потребитель в процессе выбора и покупки, как правило, сравнивает между собой по показателям пригодности, качества, цены и внешнего оформления.

ТОРГОВЛЯ С ЗАКАЗОМ ТОВАРА ПО ПОЧТЕ ИЛИ ПО ТЕЛЕФОНУ – любая деятельность по сбыту с использованием

почтовых каналов или телефонных линий для сбора заказов и (или) содействия в доставке проданных товаров.

УПАКОВКА – тара, материал, в который помещается товар. Предназначается для сохранения свойств товара после его изготовления и придания грузу компактности для удобства перевозки. Поскольку У. обусловлена свойством товара и условиями поставки, стороны включают во внешнеторговый договор статью о ней. У. бывает внешняя (ящики, короба, мешки, контейнеры) и внутренняя (неотделимая от самого товара без нарушения качества), обычная (общепринятая в торговле данным товаром) и специальная (применяемая в особых случаях по желанию покупателя), жесткая, мягкая и т.д.

ЦЕЛЕВОЙ МАРКЕТИНГ – разграничение сегментов рынка, выбор одного или нескольких из этих сегментов и разработка товаров и комплексов маркетинга в расчете на каждый из отработанных сегментов.

ЦЕНА НОМИНАЛЬНАЯ – публикуемая в прейскурантах, справочниках и биржевых котировках.

ЦЕНА СПРОСА – складывается на рынке покупателя.

ЭТАП ВЫВЕДЕНИЯ НА РЫНОК – распространение товара и поступление его в продажу.

ЭТАП ЗРЕЛОСТИ – наступает с замедлением темпов роста сбыта товара.

ЭТАП РОСТА – рост продаж новинки в период, когда примеру первых раскупавших ее потребителей начинают следовать и другие.

ЭТАП УПАДКА – падение сбыта товара, после того как он преодолел этапы выведения на рынок, роста и зрелости.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Багиев, Г. Л. Маркетинг : учебник для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2010. – 576 с.
2. Беляев, В. И. Маркетинг: основы теории и практики : учебник для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Кнорус, 2010. – 676 с.
3. Басовский, Л. Е. Маркетинг : учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2010. – 421 с.
4. Годин, А. М. Маркетинг : учебник. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2010. – 672 с.
5. Григорьев, М. Н. Маркетинг : учебник, 2010. – 366 с.
6. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб. : Питер, 2012. – 816 с.
7. Мамай, О. В. Особенности инновационной деятельности в аграрном секторе региональной экономики / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Инновационное развитие аграрной науки и образования. – 2016. – С. 437-446.
8. Мамай, О. В. Инновация как центральное понятие инновационной деятельности / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы. – 2015. – С. 87-91.
9. Мамай, О. В. Управление инновационным развитием российской экономики // Интеграция науки и практики – условие эффективного развития аграрно-промышленного комплекса. – 2013. – С. 48-54.
10. Маркетинг / под ред. А. В. Пошатаева. – М. : КолосС, 2007. – 368 с.
11. Маркетинг : учебник для вузов / под ред. Н. Д. Эриашвили. – М. : ЭНИТИ-ДАНА, 2005. – 631 с.
12. Маркетинг : методические указания для выполнения практических занятий / состав.: Сотникова И. Н., Пашкина О. В. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2013. – 31 с.
13. Панкрухин, А. П. Маркетинг : учебник. – 6-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2011. – 656 с.
14. Соловьев, Б. А. Маркетинг : учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. Б. Мусатов. – М. : ИНФРА, 2009. – 336 с.
15. Сотникова, И. Н. Особенности организации сбыта овощной продукции / М. В. Кирсанова, И. Н. Сотникова // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы. – 2015. – С. 71-72.
16. Сотникова, И. Н. Основные направления маркетинговой деятельности в овощепродуктовом подкомплексе // Вклад молодых ученых в аграрную науку. – 2014. – С. 233-236.

АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Ассортимент товаров 77
Вертикальная маркетинговая система 58, 77
Внешняя среда 35, 36, 77
Внутренний маркетинг 9
Внутренняя среда 77
Вторичные данные 27, 78
Выборка 26, 27, 33
Гипотезы 24, 25, 30
Диверсификация 52, 78
Жизненный цикл товара 64, 79
Интенсивное распределение 66, 79
Комплекс маркетинга 70, 80
Конечный потребитель 58
Конкурентоспособность 12, 78, 80
Конкуренты 38, 77, 82, 83
Консюмеризм 9
Концепция маркетинга 80
Концепция совершенствования производства 6
Культура 43, 82
Методы проведения маркетинговых исследований 20
Мотивация 30, 44
Неопределенность 22
Новаторы 48
Обмен 86
Обучение 78
Панель 31, 85
Первичные данные 84
План маркетинга 68, 71, 73, 84
Поведение потребителя 46
Позднее большинство 48
Позиционирование товара 51, 64
Прогнозирование 22
Прибыль 53, 69, 70, 78
Проникновение на рынок 65
Прямой маркетинг 63, 76
Раннее большинство 48
Реклама 83, 86
Референтная группа 70
Решение 84
Рынок 5, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 37, 39, 50, 52, 55, 57, 60, 63, 64, 65, 68, 70, 82, 83, 85, 86, 88, 90, 91
Связи 10, 12, 22, 23, 24, 27, 28, 30, 37, 47, 59, 62, 63, 67, 71, 78, 81
Сегментирование рынка 3, 47, 73, 87
Случайная выборка 27
Социальный класс 43
Стратегия маркетинга 69
Субкультура 43
Технология 73
Товары 3, 6, 7, 10, 13, 19, 30, 37, 42, 52, 54, 55, 57, 61, 62, 73, 85, 86, 89
Товары производственного назначения 10
Фокус-группа 32
Целевой рынок 48
Цели 5, 19, 20, 30, 53, 58, 60, 68, 80, 84
Ценности 9, 44

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
1. Современная концепция маркетинга: содержание, основные принципы, функции.....	4
2. Системы маркетинговых исследований и маркетинговой информации.....	20
3. Маркетинговая среда.....	35
4. Потребительские рынки и покупательское поведение потребителей	40
5. Сегментирование рынков.....	47
6. Маркетинговые стратегии.....	52
7. Комплекс маркетинга.....	54
7.1. Товар и товарная политика.....	54
7.2. Цена и ценовая политика.....	56
7.3. Политика формирования сбытовой сети.....	57
7.4. Коммуникационная политика.....	59
8. Организация и контроль маркетинговой деятельности.....	68
9. Современные компьютерные технологии и интернет в маркетинге..	72
Тематика рефератов по курсу «Маркетинг».....	76
Словарь терминов.....	77
Рекомендуемая литература.....	91
Алфавитно-предметный указатель.....	92

Учебное издание

**Сотникова Ирина Николаевна
Купряева Мария Николаевна**

МАРКЕТИНГ

Учебное пособие

Технический редактор, компьютерная вёрстка О. Ю. Панкратова

Подписано в печать 25.05.2016. Формат 60×841/16

Усл. печ. л. 5,46, печ. л. 5,88.

Тираж 100. Заказ №201.

Отпечатано с готового оригинал-макета в редакционно-издательском центре
ФГБОУ ВО Самарской ГСХА

446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: (84663) 46-2-47

Факс 46-6-70

E-mail: ssaariz@mail.ru

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

О.И. Курлыков

Методы принятия управленческих решений

Учебное пособие

Кинель 2015

УДК 631
ББК 65.32.Р
К-93

Рецензенты:

д-р экон. наук, проф. кафедры экономики предприятия
и бизнес-технологий в АПК

ФГБОУ ВПО «Ставропольский государственный аграрный университет»

Е. Н. Белкина;

канд.экон.наук, доцент, зав. кафедрой менеджмента и маркетинга
ФГБОУ ВПО «Самарская государственная сельскохозяйственная
академия»

А. Г. Волконская

Курлыков, О.И.

К-93 Методы принятия управленческих решений : учебное
пособие. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – 156 с.

ISBN 978-5-88575-368-5

Учебное пособие содержит теоретический аспект и задания по актуальным проблемам в области разработки, принятия и реализации управленческих решений. Управленческие решения являются важнейшим элементом процесса управления фирмой, своеобразным центром, вокруг которого вращается жизнь организации. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Во многих случаях от решений, принимаемых руководителями, зависят реальные возможности достижения целей фирмы, ее эффективное функционирование.

Издание предназначено для студентов экономического факультета, обучающихся по направлению подготовки 080100.62 «Экономика», 080200.62 «Менеджмент».

УДК 631
ББК65.32.Р

ISBN 978-5-88575-368-5

© Курлыков О. И., 2015
© ФГБОУ ВПО Самарская ГСХА, 2015

ВВЕДЕНИЕ

Процесс менеджмента представляет собой последовательность взаимосвязанных действий, направленных на достижение поставленных целей. Он осуществляется путем выполнения определенных функций в различных сферах управления, взаимодействующих между собой с помощью связующих процессов – коммуникаций и управленческих решений, причем коммуникации являются одним из способов поддержки управленческих решений. Благодаря управленческим решениям организуется выполнение всех функций менеджмента, это центральный связующий процесс.

Целью данного учебного пособия является формирование навыков принятия организационно-управленческих решений. Задачами – изучение современных методов принятия управленческих решений, используемых в практической деятельности отечественных и зарубежных организаций.

В процессе изучения учебного пособия должны формироваться следующие *профессиональные компетенции*: 1) способность на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты; 2) способность анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений; 3) способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий; 4) способность находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность; 5) знание основных этапов эволюции управленческой мысли; 6) способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования; 7) способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач; 8) способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений.

1. СУЩНОСТЬ И ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1. Сущность управленческих решений

Принятие решений – каждодневная деятельность человека, часть его повседневной жизни. Простые решения принимаются легко, часто автоматически, не очень задумываясь; в сложных и ответственных случаях человек обращается за помощью к друзьям, родственникам, опытным людям, книгам для подтверждения своего решения, несогласия с ним или советом. Решения разрабатываются и реализуются с разной степенью профессионализма, поэтому их диапазон практически неограничен – от необдуманных до детально разработанных.

Техническая революция середины XX века изменила круг задач, решаемых человеком, в различных сферах его деятельности. Возникли новые сложные и непривычные для него проблемы. В течение столетий люди могли принимать решения, ориентируясь на один-два фактора. Сейчас положение изменилось. Большое количество задач являются многокритериальными. Человеку приходится оценивать множество сил, влияний, последствий и интересов, характеризующих варианты решения.

Принятие решения в большинстве случаев заключается в генерации возможных альтернатив решений, их оценке и выборе лучшей. Для подавляющего большинства человеческих решений нельзя точно рассчитать и оценить последствия. Можно лишь предполагать, что определенный вариант решения приведет к наилучшему результату. Однако такое предположение может оказаться ошибочным.

Что же такое «наилучшее» решение? В исследованиях операций «наилучшим» считается решение, доставляющее оптимум функции, выражающей цель системы. Более общее определение «правильного» или «наилучшего» решения в смысле принятия решений будем считать выбор такой альтернативы из числа возможных, в которой с учетом всех разнообразных факторов и противоречивых требований будет оптимизирована общая ценность, то есть она будет в максимальной степени соответствовать достижению поставленной цели. Отметим, что в отличие от исследования

операций, в теории принятия решений не существует абсолютно лучшего решения. Решение является лучшим лишь для конкретного лица, принимающего решение, в отношении поставленных им целей, при заданных условиях. Эта субъективная оценка оказывается в настоящее время единственно возможной основой объединения разнородных физических параметров решаемой проблемы в единую модель, позволяющую оценивать варианты решений. В этой субъективности нет ничего плохого. Опытные руководители хорошо осознают, сколько личного и субъективного они вносят в принимаемые решения. С другой стороны, об успехах и неудачах большинства человеческих решений люди могут судить исходя только из своих субъективных предпочтений.

Понятие управленческого решения имеет два толкования: узкое и широкое. В узком смысле управленческое решение это событие, результат выбора из множества вариантов способов достижения некоторой конкретной цели, то есть это план, проект, комплекс мер, намеченных к выполнению. В широком смысле *управленческое решение* – это процесс, протекающий во времени и включающий в себя идентификацию проблемной ситуации, требующей принятия решения, выявление вариантов решения, их анализ и выбор одного варианта в соответствии с принятыми критериями и ограничениями, а также реализацию решения. Тем самым понятие управленческого решения в широком смысле предполагает, что управленческое решение – это не событие, а процесс, состоящий из этапов разработки, принятия и реализации, а выбор решения в соответствии с поставленной целью – это лишь один из этих этапов.

Управленческие решения являются важнейшим элементом процесса управления фирмой, своеобразным центром, вокруг которого вращается жизнь организации. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Во многих случаях от решений, принимаемых руководителями, зависят реальные возможности достижения целей фирмы, ее эффективное функционирование.

С позиций общей теории принятия решений – это выбор из множества наиболее предпочтительной альтернативы. Под решением же понимается: элемент множества возможных альтернатив; нормативный документ, регламентирующий деятельность системы

управления; устные или письменные распоряжения о необходимости выполнения конкретного действия, операции, процесса; регламентируемая последовательность действий для достижения поставленной цели; нечто, отражающее осуществление поставленной цели (материальный объект, число, показатель и др.); реакция на раздражитель.

1.2. Классификация управленческих решений

Различают следующие виды управленческих решений.

- 1) По условиям, в которых принимается решение:
 - ✓ в условиях определенности – руководитель уверен в результатах каждой из альтернатив;
 - ✓ в обстановке риска – максимум, что может сделать руководитель, это определить вероятность успеха для каждой альтернативы.
- 2) По сроку действия последствий решения:
 - ✓ долгосрочные (перспективные) – на 5-10 лет и более;
 - ✓ среднесрочные (текущие) – 1-2 года;
 - ✓ краткосрочные решения (оперативные) – несколько дней, недель месяцев.
- 3) По частоте принятия:
 - ✓ одноразовые (случайные);
 - ✓ повторяющиеся.
- 4) По широте охвата:
 - ✓ общие (касающиеся всех сотрудников);
 - ✓ узкоспециализированные (затрагивают отдельные вопросы).
- 5) По форме подготовки:
 - ✓ единоличные;
 - ✓ коллективные решения.
- 6) По степени обязательности исполнения решения подразделяются на директивные, рекомендательные и ориентирующие.

Директивные решения обычно разрабатываются высшими органами управления в стабильных условиях по наиболее важным текущим и перспективным проблемам организации и предназначены для обязательного исполнения на ее низших уровнях.

Рекомендательные решения готовятся совещательными органами (комитетами, комиссиями). Их исполнение желательно, но не

обязательно, поскольку те, к кому эти решения относятся, не подчиняются тем, кто их принимает.

Ориентирующие решения, как и директивные, предназначены для низших уровней управления, но действующих в условиях значительной свободы от центра.

7) По объему воздействия:

- ✓ внешние – затрагивают отношения организации с другими хозяйствующими субъектами;
- ✓ внутренние – относятся к сфере деятельности самой организации.

8) С точки зрения предопределенности решения принято делить на запрограммированные и незапрограммированные.

Запрограммированное решение есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий. К принятию таких решений приводит логика развития ситуации или ее стандартность, обуславливающая выбор в соответствии с готовыми правилами и процедурами.

Незапрограммированные решения принимаются в новых или неопределенных обстоятельствах, если требуемые шаги трудно заранее точно расписать. Они определяют набор и последовательность предстоящих действий и требуют творческого подхода. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных.

1.3. Свойства управленческих решений

К основным свойствам управленческих решений относятся следующие:

1) Информационная сущность управленческих решений. Любое управленческое решение есть результат обработки информации, отсюда следует зависимость качества управленческого решения от объема и качества исходной информации, от методов ее обработки и представления.

2) Субъективность управленческих решений. Решения принимают люди, отсюда следует влияние на эффективность управленческого решения человеческого фактора, то есть личностных свойств

лица, принимающего решение (ЛПР), и межличностных отношений.

3) Временная протяженность. Разработка, принятие и реализация решений представляют собой процессы, требующие часто значительного времени. Временные ограничения могут существенно сказаться на эффективности принимаемых управленческих решений.

4) Неопределенность результатов решений. Так как решения принимаются в настоящем, а реализуются в будущем, когда предположения о состоянии внешней и внутренней среды организации могут не подтвердиться, результаты решений неопределенны. Помимо этого неопределенность связана с информационными и временными ограничениями, так как получить всю необходимую для разработки решения информацию, по существу, невозможно, а время, отведенное на принятие и реализацию решения, ограничено. Если бы можно было иметь всю необходимую информацию, то неопределенность бы отсутствовала. Кроме того, решения должны приниматься часто в реальном времени.

5) Целевая направленность. Бесцельных решений не может и не должно быть, любое управленческое решение направлено на реализацию одной или нескольких целей. Постановка целей является одним из основных элементов управленческих решений.

6) Компромиссность. Чаще всего решения преследуют не одну, а несколько целей и поэтому решения должны быть компромиссными, так как одновременно реализовать несколько целей невозможно. С другой стороны, при принятии управленческих решений необходимо учитывать различие интересов нескольких субъектов, а также влияние управленческих решений на все стороны жизни организации.

7) Взаимозависимость решений. Это означает влияние любых существенных решений на все стороны жизни организации, что в свою очередь приводит к необходимости координации решений, к всестороннему обсуждению проблем, к необходимости согласования решений с заинтересованными сторонами, к коллективному принятию решений. Кроме того, любое существенное решение требует принятия в свое развитие ряда других решений.

1.4. Подходы к разработке и принятию управленческих решений

Решения, которые принимает руководитель – организационные решения. *Организационное решение* – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить свои обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным целям. Поэтому наиболее эффективным будет выбор, который на самом деле реализован и вносит реальный вклад в достижение цели.

Эффективность управленческого решения зависит от подхода к разработке и принятию решения. Различают следующие подходы (парадигмы): интуитивный, экспертный и рациональный, рутинный.

Интуитивный подход. Это принятие решения на основе субъективного ощущения его правильности. Лицо, принимающее решение (ЛПР), не оценивает альтернативы и даже не нуждается в понимании ситуации. Такой выбор приходится делать в новых ситуациях, когда нет, и не может быть достаточной информации и нет времени на принятие рационального решения, когда невозможно воспользоваться прошлым опытом. В таких условиях практически невозможно принять правильное решение и поэтому нужно либо получить дополнительную информацию и отсрочить принятие решения (если это возможно) или постараться принять решение на основе правила максимина, то есть выбрать наилучшее решение из всех наихудших вариантов. В организации необходимо создавать условия, уменьшающие вероятность принятия интуитивных решений.

Экспертный подход. Решения, принимаемые на основе такого подхода, похожи на интуитивные, так как их логика неочевидна, в том числе в силу особенностей человеческого мышления. Но в то же время это решение основано на знаниях, накопленном опыте человека, организации или всего человечества, то есть это решения, основанные на здравом смысле и опыте. Такой способ принятия решений возможен и полезен в часто повторяющихся, рутинных ситуациях. Этот подход основан на том, что принятое ранее хорошее решение в похожих ситуациях может снова сработать не

хуже. Недаром так высоко ценятся знания и опыт. Значительная часть решений принимается руководителями подобным образом.

Однако такой способ принятия решений не может работать в новых ситуациях, например, при существенном изменении внешнего окружения.

Рациональный подход. Это научный подход, и в своем классическом варианте он основан на наличии всей необходимой информации и значительного времени на принятие решения, методах экономического анализа и оптимизации, моделирования и прогнозирования. При его использовании предполагается следующее:

- ✓ принятие решения является рациональным процессом, ориентированным на достижение известной цели;
- ✓ существует устойчивая полная и непротиворечивая система предпочтений, делающая выбор между альтернативами однозначным;
- ✓ все допустимые альтернативы известны и могут быть количественно проанализированы, то есть, в принципе, может быть выбран оптимальный вариант решения;
- ✓ сложность процедуры принятия решения не играет роли.

На основе этого подхода может происходить накопление опыта и знаний для дальнейшего формирования правил и процедур, тем самым рациональный подход используется также и для того, чтобы свести разработку и принятие решений к правилам и процедурам, установить нормы и нормативы, разработать стандарты, то есть создать условия для экспертного или рутинного подхода принятия решений.

В то же время классический вариант рационального принятия решения в реальной обстановке работы менеджера далеко не всегда может быть использован в силу того, что всегда присутствуют информационные, временные и другие ресурсные ограничения. Поэтому на практике используется ограниченный рациональный подход, основанный на следующих положениях:

- ✓ имеющаяся у менеджера информация о проблеме неполная и искаженная, может восприниматься им неадекватно;
- ✓ менеджер стремится не к оптимальному, а к удовлетворительному результату.

Все это приводит к использованию упрощенных моделей, получению удовлетворительного результата вместо оптимального, широкому использованию статистических методов в ущерб

сущностному анализу. Подход на основе ограниченной рациональности непосредственно близок к экспертному подходу.

Рутинный подход. Широко применяемым на практике и вполне обоснованным является рутинный подход, основанный на стандартных правилах и процедурах, нормах и лимитах. Для часто повторяющихся ситуаций разрабатываются правила и процедуры, выполняющие которые лица, принимающие решения на исполнительском уровне, практически всегда принимают эффективные решения. При использовании этого подхода нет необходимости производить глубокий анализ ситуаций, разрабатывать и анализировать альтернативы. Контроль эффективности решений в данном случае преобразуется в контроль за точным исполнением правил и процедур. Наибольшую сложность вызывает разработка правил и процедур. Однако при возникновении непредусмотренных ситуаций применение правил и процедур становится невозможным.

К основным формам разработки управленческого решения относят: указы (Президента РФ); законы; распоряжения; протоколы; инструкции; положения; указания; приказы; правила; акты; модели (модели какого-либо процесса); договоры (контракты); оферты (решения о предложении лицу заключить сделку на указанных условиях); акцепты (решения о приеме предложений о заключении сделки на предложенных в оферте условиях); соглашения; планы (по производству, финансам, маркетингу и т.д.).

Основные формы реализации управленческого решения: предписания; отчеты; заседания; совещания; сообщения; разъяснения, деловые беседы, обучение, убеждение, методика, отчеты, рекомендательные и информационные письма и т.д.

1.5. Уровни принятия решений

В зависимости от того на каком уровне в управленческой вертикали находится руководитель, меняется сложность задач по принятию решений; его ответственность; негативные последствия для организации в случае принятия неправильного решения, неверного определения критериев или выбора наилучшей альтернативы. Соответствующим образом меняются и требования к мастерству, опыту и навыкам принятия решений руководителя.

Английские исследователи менеджмента М. Вудкок и Д. Френсис выделяют четыре уровня принятия решений, каждый

из которых требует от руководителя овладения определенными ключевыми навыками и имеет свои особенности (табл. 1.1).

Уровень первый: рутинный. Решения, принимаемые на этом уровне, имеют обыденный, рутинный характер, представляют собой часто повторяющиеся процедуры. Служащий руководствуется инструкцией или имеющейся программой действий. На этом уровне не требуется творческого подхода, поскольку все процедуры заранее предписаны. Трудности здесь могут возникнуть, если руководитель не обладает чутьем, неверно трактует имеющиеся указания на ту или иную ситуацию, действует нелогично, нарушает инструкции либо проявляет нерешительность и не может обеспечить эффективных действий в нужное время.

Уровень второй: селективный. На этом уровне требуется инициатива и свобода действий, но в ограниченных пределах. Здесь руководитель оценивает достоинства и недостатки альтернатив и старается выбрать лучшую. Результативность зависит от способности руководителя выбрать такое направление действий, которое с максимальной вероятностью окажется приемлемым, экономичным и эффективным.

Таблица 1.1

Уровень принятия решений и ключевые навыки

Уровень принятия решений	Ключевые навыки
Уровень первый: рутинный	Неукоснительное следование процедуре Разумная оценка ситуации Гуманное лидерство Контроль/мотивация
Уровень второй: селективный	Установление целей Планирование Анализ/развитие Анализ информации
Уровень третий: адаптационный	Идентификация проблем Систематизированное решение проблем Создание рабочих групп Анализ возможного риска
Уровень четвертый: инновационный	Творческое управление Стратегическое планирование Системное развитие

Уровень третий: адаптационный. На этом уровне встречаются дополнительные трудности, так как здесь менеджер должен выработать творческое решение, которое в определенном смысле может быть абсолютно новым. На адаптационном уровне обычно имеется набор проверенных возможностей и некоторые новые

идеи. Успех менеджера зависит от его личной инициативности и способности выдвигать новые идеи. Подобные решения дают ответ на проблемы, которые могли существовать и ранее, но в иной конкретной форме. Руководитель ищет новое решение известной проблемы.

Уровень четвертый: инновационный. Эти проблемы наиболее сложны и требуют наибольшего внимания среди всех, с которыми сталкивается менеджер. Здесь для достижения удовлетворительного результата нужен совершенно новый подход. Зачастую такой проблемой может быть та, которую плохо поняли ранее и для решения которой необходимы абсолютно новые представления и методы. Руководитель должен уметь понимать эти новые непрогнозируемые проблемы и развивать в себе способность мыслить новаторски, чтобы успешно их решать.

Контрольные вопросы

1. Раскройте содержание понятия «управленческие решения».
2. Опишите роль управленческих решений в процессах управления.
3. Перечислите основные характеристики управленческих решений.
4. Назовите основные принципы принятия управленческих решений.
5. Приведите типологию управленческих решений.
6. Приведите классификацию управленческих решений.
7. Перечислите основные требования к управленческим решениям.
8. Назовите основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
9. Опишите формы подготовки (принятия) и реализации управленческого решения.

Задания для самостоятельной работы

Ситуация №1

Вы пригласили на беседу своего подчиненного, который часто опаздывает на работу. Вы задержались дома, и пришли на работу с опозданием. Подчиненный ждет вас. Ваши действия?

Ситуация №2

Идет собрание. Один из подчиненных говорит об организаторских способностях директора предприятия, умении воодушевлять людей и т.д. При этом он приводит конкретные примеры. Как вы (директор предприятия) реагировали бы на его выступление в своем заключительном слове?

Ситуация №3

Заведующий ремонтной мастерской увидел нескольких рабочих, которые курили. Прямо над их головами висела табличка с надписью «Не курить». Как должен поступить заведующий мастерской?

Ситуация №4

Механик работал до глубокой ночи. Срочно требовалось закончить ремонт трактора. Утром заведующий мастерской проводил совещание, на которое механик опоздал. Заведующий мастерской не знал о ночной работе механика. Он был возмущен опозданием механика на совещание и резко высказался в его адрес. Оцените поведение заведующего мастерской и предложите свой вариант.

Ситуация №5

В возглавляемый Вами отдел пришел работать новый сотрудник. Он добросовестно работает и со вкусом одевается. Среди подчиненных распространилась шутка насчет длины ваших брюк и покроя пиджака. Сравнив себя с ним, вы приходите к выводу, что ваш внешний вид проигрывает. Как повлияет это на деловые отношения с новым работником?

Ситуация №6

Два бригадира высказали свои мнения по поводу того, как поддержать хорошее настроение у работника. Один сказал: «Очень часто использую комплимент, теплое слово, шутку». Другой сказал: «Ничто так не поддерживает хорошее настроение, как хорошая зарплата и премия». Каково ваше мнение?

Ситуация №7

Произошла поломка оборудования. Для ее устранения потребовалось бы много времени. Один рабочий, нарушая правила техники безопасности рискуя жизнью, устранил неисправность. Товарищи по работе восторгались его поступком. О случившемся узнал начальник цеха. Как он должен поступить?

Ситуация №8

Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
- б) цены на продукцию фирмы резко снизились;

в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?

Ситуация №9

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Ситуация №10

Примите оптимальное решение при одном из условий:

а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить n-число сотрудников.

б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).

в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

Ситуация №11

Определите показатели рентабельности инвестиций в инновации по трем вариантам (табл.1.2).

Таблица 1.2

Варианты	Инвестиции, тыс. руб.	Предполагаемый доход от внедрения инноваций, тыс. руб.
А	2713	2654
Б	2816	2758
В	2965	2815

Ситуация №12

Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

Ситуация №13

Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какие действия вы предпримете? Почему?

Ситуация №14

Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он, скорее всего, передаст заказ именно вам.

Как поступите вы? Почему?

Ситуация №15

Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

Ситуация №16

Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Тестовые задания

1. *Что такое управленческое решение?*

А. Главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы.

В. Воздействие на управляемую систему.

С. Действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы.

Д. План действий, воплощаемый в реальность.

Е. Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.

2. *Что такое решение в общем виде?*

А. Любой результат мыслительной деятельности человека.

В. Действия руководителя в рамках своих функций.

С. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.

Д. Выбор лучшей альтернативы.

3. *Какие факторы определяют информационное обеспечение разработки УР?*

А. Ценность информации, количество информации, личность менеджера.

В. Форма представления информации, количество информации, полнота информации.

С. Знание менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка.

Д. Полнота информации, качество информации, агрегация информации.

Е. Человеческий фактор, ценность информации, полнота информации.

4. Методология разработки управленческого решения – это:

А. Логика, действия менеджера и команды.

В. Цель и подходы метода разработки решения.

С. Алгоритм разработки управленческого решения.

Д. Последовательность информационных операций.

Е. Совокупность методов анализа ситуаций.

5. Какое решение из предложенных вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение?

А. Наказал, сделал выговор, снял надбавку.

В. Проанализировал соответствие компетенций, полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.

С. Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.

Д. Провел бы анализ социально-психологической атмосферы в коллективе.

6. Изложите основное требование к управленческому решению.

А. Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации.

В. Иметь четкую целевую направленность.

С. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.

Д. Должно быть своевременным.

7. Дайте обобщенное определение управленческого решения.

А. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.

В. Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.

С. Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.

Д. Решение, направленное на совершенствование управления производством.

8. *Организационное решение – это:*

А. Совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни.

В. Выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта.

С. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

Д. Решение, связанное с реструктуризацией организации.

9. *Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий.*

А. Запрограммированные.

В. Организационные.

С. Незапрограммированные.

Д. Стандартные.

10. *Назовите решения, которые требуются в новых ситуациях, которые внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.*

А. Запрограммированные.

В. Организационные.

С. Незапрограммированные.

Д. Стандартные.

11. *По сроку действия решения могут быть...*

А. стратегические;

В. тактические;

С. оперативные;

Д. все перечисленные.

12. *По масштабу воздействия решения могут быть:*

А. Общие.

В. Частные.

С. Локальные.

Д. Все перечисленные.

13. В теории УР к типам управленческих решений по характеру организации разработки относятся решения:

- A. Интуитивные.
- B. Тактические.
- C. Коллегиальные.
- D. Консультативные.

14. Программируемые решения – это:

A. Решения, принимаемые с помощью средств вычислительной техники.

B. Решения, принимаемые в соответствии с утвержденными на предприятии программами (повышения квалификации, социальной адаптации, взаимоотношений с клиентами и т.п.);

C. Решения, принимаемые в соответствии с программами, утвержденными на различных уровнях государственного управления;

D. Типичные решения, имеющие четкую структуру, цель, ограничения и последовательность этапов принятия и реализации решений.

15. Субъектом управленческого решения является:

A. Работник организации, чья проблема решается руководителем.

B. Лицо, принимающее решение.

C. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.

D. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

16. Запрограммированные управленческие решения носят следующий характер:

A. Творческий.

B. Футуристический.

C. Синтетический.

D. Интегральный.

17. Объектом управленческого решения является:

A. Лицо, принимающее решение.

B. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.

- С. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).
- Д. Исполнитель решения.

18. Слабоструктурированные УР принимают в ситуациях, характеризующихся:

- А. Неполнотой или недостоверностью информации.
- В. Детерминированностью объекта управления, стабильностью влияющих факторов.
- С. Повторяемостью процессов.
- Д. Новизной, многообразием влияющих факторов.

19. Для стратегических УР характерно то, что они:

- А. Учитывают динамику внешней среды.
- В. Относятся к типу высокоструктурированных.
- С. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.
- Д. Принимаются оперативно и регулярно.

20. Принять решение означает:

- А. Распоряжение о реализации конкретного плана.
- В. Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.
- С. Рассмотреть все возможные альтернативы.
- Д. Выбор одной из возможных альтернатив.

21. Коллективное принятие УР характеризуется:

- А. Быстрым нахождением компромиссного решения.
- В. Подавлением большинства меньшинством.
- С. Противостоянием различных мнений.

2. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

2.1. Процесс принятия решения

Процесс принятия решения – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Процесс принятия решения состоит из следующих этапов.

1 этап. Диагностика проблемы. У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача руководителя (менеджера) на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации и предварительной формулировке способа ее решения.

На этом этапе происходит осознание и установление затруднений и имеющихся возможностей. Для выявления этих угроз и возможностей необходимо собрать и проанализировать огромное количество информации о внешней и внутренней среде.

Например, мастер может установить, что производительность его участка ниже нормы. Это будет реактивное управление, его необходимость очевидна. Однако слишком часто руководители рассматривают в качестве проблем только ситуации, в которых что-то должно произойти, но не произошло. Как проблему можно рассматривать также потенциальную возможность. Например, активный поиск способов повышения эффективности какого-то подразделения, даже если дела идут хорошо, будет упреждающим управлением. В этом случае вы осознаете проблему, когда поймете– кое-что можно сделать либо для улучшения хода дела, либо для извлечения выгоды из представляющейся возможности. Поступая таким образом, вы выступаете в качестве менеджера-предпринимателя. Специалист по управлению Питер Друкер подчеркивает это, указывая, что разрешение проблемы только восстанавливает норму, результаты же «должны быть следствием использования возможностей».

Полностью определить проблему зачастую трудно, поскольку все части организации взаимосвязаны. Работа управляющего

маркетингом, например, влияет на работу управляющего по сбыту, мастеров на производстве, отдела исследований и разработок и любого другого человека в компании. Аналогичным образом работа лаборантов сказывается на действиях врачей в больнице.

Если лаборатория делает ошибку, врач, скорее всего, усугубит ее, поскольку его решения опираются на данные лабораторного анализа. В крупной организации могут быть сотни таких взаимозависимостей. Поэтому, как принято говорить, правильно определить проблему – значит наполовину решить ее, но это трудно применимо к организационным решениям. В результате, диагноз проблемы сам по себе часто становится процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы – осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Понятие «симптом» употребляется здесь во вполне медицинском смысле. Некоторые общие симптомы болезни организации – низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров. Обычно несколько симптомов дополняют друг друга. Чрезмерные издержки и низкая прибыль, например, часто неразлучны.

Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению. Однако так же, как головная боль может служить симптомом переутомления или опухоли мозга, общий симптом типа низкой рентабельности обусловлен многими факторами. Поэтому, как правило, целесообразно избегать немедленного действия для устранения симптома, к чему склонны некоторые руководители. По аналогии с врачом, который берет анализ и изучает его, чтобы установить истинные причины болезни, руководитель должен глубоко проникнуть в суть для выявления причин неэффективности организации. Необходимость правильного определения симптомов и причин подчеркивает консультант руководителей высшего звена фирмы «Буз, Эллен энд Хэмилтон». Он указывает, что общая ошибка некоторых руководителей – это привычка ругать рабочих за низкие производительность и прибыли: «Руководители не могут увидеть других возможных причин, например, влияния затрат на материа-

лы и накладные расходы, хотя эти составляющие эксплуатационных издержек растут. В результате, компании без нужды вкладывают средства в планы повышения производительности труда и увольняют работников».

2 этап. Формулировка ограничений при принятии решения.

Причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не в силах изменить. Здесь целесообразно выявить все возможные действия, устраняющие причины проблемы.

Ограничения – это область допустимых изменений основных управленческих факторов, то есть сужение возможностей принятия решения. Поэтому перед решением проблемы руководитель должен беспристрастно определить суть имеющихся объективных ограничений и только после этого выявлять альтернативы для принятия решений. Хуже всего, если будет выбрано решение за пределами существующих ограничений. Ограничения зависят от ситуации и конкретных руководителей. Существуют различные типы ограничений: временные, информационные, финансово-экономические, социальные, правовые, производственные, рыночные, научно-технические, психологические, экологические и др. Общие ограничения – это нехватка финансовых средств, недостаточное число работников, особенно имеющих необходимую квалификацию и опыт работы, невозможность закупить ресурсы по приемлемым ценам, потребность в слишком дорогой или ещё не разработанной технологии, конкуренция, правовые ограничения, этические ограничения, узкие полномочия руководителей данного уровня; недостаток информации и малое время на принятие решения.

3 этап. Определение возможных альтернатив.

Альтернативы – это возможные действия по достижению целей. В идеале необходимо выявить все возможные альтернативы. В этом случае можно найти оптимальное решение, то есть наилучшее с точки зрения принятых критериев и подходов. Однако часто таких возможных альтернатив оказывается очень много или даже бесконечное количество. В этом случае необходимы специальные средства поддержки разработки и принятия решений. Если таких средств нет, то менеджеры часто выявляют и анализируют не все возможные решения и не определяют оптимальных решений, а просто перебирают альтернативы до тех пор, пока не

найдут приемлемого решения. Это часто происходит в связи со срочностью принятия решения и недостатком информации.

Анализ альтернативы – это определение показателей или качественных признаков (ключевых признаков), характеризующих каждую альтернативу. Анализ альтернатив производится с использованием различных подходов и методов, а именно, путем разложения сложного явления на простые, выявления существенных элементов, обеспечения сопоставимости вариантов, прогнозирования последствий решений и т.д. При наличии методической поддержки строится формализованная модель принятия решения, которая включает всевозможные альтернативы с учетом имеющихся ограничений. При большом числе альтернатив отбор наиболее приемлемого (или тем более оптимального) решения представляет собой достаточно сложную задачу, в связи с чем, возникает необходимость выбора метода решения.

Прежде чем рассматривать варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будут производиться их сравнения и выбор наилучшего варианта. Это показатели принято называть критериями выбора. Например, при приеме на работу нового сотрудника критериями выбора могут быть образование, опыт работы, возраст, личные качества.

При этом желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей.

На практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Руководители понимают, что поиск оптимального решения занимает чересчур много времени, дорого стоит или труден. Вместо него они выбирают решение, которое позволит снять проблему.

4 этап. Оценка альтернатив. При оценке руководитель пытается спрогнозировать возможные последствия при принятии этих решений.

Оценка альтернатив производится по выбранным ранее критериям и ограничениям путем определения значений критериев и ограничений, соответствующих каждой альтернативе. Тем самым каждой альтернативе сопоставляется ряд показателей или качественных признаков, по значениям которых возможен отбор ре-

шений и оценка их эффективности.

5 этап. Выбор альтернативы. Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, то сделать выбор, то есть принять правильное решение, сравнительно легко.

Но всегда нужно помнить, что реальная ценность решения становится очевидной только после его реализации на практике.

Вначале отбрасываются все альтернативы, не соответствующие ограничениям. Из оставшихся альтернатив должна быть выбрана наилучшая по значениям критериев. Этот процесс всегда субъективен, производится ли он по предложенным сверху правилам или по правилам, разработанным самим менеджером. Субъективизм заключается в первую очередь в выборе самих критериев и ограничений. При этом, если критерий всего один, то выбрать приемлемое или оптимальное решение можно по максимальному или минимальному значению критерия. Если же критериев несколько, то для выбора решения необходимо ввести отношение предпочтения между самими критериями, что еще в большей степени делает решение субъективным. Более того, из-за неполноты информации, наличия различных мнений о критериях и ограничениях, отсутствия необходимого методического обеспечения анализа ситуаций, наилучшего решения может вообще не существовать. Кроме того, часто невозможно установить, было ли принятое ранее решение наилучшим, а иногда эффективность решения невозможно проконтролировать.

По этим причинам существует два подхода к выбору решения.

Нормативная модель принятия решения предполагает, что ЛПР являются экономически мыслящими людьми, то есть с учетом действующих правовых и моральных норм они стараются максимизировать результаты хозяйственной деятельности предприятия, и, кроме того, имеется необходимая информация для моделирования ситуации в отношении проблемы. Примером такого подхода является принятие решения о капитальных вложениях при наличии достаточной информации обо всех последствиях такого решения.

Дескриптивная (описательная) модель выбора решения основана на поведенческой теории. На практике ЛПР не всегда стремятся максимизировать экономический результат и используют такие понятия, как, например, приемлемая величина прибыли и

заработной платы, стратегический выигрыш и другие не вполне четкие определения. Согласно этой модели ЛПР старается скорее удовлетворить, чем оптимизировать, то есть найти достаточно хорошее решение в конкретной ситуации с учетом ранее приобретенного опыта и традиций принятия решений. При этом определяющими являются личные качества ЛПР, а не стремление максимизировать какой-нибудь критерий. Примерами такого подхода часто являются решения в области организационных, в том числе кадровых изменениях.

6 этап. Реализация решения. Процесс не заканчивается выбором альтернативы. На стадии реализации принимаются меры для доведения решения до исполнителей, т.е. ценность решения состоит в том, что оно реализовано.

Фактическая эффективность принятого решения определяется в процессе его реализации. Также как и для разработки и принятия решения, для его реализации должен быть соответствующий механизм, который может быть либо специально разработан и построен для реализации значительных решений, либо использован существующий в организации. Механизм реализации решения включает в себя организационно-правовую структуру, систему учета и контроля, последующей оценки эффективности принятого решения и ответственности.

Таким образом, реализация решения требует рассмотрения и решения следующих задач:

- 1) использование существующей структуры реализации решений, или изменение существующей структуры, или создание специальной структуры для реализации крупного конкретного решения;
- 2) изучение существующей в организации системы учета и контроля реализации решений с точки зрения возможности достоверной оценки результатов принятого решения и, при необходимости, создание специальной системы учета, контроля и оценки принятого решения;
- 3) решение вопросов ответственности за реализацию принятого решения;
- 4) планирование реализации управленческого решения;
- 5) обеспечение исполнителей ресурсами и полномочиями, постановка перед ними конкретных целей;

- 6) непосредственная реализация, оперативный контроль за ходом выполнения решения;
- 7) анализ и оценка полученных результатов, коррекция хода выполнения решения;
- 8) накопление опыта и знаний;
- 9) совершенствование системы разработки, принятия и реализации управленческих решений.

7 этап. Контроль за исполнением решения. В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается обратная связь между управляющей и управляемой системами.

После принятия, любое управленческое решение оформляется в виде определенного документа (приказ, инструкция и т.д.), который уже имеет юридическую силу.

2.2. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений

При принятии управленческого решения необходимо учитывать целый ряд разнообразных факторов, от которых непосредственно зависит, как принимаются решения и насколько эффективными они будут.

1) Личностные оценки руководителя. Каждый руководитель обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения.

2) Уровень риска. При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах. По сути дела, решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно делят как условия определенности, риска и неопределенности.

В условиях определенности решение принимается, когда руководитель знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. В условиях неопределенности решение принимается, когда невозможно оценить вероятность

потенциальных результатов.

3) Время и изменяющаяся среда. Ход времени обычно обуславливает изменения ситуации. Если они значительны, ситуация может преобразиться настолько, что критерии для принятия решения станут недействительными. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, остаются релевантными и точными.

4) Информационные ограничения. Информация, необходимая для рационального решения, бывает иногда недоступной или слишком дорого стоит. Поэтому руководитель должен решить, существенна ли выгода от дополнительной, насколько само по себе важно решение, связано ли оно со значительной долей ресурсов организации.

5) Поведенческие ограничения. Негативное отношение к чему или кому-либо, личностные пристрастия и барьеры восприятия информации – являются распространенными ограничениями на пути принятия эффективных решений.

6) Негативные последствия. Принятие управленческих решений во многом – это искусство нахождения компромисса, так как почти всегда выигрыш в одном достигается в ущерб другому. Решение в пользу продукции более высокого качества – это рост издержек, некоторые потребители будут довольны, а другие перейдут на менее дорогостоящий аналог. Установив автоматизированную линию, уменьшим издержки, но это повлечет увольнение работников.

7) Взаимозависимость решения. В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Важное решение может потребовать сотен последующих решений менее значительных и повлиять на все сегменты организации. Эффективно работающий руководитель должен понимать взаимозависимость решений и выбирать альтернативы, которые вносят наибольший вклад в дело достижения общих целей организации.

2.3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Существует ряд *общих требований*, которым должны соответствовать решения, принимаемые в процессе управления.

Во-первых, решение должно быть *эффективным*, т.е. должно наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организа-

цией цели.

Во-вторых, решение должно быть *экономичным*, т.е. обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами.

В-третьих, *своевременность решения*. Речь идет не только о своевременности принятия решения, но и о своевременности достижения целей. Ведь когда решается проблема, события развиваются. Может получиться так, что прекрасная идея (альтернатива) устареет и потеряет смысл в будущем. Она была хороша в прошлом.

В-четвертых, *обоснованность решения*. Это означает, что управленческое решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учетом тенденций его развития.

В-пятых, решение должно быть *реально осуществимым*, т.е. нельзя принимать нереальные, абстрактные решения. Такие решения вызывают досаду и в своей основе неэффективны. Принятое решение должно быть эффективным и соответствовать силам и средствам коллектива, его выполняющего.

Каждое решение отражает индивидуальность его инициатора и систему его ценностей. Влияние человеческого фактора можно рассмотреть в двух аспектах:

- 1) влияние личностных характеристик на процесс разработки управленческих решений (РУР);
- 2) личностные оценки существующего управленческого решения (УР).

2.4. Люди, принимающие решения, и их роль в процессе принятия решений

В процессе принятия решений люди могут играть разные роли. Под лицом, принимающим решения (ЛПР), будем понимать субъекта, который всерьез намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешение и реально задействовать имеющиеся у него активные ресурсы, суверенно воспользоваться положительными результатами от решения проблемы или взять на себя всю ответственность за неуспех, неудачу, за напрасные расходы.

В качестве ЛПР может выступать группа, принимающая решения (ГПР). Примером ГПР могут быть судьи в фигурном ката-

нии, балльных танцах и других подобных видах спорта, комиссии на выделение грантов ученым, аттестационные комиссии в учебных заведениях и пр. Главное в деятельности ГПР – достижение согласия при выработке совместных решений.

Иногда наряду с лицом, принимающим решения, выделяют владельца проблемы, если таковыми являются различные люди. В таком случае, владелец проблемы – человек решающий проблему и ответственный за принятые решения, а ЛПР – человек, фактически осуществляющий выбор наилучшего варианта действия.

Активная группа – группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат. Примерами таких групп являются политические фракции, которые стараются повлиять определенным образом на политическую, экономическую, социальную жизнь страны. Даже небольшие группы людей могут при активных действиях влиять как на процедуры, так и на результат процесса принятия решений. В связи с этим, опытный ЛПР уже на первых этапах изучения проблемы выделяет активные группы, оценивает по их критериям имеющиеся альтернативы и пытается найти решение, удовлетворяющее все стороны. Учет интересов активных групп не должен приводить ЛПР к отказу от собственных целей и предпочтений. Часто ЛПР идет на дополнительные расходы, чтобы получить вариант решения, приемлемый для всех участников выбора.

В процессе принятия решений человек может выступать в качестве эксперта. Эксперт – это человек, который лично работает в рассматриваемой области деятельности, является признанным специалистом по решаемой проблеме, может и имеет возможность высказать суждения по ней в доступной для ЛПР форме. Как установлено Эриксеном, процесс становления эксперта довольно длительный, и при благоприятных условиях человек формируется как эксперт в определенной области не менее чем за 10 лет. Этот универсальный факт справедлив для различных областей науки, искусства и спорта. Большую роль в становлении эксперта играют постоянные упражнения, и, как показывают исследования, время упражнений и руководство опытного учителя, особенно на начальных этапах, являются основными факторами становления эксперта.

В литературе можно встретить и другие цифры. Так, например, Э. А. Смирнов говорит о том, что в технических системах,

человек может самостоятельно стать хорошим специалистом через 2-4 года; в биологических системах – через 6-8 лет; и лишь в социальных системах через 10-12 лет. В связи с этим будем отличать специалиста от эксперта. Существенными признаками, отличающими эксперта от специалиста, будут признание его заслуг, умение высказываться на языке понятном ЛПР, наличие у него разрешения на высказывание своего мнения, личная заинтересованность в сотрудничестве с ЛПР по рассматриваемой проблеме.

В современном мире резко возросла сложность принятия разумных решений. При принятии сложных решений в их подготовке иногда принимает участие консультант по принятию решений. Консультант обычно не вносит свои предпочтения, оценки в принятии решений. Он помогает ЛПР в формулировании проблемы; выявляет позиции активных групп, сильные и слабые стороны предлагаемых ими критериев и альтернатив; обеспечивает работу с экспертами и экспертными группами; помогает выработать разумное компромиссное решение.

К личностным характеристикам относятся воля, внушаемость, уровень эмоциональности, темперамент, профессионализм, опыт, ответственность, здоровье, реакции, характер влияния, рискованность, параметры мышления.

Для каждого человека характерны следующие основные параметры мышления: глубина, широта, быстрота, гибкость.

Глубина характеризует аналитический характер мышления человека, поиск им причинно-следственных связей внутри анализируемой ситуации. Человек в некотором случае может абстрагироваться от окружающих элементов. Для таких людей будет эффективным аналитический метод подготовки управленческого решения.

Широта отражает синтетический характер мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой ситуации в общей деятельности. Широта мышления способствует эффективному применению «дерева решений» и метода сценариев.

Быстрота определяется временем выполнения задания относительно среднего уровня, принятого в данной организации. Работник может быстрее, чем другие, разобраться в ситуации или разработать эффективное решение. Быстрота мышления позволяет перебирать множество ва-

риантов, что необходимо при методах, с применением творческого подхода при подготовке и реализации управленческого решения.

Гибкость характеризуется своевременным и обоснованным переходом на новые методы разработки и реализации управленческого решения.

Важное значение при реализации и принятии управленческого решения придается харизме личности, т.е. ее способности на уровне здравого смысла привлекать и подчинять себе значительные массы людей. Это власть, основанная на исключительных качествах личности: мудрости, героизме, доступности для любого человека, внушительной внешности, уверенной манере держаться с людьми разного положения в обществе (пример, Петр I (1672-1725) осуществил ряд важнейших преобразований в России: организация мануфактур и горных заводов, создание Сената, регулярной армии, разделение страны на губернии и т.д. А. В. Суворов (1730-1800) – русский полководец, не проигравший ни одного сражения. Его появление среди народа вызывало прилив сил и уверенности.

Большое влияние на разработку управленческого решения (РУР) оказывают также такие качества руководителя, как романтизм и практицизм, оптимизм и пессимизм.

Романтизм руководителя связан с завышенной интуитивной оценкой своих возможностей в вопросах разработки и реализации управленческого решения, а также возможностей получения необходимых для этого ресурсов. Романтизм свойственен практически всем руководителям в начальный период их деятельности. Даже в какой-то степени романтизм служит одним из источников развития организации. Чаще он приводит к разочарованию как руководителя, так и персонала.

Ведь романтизм в профессиональной деятельности – преувеличение своих интуитивных возможностей как лично, так и организации в целом. Поэтому необходимо всегда определять меру романтизма, и будучи руководителем, осуществлять контроль деятельности романтика.

Практицизм руководителя или специалиста связан с большим опытом и обработкой стереотипных подходов к

РУР (например, учитывая необязательность поставщика, руководитель должен заключать резервные договоры на поставку необходимых ресурсов для своей организации).

Оптимизм руководителя базируется на завышенной оценке возможностей как персонала, так и своих. Оптимизм — это положительная черта в личности и очень важное, но в профессиональной деятельности он должен подкрепляться профессионализмом и технологическими возможностями организации. Руководители – оптимисты полезны для организаций. Они увеличивают риски реализации управленческого решения как в положительную, так и в отрицательную сторону. Они самоотверженно берутся за рискованные, но полезные для организации работы и часто доводят до положительных результатов казалось бы безнадежные проекты.

Пессимизм руководителя базируется на заниженной расчетной оценке возможностей персонала, в том числе и своих, самой организации и сотрудничающих с ней клиентов. Руководитель считает, что заниженный вариант обязательно будет реализован, что принесет организации стабильный, но небольшой доход. Такой подход может быть эффективным в традиционных мало меняющихся производствах. Для руководителя нужны пессимисты, так как они позволяют принимать решения взвешенно.

Характерными внешними чертами неудачного руководителя являются излишняя мягкость, недостаточный опыт, многословие, неряшливый вид. К качествам преуспевающего руководителя можно отнести следующие качества: любознательность, смелость, коммуникабельность, уверенность в своих силах, терпение к ошибкам, опыт, решительность, обаяние, уравновешенность и т.п.

Перечисленные факторы формируют авторитет руководителя. В психологии управления существует несколько разновидностей авторитета: авторитет расстояния, авторитет доброты, авторитет компенсации, педантизма, чванства и подавления.

Авторитет расстояния формируется путем создания искусственных барьеров в контактах и передаче информа-

ции между руководителями и исполнителями его решения. Эффект недоступности руководителя стимулирует подчиненного на инициативные решения (в случае, если исполнитель решителен и уверен в своих силах).

Авторитет доброты формируется в результате преувеличенного проявления чуткости, жалости и доброты к подчиненным. Роль утешителя сплачивает подчиненных при выполнении

решений руководителя. Однако данный авторитет будет способствовать более длительному выполнению работы.

Авторитет компенсации создается при использовании сильных побудительных мотивов для выполнения задания. В этом случае подчиненному важен не результат, а компенсация. Для скучных и тяжелых работ данный авторитет приносит хороший результат (пример дрессировщика с тиграми: дал мясо, они делают трюк).

Авторитет педантизма создается при детальной предварительной проработке руководителем задания и выдаче их подчиненным. Жесткая регламентация заданий увеличивает вероятность их выполнения в срок. Здесь профессионализм руководителя играет решающую роль. В этом случае роль исполнителя сводится к простой рутинной работе без элементов творчества. Такой авторитет приводит к текучке кадров.

Авторитет чванства формируется путем искусственного раздувания авторитета руководителя в глазах подчиненных.

Данный авторитет может привести с одной стороны к эффективному воздействию руководителя на подчиненных как самому, так и через других людей, и с другой стороны к завышенному самолюбию руководителя и постепенной потере стремления к повышению квалификации.

Авторитет подавления организуется в результате преобладания приоритетов власти над приоритетами основного персонала организации. Однако непрофессиональное создание такого авторитета может привести к слабо воздействующим угрозам и наказаниям, а также к бунтам среди персонала.

Немного о влиянии темперамента на РУР.

Выделяют четыре типа темперамента: холерики, сангвистики, флегматики и меланхолики.

Личности холерического темперамента предпочитают быстроты, оперативность и индивидуализм при РУР. Часто данные качества важнее, чем детальная проработка решений. Однако холерики не успевают тщательно оценить ситуацию и сформировать истинную проблему. Их решения чаще носят спонтанный характер. Данные решения характеризуются высоким уровнем риска, решительного и бескомпромиссного.

Личности сангвинического темперамента быстры и оперативны при РУР, однако индивидуализму предпочитают коллективное обсуждение проблем и принятия решений.

Личности флегматического темперамента предпочитают затратить больше времени на РУР, чем на реализацию. Для них важнее избыток информации, мнений, советов по решаемым проблемам. Данные решения характеризуются высоким уровнем безопасности и обдуманности. При реализации своих решений флегматики решительны и настойчивы.

Личности меланхолического темперамента пытаются учесть все возможные последствия реализации решений. Часто второстепенные проблемы возводят в роли первостепенных. Меланхоликам нужен больший объем информации, времени, советов для РУР. Они принимают эффективные решения в области стратегии, управления и т.д.

В реализации действий по разработке управленческих решений редко встречаются люди с ярко выраженными чертами этих личностей, чаще это промежуточные личности.

Также на процесс принятия решения оказывает влияние и пол лица, принимающего решение.

В таблице 2.1 представлены отличия мужских и женских стилей управления.

Таблица 2.1

Основные отличия в стилях управления

Женский	Мужской
Основан на взаимоотношениях	Основан на борьбе за выживание
Ориентирован на доверие	Ориентирован на действия по должностной инструкции
Предусматривает широкий обмен информацией для поддержания	Предусматривает широкий обмен информацией для получения власти

отношений	
Благосклонен к разделению властных полномочий	Благосклонен к концентрации властных полномочий
Основан на ожидании расчетного результата деятельности	Основан на обязательном получении результата деятельности
Допускает эмоции в отношениях	Допускает эмоции в непроизводственных отношениях
Предпочитает в качестве основы неформальные отношения	Предпочитает в качестве основы формальные отношения (дистанцию)

К особенностям женского подхода относятся способность к объединению, открытому общению, способности к мотивации, а также чувственность и интуиция в отношении с персоналом.

Женскому стилю управления присущ средний уровень напряженности, готовности рисковать и конфликтовать, соперничать.

Женщина-руководитель пытается приобщать большинство персонала к активной управленческой и производственной деятельности. Женский стиль придает меньшее значение иерархии в организации и символам статуса организации, создавая больший демократизм в отношениях с внешней средой. Женщины лояльно относятся к чужим достижениям, если они не касаются их личности.

Мужчина-руководитель – традиционное явление мирового менеджмента – на первое место ставит себя, более заботится об укреплении своих позиций. Это препятствует делегированию власти, и в результате руководитель сам выполняет немислимое количество функций в организации.

2.5. Анализ принятия решений различными школами управления

Чтобы определить наиболее обоснованный порядок принятия управленческого решения, сравним этапы процесса принятия управленческих решений у различных школ управления: американской, немецкой, японской и российской.

Американская школа принятия управленческих решений.

В процессе рационального решения проблем (рис. 2.1) менеджер заботится не столько о самом решении, сколько обо всем, что связано с ним и исходит из него. При этом количество этапов в

процессе принятия решения определяется самой проблемой.

Диагноз проблемы. Это первый этап на пути решения проблемы, на котором осознаются и устанавливаются причины (симптомы) затруднений или имеющиеся возможности. Например, могут быть следующие симптомы «болезни» организации: низкая прибыль, сбыт, чрезмерные издержки производства товаров (оказания услуг) и т.д. Установление симптомов помогает обозначить проблему в общем виде. Для выявления причин возникновения проблем фирмы собирается и анализируется информация (внешняя и внутренняя).

Для оптимизации работ и средств на этом этапе лицо, принимающее решение, старается не допускать избытка информации и собирает только релевантную (соответствующую состоянию) информацию.

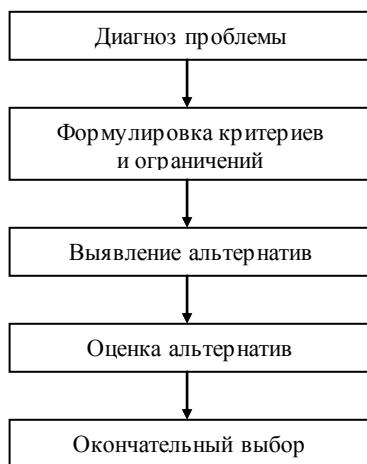


Рис. 2.1. Последовательность работ при принятии управленческого решения американской школой управления

Формулировка ограничений и критериев принятия решения.

На этом этапе определяется диапазон, интервал, в пределах которого в дальнейшем принимается управленческое решение. Ограничения связаны с наличием ресурсов, острой конкуренцией и т.п. и варьируются в зависимости от ситуации и конкретных менеджеров. В дополнение к идентификации ограничений определяются стандарты, позволяющие оценивать альтернативные варианты выбора (критерии принятия решения).

Определение альтернатив. На этом этапе отбираются альтернативы решения проблем, наиболее желательные из всех имеющихся.

Оценка альтернатив. При выборе альтернатив необходимо их оценить, определить преимущества, недостатки и вероятность реализации каждой альтернативы.

Выбор альтернативы. При правильном определении, тщательной взвешенности каждой альтернативы довольно легко выбрать наиболее рациональную.

Практика американских менеджеров показывает, что принять оптимальное решение при дефиците времени очень трудно, и руководители ограничиваются «удовлетворительным» решением, а не «максимизирующим». Они учитывают, что на процесс принятия решения влияют:

- ✓ их личные оценки;
- ✓ уровень риска;
- ✓ время и изменяющееся окружение;
- ✓ возможность отрицательных последствий;
- ✓ взаимозависимость решений на различных уровнях иерархии.

Немецкая школа принятия управленческих решений.

Процесс принятия решений рассматривается как составная часть процессов планирования и контроля и включает в себя в идеальном случае следующие этапы (рис. 2.2).

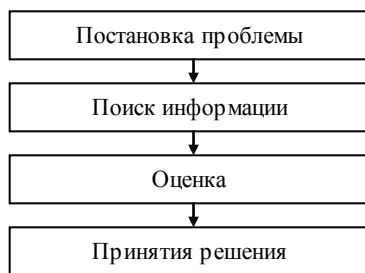


Рис. 2.2. Последовательность работ при принятии управленческого решения немецкой школой управления

Постановка проблемы (идентификация). На этом этапе изучается и формулируется проблема, воспринимаются неблагоприятные симптомы; изучается положение дел и целей, конкретизи-

руются последние; формулируются критерии решений, уясняются условия границ и ограничений; организуется процесс принятия управленческих решений.

Поиск (добывание информации). Определяются возможности решения проблемы, сопоставляются вероятные действия, осуществляется предварительный выбор.

Оценка (оценка возможностей действий по влиянию на цель). Определяются предпосылки для реализации, прогнозируются и классифицируются результаты, анализируется риск.

Принятие решения (установление альтернативы действия, которое следует реализовать). Определяется лучший вариант (акт выбора) и рассматривается в аспекте его реализации (акт решения), выполняется операционный анализ плана (установление сроков, финансирование).

Критерии принятия решения:

- ✓ полезность решения (в частности, достижимое улучшение результатов);
- ✓ финансовый аспект решения, особенно в рамках его использования (сумма экономии средств на персонале, материальные и служебные расходы);
- ✓ удовлетворенность принимаемого решения;
- ✓ количество и качество решений;
- ✓ время процесса использования решения.

Японская школа принятия управленческих решений.

Специалист в области управления П. Дракер считает, что японцы – единственные, кто наработали методичный и стандартизованный подход к решению, его правильной оценке. Этот подход, по его мнению, опровергает все правила, выдвинутые теоретиками. Тем не менее, их решения на практике оказываются эффективными.

Согласно традиционной теории первой, самой важной стадией является корректная постановка задачи (рис. 2.3). Эта стадия очевидна и проста, и после неё быстро приходит решение. Вторая стадия – предложение различных вариантов решений и третья – выбор лучшего из них.

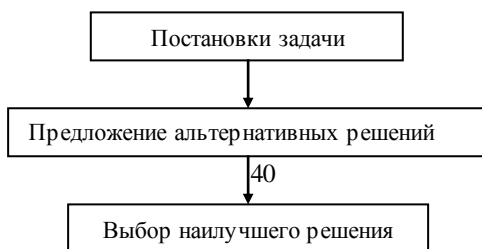


Рис. 2.3. Последовательность работ при принятии управленческого решения японской школой управления

Особенности организации работы при принятии решения следующие.

Постановка задачи. В постановке задачи участвуют различные группы. Допустим, есть предложение создать за границей предприятие. Различные группы, представляющие фирму, посещают эту страну. Они тщательно изучают план зарубежного предприятия с различных точек зрения: маркетинга, производственных отношений, планирования производства и т.д. Когда группы достигнут консенсуса, начинается стадия воплощения.

Утверждение. На основе выбора готовится всесторонний доклад, который выносится на суд высшего менеджмента. На этом уровне с привлечением экспертов решение изучается и утверждается.

Воплощение. Осуществляется решение очень быстро, так как каждый аспект был тщательно обсужден при подготовке. Поскольку решение было принято единодушно, все энергично его выполняют.

Классическая теория менеджмента формулирует принцип единоначалия, согласно которому каждый человек в организации должен получать поручения только от старшего администратора и отвечать за работу лишь перед ним. Следовательно, за приказ ответственность несет только один человек. Японская система противоположна: ответственность за принятие решения несет не индивидуум, а вся группа. Предполагается, что ни один человек не имеет права единолично принимать решение.

Особенности системы принятия решения. Первым этапом является подготовка документа по рассматриваемому вопросу. Далее с ним знакомятся все заинтересованные лица. Получив документ, работник подписывает его и вносит любые замечания, которые считает нужными. В конце концов, документ попадает к руководителю, который его одобряет. Однако решение принадлежит группе.

Единодушие. Система требует, чтобы решение было принято всеми. Если у кого-то возникают возражения, то документ возвращается к его инициатору.

Консенсус. Сущность такой системы состоит в том, что решение должно быть принято путем консенсуса.

Этап	Процедура
Постановка проблемы	Возникновение ситуации
	Появление проблемы
	Сбор необходимой информации
	Описание проблемной ситуации
Разработка вариантов решения	Формулирование требований-ограничений
	Сбор необходимой информации
	Разработка возможных вариантов решений
Выбор решения	Определение критериев выбора
	Выбор решений, отвечающих критериям
	Оценка возможных последствий
	Выбор предпочтительного решения

Российская школа принятия управленческих решений.

Схема принятия решения предполагает, что процесс представляет собой прямоточное движение от одного этапа к другому. После выявления проблемы и установления условий и факторов, способствующих ее возникновению, разрабатываются решения, из которых выбирается лучшее.

Более детальная структура процесса принятия решений по этапам и процедурам приведена ниже.

Таблица 2.2

Структура процесса принятия решений российской школой управления

Рассмотрев процессы принятия управленческих решений различными управленческими школами, можно сделать некоторые выводы и привести рекомендации лицу, принимающему решения.

1) В основу традиционной японской методологии принятия решений положена система «ринги» (получение согласия на решение путем опроса без созыва совещания или заседания). Привычная иерархическая структура управления переместилась в сферу отношений между людьми, когда внешне существуют неформальные, псевдосемейные отношения, и руководитель осуществляет косвенное управление на основе формальной власти.

Согласно системе принятия решений, рассмотренной ранее, руководитель, принявший решение, составляет документ «ринги-

се», в котором всесторонне описывает проблему и дает рекомендации по ее решению. Проект решения передается специалистам в отделы и службы, где его рассматривают заинтересованные лица; после изучения – на другой уровень и так до высшего руководителя на подпись «рингисе». Утвержденный проект приобретает характер директивы. Проходя по уровням управления, проект решения не только дорабатывается экспертами, но и одобряется коллективом.

По инициативе руководителя стимулируется отработанный тип поведения персонала, обеспечиваются условия для самоорганизующейся системной деятельности и надлежащего социально-психологического климата. Создавая благоприятную обстановку, творческую атмосферу, учитывая сложившуюся культуру принятия решений, руководитель:

- ✓ добивается согласия всех членов коллектива, имеющих отношение к решаемой проблеме;
- ✓ производит экспертную оценку проекта с лицами, заинтересованными в его успешной реализации;
- ✓ использует механизмы групповой работы по совершенствованию и реализации проекта.

В данной системе работник чувствует себя сопричастным к процессу принятия решений и, генерируя идеи, критикуя их, внося предложения по их исполнению, стимулирует появление нетривиальных решений.

2) В рассмотренных моделях принятия решений, типичных для западной школы управления, варианты коллективной работы характеризуются следующим:

- ✓ руководителю требуется согласование целей работников, привлеченных к коллективному принятию решений;
- ✓ необходимо объяснить коллективу, какую проблему требуется решить;
- ✓ следует организовать коллектив на решение проблемы;
- ✓ результаты работы зависят от готовности руководителя выполнять роль то модератора, то жесткого автократа, который использует административную власть для пресечения действий тех, кто злоупотребляет демократией;
- ✓ руководитель должен владеть технологиями: организации информационного обмена среди персонала управления, межличностных и межгрупповых коммуникаций, организации системной

деятельности по выработке решения. Принятое решение не становится организующим началом системной деятельности людей, как это характерно для японской системы управления.

3) Для российского работника характерен последний, менее эффективный подход к принятию решения. С учетом национальной и управленческой культуры можно предположить, что в условиях России целесообразно использовать «жесткий менеджмент». Применять в повседневной практике элементы, присущие японской и западным школам управления по принятию решений, необходимо только после их адаптации к конкретной обстановке.

Обобщая и анализируя представления различных школ о процессе принятия решения, можно выявить следующие особенности:

- ✓ принятие решений – это процесс, представляющий собой определенную последовательность взаимосвязанных этапов;
- ✓ на всех этапах принятия решений предусматриваются сбор, обработка и оценка информации;
- ✓ на всех этапах процесса принятия решений основными являются: уяснение проблемы, сбор информации, выявление альтернатив, определение ограничений, критериев, оценивание альтернатив и принятие решения;
- ✓ процесс принятия решения представляется как системная деятельность менеджера, он подчинен законам управления, организации деятельности людей.

Требования к организации принятия решений с учетом предложений сводятся к следующему:

- ✓ формулирование проблемы, разработка и выбор решения осуществляются на том уровне иерархии управления, где есть для этого информация;
- ✓ информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;
- ✓ принятие решения должно отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено его выполнение или которые заинтересованы в его реализации;
- ✓ принятие управленческого решения предполагает использование: иерархии; целевых межфункциональных групп; планов; горизонтальных связей;
- ✓ принятые решения должны учитывать национальные особенности работников, реализующих эти решения;

✓ при подготовке ЛПР следует учитывать специфику системы управления в организации, особенности национальной культуры управления, менталитет народа страны.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

1. Перечислите основные функции руководителя и попробуйте ранжировать их по степени важности, которую они имели 100 лет назад и имеют сейчас.

2. Объясните, почему в период становления и перестройки организации необходимы руководители-предприниматели и руководители-лидеры, а в спокойное время – руководители-плановики и руководители-администраторы.

3. Назовите наиболее важные задачи руководителей на каждом уровне управления.

4. Распределите по уровням управления руководящий состав учебного заведения.

5. Покажите, почему происходило изменение социальной роли руководителей в период начала промышленной революции.

6. Какими качествами должен обладать руководитель в современных условиях?

7. Сформулируйте свое понимание лидерства, его истоков и его роли в организации.

8. Выразите свое понимание по вопросу о том, где вероятнее появление лидера: в маленькой организации или в большой.

9. Раскройте собственное видение прав и обязанностей подчиненного.

10. Объясните, в чем двойственность положения заместителя в организации, и как это может влиять на его работу.

Вопросы для обсуждения

1. Опишите алгоритм принятия управленческого решения.

2. Назовите и дайте характеристику этапам принятия и реализации управленческого решения.

3. Перечислите стадии, этапы и операции процесса принятия и реализации управленческого решения.

Задание 2

1. Оптимально расположите ресурсы в порядке их очередности,

присваивая им приоритет размещения перед другими ресурсами (табл.2.3).

2. Расположите ресурсы в порядке их очередности в условиях, когда выручка не покрывает затраты на производства готовой продукции (например, выручка составляет 6200 руб./га). Какими ресурсами вы бы пожертвовали и почему?

3. Обоснуйте расположение ресурсов в разных ситуациях?

4. Разработайте тактические мероприятия в случае увеличения затрат над себестоимостью продукции?

Таблица 2.3

Структура себестоимости производства семян яровой пшеницы в СПК«им.Ленина» в 2014 г.

№	Наименование затрат	№ статьи затрат	Сумма, руб./га
1	Амортизация сельскохозяйственных машин		216
2	Амортизация энергетики		702
3	Заработная плата		2020
4	Минеральные удобрения		486
5	Налоги		263
6	Протравливание семян		102
7	Ремонт сельскохозяйственных машин		196
8	Ремонт энергетики		608
9	Семена		2107
10	Средства защиты растений		1702
11	Топливо		410
ИТОГО			8812

Задание 3

В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца? Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

Задание 4

Продолжите начатое ранее обсуждение по выходу вашего

предприятия из сложившейся ситуации. Обсудите проблему в соответствии с этапами блока принятия решения, реализации и анализа результата. Результаты вынесите на обсуждение на практическом занятии.

Задание 5

В группах по три-четыре человека рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть предприятие. Нарисуйте организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

Задание 6

В группах по три-четыре человека рассмотрите основные составляющие процесса контроля. Обоснуйте, чем отличаются критерии качества от стандартов. А также определите причины необходимости контроля реализации управленческого решения на предприятии. Предположите, что у вас есть предприятие. Какие методы контроля реализации управленческих решений вы использовали бы на своем предприятии? Обоснуйте свой ответ. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

Задание 7

Рассмотрите ситуацию и представьте доклад согласно приведенному ниже алгоритму.

К 1998 г. КамАЗ был функционирующим предприятием, но его задолженность, по разным источникам, достигала 9 млрд. руб., управляемость оставляла желать лучшего, а менеджмент имел низкую эффективность, предприятие несло ощутимые убытки.

Правительство Татарстана приняло решение о введении внешнего управления КамАЗом с целью определить экономическое состояние этого важнейшего для республики предприятия и вывести его из кризисной ситуации. Новая команда, прежде всего, определила реальную ситуацию на предприятии. Выяснилось, что КамАЗ в последнее время сокращал свое присутствие на рынках, упуская не только перспективные секторы (нишу малолитражного грузовика прочно заняла «ГАЗель», нишу грузовиков для

сверхдальних перевозок – «Мерседес»), но и те, которые контролировал ранее. У КамАЗа не было четкой стратегии – ее заменяли бизнес-планы, под которые подтягивались кредиты. Так, привлеченных средств в размере 350 млн. дол. не хватило даже на финансовую стабилизацию, не говоря уже о создании совместно с зарубежными партнерами завода двигателей, мостов и трансмиссий.

Причиной всех этих проблем был глубокий кризис менеджмента: страстная увлеченность процессом производства автомобилей сопровождалась полным отсутствием интереса к результату, к продаже автомобилей – главное, их произвести, и чем больше, тем лучше. Новая команда зафиксировала на предприятии следующую ситуацию: прежнее руководство компании не изучало рынка сбыта продукции, маркетинговые исследования не проводились, дилерская сеть разрушена, поставкой комплектующих и продажей автомобилей занимались посредники, оплата услуг которых включалась в себестоимость, и которые, кроме того, активно формировали «черный» рынок. При себестоимости в 200 тыс. руб. «КамАЗы» продавались по 85 тыс. руб., 80% расчетов шло по бартеру, «живых» денег не было. Кредиты, взятые под залог имущества, были исчерпаны, а новых никто не предоставлял.

Порядок разработки ситуации

Порядок разработки ситуации предусматривал следующее:

1) Анализ, обоснование и систематизацию основных причин, приведших к кризисной ситуации на предприятии. Систематизацию причин вести в соответствии с их характером:

- финансово-экономические причины;
- производственно-технические причины;
- организационно-управленческие причины;
- причины социально-кадрового характера.

2) Формулировку и систематизацию основных задач, которые должно решить руководство предприятия, чтобы вывести его из кризиса.

3) Формулировку основных проблем, стоящих перед руководством в процессе санации предприятия, их классификация:

- проблемы, сформированные внешней средой;
- проблемы, зависящие от внутренних факторов предприятия;
- формирование системы антикризисных мер для данного-

предприятия, их группировка.

4) Меры неотложного характера, требующие:

- немедленного претворения в жизнь;
- меры, носящие разовый характер;
- меры, носящие постоянно действующий характер.

Задание 8

Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу:

1) либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.;

2) либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – с 50 до 120 у.е.

Вам предстоит:

- a. определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив;
- b. рассчитать доходность;
- c. принять единственное решение.

Задание 9

Из 17 действий, обозначенных в таблице 2.4 последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 17 выделить стадии процесса принятия и реализации управленческих решений.

Таблица 2.4

Алгоритм решения управленческих проблем

№	Показатели	№, индивидуальное принятие решения	№, коллективное принятие решения
1	Выбор критериев оценки вариантов решения		
2	Выбор решения		
3	Документальное оформление задач		
4	Контроль за выполнением решения		
5	Определение причин возникновения проблемы		
6	Определение разрешимости проблемы		
7	Определение существования проблемы		
8	Организация выполнения решения		

9	Отклонение фактического состояния системы управления от желаемого		
10	Оформление решения		
11	Оценка вариантов решения		
12	Оценка новизны проблемы		
13	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме		
14	Постановка задач исполнителям		
15	Разработка вариантов решения проблемы		
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами		
17	Формулирование проблемы		

Тестовые задания

1. *Какая последовательность этапов отражает закономерное содержание процессов управления?*

- A. Планирование – принятие решения – контроль – организация.
- B. Проблема – цель – принятие решения – реализация решения.
- C. Цель – проблема – решение – контроль – исполнение.
- D. Ситуация – цель – решение – организационная работа.
- E. Цель – ситуация – проблема – управленческие решения.

2. *Какова связь между понятиями процесс управления и технология управления?*

- A. Информационные различия.
- B. Разная роль человека.
- C. Различия в степени сознательного построения.
- D. Различия в использовании техники.
- E. Это одно и то же.

3. *Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?*

- A. Это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.
- B. Это противоречие, требующее своего разрешения.
- C. Это функция управления.
- D. Это способ оценки ситуации.

4. *Как вы определите роль технических средств в процессе принятия УР?*

- A. Позволяет глубже проанализировать проблему.

- В. Позволяет обрабатывать большой объем информации.
- С. Это главный фактор качества управленческого решения.
- Д. Несут в себе опасность формализации проблем.
- Е. Расширяют диапазон методов анализа.

5. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.

- А. Цель, ситуация, проблема, решение.
- В. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.
- С. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.
- Д. Проблема, альтернативы решения, реализация решения.

6. Каковы особенности разработки решений в биологических системах?

- А. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.
- В. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.
- С. Набор решений ограничен и последствия их непредопределены.
- Д. Результат РУР зависит от уровня информационной обеспеченности менеджмента.

7. Назовите этап принятия решения, на котором устанавливаются симптомы затруднений.

- А. Диагностика проблем.
- В. Формулировка ограничений.
- С. Выявление альтернатив.
- Д. Оценка альтернатив.

8. Назовите этап принятия решений, на котором должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений.

- А. Диагностика проблемы.
- В. Формулирование ограничений.
- С. Выбор альтернатив.
- Д. Оценка альтернатив.
- Е. Определение альтернатив.

9. Основу технологии «управления по целям» составляет:

- А. Бизнес-план.

- V. Набор стратегических, тактических и оперативных целей.
- C. Четкий регламент действий каждого руководителя.
- D. Выбор информационной технологии.

10. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 чел.?

- A. Программно-целевое.
- V. Регламентное.
- C. Инициативно-целевое.
- D. Все вышеперечисленные.

11. Методология разработки управленческого решения – это:

- A. Логика, действия менеджера и команды.
- V. Цель и подходы метода разработки решения.
- C. Алгоритм разработки управленческого решения.
- D. Последовательность информационных операций.
- E. Совокупность методов анализа ситуаций.

12. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?

- A. Это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.
- V. Это противоречие, требующее своего разрешения.
- C. Это функция управления.
- D. Это способ оценки ситуации.

13. Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?

- A. Есть.
- V. Нет, так как технология и подходы руководителя должны быть одни и те же.
- C. Есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде требуется организация, планирование и т.д.
- D. Это зависит от профессиональных навыков менеджера.

14. Что такое «проблема»?

- A. Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией.
- V. Нерешенные задачи.
- C. Набор причин, мешающих достижению целей организации.
- D. Препятствие.

15. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.

- А. Цель, ситуация, проблема, решение.
- В. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.
- С. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.
- Д. Проблема, альтернативы решения, реализация решения.

16. Каковы условия завершения цикла РУР?

- А. Достижение проблемой приемлемого для руководителя значения.
- В. Достижение принятой цели.
- С. Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений.
- Д. Получение прибыли в конце отчетного периода.

17. Каковы особенности разработки решений в технических системах?

- А. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.
- В. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.
- С. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.
- Д. Результат РУР зависит от уровня технической оснащенности предприятия.

18. Каковы особенности РУР в социальных системах?

- А. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.
- В. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.
- С. Набор решений ограничен, и последствия их предопределены.
- Д. Результат РУР зависит от уровня социальной активности трудового коллектива.

19. Какая из команд, перечисленных ниже, разрабатывает УР?

- А. Главный инженер, мастер, бригадир.

В. Руководитель конструкторского бюро, инженер-испытатель, руководитель группы механиков аэропорта.

С. Менеджер по продаже перчаток, менеджер по закупке перчаток.

Д. Начальник отдела кадров и делопроизводители.

20. Процесс управления – это:

А. Совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений.

В. Непрерывная последовательность управленческих действий, направленных на достижение целей организации.

С. Последовательная смена форм подготовки и реализации управленческих решений.

Д. Реализация функций планирования и контроля.

21. Назовите этап принятия решения, на котором руководитель определяет достоинства и недостатки различных решений.

А. Оценка альтернатив.

В. Выбор альтернатив.

С. Определение альтернатив.

Д. Диагностика проблемы.

22. К техническим операциям, выполняемым при РУР, относятся:

А. Типовые расчеты.

В. Разработка бизнес-плана.

С. Составление рекламы.

Д. Проведение анкетирования.

23. К логическим операциям, выполняемым при РУР, относятся:

А. Разработка бизнес-плана.

В. Составление рекламы.

С. Типовые расчеты.

Д. Привлечение сторонних экспертов.

24. К творческой деятельности, выполняемой при РУР, относятся:

А. Составление рекламы.

В. Разработка бизнес-плана.

- C. Типовые расчеты.
- D. Изучение опыта аналогичных организаций.

25. При сравнении альтернативных вариантов действий сопоставляются:

- A. Все показатели затрат.
- B. Безвозвратные затраты.
- C. Релевантные затраты.
- D. Будущие доходы и расходы.

3. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

3.1. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем

Метод – способ достижения какой-либо цели, решение конкретной задачи, совокупность приемов или операций практического и теоретического познания действительности. Методы конкретизируются в методике, где описываются конкретные приемы, средства, например, для получения и обработки информации по решаемой проблеме.

Методы принятия управленческих решений являются регламентируемыми действиями и способами по решению управленческих задач выбора альтернатив. Системный подход применительно к данному процессу позволяет сформулировать состав подпроцессов (этапов) поиска решения и путем установления отношений следования между этапами выстроить так называемую системную последовательность принятия решений. В самом общем виде данная последовательность включает этапы анализа (диагностики), целевыявления и проектирования (поиска средств достижения целей), реализации и оценки результатов и применима для принятия решений в самых разных и сложных системах управления.

Совокупность взаимосвязанных методов принятия управленческих решений, направленных на решение определенного класса управленческих задач, называется управленческими технологиями, методическим инструментарием организации и регулирования бизнес-процессов и является основным элементом управленческого процесса.

Различия между моделями и методами принятия решений весьма условны. По сути, любой метод принятия решения, исполь-

зубый в управлении, можно рассматривать как разновидность моделирования. Однако термин «модель» обычно относят лишь к методам общего характера. В дополнение к ним имеется ряд более специфицированных методов, способных оказать помощь менеджеру в поиске объективно обоснованного решения по выбору из нескольких альтернатив той, которая в наибольшей степени способствует достижению целей. Выделяют следующие методы.

Составление списков – наиболее простой метод, заключающийся в фиксации на бумаге основных вариантов решений. Можно воспользоваться двумерным списком, в виде таблицы (предложенным А. Сарженгом). Таблица основывается на методологии рационального принятия решений и предполагает прохождение основных этапов рациональной модели – диагностики проблемы, анализа; выдвижения и оценки альтернатив; планирования и осуществления решения. Особенностью данного метода является повышенное внимание к процедурам, непосредственно следующим за принятием решения, – составлению плана реализации решения, инструктажу подчиненных, проверке усвоения инструктажа, мероприятию по организации эффективного контроля.

Таблица 3.1

Методология рационального принятия решений

Основные действия по принятию решений	Действия менеджера		
Анализ	Уточните проблему, определите причину. Убедитесь, что именно вы должны принимать решение	Уточните конечную цель и время, а также другие ограничивающие вас факторы	Выясните, какая информация вам понадобится
Консультация	Постарайтесь получить максимум информации	Соберите совещание участников, которые будут привлечены к данной проблеме	Решите, когда должны прекратиться консультации
Кульминационный момент	Соберите все варианты воедино	ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ	Составьте план реализации принятия решения
Передача информации	Проведите инструктаж с персоналом относительно того, что должно произойти, почему и на кого повлияет	Продублируйте инструктаж письменным подтверждением решения	Убедитесь, что всем ясно, когда решение будет осуществляться

	решение		
Контроль	Убедитесь, что инструкции выполнены	Проведите выборочные проверки эффективности действий	Пересмотрите решение и внесите необходимые коррективы

Дерево решений. Это ещё один популярный метод менеджмента, используемый для выбора наилучшего направления действий из имеющихся вариантов. Как и платежная матрица, дерево решений дает менеджеру возможность учесть различные направления действий, соотнести с ними финансовые результаты, скорректировать их в соответствии с приписанной им вероятностью, а затем сравнить альтернативы.

В основе построения лежит принцип ветвления вариантов решения. С помощью дерева решений сложное решение иерархически расчленяется на элементы, причем эти решения становятся все более конкретными по мере того, как ветвление продвигается вниз. Такая форма дает больше свободы представления, чем блок-схема программы, так как на этапах единичных решений (плоскостях или уровнях) допустимы не только два, но гораздо большее число исходов. При этом используются не символы блок-схемы, а, в общем случае, кружки для каждого элемента, хотя существуют и деревья решений с взаимными связями. При этом отдельные элементы могут замыкаться на два или более элемента верхнего уровня.

На рисунке 3.1 проиллюстрировано применение метода дерева решений для разрешения проблемы, требующей определенной последовательности решений. Вице-президент по производству из компании, в настоящее время выпускающей электрические газонокосилки, считает, что расширяется рынок ручных косилок. Он должен решить, стоит ли переходить на производство ручных косилок, и если сделать это, – стоит или не стоит продолжать выпуск электрических газонокосилок. Производство косилок обоих типов потребует увеличения производственных мощностей. До принятия решения руководитель собрал релевантную информацию об ожидаемых выигрышах в случае тех или иных вариантов действий и о вероятности соответствующих событий. Эта информация представлена на дереве решений.

Используя дерево решений, руководитель находит путем возврата от второй точки к началу наиболее предпочтительное реше-

ние – наращивание производственных мощностей под выпуск косилок обоих типов. Это обусловлено ожидаемым выигрышем (3 млн. руб.), который превышает выигрыш (1 млн. руб.) при отказе от такого наращивания, если в точке *A* будет низкий спрос на электрические косилки.

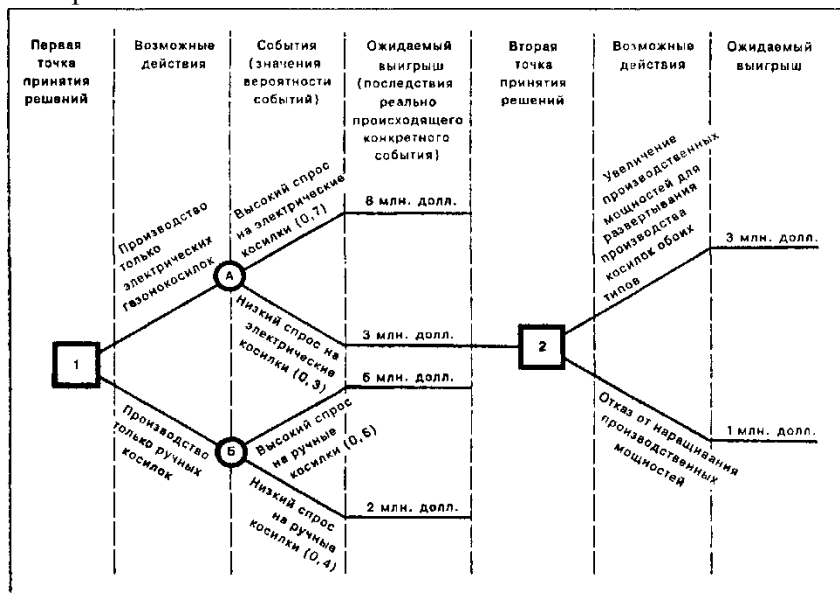


Рис.3.1. Дерево решений

Данный метод хорошо работает совместно с экспертными методами, так как некоторые этапы требуют оценки результатов специалистами. Реализация метода эффективна для типовых управленческих процессов, по которым накоплен значительный опыт и имеется обширная документация о решениях, условиях их реализации и самих результатах.

Деревья решений – это способ представления правил в иерархической, последовательной структуре, где каждому объекту соответствует единственный узел, дающий решение.

В целом, анализ дерева решений требует от принимающего решения пройти следующие шесть этапов:

1) Определение проблемы. Сначала определяются факторы, которые связаны с данным решением. Затем оценивается распределение вероятности, которое подходит для описания будущего по-

ведения тех факторов. Собирается финансовая информация относительно условных результатов.

2) Моделирование процесса решения. То есть, строится дерево решения, иллюстрирующее все альтернативы, связанные с проблемой. Этот шаг структурирует проблему, позволяет полностью схематично представить процесс решения шаг за шагом. В этом этапе принимающий решения выбирает число периодов, на которые должно быть разделено будущее.

3) Подстановку значений вероятности и соответствующей финансовой информации. Эти данные подставляются к каждой ветке, а также ко всем ответвлениям от нее. Это позволяет сопоставить значения вероятности и условный денежный результат от каждого исхода.

4) «Решение» дерева решения. Используя описываемую методику, определяем ту ветвь дерева, которая имеет наибольшее ожидаемое значение, или это максимизирует критерий решения.

5) Проведение анализа чувствительности. То есть определяется то, как решение реагирует на изменения входных данных. Изменение значений вероятности и условных финансовых результатов позволяет принимающему решению проверить и величину, и направление реакции. Этот шаг позволяет проводить эксперименты без реальных обязательств или реальных ошибок.

б) Список основных предположений. Объясняются методы оценки для определения распределения вероятностей. Какие виды бухгалтерского учета и методов определения издержек лежат в основе условных финансовых результатов; указываются причины, по которым будущее было разделено на определенное число периодов. Аргументируя данные предположения, Вы позволяете другим знать то, какие риски они берут, когда они используют результаты вашего анализа

Анализ дерева решений. Использование этого шага дает возможность определить пределы, под которыми полученные результаты будут иметь силу, особенно условия, при которых решение не будет иметь силу.

Анализ дерева решения – метод, при помощи которого менеджеры структурируют всю информацию об альтернативах в процессе принятия решений.

Он часто используется, потому что:

1) структурирует процесс принятия решений, направляя руково-

дителей к решению логически, последовательно;

2) требует, чтобы принимающий решения исследовал все возможные результаты, желательные и нежелательные;

3) делает открытым принятие решения для других, иллюстрируя каждое предположение о будущих событиях;

4) позволяет обсуждение альтернатив в группе, фокусируя внимание на каждом финансовом результате, значении вероятности, лежащих в основе того или иного предположения; таким образом, группа может организованно двигаться в направлении к общему решению, вместо дебатов по проблеме в целом;

5) может использоваться в компьютерном моделировании, которое дает возможность тестировать различные предположения.

При построении деревьев решений особое внимание уделяется следующим вопросам: выбору критерия атрибута, по которому пойдет разбиение, остановки обучения и отсечения ветвей. Рассмотрим все эти вопросы по порядку.

Правило разбиения. Каким образом следует выбрать признак?

Для построения дерева на каждом внутреннем узле необходимо найти такое условие (проверку), которое бы разбивало множество, ассоциированное с этим узлом на подмножества. В качестве такой проверки должен быть выбран один из атрибутов. Общее правило для выбора атрибута можно сформулировать следующим образом: выбранный атрибут должен разбить множество так, чтобы получаемые в итоге подмножества состояли из объектов, принадлежащих к одному классу, или были максимально приближены к этому, т.е. количество объектов из других классов («примесей») в каждом из этих множеств было как можно меньше.

Правило остановки. Разбивать дальше узел или отметить его как лист?

В дополнение к основному методу построения деревьев решений были предложены следующие правила.

Использование статистических методов для оценки целесообразности дальнейшего разбиения, так называемая «ранняя остановка». В конечном счете «ранняя остановка» процесса построения привлекательна в плане экономии времени обучения, но здесь уместно сделать одно важное предостережение: этот подход строит менее точные классификационные модели и поэтому ранняя остановка крайне нежелательна.

Ограничить глубину дерева. Остановить дальнейшее построение

ние, если разбиение ведет к дереву с глубиной превышающей заданное значение. Разбиение должно быть нетривиальным, т.е. получившиеся в результате узлы должны содержать не менее заданного количества примеров.

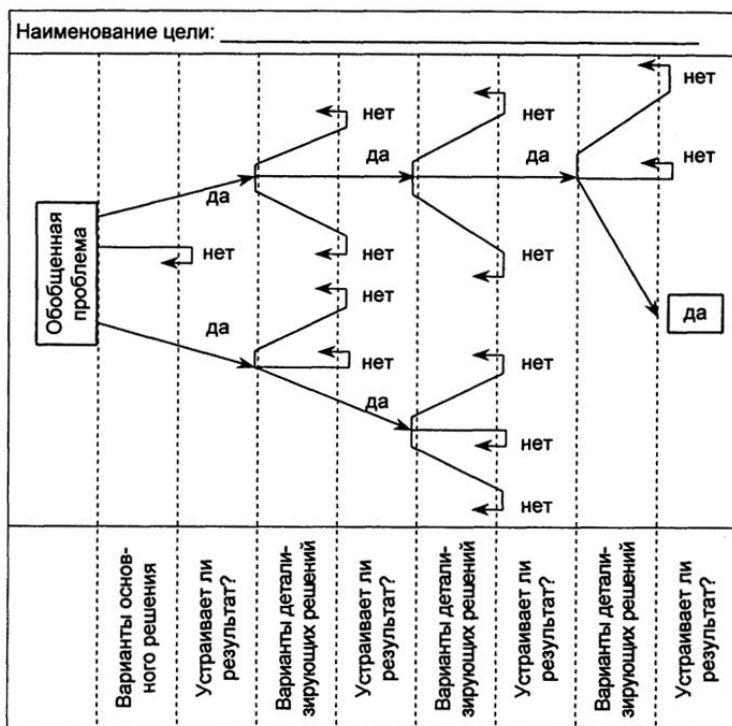


Рис. 3.2. Построение дерева решений

Этот список эвристических правил можно продолжить, но на сегодняшний день не существует такого, которое бы имело большую практическую ценность. К этому вопросу следует подходить осторожно, так как многие из них применимы в каких-то частных случаях.

Правило отсечения. Каким образом ветви дерева должны отсекается?

Очень часто алгоритмы построения деревьев решений дают сложные деревья, которые «переполнены данными», имеют много узлов и ветвей. Такие «ветвистые» деревья очень трудно понять. К тому же ветвистое дерево, имеющее много узлов, разбивает обу-

чающее множество на все большее количество подмножеств, состоящих из меньшего количества объектов. Для решения вышеописанной проблемы часто применяется так называемое отсечение ветвей.

Пусть под точностью (распознавания) дерева решений понимается отношение правильно классифицированных объектов при обучении к общему количеству объектов из обучающего множества, а под ошибкой – количество неправильно классифицированных. Предположим, что нам известен способ оценки ошибки дерева, ветвей и листьев. Тогда возможно использовать следующее простое правило:

- ✓ построить дерево;
- ✓ отсечь или заменить поддеревом те ветви, которые не приведут к возрастанию ошибки.

Деревья решений являются прекрасным инструментом в системах поддержки принятия решений, интеллектуального анализа данных. В состав многих пакетов, предназначенных для интеллектуального анализа данных, уже включены методы построения деревьев решений. В областях, где высока цена ошибки, они послужат отличным подспорьем аналитика или руководителя.

Диаграмма Исикавы. Диаграмма Исикавы или причинно-следственная диаграмма (иногда ее называют диаграмма «рыбья кость») – применяется с целью графического отображения взаимосвязи между решаемой проблемой и причинами, влияющими на ее возникновение. Данный инструмент используют совместно с методом мозгового штурма, так как он позволяет быстро отсортировать по ключевым категориям причины проблем, найденных с помощью мозгового штурма.

Диаграмма Исикавы дает возможность выявить ключевые параметры процессов, влияющие на характеристики изделий, установить причины проблем процесса или факторы, влияющие на возникновение дефекта в изделии. В том случае, когда над решением проблемы работает группа специалистов, причинно-следственная диаграмма помогает группе достичь общего понимания проблемы. Также, с помощью диаграммы Исикавы можно понять, каких данных, сведений или знаний о проблеме недостает для ее решения и тем самым сократить область принятия необоснованных решений. Когда строится диаграмма Исикавы, причины проблем распределяют по ключевым категориям. В качестве таких

категорий выступают – человек, методы работы (действий), механизмы, материал, контроль и окружающая среда. Количество категорий при построении диаграммы можно уменьшать в зависимости от рассматриваемой проблемы. Диаграмма с максимальным количеством категорий называется диаграмма типа *6М*.

Все причины, связанные с исследуемой проблемой, детализируются в рамках этих категорий:

- ✓ причины, связанные с человеком включают в себя факторы, обусловленные состоянием и возможностями человека. Например, это квалификация человека, его физическое состояние, опыт и пр. ;

- ✓ причины, связанные с методом работы, заключают в себе то, каким образом выполняется работа, а также все, что связано с производительностью и точностью выполняемых операций процесса или действий;

- ✓ причины, связанные с механизмами, – это все факторы, которые обусловлены оборудованием, машинами, приспособлениями, используемыми при выполнении действий. Например, состояние инструмента, состояние приспособлений и т.п.;

- ✓ причины, связанные с материалом – это все факторы, которые определяют свойства материала в процессе выполнения работы. Например, теплопроводность материала, вязкость или твердость материала;

- ✓ причины, связанные с контролем – это все факторы, влияющие на достоверное распознавание ошибки выполнения действий;

- ✓ причины, связанные с внешней средой – это все факторы, определяющие воздействие внешней среды на выполнение действий. Например, температура, освещенность, влажность и т.п.

Диаграмма Исикавы может быть построена следующим образом:

- 1) Определяется потенциальная или существующая проблема, требующая разрешения. Формулировка проблемы размещается в прямоугольнике с правой стороны листа бумаги. От прямоугольника влево проводится горизонтальная линия.

- 2) По краям листа с левой стороны обозначаются ключевые категории причин, влияющих на исследуемую проблему. Количество категорий может изменяться в зависимости от рассматриваемой проблемы. Как правило, используются пять или шесть категорий из приведенного выше списка (человек, методы работы, механизмы, материал, контроль, окружающая среда).

3) От названий каждой из категорий причин к центральной линии проводятся наклонные линии. Они будут являться основными «ветвями» диаграммы Исикавы.

4) Причины проблемы, выявленные в ходе «мозгового штурма», распределяются по установленным категориям и указываются на диаграмме в виде «ветвей», примыкающих к основным «ветвям».

5) Каждая из причин детализируется на составляющие. Для этого по каждой из них задается вопрос: почему это произошло? Результаты фиксируются в виде «ветвей» следующего, более низкого порядка. Процесс детализации причин продолжается до тех пор, пока не будет найдена «корневая» причина. Для детализации может применяться и метод мозгового штурма.

6) Выявляются наиболее значимые и важные причины, влияющие на исследуемую проблему. С этой целью может использоваться диаграмма Парето. По значимым причинам проводится дальнейшая работа, и определяются корректирующие или предупреждающие мероприятия.



Рис.3.3. Диаграмма Исикавы

Диаграмма Исикавы построена для определения причин неравномерной толщины покрытия, наносимого гальваническим способом на металлические детали.

Исследуемая проблема – неравномерность толщины покрытия. Причины распределяются по пяти ключевым категориям – человек, метод, материал, механизмы, контроль.

Диаграмма Исикавы обладает следующими преимуществами:

- ✓ позволяет графически отобразить взаимосвязь исследуемой проблемы и причин, влияющих на эту проблему;
 - ✓ дает возможность провести содержательный анализ цепочки взаимосвязанных причин, воздействующих на проблему;
 - ✓ удобна и проста для применения и понимания персоналом.
- Для работы с диаграммой Исикавы не требуется высокая квалификация сотрудников, и нет необходимости проводить длительное обучение.

К недостаткам данного инструмента качества можно отнести сложность правильного определения взаимосвязи исследуемой проблемы и причин в случае, если исследуемая проблема является комплексной, т.е. является составной частью более сложной проблемы. Другим недостатком может являться ограниченное пространство для построения и прорисовывания на бумаге всей цепочки причин рассматриваемой проблемы. Но данный недостаток может быть преодолен, если диаграмма Исикавы строится с применением программных средств.

3.2. Методы, применяемые на этапе генерации альтернатив

На этапе разработки вариантов решений также используются методы сбора информации, но в отличие от первого этапа, на котором осуществляется поиск ответов на вопросы типа: что произошло? по каким причинам? Здесь уясняют, как можно решить проблему, с помощью каких управленческих действий.

При разработке альтернатив – способов управленческих действий по достижению поставленной цели – используют методы как индивидуального (интуитивный, суждений, рациональный), так и коллективного решения проблем.

Интуитивный подход и подход на основе суждений используются при решении относительно несложных проблем, когда решения, прежде всего, зависят от предыдущего опыта ЛПР и соответствия появившейся проблемной ситуации прошлым ситуациям. Если же проблемная ситуация достаточно сложная, то применяют

сы методы рационального решения проблем. Индивидуальные методы характеризуются наименьшими затратами времени, но не всегда эти решения являются оптимальными.

Коллективные методы генерирования альтернатив подразделяются на методы активизации мышления и методы соединения альтернатив. К методам активизации мышления относят методы мозгового штурма, Дельфи, эвристические методы. К методам соединения альтернатив относят морфологический анализ, методы гирлянд ассоциаций, методы синектики и др.

Метод мозгового штурма. Этот метод (мозговая атака) применяется в тех случаях, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки для ее решения. Тогда приглашаются специалисты, имеющие отношение к данной проблеме, и им предлагается участвовать в форсированном обсуждении ее решения. Многократное применение мозговых атак для решения различных управленческих проблем выявило в то же время целый ряд недостатков этого метода работы. Его усовершенствование позволило создать метод многоступенчатой (каскадной) мозговой атаки.

Метод мозгового штурма предполагает коллективную генерацию большого количества идей, которые могут рассматриваться как альтернативные решения проблемы. Для того чтобы метод был максимально результативным, необходимо строгое соблюдение ряда условий.

Во-первых, всех участников решения проблемы необходимо предварительно разделить на две группы: «генераторов идей» («фантазеров») и «критиков». Это связано с тем, что одни люди больше склонны к генерации идей, другие – к их критическому анализу. При обычных обсуждениях «фантазеры» и «критики» оказываются вместе и мешают друг другу. Поэтому во время мозгового штурма этапы генерирования и анализа идей строго разделены. Задача «генераторов идей» – выдвинуть как можно больше предложений по поводу решаемой проблемы. Среди полученных идей может оказаться много глупых, фантастических и даже абсурдных, но «глупые» идеи легко исключаются последующей критикой, ибо компетентную критику легче получать, чем компетентное творчество. Задача «критиков» заключается в систематизации и критическом анализе полученных предложений с последующим отбором среди них наиболее ценных идей, используемых

для решения проблемы. Не исключено, что отдельные участники обсуждения могут работать в обеих группах.

Во-вторых, при проведении мозгового штурма необходимо придерживаться определенных правил:

- ✓ полный запрет любой критики и замечаний в адрес участников и их выступлений;
- ✓ отказ от представления, что обсуждаемая проблема имеет только одно решение;
- ✓ требование высказывать как можно больше разных идей;
- ✓ рассмотрение всех идей, даже самых невероятных и абсурдных, независимо от их авторства;
- ✓ краткость и четкость высказывания экспертов, необязательность подробного обоснования;
- ✓ право каждого из участников выступать много раз;
- ✓ предоставление слова, прежде всего, тем лицам, у которых возникли идеи под влиянием предыдущего выступления; запрет на зачитание списка предложений, подготовленных заранее.

Выделяются *шесть основных этапов* проведения мозгового штурма.

1) *Подготовительный этап.* На этом этапе формируются группы участников мозгового штурма. Как показывает опыт, оптимальная численность группы «генераторов идей» составляет 10-15 человек. Группа «критиков» может насчитывать до 20-25 человек. Наиболее жесткие требования предъявляются к персональному составу первой группы. Главными критериями отбора в эту группу являются широкая эрудиция, гибкость мышления, воображение, склонность к фантазированию, а также разнообразие профессий, квалификации и опыта участников. Не рекомендуется приглашать людей, мыслящих категорически, а также посторонних наблюдателей и сотрудников, имеющих сильные различия в служебном положении. Вместе с тем в эту группу желательно включать и активно мыслящих дилетантов, способных предложить свежее, оригинальное решение. Группа «критиков», как правило, формируется из числа узких специалистов, обладающих аналитическим складом ума и трезво оценивающих реальные возможности осуществления предложенных идей.

2) *Постановка проблемы.* Здесь участники мозгового штурма должны ознакомиться с решаемой проблемой и настроиться на активную мыслительную деятельность. Для этого организаторы

предоставляют им описание проблемной ситуации, включающее следующую информацию:

- ✓ изложение сути проблемы;
- ✓ анализ причин возникновения проблемы и возможных последствий развития проблемной ситуации;
- ✓ анализ опыта решения подобных и смежных проблем;
- ✓ классификацию возможных подходов и путей решения проблемы;
- ✓ формулировку основных ограничений и целей принятия решения.

3) *Генерация идей.* Организаторы мозгового штурма должны создать атмосферу благожелательности и поддержки, освобождающую участников от излишней скованности. Обстановка, в которой проводится обсуждение, должна способствовать открытому и свободному высказыванию различных идей, мнений и предположений. Ведущий должен еще раз довести до сознания участников, что приветствуются любые идеи, что необходимо получить много идей, и что участники мозгового штурма должны попытаться комбинировать или усовершенствовать идеи выдвинутые другими.

Вначале каждый член группы работает самостоятельно, обдумывая поставленную проблему. Затем ведущий дискуссии просит участников высказываться. При этом он может использовать принудительный опрос, чтобы быстрее их активизировать. После этого процесс генерации идей развивается, как правило, спонтанно и лавинообразно. Ведущий в этом процессе играет пассивную роль, передавая слово для выступления желающим высказаться и координируя работу группы. Очередной выступающий зачитывает свои идеи, остальные слушают и записывают на отдельных карточках новые идеи, возникшие под влиянием услышанного. Кроме того, все идеи могут фиксироваться ассистентом ведущего на специальной доске или экране. После вспышки активности в процессе обсуждения может наступить некоторое затишье. Это не означает, что все идеи закончились – просто идет обдумывание. Ведущий снова может активизировать участников, предложив им прочитать выписанные на доске или на заранее подготовленных карточках вопросы по теме обсуждения. Причем эти карточки с вопросами могут выдаваться как перед началом работы, так и непосредственно в ходе мозгового штурма. После непродолжительной задержки обычно вновь наступает подъем творческой активности.

4) *Систематизация идей.* Для этого необходимо выполнить следующие действия:

- ✓ составить общий список всех высказанных идей;
- ✓ сформулировать каждую идею в общепринятых терминах;
- ✓ выявить повторяющиеся и дополняющие идеи, которые затем следует объединить в одну комплексную идею;
- ✓ сформулировать признаки, по которым различные идеи можно объединить в группы;
- ✓ систематизировать и сгруппировать идеи; в каждой группе идеи записываются от более общих к более частным, дополняющим или развивающим общие идеи.

5) *Критика идей.* Здесь начинает работать группа «критиков». На этом этапе каждая идея подвергается всесторонней критике, благодаря чему происходит «разрушение» (деструктурирование) неперспективных и нереалистичных идей. Основной принцип – рассмотрение каждой идеи только с точки зрения препятствий к ее осуществлению, т.е. участники дискуссии должны выдвигать доводы, которые опровергают обсуждаемую идею. Но в процессе «разрушения» идеи важно сохранить ее «рациональное зерно» (если оно есть) и получить на его основе «контридею», содержащую реальное предложение по решению проблемы. Результатом этого этапа является перечень критических замечаний относительно каждой идеи или группы идей, а также список контридей.

б) *Разработка альтернатив.* Это заключительный этап, на котором производится оценка всех полученных идей, контридей и критических замечаний, с тем, чтобы составить окончательный список практически приемлемых альтернатив, направленных на решение проблемы. С этой целью разрабатывается перечень показателей для оценки реалистичности и приемлемости каждой идеи. Например, идеи могут оцениваться по таким показателям, как оперативность, человеческие ресурсы, технологии, затраты финансовых средств, полезный эффект, этические и правовые аспекты.

Метод анкетирования Кроуфорда.

Существуют два различных письменных варианта метода мозгового штурма. Первый вариант – непосредственное изложение идеи в письменной форме. Преимущество такого письменного варианта генерации идей заключается в том, что идеи легче выдвигать в детальном и связном изложении. Это часто сразу ведет к принятию осмысленных и обоснованных решений. Не-

достаток первого варианта – невозможность обеспечить анонимность предложений. Второй вариант – это метод анкетирования Кроуфорда, который позволяет добиться анонимности участников мероприятия. Его часто применяют, когда есть конфликты в группе, выдвигающей идеи. Конфликты не дают проявиться творческому, созидательному характеру штурма.

Письменные варианты метода мозгового штурма можно реализовать двумя путями:

✓ *с использованием карточек.* В этом случае идеи записываются на маленьких карточках и циркулируют среди участников так, чтобы можно было добавить сопутствующие идеи или расширить ранее высказанную идею, добавляя новые элементы;

✓ *с использованием стендов.* В этом случае идеи записываются на досках или на стендах. Участники ходят вдоль этих стендов, как в галерее, и добавляют сопутствующие идеи или расширяют указанные ранее идеи, добавляя новые элементы.

Процедура выбранного письменного варианта метода мозгового штурма заключается в следующем.

1) Также как и в классическом методе мозгового штурма, начинать надо с четкого определения предмета штурма. Его название надо написать на доске или на каждой отдельной карточке каждого участника, если используется метод с карточками.

2) Участники записывают свои идеи либо на карточках, либо на досках. Нужно стараться дать точную формулировку идеи. Иначе придется снова обращаться к автору за дополнительными разъяснениями.

3) Участникам разрешается делать добавления к идеям других авторов. В этом случае дополнительный эффект получается от слияния различных идей и от развития ранее высказанной идеи.

4) В заключение, высказанные идеи подвергаются устному обсуждению в группе. Все идеи желательно рассортировать на классы.

Метод анкетирования Кроуфорда нужно рассматривать как вариант карточного метода, когда нет циркуляции карточек среди участников. Никакая из форм открытой оценки предложений не допустима. Это повышает требования к точности формулировки высказываемых идей. Идеи сортируются на классы одним человеком, часто с помощью компьютерных программ, некоторые из ко-

торых можно найти на рынке программного обеспечения. Итоговый документ, в котором выполнено предварительное суммирование всех идей, уже может открыто обсуждаться группой. При достижении согласия выработанные идеи используются в дальнейшей работе по совершенствованию.

Метод 635 является особой формой «мозгового штурма», при которой выражение творческого потенциала участников происходит в письменной форме. Данный метод был разработан Рорбахом. Метод, как и все разновидности «мозгового штурма», основывается на развитии и переплетении идей с целью повышения их качества. Метод пригоден для всех ситуаций, где решение должно иметь инновативный характер и принимается коллективно. Число 635 символически отражает 6 участников совещания, которые в течение 5 мин должны разработать минимум 3 предложения по решению проблемы. Предложения записываются на бумаге и передаются соседнему участнику по часовой стрелке. После каждой передачи участники снова имеют 5 мин для того, чтобы дополнить или изменить полученные от соседей идеи либо дописать три новые идеи от себя. Заседание заканчивается, когда каждый участник поработал с каждым формуляром. В идеальном случае продолжительность метода составляет 30 мин, количество полученных идей – 108. Идеи в дальнейшем подвергаются анализу и оценке. Позитивный момент – получение за короткое время большого числа предложений. Проблема заключается в частом дублировании идей, поскольку уже на первом этапе очевидные идеи высказываются многими участниками. Необходимо также исходить из того, что некоторые участники не смогут предложить по 3 идеи за 5 мин.

Преимущества состоят в том, что метод не выдвигает высоких требований к участникам, нет необходимости в профессиональном управлении и точном протоколировании.

Основной недостаток видится в том, что этот метод менее динамичен и спонтанен, чем, например, метод «мозгового штурма», а также в том, что непосредственная обратная связь и совместная обработка предложений здесь невозможны.

Метод Дельфи. Данный метод чаще всего используется в случаях, когда собрать в одном месте группу специалистов невозможно, например, если в состав участников решения проблемы включены представители различных географически отдаленных друг от

друга и от центрального аппарата управления филиалов и подразделений организации. Более того, в соответствии с этой методикой заведомо исключаются встречи участников и обмен мнениями между ними. Разработка проблемы данным методом осуществляется в такой последовательности:

- ✓ предложение членам группы ответить на детально оформленный перечень вопросов по рассматриваемой проблеме;
- ✓ каждый член группы отвечает на эти вопросы независимо и анонимно;
- ✓ ответы собираются в центре, и на их основании составляется интегральный документ, содержащий все предлагаемые варианты решений;
- ✓ получение каждым членом группы копии этого документа;
- ✓ ознакомление с предложениями других участников может изменить мнение по поводу возможных вариантов решения проблемы;
- ✓ последние шаги повторяются столько раз, сколько необходимо для того, чтобы достичь согласованного решения.

Многие допущения, из которых исходит руководитель, относятся к условиям в будущем, над которыми руководитель почти не имеет никакого контроля. Однако такого рода допущения необходимы для многих операций планирования. Ясно, что чем лучше руководитель сможет предсказать внешние и внутренние условия применительно к будущему, тем выше шансы на составление осуществимых планов.

Прогнозирование – это метод, в котором используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Если прогнозирование выполнено качественно, результатом станет картина будущего, которую вполне можно использовать как основу для планирования.

Рассматриваемый метод, как и метод номинальной групповой техники, обеспечивает независимость мнений отдельных членов группы. Однако затраты времени на разработку решений существенно увеличиваются, а количество предлагаемых альтернатив уменьшается. Эти недостатки следует, конечно, учитывать, избирая метод Дельфи для групповой разработки управленческих решений.

Метод номинальной групповой техники построен на принципе ограничений межличностных коммуникаций. Все члены группы,

собравшиеся для принятия решения, на начальном этапе излагают в письменном виде свои предложения самостоятельно и независимо от других. Затем каждый участник докладывает суть своего проекта, представленные варианты рассматриваются членами группы (без обсуждения и критики), и только после этого каждый из них, независимо от остальных, в письменном виде представляет ранговые оценки рассматриваемых идей. Проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения. Особенностью данного метода и его достоинством является то, что совместная работа членов группы не ограничивает индивидуального мышления и предоставляет каждому участнику возможность обосновать собственный вариант решения.

Метод латерального мышления. Латеральный (лат. *lateralis* – боковой, от *latus* – бок) – означает «боковой» или «смещенный». Таким образом, латеральное мышление – это мышление, смещенное (перенаправленное) относительно традиционного мышления.

В своей концепции Эдвард де Боно пытался найти новое латеральное мышление, как отдельный вид мышления, отличающийся от вертикального логического и горизонтального фантазийного видов мышления. Творческий процесс создания инновации подразумевает отказ от обычного мышления при генерировании латерального разрыва. Новое мышление, которое планировал описать де Боно, должно было приводить к созданию чего-то нового из того, что уже известно. Другими словами, латеральное мышление должно из известной идеи (или нескольких идей) создавать абсолютно новую концепцию.

Каким образом можно сместить или перенаправить мышление? Эдвардом де Боно было выделено множество способов описания процесса латерального мышления. Однако одной из самых интересных представляется методика, адаптированная маркетингом Филиппом Котлером и состоящая из 3-х этапов.

1) Выбор фокуса. Чтобы создать что-то новое нужно обязательно выбрать область творческой деятельности и направление поиска, другими словами, известную идею, от которой мы будем отталкиваться. Без такой отправной точки просто невозможно двигаться дальше, и, чем лучше вы сфокусируетесь на этой идее, тем проще будет создавать что-то новое.

2) Генерирование латерального разрыва. После выбора направления творческих усилий, мы должны осуществить разрыв в рам-

ках установленного фокуса, что является главным этапом латерального мышления. Из некоторой логичной идеи, сформулированной на первом этапе, важно сделать определенное смещение, нарушающее логику этой идеи. Другими словами, нам нужно модифицировать наш фокус и осуществить разрыв выбранного шаблона.

3) Установление связи. После того как на втором этапе мы разорвали шаблон и получили измененное (чаще всего, абсурдное) суждение, нам потребуется уже в новом суждении найти что-то логичное. Это может оказаться довольно трудной задачей, однако результат все окупит. Именно на этом этапе происходит настоящее творчество, и мы получаем что-то новое.

Таким образом, проходя 3 этапа латерального мыслительного процесса (фокус – разрыв – установление связи), можно создавать множество новых идей и концепции.

Диаграмма сродства. Этот метод имеет несколько названий. Его также называют КJ-методом. Дело в том, что латинские буквы *K, J* – это инициалы создателя предшественника данного метода японского антрополога ДзироКавакито. Цель метода – выявление взаимосвязей между отдельными идеями и решениями, которые на первый взгляд не имеют ничего общего. Это достигается путем группировки идей и решений и выявления глубинных взаимосвязей между полученными группами. Использование данного метода требует творческого подхода и широкого кругозора участников (ЭунеАсбьёрн).

Рекомендации для составления диаграммы сродства.

1) Участники собираются в комнате с большой доской. Название предмета обсуждения пишется большими буквами в верхней части доски, предпочтительно без использования специальных терминов и подчеркивается.

2) Выдвигаемые идеи или решения определяются методом мозгового штурма. Их записывают на специальных клейких карточках. Эти идеи или решения на карточках надо формулировать кратко и лаконично. Ни в коем случае формулировка не должна состоять из одного слова. Затем карточки приклеиваются к доске в произвольном порядке.

3) Не говоря ни слова, без какой-либо дискуссии, группа должна передвигать карточки по доске так, чтобы получились группы со взаимосвязанными идеями и решениями. Обычная си-

туация заключается в том, что карточки передвигаются вперед и назад много раз, пока не займут нужных мест. В зависимости от числа выдвинутых идей, вся процедура может занять час или более времени. Альтернатива заключается в том, что, с одной стороны, время можно ограничить, с другой стороны — это время можно установить достаточно продолжительным (целый рабочий день, несколько дней, неделя). В течение всего этого времени участники подходят к доске и передвигают карточки в соответствии с их внутренними предпочтениями.

4) По окончании процедуры группировки карточек участники эксперимента обсуждают окончательную форму результата. С учетом полученных объяснений, почему те или иные карточки оказались на конкретных местах, возможны еще дополнительные перемещения карточек. Общее число полученных групп не должно превышать 5-10. Важно дать каждой группе название. Большие группы можно поделить на подгруппы более низких уровней.

5) Теперь можно вычертить искомую диаграмму средства. Для этого выделенные группы вместе с названиями заключаются в прямоугольники. Прямоугольники соединяют стрелками для указания связей между группами.

б) Заключительный этап – оценка полученной диаграммы средства с учетом едальнейшего использования. В группах (прямоугольниках) содержатся различные предлагаемые решения рассматриваемой проблемы. Эти решения могут влиять друг на друга. Следовательно, предлагаемые решения проблемы должны рассматриваться во взаимосвязи при разработке процессов по совершенствованию.

Для оформления диаграммы средства можно пользоваться соответствующими компьютерными программами (например, пакетом FPTforWindows).

Морфологический анализ. Морфологический подход представляет собой упорядоченный способ рассмотрения проблемы и получения систематизированной информации по всем возможным её решениям. Основная идея морфологического подхода – систематически находить наибольшее число, а в пределе – все возможные варианты решения поставленной проблемы путем комбинирования основных (выделенных исследователем) структурных элементов. При этом проблема может разбиваться на части разными спо-

собами и рассматриваться в различных аспектах. Главная задача, которая решается при использовании данного метода, – ответить на вопрос: как организовать поиск всех способов и методов решения данной конкретной проблемы?

Отправными точками морфологического исследования являются следующие пункты:

- ✓ максимально точная формулировка поставленной проблемы;
- ✓ равный интерес ко всем анализируемым объектам;
- ✓ ликвидация всех ограничений и оценок до тех пор, пока не будет получена полная структура исследуемой области.

Морфологический анализ включает целый ряд приемов, но принцип у них один: систематизированное рассмотрение явлений, предметов, стремление не пропустить ни одной возможности, ничего не отбрасывая без предварительного исчерпывающего исследования. Этой цели служит прием систематизированного охвата, при котором исследование начинают с данного уровня знаний. Затем систематически просматривают одну за другой все возможные области знаний, пока не достигнут другого уровня знаний.

В процессе анализа все объекты разбиваются на группы, каждая из которых подвергается тщательному изучению. Такой подход позволяет систематизировано накапливать данные для последующих исследований и организовывать проверку их на формальную полноту.

Для удобства представления данных используют так называемый «морфологический ящик». Он является многомерным пространством. «Морфологический ящик» строится в виде дерева решения или таблицы (матрицы) решения, в клетках которых помещены соответствующие параметры. Последовательное соединение одного какого-либо параметра первого уровня с одним из параметров последующих уровней представляет собой одно из возможных решений проблемы. Учитывая, что некоторые из этих решений практически неосуществимы, действительное число решений будет несколько меньше.

Если предложенная проблема полностью решена, то каждое отделение этого «ящика» будет содержать только одно возможное решение или вообще не будет его иметь. Появление двух или более решений в одном отделении указывает, что не все параметры были учтены или введены в систему. Поэтому производится поиск упущенных параметров. Именно это свойство делает морфологи-

ческий анализ управленческих решений ценным инструментом применительно к исследованию тех или иных социальных проблем, перспективности и возможного исхода проектных разработок.

Таким образом, с помощью морфологического анализа удается получить качественно новое управленческое решение. Преимущество данного метода в том, что он осуществим при наличии малого количества информации по изучаемой проблеме, а для оценки решений можно использовать самые общие критерии.

Процедура морфологического анализа управленческих решений состоит из следующих этапов.

1) Предварительный анализ. Осуществляется точная формулировка проблемы, подлежащей решению. Лицо, принимающее решение (ЛПР), выбирает, какое решение ему следует принять применительно к рассматриваемой конкретной проблеме. Производится тщательный анализ всех параметров (условий), важных с точки зрения решения данной проблемы. При этом осуществляется выбор критериев оценки решения, которые тесно связаны с последствиями решений. В итоге сама проблема определена, известны возможные альтернативы действий и критерии их оценки.

2) Структурный анализ. ЛПР проводит качественную структуризацию проблемы, в ходе которой осуществляется построение «морфологического ящика», потенциально содержащего все решения. В ходе такого упорядоченного анализа возможно не только полностью охарактеризовать заданный объект некоторого класса, но и установить перечень характеристик, которые будут оставаться в силе для любого объекта того же класса. На основе такого набора общих характеристик можно путем перестановок и различных сочетаний выработать вероятностные характеристики объектов, которые еще не существуют, но могут существовать.

3) Анализ неопределенности. ЛПР устанавливает определенные значения вероятности для различных вариантов. Это осуществляется с помощью совокупности методов и процедур, основанных на прошлых эмпирических данных, на допущениях и результатах различных аналитических и имитационных моделей, на мнениях экспертов, а также на субъективных суждениях ЛПР.

4) Анализ полезности (ценности). Следующим этапом является установление ЛПР численных значений полезности последствий, связанных с реализацией того или иного варианта, т.е. изучение

всех полученных решений с точки зрения их функциональной ценности. Для этого устанавливается шкала оценок. О характеристиках можно судить, только исходя из каких-то желаемых целей. При поставленных целях ценность различных решений представляется графически в форме так называемых топологических характеристических карт. Это наиболее сложный момент морфологического анализа. Универсальной формулы для определения функциональной ценности различных решений нет. В каждой конкретной задаче с любым путем будут связаны различные экономические и прочие затраты и приобретения, существенные с точки зрения ЛПР и других заинтересованных лиц.

5) Выбор управленческих решений. На последнем этапе оптимальная альтернатива может быть найдена с помощью вычислений – оптимальной будет та стратегия, которая максимизирует ожидаемую полезность. Эта стратегия указывает, как должно действовать ЛПР в каждой вершине «дерева решений». Когда следствие детерминировано и одномерно, то в концептуальном плане проблема ясна: нужно выбрать ту из возможных альтернатив, которая максимизирует или минимизирует значение используемой целевой функции. Конечно, задача оптимизации может оказаться достаточно сложной, но эти сложности носят технический, а не концептуальный характер.

Таким образом, в результате этого метода создается новая информация об изучаемом объекте и вырабатывается оценка всех возможных альтернатив для каждой составной части проблемы. Тем самым достигается цель морфологического анализа – выработка наиболее приемлемого решения на основе рассмотрения каждого возможного решения.

Метод Анализа Иерархий (МАИ, иногда МетАнИе) – математический инструмент системного подхода к сложным проблемам принятия решений. МАИ не предписывает лицу, принимающему решение (ЛПР), какого-либо «правильного» решения, а позволяет ему в интерактивном режиме найти такой вариант (альтернативу), который наилучшим образом согласуется с его пониманием сути проблемы и требованиями к ее решению. Этот метод разработан американским математиком Томасом Саати, который написал о нем книги, разработал программные продукты и в течение 20 лет проводит симпозиумы ISAHF (англ. International Symposium on Analytic Hierarchy Process). МАИ

широко используется на практике и активно развивается учеными всего мира. В его основе наряду с математикой заложены и психологические аспекты. МАИ позволяет понятным и рациональным образом структурировать сложную проблему принятия решений в виде иерархии, сравнить и выполнить количественную оценку альтернативных вариантов решения. Метод Анализа Иерархий используется во всем мире для принятия решений в разнообразных ситуациях: от управления на межгосударственном уровне до решения отраслевых и частных проблем в бизнесе, промышленности, здравоохранении и образовании. Для компьютерной поддержки МАИ существуют программные продукты, разработанные различными компаниями. Анализ проблемы принятия решений в МАИ начинается с построения иерархической структуры, которая включает цель, критерии, альтернативы и другие рассматриваемые факторы, влияющие на выбор. Эта структура отражает понимание проблемы лицом, принимающим решение. Каждый элемент иерархии может представлять различные аспекты решаемой задачи, причем во внимание могут быть приняты как материальные, так и нематериальные факторы, измеряемые количественные параметры и качественные характеристики, объективные данные и субъективные экспертные оценки. Иными словами, анализ ситуации выбора решения в МАИ напоминает процедуры и методы аргументации, которые используются на интуитивном уровне. Следующим этапом анализа является определение приоритетов, представляющих относительную важность или предпочтительность элементов построенной иерархической структуры, с помощью процедуры парных сравнений. Безразмерные приоритеты позволяют обоснованно сравнивать разнородные факторы, что является отличительной особенностью МАИ. На заключительном этапе анализа выполняется синтез (линейная свертка) приоритетов на иерархии, в результате которой вычисляются приоритеты альтернативных решений относительно главной цели. Лучшей считается альтернатива с максимальным значением приоритета.

Метод сценариев. При разработке управленческих решений широкое использование находит метод сценариев, также дающий возможность оценить наиболее вероятный ход развития событий и возможные последствия принимаемых решений.

Разрабатываемые специалистами сценарии развития анализи-

руемой ситуации позволяют с тем или иным уровнем достоверности определить возможные тенденции развития, взаимосвязи между действующими факторами, сформировать картину возможных состояний, к которым может прийти ситуация под влиянием тех или иных воздействий.

С одной стороны, профессионально разработанные сценарии позволяют более полно и отчетливо определить перспективы развития ситуации как при наличии различных управляющих воздействий, так и при их отсутствии.

С другой стороны, сценарии ожидаемого развития ситуации позволяют своевременно осознать опасности, которыми чреватые неудачные управленческие воздействия или неблагоприятное развитие событий.

Сопоставление и оценка возможных сценариев развития ситуации под влиянием как различных управляющих воздействий, так и фоновых факторов, не зависящих от действий ЛППР, способствуют принятию подчас единственно верных решений.

Высказывается мнение, что необходимость в предвидении наиболее вероятного развития ситуации впервые возникла с появлением промышленного производства, поскольку при сезонно-повторяющемся сельскохозяйственном производстве в этом не было никакой необходимости.

Полностью согласиться с такой точкой зрения трудно, поскольку испокон веков человечество воевало, время от времени вело грандиозное строительство, и без представления возможного развития ситуации такие целенаправленные действия вряд ли были бы возможны.

В то же время прототипы метода сценариев мы нередко находим в разные времена в разных странах.

Так, в примере, приводившемся нами раньше, Кутузов, собравший военный совет в Филях и прослушавший различные варианты возможных действий, оценивал различные сценарии развития войны с французами, предлагавшиеся военачальниками. Он, сопоставив их сильные и слабые стороны, пришел к тяжелому, но, пожалуй, единственно верному решению – оставить Москву, обрекая ее на пожары и разрушения.

Однако последующее развитие событий подтвердило его правоту.

Предпочтенный им сценарий развития событий – Государ-

ственный деятель, занимающий ответственный пост, бизнесмен, принимающий важное для судьбы проекта решение, финансист, анализирующий фондовый рынок, хирург накануне сложной нетрадиционной операции, конструктор, закладывающий основы принципиально нового объекта, при принятии важных решений, как правило, пытаются предугадать возможный сценарий развития событий, с тем, чтобы принять решение, обеспечивающее успех. Считается, что сценарии для прогнозирования развития сложных систем первым использовал Герман Кан. Первые из разработанных сценариев носили преимущественно описательный характер. Впоследствии метод сценариев был в значительной степени развит за счет использования более точных качественно-количественных моделей.

Метод сценариев предполагает создание технологий разработки сценариев, обеспечивающих более высокую вероятность выработки эффективного решения в тех ситуациях, когда это возможно, и более высокую вероятность сведения ожидаемых потерь к минимуму в тех ситуациях, когда потери неизбежны.

В настоящее время известны различные реализации метода сценариев, такие как: получение согласованного мнения, повторяющаяся процедура независимых сценариев, использование матриц взаимодействия и др.

Метод получения согласованного мнения является, по существу, одной из реализаций метода Делфи, ориентированной на получение коллективного мнения различных групп экспертов относительно крупных событий в той или иной области в заданный период будущего.

К негативным моментам этого метода можно отнести недостаточное внимание, уделяемое взаимозависимости и взаимодействию различных факторов, влияющих на развитие событий, а также динамике развития ситуации.

Понятие и сущность метода сценариев.

При разработке управленческих решений широкое распространение нашел метод сценариев, также дающий возможность оценить наиболее вероятный ход развития событий и возможные последствия принимаемых решений.

Метод сценариев представляет собой практическую реализацию принципа последовательного разрешения неопределенности. Он включает приемы и методы содержательного и формализован-

ного описания прогнозируемой ситуации и конкретные методы, и алгоритмы построения и исследования сценариев ее развития.

Сценарий является предварительной информацией, на основе которой проводится дальнейшая работа по прогнозированию развития отрасли или по разработке вариантов проекта. Он может быть подвергнут анализу, чтобы исключить из дальнейшего рассмотрения то, что в учитываемом периоде находится на достаточном уровне развития, если речь идет о прогнозе, или, напротив, то, что не может быть обеспечено в планируемом периоде, если речь идет о проекте.

Назначение сценарного метода состоит в обеспечении научно обоснованными прогнозами принятия решений в конкретных областях управленческой деятельности. Поэтому метод жестко ориентирован на цели прогнозирования, определяемые содержанием принимаемого решения. Это означает, что прогнозируемая ситуация всегда рассматривается под углом зрения вопросов, составляющих решение, то есть в достаточно узком ракурсе, которым ограничивается описание системы. Пользуясь методом сценариев, приходится отвечать на три основные группы вопросов:

- ✓ Каковы тенденции того или иного конкретного аспекта развития рассматриваемой ситуации в различных, возможных в будущем, условиях и какими факторами эти тенденции определяются?
- ✓ С какими проблемными ситуациями может встретиться развитие исследуемой системы в будущем и как это повлияет на прогнозируемое состояние системы?
- ✓ Какие управленческие решения и в какой степени влияют на траекторию будущего развития прогнозируемой системы, каковы последствия различных альтернатив рассматриваемого решения, какова область допустимых альтернатив этого решения?

В настоящее время известны различные реализации метода сценариев:

- ✓ получение согласованного мнения;
- ✓ повторяющаяся процедура независимых сценариев;
- ✓ использование матриц взаимодействия.

Метод получения согласованного мнения является, по существу, одной из реализаций метода Делфи, ориентированной на получение коллективного мнения различных групп экспертов относительно крупных событий в той или иной области в заданный период будущего.

К недостаткам этого метода можно отнести недостаточное внимание, уделяемое взаимозависимости и взаимодействию различных факторов, влияющих на развитие событий, динамике развития ситуации.

Метод повторяющегося объединения независимых сценариев состоит в составлении независимых сценариев по каждому из аспектов, оказывающих существенное влияние на развитие ситуации, и повторяющемся итеративном процессе согласования сценариев развития различных аспектов ситуации.

Достоинством этого метода является более углубленный анализ взаимодействия различных аспектов развития ситуации.

К его недостаткам можно отнести недостаточную разработанность и методическую обеспеченность процедур согласования сценариев.

Метод матриц взаимовлияний, разработанный Гордоном и Хелмером, предполагает определение на основании экспертных оценок потенциального взаимовлияния событий рассматриваемой совокупности.

Оценки, связывающие все возможные комбинации событий по их силе, распределению во времени позволяют уточнить первоначальные оценки вероятностей событий и их комбинаций. К недостаткам метода можно отнести трудоемкость получения большого количества оценок и корректной их обработки. В работе предлагается методология составления сценариев, предполагающая предварительное определение пространства, параметров, характеризующих систему.

Под сценарием понимается гипотетическая картина последовательного развития во времени и пространстве событий, составляющих в совокупности эволюцию исследуемой системы в интересующем исследователя разрезе. В сценарии в явном виде фиксируются причинно-следственные зависимости, определяющие возможную в будущем динамику изменения состояния системы, и условия, в которых эти изменения будут происходить.

Сценарий является некоторой относительной, условной оценкой возможного развития системы, так как всегда строится в рамках предположений о будущих условиях развития, которые чаще всего принципиально непредсказуемы. Другими словами, сценарий отвечает на вопрос: что может быть, если условия развития системы сложатся так...? Как известно, ничего другого о будущем

любой системы узнать нельзя, и в этом смысле сценарий отражает прогностические возможности науки.

Этапы построения сценариев.

Процесс построения сценариев развития событий происходит в два этапа:

- 1) подготовительный (предсценарный);
- 2) сценарный.

Первый этап предназначен для содержательного и формального исследования и описания прогнозируемых процессов, построения моделей системы и подготовки всей необходимой информации для синтеза сценариев. *Предсценарный этап* должен выполнить описательную и объяснительную функции прогнозных исследований.

Прежде всего, требуется четко определить, для чего делается прогноз, на какую глубину, на какие вопросы он должен отвечать и с какой степенью подробности, какими параметрами должно быть описано будущее состояние исследуемого явления или системы в различных точках прогнозируемого периода. В качестве основы для определения требований к прогнозу выступает перечень управленческих решений, для обеспечения которых предназначен прогноз. Эти решения могут иметь форму плана, носить оперативный характер или предполагают выбор стратегии развития системы.

В результате выполнения системных действий коллектив исследователей должен:

- ✓ выработать единый взгляд на цели, задачи, объект и предмет прогнозирования и управления;
- ✓ сформулировать особую точку зрения на структуру объекта и сущность протекающих в нем процессов;
- ✓ структурировать представления о рассматриваемом явлении в виде декомпозиции системы и ее матрицы «состояния-факторы» и выбрать параметры, то есть синтезировать язык высшего уровня в иерархии языков описания объекта;
- ✓ отработать и сформулировать единый взгляд на механизм функционирования и развития объекта и описать его в терминах выбранного языка;
- ✓ составить систему предположений, то есть выбрать соответствующие целям прогнозирования и целям развития объекта значения сценарных (в том числе управляющих) параметров;

✓ определить наиболее вероятные направления эволюции объекта на высшем уровне представления и построить базовый сценарий как основу дальнейших исследований;

✓ отработать методику системного анализа для последующего исследования элементов прогнозируемой системы;

✓ проверить и отладить организацию междисциплинарного системного исследования и сформулировать принципы этой организации для последующих этапов работы.

Все перечисленные результаты работы должны быть зафиксированы в виде рабочих документов, положения которых будут служить основанием для дальнейших исследований.

Предсценарный этап завершается построением системы моделей прогнозируемой системы. Структура системы математических моделей системы отражает формализуемые элементы ее матричной формальной схемы. Если бы механизм действия и взаимодействия элементов на всех выбранных уровнях представления системы был известен и формализуем, то можно было бы построить математические модели элементов и из них синтезировать модель системы в целом. Итак, на предсценарном этапе прогнозирования развития системы должна быть проведена вся подготовительная работа и получены следующие результаты:

✓ сформулированы цели, задачи, требования и условия прогноза;

✓ собрана информация и составлено структурированное содержательное описание объекта прогнозирования, сформулирована рабочая гипотеза о механизме его функционирования и развития;

✓ произведена декомпозиция системы, которая представляется одним или несколькими структурными срезам в графическом виде;

✓ разработана матричная формальная схема функционирования и развития прогнозируемой системы и построена иерархия языков ее описания;

✓ сформулированы основные ограничения процессов функционирования и развития системы и определены индикаторы состояния системы;

✓ выбраны некоторые средние значения фоновых переменных, сценарных параметров и альтернатив управления и построены базовые сценарии для системы в целом и ее элементов на всех принятых уровнях описания системы;

- ✓ сформулированы требования и построена система математических моделей исследуемой системы;
- ✓ все результаты исследований зафиксированы в рабочих документах.

Перечисленные результаты должны выражать общие взгляды коллектива исследователей на сущность рассматриваемых процессов, методологические принципы и организационные формы сценарных исследований. Построенный инструментарий позволяет перейти к заключительному этапу процесса прогнозирования.

Сценарный этап. Этот этап обычно начинается с проведения расчетов по всем базовым сценариям на системе математических моделей. Целью расчетов является проверка содержательности базовых сценариев на допустимость и реализуемость, уточнение исходных значений фоновых переменных и сценарных параметров, количественно-качественный анализ сценариев и выбор модельных базовых сценариев. На этом же этапе отлаживаются все элементы информационной технологии и конкретные приемы и правила человеко-машинной процедуры построения и анализа сценариев на основе базового сценария.

Процесс прогнозирования обычно заканчивается итоговым документом, в котором содержатся:

- ✓ цели и задачи прогноза;
- ✓ краткое структурированное описание объекта прогнозирования, гипотеза о механизме его функционирования и развития, принятая система допущений и ограничений;
- ✓ подробное описание и интерпретация разработанных сценариев и соответствующих им тенденций развития с указанием и обсуждением возможных в будущем проблемных ситуаций;
- ✓ рекомендации для принятия решений по результатам прогнозирования с подробным описанием возможных последствий реализации каждой из предложенных альтернатив решения.

Более наглядно алгоритм разработки сценариев можно проследить в таблице 3.2.

На практике, метод сценариев служит для обоснования целей развития выбранного объекта управления, с учетом всех его возможных взаимосвязей. Обычно сценарии разрабатываются при подготовке стратегических документов как на макро- так и на микроуровне: стратегии развития страны, федеральных и региональных целевых программ, крупных инвестиционных проектов,

при выборе специализации предприятия (как анализ условий сбыта). Метод сценариев предполагает проработку не менее трех вариантов будущего развития – базового, пессимистического и оптимистического. Последние два варианта в случае количественного моделирования ситуации – это отклонения критических параметров модели на 5-20% от базового со знаком «минус» и «плюс» соответственно. Все три варианта строятся и прорабатываются в соответствии с вышеуказанной схемой построения.

Таблица 3.2

Алгоритм разработки сценариев

Этапы	Содержание
1. Установление предмета исследования и его структурирование	Установление предмета исследования. Определение показателей (индикаторов), посредством которых можно охарактеризовать предмет исследования
2. Определение существования факторов, влияющих на предмет исследования, их структурирование	Отбор факторов и альтернатив. Определение направления и силы воздействия факторов (позитивное и негативное влияние). Определение структуры влияющих факторов на предмет исследования. Графическое представление взаимосвязей
3. Определение тенденций развития	Прогноз фактического состояния предмета исследования (выполняется на основе методов экспертизы, прогнозов динамики отдельных факторов, научно-технических и тому подобных прогнозов). Выявление факторов с явной и неявной тенденцией развития. Определение и обоснование альтернатив развития для областей с неявным развитием
4. Разработка и выбор альтернативных сценариев будущего	Разработка альтернативных сценариев и их проверка на комплексность, логику и непротиворечивость. Отбор двух-трех вариантов по выбранному критерию. Проверка отобранных вариантов на необходимое разнообразие, устойчивость и высокую степень вероятности
5. Интерпретация выбранных сценариев развития. Учет возможных противодействующих событий	Прогноз развития выбранных сценариев. Разработка детальной расширенной редакции отобранных сценариев. Определение результатов противодействия событий, которые могут повлиять на ход развития. Разработка «сценария будущего» с учетом влияния противодействующих событий
6. Разработка окончательного варианта сценария и снижение степени риска возможных потерь	Формулировка «сценария будущего» с учетом всех вновь открывающихся факторов и событий. Оценка влияния отклонений от основной идеи сценария. Оценка возможных отклонений от первоначального образа организации
7. Перенос сценария на практическую основу	Формулирование стратегии развития организации. Разработка системы планов развития организации

При разработке, выборе и реализации управленческих решений метод сценариев выполняется следующим образом:

- ✓ руководитель подразделения составляет подробное описание задания;
- ✓ опытным работникам поручается выработать варианты решения проблемы;
- ✓ специалисту, обладающему еще и литературными способностями, дается задание составить сценарий возможного прохождения решения и предполагаемых результатов, а также реакций на эти результаты заинтересованных специалистов;
- ✓ текст сценария рассылается всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в разработке и реализации решения;
- ✓ созывается совещание по обсуждению сценария;
- ✓ осуществляется составление окончательного сценария для ввода в базу данных компании.

Одним из первых удачно применил сценарное планирование на практике Пьер Вак из RoyalDutchSchell. Тогда компания стала пионером, обратившись к сценарному планированию в 1970 г. Аналитики компании занимались рассмотрением различных сценариев развития глобального внешнего окружения, учитывая возможность повышения цен на нефть странами ОПЕК. Исследования позволили Shell предсказать первый нефтяной кризис и подготовиться к нему. В итоге компания, после выхода рынка из кризиса оказалась в пятерке сильнейших.

Метод синектики. Уильям Гордон (автор синектики), стремясь превратить продуктивный процесс, протекающий в сфере подсознания при решении задачи, из неявного в явный, из стихийного – в сознательно управляемый, в 1960 г. ввел осознанный поиск аналогий в рамках определенной процедуры. Само слово «синектика» означает объединение разнородных элементов, а метод синектики (метод аналогий) предназначен для разработки альтернатив путем ассоциативного мышления и поиска аналогий решаемой задаче.

В отличие от мозгового штурма целью этого метода является не увеличение количества идей, а формирование небольшого набора альтернатив (даже единственной альтернативы), решаю-

щих данную проблему. План действий при использовании метода синектики заключается в следующем:

1) Тщательно подбирается группа «синекторов», состоящая из 5-7 человек, которые отбираются по критериям гибкости мышления, диапазона знаний и практического опыта (предпочтение отдается людям, менявшим профессии и специальности), контрастности их психологических типов, общительности и подвижности.

2) Этой группе предоставляется возможность попрактиковаться в использовании аналогий, чтобы ориентировать активность мозга на решение предложенной проблемы.

3) После выработки навыков совместной работы группа синекторов приступает к систематическому решению сложных проблем, которые передаются ей руководителем организации; на решение каждой проблемы методом аналогий обычно требуется несколько недель при полном рабочем дне.

4) Результаты работы «синектической» группы представляются заказчику (руководителю) для оценки и внедрения.

В отличие от мозгового штурма требуется специальная и длительная подготовка.

Метод ассоциаций – это первый и основной метод развития памяти, который необходимо освоить обязательно, так как он функционален не только сам по себе, но и является составной частью большинства методов эффективного запоминания. Без этого метода невозможно представить себе ни одну технику запоминания, так же как, невозможно представить математику без цифр. Что же такое ассоциация? *Ассоциирование* – это в широком смысле связывание чего-то с чем-то. То есть ассоциация – это такая связь между двумя или более явлениями (предметами, ощущениями, идеями, словами и т.п.) при которой актуализация одного из них влечет за собой появление другого. Так, например, когда вы видите идущего с лыжами человека – вы вспоминаете о зиме (иными словами, лыжи ассоциируются с зимой), а когда вас спросят, с чем у вас связано лето, вы, скорее всего, скажете, что с солнцем. И, тем не менее, ассоциации у разных людей очень отличаются друг от друга.

Если попросить нескольких людей ответить первым пришедшим в голову словом на слово «красный» (иначе говоря, спросить, с каким словом ассоциируется у него слово «красный»), можно получить такие ответы: «мак», «флаг», «помидор», «черный» и др.

Такие различия зависят, прежде всего, от индивидуального опыта каждого человека. Выше описанные ассоциации называются свободными, они уже сформированы в вашем сознании. А для овладения самим методом ассоциаций вам необходимо будет научиться создавать новые ассоциации (или связи) между любыми элементами (словами, цифрами, символами и т.п.).

На самом деле, создание ассоциаций для запоминания – это целое искусство. Известный американский психолог и философ Уильям Джеймс (1842-1910) заметил: «Искусство хорошей памяти – это искусство сотворения многочисленных и разнообразных связей с любыми сведениями, которые мы хотим запомнить...». И все остальные исследователи резервов человеческой памяти безоговорочно согласны с ним. Для того чтобы ассоциации помогали вам эффективнее, нужно, прежде всего, усвоить несколько правил их создания или построения.

Правило 1. Ассоциации должны быть необычными, нестандартными, невероятными.

Чем банальнее и скучнее будут ваши ассоциации, тем меньше вероятность их эффективной помощи. Напротив, чем нестандартнее и даже, может быть, абсурднее связь между элементами, тем она прочнее. Еще лучше, если ваши ассоциации будут смешными и нелепыми. Недаром в череде сменяющихся дней мы не можем вспомнить позавчерашний вторник, но отчетливо помним праздники, дни рождения десятилетней давности, то есть все, что хоть как-то выходит из разряда обыденности.

И даже среди праздников вновь и вновь обращаемся в воспоминаниях к тем, которые отличились каким-то необычным происшествием. Таково свойство нашей памяти: лучше всего запечатлеть все самое яркое, необычное и волнующее. Итак, при объединении двух элементов старайтесь придумать самую невероятную и странную комбинацию, и вы убедитесь, что это повлияет на процесс запоминания самым положительным образом.

Правило 2. Представляйте ваши ассоциации визуально. Когда ассоциация уже готова, ее нужно представить, нарисовать зрительную картинку, «оживить» сюжет, который придумали. Иначе это правило называется методом оживления. Этот простой метод поможет вам закрепить в памяти рожденную связь. Постарайтесь представить свой сюжет как кадр из фильма или мультфильма. Сначала для этого вам, возможно, потребуется закрывать

на некоторое время глаза, но после небольшой тренировки вы научитесь видеть картинки с открытыми глазами.

Правило 3. Преувеличивайте ваши ассоциации.

Информация сохранится прочнее, если вы будете представлять предметы неестественных размеров, например, огромными, гораздо большими, чем они есть на самом деле. Так, когда вам надо запомнить слово «масло», представьте себе огромную пачку масла, величиной с жилой дом; если же вы запоминаете слово «свет», то представьте ослепительно-яркий свет. А вот огромного слона в своем воображении можно приплюснуть, он станет необычным и смешным, и, следовательно, запомнится лучше.

Правило 4. Ваши ассоциации должны двигаться.

Запоминание будет еще эффективнее, если, объединяя предметы, вы заставите их двигаться, то есть совершать какие-нибудь действия. Движение поможет вам ярче и живее представить сюжет. Создавая связи между предметами, заставляйте их падать, гореть, разбиваться, летать, проваливаться, взрываться, подскакивать и т.п.

Постарайтесь избегать в своих сюжетах глагола «был», используйте более яркие глаголы. И чем нагляднее действие, посредством которого осуществляется переход от одного слова к другому, тем лучше результат запоминания. При усвоении длинного списка старайтесь, чтобы каждый его элемент становился как бы действующим лицом, то есть совершал действие сам, а не был только объектом воздействия предыдущего элемента списка.

Метод фокальных объектов – способ конструирования нового объекта путем применения к нему свойств других объектов. Он был предложен в 1926 г. немецким профессором Э. Кунце («метод каталога»), в 50-е годы усовершенствован американским ученым Чарльзом Вайтингом.

Метод имеет целью преодолеть инерцию мышления при решении творческих задач и активизировать способности к инновационным решениям путем переноса признаков случайно выбранных объектов на совершенствующийся объект, который должен находиться в фокусе переноса.

Присоединение к фокальному объекту признаков случайных объектов позволяет становиться источником гипотез, с которыми дальше идет работа как с новыми проектными идеями: им дается экспертная оценка, они отбираются и рассматриваются с точки

зрения возможностей и путей реализации. Здесь важно то, что ассоциативный ряд подкрепляется неожиданными гипотезами.

Мы, например, намереваемся создать новый тип детской площадки во дворе. Применяя метод фокальных объектов, мы фиксируем несколько произвольно выбранных объектов для последующей работы. Предположим, среди таких объектов названы «диван», «змея», «телефон» и т. п.

У этих объектов выделены их свойства – «раскладывающийся» у дивана, «гибкая» у змеи, «звонящий» у телефона. Применяв эти определения к детской площадке, получаем прообразы нестандартных идей: наша детская площадка – раскладывающаяся, гибкая, звонящая. Остается только развить эти определения в технические решения.

Метод фокальных объектов – метод поиска новых идей путем присоединения к исходному объекту свойств или признаков случайных объектов. Применяется при поиске новых модификаций известных устройств и способов, в частности научно-технического прогресса, создании рекламы товаров, а также для тренировки воображения.

Так же этот метод называют методом случайных объектов. Фокальный – означает, что объект находится в зоне вашего внимания. Его используют для преодоления шаблонов мышления при модификации каких-либо устройств или процессов. Он отлично подойдет для создания рекламы товаров или написания статей. Похожий метод есть у Эдварда де Боно, называется он «случайное слово». Метод отличается простотой, инвариантностью к предметной области и очень эффективен для преодоления психологических барьеров мышления, творческого раскрепощения.

Суть метода. Перенесение признаков случайно выбранных объектов на совершенствуемый объект, который лежит как бы в фокусе переноса и поэтому называется фокальным. Возникшие необычные сочетания стараются развить путем свободных ассоциаций.

Цель метода. Совершенствование объекта за счет получения большого количества оригинальных модификаций объекта с неожиданными свойствами.

Достоинством метода можно считать максимальную активизацию ассоциативных механизмов творческой деятельности. Он обеспечивает также перегруппировку и смещение ценностных

структур, в результате чего возникает новая ценностная конструкция.

Недостатки метода состоят в том, что интересные и необычные решения не имеют характера системной деятельности и неэффективны при точном целеполагании. Для развития инновационных способностей студентов может быть с успехом применена теория решения изобретательских задач (ТРИЗ), разработанная ЕС. Альт Шуллером в 1946 г. и доведенная им в начале 60-х годов до технологии.

Метод фокальных объектов раскрепощает мышление и приводит к неожиданным комбинациям. Использование случайности позволяет получать новые творческие идеи и решения, которые не могут быть получены другими, логическими способами, которые на подсознательном уровне «отсекают» кажущиеся необычными решения. Часть сочетаний окажется уже реализованной, часть бессмысленной, но возможны и интересные сочетания, из которых рождаются новые объекты и идеи. Более пристального внимания со стороны бизнеса заслуживают на первый взгляд абсурдные сочетания, так как при выборе соответствующего контекста они окажутся вполне реализуемыми.

3.3. Методы, применяемые на этапе выбора и оценки альтернатив

3.3.1. Метод экспертных оценок

Метод экспертных оценок является более формализованным вариантом метода коллективного мнения. Для оценки эффективности управленческих решений и повышения их качества на предприятиях можно создать экспертную группу подчиненную руководителю. В нее должны входить специалисты отделов по менеджменту, социологи, делопроизводители, юрист, референт руководителя производственной организации. В экспертную группу поступают все подготовленные аппаратом управления решения, за исключением стандартных.

Экспертная группа выполняет три вида процедур:

- ✓ проверку соответствия подготовленного решения правилам, предъявляемым к составлению распорядительных документов;
- ✓ проведение оценки необходимости данного решения и от-

дельных заданий, включенных в его состав;

✓ проверку возможности реализации как всего решения в целом, так и отдельных его заданий. Если оценка требует специальной квалификации, привлекаются специалисты аппарата управления или линейные руководители.

Для экспертной оценки используется несколько пяти или десятибалльных шкал: одна оценивает необходимость того или иного решения, другая – возможность его реализации и т.д.

Обычно для оценки решения достаточно использовать мнение трех-пяти экспертов. После оценки решения каждым экспертом составляется таблица средних баллов оценок по шкалам «необходимость решения» и «возможность реализации решения». Оптимальной считается ситуация, когда решение получает высокий средний балл по обоим шкалам. Те решения, которые получают высокий средний балл по шкале «необходимость решения» и низкий балл оценок по шкале «возможность реализации», возвращаются в отдел, который их подготовил, для разработки средств и способов, повышающих возможность их реализации. Решения, получившие низкий средний балл по шкале «необходимость решения», исключаются из числа тех, которые передаются вышестоящему руководителю на рассмотрение и подпись.

Проект решения передается вышестоящему руководителю вместе с экспертными оценками проекта и с заключением экспертной группы.

Экспертная группа высвобождает рабочее время руководителей высших рангов управления от оценки качества подготовленных управленческих решений, играет роль своеобразного фильтра, отсеивающего плохо подготовленные решения, а также связывает оценку управленческих решений с результативностью их реализации и помогает аппарату управления концентрировать внимание на ключевых проблемах функционирования и развития организации.

3.3.2. Методы выбора альтернатив в условиях определенности

В условиях определенности лицо, принимающее решение, знает все о возможных состояниях сущности явлений, влияющих на решение, и знает, какое решение будет принято. Лицо, прини-

мающее решение, просто выбирает стратегию, направление действий или проект, которые дадут максимальную отдачу.

В общем случае выработка решений в условиях определенности направлена на поиск максимальной отдачи либо в виде максимизации выгоды (дохода, прибыли или полезности), либо минимизации затрат. Такой поиск называется оптимизационным анализом. Три метода оптимизации, используются лицом, принимающим решение: предельный анализ, линейное программирование и приростной анализ прибыли.

Предельный анализ. В условиях определенности доходы и затраты будут известны для любого уровня производства и продаж. Задача состоит в том, чтобы найти их оптимальное соотношение, позволяющее максимизировать прибыль. Предельный анализ позволяет сделать это. В нем используются концепции предельных затрат и предельного дохода.

Приростный анализ. Следует напомнить, что предельный анализ имеет дело с изменениями значений взаимосвязанных, но неизменных функций. В реальном мире, однако, функции спроса, дохода, производства и затрат не могут быть известны достаточно точно и подвергаются изменениям. Тем не менее, эти задачи могут быть решены методом приростного анализа прибыли, развивающим концепцию предельного анализа применительно к более широким практическим задачам.

Приростной анализ прибыли оперирует с любыми и всеми изменениями в доходах, затратах и прибылях, явившимися следствием определенного решения. Таким образом, концепция приростного анализа охватывает изменения как самих функций, так и их значений. Основное правило решения состоит в том, чтобы принять любое предложение, повышающее прибыль, или отвергнуть любое предложение, ее уменьшающее.

Поскольку в приростном решении рассматривается только переменные, подвергающиеся изменениям, постоянные слагающие затрат (такие, как страхование и обесценение денег) не рассматриваются. Таким образом, приростные решения относятся к краткосрочной концепции. К сожалению, многие управляющие не используют приростные термины; напротив, они принимают решения исходя из средних значений общих затрат, включая в них постоянные и переменные слагающие (полностью распределенные затраты). Почти всегда краткосрочные решения, основанные на

средних значениях полностью распределенных затрат, неверны, если целью фирмы будет максимизация прибыли.

Линейное программирование. Модели линейного программирования отличаются наглядностью и относительной простотой. Их использование во многих практически важных задачах, связанных с принятием решений, оказалось высокоэффективным, в связи с чем, они получили довольно широкое распространение.

К числу наиболее известных задач линейного программирования относятся:

- ✓ задачи о распределении ограниченных ресурсов (задачи оптимального планирования);
- ✓ задачи об оптимальной корзине продуктов (задачи о диете, задачи оптимального смешения);
- ✓ задачи оптимального раскроя (материалов, заготовок);
- ✓ транспортные задачи;
- ✓ задачи о назначениях;
- ✓ задачи оптимизации финансовых потоков;
- ✓ задачи оптимизации графиков платежей.

3.3.3. Методы выбора альтернатив в условиях риска

Последствия решений менеджера, экономиста, инженера проявятся в будущем. А будущее неизвестно. Мы обречены принимать решения в условиях неопределенности. Мы всегда рискуем, поскольку нельзя исключить возможность нежелательных событий. Но можно сократить вероятность их появления. Для этого необходимо спрогнозировать дальнейшее развитие событий, в частности, последствия принимаемых решений.

Методы социально-экономического прогнозирования. Кратко рассмотрим различные методы прогнозирования (предсказания, экстраполяции), используемые в социально-экономической области. Как часть теории принятия решений существует научная дисциплина «Математические методы прогнозирования». Ее целью является разработка, изучение и применение современных математических методов эконометрического (в частности, статистического, экспертного, комбинированного) прогнозирования социально-экономических явлений и процессов, причем методы должны быть проработаны до уровня, позволяющего их использовать в практи-

ческой деятельности экономиста, инженера и менеджера. К основным задачам этой дисциплины относятся:

- ✓ разработка, изучение и применение современных математико-статистических методов прогнозирования (в том числе непараметрических методов, включая методы наименьших квадратов с оценением точности прогноза, адаптивных методов, методов авто-регрессии и др.);

- ✓ развитие теории и практики экспертных методов прогнозирования, в том числе методов анализа экспертных оценок на основе статистики нечисловых данных;

- ✓ методов прогнозирования в условиях риска;

- ✓ комбинированных методов прогнозирования с использованием совместно экономико-математических и эконометрических (как статистических, так и экспертных) моделей.

Теоретической основой методов прогнозирования являются математические дисциплины (прежде всего, теория вероятностей и математическая статистика, дискретная математика, исследование операций), а также экономическая теория, экономическая статистика, менеджмент, социология, политология и другие социально-экономические науки.

Как общепринято со времен основоположника научного менеджмента Анри Файоля, прогнозирование и планирование – основа работы менеджера. Сущность эконометрического прогнозирования состоит в описании и анализе будущего развития, в отличие от планирования, при котором директивным образом задается будущее движение. Например, вывод прогнозиста может состоять в том, что за час мы сможем отойти пешком от точки А не более чем на 5 км, а указание плановика – в том, что через час необходимо быть в точке Б. Ясно, что если расстояние между А и Б не более 5 км, то план реален (осуществим), а если более 10 км – не может быть осуществлен в заданных условиях. Необходимо либо отказаться от нереального плана, либо перейти на иные условия его реализации, например, двигаться не пешком, а на автомашине. Рассмотренный пример демонстрирует возможности и ограниченность методов прогнозирования, а именно, эти методы могут быть успешно применены при условии некоторой стабильности развития ситуации и отказывают при резких изменениях.

Часто оказывается полезным промежуточный путь между прогнозированием и планированием – так называемое норматив-

ное прогнозирование. При его применении задается цель, а затем разрабатывается система мероприятий, обеспечивающая достижение этой цели, и изучаются характеристики этой системы (объем необходимых ресурсов, в том числе материальных, кадровых, финансовых, временных, возникающие риски и т.п.).

Один из вариантов применения методов прогнозирования – выявление необходимости изменений путем «приведения к абсурду». Например, если население Земли каждые 50 лет будет увеличиваться вдвое, то нетрудно подсчитать, через сколько лет на каждый квадратный метр поверхности Земли будет приходиться по 10000 человек. Из такого прогноза следует, что закономерности роста численности населения должны измениться.

Учет нежелательных тенденций, выявленных при прогнозировании, позволяет принять необходимые меры для их предупреждения, а тем самым помешать осуществлению прогноза.

Прогнозирование – частный вид моделирования как основы познания и управления.

Роль прогнозирования в управлении страной, отраслью, регионом, предприятием очевидна. Необходимы учет СТЭП-факторов (т.е. социальных, технологических, экономических, экологических, политических), факторов конкурентного окружения и научно-технического прогресса, а также прогнозирование расходов и доходов предприятий и общества в целом (в соответствии с двумя вариантами жизненным циклом продукции – во времени и по 11-ти стадиям международного стандарта ИСО 9004). Проблемы внедрения и практического использования математических методов эконометрического прогнозирования при принятии решений связаны, прежде всего, с отсутствием в нашей стране достаточно обширного опыта подобных исследований, поскольку в течение десятилетий планированию отдавался приоритет перед прогнозированием.

Статистические методы прогнозирования. Простейшие методы восстановления используемых для прогнозирования зависимостей исходят из заданного временного ряда, т.е. функции, определенной в конечном числе точек на оси времени. Временной ряд при этом часто рассматривается в рамках вероятностной модели, вводятся иные факторы (независимые переменные), помимо времени, например, объем денежной массы. Временной ряд может быть многомерным, т.е. число откликов (зависимых переменных)

может быть больше одного. Основные решаемые задачи – интерполяция и экстраполяция. Они рассматриваются давно. Метод наименьших квадратов в простейшем случае (линейная функция от одного фактора) был разработан К.Гауссом более двух столетий назад, в 1794-1795 гг.

Опыт прогнозирования индекса инфляции и стоимости потребительской корзины накоплен в Институте высоких статистических технологий и эконометрики. При этом оказалось полезным преобразование (логарифмирование) переменной – текущего индекса инфляции. Характерно, что при стабильности условий точность прогнозирования оказывалась достаточно удовлетворительной – 10-15%.

Наиболее часто используется метод наименьших квадратов при нескольких факторах (2-5). Метод наименьших модулей и другие методы экстраполяции применяются реже, хотя их статистические свойства зачастую лучше. Большую роль играет традиция и общий невысокий уровень знаний об эконометрических методах прогнозирования.

Оценивание точности прогноза – необходимая часть процедуры квалифицированного прогнозирования. При этом обычно используют вероятностно-статистические модели восстановления зависимости, например, строят наилучший прогноз по методу максимального правдоподобия (при использовании параметрических моделей). Разработаны параметрические (обычно на основе модели нормальных ошибок) и непараметрические оценки точности прогноза и доверительные границы для него (на основе Центральной Предельной Теоремы теории вероятностей). Так, в Институте высоких статистических технологий и эконометрики предложены и изучены методы доверительного оценивания точки наложения (встречи) двух временных рядов и их применения для оценки динамики технического уровня собственной продукции и продукции конкурентов, представленной на мировом рынке.

Применяются также эвристические приемы, не основанные на какой-либо теории: метод скользящих средних, метод экспоненциального сглаживания.

Адаптивные методы прогнозирования позволяют оперативно корректировать прогнозы при появлении новых точек. Речь идет об адаптивных методах оценивания параметров моделей и об адаптивных методах непараметрического оценивания. Отметим,

что с развитием вычислительных мощностей компьютеров проблема сокращения объемов вычисления теряет свое значение.

Многомерная регрессия, в том числе с использованием непараметрических оценок плотности распределения – основной на настоящий момент эконометрический аппарат прогнозирования. Подчеркнем, что нереалистическое предположение о нормальности погрешностей измерений и отклонений от линии (поверхности) регрессии использовать не обязательно. Однако для отказа от предположения нормальности необходимо опереться на иной математический аппарат, основанный на многомерной центральной предельной теореме теории вероятностей и эконометрической технологии линеаризации. Он позволяет проводить точечное и интервальное оценивание параметров.

Каузальное моделирование – наиболее хитроумный и математически сложный количественный метод прогнозирования из числа применяемых сегодня. Он используется в ситуациях с более чем одной переменной. Уровень личных доходов, демографические изменения и преобладающая ставка процента по закладным, например, влияют на будущий спрос на новые односемейные дома. Каузальное моделирование – это попытка спрогнозировать то, что произойдет в подобных ситуациях, путем исследования статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными. Каузальная модель может показать, что всякий раз, когда ставка процента по закладным увеличивается на 1%, спрос на новые дома падает на 5%.

На языке статистики эта зависимость называется корреляцией. Чем теснее корреляция, тем выше пригодность модели для прогнозирования. Полная корреляция (1,000) бывает в ситуации, когда в прошлом зависимость всегда была истинной. Если спрос на цветные телевизоры всегда падал на 10%, когда валовой национальный продукт снижался на 4%, можно с уверенностью утверждать, что тоже самое в подобных обстоятельствах произойдет и в будущем.

Платежная матрица. Это один из методов статистической теории решений, которая может оказать помощь менеджеру в выборе одного из нескольких вариантов. Особенно он полезен при выборе стратегии, которая в наибольшей степени будет способствовать достижению целей.

Платеж представляет собой денежное вознаграждение или полезность, являющиеся следствием конкретной стратегии в

сочетании с конкретными обстоятельствами.

В общем виде матрица отражает, что платеж зависит от определенных событий, которые фактически совершаются. В противном случае, платеж обязательно будет иным. Кроме того, менеджер должен располагать возможностью объективной оценки вероятности релевантных событий и расчета ожидаемого значения такой вероятности. Если вероятность не была принята в расчет, то решение всегда будет сказываться в направлении наиболее оптимистических последствий. Вероятность прямо влияет на определение ожидаемого значения, которое представляет собой сумму возможных значений, умноженных на соответствующие вероятности.

Платежная таблица используется как метод структурирования ситуаций, в которых менеджер должен принять решение. Платежная таблица – это матрица, которая помогает менеджеру сравнить влияние возможных будущих обстоятельств на соответствующие последствия двух или более альтернативных решений, поэтому ее часто также называют платежной матрицей, в которой альтернативы решения располагаются в строке заголовков, а возможные будущие обстоятельства – в столбцах заголовков. Возможное значение – это число в точке пересечения строки и столбца.

Для того чтобы разъяснить эти понятия, рассмотрим следующие примеры.

Пример 1. Начальник производства должен заменить токарный станок, который вследствие полной выработки своего ресурса уже не подлежит ремонту. Начальник вступает в контакт с поставщиками и сообщает им, что нуждается в станке. Каждый поставщик предлагает ему станок определенной марки по определенной цене. Поскольку различия в технических характеристиках станков не существенны для выполнения работ, а также одинаковы допустимый срок эксплуатации и условия гарантийного обслуживания, то задача менеджера сводится к минимизации затрат на приобретение станка. В данном случае речь идет о запрограммированном решении, поскольку:

- ✓ старый токарный станок необходимо заменить;
- ✓ все предложенные станки отвечают требованиям;
- ✓ все станки имеют почти одинаковые характеристики и условия гарантии;
- ✓ цены станков различны, но известны.

Как видим, менеджер обладает исчерпывающей информацией для решения проблемы. Так как единственное существенное отличие станков – цена, то платежная таблица будет иметь простейший вид.

Таблица 3.3

Платежная таблица для приобретения станка

Станок	Цена, у.е.
А	46
Б	39
В	50

В данном случае понятно, что менеджер выберет станок *Б*, так как его цена минимальна. Но, как уже известно, лишь рутинные, повторяющиеся решения принимаются в условиях полной определенности выбора и с одним количественным критерием (как в случае покупки станка – ценой). Более типичная ситуация принятия решений менеджерами среднего и высшего звена характеризуется наличием нескольких последствий каждого варианта решения, которое принимается в условиях неполной информации или риска. Когда решения принимаются в условиях риска, менеджер должен определить вероятность наступления каждого события, которая часто результирует как комбинация объективных и субъективных оценок.

Пример 2. Директор завода хочет увеличить объем производства, но существующее пространство уже полностью используется. В процессе исследования ситуации выяснилось, что для увеличения пространства существует три альтернативы:

- ✓ строительство нового здания;
- ✓ расширение старого здания;
- ✓ аренда другого здания.

Они расположены в строках заголовков таблицы 3.4. Также существует три возможных будущих события: объем реализации может увеличиться, снизиться или остаться неизменным, поскольку неизвестно будущих каналов реализации.

События показаны в заголовках столбцов таблицы. Возможные значения для каждой комбинации альтернативы и будущего события показаны на соответствующих пересечениях таблицы.

Если было бы известно, какое будущее событие произойдет, было бы просто выбрать альтернативу с самым высоким значением параметра будущего события. Но поскольку нельзя точно

определить, какое именно из них произойдет, менеджер может придать определенную вероятность каждого возможного будущего события, основываясь на опыте прошлых лет, тенденциях к зачислению и личном мнении.

Таблица 3.4

*Платежная таблица для проблемы расширения
производственных площадей*

Альтернативы	Количество каналов реализации увеличится (0,5)	Количество каналов реализации уменьшится (0,25)	Количество каналов реализации не изменится (0,5)	Ожидаемое значение
Строительство	500	(200)	(100)	175
Расширение	400	100	100	250
Аренда	400	(100)	200	225

Примечание: числа в квадратных скобках – оценка вероятности событий, числа в круглых скобках – размер убытка.

Эксперты по проблемам принятия решений рекомендуют выбирать ту альтернативу, у которой самое высокое *ожидаемое значение*, т.е. сумма возможных значений, умноженных на соответствующие вероятности. Поэтому альтернативой с самым высоким ожидаемым значением является расширение старого здания.

Значение платежных таблиц в том, что они помогают менеджеру оценивать ситуации, в которых результаты различных альтернатив зависят от вероятности будущих обстоятельств. Платежные таблицы наиболее применимы, когда могут быть установлены главные альтернативы, определены возможные значения и точно подсчитаны будущие вероятности, например, для принятия решения о том, какой новый продукт внедрять, на какую сумму сделать капиталовложения и какие сельскохозяйственные культуры сажать.

*3.3.4. Методы выбора альтернатив
в условиях неопределенности*

Неопределенность – это свойство объекта, выражающееся в его неотчетливости, неясности, необоснованности, приводящее к недостаточной возможности для лица, принимающего решение, осознания, понимания, определения его настоящего и будущего состояния.

Источниками неопределенности ожидаемых условий в развитии предприятия могут служить поведение конкурентов,

персонала организации, технические и технологические процессы и изменения конъюнктурного характера. При этом условия могут подразделяться на социально-политические, административно-законодательные, производственные, коммерческие, финансовые. Таким образом, условиями, создающими неопределенность, являются воздействия факторов внешней и внутренней среды организации. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда. Решения министерства обороны о разработке исключительно сложного нового оружия зачастую изначально неопределенны. Причина в том, что никто не знает – как будет использовано оружие и произойдет ли это вообще, а также какое оружие может применить противник. Поэтому министерство часто не в состоянии определить, будет ли новое оружие действительно эффективным к тому времени, когда оно поступит в армию, а это может произойти, например, через пять лет. Однако на практике очень немногие управленческие решения приходится принимать в условиях полной неопределенности.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность.

Вторая возможность – действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений.

В ситуации риска можно, используя теорию вероятности, рассчитать вероятность того или иного изменения среды, в ситуации неопределенности значения вероятности получить нельзя.

Неопределенность проявляется в невозможности определения вероятности наступления различных состояний внешней среды из-за их неограниченного количества и отсутствия способов оценки. Неопределенность учитывается различными способами.

Правило максимин (критерий Вальда).

В соответствии с этим правилом из альтернатив a_j выбирают ту, которая при самом неблагоприятном состоянии внешней среды, имеет наибольшее значение показателя. С этой целью в каждой строке матрицы фиксируют альтернативы с минимальным значением показателя, и из отмеченных минимальных выбирают максимальное. Альтернативе a^* с максимальным значением из всех минимальных даётся приоритет.

Принимающий решение в этом случае минимально готов к риску, предполагая максимум негативного развития состояния внешней среды и учитывая наименее благоприятное развитие для каждой альтернативы.

По критерию Вальда лица, принимающие решения, выбирают стратегию, гарантирующую максимальное значение наихудшего выигрыша (критерия максимина).

Правило максимакс.

В соответствии с этим правилом выбирается альтернатива с наивысшим достижимым значением оцениваемого показателя. При этом ЛПР не учитывает риска от неблагоприятного изменения окружающей среды. Альтернатива находится по формуле

$$a^* = \{a_j \max_i \max_j P_{ij}\}.$$

Используя это правило, определяют максимальное значение для каждой строки и выбирают наибольшее из них.

Большой недостаток правил максимакса и максимина – использование только одного варианта развития ситуации для каждой альтернативы при принятии решения.

Правило минимакс (критерий Севиджа).

В отличие от максимина минимакс ориентирован на минимизацию не столько потерь, сколько сожалений по поводу упущенной прибыли. Правило допускает разумный риск ради получения

дополнительной прибыли. Критерий Севиджа рассчитывается по формуле

$$\min \max \Pi = \min_i [\max_j (\max_i X_{ij} - X_{ij})],$$

где \min_i , \max_j – поиск максимума перебором соответствующих столбцов и строк.

Расчёт минимакса состоит из четырёх этапов:

Находится лучший результат каждой графы в отдельности, то есть максимум X_{ij} (реакции рынка).

Определяется отклонение от лучшего результата каждой отдельной графы, то есть $\max_i X_{ij} - X_{ij}$. Полученные результаты образуют матрицу отклонений (сожалений), так как её элементы – это недополученная прибыль от неудачно принятых решений, допущенных из-за ошибочной оценки возможности реакции рынка.

Для каждой строчки сожалений находим максимальное значение.

Выбираем решение, при котором максимальное сожаление будет меньше других.

Правило Гурвица.

В соответствии с этим правилом правила максимакс и максимин сочетаются связыванием максимума минимальных значений альтернатив. Это правило называют ещё правилом оптимизма – пессимизма. Оптимальную альтернативу можно рассчитать по формуле

$$a^* = \max_i [(1-\alpha) \min_j \Pi_{ji} + \alpha \max_j \Pi_{ji}],$$

где α – коэффициент оптимизма, $\alpha = 1 \dots 0$ при $\alpha = 1$ альтернатива выбирается по правилу максимакс, при $\alpha = 0$ – по правилу максимин. Учитывая боязнь риска, целесообразно задавать $\alpha = 0,3$. Наибольшее значение целевой величины и определяет необходимую альтернативу.

Правило Гурвица применяют, учитывая более существенную информацию, чем при использовании правил максимин и максимакс.

Таким образом, при принятии управленческого решения в общем случае необходимо:

- ✓ спрогнозировать будущие условия, например, уровни спроса;
- ✓ разработать список возможных альтернатив
- ✓ оценить окупаемость всех альтернатив;
- ✓ определить вероятность каждого условия;
- ✓ оценить альтернативы по выбранному критерию решения.

Непосредственное применение критериев при принятии управленческого решения в условиях неопределённости рассмотрено в практической части данной работы.

3.4. Методы, применяемые на этапе выбора решения и оценки результатов

После получения оценок каждой из альтернатив руководитель должен выбрать одну из альтернатив для последующей реализации. Этот этап может выполняться путем сравнения полученных оценок альтернатив с использованием или без использования вычислительной техники. Как правило, выбирается та альтернатива, которая имеет самые высокие оценки по установленным критериям.

После окончательного выбора альтернативы происходит принятие и утверждение управленческого решения путем соответствующей организационно-распорядительной деятельности (подготовки, подписания приказа, его доведения до исполнителей).

После доведения приказа до исполнителей осуществляется реализация решения, т.е. выполнение ответственными исполнителями всех указанных в приказе мероприятий. Все этапы выполнения решения контролируются руководством, а после реализации решения производится оценка результатов, анализ итогов проведенной работы и разработка рекомендаций для дальнейшей управленческой деятельности. На этапе оценки и анализа результатов могут применяться следующие методы анализа управленческих решений:

- ✓ метод функционально-стоимостного анализа;
- ✓ метод цепных подстановок;
- ✓ метод причинно-следственного анализа и др.

Метод функционально-стоимостного анализа.

Применяется не только в технической сфере, но и при решении управленческих задач по формированию организационных структур, организации работы персонала, повышению отдачи функционирования подразделений. Это универсальный метод выбора решений, позволяющий добиваться оптимизации затрат на исполнение функций объекта без ущерба их качеству, а также помогающий разработать рекомендации по дальнейшему совершенствованию объекта.

Основная суть метода сводится к представлению объекта в виде совокупности функций (функциональной модели) и решению вопроса о том, все ли функции действительно необходимы, какие из них можно совместить или убрать без ущерба для качества.

Метод хорошо себя зарекомендовал в управленческой практике разработки и принятия решений: он обладает высокой практической полезностью в сфере построения организационных структур управления, в том числе при анализе функций исполнителей (выявление лишних функций, нейтральных, негативных и др.) и выборе оптимального соответствия качества выполнения функций с затратами на их реализацию.

Метод ценных подстановок.

Метод используется для разработки и принятия решений в том случае, если проблема имеет строго выраженный функциональный характер. При этом функция должна быть выражена либо в виде произведения, либо в виде частного от деления одних показателей на другие, либо в виде суммы.

Суть метода заключается в последовательной замене плановых величин одного из факторов при условии, что остальные факторы остаются неизменными. Степень влияния на функцию того или иного фактора определяется последовательным вычитанием i -го расчета из j -го. Причем в первом расчете все величины плановые, а в последнем – фактические.

Метод причинно-следственного анализа.

Менеджер в своей работе постоянно сталкивается с проявлениями причин и следствий как неотъемлемых элементов процесса возникновения и развития проблемных ситуаций. В разрешении таких ситуаций может быть полезен метод причинно-следственного анализа.

При обнаружении нежелательных последствий менеджер может выбрать одно из трех действий:

- ✓ устранить эти последствия;
- ✓ выиграть время и устранить последствия позже;
- ✓ приспособиться к новой ситуации.

Если менеджер считает, что нужно исправить положение, то он в зависимости от ситуации может реагировать так:

- ✓ причина понятна, поэтому вопрос состоит только в том, чтобы выбрать соответствующее действие;

- ✓ причина не понятна, поэтому надо проанализировать проблему, прежде чем решать ее;
- ✓ причина, по-видимому, понятна, поэтому надо начинать действовать (вариант проб и ошибок).

Главная сложность в работе с причинно-следственными цепями – определение момента, где и когда следует остановиться.

Рассмотренные основные группы методов могут использоваться на различных этапах разработки и принятия управленческих решений. Отметим еще раз, что многие из них имеют универсальный характер и могут применяться на нескольких этапах процесса принятия решений в зависимости от особенностей каждой конкретной ситуации.

3.5. Методы реализации управленческих решений

Методы реализации управленческих решений подразделяются на следующие виды.

Методы планирования. Данную группу составляют такие методы, как сетевое моделирование и разделение обязанностей. Инструментами первого выступают сетевые матрицы, в которых сетевой график совмещен с календарно-масштабной сеткой времени. Планирование распределения обязанностей, прав и ответственности реализации решения оформляется в форме матрицы распределения ответственности, представляющей собой таблицу, в шапке которой приведен перечень задач и действий по реализации управленческого решения, а сбоку указаны наименования должностных лиц и названия структурных подразделений, ответственных за выполнение соответствующих решений.

Сетевое моделирование. Основными инструментами сетевого моделирования выступают сетевые матрицы, где сетевой график совмещен с календарно-масштабной сеткой времени (рис. 3.4).

Сетевая матрица представляет собой таблицу, где подлежащими являются перечень должностных лиц, структурных подразделений, выполняющих определенную работу, а в сказуемом изображаются этапы и операции процесса реализации решения, протекающего во времени. Основными элементами сетевой матрицы являются работа, событие, путь и перечень должностных лиц.

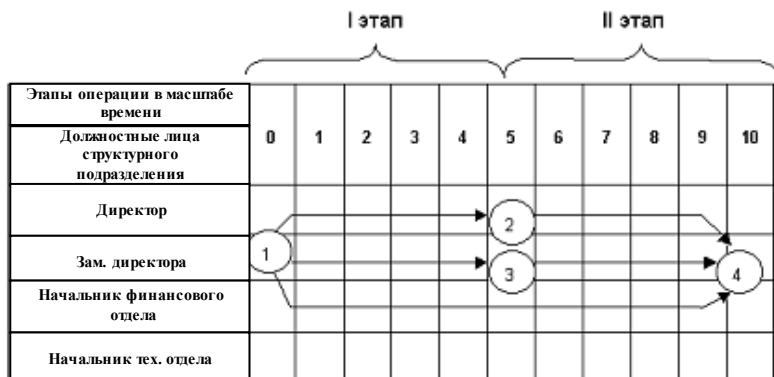


Рис.3.4. Схема сетевой матрицы

Матрица распределения ответственности является также и таблицей, в которой в подлежащем содержится перечень задач, действий по реализации управленческого решения, а в сказуемом – наименование должностных лиц и названия структурных подразделений (рис. 3.5).

Должностные лица, структурные подразделения	К _т	Генеральный директор	Заместитель директора	Начальник фин. отдела	Начальник тех. отдела	...
Задачи, действия по реализации решений						
1.						
2.						
3.						
К _т – трудоемкость задач						

Рис. 3.5. Матрица распределения ответственности

Методы организации. В данную группу входят методы составления информационной таблицы реализации решений (ИТРР) и методы воздействия и мотивации. Известно, что управленческие решения базируются на информации. Ее носителями являются документы. Поэтому формализация процесса реализации управленческих решений делает необходимым четкое определение результата каждой выполняемой операции в виде соответствующих документов и их потребителей. В ИТРР описывается взаимодействие задач в процессе их принятия, достигается четкое разделение должностных обязанностей и ответственности, определяются виды

и формы документов, временные характеристики. На основе данного метода проводятся координация и регулирование выполнения решения.

Основными управленческими действиями организации выполнения решений являются личные распоряительства в ходе выполнения решения, оказание помощи исполнителям в случае возникновения трудностей, проведение инструктивно-методических мероприятий с исполнителями.

К методам организации выполнения решения относят методы составления информационной таблицы реализации решений – ИТРР (рис. 3.6) и методы воздействия и мотивации. Управленческие решения базируются на информации, а носителями управленческой информации являются документы. Поэтому формализация процесса реализации управленческих решений требует четкого определения результата каждой операции в виде результирующих документов и их потребителей.

№	Наименование задачи, решаемой в процессе управления	Задача №1	Задача №2	...	Задача №n
	Информация, исполнители и сроки реализации задач				
1.	Содержание информации, необходимой для решения задачи				
2.	Источники информации, необходимой для решения задачи				
3.	Документ, получаемый в результате решения				
4.	Исполнители задачи (документа)				
5.	Срок исполнения задачи				
6.	Потребители данного документа				

Рис. 3.6. Информационная таблица реализации решений

В информационной таблице реализации решений отражается взаимодействие задач в процессе принятия решений, обеспечивается четкое разделение должностных обязанностей и ответственности (матрица распределения ответственности), виды и формы документов, являющиеся результатами решения одних задач, временные характеристики – сроки выполнения определенных работ (сетевая матрица). На основе ИТРР осуществляется координация и регулирование выполнения решения.

Информационная таблица реализации решений выполняет функцию информационного обеспечения процесса реализации управленческих решений, так как содержит состав требуемой информации, источники получения информации, способы сбора информации, способы накопления информации, способы обработки информации, способы проверки достоверности, формы представления (документ), каналы передачи информации и схемы электронного документооборота по решаемой задаче внутри организации и с внешними партнерами.

Методы воздействия и мотивации отражают способ выдачи распоряжений (устно, письменно, в виде приказов) и методы стимулирования исполнителей решений.

Методы контроля за выполнением решений. Данные методы делятся на контроль по промежуточным и конечным результатам и контроль по срокам исполнения. Назначение контроля состоит в создании необходимой системы гарантий реализации управленческих решений, системы обеспечения максимально возможного их качества. Сущность контроля заключается в выявлении отклонений при реализации плана, требующих принятия дополнительных решений. Контроль может осуществляться путем организации мониторинга за процессом реализации управленческих решений. Необходимость осуществления контроля предполагает создание механизма, который должен обнаруживать изменения во внешней и внутренней среде функционирования контролируемых организаций, места возникновения проблем, меру необходимости принятия дополнительных решений для достижения целей системы. При проведении контроля по результатам (выходам системы) главными достоинствами служат их оценка и сравнение с целевыми (плановыми) результатами, анализ факторов, способствовавших или препятствовавших их получению.

Основные управленческие процедуры, выполняемые на данной стадии реализации управленческих решений, таковы: контроль за соблюдением основных характеристик реализуемого решения, контроль за соблюдением сроков реализации, контроль за состоянием проблемной ситуации, выявление причин отклонений в ходе реализации управленческого решения, корректировка (в случае необходимости) программы реализации решения.

Основными видами контроля реализации управленческих решений являются: административный, технологический, ревизия и аудит.

Административный контроль – это проверка и постоянное наблюдение за процессами реализации управленческих решений: сроками, объемами, качеством их выполнения.

Технологический контроль состоит в проверке и постоянном наблюдении за используемыми технологиями при реализации управленческих решений.

Ревизия – это есть документальная проверка результатов реализации управленческих решений.

Аудит – это документальная проверка результатов реализации управленческих решений, устанавливающая уровень их соответствия определенным критериям, нормам и стандартам.

Методы контроля выполнения управленческих решений подразделяются на контроль по промежуточным и конечным результатам и контроль по срокам выполнения (операции в ИТРР).

При организации контроля по результатам (выходам системы) основным достоинством является оценка достигнутых результатов и сравнение их с целевыми (плановыми) результатами, оценка факторов, способствовавших или препятствовавших их получению.

Контроль по срокам проводится, как указывалось выше при описании технологии ИТРР (информационные таблицы реализации решений), следующим образом: фактические сроки выполнения сравниваются с запланированными, и выявляется отклонение. Если данные работы находятся на критическом пути, то ЛПР необходимо принять дополнительное решение, так как работы критического пути не имеют резерва для маневра, вследствие чего может измениться окончательный срок выполнения решения.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».
2. Опишите методы диагностики проблем.
3. Опишите методы генерирования альтернатив. Сущность методов активизации мышления.
4. Сущность методов соединения альтернатив.
5. Опишите методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.
6. Сущность критериальных методов оценки и выбора альтернатив.

7. Опишите методы реализации управленческих решений.
8. Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений.
9. Опишите коллективные методы принятия управленческих решений.
10. Опишите эвристические методы принятия управленческих решений.
11. Что такое креативные методы принятия нестандартных решений?
12. Опишите методы экспертного ранжирования.
13. Как осуществляется принятие решений в условиях определенности?
14. Перечислите методы принятия решений в условиях риска.
15. Перечислите методы принятия решений в условиях неопределенности.
16. Методы реализации управленческих решений.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

Использование метода средневзвешенных критериев для оценки экспертами ряда альтернатив и вариантов слабо структурированных решений (для оценки поставщиков продукции). На первом этапе экспертами дается оценка непосредственно критериев выбора. Предположим, цена за турпутевки, бонусы за объемы поставок т.д. Все критерии «взвешиваются» по отношению к главному критерию. По выбранным взвешенным критериям оцениваются все возможные варианты решений. Допустим, имеется четыре фирмы-туроператора: А, Б, В, Г. На самом деле их может быть значительно больше. На этом этапе производится сравнительная оценка каждой фирмы по каждому критерию (табл.3.5).

Таблица 3.5

Данные для определения качества поставок туроператоров по критериям выбора

Критерии выбора	Вес	А	Б	В	Г
Цена за турпутевки	10	10	4	6	8
Бонусы за объемы поставок	4	10	10	3	2
Скидки и льготы	8	1	2	10	6
Своевременность и надежность поставок	7	7	10	5	9
Безопасность и страхование туристов	10	2	4	6	10
Статус туроператора	2	10	8	4	6

На последнем этапе определяется суммарное взвешивание вариантов с учетом разной «весовой» категории каждого критерия, т.е. перемножаются весовые показатели критериев выбора на

взвешенные варианты по каждой строке (табл.3.6). Суммарная взвешенная оценка показывает наиболее адекватную оценку фирм-поставщиков турпродуктов.

Таблица 3.6

Данные для определения средневзвешенной экспертной оценки качества поставок туроператоров

Критерии выбора	А	Б	В	Г
Цена за турпутевки	100	40	60	80
Бонусы за объемы поставок	40	40	12	8
Скидки и льготы	8	16	80	48
Своевременность и надежность поставок	49	70	35	63
Безопасность и страхование туристов	20	40	60	100
Статус туроператора	20	16	8	12
Суммарная взвешенная оценка	237	222	255	311

Задание 2

«Принятие решения о выборе масштаба нового производства»

Условие: предприниматель решил организовать производство столярных изделий. В результате оценки спроса, возможной цены реализации и затрат на производство и сбыт им были получены следующие данные:

– максимальная цена одного изделия C_{\max} – 300 ден. ед.; возможно уменьшение рыночной цены в ближайший год до $C_{\min} = 200$ ден.ед.;

– переменные затраты на одно изделие $I_{\text{пер}} = 120$ ден. ед.

В состав постоянных затрат входят:

- зарплата предпринимателя – 2000 ден. ед. в мес.,
- расходы на амортизацию оборудования – 600 ден. ед. в мес.,
- расходы на оплату аренды помещения (2 варианта):
вариант 1 – $C_{\text{ар}} = 1000$ ден. ед. в мес.;
вариант 2 – $C_{\text{ар}} = 2400$ ден. ед. в мес.

Производственная площадь варианта 1 позволяет организовать выпуск 30 изделий в месяц, а производственная площадь варианта 2 – 120 изделий в месяц.

Необходимо принять решение по обеспечению безубыточности производства и выбрать лучший вариант арендуемого помещения.

Тестовые задания

1. *Какие из перечисленных приемов составляют эвристическую группу методов принятия решения?*

- A. Аналогии, инверсии, мозговые атаки.
- B. Морфологический анализ, группировки, математическое моделирование.
- C. Корреляционный анализ, коллективный блокнот, программирование.
- D. Аналогии, дисперсионный анализ, теория массового обслуживания.

2. *В чем состоит смысл метода экспертных оценок принимаемого решения?*

- A. Специалисты в конкретной области определяют эффективность выбранной альтернативы.
- B. Группа людей оценивает выбранное решение.
- C. Один специалист делает заключение о качестве принятого решения.
- D. Члены коллектива проводят оценку принятого решения.

3. *Назовите метод оптимизации УР, который применяется в сжатые сроки и в условиях минимума информации.*

- A. Метод математического моделирования.
- B. Метод экспертных оценок.
- C. Метод мозгового штурма.
- D. Метод Дельфи.

4. *Назовите метод оптимизации управленческих решений, который применяется в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации.*

- A. Метод математического моделирования.
- B. Метод экспертных оценок.
- C. Метод мозгового штурма.
- D. Метод выборочного анкетирования.

5. *Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи.*

- A. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы.

В. Повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке.

С. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования.

Д. Составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.

6. Какой из перечисленных методов относится к методам прогнозирования ситуации?

А. Методы экстраполяции.

В. Функционально-стоимостной анализ.

С. Методы экспертиз.

Д. Метод деловой игры.

7. Какой из перечисленных методов относится к методам выбора альтернатив?

А. Метод презентации.

В. Метод построения дерева решений.

С. Метод оценки порога безубыточности.

Д. Методы экстраполяции.

8. Какой из перечисленных методов эффективен при прогнозировании?

А. Метод Дельфи.

В. Метод ПАТТЕРН.

С. Метод мозгового штурма.

Д. Метод презентации.

9. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи.

А. Повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке.

В. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования.

С. Составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.

Д. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы.

10. Метод в разработке УР основан на ряде кратких выступлений группы специалистов для расширения кругозора участников и оказания на них воздействия:

- А. Ключевых вопросов.
- В. Дельфи.
- С. Деловых переговоров.
- Д. Симпозиума.

11. Дерево решений позволяет:

- А. Гарантировать эффективность принятия решения и достижение цели.
- В. Минимизировать риски предприятия.
- С. Проанализировать действия конкурентов.
- Д. Проанализировать варианты принятия решений в зависимости от внешних факторов.

12. В условиях определенности наиболее эффективным будет метод:

- А. Экстраполяции.
- В. Сценариев.
- С. Маржинальной прибыли.
- Д. Синектики.

13. Зона безопасной или устойчивой работы организации характеризуется:

- А. Разностью между маржинальным доходом и прибылью от реализации.
- В. Разностью между фактическим и критическим объемом реализации.
- С. Разностью между маржинальным доходом и постоянными затратами.
- Д. Отсутствием незавершенного производства.

14. В платежной матрице анализируются:

- А. Доходы и расходы организации.
- В. Объем продаж и прибыль.
- С. Стратегии и потребляемые ресурсы возможные доходы.

Д. Стратегии и действия конкурентов.

15. Метод мозгового штурма позволяет:

А. Активизировать память ЛПП для принятия эффективного решения.

В. Стимулировать мышление на уровне подсознания.

С. Гарантировать высокую эффективность УР и достижение цели.

Д. Принимать программируемые, типичные решения.

16. Метод мозгового штурма в принятии УР применяется в тех случаях, когда:

А. Есть возможность ориентироваться на уже апробированные варианты решения проблемы.

В. Имеется минимум информации о проблеме и установлены сжатые сроки.

С. Решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована.

Д. В организации нет специалистов по рассматриваемой проблеме.

4. МОДЕЛИРОВАНИЕ В ТЕОРИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

4.1. Сущность моделирования

Моделирование является неотъемлемой частью многих профессиональных областей деятельности, в т.ч. менеджмента.

Модель – это представление объекта, системы или идей в некоторой форме, отличной от самой целостности. Главной характеристикой модели является упрощение жизненной ситуации, к которой она применяется. Кроме того, она помогает менеджеру совместить свой опыт и способности к суждениям с опытом и суждениями других специалистов.

Существует множество причин, обуславливающих необходимость применения моделей вместо попыток прямого воздействия на организационную систему. Основными из них являются:

✓ сложность организационных ситуаций, при которых число переменных, относящихся к конкретной проблеме или ситуации, значительно превосходит возможности любого человека, и постичь его можно, упростив реальный мир с помощью моделей;

✓ экспериментирование, т.е. проведение исследований в реальной жизни чревато большими издержками для организации, а иногда оно вообще невозможно, и для того, чтобы опробовать и проверить альтернативные варианты решения проблемы, обращаются к моделированию;

✓ ориентация управления на будущее – это отсутствие возможности наблюдать явления, которые ещё не существуют. Поэтому моделирование – единственный к настоящему времени систематизированный способ увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений.

Существует три базовых типа моделей: физическая, аналоговая и математическая.

Физическая модель представляет то, что исследуется, с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Примером могут служить макеты зданий в архитектуре, модели автомобилей и т.д.

Аналоговая модель представляет исследуемый объект некоторым аналогом, который ведет себя как реальный объект, но

выглядит по-иному. Примером может служить организационная структура организации, описывающая цепи прохождения команд или схема документооборота.

Математическая модель использует символы для описания свойств или характеристик объекта или события. Математические модели относятся к типу моделей, чаще всего используемых при принятии организационных решений. В математической модели, называемой также символической, используются символы для описания свойств или характеристик объекта или события. Пример математической модели и аналитической ее силы как средства, помогающего нам понимать исключительно сложные проблемы, – известная формула Эйнштейна $E = mc^2$.

Математическое моделирование применяют в тех случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована. Широкое использование математических моделей позволяет дать количественную характеристику проблемы и найти оптимальный вариант ее решения.

4.2. Основные этапы построения модели

Первый и наиболее важный этап построения модели состоит в постановке задачи. Для нахождения приемлемого или оптимального решения нужно знать, в чем состоит задача. Этот этап соответствует первому этапу процесса принятия рационального решения, рассмотренного в первой главе. Осведомленность руководителя о наличии задачи не предполагает ее истинной идентификации. Менеджер обязан уметь отличать симптомы задачи от причин, вызвавших ее.

Следующим этапом после постановки задачи следует построение модели. Здесь необходимо определить главную цель модели, виды и типы выходной информации, а также требуемую информацию для построения модели. Сбор такой информации зачастую становится нелегкой задачей. После построения модели ее следует проверить на достоверность. Во-первых, необходимо установить – все ли существенные компоненты реальной ситуации встроены в модель. Проверка многих моделей управления показывает, что они несовершенны, поэтому не охватывают всех релевантных переменных. Чем лучше модель отражает реальную действитель-

ность, тем выше ее способность оказывать помощь в принятии сложных управленческих решений. Во-вторых, необходимо установить степень, в которой информация, поучаемая с помощью модели, действительно помогает руководству справиться с проблемой.

После проверки на достоверность модель готова к использованию. Хотя это и естественный этап, зачастую модели так и остаются невостребованными руководством по различным причинам, наиболее распространенными среди которых являются боязнь и непонимание методов моделирования.

Даже если модель была успешно применена на практике, потребуется ее обновление, поскольку коррективы могут внести как влияние окружающей среды, так и результаты использования самой модели. Как все средства и методы, модели науки управления могут привести к ошибкам. Эффективность модели может быть снижена действием ряда потенциальных погрешностей. Наиболее часто встречающиеся – недостоверные исходные допущения, ограниченные возможности получения нужной информации, страхи пользователя, слабое использование на практике, чрезмерно высокая стоимость.

Недостоверные исходные допущения. Любая модель опирается на некоторые исходные допущения или предпосылки. Это могут быть поддающиеся оценке предпосылки, например, что расходы на рабочую силу в следующие шесть месяцев составят 200 тыс. долл. Такие предположения можно объективно проверить и просчитать. Вероятность того, что они точны, будет высока. Некоторые предпосылки не поддаются оценке и не могут быть объективно проверены. Предположение о росте сбыта в будущем году на 10% – пример допущения, не поддающегося проверке. Никто не знает точно, произойдет ли это действительно. Поскольку такие предпосылки являются основой модели, точность последней зависит от точности предпосылок. Модель нельзя использовать для прогнозирования, например, потребности в запасах, если неточны прогнозы сбыта на предстоящий период. В дополнение к допущениям по поводу компонентов модели, руководитель формулирует предпосылки относительно взаимосвязей внутри нее. Например, модель, предназначенная помочь в решении того, сколько галлонов краски разных типов следует производить, должна, вероятно, включать допущение относительно зависимости между продажной ценой и

прибылью, а также стоимостью материалов и рабочей силы. Точность модели зависит также от точности этих взаимосвязей.

Информационные ограничения. Основная причина недостоверности предпосылок и других затруднений – это ограниченные возможности в получении нужной информации, которые влияют и на построение, и на использование моделей. Точность модели определяется точностью информации по проблеме. Если ситуация исключительно сложна, специалист по науке управления может быть не в состоянии получить информацию по всем релевантным факторам или встроить ее в модель. Если внешняя среда подвижна, информацию о ней следует обновлять быстро, но это может быть нереализуемым или непрактичным.

Иногда при построении модели могут быть проигнорированы существенные аспекты, поскольку они не поддаются измерению. Например, модель определения эффективности новой технологии будет некорректной, если в нее встроена только информация о снижении издержек в соответствии с увеличением специализации. Построение модели наиболее затруднительно в условиях неопределенности. Когда необходимая информация настолько неопределенна, что ее трудно получить, исходя из критерия объективности, руководителю, возможно, целесообразнее положиться на свой опыт, способность к суждению, интуицию и помощь консультантов.

Страх пользователя. Модель нельзя считать эффективной, если ею не пользуются. Основная причина неиспользования модели заключается в том, что руководители, которым она предназначена, могут не вполне понимать получаемые с помощью модели результаты и потому боятся ее применять. Опрос журналом «Форчун» вице-президентов по производству из 500 фирм подтвердил, что основное препятствие для использования моделей науки управления вице-президентом – это недостаток у них знаний в этой области.

Группа исследователей пришла к выводу, что для борьбы с этим возможным страхом специалистам по количественным методам анализа следует значительно больше своего времени уделять ознакомлению руководителей с возможностями и порядком использования моделей. Руководители должны быть подготовлены к применению моделей, а высшему руководству следует подчеркивать, насколько значительно успех организации зависит от

моделей и как они повышают способность руководителей эффективно планировать и контролировать работу организации.

Слабое использование на практике. Согласно ряду исследований уровень методов моделирования в рамках науки управления превосходит уровень использования моделей. Как указывалось выше, одна из причин такого положения дел – страх. Другие причины – это недостаток знаний и сопротивление переменам. Данная проблема подкрепляет желательность того, чтобы на стадии построения модели штабные специалисты привлекали к этому делу пользователей. Когда люди имеют возможность обсудить и лучше понять вопрос, метод или предполагаемое изменение, их сопротивление обычно снижается.

Чрезмерная стоимость. Выгоды от использования модели, как и других методов управления, должны с избытком оправдывать ее стоимость. При установлении издержек на моделирование руководству следует учитывать затраты времени руководителей высшего и низшего уровней на построение модели и сбор информации, расходы и время на обучение, стоимость обработки и хранения информации.

4.3. Классификация моделей управления

Модели, используемые в управлении, можно классифицировать по различным признакам.

1) По целевому назначению различают:

✓ описательные (дескриптивные) – предназначены для описания свойств или поведения реальных объектов. Они являются формой представления знаний о действительности, поэтому иначе их называют познавательными моделями. Их развитие направлено на приближение модели к реальности. Например, отчет о деятельности фирмы или психологическая характеристика личности – это описательные модели;

✓ нормативные (прескриптивные) – предназначены для указания целей деятельности и определенного порядка действий для их достижения; предписывают нормы и правила поведения, определенные процедуры и конкретные действия. Поэтому иначе они называются прагматическими моделями. Их развитие направлено на приближение реальности к модели, поскольку они играют роль стандарта или образца, под который «подгоняются» как сама дея-

тельность, так и ее результаты. Например, к нормативным моделям относятся законы, уставы организаций, должностные инструкции, бизнес-планы, программы действий, управленческие решения. Таким образом, основное различие между указанными типами моделей состоит в том, что описательные модели отражают существующее, а нормативные модели – не существующее, но желаемое и, возможно, осуществимое.

2) Объекты моделирования в зависимости от времени модели бывают:

✓ статические – отражают конкретное состояние реального объекта, которое со временем не меняется. Они представляют своего рода «мгновенную фотографию» интересующего нас объекта. Примером статической модели является описание значений показателей эффективности организации в некоторый момент времени;

✓ динамические – отражают процесс изменения состояний реального объекта. Они показывают различия между состояниями, последовательность смены состояний и развитие событий с течением времени. Например, описание процесса изменения показателей эффективности за некоторый период времени можно рассматривать как динамическую модель организации.

3) По принципу моделирования:

✓ аналитические – описывают определенные свойства реального объекта (существующие или желаемые) с целью количественного или качественного анализа его состояния и поведения. Они не раскрывают «механизм» функционирования объекта моделирования, а лишь отображают этот объект в целом как совокупность его основных свойств (параметров, характеристик). Аналитические модели разрабатываются путем сбора информации о реальном объекте и путем выявления основных закономерностей его функционирования;

✓ имитационные, напротив, воспроизводят поведение объекта, раскрывают «механизм» его функционирования путем имитации реальных процессов или явлений. Имитационные модели описывают не конечный результат исследования, а непосредственно процесс функционирования реальных объектов с целью их изучения и получения новой информации. Например, описание результатов проведения деловой игры – это аналитическая модель, а сама деловая игра – это имитационная модель функционирования организации. Имитационное моделирование является своеобразным

экспериментированием с моделями реальных систем и открывает широкие возможности для их познания.

4) По методу моделирования различают:

✓ материальные— предполагают использование некоторого материального предмета, заменяющего в некотором смысле реальный объект. По своей природе материальные модели делятся на физические и аналоговые. Физические модели обеспечивают сходное геометрическое построение модели и оригинала (например, макеты выпускаемой продукции) или подобие физических процессов одинаковой природы, протекающих в модели и оригинале (например, испытания макетов продукции в лабораторных условиях). Частный случай – натурное моделирование, когда основой модели является не макет, а сам реальный объект. В этом случае содержание процесса моделирования состоит в изучении результатов влияния на объект разнообразных факторов, создаваемых специально или возникающих естественно внутри него и в окружающей среде. Пример натурального моделирования – испытания или опытная эксплуатация новых образцов продукции фирмы. В отличие от физических аналоговые модели обеспечивают подобие процессов, протекающих в модели и оригинале, но имеющих разную физическую природу. Так, движение стрелок часов – это механический аналог течения времени, а например, колебания электрического тока в подходящих цепях можно рассматривать как аналог транспортных потоков или потоков информации в сетях связи;

✓ абстрактные—основаны на мысленной аналогии между реальным объектом и его моделью. Они не предполагают использование каких-либо материальных предметов, заменяющих собой оригинал, и по способу отражения объектов делятся на две группы— знаковые и интуитивные. Знаковые (семиотические) модели строятся с помощью системы знаков или символов, описывающих свойства или поведение объекта. По способу их представления различают математические, графические, лингвистические и логические модели. К графическим относят рисунки, графики, чертежи, диаграммы, таблицы, схемы; лингвистические разрабатываются в форме текста на естественном языке; логические формируются на специальных логических языках (с их помощью, например, описываются модели представления знаний в интеллектуальных системах). Ведущую роль среди всех форм знаковых моделей играют математические модели, которые строятся с помощью математиче-

ских символов и выражений, описывающих количественные отношения и связи между объектами реального мира. Интуитивные модели представляют собой мысленные конструкции, создаваемые мозгом и сохраняемые в памяти людей – концептуальные структуры (образы, ассоциации, идеи, возникающие в процессе человеческого восприятия, представления, мышления и воображения) или выражаемые ими на естественном языке – концептуальные модели (описание реальных или желаемых свойств объектов на содержательном уровне с помощью естественного языка). Интуитивные модели чаще всего используются в человеческой практике. Они не устанавливают строгих количественных или логических отношений между реальными объектами, а ограничиваются лишь анализом качественных обобщенных понятий, отражающих наиболее общие тенденции развития процессов и явлений. Например, такой подход применяется для выдвижения гипотез о способах решения сложных проблем, принятия интуитивных решений, проведения мысленного эксперимента, разработки сценариев и т.д.

Таким образом, в процессе оценивания альтернатив менеджеры и специалисты организации сознательно или неосознанно используют модели, которые позволяют предвосхитить развитие событий и оценить возможные последствия каждого решения до того, как оно будет принято и реализовано.

4.4. Модели принятия решений

Число моделей менеджмента не поддается подсчету, как, впрочем, и число проблем, для решения которых они создавались. Перечислим некоторые наиболее распространенные виды.

Теория игр. Эта модель представляет собой метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов. Она наиболее полезна в случаях, когда требуется определить наиболее важные факторы в ситуации принятия решения в условиях рынка. Теорию игр изначально разработали военные с тем, чтобы в стратегии можно было учесть возможные действия противника. В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, новые кампании поддержки сбыта, предложения дополнительного обслуживания, модификацию и освоение новой продукции. Если, например, с помощью теории игр руководство устанавливает, что при повышении цен

конкуренты не сделают того же, оно, вероятно, должно отказаться от этого шага, чтобы не попасть в невыгодное положение в конкурентной борьбе. Теория игр используется не так часто, как другие описываемые здесь модели. К сожалению, ситуации реального мира зачастую очень сложны и настолько быстро изменяются, что невозможно точно спрогнозировать, как отреагируют конкуренты на изменение тактики фирмы. Тем не менее, теория игр полезна, когда требуется определить наиболее важные и требующие учета факторы в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы. Эта информация важна, поскольку позволяет руководству учесть дополнительные переменные или факторы, могущие повлиять на ситуацию, и тем самым повышает эффективность управленческого решения.

Теория очередей. Модель теории очередей или модель массового обслуживания используется для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. К ситуациям, в которых наиболее полезно применение этой теории, можно отнести ожидание клиентами банка свободного кассира, очередь грузовиков на разгрузку под склад и т.п.

Принципиальная проблема заключается в уравнивании расходов на дополнительные каналы обслуживания и потерь от обслуживания на уровне ниже оптимального. Модели очередей снабжают руководство инструментом определения оптимального числа каналов обслуживания, которые необходимо иметь, чтобы сбалансировать издержки в случаях чрезмерно малого и чрезмерно большого их количества.

Модель управления запасами. Эта модель используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Цель данной модели – сведение к минимуму отрицательных последствий накопления запасов, что выражается в определенных издержках. Эти издержки бывают трех основных видов: на размещение заказов, на хранение, а также потери, связанные с недостаточным уровнем запасов. Последние имеют место при исчерпании запасов. В этом случае продажа готовой продукции или предоставление обслуживания становятся невозможными, а также возникают потери от простоя производственных линий, в частности в связи с необходимостью оплаты труда работников, хотя они не работают в данный момент. Поддержание высокого уровня запасов

избавляет от потерь, обуславливаемых их нехваткой. Закупка в больших количествах материалов, необходимых для создания запасов, во многих случаях сводит к минимуму издержки на размещение заказов, поскольку фирма может получить соответствующие скидки и снизить объем «бумажной работы». Однако эти потенциальные выгоды перекрываются дополнительными издержками типа расходов на хранение, перегрузку, выплату процентов, затрат на страхование, потерь от порчи, воровства и дополнительных налогов. Кроме того, руководство должно учитывать возможность связывания оборотных средств избыточными запасами, что препятствует вложению капитала в приносящие прибыль акции, облигации или банковские депозиты. Несколько специфических моделей разработано в помощь руководству, желающему установить, когда и сколько материалов заказывать в запас, какой уровень незавершенного производства и запаса готовой продукции поддерживать.

Оптимальный размер заказа соответствует минимальной величине совокупных издержек. Исходя из этого, для расчета оптимального размера заказа используется формула Вилсона.

Формула Вилсона (Wilson) имеет вид

$$Q = \sqrt{\frac{2AS}{W}},$$

где Q – оптимальный размер заказа, шт.; A – затраты на поставку единицы заказываемого продукта, руб.; S – потребность в заказываемом продукте за определенный период, шт.; W – затраты на хранение единицы запаса, руб./шт.

Модели распределения ресурсов (математическое программирование). Эти модели позволяют распределить ограниченные объемы различного вида ресурсов (взаимозаменяемых, однородных и неоднородных, с непрерывным и дискретным измерением и т.д.) между потребителями наиболее оптимальным образом при наличии конкурирующих потребностей. Во многих случаях задачи распределения ресурсов описываются моделями математического программирования, где в качестве критерия оптимальности часто выступают такие критерии, как максимизация суммарного эффекта от использования ресурсов, минимизация потерь, связанных, например, с доставкой ресурсов и т.п. Математическое

программирование бывает: линейным, нелинейным, целочисленным (дискретным) и динамическим.

Линейное программирование обычно используют специалисты штабных подразделений для разрешения производственных трудностей. Типичные варианты применения линейного программирования: планирование ассортимента продукции, управление технологическим процессом, регулирование запасов, календарное планирование производства, планирование распределения продукции, распределение рабочих и т.п. (табл.4.1).

Таблица 4.1

Типичные варианты применения линейного программирования в управлении производством

<i>Укрупненное планирование производства.</i> Составление графиков производства, минимизирующих общие издержки с учетом издержек в связи с изменением ставки процента, заданных ограничений по трудовым ресурсам и уровням запасов
<i>Планирование ассортимента изделий.</i> Определение оптимального ассортимента продукции, в котором каждому ее виду свойственны свои издержки и потребности в ресурсах (например, определение оптимальной структуры производства компонентов для бензина, красок, продуктов питания для человека, кормов для животных)
<i>Маршрутизация производства изделия.</i> Определение оптимального технологического маршрута изготовления изделия, которое должно быть последовательно пропущено через несколько обрабатывающих центров, причем каждая операция центра характеризуется своими издержками и производительностью
<i>Управление технологическим процессом.</i> Сведение к минимуму выхода стружки при резке стали, отходов кожи или ткани в рулоне или полотнище
<i>Регулирование запасов.</i> Определение оптимального сочетания продуктов на складе или в хранилище
<i>Календарное планирование производства.</i> Составление календарных планов, минимизирующих издержки с учетом расходов на содержание запасов, оплату сверхурочной работы и заказов на стороне
<i>Планирование распределения продукции.</i> Составление оптимального графика отгрузки с учетом распределения продукции между производственными предприятиями и складами, складами и магазинами розничной торговли
<i>Определение оптимального местоположения нового завода.</i> Определение наилучшего пункта местоположения путем оценки затрат на транспортировку между альтернативными местами размещения нового завода и местами его снабжения и сбыта готовой продукции

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

План годового выпуска продукции производственного предприятия составляет 800 единиц, при этом на каждую единицу готовой продукции требуется 2 единицы комплектующего изделия КИ-1. Известно, что стоимость подачи одного заказа составляет 200 руб., цена единицы комплектующего изделия – 480 руб., а стоимость содержания комплектующего изделия на складе составляет 15% его цены. Требуется определить оптимальный размер заказа на комплектующее изделие КИ-1.

Решение затраты на содержание запасов в определенный период складываются из следующих элементов: 1) суммарной стоимости подачи заказов; 2) цены заказываемого комплектующего изделия; 3) стоимости хранения запаса.

Оптимальный размер заказа соответствует минимальной величине совокупных издержек. Исходя из этого, для расчета оптимального размера заказа используется формула Вилсона, которая имеет вид

$$Q = \sqrt{\frac{2AS}{W}},$$

где Q – оптимальный размер заказа, шт.; A – затраты на поставку единицы заказываемого продукта, руб.; S – потребность в заказываемом продукте за определенный период, шт.; W – затраты на хранение единицы запаса, руб./шт.

Используя формулу, определяем оптимальный размер заказа по имеющимся исходным данным:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot 200 \cdot 1600}{0.15 \cdot 480}} = 94.28 \text{ (шт.)}.$$

Округление оптимального размера заказа в большую сторону помогает избежать дефицита комплектующего изделия. Таким образом, оптимальный размер заказа составляет 95 шт.

Задание 2

По данным учета затрат стоимость подачи одного заказа на комплектующее изделие составляет 158 руб., годовая потребность в комплектующем равна 10 568 шт., цена единицы комплектующего – 256 руб., стоимость хранения комплектующего изделия равна 25% его цены.

Определите оптимальный размер заказа на комплектующее изделие.

Задание 3

Известно, что издержки выполнения заказа составляют 2 у.е. за 1 т, количество необходимого материала равно 1250 т, закупочная цена 1 т – 150 у.е., издержки хранения составляют 20% цены.

Определите оптимальный размер заказа (партии поставки).

Задание 4

Годовая потребность в материалах составляет 1550 шт., число рабочих дней в году – 226, оптимальный размер заказа – 75 шт., время поставки каждой партии – 10 дней, возможная задержка поставки – 2 дня.

Определите параметры системы управления запасами с фиксированным размером заказа.

Задание 5

Исходные данные те же, что и в задаче 4.

Рассчитайте параметры системы управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами.

Задание 6

Годовая потребность в полуфабрикатах составляет 1550 шт., число рабочих дней в году – 226, оптимальный размер заказа (партии поставки) – 75 шт. Поставка осуществляется грузовым автомобилем со средней эксплуатационной скоростью 22,92 км/ч. Поставщик находится на расстоянии 2200 км, общее время на погрузочно-разгрузочные работы, отдых водителя и т.п. составляют 2 дня за рейс. Возможная задержка в поставке – 2 дня.

Определите параметры системы с фиксированным размером заказа, а именно:

- а) ожидаемое дневное потребление полуфабрикатов;
- б) срок расходования партии поставки;
- в) ожидаемое потребление за время поставки;
- г) максимальное потребление за время поставки (с учетом возможной задержки в поставке очередной партии);
- д) гарантийный запас.

Постройте графически систему с фиксированным размером заказа (партии поставки) по известным и рассчитанным данным.

5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЗА УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

5.1. Сущность эффективности управленческих решений

Под эффективностью понимают как степень достижения цели (то есть действенность или другими словами результативность), так и рациональность усилий по получению результата. Однако это противоречие кажущееся, так как эффективность является сложным понятием, связанным с результатом двояко. С одной стороны эффективность связана с планируемым идеальным результатом, то есть с целью, как степень достижения цели, а с другой стороны эффективность связана с конкретным выражением результата, как степень рациональности результата в виде соизмерения результата и усилий, затраченных на его получение. Конкретные цели любого управленческого решения состоят в том, чтобы обеспечить движение к поставленным траекторным целям, а эффективность каждого управленческого решения – это степень выполнения этих конкретных целей. С другой стороны, для достижения этих целей при реализации управленческого решения затрачиваются ресурсы и эти затраты не должны быть чрезмерными, то есть необходимо сопоставлять полученный результат и затраченные ресурсы. В частности, если возможно, то для этого используются общие оценки (стоимостные, трудовые и др.). Кроме затрат ресурсов при достижении результатов возможны потери, которые также должны быть учтены при определении эффективности управленческого решения.

Таким образом, эффективность управленческих решений рассматривается в двух аспектах:

- 1) как степень достижения поставленной цели;
- 2) как степень рациональности усилий по достижению поставленных целей.

Эффект, объем необходимых ресурсов и их затраты, а также возможные потери зависят от текущего и будущего состояний внешней и внутренней среды организации, поэтому всегда существуют риски снижения эффекта и увеличения объема привлекаемых ресурсов, их затрат и потерь. Эффективность управленческого решения будет тем выше, чем большим эффектом оно

характеризуется и чем меньше задействовано ресурсов и чем меньше их затраты. Невозможно найти решение, при котором одновременно достигается наибольший эффект при наименьших ресурсах и затратах. Поэтому одним из наиболее важных свойств решений является их компромиссность, так как любое решение имеет как плюсы, так и минусы.

К сожалению, оценка эффективности принятых решений, особенно в условиях сложной, взаимосвязанной и динамичной среды, трудновыполнимая задача. Часто невозможно установить, было ли принятое ранее решение лучшим, особенно, если его реализация не привела к отрицательным последствиям. Для того чтобы определить, лучшее ли было принято решение, необходимо воспроизвести прошлую проблемную ситуацию, принять по ней решение, которое с современных позиций кажется лучшим, посмотреть, какими будут результаты его реализации в настоящее время с учетом сложившихся условий и затем сделать вывод о том, какое решение было лучшим. Это часто невыполнимо.

Таким образом, чтобы управленческие решения были эффективными, необходимо:

- ✓ правильно поставить цель;
- ✓ добиться ее реализации, причем рациональным образом, то есть соизмеряя ресурсы, затраты и величину эффекта;
- ✓ контролировать степень эффективности принятого решения на всех этапах.

В случае если основной целью управленческого решения является экономическая цель, то оба аспекта объединяются в понятие финансово-экономической эффективности управленческого решения. При иных целях расчет финансово-экономической эффективности производится только для оценки рациональности усилий по достижению поставленных целей.

Финансово-экономическая эффективность управленческих решений подразумевает следующее: эти решения должны способствовать сохранению платежеспособности, повышению доходности и финансовой устойчивости организации и снижению рисков ее деятельности. При этом в центре оценки эффективности лежит определение доходности, а платежеспособность, финансовая устойчивость и риски выступают как ограничения, то есть альтернативные решения сравниваются между собой по доходности при

ограничениях на платежеспособность, финансовую устойчивость и риски.

Оценка доходности решений, а также платежеспособности, финансовой устойчивости и рисков производится на основе анализа движения денежных средств. Основными критериями при оценке доходности выступают: чистый дисконтированный доход, срок окупаемости и эффективная процентная ставка, определяемые из анализа движения денежных средств.

Таким образом, все управленческие решения, принимаемые в организации, должны быть эффективными, то есть в конечном итоге должны быть направлены на удовлетворение интересов всех основных субъектов организации.

5.2. Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений

На эффективность управленческих решений в свою очередь влияет множество факторов. В первую очередь – это факторы, связанные с постановкой цели конкретного управленческого решения. Понятно, что неверно поставленная цель приводит к неверному результату и не способствует повышению эффективности работы организации. Считаем, что цель поставлена правильно, если она способствует повышению эффективности работы организации. Поэтому организация должна принять необходимые меры к тому, чтобы каждое управленческое решение реализовывалось в соответствии с правильно поставленными целями. Для этого необходима разработка целевой поддержки управленческих решений. Таким образом, одним из основных факторов эффективности управленческих решений является степень разработки целевой поддержки управленческих решений в организации, компетентность сотрудников, их квалификация и профессионализм.

В силу субъективного характера управленческих решений большое значение в процессе принятия решений играют психологические и межличностные (поведенческие) факторы. В первую очередь на принятие решений оказывают влияние система ценностей менеджера и его культурный и образовательный уровень, влияющие на способ принятия решений. Поэтому ряд организаций использует формальные декларации о корпоративных ценностях, чтобы решения, принимаемые руководителями, и действия всех

работников в организации соответствовали общей корпоративной системе ценностей – это также входит в систему целевой поддержки управленческих решений.

Поведенческие факторы также могут влиять на эффективность решений в силу различий в восприятии менеджерами одних и тех же фактов, что может привести к конфликтам, поскольку руководители по-разному понимают одну и ту же проблему в зависимости от их области деятельности, уровня компетентности, личных интересов. Кроме того, их действия часто зависят от степени лояльности по отношению к ним других руководителей. Для устранения отрицательных влияний межличностных связей должны быть организованы эффективные межличностные коммуникации, что входит в организационную поддержку управленческих решений.

Существенным фактором эффективности управленческих решений является их взаимозависимость. Исходя из системного подхода, можно утверждать, что, во-первых, все решения в организации определенным образом взаимосвязаны (через ограниченные ресурсы, рынки сбыта, поставщиков и т.д.) и, во-вторых, единичное важное решение может потребовать сотен решений в его развитии, то есть имеет место последовательность решений. Решения, принятые в одном сегменте организации могут самым существенным образом сказываться на других сегментах, то есть решение, полезное для одного сектора может отрицательно сказаться на других секторах и в целом быть неэффективным. Следовательно, для повышения эффективности решений необходимо согласование решений. Например, решение, связанное с техническим перевооружением производства отразится не только на производстве, но не менее серьезное влияние окажет на маркетинг, финансы, управление кадрами.

Таким образом, для того, чтобы в организации принимались и реализовывались эффективные управленческие решения, необходимо создание развитой системы поддержки: целевой – для повышения качества постановки целей на всех уровнях, организационно-правовой и информационно-методической.

Целевая поддержка содержит траекторные и конкретные цели предприятия, политику, правила и процедуры, нормы, стандарты, лимиты и планы.

Организационно-правовая поддержка решает задачу создания механизмов разработки, принятия и реализации решений. Она включает в первую очередь производственную структуру и структуру управления, регламент производства продукции и управления, систему документации, систему контроля и ответственности. Необходима в первую очередь для доведения всех элементов целевой поддержки до всех лиц, принимающих и разрабатывающих управленческие решения, для структурирования их деятельности.

Информационно-методическая поддержка – это система сбора и накопления данных, их обработки и представления, то есть среда, в которой разрабатываются, принимаются и реализуются решения. Она включает информационную систему предприятия, в том числе бухгалтерский учет, кадровый учет и др., а также методы прогнозирования решений, программно-технические средства, включая базы данных и интеллектуальные системы.

Информационная поддержка распадается на две части: получение данных и методы обработки этих данных, в результате чего возможно получение адекватного представления о проблемах, оценка, выбор лучшего решения и т.д.

В первую очередь эффективность управленческого решения зависит от полноты и достоверности данных, необходимых для принятия решений, то есть от информационной обеспеченности. Информационные ресурсы дорого стоят, поиск и анализ информации могут быть длительными. Поэтому менеджер должен решить, существенна ли выгода от использования дополнительной информации и настолько ли является важным решение, чтобы идти на значительные затраты на сбор и обработку информации, то есть необходимо соотносить затраты на информацию с пользой от её использования. Достаточно часто дополнительная информация пользу не увеличивает, однако затраты растут значительно. С другой стороны решения часто принимаются в условиях неопределенности лишь в силу недостатка информации. В целом, существует оптимальный объем информации, позволяющий принимать наиболее эффективные решения.

Эффективность управленческих решений можно повысить, используя механизмы действия в конкретных ситуациях известных экономических законов и закономерностей. Например, известны закономерности жизненного цикла товаров, зависимости между

ценой, спросом и предложением, действие закона эффекта масштаба производства, закона экономии суммы прошлого и живого труда на единицу продукции и др. Это позволяет строить математические модели явлений и успешно прогнозировать их развитие, выявлять проблемы. С другой стороны, незнание экономических законов, действие наперекор им, существенно снижают эффективность управленческих решений, приводят к противоположному результату.

Таким образом, любое управленческое решение принимается в соответствии с определенной технологией и с использованием перечисленных элементов поддержки. При правильно и рационально разработанной системе поддержки должны на любом уровне приниматься эффективные решения, то есть система поддержки должна быть соответствующим образом спроектирована, создана и в дальнейшем должна постоянно совершенствоваться.

5.3. Виды эффективности управленческих решений

Эффективность управленческого решения – это ресурсная результативность, полученная по итогам подготовки или реализации управленческого решения в организации.

В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др. Различают организационную, экономическую, психологическую, правовую, этическую, технологическую и социальную эффективность управленческих решений.

Под *организационной эффективностью управленческого решения* понимают факт достижения организационных целей за счет меньшего числа работников или меньшего времени. Организационные цели связаны с реализацией следующих потребностей человека: потребность в организации жизни и безопасности, управлении, стабильности, порядке. Организационная эффективность и качество управленческого решения неразрывно связаны между собой.

Экономическая эффективность управленческого решения – это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения и затрат на его подготовку и реализацию.

Социальная эффективность управленческого решения – это факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами. Социальные цели реализуют следующие потребности человека: потребности в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе.

Технологическая эффективность управленческого решения – это факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланированных в бизнес-плане, за счет более короткого времени или меньших финансовых затрат.

Психологическая эффективность управленческого решения – это факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Психологические цели реализуют следующие потребности человека: потребности в любви, семье, свободном времени.

Правовая эффективность управленческого решения – это степень достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Правовые цели реализуют следующие потребности человека: потребность в безопасности и порядке.

Экологическая эффективность управленческого решения – это факт достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Экологические цели реализуют следующие потребности человека: потребность в безопасности, здоровье, физиологические потребности.

Этическая эффективность управленческого решения – это факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Этические цели реализуют потребности и интересы человека в соблюдении нравственных норм поведения окружающими людьми.

5.4. Методы оценки экономической эффективности управленческих решений

Из известных методов оценки экономической эффективности управленческой деятельности чаще используются следующие:

- ✓ оценка эффективности управленческого решения по экономии затрат на разработку и внедрение;
- ✓ оценка эффективности управленческого решения по конечным результатам;
- ✓ косвенное сопоставление эффективности различных вариантов управленческого решения;
- ✓ оценка эффективности управленческого решения по результатам изменения экономических показателей организации.

1) Оценка эффективности управленческого решения по экономизатрат на его разработку и внедрение.

Основными параметрами в этом случае служат нормативы (временные, ресурсные, финансовые и др.), предварительно разработанные в организации и определяющие затраты ресурсов для подготовки и реализации управленческого решения.

Оценка экономической эффективности \mathcal{E}_i осуществляется по каждому ресурсу, исходя из следующего соотношения:

$$\mathcal{E}_i = \frac{C_i}{P_i} \times 100\%,$$

где C_i – норматив затрат i -го ресурса для подготовки и реализации управленческого решения; P_i – реальные затраты i -го ресурса для подготовки и реализации управленческого решения.

Обработка полученных данных может идти тремя путями:

- из всех ресурсов выбирается главный, он и определяет общую эффективность управленческого решения.
- при равнозначности приоритетов всех m ресурсов экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:

$$\mathcal{E} = \sum_{i=1}^m \frac{\mathcal{E}_i}{m} \times 100\%,$$

- при неравнозначности приоритетов ресурсов P_i экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:

$$\mathcal{E} = \frac{\sum_{i=1}^m (\mathcal{E}_i \times P_i)}{m} \times 100\%,$$

$$\sum_{i=1}^m \Pi_i = 1.$$

2) Оценка эффективности управленческого решения по конечным результатам.

Метод основан на расчете эффективности производства в целом и выделении из нее фиксированной (статистически обоснованной) части:

$$\mathcal{E} = \frac{(\Pi \times K)}{3} \times 100\%,$$

где K – коэффициент, учитывающий долю эффективности, приходящуюся на управленческое решение ($K = 0,2-0,3$); Π – прибыль от реализации продукции, 3 – затраты на производство продукции.

Этот метод целесообразен для руководителей компании. Он позволяет обоснованно выделить средства для поощрения работников в связи с полученной прибылью.

3) Косвенное сопоставление различных вариантов управленческого решения:

$$\mathcal{E} = \left[K \times \left(\frac{\Pi_2}{3_2} - \frac{\Pi_1}{3_1} \right) \right] \times 100\%.$$

Метод основан на сравнении экономических показателей конечной продукции, полученных от реализации разных управленческих решений при одинаковом характере производства продукции. Данный метод позволяет использовать рыночную стоимость произведенной продукции и затраты на ее производство.

4) Оценка эффективности управленческого решения по результатам изменения экономических показателей работы организации.

Эффект коммерческих решений в общем виде количественно выражается в приросте объема товарооборота, в ускорении товарооборачиваемости и в уменьшении объема товарных запасов:

$$\mathcal{E}_T = \frac{\Pi \cdot T}{3} \times 100\% = \frac{\Pi(T_\Phi - T_\Pi)}{3} \times 100\%,$$

где \mathcal{E}_T – экономическая эффективность от увеличения товарооборота; Π – прибыль на 1 млн. руб. товарооборота; T – прирост товарооборота в результате внедрения управленческого решения; T_Φ – товарооборот фактический (после внедрения управленческого решения); T_Π – товарооборот за сопоставимый период до внедрения управленческого решения; 3 – затраты на разработку, реализацию

управленческого решения и хозяйственную деятельность организации.

5.5. Ответственность руководителей за управленческие решения

Существенным признаком управления является возложение (принятие и передача) ответственности за операции по подготовке и реализации принимаемых решений.

Ответственность означает при этом обязанность (долг) и готовность менеджеров действовать определенным образом по отношению к вышестоящему руководству, самим себе, а также обществу, т.е. к различным лицам и группам лиц в организации и за ее пределами.

Определенная часть управленческих решений может делегироваться полностью или частично руководителями или менеджерами на более низкие уровни управления. Однако собственно принятие управленческих решений, отдача распоряжений по их реализации и связанная с этим ответственность являются неотъемлемыми сущностными признаками руководства и поэтому не делегируются. В процессе постановки проблемы, контроля ее решения и реализации решения могут делегироваться только отдельные задачи (задача – как предписанная работа).

Ответственность в процессе управления можно нести либо только за собственную руководящую деятельность (ответственность за себя), либо за делегированную (ответственность за других). Ответственность с позиции управленческих решений есть форма зависимости в условиях разделения деятельности, определяющая меру порицания при невыполнении или недостаточном выполнении функций и обязательств, полномочий и ожиданий.

Юридическая ответственность может иметь уголовный, гражданский и административный характер.

Уголовная ответственность, предусмотренная Уголовным кодексом РФ в отношении физических лиц, возникает в случае совершения преступления и заключается в применении к виновному государственного принуждения в виде наказания, определяемого приговором суда.

Гражданская ответственность, предусмотренная Гражданским кодексом РФ в отношении физических и юридических лиц,

возникает в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств и заключается в применении к правонарушителю установленных законом или договором мер воздействия, влекущих для него экономически невыгодные последствия имущественного характера: компенсацию убытков, уплату неустойки (штрафа, пени), возмещение вреда.

Административная ответственность, предусмотренная Кодексом РФ об административных правонарушениях, возникает в случае совершения физическими и юридическими лицами административных правонарушений и заключается в применении к ним административных наказаний (как правило, штрафов).

Условиями возникновения юридической ответственности являются: совершение противоправного действия (бездействия); наличие вреда; причинно-следственная связь между противоправным действием (бездействием) и вредом; доказанная вина причинителя вреда.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения».
2. Охарактеризуйте понятие «экономическая эффективность управленческого решения».
3. Охарактеризуйте понятие «организационная эффективность управленческого решения».
4. Охарактеризуйте понятие «социальная эффективность управленческого решения».
5. Охарактеризуйте понятие «технологическая эффективность управленческого решения».
6. Охарактеризуйте понятие «психологическая эффективность управленческого решения».
7. Охарактеризуйте понятие «правовая эффективность управленческого решения».
8. Опишите методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.
9. Опишите особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений. Организация ситуационных центров.
10. Какова ответственность, в системах принятия и реализации управленческих решений? Виды ответственности.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

Рассмотрите ситуацию. Закрытое акционерное общество «Автопром» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Автопром». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Автопром»?

Задание. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма?

Какую информацию организация будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения? Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений? Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

Задание 2

Вымышленный Фонд предлагает грант в размере 25 000 \$, который присуждается с 15 декабря 2014г.

Требования. Необходимо выработать предложение, которое:

- ✓ должно быть связано с сельским хозяйством;
- ✓ должно иметь дальнейшее положительное воздействие на деятельность сельскохозяйственной академии;
- ✓ средства не должны использоваться на поездки;
- ✓ средства не должны использоваться на приглашение экспертов из-за рубежа.

Особое внимание будет уделяться предложениям, которые являются подкрепляющими и смогут иметь продолжение после того,

когда грант будет использован.

Ваша задача как группы. Составить письменное предложение (заявку) на получение гранта.

Основные моменты, которые она (заявка) должна содержать:

- ✓ Для чего Вы хотите использовать деньги?
- ✓ Насколько (как) это связано с сельским хозяйством?
- ✓ Эффект от их использования? Каков он?
- ✓ Насколько это действительно будет полезным для дальнейшей деятельности сельскохозяйственной академии?

Задание 3

Проведите оценку эффективности управленческого решения по экономии затрат на его разработку и внедрение при неравнозначности приоритетов ресурсов, исходя из следующих данных.

Таблица 5.1

Экономические показатели

Показатели	Фактические затраты	Норматив	Приоритет ресурсов
Материальные ресурсы:			
А	250	220	4
Б	700	650	1
В	400	440	3
Г	370	350	2

Задание 4

Проведите оценку эффективности управленческого решения по косвенному сопоставлению различных вариантов управленческого решения по годам, исходя из следующих данных, представленных в таблице 5.2

Таблица 5.2

Экономические показатели предприятия

Показатели	1 год	2 год	3 год
Прибыль от реализации продукции при первом варианте управленческого решения, руб.	6000	500	2000
Прибыль от реализации продукции при втором варианте управленческого решения, руб.	8000	750	5000
Затраты на производство продукции при первом варианте управленческого решения, руб.	1200	340	1000
Затраты на производство продукции при втором варианте управленческого решения, руб.	850	80	500
Коэффициент, учитывающий долю эффективности, приходящуюся на управленческое решение, %	0,25	0,26	0,27

Задание 5

Проведите оценку эффективности управленческого решения по экономии затрат на его разработку и внедрение при равнозначности приоритетов ресурсов, исходя из данных таблицы 5.3

Таблица 5.3

Исходные данные

Показатели	Фактическиезатраты	Норматив
Материальные ресурсы:		
А	650	600
Б	400	440
В	370	350
Г	1200	1250
Д	280	300
Е	550	500

Задание 6

Проведите оценку эффективности управленческого решения по конечным результатам по каждому году и сделайте соответствующие выводы.

Таблица 5.4

Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности

Показатели	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	2000	2800	2700	3200	3000
Затраты на производство продукции, тыс. руб.	1000	3200	2150	2560	2200
Коэффициент, учитывающий долю эффективности, приходящуюся на управленческое решение, %	25	30	27	28	25

Тестовые задания

1. Что определяет в первую очередь эффективность неформальных решений?

- А. Личность менеджера, лидерство.
- В. Профессиональная подготовка персонала.
- С. Знание структуры ценностей и интересов.
- Д. Социально-психологическая обстановка в коллективе.
- Е. Информация о неформальных отношениях в коллективе.

2. Какое определение качества УР вы сочтете наиболее точным и полным?

- А. Это эффективность управленческого решения.
- В. Свойства и характеристики решения, оцениваемые по кри-

терию желаемого успеха.

- С. Это одна из характеристик управленческого решения.
- Д. Это содержание решения.
- Е. Способ оценки решения.

3. Какой набор факторов определяет качество управленческого решения?

- А. Методология разработки решения, использование техники, временные ограничения.
- В. Объем информации, профессионализм персонала, личные качества менеджера.
- С. Методы анализа, реальные цели, объем информации.
- Д. Организация разработки, ответственность персонала, моделирование ситуации.
- Е. Целевая организация и методология.

4. Какой состав характеристик дает наиболее полное представление о качестве УР?

- А. Полнота информации, ясность контроля, ответственность.
- В. Целенаправленность, поле самостоятельности, ответственность.
- С. Профессионализм персонала, качества менеджера, моделирование ситуации.
- Д. Цель, ситуация, проблема.
- Е. Своевременность, адресность, конкретность.

5. К методам повышения эффективности процесса управления относятся:

- А. Сокращение отдельных операций.
- В. Изменение последовательности выполнения операций.
- С. Упрощение процедуры выполнения операций.
- Д. Все перечисленное.

6. К основным способам повышения эффективности процесса управления относятся:

- А. Сокращение трудоемкости операций.
- В. Включение новых операций для улучшения качества работ.
- С. Упрощение подготовки документов.
- Д. Все перечисленное.

7. *Психологическая эффективность УР выражается в достижении следующих целей организации:*

- A. Сокращения загрязняющих выбросов в окружающую среду.
- B. Ускорения управленческих процессов в организации.
- C. Улучшения психологического климата в коллективе.
- D. Роста мотивации работников.

8. *Достижение организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени приводит к повышению эффективности управленческих решений:*

- A. Организационной.
- B. Экономической.
- C. Технологической.
- D. Социальной.

9. *В общем виде в теории УР под эффективностью УР понимают:*

- A. Сокращение затрат.
- B. Ресурсную результативность, полученную по итогам разработки и реализации УР в организации.
- C. Ускорение управленческих процессов в организации.
- D. Экономия ресурсов.

10. *Организационная эффективность УР – это достижение целей за счет:*

- A. Меньших усилий.
- B. Меньшего числа работников.
- C. Сокращения расходов.
- D. Меньшего времени.

11. *Социальная эффективность УР выражается в достижении следующих целей:*

- A. Роста прибыли предприятия.
- B. Роста общественного продукта.
- C. Снижения значимости влияния конкурентов.
- D. Роста социальной защищенности населения.

12. *В теории УР результатами технологических решений традиционно являются:*

- A. Снижение трудоемкости продукции.

- В. Рост объемов продаж продукции.
- С. Снижение брака продукции.
- Д. Повышение конкурентоспособности продукции.

13. УР проявляется в четком указании: кто, что и когда должен выполнить.

- А. Правомочность.
- В. Эффективность.
- С. Конкретность.
- Д. Обоснованность.

14. _____ управленческих решений подчеркивает обязательность соотношения ожидаемого и достигнутого экономического и социального эффекта с затратами на его разработку и реализацию.

- А. Конкретность.
- В. Эффективность.
- С. Качество.
- Д. Обоснованность.

15. Для каких управленческих проблем более полно разработана система критериев оценки решений?

- А. Структурированных.
- В. Слабоструктурированных.
- С. Для любых, независимо от их структурированности.
- Д. Среднеструктурированных.

16. Сущность риска составляет:

- А. Угроза возможных потерь.
- В. Невозможность предвидеть все последствия принимаемого решения.
- С. Неподготовленность предпринимателя или менеджера к действиям в условиях неопределенности.
- Д. Большая вероятность неверных действий руководителя.

17. Роль руководителя в процессе контроля за выполнением принятого решения состоит:

- А. Во всем перечисленном.
- В. В распознавании наметившихся отклонений от принятого решения.

- С. В постоянном отслеживании хода реализации решения.
- Д. Во внесении необходимых корректив, если в этом возникает потребность.

18. Какие свойства информации играют наиболее важную роль при РУР?

- А. Свойства коммуникативности.
- В. Свойства накопления.
- С. Свойства качественной и количественной определенности.
- Д. Свойства превращения в знания.
- Е. Свойства обрабатываемости.

19. Какова роль информации в разработке управленческого решения?

- А. Является предметом анализа.
- В. Является средством анализа.
- С. Главный фактор успеха.
- Д. Позволяет глубже понять проблему.
- Е. Решение – информация командного типа.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Абакумова, О. Г. Разработка управленческих решений :конспект лекций. –М.: Приор-издат, 2006. – 160 с.
2. Абдикеев, Н. М. Системы управления эффективностью бизнеса :учебное пособие/ Н. М. Абдикеев, С. Н. Брускин; под ред. проф. Н. М. Абдикеева, О.В. Китовой. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 282 с.
3. Балдин, К. В. Управленческие решения:учебник/ К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин.– 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2007. – 496 с.
4. Батрик, Р.Техника принятия управленческих решений. – 2-е изд. ; пер с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.
5. Вертакова, Ю. В. Управленческие решения: разработка и выбор: учебное пособие. –М.: КНОРУС, 2005. – 352 с.
6. Гиг, Дж. Ван. Прикладная общая теория систем /пер. с англ. –М.: Мир, 1981. – 733с.
7. Глухов, В. В. Менеджмент: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2010. – 608 с.
8. Глущенко, В. В. Разработка управленческого решения. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования экспериментов / В. В. Глущенко, И. И. Глущенко. –М.: Крылья, 2000. – 400 с.
9. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента /пер. с англ. –М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
10. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика :учебное пособие. – М.: ИД «ФОРУМ», ИНФРА-М, 2010. – 400 с.
11. Иванов, А. Н. Разработка управленческих решений:учебное пособие. –М.:МАЭП,Калита, 2000. – 112 с.
12. Институты: от заимствования к выращиванию. Опыт российских реформ и возможности культивирования институциональных изменений. –М.: Изддом ГУ ВШЭ, 2005. – 83 с.
13. Карданская, Н. Л. Принятия управленческого решения. – М.:ЮНИТИ, 1999. – 400 с.
14. Карпов, А.В. Психология принятия управленческих решений/ под ред.В. Д. Шадрикова. –М.:Юристь, 1998. – 440 с.
15. Кодин, В. Н. Как работать над управленческим решением. Системный подход / В. П. Кодин, С. В. Литягина. –М.:КиоРус, 2010. – 190 с.
16. Лапыгин, Ю. Н. Управленческие решения: учебное пособие/ Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2009. – 448 с.
17. Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения : учебное пособие. –М.: Дело, 2008. – 448 с.
18. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения:учебник. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2006. – 440 с.

19. Логинов, В. Н. Управленческие решения: модели и методы. – М.:Альфа-Пресс, 2011. – 184 с.
20. Лукичева, Л. И. Управленческие решения / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев ; под ред. Ю. П. Анискина. – 2-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2009. – 383 с.
21. Маккензи, Р. А. Ловушка времени. Как сделать больше за меньшее время / пер. с англ. – М.: Молодая гвардия, 1991. – 150 с.
22. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 256 с.
23. Орлов, А. И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. – М.; Ростов-на-Дону: МарТ, 2005. – 496 с. – (Учебный курс).
24. Орлов, А. И. Теория принятия решений :учебное пособие. – М. :«Март», 2004. – 656 с.
25. Орлов, А. И. Теория принятия решений: учебник. – М.:Экзамен, 2006. – 672 с.
26. Паркинсон, С. Н. Законы Паркинсона :сборник /пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 448 с.
27. Паркинсон, С. Н. Искусство управления / С. Н. Паркинсон, М. К. Рустомджи; пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 272 с.
28. Просветов, Г. И. Управленческие решения: задачи и решения. – М. :Альфа-Пресс, 2009. – 224 с.
29. Смирнов, Э. А. Разработка управленческих решений. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 271 с.
30. Смирнов, Э. А. Разработка управленческих решений:учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271 с.
31. Смирнов, Э. А. Управленческие решения. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 264 с.
32. Тебекин, А. В. Менеджмент организации / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – М.:КноРус, 2011. – 424 с.
33. Трофимова, Л. А. Практикум по дисциплинам «Основы менеджмента», «Менеджмент»/ Л. А. Трофимова, В. И. Пилипенко. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. –
34. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 669 с.
35. Управление по результатам / пер. с финск. – М.: Издательская группа «Прогресс», 1993. – 320 с.
36. Управленческие решения: технология, методы и инструменты / С. В. Петухова, П. В. Шеметов, В. В. Радионов, Л. Ы. Никифорова. – М.: Омега-Л, 2011. – 332 с.
37. Фатхутдинов, Р. Л. Управленческие решения : учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – с.

38. Чудновская, С. Н. Управленческие решения: учебник. – М.: Эксмо, 2007. – 368 с.
39. Эддоус, М. Методы принятия решений / М. Эддоус, Р. Стэнфилд; пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 590 с.
40. Эффективное принятие решений / пер с англ. – М.: Альпина-Бизнес Букс, 2006. – 184 с.
41. Юкаева, В. С. Управленческие решения : учебное пособие. – М.: Дашков и К, 1999.– 283 с.

АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

Анализ

предельный 95

приростный 95

Дерево решений 56, 57, 58

Диаграмма

Исикавы 62, 63, 64

сродства 74

Запрограммированное

решение 7

Интуитивный подход 9, 65

Каузальное моделирование 100

Латеральное мышление 73

Линейное программирование

95, 96, 130

Матрица распределения 110,

111

Метод

ассоциаций 89

Анализа Иерархий 78, 79

Дельфи 71, 72

мозгового штурма 64, 66

номинальной групповой

техники 72

сценариев 79, 81, 86, 88

фокальных объектов 91, 92, 93

экспертных оценок 93

Морфологический анализ 66,

75, 76

Незапрограммированное

Решение 7

Правило Гурвица 106

Правило

максимин 105

минимакс 105

Платежная матрица 57, 100

Рациональный подход 10

Сетевое моделирование 109

Составление списков 56

Теория очередей 128

Теория игр 127, 128

Уровни принятия решений 11

Экспертный подход 9

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1.Сущность и виды управленческих решений.....	4
1.1. Сущность управленческих решений.....	4
1.2. Классификация управленческих решений.....	6
1.3. Свойства управленческих решений.....	7
1.4. Подходы к разработке и принятию управленческих решений.....	9
1.5. Уровни принятия решений.....	11
2. Процесс принятия и реализации управленческих решений.....	22
2.1. Процесс принятия решения.....	22
2.2. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.....	28
2.3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.....	29
2.4. Люди, принимающие решения, и их роль в процессе принятия решений.....	30
2.5. Анализ принятия решений различными школами управления.....	37
3. Методы принятия управленческих решений.....	55
3.1. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем.....	55
3.2. Методы, применяемые на этапе генерации альтернатив.....	65
3.3. Методы, применяемые на этапе выбора и оценки альтернатив.....	93
3.3.1. Метод экспертных оценок.....	93
3.3.2. Методы выбора альтернатив в условиях определенности.....	94
3.3.3. Методы выбора альтернатив в условиях риска.....	96
3.3.4. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности.....	103
3.4. Методы, применяемые на этапе выбора решения и оценки результатов.....	107
3.5. Методы реализации управленческих решений.....	109
4. Моделирование в теории принятия решений.....	120
4.1. Сущность моделирования.....	120
4.2. Основные этапы построения модели.....	121
4.3. Классификация моделей управления.....	124
4.4. Модели принятия решений.....	127
5. Эффективность управленческих решений. Ответственность руководителей за управленческие решения.....	133
5.1. Сущность эффективности управленческих решений.....	133
5.2. Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений.....	135
5.3. Виды эффективности управленческих решений.....	138
5.4. Методы оценки экономической эффективности управленческих решений.....	140
5.5. Ответственность руководителей за управленческие решения.....	142
Рекомендуемая литература.....	151
Алфавитно-предметный указатель.....	154

Учебное издание

Курлыков Олег Игоревич

Методы принятия управленческих решений

Учебное пособие

Подготовка макета, техническое редактирование О. Ю. Панкратова

Подписано в печать 18.03.2015. Формат 60×841/16

Усл. печ. л. 9,07, печ. л. 9,75.

Тираж 100. Заказ №64.

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВПО Самарской ГСХА
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: (84663) 46-2-47

Факс 46-6-70

Е-mail: ssaariz@mail.ru

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «Медиа-Книга»

443070, г. Самара, ул. Песчаная, 1, оф. 310

Тел. (846) 267-36-82. Е-mail: izdatkniga@yandex.ru



Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Самарская государственная
сельскохозяйственная академия»

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

А. Г. Волконская, О. В. Мамай

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по выполнению выпускных квалификационных работ**

Кинель
РИО СГСХА
2017

Волконская, А. Г.

В-67 Методические рекомендации по выполнению выпускных квалификационных работ : методические рекомендации / А. Г. Волконская, О. В. Мамай. – Кинель : РИО СГСХА, 2017. – 28 с.

В методических рекомендациях отражены структура, содержание, требования к оформлению и примерная тематика выпускной квалификационной работы. Учебное издание предназначено для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, и преподавателей, осуществляющих их подготовку.

Предисловие

Методические рекомендации предназначены для ознакомления студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02. «Менеджмент», с основными требованиями к выпускным квалификационным работам, со структурой, объемом, оформлением; с требованиями к содержанию отдельных разделов, а также к руководству, контролю в процессе подготовки работы и порядку защиты. Методические рекомендации разработаны с учетом требований СМК 04-46-2014 Положение о выпускной квалификационной работе по реализуемым основным профессиональным образовательным программам в ФГБОУ ВО Самарская ГСХА.

В соответствии с положением о выпускной квалификационной работе, утвержденным Ученым советом ФГБОУ ВО Самарская ГСХА (академия) выпускная квалификационная работа (ВКР) – самостоятельное исследование в области профессиональной деятельности, которым завершается подготовка выпускника. ВКР может быть разработана на основе обобщения результатов выполненных выпускником курсовых работ и проектов по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

При выполнении ВКР обучающиеся должны показать способности и умения, опираясь на полученные знания и сформированные компетенции, самостоятельно решать на современном уровне задачи в профессиональной области, грамотно излагать специальную информацию и аргументировать свою точку зрения. Затраты времени на подготовку выпускной работы бакалавра определяются рабочим учебным планом и графиком учебного процесса соответствующей основной образовательной программы.

Основной целью ВКР является определение соответствия уровня теоретических знаний и практических умений выпускника требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки и установление степени готовности выпускника к самостоятельному выполнению профессиональных задач в рамках профиля подготовки. Методические указания рекомендованы студентам, обучающимся по ОПОП бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» всех форм обучения и преподавателям, осуществляющим научное руководство ВКР.

Для успешного выполнения ВКР студенту необходимо:

- иметь целостные и прочные знания в области административного менеджмента и проблем управления определенными объектами и подсистемами и руководствоваться ими при решении задач ВКР;
- владеть научными методами исследования административного управления, принципами организации менеджмента и навыками их самостоятельного использования при выполнении ВКР;
- уметь организовать и проводить практические исследования социально-экономического состояния объектов управления и регулирования в регионе, муниципальном образовании, организации, учреждении, предприятии и определять комплексные, конкретные формы и методы управленческих воздействий для достижения поставленных целей;
- владеть методами прогнозирования социально-экономических и организационных процессов в объектах управления и регулирования, составления программ поддержки и планов их реализации;
- владеть различными методиками принятия управленческих решений и быть способным самостоятельно осуществлять их выбор по различным критериям эффективности;
- знать и уметь использовать в практической работе федеральное законодательство и законы субъектов Федерации, нормативные, правовые акты органов местного самоуправления;
- свободно ориентироваться при подборе различных источников информации и уметь работать со специальной литературой;
- уметь логично и научно-обоснованно формулировать теоретические и практические рекомендации и мероприятия по их внедрению;
- уметь использовать современные компьютерные технологии в процессе выполнения исследований и оформления ВКР;
- квалифицированно оформлять графический материал, иллюстрирующий содержание ВКР.

1 Структура и требования к оформлению выпускной квалификационной работы бакалавра

Структура ВКР содержит следующие элементы:

- титульный лист;
- задание на ВКР;
- реферат;
- оглавление;
- введение;
- основная часть;
- выводы и предложения;
- список использованной литературы и источников;
- приложения.

Объем ВКР должен составлять не менее 40 страниц (без приложений и списка использованных источников и литературы).

Титульный лист является первой страницей ВКР и оформляется в соответствии с приложением 1.

Задание разрабатывает руководитель ВКР и утверждает у заведующего выпускающей кафедры, после чего обучающийся расписывается в его получении с согласованием сроков исполнения (прил. 2).

Реферат содержит краткое, точное изложение содержания работы, включающее в себя основные сведения об объеме текстового материала, количестве иллюстраций, таблиц, формул, приложений, использованных источников, а так же сокращений, используемых в работе (прил. 3).

Оглавление – элемент ВКР, кратко описывающий структуру работы с наименованиями разделов, подразделов, а также перечислением всех приложений и указанием соответствующих страниц (прил. 4).

Во *введении* указываются актуальность исследуемой темы ВКР, цель и задачи проводимого исследования или разработки, определяются методы исследования, дается краткий обзор информационной базы исследования.

Основная часть ВКР включает три главы – теоретическую, аналитическую и проектную. В основной части ВКР приводятся данные, отражающие сущность, методику и основные результаты исследования.

В первой главе должны быть освещены:

- понятие и сущность изучаемого объекта;
- анализ истории вопроса и его современного состояния, обзор литературы по исследуемой теме;
- краткий обзор (эволюция) взглядов на проблему;
- сравнительный анализ результатов исследований данной проблемы в России и за рубежом;
- тенденции развития, связанные с данной проблемой, и экономические законы, которые определяют решение проблемы;
- социальные, организационные, политические предпосылки, которые влияют на управленческие решения, связанные с данной проблемой.

Вторая глава (аналитическая) включает описание использованных методических подходов и детальное описание результатов, полученных автором для подготовки и основания решений управленческих задач; освещает выявленные проблемы по теме исследования и рассчитываются экономические показатели (коэффициенты), характеризующие рассматриваемые объекты, процессы и явления. В этой главе представляется анализ финансово-хозяйственной деятельности, составляются аналитические таблицы по результатам исследования объекта *не менее чем за пять последних лет*, рисунки, схемы, диаграммы.

Третья глава носит расчётный характер, в которой на основе численных методов даётся обоснование предлагаемых автором управленческих решений по существу рассматриваемых проблем (задач) и даётся оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления предприятием.

В конце каждой главы следует обобщить материал в соответствии с целями и задачами, сформулировать выводы и достигнутые результаты.

В *выводах и предложениях* обобщаются результаты ВКР, формулируются выводы и предложения, возможные перспективы применения результатов на практике.

Список использованной литературы и источников должен включать изученную и использованную в ВКР литературу. Общее количество источников информации в списке должно быть не менее 20 наименований. В списке должна быть указана нормативная литература, учебные и научные издания, в том числе *из электронно-библиотечной системы (обязательно)*, труды преподавателей академии, статьи из профессиональной периодической печати.

Требования к оформлению ВКР основываются на ГОСТ Р 7.0.11-2011, ГОСТ 7.1-2005 и ГОСТ 7.82–2001. ВКР должна быть напечатана на стандартном листе писчей бумаги в формате А4 с соблюдением следующих требований:

- поля: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм;
- шрифт размером 14 пт, Times New Roman;
- межстрочный интервал – полуторный;
- отступ красной строки – 1, 25;
- выравнивание текста – по ширине.

Страницы текста подлежат обязательной нумерации, которая проводится арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер страницы проставляют справа в нижней части листа без точки. Первой страницей считается титульный лист, но номер страницы на нем не проставляется. Каждый структурный элемент ВКР следует начинать с нового листа (страницы).

Таблицы располагаются непосредственно после текста, в котором они упоминается впервые, или на следующей странице. На все таблицы должны быть ссылки в тексте. Нумерация таблиц должна быть сквозной по всему тексту. Порядковый номер таблицы проставляется в правом верхнем углу после слова «Таблица». Тематический заголовок таблицы размещается над таблицей и выравнивается по центру строки, точка в конце заголовка не ставится.

Пример

Таблица 1

Численность и структура постоянного населения
Российской Федерации по месту жительства, на начало года

Годы	Все население	в том числе		В общей численности населения, %	
		городское	сельское	городское	сельское
2007	143,5	104,7	38,8	73	27
2008	142,8	104,1	38,7	73	27
2009	142,2	103,8	38,4	73	27
2010	142,0	103,8	38,2	73	27
2011	141,9	103,7	38,2	73	27
2012	142,9	105,3	37,6	74	26
2013	142,9	105,4	37,5	74	26
2014	143,0	105,7	37,3	74	26

Источник: данные Росстата.

Формулы должны быть оформлены в редакторе формул Equation Editor и вставлены в документ как объект.

Размеры шрифта для формул:

обычный – 14 пт;

крупный индекс – 10 пт;

мелкий индекс – 8 пт;

крупный символ – 20 пт;

мелкий символ – 14 пт.

Значения указанных символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, должны быть приведены непосредственно под формулой, причем каждый символ и его размерность пишутся с новой строки и в той последовательности, в которой они приведены в формуле. Первая строка расшифровки должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него.

Пример. Коэффициент дисконтирования рассчитывается по следующей формуле:

$$DF_t = \frac{1}{CF_t} = \frac{1}{(1 + Rate)^t}, \quad (3.1)$$

где DF_t – коэффициент дисконтирования (DF – Discount Factor) для шага t расчетного периода;

CF_t – сложный процент (CF – Compound Factor) для шага t расчетного периода при неизменной ставке дисконта;

$Rate$ – ставка дисконта;

t – номер шага расчетного периода.

Все формулы нумеруются арабскими цифрами, номер ставят с правой стороны листа на уровне формулы в круглых скобках. Номер формулы состоит из 2-х частей, разделены точкой, например (3.1), первая часть выделена под номер раздела, вторая часть – номер формулы. Допускается сквозная нумерация формул в пределах всей работы. При переносе формулы номер ставят напротив последней строки в край текста. Если формула помещена в рамку, номер помещают вне рамки против основной строки формулы.

Группа формул, объединенных фигурной скобкой, имеет один номер, помещаемый точно против острия скобки.

При ссылке на формулу в тексте ее номер ставят в круглых скобках. Например: ...из формулы (3.1) следует...

В конце формулы и в тексте перед ней знаки препинания ставят в соответствии с правилами пунктуации. Формулы, следующие

одна за другой, отделяют запятой или точкой с запятой, которые ставят за формулами до их номера. Переносы формул со строки на строку осуществляются в первую очередь на знаках отношения ($=$; \neq ; \geq ; \leq и т.п.), во вторую – на знаках сложения и вычитания, в третью – на знаке умножения в виде крестика.

Порядок изложения в тексте ВКР математических уравнений такой же, как и формул.

Примеры оформления списка использованной литературы и источников

Официальные документы

1. Конституция Российской Федерации. – М. : Юридическая литература, 1993. – 64 с.

2. Гражданский процессуальный кодекс РСФСР: офиц. текст: по состоянию на 15 ноября 2001 г. / Министерство юстиции Российской Федерации. – М., 2001. – 159 с.

3. О федеральном бюджете на 2006 год: ФЗ от 26.12.2005 г. № 189 – ФЗ // Российская газета. – 2006. – 29, 30 декабря. – С. 48.

Книга одного автора (монография)

1. Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент. – СПб. : Питер, 2013. – 816 с.

Книга двух авторов

1. Черников, Г. П. Мировая экономика : учебник для вузов / Г. П. Черников, Д. А. Черникова. – М.: Дрофа, 2003. – 432 с.

Книга трёх авторов

1. Байбородова, Л. В. Дополнительное образование детей как система психолого-педагогического сопровождения развития ребенка : монография / Л. В. Байбородова, А. В. Золотарева, Л. Н. Серебренников. - Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2009. - 220 с.

2. Слостенин, В. А. Педагогика: учебное пособие / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов; под ред. В. А. Слостенина. – М. : Академия, 2005. – 566 с.

Тезисы докладов или материалы научных конференций

1. Экономический потенциал студенчества в региональной экономике: материалы конф. / [науч. ред. А.Ю. Кравчук]. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2008. – 182 с.

Сборник статей

1. Труды по русской истории : сб. статей в память о 60-летию Игоря Васильевича Дубова / ред. Ю. Г. Алексеев и др. – М. : Паррад, 2007. – 614 с.

Диссертации

1. Морозова, Т. А. Социально-ориентированная модель экономического образования менеджера: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Морозова Татьяна Александровна А.; Ярославский гос. пед. ун-т им. К. Д. Ушинского. - Ярославль: Б.и., 2008. – 244 с.

Автореферат диссертаций

1. Морозова, Т. А. Социально-ориентированная модель экономического образования менеджера: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Морозова Татьяна Александровна .; Ярославский гос. пед. ун-т им. К.Д. Ушинского. – Ярославль: Б.и., 2008. – 23 с.

Справочники, словари

1. Справочник экономиста-аграрника / Т. М. Василькова [и др.]; под ред. Т. М. Васильковой, В. В. Маковецкого, М. М. Максимова. – 2-е изд., перераб. и доп. - М. : КолосС, 2010. – 528 с.

2. Большой экономический словарь / Под. ред. А. Н. Азрилияна. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 1999. – 1248 с.

Электронные ресурсы

1. Российская государственная библиотека [Электронный ресурс] / Центр информ. технологий РГБ; ред. Т.В. Властенко; Web-мастер Н. В. Козлова. – Электрон, дан. – М. : Рос. гос. б-ка, 1997. – Режим доступа : <http://www.rsl.ru>, свободный. – Загл. с экрана. – яз. рус., англ. (дата обращения: 14.01.2015).

В приложения могут быть включены связанные с выполненной ВКР материалы, которые по каким-либо причинам не могут быть внесены в основную часть: справочные материалы, таблицы, схемы, нормативные документы, образцы документов, инструк-

ции, методики и иные материалы, разработанные в процессе выполнения работы и иллюстрации вспомогательного характера. Текст ВКР должен быть переплетен (сброшюрован).

Примерная тематика выпускных квалификационных работ бакалавров по направлению 38.03.02. «Менеджмент» определяется тематикой научных исследований профессиональных кафедр и доводится до каждого студента в виде списка тем. После выбора темы студент подаёт заявление на имя заведующего кафедрой с просьбой закрепить за ним тему.

***Примерная тематика ВКР бакалавра
по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»***

1. Сравнительная оценка качества и эффективности применения методов управления на предприятии (организации).
2. Совершенствование качества и эффективности менеджмента на предприятии (организации).
3. Взаимосвязь использования решений в организации производства с повышением качества и эффективности управления на предприятии (организации).
4. Повышение качества управленческого труда на базе применения современной оргтехники.
5. Экономическое обоснование выбора комплекса технических средств управления для офиса предприятия (организации).
6. Оценка результативности управления на предприятии (организации) на основе целевых критериев.
7. Системный подход в управлении предприятием (организаций) и его структурными подразделениями.
8. Обоснование критериев и оценка направлений совершенствования организационной структуры управления предприятием (организацией).
9. Совершенствование структуры органов местного самоуправления (город, район и т.п.).
10. Сущность и роль управленческих решений в экономике предприятия (организации).
11. Управленческие решения в системе менеджмента.

12. Методы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности.

13. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернативных управленческих решений.

14. Роль и методы стратегического менеджмента в практике формирования и достижения важнейших целей развития предприятия (организации).

15. Совершенствование системы управления инвестиционной деятельностью предприятия (организации).

16. Совершенствование системы управления инновационной деятельностью предприятия (организации).

17. Совершенствование организационной культуры на предприятии (организации).

18. Информационные коммуникации и эффективность управления предприятием (организацией).

19. Пути совершенствования процессов сбора, передачи, обработки и накопления информации в системах управления предприятиями (организациями).

20. Анализ и пути совершенствования информационного обеспечения процессов управления на предприятии (организации).

21. Анализ и пути совершенствования информационного обеспечения процессов управления структурными подразделениями предприятия (организации).

22. Современное состояние и проблемы управления человеческими ресурсами в условиях рыночной экономики.

23. Социальная политика предприятия (организации) в условиях рыночной экономики.

24. Управление трудовыми ресурсами на макро- и микроуровнях.

25. Современное состояние и перспективы развития управления персоналом на предприятии (организации) в России.

26. Кадровый потенциал предприятия (организации) и основные направления его совершенствования.

27. Анализ и оценка развития потенциала руководящих сотрудников предприятия (организации).

28. Правовые и организационные предпосылки участия наемных работников в управлении предприятием (организацией).
29. Планирование развития персонала предприятия (организации) на основе повышения его квалификации.
30. Совершенствование системы повышения квалификации персонала на предприятии (организации).
31. Управление деловой карьерой руководителей.
32. Анализ и совершенствование организации труда персонала на предприятии (организации).
33. Разработка предложений по совершенствованию систем материального и морального поощрения персонала на предприятии (организации).
34. Анализ организационной структуры службы управления персоналом на предприятии (организации) и разработка предложений по ее совершенствованию.
35. Анализ и разработка предложений по уточнению должностных функций, выполняемых менеджером по персоналу на предприятии (организации).
36. Анализ и разработка предложений по уточнению должностных функций, выполняемых менеджером по обучению персонала на предприятии (организации).
37. Логистика в системе управления предприятием (организацией): современное состояние и пути совершенствования функционирования.
38. Логистика в системе управления экономикой территорий (города, района и т.п.): современное состояние и направления совершенствования развития.
39. Повышение конкурентоспособности предприятия (организации) на основе совершенствования логистической системы.
40. Организация и оперативное управление материальными потоками в логистических системах предприятия (организации).
41. Логистическое управление транспортными системами сбора и распределения продукции на предприятии (организации).

42. Логистическое управление транспортными системами поставок сырья на предприятии (организации).

43. Разработка товарной политики как важный фактор совершенствования сбытовой политики в логистической системе предприятия (организации).

44. Совершенствование сбытовой политики предприятия (организации) на основе реализации концепции «сквозной» логистики.

45. Инновационный менеджмент на предприятии (организации): структура, современное состояние и перспективы развития.

46. Современные методы и средства стратегического управления инновациями.

47. Совершенствование форм инновационного менеджмента на предприятии (организации).

48. Совершенствование формирования и управления портфелем нововведений на предприятии (организации).

49. Анализ и пути совершенствования управления нововведениями на предприятии (организации).

50. Совершенствование методов оценки экономической эффективности инновационных проектов.

51. Роль специалистов в инновационной деятельности на предприятии (организации).

52. Экономическое обоснование инновационной политики предприятия (организации) на этапе перехода к рынку.

53. Содержание и формы стратегического управления инновациями на предприятии (организации).

54. Анализ системы управления качеством и разработка предложений по ее совершенствованию на предприятии (организации).

55. Повышение конкурентоспособности продукции на основе эффективной системы управления качеством на предприятии (организации).

56. Анализ и совершенствование системы управления качеством продукции на региональном уровне (городском, районном).

57. Анализ маркетинговой среды предприятия (организации).

58. Инструментарий маркетинга и его применение на предприятии (организации).

59. Система маркетинговой информации в управлении предприятием (организацией) и пути её совершенствования.

60. Система маркетинговой информации в управлении экономикой территорий (региона, города, района) и пути ее совершенствования.

61. Исследование поведения потребителей продукции (работ, услуг) на рынке.

62. Анализ организационных структур управления и сфер деятельности маркетинговых служб предприятия (организации).

63. Выбор каналов распределения и методов стимулирования сбыта продукции на предприятии (организации).

64. Сегментация рынка как способ повышения эффективности реализации продукции предприятия (организации).

65. Маркетинговое исследование рынка сбыта продукции (работ, услуг) предприятия (организации).

66. Формирование спроса и стимулирование сбыта продукции на предприятии (организации).

67. Совершенствование организации и управления сбытом продукции на предприятии (организации).

68. Разработка и обоснование элементов системы антикризисного управления на предприятии (организации).

69. Механизмы антикризисного управления на предприятии (организации) и пути его совершенствования.

70. Разработка и реализация антикризисной стратегии на предприятии (организации).

71. Информация, методы и этапы диагностики кризиса на предприятии (организации).

72. Антикризисное управление в муниципальном образовании.

73. Анализ и пути совершенствования управления деятельностью государственных и муниципальных предприятий (организаций).

74. Совершенствование взаимодействия предприятий (организаций) с органами регионального и муниципального управления.

75. Анализ и оценка эффективности управления предприятиями (организациями) муниципальной собственности.

76. Анализ и пути совершенствования взаимодействия предприятий (организаций) с органами государственного управления.

77. Разработка предложений по совершенствованию менеджмента в социальной сфере предприятия (организации).

78. Совершенствование деятельности социальных служб предприятия (организации).

79. Управление разработкой и реализацией социальных программ (проектов) предприятия (организации).

80. Опыт использования информационных технологий в деятельности социальных служб предприятия (организации).

2 Порядок защиты выпускной квалификационной работы бакалавра

Решение о допуске ВКР к защите принимается комиссией, проводящей предзащиту ВКР. Результат предзащиты ВКР с рекомендациями фиксируется в протоколе заседания кафедры. К предварительной защите обучающийся представляет:

- задание на ВКР, подписанное всеми сторонами;
- полный непереpletенный (несброшюрованный) вариант ВКР;
- доклад о результатах ВКР;
- презентацию;
- отчет о проверке на заимствование;
- отзыв научного руководителя (прил. 5).

Отзыв на выпускную квалификационную работу оформляется научным руководителем. В отзыве дается характеристика ВКР в целом и ее отдельных разделов, оценивается актуальность темы, теоретическая и практическая значимость работы, использование новейших достижений в данном направлении науки, соответствие содержания поставленным цели и задачам. Кроме того, в отзыве обязательно должно быть заключение о соответствии ВКР требованиям ФГОС ВО.

Предзащита ВКР проводится не позднее, чем за 7 дней до даты защиты ВКР комиссией, созданной по распоряжению заведующего кафедрой. На предзащите ВКР проводится проверка соответствия содержания ВКР заявленной теме и заданию руководителя. Для выступления перед комиссией представляется доклад на 3-5 минут.

Презентация, как форма представления доклада, разрабатывается в редакторе Power Point и представляется на защите с помощью электронной проекционной системы. Количество демонстрационного наглядного материала доклада рекомендуется в пределах 8-10 слайдов. Каждый слайд должен иметь заголовок и содержательный материал. Размер текста в слайде не должен превышать десяти строк.

Презентация должна содержать следующие основные элементы:

- титульный лист;
- цель и задачи работы;
- слайды, отражающие результаты проведенного анализа;
- слайды, отражающие результаты предложенных мероприятий;

- вывод в виде тезисов или итоговой таблицы.

В презентации доклада по выпускной квалификационной работе необходимо использовать простой слайд без фона, то есть белый лист. Титульный лист презентации должен содержать название работы и имя автора. При оформлении презентации необходимо использовать следующие шрифты: Times New Roman и Arial, Tahoma, Verdana.

При оформлении заголовков необходимо использовать размер шрифта 24-28 пунктов. При оформлении основного текста необходимо использовать размер шрифта от 24 пунктов, при оформлении табличного материала шрифт должен быть не менее 22 пунктов. Анимация в презентации ВКР не допускается.

После прохождения процедуры предзащиты законченная и переплетенная ВКР вместе с ее электронной версией, письменным отзывом руководителя, актом проверки работы на заимствование, представляется в деканат не позднее установленного графиком подготовки ВКР срока (не позднее чем за 3 дня до защиты).

К защите допускаются обучающиеся, представившие в установленный срок ВКР.

Процедура защиты ВКР включает в себя:

- открытие заседания ГЭК (председатель, заместитель председателя излагает порядок защиты);
- доклад выпускника;
- вопросы членов ГЭК (вносятся в протокол);
- заслушивание отзыва научного руководителя;
- заключительное слово выпускника (ответы на высказанные замечания).

Критерии выставления оценок за ВКР

Критерии выставления оценок за ВКР определяются на основе соответствия уровня подготовки выпускника и представленной им работы требованиям ФГОС ВО.

Критерии оценки ВКР и уровня ее защиты в обязательном порядке учитываются при составлении оценочного листа члена ГЭК (табл. 2).

Таблица 2

Оценочный лист члена ГЭК

№№ п/п	Ф.И.О выпускника	Показатели качества выпускной квалификационной работы, ее защиты и их оценки								
		Актуальность и практическая значимость задачи	Оригинальность и новизна ВКР	Взаимосвязь теоретического и практического материала	Уровень экономической эффективности предлагаемых решений	Уровень применения информационных технологий	Качество пояснительной записки и дополнительного материала	Качество подготовленного материала к презентации	Правильность и аргументированность ответов на вопросы	Итоговая оценка

Количество и содержание показателей, по которым оценивается качество ВКР и ее защита, определяется методической комиссией совета факультета. Итоговая оценка члена ГЭК представляет собой среднее арифметическое из оценок, выставляемых по принятой пятибалльной шкале по показателям, указанным в таблице 2. Итоговая оценка ГЭК определяется как среднее арифметическое итоговых оценок членов ГЭК. Указанный балл округляется до ближайшего целого значения. При значительных расхождениях в баллах между членами ГЭК оценка ВКР и ее защиты определяется в результате закрытого обсуждения на заседании ГЭК. При этом голос председателя ГЭК является решающим.

При условии успешного прохождения всех установленных видов итоговых аттестационных испытаний, входящих в итоговую государственную аттестацию, выпускнику присваивается квалификация (степень) «Бакалавр» и выдается диплом государственного образца.

Приложения

Приложение 1

Образец титульного листа

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

Экономический факультет

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

студента **Сидоровой Галины Ивановны**

на тему **Совершенствование системы управления персоналом
в современной организации**

Руководитель работы к.э.н., доцент

О.И. Курлыков

К защите допускается

Заведующий кафедрой к.э.н., доцент

А.Г. Волконская

Самара 2016

Приложение 2

Образец формы задания с план-графиком выполнения ВКР

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

Факультет Экономический
Кафедра Менеджмент и маркетинг
Направление 38.03.02 Менеджмент

Утверждаю
Заведующий кафедрой
_____ А.Г. Волконская
« ____ » _____ 20 ____ г.

ЗАДАНИЕ

на ВКР студенту Сидоровой Галине Ивановне

1. Тема ВКР: Совершенствование системы управления персоналом в современной организации

Утверждена приказом по академии от « ____ » _____ 20 ____ г. № ____
Срок сдачи студентом законченной ВКР « ____ » _____ 20 ____ г.

2. Исходные данные к работе: Нормативные документы, периодическая литература, учебники и учебные пособия, первичные документы и годовые отчеты предприятия

3. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов):

- 1) Теоретические аспекты системы управления персоналом
- 2) Анализ и оценка существующей системы управления персоналом в ООО «Новоспасское»
- 3) Совершенствование системы управления персоналом в ООО «Новоспасское»

4. Перечень графического материала: ВКР содержит 16 таблиц и 6 рисунков

5. Консультации по работе с указанием к ним разделов:

Раздел	Консультант, Ф.И.О.	Подпись, дата
--------	---------------------	---------------

Дата выдачи задания _____

Руководитель _____ Принял к исполнению _____

6. Календарный план-график выполнения ВКР:

№ п/п	Наименование этапов ВКР	Срок выполнения этапов работы	Примечание
1	Обзор литературы и других источников	5.11.14-31.12.14	
2	Организационно-экономическая характеристика предприятия	6.01.15-2.03.15	
3	Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом	3.03.15-27.04.15	
4	Написание введения, выводов и предложений, оглавления, реферата, списка использованной литературы и источников	28.04.15-1.06.15	
5	Окончательное оформление работы	2.06.15-20.06.15	

Студент
Руководитель работы

Г.И. Сидорова
О.И. Курльков

Приложение 3

Образец оформления реферата

РЕФЕРАТ

к выпускной квалификационной работе _____
(фамилия, и.о. студента)

на тему: « _____ »

В выпускной квалификационной работе обосновывается актуальность темы, определяются цель работы, а также задачи, которые необходимо решить для достижения поставленной цели.

В теоретической части отражено понятие функций менеджмента, принципов менеджмента и процесса принятия управленческих решений.

В аналитической части приведен анализ экономического положения сельскохозяйственного предприятия. Рассмотрены основные показатели управленческой деятельности их изменения за последние пять лет.

В проектной части предложены мероприятия по повышению экономической эффективности производства семян подсолнечника.

Выпускная квалификационная работа выполнена на _____ страницах компьютерного текста с использованием _____ источников литературы. Цифровой и расчетный материал представлен в _____ рисунках и _____ таблицах.

Приложение 4

Образец оформления оглавления

Оглавление

Введение	5
1 Теоретические аспекты комплекса маркетинга	7
1.1 Понятие комплекса маркетинга и его сущность.....	7
1.2 Содержание и структура товарного ассортимента.....	15
1.3 Маркетинговые исследования рынка хлеба.....	26
2 Анализ хозяйственной деятельности ООО «Хлеб МИС»	31
2.1 Экономическая характеристика предприятия.....	31
2.2 Анализ товарного ассортимента продукции ООО «Хлеб МИС».....	35
3 Совершенствование комплекса маркетинга в ООО «Хлеб МИС»	43
Выводы и предложения	55
Список использованной литературы и источников	59

Приложение 5

Образец отзыва

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

Факультет Экономический
Кафедра Менеджмент и маркетинг
Направление 38.03.02 «Менеджмент»

ОТЗЫВ
руководителя выпускной квалификационной работы

студента Сидоровой Галины Ивановны, выполненной на тему:
«Совершенствование системы управления персоналом в современной организации»

1. Актуальность работы: _____

2. Научная новизна: _____

3. Оценка содержания: _____

4. Положительные стороны: _____

5. Рекомендации по внедрению ВКР: _____

6. Оценка работы: _____

7. Дополнительная информация для ГЭК: _____

Заключение:

ВКР бакалавра Сидоровой Галины Ивановны соответствует требованиям ФГОС ВО к профессиональной подготовке бакалавра по данному направлению и может быть допущена к защите.

Руководитель _____ « ____ » _____ 20__ г.

Рекомендуемая литература

1. Примерная программа итоговой государственной аттестации выпускников бакалавриата по направлению подготовки «Менеджмент»: профиль «Производственный менеджмент АПК». – М. : Изд-во РГАУ-МСХА имени К. А. Тимирязева, 2013. – 65 с.
2. Оценка эффективности управления организациями АПК по результатам их хозяйственной деятельности : методические указания для выполнения расчётно-графической работы / сост. О. И. Курлыков. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2011. – 17 с.
3. Положение о выпускной квалификационной работе по реализуемым программам ФГОС ВПО. – СМК 04 – 46 – 2014.
4. Положение о проверке на заимствования и контроля самостоятельности выполнения выпускных квалификационных работ. – СМК – 04 - 59- 2014.

Оглавление

Предисловие.....	3
1. Структура и требования к выпускной квалификационной работе бакалавра.....	5
2. Порядок защиты выпускной квалификационной работы ...	17
Приложения	20
Рекомендуемая литература	26

Учебное издание

**Волконская Анна Генриховна
Мамай Оксана Владимировна**

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по выполнению выпускных квалификационных работ

Отпечатано с готового оригинал-макета
Подписано в печать 31.01.2017. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 1,63, печ. л. 1,75.
Тираж 50. Заказ № 21.

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО Самарской ГСХА
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2
Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608
E-mail: ssaariz@mail.ru



Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
профессионального образования
«Самарская государственная
сельскохозяйственная академия»
Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

О. В. Мамай, И. Н. Мамай

ОРГАНИЗАЦИЯ КОНСУЛЬТАТИВНОЙ СЛУЖБЫ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ

**Методические указания
для проведения практических занятий**

Кинель
РИЦ СГСХА
2014

УДК 631.145(07)

ББК 65.32 р

М-22

Мамай, О. В.

М-22 Организация консультативной службы в АПК : методические указания для проведения практических занятий / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – 65 с.

Методические указания для проведения практических занятий содержат подробное описание структуры и методики проведения занятий со студентами, в том числе в интерактивной форме, направленных на формирование базовых знаний и компетенций консультанта и развитие практических навыков в организации и осуществлении консультационной деятельности.

Издание предназначено для студентов, обучающихся по направлениям 080100 «Экономика», 081100 «Государственное и муниципальное управление», 080200 «Менеджмент».

© ФГБОУ ВПО Самарская ГСХА, 2014

© Мамай О. В., Мамай И. Н., 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	4
Тема 1. Роль информационно-консультационной службы (ИКС). История развития ИКС.....	5
Тема 2. Основные модели организации ИКС.....	6
Тема 3. Методы деятельности ИКС.....	7
Тема 4. Управление ИКС.....	13
Тема 5. Роль ИКС в распространении знаний.....	17
Тема 6. Информационные технологии в консультационной деятельности.....	17
Тема 7. Программы ИКС.....	18
Тема 8. Финансирование информационно-консультационной деятельности в АПК.....	21
Тема 9. Кадровое обеспечение ИКС.....	22
Тема 10. Психологические аспекты в деятельности ИКС.....	27
Тема 11. Организация обучения в ИКС.....	46
Тема 12. Механизм обратной связи в ИКС.....	53
Тестовые задания.....	54
Рекомендуемая литература.....	63

ПРЕДИСЛОВИЕ

По мере развития рыночных отношений у работников агропромышленного комплекса (АПК) возникает необходимость в получении новой информации, в том числе об инновационных разработках и передовом производственном опыте, эффективное использование которых позволяет перевести производство на более высокий организационный и технологический уровень.

При постоянно возрастающих информационных потоках сельхозтоваропроизводители сталкиваются с проблемой поиска, отбора и практического использования действительно необходимой им информации. Как показывает зарубежный и отечественный опыт, информационно-консультационная служба (далее ИКС) является действенным механизмом решения этой проблемы. Задачей государственной информационно-консультационной службы является активное участие в реформировании АПК и программах устойчивого развития сельских территорий.

Целью данных методических указаний является представление подробного описания структуры и методики проведения занятий по формированию у студентов системы компетенций и практических навыков построения эффективных процессов управления информационно-консультационной службой (ИКС) АПК в современных условиях как определяющего фактора организационной эффективности.

ТЕМА 1. Роль информационно-консультационной службы (ИКС). История развития ИКС

Цель занятий: познакомить студентов с понятием «информационно-консультационная служба», определить роль и место информационно-консультационной службы в системе аграрных отношений, рассмотреть основные этапы становления и развития ИКС в России.

Задачи занятий:

- дать определение понятию «информационно-консультационная служба»;
- обратить внимание слушателей на творческое наследие А. В. Чаянова как крупнейшего теоретика ИКС;
- ознакомить слушателей с взглядами А. В. Чаянова на место и роль ИКС в развитии сельского хозяйства;
- определить роль ИКС в системе аграрной политики;
- определить роль и возможности ИКС в повышении уровня компетенции сельскохозяйственных товаропроизводителей;
- рассмотреть основные этапы становления и развития ИКС в России.

Структура занятий

1) Группа «жужжания».

Участникам предлагается разбиться на несколько групп. В каждой группе участники высказывают мнения о роли ИКС. Затем представители каждой группы записывают на доске список мнений. Далее участники все вместе обсуждают эти списки, выделяя из общего числа мнений наиболее соответствующие роли ИКС.

2) Групповая дискуссия на тему «ИКС в России».

Участникам предлагается высказать мнения по вопросам:

- в чем заключается необходимость создания информационно-консультационных служб в России?
- можно ли обойтись без ИКС, используя уже существующие структуры (НИИ, институты и факультеты повышения квалификации) и др.?
- чему нас учит отечественный и зарубежный опыт создания и функционирования ИКС?

- актуальны ли сейчас взгляды А. В. Чайнова относительно целей и задач общественной агрономии?

3) Дискуссия на тему «Роль информационно-консультационной службы в передаче технологий сельским товаропроизводителям».

Слушателям предлагается разделиться на группы и разыграть ситуацию.

А) Вы – фермер. Представьте, что информационно-консультационной службы в Вашем районе не существует. В какие организации вы стали бы обращаться для приобретения информации по интересующим Вас вопросам?

В) Вы – консультант службы ИКС. Объясните, как вы понимаете роль ИКС в деле оказания помощи фермеру в принятии обоснованных решений?

С) Групповая дискуссия. Опишите отличия в передаче и распространении технологий через систему ИКС и через систему научно-исследовательских институтов. Определите достоинства и недостатки каждой из систем.

ТЕМА 2. Основные модели организации ИКС

Цель занятий: познакомить студентов с основными моделями информационно-консультационных служб, выявить преимущества и недостатки каждой из них.

Задачи занятий:

- описать основные модели информационно - консультационной службы;
- рассмотреть преимущества каждой модели ИКС;
- рассмотреть недостатки каждой модели ИКС;
- рассмотреть принципы создания моделей ИКС.

Структура занятий

1) Занятие проводится в форме групповой дискуссии по вопросам формирования моделей информационно-консультационных служб, преимуществ и недостатков каждой модели, определения оптимальной модели ИКС.

2) Группа «жужжания».

Участникам предлагается разбиться на несколько групп. В каждой группе участники высказывают мнения по оптимальной модели ИКС. Затем представители каждой группы представляют свои разработки. Далее участники все вместе обсуждают эти разработки, выделяя из общего числа наиболее оптимальную модель ИКС.

В конце занятия преподаватель подводит итоги, высказывает свои замечания.

ТЕМА 3. Методы деятельности ИКС

Цель занятий: изучить методы работы ИКС.

Задачи занятий:

- изучить классификацию методов ИКС;
- изучить содержание методов ИКС;
- выработать навыки применения различных методов ИКС.

Структура занятий

3.1. Определение понятия «методы ИКС»

Задание можно выполнять двумя способами.

1) Задание выполняется методом «мозгового штурма», т.е. студенты со своих мест высказывают мнения, записывают их на доске, а затем обсуждают их и выбирают наиболее подходящие. В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу студентов.

2) Преподаватель делит аудиторию студентов на 3 подгруппы. Первая подгруппа обсуждает и приводит примеры массовых методов деятельности информационно-консультационной службы. Вторая – обсуждает и приводит примеры групповых методов деятельности ИКС. Третья подгруппа – обсуждает и приводит примеры индивидуальных методов деятельности ИКС.

По результатам обсуждения подгруппы делают сообщения в соответствии с заданием и один из членов подгруппы (по указанию преподавателя) презентует итоги ее работы.

Преподаватель подводит итоги и оценивает работу студентов.

3.2. Массовые методы деятельности ИКС

Занятие 1. Преподаватель проводит групповую дискуссию: студентам предлагается оценить роль и особенности средств массовой информации как инструментов реализации массовых методов в деятельности информационно-консультационной службы.

Занятие 2. Преподаватель разделяет студентов на несколько подгрупп для обсуждения конкретных ситуаций.

Каждой группе студентов преподаватель дает одну ситуацию.

Ситуация 1. Подготовить материал для странички на сайте службы в Интернете по вопросам ИКС (например, роль информационно-консультационной службы в процессе передачи новых знаний и технологий или другой пример по желанию преподавателя).

Ситуация 2. Подготовить в районную газету «Сельская Новь» статью о деятельности информационно-консультационной службы: задачи службы, принципы и направления деятельности, какие услуги предлагает служба товаропроизводителям и т.д.

Ситуация 3. Подготовить сообщение по радио по вопросам деятельности Вашей ИКС (например, отчет о проведении полевого дня, организованного Вашей службой).

Ситуация 4. Подготовить и «обыграть» рекламный ролик (выставку, издать специализированный журнал или информационный бюллетень, снять видеофильм, подготовить рекламный щит), который познакомил бы товаропроизводителей региона с Вашей службой.

В конце занятия студенты проводят презентацию своих ситуаций. Преподаватель подводит итоги занятия и выставляет оценки студентам.

Занятие 3. Преподаватель делит аудиторию студентов на 2-3 группы. Каждой группе дается задание оценить степень воздействия на товаропроизводителей различных средств массовой информации как инструмента деятельности ИКС. Для этого студенты каждый в своей группе должны разработать критерии оценки, которые, как они считают, будут наиболее точно влиять на оценку.

В конце занятия каждая группа делает презентацию своих исследований, используя наглядные материалы в виде графиков, таблиц, диаграмм и т.п.

Преподаватель подводит итоги занятия и оценивает работу студентов.

3.3. Групповые методы деятельности ИКС

Занятие 1. Преподаватель делит студентов на несколько небольших подгрупп, по 3-6 участников.

На территории N-кого района предполагается провести ряд полевых дней. Полевые дни предоставляют возможность товаропроизводителям района ознакомиться с передовым опытом предприятий и задать интересующие их вопросы. Задача членов каждой подгруппы – разработать программу действий, подготовить необходимое оборудование, организовать рекламу и т.п., чтобы это мероприятие прошло на высоком уровне.

Первая подгруппа представляет тепличный комбинат.

Вторая подгруппа представляет фермерское хозяйство, специализирующееся на молочном скотоводстве.

Третья подгруппа представляет овощеводческое хозяйство.

Четвертая подгруппа представляет свиноферму производственного кооператива.

Каждая подгруппа должна осветить следующие аспекты (что именно будет представлено посетителям для осмотра):

- достижения научно-технического прогресса (НТП);
- буклеты, стенды, отражающие характеристику достижений и т.д.;
- посевы, животных, технику и т.п.

По результатам выполнения задания представитель каждой подгруппы презентует программу проведения полевого дня.

Преподаватель подводит итоги занятия и оценивает работу студентов.

Занятие 2. Информационно-консультационный центр предполагает провести семинар для сельских товаропроизводителей по вопросам изменений в Налоговом кодексе, составления бизнес-планов, изучения новых компьютерных программ и т.д.

Группа студентов делится на несколько подгрупп. Каждая подгруппа получает свою тематику семинара и задания:

- 1) составить план организации и проведения семинара;
- 2) составить информационное письмо товаропроизводителям.

По итогам работы один из членов подгруппы (по указанию преподавателя) презентует план организации и проведения семинара и информационное письмо.

Преподаватель подводит итоги занятия и оценивает работу студентов.

3.4. Индивидуальные методы ИКС

Занятие 1. Деловая игра.

Преподаватель делит студентов на подгруппы.

Цель деловой игры – провести посещение хозяйства. Описание ситуации: товаропроизводитель пригласил сотрудника ИКС для оказания помощи по интересующему его вопросу.

Вариант 1. Руководителя ЗАО «Достижение» интересует вопрос смены специализации хозяйства.

Вариант 2. Фермера Байкова Ю.И., который занимается картофелеводством, интересует вопрос возможности применения в его хозяйстве новой голландской технологии выращивания картофеля и приобретения техники для применения данной технологии.

Вариант 3. В ЗАО «Шошинский» зафиксирована вспышка заболевания скота, которая угрожает распространиться на другие хозяйства района. Местная ветеринарная служба не была готова к вспышке эпидемии и не может справиться с данной ситуацией.

Вариант 4. В кооперативном хозяйстве «Заветы Ильича» планируется построить ирригационную систему. От консультанта требуется представить товаропроизводителю возможные преимущества, выгоды и недостатки от строительства данной системы.

Вариант 5. Фермер Высоковская И.А. пригласила консультанта для проведения оценки почвы своего хозяйства и разработки системы применения удобрений.

Вариант 6. Рыбокомбинат имеет проблемы с реализацией рыбы. Существующий канал реализации (частный магазин в поселке) его не устраивает, и руководитель комбината заинтересован в поиске других каналов реализации продукции.

Вариант 7. Фермера Иванова Г.И. интересует вопрос возможности получения кредита на закупку нетелей в ЧП «Доры».

Задачи:

- *для сотрудников ИКС* – подготовить встречу: уточнить цель визита, проработать информацию о посещаемом хозяйстве; если возможно, подготовить мнения специалистов по вопросу, интересующему клиента;
- *для товаропроизводителей* – подготовиться к встрече с сотрудником ИКС: сформулировать вопрос, причины, побудившие его обратиться в информационно-консультационную службу и т.п.

Все члены подгруппы распределяют между собой роли сотрудников ИКС и товаропроизводителей.

По результатам выполнения данного задания участники подгрупп презентуют встречи товаропроизводителей и сотрудников ИКС. Студенты, не занятые в деловой игре, являются наблюдателями и по окончании презентации встречи высказывают свои мнения о ходе проведения конкретного посещения хозяйства.

Преподаватель подводит итоги занятия и оценивает работу студентов.

Занятие 2. Преподаватель предлагает студентам пройти тест «Умеете ли Вы вести беседу по телефону».

При этом необходимо дать ответы «да» и «нет» на вопросы.

1) Уверены ли вы в том, что набираете правильный номер телефона, а не приблизительный (в последнем случае вы побеспокоите незнакомых людей)?

2) Делаете ли вы разговоры с занятыми людьми по возможности краткими?

3) Когда вы звоните близким друзьям, которые вдруг не узнают ваш голос, сопротивляетесь ли искушению поиграть в игру «отгадай, кто это» или сразу же называете себя?

4) Пытаетесь ли выбирать время своих звонков так, чтобы не мешать занятиям тех людей, которым звоните чаще всего?

5) Если вы часто звоните молодой маме, знаете ли вы время, когда она кормит и купает ребенка, чтобы избежать звонков в эти часы?

6) Если вы намерены разговаривать долго, спрашиваете ли у собеседника, свободен ли он или ему лучше перезвонить в другое время?

7) Когда вы набрали номер неправильно, считаете ли вы это взаимным неудобством и говорите: «Извините, я ошибся номером» в вежливом тоне, а не проявляете при этом раздражение и досаду.

8) Если вы нежный родитель, понимаете ли вы, что очаровательный лепет малюток, так счастливо мчащихся ответить по телефону, может вызвать не только восторг, но и раздражение позвонившего человека, особенно если он звонит издалека?

9) Когда вы заказываете междугородный разговор, находясь в доме друга, всегда ли вы узнаете счет и оставляете соответствующую сумму?

10) Когда вы слышите голос, которого не ожидали, спрашиваете ли сразу же: «Это номер 12345?» – вместо того, чтобы осведомляться: «А какой это номер телефона?»

11) Если вы не можете прервать работу, которой занимаетесь в настоящий момент, объясняете ли вы это и предлагаете перезвонить, и не говорите: «Я вернусь через минуту», и оставляете собеседника ждать гораздо дольше, чем обещали?

12) Объясняете ли вы тому, кто звонит, что у вас находится гость и вы сами перезвоните позже, не позволяя пришедшему к вам сидеть и слушать половину разговора, что бывает утомительно?

13) Когда номер, по которому вы звоните, не отвечает быстро, ждете ли вы достаточное время, чтобы не получилось так, что пока человек доберется до телефона, вы уже повесите трубку?

14) Если вы выполняете многочисленные деловые звонки, распределяете ли вы их таким образом, чтобы и у других оставался шанс пользоваться телефоном?

15) Когда вам на работу звонят друзья, расположенные к длительной беседе, говорите ли вы им, что позвоните сами через несколько часов?

Оценка результатов

Число раз, когда вы смогли ответить «да» на предложенные вопросы, покажет оценку умения вести беседу по телефону:

14 – 15 положительных ответов: не так ли много Вы уделяете вниманию КАК вести разговор, а не предмету обсуждения?

10 – 13 положительных ответов: Вы несомненно умеете вести беседы по телефону и всегда добиваетесь необходимых Вам результатов;

менее 10 положительных ответов: беседы по телефону Вам не всегда удаются. Обратите на это внимание!

Далее преподаватель предлагает студентам провести деловую игру: «Телефонный звонок в районную информационно-консультационную службу».

Студенты делятся на подгруппы и распределяют отдельные ситуации.

Предмет разговора: товаропроизводителю необходимо договориться о встрече с районным консультантом по его проблемам.

Необходимо провести беседу и договориться о встрече.

Примерные ситуации для обсуждения

Ситуация 1. Проведение почвенного анализа в недавно созданном фермерском хозяйстве «Фаворит».

Ситуация 2. Звонок от главного зоотехника ЧП «Доры» по вопросу возможности закупки КРС.

Ситуация 3. Звонок от главного инженера колхоза «Заветы Ильича» о возможности получения кредита на закупку нового комбайна.

В конце занятия студенты по подгруппам проигрывают свои ситуации. Преподаватель подводит итоги занятия и оценивает работу студентов.

ТЕМА 4. Управление ИКС

Цель занятий: изучить систему управления ИКС.

Задачи занятий:

- изучить подходы к построению организационной структуры ИКС;
- изучить методику расчета нормы управляемости в ИКС;
- изучить функции управления деятельностью ИКС;
- изучить методику принятия управленческих решений в ИКС;
- изучить приемы мотивации труда в ИКС;
- изучить механизм реализации функции контроля в ИКС.

Структура занятий

4.1. Организационная структура ИКС

Преподаватель делит студентов на несколько подгрупп и распределяет между ними (с помощью жеребьевки или иным

способом) различные региональные модели ИКС (унитарное предприятие, на базе органа управления, на базе высшего учебного заведения, на базе института повышения квалификации, на базе НИИ и т.п.). Каждая подгруппа должна разработать организационную структуру для своей модели ИКС. На эту работу дается 40-45 минут. После завершения подготовительной работы от каждой подгруппы один представитель (по указанию преподавателя) презентует разработку команды, используя наглядные материалы (на пленке, альбомном листе и т.п.). Члены других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении разных вариантов структур.

4.2. Норма управляемости в ИКС. Функции управления ИКС

В начале занятия студенты работают индивидуально, определяя перечень функций сотрудников районной ИКС, разрабатывая проекты структуры управления и штатного расписания районной ИКС. Затем студенты объединяются в небольшие подгруппы и, обсуждая свои перечни функций и индивидуальные проекты, готовят общие перечни функций и проекты структур и штатных расписаний команды.

После завершения подготовительной работы от каждой подгруппы по три представителя (по указанию преподавателя) презентуют разработку перечня функций управления ИКС, проектов структуры управления и штатного расписания, подготовленных командой. Члены других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении разных вариантов структур управления и штатных расписаний.

4.3. Принятие управленческих решений сотрудниками ИКС

Преподаватель делит студентов на несколько подгрупп и распределяет между ними (с помощью жеребьевки или иным спосо-

бом) различные ситуации в деятельности ИКС, требующие управленческих решений.

Ситуация 1. В соседнем районе отмечены отдельные случаи заболеваний крупного рогатого скота карантинной болезнью. Эта информация стала известна сотрудникам ИКЦ.

Ситуация 2. Сотрудники ИКЦ получили информацию от метеослужбы области о реальной возможности серьезных заморозков в первой декаде июня.

Ситуация 3. Секретарь ИКЦ регулярно нарушает трудовую дисциплину, что выражается в регулярных опозданиях на работу, оставлении рабочего места в течение рабочего дня, грубых разговорах с клиентами при посещении ими офиса и по телефону и т.п.

Ситуация 4. До руководства ИКЦ стала доходить информация о неудовлетворенности ряда товаропроизводителей консультационными услугами, предоставляемыми специалистом ИКЦ по экономическим вопросам.

Ситуация 5. Руководству ИКЦ стало известно, что в течение нескольких последних лет участки нескольких пригородных дачных кооперативов сильно поражены колорадским жуком. От них регулярно страдают посевы крупных товаропроизводителей, поля которых граничат с этими дачными кооперативами.

Студенты, работая командами, рассматривают свою ситуацию и, по методике принятия управленческих решений в деятельности ИКС, принимают свое решение, а затем один из членов подгруппы (по указанию преподавателя) презентует разработку команды. Участники других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении решений по разным ситуациям.

4.4. Мотивация труда в ИКС

Первая часть занятия проводится с помощью метода «Мозговой штурм». Преподаватель задает вопрос: «Какие приемы мотивации сотрудников ИКС можно использовать в деятельности службы?» Затем он вызывает 2-3 студента, которые на доске записывают все идеи членов группы. После того, как все идеи исчерпаны, преподаватель просит каждого студента выбрать

из перечня 3-8 (в зависимости от численности группы) приема, самых важных по его мнению. После того, как все участники выскажут свое мнение (фиксируется напротив каждого приема мотивации) – выстраивается ранжированный ряд приемов мотивации (начиная с получившего наибольшее количество голосов).

Как показывает практика – наивысшие баллы получают приемы материального стимулирования. Преподаватель, подводя итоги «штурма», обращает на это внимание студентов и, разделив их на подгруппы, просит обратить внимание на приемы моральной мотивации сотрудников ИКС. Каждая подгруппа готовит свой перечень приемов мотивации, важных, по их мнению, в деятельности ИКС.

Один из членов подгруппы (по указанию преподавателя) презентует разработку команды. Участники других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность на занятии.

4.5. Контроль в деятельности ИКС

В начале занятия студенты работают индивидуально, определяя перечень параметров, показателей, по которым будет, по их мнению, эффективнее всего определять результативность работы отдельных сотрудников ИКС.

Затем преподавателем студенты объединяются в небольшие подгруппы и, обсуждая свои показатели, формируют систему контрольных показателей всей подгруппы.

После завершения подготовительной работы от каждой подгруппы по одному представителю (по указанию преподавателя) презентуют разработку. Члены других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении разных вариантов показателей контроля деятельности сотрудников ИКС.

ТЕМА 5. Роль ИКС в распространении знаний

Цель занятия: изучить особенности распространения знаний в ИКС.

Задачи занятия:

- изучить классификацию распространяемых знаний;
- рассмотреть особенности восприятия знаний;
- изучить задачи ИКС по распространению знаний;
- изучить методы формирования знаний ИКС;
- рассмотреть организацию передачи знаний.

Структура занятия

Групповая дискуссия на тему «Роль ИКС в распространении знаний». Участникам предлагается высказать мнения по вопросам.

1) Особенности восприятия знаний сельскими товаропроизводителями.

2) Классификация знаний, необходимых сельским товаропроизводителям.

3) Каким образом формируются знания в ИКС?

4) Какие задачи решает ИКС, распространяя знания?

5) Как осуществляется передача знаний сельским товаропроизводителям через ИКС?

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении разных вопросов.

ТЕМА 6. Информационные технологии в консультационной деятельности

Цель занятия: изучить возможности применения современных информационных технологий в информационно-консультационной деятельности.

Задачи занятия:

- дать понятие современной информационной технологии;
- изучить цели применения информационных технологий в ИКС;
- рассмотреть классификацию информационных технологий;

- изучить характеристики современных информационных технологий.

Структура занятия

Групповая дискуссия на тему «Информационные технологии в консультационной деятельности». Участникам предлагается высказать мнения по вопросам.

- 1) Что такое информационная технология?
- 2) Каковы цели применения информационных технологий в ИКС?
- 3) Преимущества и недостатки современных информационных технологий.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении разных вопросов.

ТЕМА 7. Программы ИКС

Цель занятий: изучить методику составления программ информационно-консультационных служб.

Задачи занятий:

- обсудить и углубить представление о том, что такое программы информационно-консультационной службы и их роли в развитии региона и государства в целом;
- закрепить знания о типичной структуре и основных этапах составления программы информационно-консультационной службы;
- закрепить знания методики составления программ информационно-консультационной службы.

Структура занятий

Преподаватель делит студентов на несколько подгрупп. Каждая подгруппа должна разработать собственную целевую программу для информационно-консультационной службы по следующей схеме.

- 1) Описание региона, где будет реализована программа:
- качество и степень эксплуатации природных ресурсов;

- размер и структура населения;
 - агломерационное развитие;
 - экономическое развитие;
 - политические факторы, в форме общей и региональной политики;
 - институциональные факторы;
 - социальная инфраструктура;
 - физические факторы местоположения.
- 2) Формулирование проблемы.
- 3) Постановка цели:
- описание существующей ситуации;
 - описание желаемой ситуации;
 - описание того, почему существующая ситуация отличается от желаемой;
 - каковы возможности реализации изменений с помощью существующих материальных и людских ресурсов.
- 4) Иерархия целей:
- описание комплекса задач. Задачи должны быть количественно измеримыми.
- 5) Выбор и анализ целевой группы:
- Выбор целевой группы:*
- на какой группе будет сосредоточено внимание?
 - каковы причины сосредоточения усилий именно на этой группе?
 - можно ли достичь цели, если не удастся наладить контакта с группой?
 - каким образом можно разделить целевую группу на подгруппы?
 - можно ли обеспечить постоянное взаимодействие с целевой группой с помощью имеющихся средств и людских ресурсов?
- Анализ целевой группы:*
- образ жизни и методы ведения хозяйства у представителей целевой группы в данном регионе;
 - знания, навыки и отношение участников целевой группы по их проблемам;
 - какие решения принимают участники целевой группы, и кто влияет на принятие этих решений?

- какие коммуникационные каналы используют члены целевой группы в настоящее время, и какие они смогут использовать в будущем?
- ресурсы, доступные различным участникам целевой группы. Есть ли возможности получить дополнительные ресурсы? Какие?
- в какой ситуации находится целевая группа, и как это влияет на поведение целевой группы?
- каковы различия внутри группы, чтобы можно было разделить группу на различные более гомогенные подгруппы, которым можно направлять сходные сообщения через одни и те же коммуникационные каналы;
- каковы методы получения информации о вышесказанном?

6) Выбор содержания, а также форм и методов распространения информации о программе:

- какие коммуникационные каналы и почему можно использовать?

7) Выбор организации, которая будет реализовывать программу:

- может быть также предложено создание новой организации или дополнительной структуры в рамках существующей организации.

8) Составление перечня мероприятий программы (организация деятельности по реализации задач программы):

- составление в хронологическом порядке списка всех событий, необходимых для завершения проекта;
- подготовка схемы, в которой события расположены в хронологическом порядке. Два или более события могут начаться или закончиться одновременно, и различные мероприятия могут происходить одновременно;
- определение необходимого времени для выполнения каждого мероприятия после окончания предшествующего мероприятия;
- определение общего требуемого времени по каждой последовательности или пути мероприятий в сети;
- взаимосвязаны ли все мероприятия?
- есть ли у всех участников программы достаточно времени, чтобы подготовиться к выполнению своих задач?

- может ли программа быть осуществлена в согласованное время? Достаточно ли она гибкая, чтобы реагировать на изменения в случае необходимости?
- привлекаются ли представители целевой группы для планирования и реализации программы?

9) Мониторинг:

- установление стандартов (норм, показателей);
- сопоставление фактически достигнутого с уставленными показателями;
- закрепление успеха/корректировка недостатков.

10) Окончательная оценка программы (после ее окончания):

- как определить насколько достигнуты сформулированные цели?
- каким образом достигнуты эти результаты?
- как эта информация будет использоваться для усовершенствования программы?

На эту работу дается 40-45 мин. После завершения подготовительной работы от каждой подгруппы один представитель (по указанию преподавателя) презентует разработку команды, используя наглядные материалы (на пленке, альбомном листе и т.п.). Члены других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении разных вариантов целевых программ ИКС.

ТЕМА 8. Финансирование информационно-консультационной деятельности в АПК

Цель занятия: изучить источники и особенности финансирования информационно-консультационной деятельности.

Задачи занятия:

- дать понятие финансированию и выявить основные принципы финансирования ИКС;
- изучить источники финансирования различных моделей ИКС и их особенности;
- изучить методику ценообразования на платные услуги ИКС;

- изучить методику финансового анализа проектов создания и функционирования ИКС.

Структура занятия

Групповая дискуссия на тему «Финансирование информационно-консультационной деятельности в АПК». Участникам предлагается высказать мнения по вопросам.

- 1) Дайте определение термину «финансирование».
- 2) Каковы основные принципы финансирования ИКС?
- 3) Назовите наиболее важные источники финансирования ИКС.
- 4) В чем заключаются особенности финансирования разных моделей ИКС?
- 5) Каковы особенности финансирования ИКС из различных источников?
- 6) Что такое самокупаемость?
- 7) Как происходит ценообразование на платные услуги ИКС?
- 8) Каким образом проводится финансовый анализ проектов создания и функционирования ИКС?

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении разных вопросов.

ТЕМА 9. Кадровое обеспечение ИКС

Цели занятий: изучить систему кадрового обеспечения ИКС.

Задачи занятий:

- изучить основные требования, предъявляемые к сотруднику ИКС;
- изучить методики оценки сотрудников ИКС;
- получить навыки работы по оценке сотрудников ИКС;
- изучить принципы подбора персонала ИКС и источники привлечения кандидатов на занятие вакантных должностей;
- получить навыки проведения собеседования при подборе персонала ИКС.

9.1. Требования, предъявляемые к сотруднику ИКС

Первая часть занятия проводится с помощью метода «Мозговой штурм». Преподаватель задает вопрос: «Какие требования предъявляются к сотруднику ИКС?» Затем он вызывает 2-3 студента, которые на доске записывают все идеи членов группы. После того, как все идеи исчерпаны, преподаватель просит каждого студента выбрать из перечня 3-8 (в зависимости от численности группы) требования, самых важных по его мнению. После того, как все участники выскажут свое мнение (фиксируется напротив каждого требования) – выстраивается ранжированный ряд требований к сотруднику ИКС (начиная с получившего наибольшее количество голосов).

Как показывает практика, не все принципиально важные требования к сотруднику ИКС попадают в окончательный перечень. Преподаватель, подводя итоги «штурма», обращает на это внимание студентов и разделив их на подгруппы просит обратить внимание на требования, выдвигаемые ими в ходе «штурма», но не вошедшие в окончательный список требований к сотруднику ИКС, а также предлагает вспомнить во время коллективного обсуждения новые важные требования к сотруднику ИКС. Каждая подгруппа готовит свой перечень дополнительных требований к сотруднику, важных, по их мнению, в деятельности ИКС.

Один из членов подгруппы (по указанию преподавателя) презентует разработку команды. Участники других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность на занятии.

9.2. Разработка методики оценки работников ИКС

В ходе выполнения задания используются материалы предыдущего занятия. Из перечня требований к сотруднику ИКС, подготовленного по итогам «мозгового штурма» выбираются 10 наиболее важных, принципиальных для деятельности службы и поддающихся оценке требований. Группа студентов делится на 5 подгрупп. По 2 выбранных требования распределяются на подгруппу (с помощью жеребьевки, по желанию студентов, распределяет преподаватель или иным способом).

Преподаватель демонстрирует в качестве примера фрагмент оценочной формы по следующим требованиям к сотруднику ИКС «Профессиональные знания и умения», «Умение устанавливать и поддерживать связь с внешними организациями» (табл. 1).

Таблица 1

Фрагмент оценочной формы сотрудника
информационно-консультационной службы

№	Характеристика	Балл
	<i>1. Профессиональные знания и умения</i>	
1.1	Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить в своей работе. Расширяет не только свой кругозор, но заботится о культурном и профессиональном росте подчиненных	5
1.2	Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-либо новое. Следит за профессиональным ростом своих подчиненных	4
1.3	Неплохо разбирается и действует в рамках своих обязанностей. Старается поддерживать необходимый профессиональный уровень. По необходимости проявляет заботу о профессиональном росте подчиненных	3
1.4	Его знания и навыки позволяют ему решать необходимые вопросы без особых отклонений. О профессиональном росте, повышении культурного уровня подчиненных особой заботы не проявляет	2
1.5	Не думает ни о своем профессиональном росте, ни о росте подчиненных. Знания и умения устарели	1
	<i>2. Умение устанавливать и поддерживать связь с внешними организациями</i>	
2.1	Постоянно интересуется делами внешних организаций. Активно участвует в их деятельности. Всегда окажет необходимую помощь, прислушается к их мнению	5
2.2	Учитывает в своей работе мнение внешних организаций. Привлекает их к решению разного рода проблем. По необходимости в помощи не отказывает	4
2.3	Откликается на просьбы о помощи, оказывает поддержку любым начинаниям, хотя сам в них не участвует, но следит за ними с интересом	3
2.4	Связь с внешними организациями поддерживает от случая к случаю. Особого интереса к их делам не проявляет, но в помощи не отказывает	2
2.5	Мало считается с внешними организациями. Не видит в них помощников. На просьбы об участии и помощи в основном отделяется обещаниями или просто отмахивается	1

По такой же схеме каждой подгруппе студентов предлагается подготовить оценочные формы по двум требованиям к сотруднику ИКС, закрепленным за ними.

Студенты каждой подгруппы готовят проект оценочной формы по своим требованиям и оформляют этот материал наглядно. После завершения этой работы каждая подгруппа презентует свои разработки. Студенты остальных подгрупп принимают активное участие в обсуждении предлагаемых оценочных форм, предлагают вносить коррективы, уточняют отдельные моменты и т.п.

После обсуждения участники подгрупп вносят дополнения и изменения в свои оценочные формы и объединяют их в единую оценочную форму из 10 требований.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность на занятии.

9.3. Оценка сотрудников ИКС

Методика оценки сотрудников ИКС, разработанная на предыдущем занятии, размножается в количестве экземпляров, соответствующем числу студентов группы и раздается каждой группе. Преподаватель предлагает выбрать оцениваемых сотрудников ИКС (это могут быть преподаватели, которых студенты хорошо знают, студенты группы и т.п.). Эту процедуру можно проводить разными способами – оцениваемые выбираются с помощью жребия, голосованием, добровольно изъявляют желание быть оцененными и т.п.

Все члены группы объявляются экспертами и дают индивидуальную оценку каждому оцениваемому по разработанной ранее методике. После завершения индивидуальной работы студенты объединяются в несколько подгрупп, каждую из которых преподаватель объявляет аттестационной комиссией и назначает председателя комиссии в каждой подгруппе. Члены аттестационных комиссий подводят итоги аттестации сотрудников ИКС, суммируют оценки по оцениваемым и выводят средние, помогают председателю комиссии подготовить доклад об итогах аттестации (обращая внимание на достоинства и недостатки оцениваемых сотрудников).

После завершения подготовительной работы председатели отдельных аттестационных комиссий делают доклады по итогам

их работы. Остальные участники задают вопросы, принимают участие в обсуждении.

После выступления председателей комиссий сопоставляются результаты, полученные в разных комиссиях, и оценивается степень их расхождения, обсуждаются недостатки методики, выявленные в ходе работы по оценке, и при необходимости вносятся соответствующие изменения.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность на занятии.

9.4. Принципы подбора персонала ИКС и источники привлечения кандидатов на занятие вакантных должностей

Студенты делятся на несколько подгрупп, каждая из которых разрабатывает систему кадрового обеспечения создаваемого ИКЦ.

Один из членов подгруппы (по указанию преподавателя) презентует разработку команды. Участники других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность на занятии.

9.5. Собеседование при подборе персонала ИКС

Преподаватель делит студентов на несколько подгрупп и распределяет между ними (с помощью жеребьевки или иным способом) различные вакансии в районном ИКЦ. Члены каждой подгруппы готовят вопросник, по которому будут проводить собеседование, и определяют из своих участников представителей на определенные вакансии районного ИКЦ.

После завершения подготовительной работы отборочные комиссии проводят по очереди собеседования с претендентами на занятие вакансии, определенных другими подгруппами. После проведения собеседования члены отборочной комиссии подводят итоги своей работы, а их председатели (назначенные преподавателем) докладывают результаты. Участники других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность на занятии.

ТЕМА 10. Психологические аспекты в деятельности ИКС

Цель занятий: обучить студентов навыкам межличностного общения, психологическим методам воздействия на человека.

Задачи занятий:

- обучить методам психологического воздействия;
- научить приемам аттракции, эмпатии;
- научить слушать собеседника;
- научить правилам ведения переговоров, телефонных разговоров, составления письменных сообщений;
- ознакомить с особенностями работы в группе.

Структура занятий

10.1. Определение типов темперамента

Преподаватель раздает студентам тест. После его заполнения участники группы могут организовать свободное обсуждение результатов тестирования.

Инструкция

Вам предлагаются утверждения для самооценки. При положительном ответе следует в таблице 2 перечеркнуть номер вопроса знаком «X», при отрицательном – знак «X» не ставится.

Работайте быстро, не тратьте слишком много времени на обдумывание вопросов, так как наиболее интересна Ваша первая реакция, а не результат слишком долгих размышлений. Отвечайте, не стесняясь и правдиво. Помните, что, во-первых, нет ответов «неправильных», так как каждый человек имеет право на собственную позицию, во-вторых, содержанием Ваших ответов никто не будет интересоваться, так как обработка ответов будет осуществляться полуавтоматически, в-третьих, материалы результатов самооценки Вы оставите у себя.

Помните также, что отвечать нужно на каждый вопрос, не пропуская ни одного.

Дальнейшая обработка результатов будет проводиться под руководством преподавателей.

Опросник

- 1) Я правильно понял инструкцию и буду следовать ей.
- 2) Как правило, я стеснителен и застенчив.

- 3) Я веселый и жизнерадостный человек.
- 4) Я неусидчивый человек.
- 5) Я спокойный человек.
- 6) Я отвечаю на вопросы данной анкеты правдиво.
- 7) Я довольно часто теряюсь в новой обстановке.
- 8) Я довольно энергичен.
- 9) Довольно часто я бываю вспыльчивым (невыдержанным).
- 10) Для меня характерна последовательность в делах.
- 11) Я внимательно отвечаю на вопросы данной анкеты, чтобы объективно оценить себя.
- 12) Я бы не назвал себя активным человеком, скорее наоборот.
- 13) Часто я проявляю поспешность в своих решениях.
- 14) Довольно часто я бываю суетливым.
- 15) Я достаточно хладнокровен.
- 16) Я отвечаю на вопросы данной анкеты только после того, как хорошо пойму смысл каждого высказывания.
- 17) Как правило, мне бывает трудно установить контакт с незнакомыми людьми.
- 18) Я считаю себя деловым человеком.
- 19) Я нетерпелив.
- 20) Практически любое дело я делаю обстоятельно.
- 21) Мне нечего скрывать от самого себя, поэтому я отвечаю на вопросы анкеты совершенно откровенно.
- 22) Чаще всего я чувствую неуверенность в своих силах.
- 23) Начатое дело я, как правило, довожу до конца.
- 24) Довольно часто я бываю резким по отношению к людям.
- 25) Я достаточно осторожный человек.
- 26) Я никогда не оцениваю поступки людей до выяснения их сути и причин.
- 27) Я легко переношу одиночество.
- 28) Довольно часто бывает, что переоцениваю себя.
- 29) Думаю, что я достаточно решительный человек.
- 30) Я умею терпеливо ждать.
- 31) Я никогда ничего не делаю ради собственного каприза.
- 32) В случае неудачи я, как правило, чувствую себя подавленным.
- 33) Я довольно быстро схватываю новое.
- 34) Нередко я бываю прямолинейным в отношениях с людьми.

- 35) Я трудно схожусь с незнакомыми людьми.
- 36) Я никогда не даю отрицательных оценок людям с чужих слов.
- 37) Я склонен уходить в себя.
- 38) Мои интересы довольно разнообразны и изменчивы.
- 39) Я склонен проявлять инициативу.
- 40) Я молчалив.
- 41) Я никогда не начинал конфликтовать с кем-либо без серьезных причин.
- 42) При неудачах я, как правило, теряюсь (чувствую себя растерянным).
- 43) Как правило, я легко переживаю неудачи и неприятности.
- 44) Я довольно упрямый человек.
- 45) Моя речь спокойная, равномерная, с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики.
- 46) Я никогда не повышал голос, если к этому не вынуждали чрезвычайные обстоятельства.
- 47) Я довольно быстро утомляюсь.
- 48) Мои склонности непостоянны.
- 49) Я достаточно находчив в споре.
- 50) Не люблю болтать попусту.
- 51) У меня никогда не появляются такие мысли, которые следовало бы скрывать от других.
- 52) Моя речь обычно слабая и тихая (иногда – почти шепот).
- 53) Довольно часто я бываю склонен скользить по поверхности.
- 54) Я работаю, как правило, рывками.
- 55) Думаю, что я сдержанный человек.
- 56) Я никогда не сплетничаю.
- 57) Как правило, я невольно приспосабливаюсь к характеру (особенностям) собеседника.
- 58) Мне бывает нетрудно приспособиться к разным обстоятельствам.
- 59) Я склонен к рискованным делам.
- 60) Я терпеливый человек.
- 61) Мое поведение на людях и без людей одинаково.
- 62) Я бываю впечатлителен до слезливости.
- 63) Как правило, я с увлечением берусь за новое дело.
- 64) Для меня нехарактерна злопамятность.

- 65) Начатое дело я в большинстве случаев довожу до конца.
- 66) Только из-за личной выгоды я никогда не предпринимал никаких дел.
- 67) Я чрезвычайно восприимчив к одобрению и порицанию (наказанию).
- 68) Я быстро остываю, если дело перестает меня интересовать.
- 69) Я не обидчив.
- 70) Я склонен растрачивать силы попусту.
- 71) Во всех случаях срывов в моей работе никогда не бывало так, чтобы виноват был только один.
- 72) Я предъявляю высокие требования к себе.
- 73) Я, как правило, быстро включаюсь в новую работу.
- 74) Моя речь, как правило, быстрая, страстная, с разнообразными (иногда со сбивчивыми) интонациями.
- 75) У меня хорошая выдержка.
- 76) Порой я с трудом справляюсь с раздражением, причину которого бывает даже трудно понять.
- 77) Довольно часто я бываю раздражительным.
- 78) Не люблю однообразную, будничную, кропотливую работу.
- 79) Мне кажется, я неуравновешенная личность.
- 80) Я строго придерживаюсь распорядка жизни и системы в работе.
- 81) Иногда я говорю неправду.
- 82) Довольно часто я бываю безропотно покорным.
- 83) Как правило, я быстро переключаюсь с одной работы на другую.
- 84) Нередко я горячусь.
- 85) Мне нетрудно сдерживать свои порывы.
- 86) Иногда я оценивал по-разному (разной меркой) свои поступки и точно такие же поступки других людей.
- 87) Я предъявляю высокие требования к окружающим.
- 88) Я человек общительный (не чувствую скованности с новыми людьми).
- 89) Я бы мог назвать себя «агрессивным забиякой».
- 90) Я не очень восприимчив как к одобрению, так и порицанию.
- 91) Порой я завидовал людям.
- 92) По-моему, я довольно мнительный человек.
- 93) Думаю, что я человек отзывчивый.

- 94) Я нетерпим к недостаткам.
- 95) Я склонен проявлять снисходительность к колкостям в свой адрес.
- 96) Иногда я принимал решения, ознакомившись с обстоятельствами дела лишь поверхностно.
- 97) Довольно часто я бываю болезненно чувствительным.
- 98) Мне кажется, что я довольно выносливый и работоспособный.
- 99) Думаю, что у меня выразительная мимика.
- 100) Для меня типично постоянство отношений и интересов.
- 101) Иногда я характеризовал положительно человека по высказываниям других людей.
- 102) Я не склонен делиться с кем-либо своими мыслями.
- 103) Часто я бываю несобранным, отвлекаюсь от дела.
- 104) Я способен быстро решать и действовать.
- 105) Я довольно медленно включаюсь в работу.
- 106) К своим поступкам я иногда относился несамокритично.
- 107) Довольно часто я нуждаюсь в сочувствии и поддержке окружающих.
- 108) У меня громкая, быстрая, отчетливая речь, сопровождающаяся живыми жестами и мимикой.
- 109) Я склонен постоянно искать новое.
- 110) Мне бывает нелегко переключаться с одного дела на другое.
- 111) Случалось, что я «сваливал» свои собственные промахи на других людей.
- 112) Я бы не сказал, что я храбрый человек, скорее наоборот.
- 113) Мне кажется, что я могу сохранять самообладание в неожиданной, сложной обстановке.
- 114) Мои движения, как правило, резки и порывисты.
- 115) Я ровен в отношениях со всеми.
- 116) Не всегда я одинаково оценивал одних и тех же поступки чужих людей и людей мне близких.
- 117) Я довольно часто обижаюсь.
- 118) Для меня типично бодрое настроение.
- 119) В достижении цели я достаточно настойчив.
- 120) Я достаточно аккуратен.
- 121) Иногда я, как и многие люди, «перемываю косточки» знакомым.

- 122) Я легко ранимый человек.
123) Я быстро засыпаю и легко пробуждаюсь.
124) Мне характерна черта – резкая смена настроений.
125) Мне часто бывает трудно приспособиться к новой обстановке.

Первые пять клеток верхней строки таблицы 2 указывают степень включения в работу. Если все клетки будут зачеркнуты – тестируемый полностью включился в работу; *следующие десять* клеток верхней строки отображают степень откровенности. Если 70% и более ответов «нет» – на вопросы теста отвечаемый отвечал откровенно; *последние десять* клеток верхней строки характеризуют стремление приукрасить себя, показать в лучшем свете. Если ответов «да» более 70%, то такого стремления у отвечающего на вопросы нет.

Для определения типа темперамента необходимо подсчитать количество положительных ответов во всех строчках, кроме первой. Если наибольшее количество ответов приходится на вторую строку, то тип темперамента отвечающего приближен к меланхолику, третья строка указывает на тип темперамента сангвиника, четвертая – характеризует холерика, а пятая строка – флегматика. При преобладании по численности двух строчек – у отвечающего сочетание двух типов темперамента и т.п.

Рекомендация 1

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к *сангвиническому*. Вы человек общительный, энергичный и эмоциональный, быстро сходитесь с людьми. Способны к живой работе, требующей активности и смекалки, но несколько непоседливы.

Быстро приспосабливаетесь к новым условиям. Вам трудно придерживаться строгого распорядка жизни, системы в работе. Менее способны к выполнению однообразной, монотонной работы, требующей большой усидчивости, сосредоточенности.

Рекомендуем Вам: быть более самостоятельным, менее скоропалительным, принимая то или иное решение. Обратите внимание на повышение личной организованности, собранности. Если Вы приложите усилия в указанных направлениях, то природные свойства Вашей нервной системы вполне будут способствовать

Таблица 2

Обработка результатов теста «Определение типов темперамента»

1	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	101	106	111	116	121
2	7	12	17	22	27	32	37	42	47	52	57	62	67	72	77	82	87	92	97	102	107	112	117	122
3	8	13	18	23	28	33	38	43	48	53	58	63	68	73	78	83	88	93	98	103	108	113	118	123
4	9	14	19	24	29	34	39	44	49	54	59	64	69	74	79	84	89	94	99	104	109	114	119	124
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125

высокой эффективности Вашей работы. Вы способны разобраться в людях, эмоционально их зажечь, сплотить вокруг себя. При этом контролируйте себя, старайтесь не акцентировать внимание других на своей личности, анализируйте и делайте выводы в случаях промахов и неудач.

Рекомендация 2

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к *меланхолическому*. Вы эмоциональны, легко ранимы, склонны сильно переживать, не любите выступать публично, не сразу сходитесь с людьми. В работе ответственны, исполнительны, однако в условиях заметных моральных и физических напряжений Вам работать трудно – сильно переутомляетесь, плохо переносите стрессовые ситуации. При неблагоприятных условиях можете превратиться в замкнутого, боязливого, склонного к тяжелым внутренним переживаниям незначительных жизненных обстоятельств.

Рекомендуем Вам: развивать в себе общительность, интерес и внимание к сотрудникам, требовательность к ним. Развивайте большую уверенность в себе. Старайтесь ориентироваться на лидера коллектива, проявляйте в вопросах больше личной активности. При общении с руководством используйте свои сильные качества, старайтесь показать в первую очередь: свою аккуратность, четкость в оформлении документов, логическое обоснование своих мыслей, ответственную подготовку к вопросу, знание и понимание существующей ситуации.

Рекомендация 3

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к *флегматическому*, т. е. по натуре Вы человек спокойный, уравновешенный, чаще всего невозмутимый, Ваше эмоциональное состояние обычно слабо проявляется внешне. Работаете упорно, с большой настойчивостью, четко и организованно, но любите ту работу, к которой привыкли. Вас раздражают разные неожиданности, необходимость внезапно перестраиваться, что-то менять в работе. У Вас имеется тяга к постоянству, однообразию, не любите «суетиться». В зависимости от условий в одних случаях флегматик может характеризоваться "положительными" чертами – выдержкой, глубиной мыс-

лей, постоянством, основательностью, в других – вялостью, безучастностью к окружающему, безволием, склонностью к выполнению одних лишь привычных действий.

Рекомендуем Вам: старайтесь быть более оперативным и расторопным, принимая решение в сложившейся ситуации. Не ждите внешних стимулов, меньше углубляйтесь в себя, развивайте в себе общительность, больший интерес и внимание к окружающим.

Рекомендация 4

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к *холерическому*. Это значит, что Вы – человек быстрый, порывистый, глубоко вникаете в дело, увлекаете за собой людей, зажигаете их своей эмоциональностью. Для Вас характерна большая работоспособность, одновременно можете делать несколько дел. Часто получается так, что сама смена одного дела другим является для Вас отдыхом. При монотонной работе Вы быстро утомляетесь. Оперативная, разнообразная работа более соответствует Вашему характеру. С другой стороны, для Вас характерны эмоциональные вспышки, резкие смены настроения, невыдержанность в отношении с людьми. Вы можете позволить себе сорваться на сотрудника, быть несдержанным.

Рекомендуем Вам: научиться более спокойно реагировать на рабочие ситуации, спокойно выслушивать сотрудников, не перебивая их и не раздражаясь.

Рекомендация 5

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Вы отличаетесь активным типом поведения, сочетая в себе качества и *холерика* и *сангвиника*. Отличает Вас живость эмоций, умение быстро перестраивать свое поведение в связи с изменяющейся ситуацией. Для Вас характерна общительность (коммуникабельность). Ваше внимание обращено преимущественно на окружающую обстановку и окружающих людей. Недостатки личной организованности Вы компенсируете своей расторопностью.

Рекомендуем Вам: обратите внимание на повышение личной организованности, собранности, наблюдайте за собой – не слишком ли Вы много говорите? Даете ли высказаться собеседни-

ку? Создаете ли Вы спокойную, не нервную обстановку в процессе общения с сотрудниками и клиентами? Добивайтесь большей организованности в работе с товаропроизводителями.

Рекомендация 6

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера можно сказать, что Вы сочетаете в себе качества *флегматика и меланхолика*. Вы предпочитаете не отрываться от начатого дела, умеете организовать себя, но малообщительны, в большей степени погружены мысленно в себя (не всегда внимательны к окружающим людям), эмоциональное состояние у Вас внешне мало проявляется. Имеете трудности при смене обстановки, темпа деятельности, Вас характеризует некоторая медлительность в ситуации принятия решения.

Рекомендуем Вам меньше замыкаться в себе, быть более энергичным, развивать в себе интерес и внимание к людям, будьте более наблюдательны и коммуникабельны. Развивайте требовательность к сотрудникам и умение четко и понятно объяснять им их ошибки. Старайтесь тренировать свои способности к публичным выступлениям, помните, что четкая презентация рекомендаций может стать важным фактором воздействия на товаропроизводителей.

Рекомендация 7

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера можно сказать, что в Вас сочетаются качества *сангвиника и флегматика*.

Вы являетесь человеком уравновешенным (в поведении, эмоциях). Вас характеризует неторопливость, обстоятельность, спокойствие, размеренность. При необходимости легко активизируетесь, быстро принимаете решение, без затруднения вступаете в контакт с людьми. Вас отличает высокая организованность, способность быстро разбираться в сложных ситуациях.

Рекомендуем Вам: стремитесь нивелировать слабые черты (если они есть) Вашего характера (это может быть некоторая инертность, затруднения в общении с вышестоящим руководством, замедленная реакция на новое, затруднение удержания в поле своего внимания одновременно нескольких текущих дел и т. п.).

Рекомендация 8

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера можно сказать, что Ваш темперамент представляет собой сочетание *холерического и меланхолического*, в Вас соединились, казалось бы, два полярных типа. В связи с этим, для Вас характерна высокая эмоциональность, активность в работе. Вы досконально вникаете во все тонкости рабочих вопросов, переживаете за порученное дело. Вы легко находите общий язык с коллегами, однако не всегда бываете сдержанны. В моменты отдыха, когда необходимо отвлекаться от рабочих вопросов, Вы делаете это с трудом (Вас могут мучить всякого рода сомнения, недовольство собой, неуверенность). Вас может часто посещать уныние. Такая цикличность (подъемы и спады) в определенной степени для Вас характерна.

Рекомендуем Вам: не выплескивайте свои эмоции на коллег, когда Вы возмущены или расстроены. Старайтесь свою энергию направлять не только на деловую сторону Вашей жизни, но, например, на домашние заботы, встречи с друзьями, посещения театров, выставок – это отвлечет Вас от рабочего напряжения.

10.2. Психологические методы воздействия

Занятие организуется в форме *деловой игры*. Преподаватель делит студентов на подгруппы и распределяет между ними задания. Каждая подгруппа должна подготовить ситуацию с демонстрацией одного из методов психологического воздействия. Деловая игра строится на двух действующих лицах – это «консультант» и «товаропроизводитель». Чтобы в работе принимали активное участие все студенты, преподаватель сам определяет представителей, которые будут демонстрировать подготовленную ситуацию от каждой группы. Во время презентации одной группы остальные учащиеся выступают в роли наблюдателей.

10.2.1. Убеждение

Цель проведения деловой игры: студенты должны научиться применять методику убеждения в консультационной работе.

Преподаватель делит студентов на две группы, одна из которых будет готовить роль «консультанта», другая – роль «товаропроизводителя», и раздает им задания. Перед презентацией преподаватель знакомит участников всех других групп с общей игровой

ситуацией. На подготовку выделяется 10-15 минут. По окончании игры исполнители презентуют результаты своей работы, а преподаватель организует обсуждение и предлагает «наблюдателям» высказывать свои замечания. Затем преподаватель подводит итоги игры и оценивает работу участников.

Ситуация 1

Задание для консультанта. Ваша служба переходит на оказание платных консультаций, в результате чего возникла реальная проблема потери части клиентов. Один из таких товаропроизводителей пришел к Вам в офис.

Задача консультанта: убедить клиента в необходимости продолжения сотрудничества.

Задание для товаропроизводителя. Вы узнали, что ИКС, услугами которой Вы пользовались, переходит на оказание платных консультаций, и сомневаетесь, что дальнейшее сотрудничество будет выгодным для Вас.

Задача товаропроизводителя: по окончании беседы принять решение о сотрудничестве со службой.

Ситуация 2

Задание для консультанта. К Вам в офис зашел незнакомый человек, потенциальный клиент. Он интересуется деятельностью службы, но в его поведении ощущается недоверие.

Задача консультанта: Вам необходимо постараться убедить посетителя в реальной «полезности» для него Вашей службы.

Задание для товаропроизводителя. Вы – товаропроизводитель с большим стажем и опытом работы в сельском хозяйстве. От соседа услышали о существовании ИКС. Вы не уверены в ее необходимости и эффективности, но все же заходите в офис службы поговорить, посмотреть.

Задача товаропроизводителя: постараться сформировать свое мнение о консультационной службе.

10.2.2. Побуждение и подражание

Цель проведения деловой игры: студенты должны научиться использовать в консультационной работе такие способы психологического воздействия, как побуждение и подражание.

В этом задании преподаватель делит студентов на две группы. На основании предложенной ситуации студенты сами должны разработать сценарий игры. Перед презентацией преподаватель

сам назначает студентов, которые будут представлять результаты групповой работы. По окончании презентации преподаватель организует обсуждение и высказывает свои замечания, какие методы психологического воздействия и насколько эффективно применили группы в своих ситуациях.

Задание для первой группы

Описание ситуации. Консультант предлагает клиенту применить в его хозяйстве новую технологию посадки картофеля. Использование этой технологии уменьшает выход сорняков на единицу площади, увеличивает количество клубней от одного растения и имеет еще много положительных характеристик. В соседнем районе один из товаропроизводителей уже использует эту технологию второй год. Он достиг хороших результатов.

Задание для второй группы

Описание ситуации. Консультационная служба планирует проведение «полевого дня» для товаропроизводителей района. Для этой цели очень подходит сельскохозяйственное предприятие АО «Колос». Консультанту надо получить согласие руководителя АО «Колос» на проведение «полевого дня» в его хозяйстве и заручиться его поддержкой.

10.3. Первое впечатление о сотруднике ИКС

Занятие проводится в два этапа.

А) *Проведение «мозгового штурма».* Преподаватель задает группе два последовательных вопроса: «Как должен выглядеть (внешний вид) сотрудник информационно-консультационной службы?» и «Какими качествами, чертами характера, по вашему мнению, должен обладать сотрудник ИКС?»

По просьбе преподавателя один или два студента записывают все без исключения идеи группы сначала по одному, затем по другому вопросу. По окончании «мозгового штурма» преподаватель предлагает выбрать каждому участнику из общего списка 5 наиболее важных, по их мнению, характеристик сотрудника ИКС. Подводятся итоги и выбираются самые важные качества по мнению участников.

Преподаватель подводит итоги работы.

Б) *Работа в группах.* Преподаватель делит студентов на группы (по 5-6 человек) и дает задание: «Разработать рабочую форму одежды для сотрудника службы, подготовить список – что

должен иметь при себе консультант для визита к клиенту и предложить вариант оформления рабочего места консультанта». Во время работы преподаватель периодически подходит к каждой группе, наблюдает за действиями студентов и при необходимости помогает, советует им. Через 40-45 мин каждая группа делает презентацию своих предложений (рисунки, схемы, описания). По результатам презентаций преподаватель организует дискуссию между студентами, а затем подводит итоги и оценивает работу участников.

10.4. Использование приемов аттракции и эмпатии.

Занятие организуется в форме *деловой игры*. Преподаватель делит студентов на группы (по 3-4 человека) и распределяет между ними задания. Каждая группа должна подготовить и продемонстрировать ситуацию, которая изложена в задании. Деловая игра строится на участии двух действующих лиц: консультанта и товаропроизводителя. Чтобы в работе принимали активное участие все студенты, преподаватель сам назначает представителей от каждой группы, которые будут участвовать в демонстрации подготовленной ситуации. Во время презентации одной группы остальные учащиеся выступают в роли наблюдателей.

Цель проведения деловой игры: студенты должны научиться использовать приемы аттракции и эмпатии в консультационной работе, уметь организовать прием клиента в офисе службы, а также уметь правильно организовать посещение хозяйства клиента.

Преподаватель выбирает две группы, одна из которых будет готовить роль «консультанта», другая – роль «товаропроизводителя» и раздает им задания. Перед презентацией преподаватель знакомит участников всех других групп с общей игровой ситуацией. На подготовку выделяется 10-15 мин. По окончании игры исполнители презентуют результаты своей работы, а преподаватель организует обсуждение (насколько участники игры справились с поставленными перед ними задачами) и предлагает «наблюдателям» высказывать свои замечания, наблюдения. Затем преподаватель подводит итоги игры и оценивает работу участников.

10.4.1. Применение аттракции

Задание для консультанта

Общая ситуация. Специалист одного из хозяйств района по телефону обратился в консультационную службу за помощью.

Товаропроизводитель не смог четко сформулировать свою проблему, и в результате телефонного разговора консультанту не удалось определить суть вопроса. У собеседников осталось чувство раздражения и непонимания друг друга. Сейчас специалист хозяйства приехал с визитом в офис службы.

Задача консультанта: расположить к себе потенциального клиента, создать атмосферу доверия. Помочь точно определить его проблему.

Задание для товаропроизводителя

Общая ситуация. Та же, что и у первой группы.

Задача товаропроизводителя: постараться сформулировать свою проблему при содействии консультанта.

10.4.2. Применение эмпатии

Задание для консультанта

Общая ситуация. В одном из животноводческих хозяйств произошел массовый падеж молодняка крупного рогатого скота. Главный зоотехник хозяйства не смог выявить причины и обратился за помощью в консультационную службу.

Задача консультанта: выразить сочувствие, поддержку, помочь выявить проблему и решить ее.

Задание для товаропроизводителя

Общая ситуация. Та же, что и у первой группы.

Задача товаропроизводителя: описать ситуацию, сложившуюся в хозяйстве. Предоставить консультанту необходимую информацию.

10.5. Приемы невербального общения

Занятие проводится в два этапа.

А) *Проведение «мозгового штурма»*. Преподаватель задает вопрос аудитории: «Какие способы невербального общения Вы знаете?» и просит одного-двух студентов записывать все предложения, высказанные группой. Затем преподаватель предлагает обучающимся разделить их предложения на две группы: первая – какие из перечисленных способов помогают расположить человека к себе, несут в себе симпатию, открытость и доверие; вторая – какие, наоборот, внушают антипатию, настораживают собеседника.

Б) *Работа в группах*. Преподаватель делит студентов на группы (3-4 человека) и дает задание: представить игровую ситуацию,

в которой будут представлены как положительные, так и отрицательные аспекты невербального общения.

Группам дается 15 мин на подготовку, затем они проводят презентацию своих игровых ситуаций. После презентации преподаватель говорит студентам о необходимости контролировать свои жесты, мимику, интонацию голоса и т. д. во время общения с клиентом и делает выводы о том, какие аспекты невербального общения желательно использовать в работе ИКС, а какие, наоборот – стараться не допускать при работе.

10.6. Умение вести переговоры

Преподаватель проводит тестирование студентов.

Тест: Умеете ли Вы вести деловые беседы?

Предлагаемый ниже тест призван помочь Вам разобраться, пусть хотя бы в первом приближении, одарены ли Вы способностями к ведению деловых бесед или надо срочно приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков.

Ответьте, пожалуйста, как можно более искренне – «да» или «нет» на вопросы.

- 1) Бывает ли, что Вас удивляют реакции людей, с которыми Вы сталкиваетесь в первый раз?
- 2) Есть ли у Вас привычка договаривать фразы, начатые Вашим собеседником, поскольку Вам кажется, что Вы угадали его мысль, а говорит он, по Вашему мнению, слишком медленно?
- 3) Часто ли Вы жалуетесь, что Вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную Вам работу?
- 4) Когда критикуют мнение, которое Вы разделяете, или коллектив, в котором Вы работаете, то возражаете ли Вы, либо возникает ли у Вас подобное желание?
- 5) Способны ли Вы предвидеть, чем Вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?
- 6) Если Вы попадаете на совещание, на котором присутствуют незнакомые Вам люди, то стараетесь ли Вы скрыть свое собственное мнение по обсуждаемым вопросам?
- 7) Считаете ли Вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?
- 8) Говорят ли о Вас, что Вы упрямы и твердолобы?

9) Считаете ли Вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что Вы хотите получить в конечном итоге?

10) Трудно ли Вам скрыть свое плохое настроение, например, когда Вы играете с приятелем в карты и проигрываете?

11) Считаете ли Вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное Вашему?

12) Неприятна ли вам частая смена видов деятельности?

13) Достигли ли Вы в своей жизни те цели, которые наметили несколько лет назад?

14) Считаете ли Вы допустимым пользоваться слабостями других ради достижения своих целей?

15) Уверены ли Вы, что можете легко найти аргументы, способные легко убедить других в Вашей правоте?

16) Старательно ли Вы готовитесь к встречам и совещаниям, в которых Вам предстоит принять участие?

А теперь запишите себе по одному очку за каждый ответ, совпавший с приведенными ниже ответами.

1 – нет;

2 – нет;

3 – нет;

4 – нет;

5 – да;

6 – нет;

7 – нет;

8 – да;

9 – нет;

10 – да;

11 – да;

12 – да;

13 – да;

14 – нет;

15 – нет;

16 – нет.

Если Вы набрали:

от 0 до 5 – у Вас нет навыков ведения переговоров. Лучше всего подобрать себе работу, где от Вас этого и не требуется;

от 6 до 11 – Вы хорошо умеете вести переговоры, но есть опасность, что Вы проявите властные черты своего характера в самый неподходящий момент. Вам стоит заняться повышением умения вести переговоры, а главное – учиться жестко держать себя в руках;

от 12 до 16 – надо признать, что Вы всегда очень ловко ведете переговоры. Но будьте осторожны! Окружающие Вас люди могут подумать, что за этой ловкостью скрывается нечестность, что

Вы «играете краплеными картами» и вообще от Вас лучше держаться подальше. А такое мнение тоже не идет на пользу делу.

Преподаватель подводит итоги тестирования.

10.7. Умение проводить переговоры. Телефонный разговор

Занятие организуется в форме *деловой игры*. Преподаватель делит студентов на группы (по 3-4 человека) и распределяет между ними задания. Каждая группа должна подготовить и продемонстрировать ситуацию, которая изложена в задании. Деловая игра строится на двух действующих лицах – это «консультант» и «товаропроизводитель». Чтобы в работе принимали активное участие все студенты, преподаватель сам назначает представителей от каждой группы, которые будут разыгрывать подготовленную ситуацию. Во время презентации одной группы остальные учащиеся выступают в роли наблюдателей.

Цель проведения деловой игры: студенты должны научиться проводить переговоры, правильно организовать телефонный разговор.

Преподаватель выбирает две группы, одна из которых будет готовить роль «консультанта», другая – роль «товаропроизводителя» и раздает им задания. Перед презентацией преподаватель знакомит участников всех других групп с общей игровой ситуацией. На подготовку выделяется 10-15 мин. По окончании игры исполнители презентуют результаты своей работы, а преподаватель организует обсуждение (насколько участники игры справились с поставленными перед ними задачами) и предлагает «наблюдателям» высказывать свои замечания, наблюдения. Затем преподаватель подводит итоги игры и оценивает работу участников.

10.7.1. Телефонный разговор

Задание для консультанта. Вы – консультант по экономическим вопросам. В настоящий момент в офисе службы кроме Вас никого нет. Секретарь заболела, а все остальные сотрудники уехали с визитами в хозяйства. Раздается телефонный звонок от товаропроизводителя, у которого вопрос из области животноводства.

Задача консультанта: внимательно выслушать фермера, дать понять, что Вы правильно поняли суть вопроса. Объяснить, когда сможет приехать специалист.

Задание для товаропроизводителя: Вы решаете наладить в Вашем хозяйстве селекционную работу в животноводстве. Для этого необходимо принять ряд решений, и Вам нужен квалифицированный совет специалиста.

Задача товаропроизводителя: описать ситуацию, сложившуюся в хозяйстве. Предоставить консультанту необходимую информацию.

10.7.2. Ведение переговоров

Задание для консультантов

Общая ситуация. Группа товаропроизводителей района обратилась в ИКС с просьбой организовать семинар по вопросу защиты кормовых культур от вредителей и болезней. В связи с этим, консультационная служба планирует провести переговоры с коммерческой фирмой, специализирующейся на продаже средств защиты растений, о возможности проведения семинара с их участием.

Задача представителей консультационной службы: получить согласие фирмы на предоставление консультации товаропроизводителям на льготной основе.

Задание для представителей коммерческой фирмы

Общая ситуация: та же, что и у первой группы.

Задача представителей коммерческой фирмы: в процессе переговоров проводить интересы своей организации.

10.8. Эффективное использование письменной речи

Преподаватель делит студентов на группы и дает задание: написать рекламный проспект о проведении информационно-консультационной службой однодневного семинара для товаропроизводителей района (тема семинара произвольная). На подготовку студентам дается 25-30 мин. Сообщение должно быть оформлено на проекторной пленке или на альбомном листе. Студенты могут проявить в выполнении этого задания свою творческую фантазию, смекалку. После проведения презентации преподаватель проводит обсуждение каждого представления и затем высказывает свои замечания.

ТЕМА 11. Организация обучения в ИКС

Цель занятий: научить студентов методам обучения информационно-консультационной службы.

Задачи занятий:

- научить студентов методике разработки программ обучения;
- ознакомить студентов с особенностями обучения взрослых;
- научить студентов современным методам обучения взрослых;
- ознакомить студентов со способами проведения анализа потребностей в обучении и повышении квалификации;
- научить студентов проведению обратной связи в процессе обучения.

Структура занятий

11.1. Проведение дискуссии

Преподаватель задает аудитории вопрос: «Что, по вашему мнению, побуждает взрослого человека к обучению?» Через 3 мин каждый учащийся высказывает свое мнение, которое помощник, назначенный преподавателем из числа обучающихся, записывает на доске. Преподаватель контролирует этот процесс, при необходимости мотивирует студентов высказываться. Опрос можно провести несколько раз (по очереди или в произвольном порядке). По окончании опроса преподаватель организует короткое обсуждение записанных на доске мнений, а затем подводит итоги, обращает внимание студентов на наиболее важные моменты этого вопроса.

11.2. Изучение метода «Мозгового штурма»

Преподаватель объясняет студентам правила проведения «мозгового штурма», назначает из числа студентов помощника для ведения записей на доске и формулирует перед группой вопрос: «В чем, по вашему мнению, заключается особенность обучения взрослой аудитории?» Студенты высказывают любые предложения в любом порядке. Преподаватель контролирует процесс высказывания идей, поощряет активность студентов. Когда студенты перестанут предлагать новые идеи, преподаватель проводит подведение итогов, предлагая им внимательно прочитать весь список и выбрать из общего количества предложений три, по их мнению, наиболее важных. Позиции списка, набравшие большее

количество голосов, выделяются и комментируются преподавателем. В заключении преподаватель говорит о назначении данного метода, его достоинствах, отмечает, в каких учебных ситуациях «мозговому штурму» отдается предпочтение.

11.3. Обсуждение

Преподаватель делит студентов на несколько групп (5-6 человек) и формулирует любой тематический вопрос, например: «Может ли информационно-консультационная служба, по вашему мнению, быть коммерческой организацией? Если «да», то предложите свой вариант функционирования службы на коммерческой основе, если ответ «нет» – обоснуйте свое мнение». В каждой группе назначается человек (по собственному желанию или преподавателем), ведущий записи обсуждения.

На работу отводится 25-30 мин, в течение которых преподаватель наблюдает за ходом обсуждения в каждой группе, отвечает на вопросы, возникающие у студентов во время обсуждения, при необходимости дает советы. Преподавателю желательно напоминать группам, сколько минут осталось до завершения работы. Этот прием не позволяет студентам увлечься самим процессом обсуждения и акцентирует внимание группы на том, что в итоге обсуждения должно быть выработано конкретное решение.

По истечении назначенного времени представители каждой группы по очереди излагают результаты обсуждения. Преподаватель и студенты других групп задают докладчикам вопросы по разъяснению их решения, организуется дискуссия по итогам обсуждения. В конце занятия преподаватель высказывает свои замечания, делает выводы.

11.4. Изучение метода Tick-box

Преподаватель объясняет группе суть метода, раздает каждому студенту вопросник и дает 5 мин для проставления «галочек». Затем опрашивает участников по каждой позиции и подводит итоги голосования (табл. 3).

11.5. Небольшие кружки знания (группы «жуэжжания»)

Преподаватель объединяет студентов в небольшие группы (3-4 человека) и ставит перед ними вопрос: «Назовите основные

Таблица 3

Вариант А	V	Вариант Б	V
1А. Основное достоинство лекции – систематическое и концентрированное изложение материала в доходчивой форме		1Б. Основное достоинство лекции – традиционность, привычность для любого слушателя из СНГ	
2А. Лекции – худший из способов изучения нового материала		2Б. Для аудитории специалистов – лекция лучший способ передачи новых знаний	
3А. Методы активизации аудитории могут давать обратный эффект		3Б. Без активизации аудитории невозможно добиться эффекта усвоения новых знаний	
4А. Активность слушателей – главное условие полезности занятия		4Б. Главное условие успеха занятия – уровень знаний и личность преподавателя	
5А. За "новыми методами" преподавания легче спрятать некомпетентность преподавателя		5Б. Опытный преподаватель, расширяя арсенал методов, способствует эффективному обучению	
6А. Во "взрослой" аудитории преподаватель должен вести себя иначе, чем со студентами		6Б. Принципиальных различий в обучении студентов и слушателей ФПК нет	
7А. Традиционные способы занятий (лекции, семинары и лабораторные работы) позволяют опытному человеку «покрасоваться» своими знаниями перед аудиторией		7Б. Новые методы охотнее используют молодые преподаватели и специалисты, пришедшие из других отраслей, вследствие недостатка своей "отраслевой" компетентности	
8А. Пока метод не освоен, трудно говорить, хорош он или плох		8Б. Часть "новых" методов можно заведомо отбросить как бесполезные	

функции региональной информационно-консультационной службы». На обсуждение дается 3-5-мин, в ходе которого каждая группа должна составить список функций. После завершения обсуждения представители групп записывают свои списки на доске и по очереди их комментируют. В конце занятия преподаватель организует обсуждение полученного списка, подводит итоги и объясняет значение этого метода.

11.6. SWOT-анализ

Преподаватель задает студентам вопрос: «Какие организационные модели информационно-консультационной службы вы знаете?» и записывает на доске их ответы. Затем делит студентов на несколько групп (4-5 человек), объясняет правила проведения SWOT-анализа и формулирует задание: «Сделать SWOT-анализ перечисленных моделей организации информационно-консультационной службы». Первая группа – анализ модели на базе органов управления сельского хозяйства; вторая группа – анализ модели на базе высшего учебного сельскохозяйственного заведения; третья группа – анализ модели государственного унитарного предприятия; четвертая группа – анализ модели частной консультационной службы. Группы должны провести презентацию результатов своей работы. После каждой презентации члены других групп задают вопросы, принимают участие в обсуждении. В конце занятия преподаватель подводит итоги, рассказывает о назначении и преимуществах данного метода.

11.7. Деловая игра

Для проведения деловой игры преподаватель выбирает из числа студентов шесть участников и одного помощника преподавателя для ведения записей. Остальные студенты играют роль наблюдателей. Участники игры рассаживаются за стол в следующем порядке (рис. 1).

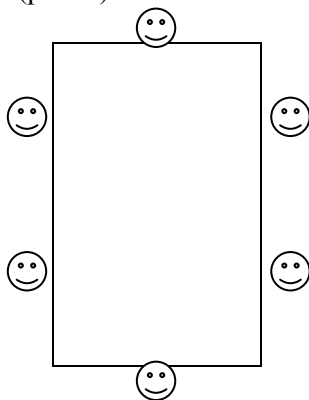


Рис. 1

Преподаватель описывает игровую ситуацию: «Идет заседание областного управления сельского хозяйства, на котором обсуждается вопрос об изменении формы организации областной информационно-консультационной службы. До настоящего времени служба функционировала на базе управления сельского хозяйства области, но практический опыт работы показал низкую эффективность такой организационной модели. Обсуждается предложение сельскохозяйственного университета организовать консультационную службу на базе их учебного заведения».

Преподаватель распределяет роли между участниками игры:

- начальник управления сельского хозяйства;
- руководитель информационно-консультационной службы области;
- работник областного аппарата управления (по совместительству сотрудник службы);
- проректор университета по учебной работе;
- декан экономического факультета университета;
- представитель областной ассоциации сельских товаропроизводителей.

После формулировки темы обсуждения и распределения ролей «заседание» начинается. Задача помощника преподавателя – фиксировать характер и интенсивность коммуникационных связей между участниками игры, используя следующие условные обозначения (рис. 2).

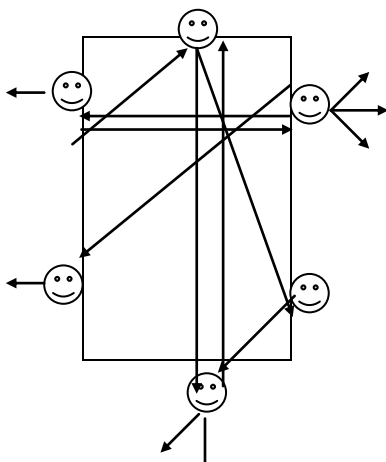


Рис. 2

Стрелки, нарисованные внутри «поля общения», отображают диалог двух участников; чем больше количество таких стрелок, тем интенсивнее проходило обсуждение между этими участниками.

Стрелки, выходящие за «поле общения», указывают на то, что слова этого участника не имели конкретного адреса. Такие высказывания, как правило, имеют форму общих предложений, замечаний, идей и направлены всей группе.

Схема может быть представлена различными способами, например, в виде раздаточного материала или на пленке проектора, на альбомном листе и т.п. При этом должны быть соблюдены главные условия этого приема:

- помощник должен рисовать схему синхронно с ходом обсуждения;
- участники и наблюдатели обсуждения не должны видеть рисунок до окончания игры.

После окончания игры преподаватель просит помощника показать схему совещания и на основании этой схемы охарактеризовать поведение каждого участника во время совещания. Преподаватель просит наблюдателей высказать свои замечания, и сам обращает внимание на активность или пассивность того или иного участника игры, на степень выполнения игроками их функций, на проявление качеств лидера, организатора или, наоборот, на отсутствие проявления таких качеств.

В конце занятия преподаватель подводит итоги, сообщает, была ли достигнута главная цель игры – коллективное принятие решения.

11.8. Определение потребностей в обучении

Занятие 1. Преподаватель предлагает каждому студенту провести анализ своих (личных) потребностей в обучении методом SWOT-анализа по следующей схеме (табл. 4).

В конце занятия преподаватель подводит итоги, высказывает свои замечания.

Занятие 2. Преподаватель объединяет студентов в несколько подгрупп (по 5-6 человек) и формулирует задание: «Вы – сотрудники региональной информационно-консультационной службы, для составления плана обучения на будущий год вам необходимо определить потребности в обучении районных ИКС. Каковы будут ваши действия?»

Личный SWOT анализ

Сильные стороны	Хотите ли вы развить эту сильную сторону?	Если да, то каким образом?	Приоритетность: высокая, средняя, низкая
1. 2. 3.			
Слабые стороны	Необходимо ли вам улучшить знания в этой области?	Если да, то каким образом?	Приоритетность: высокая, средняя, низкая
1. 2. 3. 4.			

Группы должны сделать презентацию своих вариантов проведения анализа потребностей в обучении, на подготовку им дается 30-35 мин. По окончании каждой презентации члены остальных групп задают вопросы, принимают участие в обсуждении.

11.9. Обратная связь в обучении

Занятие проводится в два этапа.

1) Преподаватель предлагает студентам провести обсуждение следующего вопроса: «Для чего, по вашему мнению, необходимо проводить обратную связь в обучении?» В ходе обсуждения преподаватель записывает на доске мнения студентов, а затем подводит итоги обсуждения.

2) Преподаватель делит студентов на группы (5-6 человек) и формулирует задание: «Вы – сотрудники региональной информационно-консультационной службы и должны получить обратную связь после проведения однодневного семинара для сельских товаропроизводителей нескольких районов».

Свои варианты получения обратной связи по итогам обучения (это могут быть анкеты или список вопросов для неформальной беседы и так далее) группы должны представить в форме презентации. Студенты разных групп задают друг другу вопросы, принимают участие в обсуждении. В конце занятия преподаватель подводит итоги, обращает внимание студентов на основные моменты, необходимые для успешной реализации обратной связи и использовании ее результатов.

ТЕМА 12. Механизм обратной связи в ИКС

Цель занятий: познакомить студентов с методами установления обратной связи в информационно-консультационной службе.

Задачи занятий:

- изучить основные виды обратной связи в ИКС;
- изучить методы установления обратной связи в ИКС;
- изучить основные методики оценки эффективности деятельности ИКС.

Структура занятий

Занятие 1. Занятие проводится в форме групповой дискуссии по вопросам установления обратной связи в информационно-консультационной службе и оценки эффективности информационно-консультационной деятельности.

Занятие 2. Группа «ожужания». Участникам предлагается разбиться на несколько подгрупп. В каждой подгруппе участники высказывают мнения по разработке методики оценки эффективности информационно-консультационной деятельности. Затем представители каждой группы представляют свои разработки. Далее участники все вместе обсуждают эти разработки, выделяя из общего числа наиболее оптимальную модель ИКС.

В конце занятий преподаватель подводит итоги, высказывает свои замечания.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Первым крупным исследователем и идеологом деятельности информационно-консультационной службы в России является:
 - 1) А. В. Чайанов;
 - 2) С. Ю. Витте;
 - 3) П. А. Столыпин.
2. Роль ИКС заключается:
 - 1) в развитии сельского хозяйства;
 - 2) в участии в формировании и реализации аграрной политики;
 - 3) в повышении уровня компетенции сельскохозяйственных товаропроизводителей;
 - 4) все варианты верны.
3. Основное направление деятельности ИКС:
 - 1) наблюдение за деятельностью товаропроизводителей;
 - 2) помощь в реализации продукции товаропроизводителей;
 - 3) консультирование по решению проблем клиентов;
 - 4) помощь в осуществлении ремонта техники.
4. В своей деятельности ИКС опирается на:
 - 1) науку, обучение, консультирование;
 - 2) науку, практику, консультирование;
 - 3) науку, обучение, информирование;
 - 4) теорию, обучение, консультирование.
5. Какие организационно-правовые формы ИКС более эффективны:
 - 1) на базе вуза, унитарное предприятие, фонд;
 - 2) на базе НИИ, на базе органов управления АПК, фонд;
 - 3) частные консультационные службы, на базе НИИ, на базе органов управления АПК;
 - 4) консультационные службы как подразделения коммерческих фирм, фермерские организации по оказанию консультационных услуг, унитарное предприятие.
6. Какой из перечисленных ниже подходов к формированию подразделений ИКС не существует на практике:
 - 1) по функциональному признаку;
 - 2) по территориальному признаку;
 - 3) в зависимости от программ;
 - 4) в зависимости от производимой продукции;

- 5) в зависимости от клиентуры;
 - 6) матричный подход;
 - 7) смешанный подход.
7. На формирование организационной структуры региональной ИКС будут существенно влиять следующие факторы:
- 1) климатические условия, рельеф местности, тип почв;
 - 2) размеры региона, численность сельского населения, развитость коммуникаций;
 - 3) типичные болезни животных, распространенные сорняки, преобладающие насекомые-вредители;
 - 4) наличие в регионе крупных рек, озер, больших лесных массивов, гор и т.п.
8. К индивидуальным методам работы ИКС не относятся:
- 1) посещение хозяйств специалистом ИКС;
 - 2) посещение сельским товаропроизводителем специалиста ИКС;
 - 3) посещение товаропроизводителем полевого дня;
 - 4) телефонные переговоры между товаропроизводителем и сотрудником ИКС.
9. К групповым методам работы ИКС относятся:
- 1) посещение хозяйств специалистом ИКС, посещение сельским товаропроизводителем специалиста ИКС, телефонные переговоры;
 - 2) информирование сельских товаропроизводителей с помощью телевидения, радио, прессы, выставок и т.п.;
 - 3) дискуссии, обучающие семинары, полевые дни и т.п.;
 - 4) посещение хозяйств специалистом ИКС, информирование сельских товаропроизводителей с помощью телевидения, телефонные переговоры.
10. К массовым методам работы ИКС относятся:
- 1) посещение хозяйств специалистом ИКС;
 - 2) посещение товаропроизводителем полевого дня;
 - 3) информирование сельских товаропроизводителей с помощью телевидения;
 - 4) телефонные переговоры;
 - 5) информирование сельских товаропроизводителей с помощью радио;
 - 6) обучающие семинары;
 - 7) информирование сельских товаропроизводителей с помо-

- щью прессы;
- 8) посещение сельским товаропроизводителем специалиста ИКС.
11. К основным специальным приемам мотивации сотрудников ИКС не относится:
- 1) ротационные задания;
 - 2) перекрестная подготовка;
 - 3) командный подход;
 - 4) уход в отрыв;
 - 5) специальные задания;
 - 6) "лакомый кусочек";
 - 7) возможность изучения/познания;
 - 8) обеденная стратегия.
12. Любой сотрудник ИКС должен отвечать следующим основным требованиям:
- 1) высокий рост, спортивное сложение, умение быстро бегать, передвигаться по пересеченной местности;
 - 2) быть коммуникабельным, обладать необходимыми знаниями по своей деятельности, иметь педагогические способности;
 - 3) быть хорошим исследователем, уметь ставить эксперименты, анализировать полученные результаты и разъяснять их товаропроизводителям;
 - 4) иметь изысканный внешний вид, обладать правильным невербальным поведением, своим внешним видом внушать уверенность в своих способностях у товаропроизводителей.
13. Выберите наиболее точный перечень параметров плана ИКС:
- 1) мероприятие, место проведения, сроки;
 - 2) мероприятие, ответственный исполнитель, сроки;
 - 3) место проведения, ответственный исполнитель, сроки;
 - 4) мероприятие, форма проведения, место проведения.
14. Выберите наиболее точный перечень возможных источников финансирования ИКС:
- 1) государственное, региональное, районное, гранты и спонсорство, коммерческие поступления за консультационные услуги;
 - 2) государственное, региональное, районное, гранты и спонсорство, членские взносы сотрудников;
 - 3) региональное, районное, гранты и спонсорство, членские

- взносы сотрудников, членские взносы клиентов;
- 4) государственное, районное, членские взносы сотрудников, членские взносы клиентов, поступления от розыгрыша лотереи.
 15. На первое впечатление товаропроизводителя о сотруднике ИКС не влияет:
 - 1) внешний вид (лицо, фигура, одежда);
 - 2) манера разговора (темп, грамотность, дикция, тембр голоса);
 - 3) стаж работы в ИКС;
 - 4) репутация (характеристики, данные теми людьми, которым доверяют и др.);
 - 5) невербальное (неречевое) поведение (походка, поза, жесты, мимика).
 16. К основным приемам аттракции консультанта относятся:
 - 1) имя клиента, тепло отношений, нетерпеливый слушатель, личная жизнь, алмазные слова;
 - 2) имя клиента, тепло отношений, терпеливый слушатель, общественная жизнь, золотые слова;
 - 3) имя собственное, зеркало отношений, терпеливый слушатель, личная жизнь, золотые слова;
 - 4) имя собственное, зеркало отношений, нетерпеливый слушатель, общественная жизнь, алмазные слова.
 17. Норма управляемости в ИКС не зависит от:
 - 1) личных факторов руководителя и подчиненных;
 - 2) факторов воздействия общественных организаций;
 - 3) факторов, связанных с работой;
 - 4) факторов, связанных со "средой" в организации.
 18. Обучение в ИКС не включает:
 - 1) обучение кадров ИКС;
 - 2) обучение сельских учителей;
 - 3) обучение товаропроизводителей.
 19. Назовите основные модели ИКС:
 - 1) ИКС в рамках министерства и департаментов сельского хозяйства, университетская модель ИКС, ИКС на базе объединений товаропроизводителей и фермерских организаций, консультационные службы в составе коммерческих фирм, частные консультационные службы;

- 2) ИКС в рамках министерства и департаментов сельского хозяйства, университетская модель ИКС, ассоциации фермеров, консультационные службы в составе коммерческих фирм, частные консультационные службы;
 - 3) ИКС в рамках отраслевых органов государственной власти, ИКС на базе объединений товаропроизводителей и фермерских организаций, информационные отделы при крупных коммерческих фирмах, частные консультационные службы.
20. Какие модели ИКС более ориентированы на интересы товаропроизводителей:
- 1) ИКС в рамках министерства и департаментов сельского хозяйства;
 - 2) университетская модель ИКС;
 - 3) ИКС на базе объединений товаропроизводителей и фермерских организаций;
 - 4) консультационные службы в составе коммерческих фирм;
 - 5) частные консультационные службы.
21. Какие консультации более практичны и эффективны:
- 1) платные;
 - 2) бесплатные;
 - 3) все варианты верны.
22. Формирование организационной структуры управления ИКС по функциональному признаку предполагает:
- 1) объединение консультантов в межрайонные или зональные группы;
 - 2) группировку видов деятельности в зависимости от выполняемой работы;
 - 3) группировку видов деятельности в зависимости от различных категорий клиентов;
 - 4) переплетение административного управления и управления отдельными программами.
23. Формирование матричной организационной структуры управления ИКС предполагает:
- 1) группировку видов деятельности в зависимости от различных категорий клиентов;
 - 2) объединение консультантов в межрайонные или зональные группы;

- 3) группировку видов деятельности в зависимости от выполняемой работы;
 - 4) переплетение административного управления и управления отдельными программами.
24. Ротационное задание как прием мотивации сотрудников ИКС – это:
- 1) работа сотрудника как участника команды для расширения его контактов и развития способности взаимодействовать с другими людьми;
 - 2) поручение сотруднику временное выполнение задания по другому направлению или работа в другом отделе для расширения его умений и навыков;
 - 3) возможность сотрудника использовать в работе творческий, инновационный подход;
 - 4) выполнение сотрудником очень привлекательной работы с ощутимыми результатами.
25. Командный подход как прием мотивации сотрудников ИКС – это:
- 1) выполнение сотрудником очень привлекательной работы с ощутимыми результатами;
 - 2) работа сотрудника как участника команды для расширения его контактов и развития способности взаимодействовать с другими людьми;
 - 3) поручение сотруднику временное выполнение задания по другому направлению или работа в другом отделе для расширения его умений и навыков;
 - 4) возможность сотрудника использовать в работе творческий, инновационный подход.
26. Постоянно используемые методы контроля за деятельностью сотрудников ИКС – это:
- 1) информационная система управления, статистические данные, регулярные отчеты, аудит, бюджеты;
 - 2) самоконтроль, групповой контроль, процедуры и правила;
 - 3) специальные отчеты, личное наблюдение руководителя, контроль за ходом реализации проектов.
27. К нерегулярным методам контроля деятельности сотрудников ИКС не относятся:
- 1) самоконтроль;
 - 2) личное наблюдение руководителя;

- 3) контроль за ходом реализации проектов.
28. Каковы наиболее важные для сельских товаропроизводителей категории знаний:
- 1) технологические знания, знания по организации производства и управлению, знания о погодных условиях;
 - 2) "рыночные", правовые знания, знания о заключении договоров;
 - 3) технологические, "рыночные" знания, знания по организации производства и управлению, информационно-технологические знания.
29. К основным задачам ИКС по распространению знаний относятся:
- 1) изучение товаропроизводителя как пользователя знаний и сферы АПК как среды распространения знаний;
 - 2) поиск полезной для товаропроизводителей информации и формирование знаний, включая оформление их в таком виде, в котором они будут наиболее эффективно восприниматься;
 - 3) эффективная передача знаний в пользование товаропроизводителю;
 - 4) организация для товаропроизводителей доступа к внешним знаниям (за рамками непосредственно ИКС);
 - 5) пропаганда знаний ("искушение" знаниями);
 - 6) все вышеназванные задачи.
30. К основным принципам финансирования ИКС относятся:
- 1) соответствие целям и задачам ИКС;
 - 2) принцип окупаемости затрат на услуги;
 - 3) ориентация на конечный результат;
 - 4) все вышеназванные принципы.
31. Принцип «ориентация на конечный результат» означает:
- 1) ориентация на конечный результат деятельности ИКС;
 - 2) ориентация на конечный результат деятельности клиента (товаропроизводителя);
 - 3) ориентация на конечные результаты, предпочтительные как для службы, так и для клиента.
32. Источниками финансирования ИКС являются:
- 1) бюджетное финансирование (федеральный, региональный и местный бюджеты); государственные и негосударственные программы и проекты, направленные на социально-

- экономическое развитие аграрного сектора; членские взносы сотрудников;
- 2) хозрасчетные поступления; гранты, спонсорская помощь, средства, выигранные в лотерею;
 - 3) бюджетное финансирование (федеральный, региональный и местный бюджеты); государственные и негосударственные программы и проекты, направленные на социально-экономическое развитие аграрного сектора; хозрасчетные поступления; гранты, спонсорская помощь.
33. За счет бюджетного финансирования не осуществляется:
- 1) создание материально-технической базы службы;
 - 2) создание научно-исследовательской и лабораторной базы службы;
 - 3) осуществление широкомасштабной подготовки консультантов и специалистов службы;
 - 4) планирование производственно-экономической деятельности хозяйств, включая составление бизнес-планов инвестиционных проектов.
34. «Бесплатное консультирование» характерно для:
- 1) ИКС на базе объединений товаропроизводителей и фермерских организаций;
 - 2) консультационных служб в составе коммерческих фирм;
 - 3) частных консультационных служб.
35. К принципам подбора сотрудников ИКС не относится:
- 1) соответствие качеств кандидата перечню функций, которые ему предстоит выполнять;
 - 2) гармоничное сочетание полезных для дела качеств руководителя службы и его подчиненных;
 - 3) сочетание опытных и молодых кадров;
 - 4) учет психологических характеристик работников;
 - 5) сочетание работников с разными знаниями;
 - 6) ориентация на конечный результат.
36. Эмпатия – это:
- 1) установка, выражающая положительное отношение к другому человеку;
 - 2) возникновение привлекательности одного человека для другого при общении;
 - 3) понимание чувств другого человека, понимание этих чувств в соответствии с его внутренними переживаниями.

37. Обратная связь в обучении товаропроизводителей – это:
- 1) повторное проведение обучающих мероприятий;
 - 2) последующее обеспечение слушателей обучающих мероприятий учебными материалами;
 - 3) процесс передачи информации о качестве обучения работникам, которые осуществляли это обучение.
38. К методам установления обратной связи в деятельности ИКС относятся:
- 1) индивидуальные, коллективные, методы экспертной оценки;
 - 2) индивидуальные, коллективные, сбор информации из вторичных источников;
 - 3) сбор информации из вторичных источников, проведение социологических исследований.
39. Индивидуальные методы установления обратной связи в деятельности ИКС – это:
- 1) независимое и неоднократное анкетирование людей;
 - 2) получение информации с качественными характеристиками определенной группой людей в процессе тематической дискуссии;
 - 3) сбор данных путем проведения индивидуальных опросов.
40. К коллективным методам установления обратной связи в деятельности ИКС не относятся:
- 1) дельфийский метод;
 - 2) тематическое собеседование;
 - 3) опросы работников других организаций;
 - 4) номинальный коллективный метод;
 - 5) анкетирование;
 - 6) неформальные коллективные методы.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

1. Алексанов, Д. С. Экономическое консультирование в сельском хозяйстве [Текст] / Д. С. Алексанов, В. М. Кошелев, Ф. Хоффман. – М. : КолосС, 2008. – 256 с.
2. Демишкевич, Г. М. Информационно-консультационное обеспечение АПК как фактор повышения эффективности сельскохозяйственного производства [Текст] / Г. М. Демишкевич, О. В. Игошкин. – М. : Столичная типография, 2008. – 194 с.
3. Козлов, В. В. Консультационная деятельность на сельских территориях [Текст] / В. В. Козлов. – М. : изд. РГАУ-МСХА, 2009. – 558 с.
4. Концепция развития системы сельскохозяйственного консультирования на период до 2015 года [Текст] / ФГУ «Российский центр сельскохозяйственного консультирования». – М., 2009. – 66 с.
5. Организация консультационной службы в АПК [Текст] : учебное пособие ; под ред. В. М. Кошелева. – М. : Колосс, 2007. – 498 с.

Дополнительная литература

6. Маковецкий, В. В. Документирование информационно-консультационной деятельности [Текст] / В. В. Маковецкий, М. А. Сухарникова. – М. : изд-во РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, 2010. – 186 с.
7. Киреева, О. В. Принципы и методы информационно-консультационной деятельности в АПК [Текст] : учебное пособие / О. В. Киреева. – Самара, 2009. – 216 с.
8. Козлов, В. В. Организация инновационного развития сельского хозяйства в регионе [Текст] / В. В. Козлов [и др.]; ФГНУ «Росинформагротех». – М., 2007. – 292 с.
9. Козлов, В. В. Сельскохозяйственная консультационная деятельность: региональный аспект [Текст] / В. В. Козлов, Е. Ю. Козлова. – ФГНУ «Росинформагротех». – М., 2010. – 140 с.
10. Мамай, О. В. Управление и планирование деятельности информационно-консультационной службы [Текст] : методические рекомендации для проведения практических занятий /

- О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2012. – 72 с.
11. Мамай, О. В. Управление и планирование деятельности информационно-консультационной службы [Текст] : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Самара : РИЦ СГСХА, 2013. – 302 с.
 12. Матвейчев, П. Н. Сбор информации для консультационного проекта [Текст] : учебное пособие / П.Н. Матвейчев. – М. : изд-во РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, 2009. – 23 с.
 13. Организация информационно-консультационной службы в АПК [Текст] : сборник задач / А. В. Старцев [и др.]. – М. : Лань, 2010. – 144 с.
 14. Подготовка к консультационному проекту [Текст] / П. Н. Матвейчев, Т. Н. Матвейчева. – М. : изд-во РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, 2009. – 43 с.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы

15. ОГУ «Самара – аграрная российская информационная система» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://samara-apk.ru/officials/psapk/aris/>
16. Организация консультационной службы в АПК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://works.tarefer.ru/99/100715/index.html>
17. Учебно-методический центр сельскохозяйственного консультирования и переподготовки кадров АПК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mcx-consult.ru/about>

Учебное издание

**Мамай Оксана Владимировна
Мамай Игорь Николаевич**

**ОРГАНИЗАЦИЯ КОНСУЛЬТАТИВНОЙ СЛУЖБЫ
В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ**

Методические указания
для проведения практических занятий

Отпечатано с готового оригинал-макета
Подписано в печать 17.03.2014 г. Формат 60×84 1/16.
Усл. печ. л. 3,78, печ. л. 4,06.
Тираж 100. Заказ №33.

Редакционно-издательский центр Самарской ГСХА
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная 2
Тел. : 8 (84663) 46-2-44, 46-6-70.
Факс 46-6-70.
E-mail: ssaariz@mail.ru



Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Самарская государственная
сельскохозяйственная академия»

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

О. В. Мамай, А. Г. Волконская, И. Н. Мамай

Производственная практика

Методические указания

080200.62 Менеджмент

Кинель
РИЦ СГСХА
2015

УДК 33с5 (07)
ББК 65.050.9(2)24 Р
М-22

Мамай, О. В.

М-22 Производственная практика : методические указания /
О. В. Мамай, А. Г. Волконская, И. Н. Мамай. – Кинель :
РИЦ СГСХА, 2015. – 58 с.

Методические указания предназначены для студентов, обучающихся по направлению 080200.62 «Менеджмент», преподавателей и специалистов, занятых организацией и проведением производственной практики. В учебном издании отражены основные этапы прохождения производственной (технологической и преддипломной) практики; сформулированы цели и задачи каждого этапа, объем и виды учебной нагрузки, задания по практикам.

© ФГБОУ ВПО Самарская ГСХА, 2015
© Мамай О. В., Волконская А. Г., Мамай И. Н., 2015

Оглавление

Предисловие.....	4
1 Общие требования к организации и проведению производственной практики.....	6
1.1 Содержание, структура и организация технологической практики	30
1.2 Содержание, структура и организация преддипломной практики.....	38
Рекомендуемая литература.....	47
Приложения.....	50

Предисловие

Настоящее учебное издание разработано для студентов, обучающихся по направлению 080200.62 «Менеджмент», а также преподавателей и специалистов, занятых организацией и проведением производственной практики. Данные методические указания предназначены для описания основных этапов прохождения производственной (технологической и преддипломной) практики; формулирования целей и задач каждого этапа, объема и видов учебной нагрузки, заданий по практикам.

В соответствии с п. 7.15 Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) по направлению подготовки «Менеджмент» (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации 20 мая 2010 года, приказ №544), раздел основной образовательной программы бакалавриата «Учебная и производственная практики» является обязательным и представляет собой вид учебных занятий, непосредственно ориентированных на профессионально-практическую подготовку обучающихся.

ФГОС ВПО указывает, что конкретные виды практик определяются основной образовательной программой (ООП) вуза.

В вузе, наряду с ФГОС ВПО и ООП, основными нормативными документами, определяющими вопросы организации и содержания практики студентов бакалавриата, являются:

- положение о порядке проведения практики студентов Федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования, вводимое в действие приказом по университету (академии, институту);
- учебный план подготовки бакалавров по направлению.

В соответствии с вышеуказанными нормативными документами основными видами практики студентов вуза, обучающихся по основной образовательной программе высшего профессионального образования (ООП ВПО), являются: *учебная и производственная*. В свою очередь, производственная практика может состоять из *практики по профилю подготовки* (технологическая, организационная, педагогическая, воспитательная, методическая, полевая, проектно-технологическая, информационно технологическая, экономическая, и т.п.), *научно-исследовательской и преддипломной*.

ФГОС ВПО указывает, что практики проводятся в сторонних организациях или на кафедрах и в лабораториях вуза (учебная практика), обладающих необходимым кадровым и научно-техническим потенциалом.

Цели и задачи, программы и формы отчетности определяются вузом по каждому виду практики.

Аттестация по итогам практики производится в виде защиты обучающимся выполненного общего и индивидуального задания и представления отчета, оформленного в соответствии с правилами и требованиями, установленными вузом.

Рабочая программа практики является основополагающим методическим документом, определяющим содержание обучения студентов профессионально-практической деятельности в условиях реального производства.

В соответствии с ООП ВПО по направлению 080200.62 «Менеджмент» в ФГБОУ ВПО Самарская ГСХА (академия) предусмотрены учебная и производственная практики. Данные методические указания посвящены описанию целей, задач и порядка прохождения производственной практики, которая в соответствии с ООП ВПО по направлению «Менеджмент» в академии состоит из технологической и преддипломной.

1 ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ

Организация и руководство практикой

В соответствии с ООП ВПО по направлению 080200.62 «Менеджмент» в ФГБОУ ВПО Самарская ГСХА производственная практика состоит из технологической и преддипломной.

Производственная практика студентов проводится на профильных предприятиях, в учреждениях, организациях и научных подразделениях вуза. Студенты, заключившие трудовые договоры с будущими работодателями и имеющие перспективу трудоустройства, технологическую практику могут проходить на этих предприятиях, учреждениях и организациях. Производственную (технологическую и преддипломную) практику студенты, находящиеся на очной форме обучения, проходят в обязательном порядке. Студенты заочной формы обучения проходят технологическую практику за счет личного времени, а преддипломную – в обязательном порядке, что регламентируется соответствующими документами заочного факультета. Ответственность за организацию и проведение производственной практики студентами-заочниками несет декан заочного факультета. Сроки проведения практики у студентов-очников устанавливаются деканатом экономического факультета и выпускающей кафедрой «Менеджмент и маркетинг» с учетом теоретической подготовленности студентов, возможностей учебно-производственной базы вуза и организаций, а также в соответствии с учебным планом и годовым календарным графиком обучения.

Ответственность за организацию и проведение практики несут декан экономического факультета совместно с заведующим выпускающей кафедры, в обязанность которых входит:

- заключение договоров с учхозами, с предприятиями, организациями, учреждениями о прохождении практики студентами на предстоящий календарный год (осуществляется ежегодно не позднее 1 марта);
- согласование программы практики и календарного графика ее прохождения с предприятиями, организациями, учреждениями, а также доведение сведений до учебно-методического управления (далее – УМУ) за два месяца до ее начала;

- проведение необходимой организационной работы по распределению студентов (за месяц до начала практики). (На все виды практик, связанных с выездом студентов за пределы вуза, оформляются соответствующие приказы).

Перед началом практики заместитель декана экономического факультета по учебной работе и/или руководители практики от академии проводят инструктаж студентов по вопросам охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии, пожарной безопасности и вопросам содержания практики. Непосредственный инструктаж студентов по вопросам охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии, пожарной безопасности и вопросам содержания практики проводит руководитель соответствующего подразделения принимающей организации.

Обязанности руководителя практики от выпускающей кафедры

Непосредственным руководителем производственной практики студента бакалавриата является его научный руководитель. Для осуществления общего руководства производственной практикой студентов бакалавриата назначается руководитель практики от выпускающей кафедры.

Назначение. Руководитель практики от выпускающей кафедры назначается распоряжением декана экономического факультета из числа профессоров, доцентов и опытных преподавателей по представлению заведующего кафедрой. В исключительных случаях допускается назначение руководителей из числа опытных штатных научных сотрудников или инженеров кафедры, систематически ведущих занятия со студентами данного курса.

Ответственность. Руководитель практики отвечает перед заведующим кафедрой, деканом (заместителем декана по учебной работе) и проректором по учебной работе за организацию и качественное проведение практики, и выполнение студентами программы практики. Руководитель практики несет ответственность за правильное расходование средств, выделенных на проведение практики, обеспечивает соблюдение правил охраны труда и техники безопасности при проведении практики, правил трудовой и общественной дисциплины всеми практикантами.

В подготовительный период руководитель обязан:

- получить от заведующего кафедрой или декана экономического факультета указания по подготовке и проведению практики;
- изучить программу практики и другую учебно-методическую документацию по практике;
- ознакомиться в деканате с содержанием и особенностями договоров, заключенных с предприятиями, организациями и учреждениями; при необходимости принять активное участие в их заключении;
- проконтролировать наличие у студентов дневников практики;
- проконтролировать наличие в дневниках индивидуального задания студенту от научного руководителя;
- спланировать и обеспечить своевременное проведение и оформление всех организационно-подготовительных мероприятий перед выездом студентов на практику: проведение инструктажа по технике безопасности с оформлением всех установленных документов, согласовывая все вопросы с отделом охраны труда;
- быть в курсе проблем студентов-практикантов, состояния их академической успеваемости, соблюдения ими учебной дисциплины;
- подготовить и провести организационное собрание со студентами-практикантами за неделю до начала практики.

На собрании необходимо:

- сообщить студентам точные сроки практики;
- сообщить фамилии и телефоны должностных лиц, занимающихся практикой в академии;
- подробно ознакомить студентов-практикантов с программой практики, выделяя главные вопросы и разъясняя индивидуальные задания;
- сообщить об учебных пособиях, необходимых для выполнения программы практики, указать, где и какая литература может быть получена;
- сообщить требования по ведению дневника и составлению отчета по практике;
- напомнить о документах, необходимых студенту-практиканту в период практики (паспорт, студенческий билет, трудовая книжка и другие документы, предусмотренные на предприятии);

- информировать студентов о дате подведения итогов практики на соответствующей кафедре;
- проконтролировать своевременность выплаты студентам суточных и проездных денег, а также приобретение билетов для проезда к месту практики.

В период прохождения производственной практики руководитель обязан в той или иной форме контролировать выполнение студентами программы практики, графика ее проведения и индивидуальных заданий; консультировать студентов по вопросам выполнения программы практики.

По окончании практики руководитель обязан:

- в недельный срок после окончания практики предоставить заведующему кафедрой отчет о проведении практики вместе с замечаниями и конкретными предложениями по совершенствованию практической подготовки студентов;
- уточнить на кафедре сроки предоставления на проверку отчетов и время приема зачета по практике и довести их до сведения студентов;
- принимать участие в работе кафедральной комиссии по приему защиты отчетов по практике у студентов;
- отчитаться на заседании кафедры о результатах практики.

Обязанности руководителя практики от принимающей организации

Непосредственное руководство практикой на объекте практики возлагается на ее руководителя от принимающей организации.

В соответствии с договором о практике между вузом и принимающей организацией в круг обязанностей руководителя практики от организации, как правило, входят следующие:

- совместно с руководителем практики от кафедры составляет и обеспечивает соблюдение графиков прохождения практики в организации;
- знакомит студентов-практикантов с правилами охраны труда, техникой безопасности, эксплуатацией технических средств и др.;
- организует рабочие места студентов-практикантов;
- организует и проводит практику в соответствии с программой практики и графиком работ;

- обеспечивает соответствие содержания практики, уровня и объема решаемых задач требованиям кафедры, изложенным в методических указаниях;
- согласовывает темы индивидуальных заданий не позднее первой недели практики;
- оказывает помощь в подборе материала для индивидуального задания;
- предоставляет возможность студентам-практикантам академии пользоваться имеющейся литературой, технической и другой документацией на предприятии;
- организует встречи студентов со специалистами, а также экскурсии, знакомя с особенностями производства, консультирует по производственным вопросам;
- осуществляет текущий контроль ведения дневника не реже двух раз в неделю, выполнения требований учебного плана и подготовки отчета. К моменту окончания практики дает характеристику студентам-практикантам;
- контролирует трудовую дисциплину студентов-практикантов и соблюдение ими правил внутреннего трудового распорядка. Сообщает на кафедру обо всех случаях серьезного нарушения студентами правил внутреннего распорядка и о наложении на них дисциплинарных взысканий;
- при возможности принимает участие в работе кафедральной комиссии по приему защиты отчетов по практике у студентов.

Требования к выбору объекта (места) практики

Студенты проходят производственную практику *индивидуально* в одной или нескольких организациях любой организационно-правовой формы, представляющих интерес с точки зрения предмета исследования при написании курсовых работ (проектов), выпускной квалификационной работы (ВКР) бакалавра.

В качестве объектов (т.е. мест прохождения практики) могут быть выбраны как коммерческие, так и некоммерческие организации, в том числе:

- *предприятия* (хозяйственные общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные предприятия);
- *учреждения* (органы государственного и муниципального управления (ведомства), образовательные и научно-исследовательские учреждения, автономные учреждения) и т. п.

- *прочие некоммерческие организации* (фонды, ассоциации, отраслевые союзы и т.п.).

С целью прохождения практики заключается договор между организацией и вузом.

Руководство практикой осуществляют преподаватели кафедр, за которыми закреплены студенты бакалавриата, а также главные специалисты, назначаемые руководителем принимающей организации.

Инструкция по технике безопасности

Общие требования охраны труда

К самостоятельной работе допускаются лица в возрасте, установленном для конкретной профессии (вида работ) Трудовым Кодексом и Списком производств, профессий и работ с тяжелыми и вредными условиями труда, на которых запрещается применение труда женщин, и Списком производств, профессий и работ с тяжелыми и вредными условиями, на которых запрещено применение труда лиц моложе 18 лет.

Поступающие должны проходить предварительный медицинский осмотр и, при необходимости, периодический осмотр и противозенцефалитные прививки. После этого – обучение по охране труда: вводный инструктаж, первичный на рабочем месте с последующей стажировкой и в дальнейшем – повторный, внеплановый и целевой инструктажи; раз в год – курсовое обучение. К управлению машиной, механизмом и т.д. допускаются лица, имеющие специальную подготовку. Работник обязан соблюдать правила трудового внутреннего распорядка, установленные для конкретной профессии и вида работ, режим труда и отдыха, правила пожарной и электробезопасности.

Опасные и вредные производственные факторы: падающие деревья и их части, ветровально-буреломные, горелые, сухостойные, фаутные и иные опасные деревья, подрост, кустарники; движущиеся машины, агрегаты, ручной мотоинструмент, вращающиеся части и режущие рабочие органы машин, механизмов, мотоинструмента, толчковые удары лесохозяйственных агрегатов; повышенные уровни вибрации, шума, загазованности, запыленности, пестициды и ядохимикаты, неблагоприятные природные и метеороусловия, кровососущие насекомые, пламя, задымленность, повышенный уровень радиации, недостаток освещенности.

Действие неблагоприятных факторов: возможность травмирования и получения общего или профессионального заболевания, недомогания, снижение работоспособности. Для снижения воздействия на работников опасных и вредных производственных факторов работодатель обязан: обеспечить их бесплатно спецодеждой, спецобувью, предохранительными приспособлениями по профессиям, видам работ в соответствии с действующими Типовыми отраслевыми нормами бесплатной их выдачи и заключенными коллективными договорами, проведение прививок от клещевого энцефалита и иных профилактических мероприятий травматизма и заболеваемости. Работник обязан: выполнять работу, по которой обучен и проинструктирован по охране труда и на выполнение которой он имеет задание; выполнять требования инструкции по охране труда, правила трудового внутреннего распорядка, не распивать спиртные напитки, курить в отведенных местах и соблюдать требования пожарной безопасности; работать в спецодежде и обуви, правильно использовать средства индивидуальной и групповой защиты, знать и соблюдать правила проезда в пассажирском транспорте.

При несчастном случае необходимо: оказать пострадавшему первую помощь (каждый работник должен знать порядок ее оказания и назначение лекарственных препаратов индивидуальной аптечки); по возможности сохранить обстановку случая, при необходимости вызвать скорую помощь и о случившемся доложить непосредственному руководителю работ. Обо всех неисправностях работы механизмов, оборудования, нарушениях технологических режимов, ухудшении условий труда, возникновении чрезвычайных ситуаций сообщить администрации и принять профилактические меры по обстоятельствам, обеспечив собственную безопасность. В соответствии с действующим законодательством работник обязан выполнять требования инструкций, правил по охране труда, постоянно и правильно использовать средства индивидуальной и групповой защиты. Своевременно проходить предварительные и периодические медицинские осмотры, противозенцефалитные прививки и иные меры профилактики заболеваемости и травматизма. В случае установления нарушения, что привело к несчастному или иному случаю нарушения здоровья, может быть установлена частичная вина самого пострадавшего и смешанная ответственность со снижением процента оплаты листка нетрудо-

способности, а если это привело к тяжелым последствиям для окружающих – мера ответственности, установленная действующим законодательством.

Инструктаж по безопасности труда

Важнейшим условием, дающим право на проведение технологической практики, является инструктаж по безопасности труда. Он строго обязателен. Инструктаж проводится в академии при отъезде студентов на практику и в принимающей организации – по их прибытии. В соответствии с ГОСТ 12.0.004-90 «Организация обучения безопасности труда» студенты-практиканты в обязательном порядке проходят вводный инструктаж и, при необходимости, первичный инструктаж на рабочем месте. В п. 7.1 вышеуказанного ГОСТа, в частности, отмечается:

«7.1.1. Вводный инструктаж по безопасности труда проводят со всеми вновь принимаемыми на работу независимо от их образования, стажа работы по данной профессии или должности, с временными работниками, командированными, учащимися и студентами, прибывшими на производственное обучение или практику, а также с учащимися в учебных заведениях перед началом лабораторных и практических работ в учебных лабораториях, мастерских, участках, полигонах.

7.1.2. Вводный инструктаж на предприятии проводит инженер по охране труда или лицо, на которое приказом по предприятию или решением правления (председателя) колхоза, кооператива возложены эти обязанности, а с учащимися в учебных заведениях – преподаватель или мастер производственного обучения.

На крупных предприятиях к проведению отдельных разделов вводного инструктажа могут быть привлечены соответствующие специалисты.

7.1.3. Вводный инструктаж проводят в кабинете охраны труда или специально оборудованном помещении с использованием современных технических средств обучения и наглядных пособий (плакатов, натуральных экспонатов, макетов, моделей, кинофильмов, диафильмов, видеofilmов и т.п.).

7.1.4. Вводный инструктаж проводят по программе, разработанной отделом (бюро, инженером) охраны труда с учетом требований системы стандартов безопасности труда (ССБТ), правил, норм и инструкций по охране труда, а также всех особенностей

производства, утвержденной руководителем (главным инженером) предприятия, учебного заведения по согласованию с профсоюзным комитетом.

Продолжительность инструктажа устанавливается в соответствии с утвержденной программой.

7.1.5. О проведении вводного инструктажа делают запись в журнале регистрации вводного инструктажа с обязательной подписью инструктируемого и инструктирующего, а также в документе о приеме на работу (форма Т-1). Наряду с журналом может быть использована личная карточка прохождения обучения».

Примерный перечень

основных вопросов вводного инструктажа:

1. Общие сведения о предприятии, организации, характерные особенности производства.
2. Основные положения законодательства об охране труда.
 - 2.1. Трудовой договор, рабочее время и время отдыха, охрана труда женщин и лиц моложе 18 лет. Льготы и компенсации.
 - 2.2. Правила внутреннего трудового распорядка предприятия, организации, ответственность за нарушение правил.
 - 2.3. Организация работы по охране труда на предприятии. Ведомственный, государственный надзор и общественный контроль состояния охраны труда.
3. Общие правила поведения работников на территории предприятия, в производственных и вспомогательных помещениях. Расположение основных цехов, служб, вспомогательных помещений.
4. Основные опасные и вредные производственные факторы, характерные для данного производства. Методы и средства предупреждения несчастных случаев и профессиональных заболеваний: средства коллективной защиты, плакаты, знаки безопасности, сигнализация. Основные требования по предупреждению травматизма.
5. Основные требования производственной санитарии и личной гигиены.
6. Средства индивидуальной защиты (СИЗ). Порядок и нормы выдачи СИЗ, сроки носки.
7. Обстоятельства и причины отдельных характерных несчастных случаев, аварий, пожаров, происшедших на предприятии и

других аналогичных производствах из-за нарушения требований безопасности.

8. Порядок расследования и оформления несчастных случаев и профессиональных заболеваний.

9. Пожарная безопасность. Способы и средства предотвращения пожаров, взрывов, аварий. Действия персонала при их возникновении.

10. Первая помощь пострадавшим. Действия работающих при возникновении несчастного случая на участке, в цехе.

В соответствии с п.7.2.1 ГОСТ 12.0.004-90 *«первичный инструктаж на рабочем месте до начала производственной деятельности проводят:*

со всеми вновь принятыми на предприятие (колхоз, кооператив, арендный коллектив), переводимыми из одного подразделения в другое;

с работниками, выполняющими новую для них работу, командированными, временными работниками;

со строителями, выполняющими строительно-монтажные работы на территории действующего предприятия;

со студентами и учащимися, прибывшими на производственное обучение или практику перед выполнением новых видов работ, а также перед изучением каждой новой темы при проведении практических занятий в учебных лабораториях, классах, мастерских, участках, при проведении внешкольных занятий в кружках, секциях.

Лица, которые не связаны с обслуживанием, испытанием, наладкой и ремонтом оборудования, использованием инструмента, хранением и применением сырья и материалов, первичный инструктаж на рабочем месте не проходят. Перечень профессий и должностей работников, освобожденных от первичного инструктажа на рабочем месте, утверждает руководитель предприятия (организации) по согласованию с профсоюзным комитетом и отделом (бюро, инженером) охраны труда».

Памятка студентам-практикантам

Перед выездом на практику необходимо:

- подробно выяснить: характер и сроки практики; подробный адрес места практики;

- получить на кафедре программу практики и задания, которые необходимо выполнить на предприятии (по теме ВКР и курсовых работ), а также необходимые указания, разъяснения, консультации и инструктаж по всем вопросам организации практики, в т.ч. по технике безопасности.

Прибыв на место практики, студент-практикант должен:

- явиться в центральный офис предприятия (некоммерческой организации) и отметить в дневнике дату прибытия;
- получить документ – пропуск (удостоверение);
- явиться к руководителю практики от организации, ознакомить его с программой практики и индивидуальными заданиями, согласовать с ним: рабочее место, календарный план-график прохождения практики, порядок подведения итогов работы, порядок пользования производственно-техническими материалами, литературой, документацией, инструментами и приборами, порядок получения спецодежды;
- ознакомиться с правилами внутреннего распорядка и техникой безопасности на предприятии, в учреждении, организации и неуклонно их выполнять;
- уточнить с руководителем практики от организации, кто будет руководить работой студента-практиканта непосредственно на рабочем месте, порядок и место получения консультаций;
- обо всех проблемах и затруднениях в период прохождения практики сообщать руководителю практики от принимающей организации и руководителю практики от выпускающей кафедры;
- установить связь с общественными организациями предприятия и принимать активное участие в общественной жизни предприятия, учреждения, организации;
- отметить в дневнике дату окончания практики.

Обязанности студентов при прохождении практики:

- не позднее следующего дня по прибытии в организацию приступить к работе;
- посещать в обязательном порядке практику и выполнять в установленные сроки все виды заданий, предусмотренных программой практики;
- в период прохождения производственной практики руководствоваться правилами внутреннего распорядка организации, тре-

бованиями техники безопасности, указаниями специалистов и руководителя практики от принимающей организации;

- систематически и глубоко овладевать практическими навыками по избранной специальности;

- бережно и аккуратно относиться к имуществу принимающей организации, поддерживать чистоту и порядок во все производственных, учебно-производственных и учебных помещениях;

- при пользовании производственно-техническими материалами предприятия строго руководствоваться установленным порядком эксплуатации и хранения этих материалов;

- по окончании практики своевременно вернуть все полученные приборы, чертежи, литературу и документацию;

- перед отъездом с места практики в период прохождения практики получить на это разрешение руководителя от предприятия;

- систематически вести дневник практики;

- оформлять отчет по практике в соответствии с утвержденным планом практики и индивидуальным заданием;

- возвратившись с практики, представить на кафедру дневник и отчет по практике в строго указанные сроки;

- при неявке на практику (или часть практики) по уважительным причинам обучающиеся обязаны поставить об этом в известность деканат экономического факультета и в первый день явки в академию представить данные о причине пропуска практики (или части практики).

В случае болезни обучающийся представляет в деканат экономического факультета справку установленного образца соответствующего лечебного учреждения.

Методические указания по выполнению программы практики

Общее задание студентам на период прохождения производственной практики

В процессе работы в организациях в должности или в качестве практиканта студент обязан получить практические навыки в области управления, планирования и организации производства. Для этого он должен, по возможности, принять непосредственное участие в деятельности организации в качестве специалиста экономического профиля, а также во всех организационных меропр-

ятях (собраниях, балансовых комиссиях, совещаниях и т.п.).

В ходе прохождения производственной практики студент должен собрать и проанализировать информационно - документальный материал (в динамике за последние 3 календарных года) с целью изучения различных сторон деятельности организации.

Общее задание на практику предполагает внимательное изучение практикантом тех сторон деятельности исследуемого объекта, которые имеют отношения к следующим тематическим блокам.

1. Общие сведения о предприятии (некоммерческой организации):

полное и краткое наименование, юридический и фактический адрес (месторасположение центрального офиса); цели, задачи и краткая история его (ее) создания;

географическое положение, расстояние до крупных населенных пунктов, промышленных центров, транспортных узлов;

общая земельная площадь, рельеф, почвенно-климатические условия; транспортное сообщение, состояние и протяженность автомобильных дорог, расстояние до рынков сбыта и т.п. (для сельскохозяйственной организации).

2. Организационно-правовые основы деятельности предприятия (некоммерческой организации):

а) организационно-правовая форма исследуемого предприятия (производственный кооператив, общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество, государственное или муниципальное унитарное предприятие и т. п.);

содержание основных учредительных документов организации (устав, учредительный договор и др.);

порядок и особенности создания, формирования капитала, членства в кооперативе (обществе, товариществе и т.д.);

права, обязанности и ответственность участников;

порядок распределения доходов (прибыли);

порядок вступления, выхода из предприятия, передачи своей доли (пая, вклада) другим лицам и др.;

соответствие выбранной организационно-правовой формы требованиям законодательства и производственно-экономическим условиям деятельности организации;

договорная практика предприятия; договоры предприятия (двусторонние и многосторонние), условия и сроки их реализации;

споры и разногласия, возникающие между сторонами в рамках

договорных отношений, практика их разрешения (при прохождении практики в коммерческой организации);

б) организационно-правовая форма исследуемой некоммерческой организации (государственное, муниципальное или автономное учреждение, фонд, ассоциация и т.п.):

основные учредительные документы организации (устав, учредительный договор, положение о ведомстве и т.п.) и их содержание;

уставные цели и задачи, состав учредителей, основные виды деятельности и источники финансирования организации;

договорная практика организации: договоры организации (двусторонние и многосторонние), условия и сроки их реализации;

споры и разногласия, возникающие между сторонами в рамках договорных отношений, практика их разрешения (при прохождении практики в некоммерческой организации).

3. Организационная структура предприятия (некоммерческой организации):

предприятие (некоммерческая организация) как комплексное (системное) образование;

структурные подразделения предприятия (некоммерческой организации), существующие между ними связи и характер взаимодействия.

4. Организация управления на предприятии (в некоммерческой организации):

порядок формирования и функционирования органов управления (общего собрания, наблюдательного совета, правления и др.);

состав и структура органов управления, их компетенция, порядок созыва и работы и др.;

порядок принятия и содержание управленческих решений на уровне предприятия (некоммерческой организации) и его (ее) структурных подразделений;

оперативность принятия управленческих решений;

порядок оформления принимаемых управленческих решений;

организация управленческого труда.

5. Трудовые отношения в организации:

правовое регулирование трудовых отношений в организации (прием на работу, перевод на другую должность и увольнение, правила внутреннего трудового распорядка, привлечение к дисциплинарной или к материальной ответственности, трудовые споры

и конфликты, их причины);

порядок установления и регулирования в организации режимов труда и отдыха;

состояние дел на предприятии (в некоммерческой организации) по соблюдению законодательства об охране труда;

вопросы материального стимулирования труда (размер, формы и системы оплаты труда, виды дополнительной оплаты труда и премий, порядок их выплаты, участие наемных работников в распределении прибыли и др.);

состав руководителей, специалистов и рабочих массовых профессий по образованию, полу и возрасту (стажу работы);

повышение квалификации и переподготовка работников: проблемы, сложившиеся формы и механизмы их решения, источники финансирования.

б. Состояние экономики (сфер деятельности) и финансов предприятия (некоммерческой организации):

а) наличие, состав и качественная характеристика земельных, материальных, трудовых, финансовых, инновационных ресурсов предприятия;

специализация предприятия, внутренние и внешние факторы, определяющие выбор производственного направления (специализации);

отрасли предприятия и используемые в них технологии;

организация производства и материально-технического обеспечения предприятия;

участие предприятия в кооперативных структурах (в сфере производства, переработки, обслуживания и др.);

спрос и предложение на производимые предприятием товары (продукцию, работы, услуги);

объемы производства и реализации продукции (услуг), ее состав и качество; проблемы управления производственными и бытовыми издержками;

характеристика различных каналов реализации продукции предприятия;

характеристика ценовой политики предприятия;

процесс товародвижения (состояние складского хозяйства, возможности товарной доработки и переработки, транспортировки продукции);

организация торговли, опыт работы собственной торговой сети

или перспективы ее создания; возможности и эффективность использования рекламы; методы стимулирования реализации продукции предприятия (использование скидок, закупки продукции на местах производства и др.);

распределение прав и обязанностей в системе управления маркетингом;

эффективность производства, реализации продукции (услуг) и использования ресурсного потенциала предприятия;

финансовая устойчивость предприятия;

взаимоотношения предприятия с бюджетом: виды налогов и порядок их уплаты в бюджет, имеющиеся налоговые льготы; субсидии и дотации, получаемые из бюджета;

взаимоотношения предприятия с внебюджетными фондами: размер вносимых взносов и порядок их уплаты;

взаимоотношения предприятия с банками и другими кредитными учреждениями; виды и размер получаемых кредитов, порядок их получения и использования, штрафные санкции и т.д.;

порядок деятельности предприятия на рынке ценных бумаг (виды и типы ценных бумаг, выпускаемых и приобретаемых предприятием, размещение ценных бумаг на первичном рынке, дивиденды и проценты, выплачиваемые предприятием по размещенным ценным бумагам, доходы, получаемые предприятием по приобретенным ценным бумагам, взаимоотношения организации с брокерскими конторами и фондовыми биржами и др.);

реализуемые и перспективные инновационные (инвестиционные) проекты предприятия, механизмы управления ими;

эффективность принимаемых управленческих решений на уровне предприятия (учреждения) (при прохождении практики в коммерческой организации);

б) наличие, состав и качественная характеристика земельных, материальных, трудовых, финансовых, инновационных ресурсов некоммерческой организации; особенности организации ее деятельности;

целевое использования ресурсного потенциала некоммерческой организации;

объемы уставной деятельности, ее состав и качество;

участие некоммерческой организации в инновационном процессе, в консультировании и повышении квалификации руководителей и специалистов АПК;

эффективность принимаемых управленческих решений на уровне некоммерческой организации (при прохождении практики в некоммерческой организации).

7. Планирование производства (деятельности) на предприятии (в некоммерческой организации):

а) планы предприятия (текущие, годовые, перспективные; оперативные, тактические, стратегические): порядок разработки, доведения до отдельных подразделений, контроль выполнения и др.;

состояние бизнес-планирования инвестиционных проектов на предприятии (при прохождении практики в коммерческой организации);

б) особенности планирования деятельности некоммерческой организации (при прохождении практики в некоммерческой организации).

8. Организация управленческого учета и делопроизводства на предприятии (в некоммерческой организации):

наличие и функционирование упорядоченной системы выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления информации, важной для принятия управленческих решений по деятельности предприятия (учреждения);

организация делопроизводства: прием и регистрация поступающей корреспонденции, оформление исходящей информации и др.;

использование программных продуктов в целях автоматизации управленческого учета и делопроизводства на предприятии (в учреждении).

Требования к индивидуальному заданию

Перед отъездом на практику студент обязан получить индивидуальное задание по теме ВКР. Основные положения результатов выполнения индивидуального задания должны найти отражение в отчете по практике.

План прохождения практики должен быть согласован с руководством выпускающей кафедры «Менеджмент и маркетинг» и научным руководителем студента, а также руководителем практики от соответствующей организации (предприятия, учреждения).

Содержание индивидуальной части практики определяется программой, разрабатываемой совместно научным руководителем

и студентом (см. дневник практики). В индивидуальном задании указываются:

- научная проблема и задачи исследования;
- названия основных разделов;
- система показателей, которые используются при проведении исследования (ряды динамики, группировки, индексы и т.д.);
- методы сбора данных и анализа изучаемых процессов.

На изложение результатов выполнения индивидуального задания должно быть предусмотрено не менее одной трети объема итогового отчета по производственной практике.

Документы, необходимые для аттестации по практике

По результатам производственной практики студенты пишут отчет и представляют его в комиссию, назначаемую распоряжением декана экономического факультета. Этим же распоряжением определяются сроки, место и время приема отчетов по практике.

В состав комиссии, как правило, входят 3 человека из числа ведущих преподавателей выпускающей кафедры.

Комиссию возглавляет председатель, отвечающий перед деканом экономического факультета за организацию приема отчетов и аттестацию студентов по результатам прохождения производственной практики.

Прием отчетов по практике проходит, как правило, во второй декаде сентября.

Студенты должны иметь в виду, что без положительной оценки по отчету по практике, выставленной комиссией, студент не может быть переведен на последующий курс.

Для аттестации по результатам прохождения технологической практики студенту необходимо представить комиссии перечисленные ниже документы:

- 1) дневник практиканта (с датами прибытия студента на практику и завершения практики; с подписями руководителя практики от принимающей организации на страницах о проделанной работе);
- 2) отчет по технологической практике с отметкой научного руководителя о проделанной студентом работе в период практики и допуске к защите;
- 3) отзыв руководителя практики от принимающей организации о выполнении студентом программы практики (прил. 1).

Во время защиты отчета по практике студенты должны иметь при себе годовые отчеты организаций и их уставные документы.

Правила оформления и ведения дневника

Перед выездом на практику студент оформляет дневник по производственной (технологической или преддипломной) практике (прил. 2).

В период практики студенты обязаны систематически вести дневник практики, в котором отмечают характер и содержание выполняемой работы, отражают участие в производственной и общественной жизни подразделения и организации в целом, записывают замечания по организации работы, а также предложения по ее улучшению.

Записи в дневнике должны показать умение студента разобраться в проблемах управления предприятием (как в отношении организации, так и в отношении технологии производства, экономики, планирования и контроля за производственными процессами).

Дневник проверяет и подписывает руководитель практики от организации по окончании срока практики.

Общие требования, структура отчета и правила его оформления

По результатам производственной практики студенты пишут отчет. Примерный объем отчета – 35-40 страниц машинописного текста. В конце отчета студенты указывают дату его составления и ставят свою подпись.

Общие требования к отчету:

- четкость и логическая последовательность изложения материала;
- убедительность аргументации;
- краткость и точность формулировок, исключающих возможность неоднозначного толкования;
- конкретность изложения результатов работы;
- обоснованность рекомендаций и предложений.

Структурными элементами отчета являются:

- титульный лист является первым листом отчета (пример оформления титульного листа отчета приведен в приложении 3);

- оглавление (содержание) – структурный элемент отчета, кратко описывающий структуру отчета с номерами и наименованиями разделов, подразделов, а также перечислением всех приложений и указанием соответствующих страниц;
- основная часть – структурный элемент отчета, требования к которому определяются целями технологической практики и индивидуальным заданием студенту;
- выводы и предложения – структурные элементы отчета, которые отражают выявленные проблемы и предложения возможностей их решения;
- список использованных источников – структурный элемент отчета, который приводится в конце текста отчета, представляющий список литературы и другой документации, использованной при составлении отчета;
- приложения – материалы, не вошедшие в основной текст отчета (собранный за период практики материал, заполненные формы отчетно-плановых и учетных документов, графический материал, таблицы большого формата, описания алгоритмов и программ, решаемых на ЭВМ и т.д.).

Основная часть отчета по практике должна состоять из двух частей.

В первой части отчета представляются результаты исследования, проведенного в соответствии с перечнем обозначенных на с. 18-22 данных методических указаний вопросов тематических блоков.

Первая часть отчета (при прохождении практики в коммерческой организации) должна заканчиваться обобщением выявленных проблем и предложением возможностей их решения, а также представлением выявленных возможностей роста объемов производства (продаж), снижения издержек производства и обращения, повышения прибыли и рентабельности производства; выработкой предложений по улучшению управления предприятием (его отраслями, структурными подразделениями) и рекомендаций по решению его финансовых проблем.

Источники информации для изучения и анализа деятельности предприятия:

- данные бухгалтерской отчетности, не являющиеся коммерческой тайной;

- устав, учредительный договор, протоколы учредительного собрания и другие организационные документы, регламентирующие деятельность организации;
- годовые отчеты предприятия и его подразделений;
- данные бизнес-плана предприятия;
- руководящие документы, методики, стандарты и другие документы, регламентирующие деятельность конкретных отделов и подразделений предприятия;
- кадровые документы – приказы, табели, должностные инструкции и др.;
- данные статистической отчетности;
- материалы проверок государственной налоговой службы, внебюджетных фондов, прочих ревизий;
- сметы, калькуляции важнейших видов продукции;
- нормативно-правовые документы по деятельности организации, в т.ч. законы и другие подзаконные акты;
- данные тематических публикаций в сторонних источниках.

При прохождении практики в некоммерческой организации методические подходы к составлению первой части отчета остаются теми же. При этом в расчет принимается специфика (характер деятельности) организации.

Вторая часть отчета посвящается выполнению индивидуального задания. Здесь студент раскрывает суть изучаемой проблемы, приводит необходимые расчеты, делает выводы и формулирует предложения по отдельным вопросам темы исследования.

Содержание индивидуальной части практики определяется заданием, разрабатываемым совместно научным руководителем и студентом (см. дневник практики). В индивидуальном задании указываются: тема и задачи научного исследования студента; названия основных разделов; система показателей, которые используются при проведении исследования (ряды динамики, группировки, индексы и т.д.); методы сбора данных и анализа изучаемых процессов.

Как уже отмечалось, раздел, посвященный выполнению индивидуального задания, должен занимать не менее одной трети от всего объема отчета.

Требования к оформлению листов текстовой части. Отчет оформляется в соответствии с ГОСТ и принятыми в Самарской ГСХА правилами оформления письменных работ [24].

Отчет должен составляться по окончании каждого этапа практики и окончательно оформляться в последние дни пребывания студента на месте практики. Отчет должен представлять собой систематическое изложение выполненных работ, иллюстрироваться таблицами, схемами, графиками. Основу содержания отчета должны составлять личные наблюдения, критический анализ и оценка действующих технических средств, процессов и методов организации работ, а также выводы и заключения.

Дневник и отчет должны быть полностью закончены на месте практики и там же представлены для оценки и отзыва руководителю практики от организации.

Материально-техническое обеспечение практики

Материально-техническое обеспечение производственной практики определяется материально-техническими возможностями принимающей организации. При этом важно, чтобы эти возможности позволяли использовать в период практики современные образовательные и научно-исследовательские технологии, включая ИТ.

Защита отчетов о прохождении производственной практики должна проводиться в аудитории, обеспеченной мультимедийным оборудованием.

Критерии оценки умений, навыков, компетенций

Текущая аттестация по разделам практики

Текущая аттестация по разделам практики не проводится. Научным руководителем и руководителем практики от выпускающей кафедры совместно с руководителем практики от принимающей организации осуществляется контроль прохождения студентами производственной практики и выполнения ее программы.

Итоговая аттестация по практике

По результатам производственной практики студенты пишут отчет и представляют его в комиссию, назначаемую распоряжением декана экономического факультета. Этим же распоряжением определяются сроки, место и время приема отчетов по практике.

В состав комиссии, как правило, входят 3 человека из числа ведущих преподавателей выпускающей кафедры.

Комиссию возглавляет председатель, отвечающий перед деканом экономического факультета за организацию приема отчетов и аттестацию студентов по результатам прохождения производственной практики.

Прием отчетов по практике проходит, как правило, во второй декаде сентября. Перед этим, в первой декаде нового учебного года, студенты сдают дневник и отчет по производственной практике на выпускающую кафедру («Менеджмент и маркетинг»).

Отчет должен быть проверен научным руководителем студента. На титульном листе отчета по практике ставится подпись руководителя с указанием того, что отчет допускается к защите.

К отчету прилагается дневник практики.

Защита отчетов проводится в специально отведенное время и включает:

- краткое сообщение автора (7-10 мин.) об объекте исследования, результатах практики, проведенных исследованиях и конкретных предложениях по совершенствованию деятельности предприятия (учреждения) в рамках темы;

- вопросы к автору отчета и ответы на них.

Итоговая аттестация по практике проводится в форме дифференцированного зачета (зачета с оценкой).

При оценке работы студента в период производственной практики принимается во внимание: степень самостоятельности в работе; новизна, оригинальность проведенного исследования; сложность и глубина разработки темы; обоснованность предложений; теоретический и методический уровень выполнения работы; знание современных взглядов на исследуемую проблему; использование информационных источников по избранной теме; содержание и оформление отчета по практике; содержание и оформление дневника практики; четкость изложения материала на защите и правильность ответов на вопросы.

По итогам защиты отчета студенту выставляется оценка с учетом указанных ниже критериев.

«Отлично» – необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой практики учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

«Хорошо» – необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все преду-

смотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено достаточно высоко; однако отдельные практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, имеются недочеты в выполнении заданий.

«Удовлетворительно» – необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой практики учебных заданий выполнены, однако некоторые из выполненных заданий содержат ошибки, некоторые практические навыки работы не сформированы.

«Неудовлетворительно» – необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой практики учебных заданий не выполнено либо качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному; выполненные учебные задания практики содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий практики.

Общая оценка выставляется на титульном листе отчета, в экзамениционной ведомости и зачетной книжке студента.

Студенты, выполнившие программу практики, переводятся на следующий курс.

Студенты, не выполнившие программу практики по уважительной причине, направляются на практику вторично, в свободное от учебы время, либо практика переносится на следующий год с оформлением соответствующего приказа.

Студенты, не выполнившие программу практики без уважительной причины, или получившие отрицательную оценку, отчисляются из академии как имеющие академическую задолженность в порядке, предусмотренном Уставом академии.

1.1 СОДЕРЖАНИЕ, СТРУКТУРА И ОРГАНИЗАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ

Цели и задачи практики

Цель практики – закрепление и углубление теоретической подготовки обучающегося, приобретение им практических навыков и компетенций, а также опыта самостоятельной профессиональной деятельности.

Исходя из цели практики, определяются ее *задачи*:

- сбор и обработка материалов и данных к курсовому проектированию;
- развитие у студентов творческой мысли и самостоятельности в вопросах внедрения на предприятии эффективной технологии и техники, прогрессивных форм организации производства и труда, методов управления предприятием;
- воспитание у студентов чувства ответственности за экономное использование материальных, трудовых и других ресурсов – важнейшего условия снижения издержек производства и повышения его эффективности;
- приобретение опыта организаторской и воспитательной работы в производственном коллективе в условиях рыночных отношений.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате прохождения практики

Технологическая практика направлена на формирование у обучающихся общекультурных (ОК) и профессиональных (ПК) компетенций.

ФГОС ВПО по направлению подготовки «Менеджмент» определяет 6 компетенций, формируемых в ходе учебного цикла Б.5 «Учебная и производственные практики». В учебном плане по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент») в качестве обязательных перечислены 3 общекультурные и 2 профессиональные компетенции. Их содержание представлено в таблице 1.

Место практики в структуре ООП бакалавриата

Технологическая практика является обязательным видом учебных занятий, непосредственно ориентированных на профессионально-практическую подготовку обучающихся.

Требования к результатам технологической практики

№ п/п	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	В период прохождения практики обучающиеся должны закрепить теоретический материал, приобрести практические навыки и собрать необходимую информацию, чтобы:		
			знать	уметь	владеть
1	2	3	4	5	6
1	ОК-8	Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность	основные нормативные правовые документы; теоретические и методические основы разработки и принятия организационно-управленческих решений	ориентироваться в системе законодательства и нормативных правовых актов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности	навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений
2	ОК-13	Способность анализировать социально значимые проблемы и процессы	основные понятия и модели неоклассической и институциональной микроэкономической теории, макроэкономики и мировой экономики; основные макроэкономические показатели и принципы их расчета	проводить анализ отрасли (рынка), используя экономические модели; использовать экономический инструментарий для анализа внешней и внутренней среды бизнеса (организации)	экономическими методами анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства
3	ОК-19	Способность осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации	основные теории и концепции взаимодействия людей в организации; приемы и технологии делового общения	проводить публичные выступления, переговоры и совещания, вести деловую переписку	навыками делового общения: публичных выступлений, участия в совещаниях и переговорах

1	2	3	4	5	6
4	ПК-7	Способность к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций	основы анализа и проектирования различных видов коммуникаций	анализировать и проектировать различные виды коммуникаций	навыками построения деловых коммуникаций
5	ПК-8	Способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений	виды управленческих решений и методы их принятия; содержание методик оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений	анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности	методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль)

Технологическая практика является необходимым этапом формирования у обучающихся требуемых компетенций. Ее ценность заключается в приобретении новых и закреплении уже полученных знаний в условиях реального производства (бизнеса). Она является первой практикой, которую студенты проходят в индивидуальном порядке. В период прохождения технологической практики обучающиеся должны закрепить теоретический материал, приобрести практические навыки и собрать необходимую информацию, чтобы на их основе выполнять курсовые работы и проекты, а впоследствии успешно защитить ВКР бакалавра.

Необходимыми условиями для освоения технологической практики являются входные знания, умения, навыки и компетенции студента.

Знания: основ экономики; форм и методов научного познания.

Умения: высказывать, формулировать, выдвигать гипотезы о причинах возникновения той или иной ситуации, о тенденциях ее развития и последствиях; планировать свою деятельность по прохождению практики и решению задач практики; использовать информационные технологии в управленческой деятельности; принимать эффективные решения, используя различные модели и методы принятия управленческих решений.

Владение навыками: постановки цели и организации её достижения, умения пояснить свою цель; описывания результатов, формулирования выводов; эффективной коммуникации.

Основой для прохождения практики является: изучение дисциплин «Методы принятия управленческих решений», «Информационные технологии в менеджменте», «Экономическое моделирование в АПК», «Экономика организаций», «Деловые коммуникации». Прохождение технологической практики является базой для изучения дисциплин «Теория менеджмента», «Маркетинг», «Управление человеческими ресурсами», «Стратегический менеджмент», «Корпоративная социальная ответственность», «Анализ деятельности производственных систем», «Планирование на предприятии», «Организация производства», «Бизнес-планирование», «Организация, нормирование и оплата труда».

Форма проведения практики – индивидуальная, стационарная полевая.

Место проведения технологической практики – сельскохозяйственные организации, предприятия агробизнеса всех размеров

и форм собственности (включая агрохолдинги, перерабатывающие предприятия, финансирующие организации, предприятия торговли продукцией или ресурсами сельхозпроизводства), органы управления АПК, региональные и местные информационно-консультационные службы, отраслевые НИИ, вузы, институты дополнительного профессионального обучения (ИДПО), научно-производственные подразделения вуза.

Ответственной за проведение практики является выпускающая кафедра «Менеджмент и маркетинг».

Время проведения технологической практики. В соответствии с учебным планом подготовки бакалавров по направлению 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент») технологическая практика проводится после сдачи экзаменационной сессии за 4-й семестр. Продолжительность практики – 2 календарные недели.

Технологическая практика состоит из выполнения общеобязательных и индивидуальных заданий.

Форма контроля: дифференцированный зачет (зачет с оценкой).

Структура и содержание практики

Общая трудоемкость технологической практики по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент») составляет 3 зачетные единицы или 108 часов. Структура технологической практики, содержание ее этапов и виды учебной работы студентов представлены в таблице 2.

Образовательные, научно-производственные и научно-исследовательские технологии, используемые на практике

В период подготовки и проведения технологической практики студентов бакалавриата по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент») используются образовательные, научно-производственные и научно-исследовательские технологии.

Образовательная технология – это система, включающая представление об исходных данных и планируемых результатах обучения, средства диагностики текущего состояния обучаемых, набор моделей обучения и критерии выбора оптимальной модели обучения для конкретных условий (В. В. Гузеев).

Таблица 2

Структура технологической практики

№ п/п	Разделы (этапы) практики	Виды работы на практике, включая самостоятельную работу студентов	Трудоемкость (часов)
1	Подготовительный этап	Проведение собрания студентов. Закрепление научного руководителя. Знакомство практиканта с программой прохождения практики. Выдача заданий на практику	2
2	Организационный этап	Прохождение инструктажа по технике безопасности	2
3	Ознакомительный этап	Знакомство практиканта с историей создания и Уставом предприятия. Закрепление рабочего места. Ознакомление с трудовым распорядком на предприятии	18
4	Производственный этап	Знакомство со структурой предприятия, его подразделениями, цехами, отделами. Изучение ресурсов предприятия. Изучение организации производственных и технологических процессов. Изучение организации, нормирования и оплаты труда. Знакомство с инвестиционной и инновационной деятельностью предприятия. Выполнение индивидуального задания. Анализ и обобщение полученной информации	66
5	Защита отчета	Подготовка отчета по практике. Защита отчета	20
Итого			108

Образовательные технологии при прохождении практики могут включать в себя: инструктаж по технике безопасности; экскурсия по предприятию (организации, учреждению); первичный инструктаж на рабочем месте; наглядно-информационные технологии (материалы выставок, экспонаты музеев предприятия (учреждения), стенды, плакаты, альбомы и др.); использование библиотечного фонда предприятия (учреждения); организационно-информационные технологии (присутствие на собраниях, совещаниях, «планерках», нарядах и т.п.); вербально-коммуникационные технологии (интервью, беседы с руководителями, специалистами, работниками массовых профессий предприятия (учреждения, жи-

телями населенных пунктов); наставничество (работа в период практики в качестве ученика опытного специалиста); информационно-консультационные технологии (консультации ведущих специалистов); информационно-коммуникационные технологии (информация из Интернет, e-mail и т.п.); информационные материалы радио и телевидения; аудио- и видеоматериалы; работу в библиотеке (уточнение содержания учебных и научных проблем, профессиональных и научных терминов, экономических и статистических показателей); изучение содержания государственных стандартов по оформлению отчетов о научно-исследовательской работе и т.п.

Научно-производственная технология представляет собой инновационную технологию, разработанную на основе современных достижений науки и передового опыта и используемую при производстве товаров или услуг.

Научно-производственные технологии при прохождении практики могут включать в себя: инновационные технологии, используемые на предприятии (в учреждении), изучаемые и анализируемые студентами в ходе практики; эффективные традиционные технологии, используемые на предприятии (в учреждении), изучаемые и анализируемые студентами в ходе практики; консультации ведущих специалистов по использованию в производстве научно-технических достижений.

Научно-исследовательская технология – это система методов, инструментов и процедур получения новых знаний об объекте и предмете исследования.

Научно-исследовательские технологии при прохождении практики могут включать в себя: определение проблемы, объекта и предмета исследования, постановку исследовательской задачи; разработку инструментария исследования; наблюдения, измерения, фиксацию результатов; сбор, обработку, анализ и предварительную систематизацию фактического и литературного материала; использование информационно-аналитических компьютерных программ и технологий; прогноз развития ситуации (функционирования объекта исследования); использование информационно-аналитических и проектных компьютерных программ и технологий; систематизацию фактического и литературного материала; обобщение полученных результатов; формулирование выводов и предложений по общей части программы технологической практики и индивидуальному заданию; экспертизу результатов практи-

ки (предоставление материалов отчета по практике на рецензию руководителю практики от предприятия (учреждения); консультации научного руководителя; оформление и защиту отчета по практике).

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов на практике

В ходе технологической практики студентами бакалавриата (направление подготовки 080200.62 «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент») должны быть самостоятельно изучены следующие основные темы.

1. Организационно-правовые формы предприятий (учреждений). Уставные документы предприятия (учреждения).
2. Специализация предприятия (основные виды деятельности учреждения).
3. Организационная структура предприятия (учреждения).
4. Управленческая структура предприятия (учреждения).
5. Кадры предприятия (учреждения).
6. Финансы предприятия (учреждения). Отчетность предприятия (учреждения).
7. Результаты и показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия (учреждения).
8. Планирование и прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия (учреждения).
9. Инновационные технологии в деятельности предприятия (учреждения).

Отдельные теоретические вопросы из названных выше тематик изучались студентами на 1-2-ом курсах бакалавриата в рамках таких дисциплин, как: «Методы принятия управленческих решений», «Информационные технологии в менеджменте», «Экономическое моделирование в АПК», «Экономика организаций», «Деловые коммуникации», «Технология производства, переработки и хранения продукции растениеводства», «Технология производства, переработки и хранения продукции животноводства», «Механизация сельскохозяйственных предприятий».

Однако технологическая практика является началом более детального и вдумчивого изучения указанных тематических проблем в «привязке» к реальному субъекту хозяйствования.

1.2 СОДЕРЖАНИЕ, СТРУКТУРА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДДИПЛОМНОЙ ПРАКТИКИ

Цели и задачи практики

Целями преддипломной практики являются закрепление теоретических знаний по дисциплинам, приобретение практических навыков в сфере управленческой деятельности, а также проведение научных исследований, обновление и систематизация информационного материала, необходимого для написания выпускной квалификационной работы (ВКР) бакалавра.

Исходя из целей практики, определяются ее *задачи*:

- изучение методов сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- изучение методов мотивирования персонала организации;
- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности;
- оценка эффективности управленческих решений;
- получение первичных навыков работы в качестве дублера менеджера на конкретном рабочем месте;
- получение навыков работы с нормативными документами, регулирующими деятельность предприятия и другими информационными источниками.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате прохождения практики

Преддипломная практика является завершающим этапом практического обучения студентов бакалавриата. Как составная часть учебного процесса она направлена на формирование у обучающихся общекультурных (ОК) и профессиональных (ПК) компетенций.

ФГОС ВПО по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» определяет 6 компетенций, формируемых в ходе учебного цикла Б.5 «Учебная и производственные практики» (табл. 3).

В период прохождения преддипломной практики обучающиеся должны закрепить теоретический материал, приобрести практические навыки и собрать необходимую информацию, чтобы впоследствии соответствовать предъявляемым к выпускнику бакалавриата требованиям по категориям «знать», «уметь», «владеть».

Требования к результатам преддипломной практики

№ п/п	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	В период прохождения преддипломной практики обучающиеся должны закрепить теоретический материал, приобрести практические навыки и собрать необходимую информацию, чтобы:		
			знать	уметь	владеть
1	2	3	4	5	6
1	ОК-8	Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность	основные нормативные правовые документы; теоретические и методические основы разработки и принятия организационно-управленческих решений	ориентироваться в системе законодательства и нормативных правовых актов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности	навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений
2	ОК-13	Способность анализировать социально значимые проблемы и процессы	основные понятия и модели неоклассической и институциональной микроэкономической теории, макроэкономики и мировой экономики; основные макроэкономические показатели и принципы их расчета	проводить анализ отрасли (рынка), используя экономические модели; использовать экономический инструментарий для анализа внешней и внутренней среды бизнеса (организации)	экономическими методами анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства
3	ОК-19	Способность осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации	основные теории и концепции взаимодействия людей в организации; приемы и технологии делового общения	проводить публичные выступления, переговоры и совещания, вести деловую переписку	навыками делового общения: публичных выступлений, участия в совещаниях и переговорах

1	2	3	4	5	6
4	ПК-8	Способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений	виды управленческих решений и методы их принятия; содержание методик оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений	анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности	методами реализации основных функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль)
5	ПК-47	Способность проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений	методы анализа операционной (производственной, хозяйственной) деятельности; методические подходы к принятию управленческих решений; основные показатели финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности, деловой и рыночной активности, эффективности и рентабельности деятельности	анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач	методами управления операциями; навыками проведения анализа операционной деятельности организации и использования его результатов для подготовки управленческих решений
6	ПК-49	Способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений; основы бизнеспланирования создания нового бизнеса	разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность	методикой разработки бизнес-планов создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продук-

					TOB)
--	--	--	--	--	------

Преддипломная практика позволяет студентам 3-го курса бакалавриата приблизиться к уровню искомой квалификации. В ходе практики у студентов должно сложиться отчетливое представление:

- о предприятии (учреждении) как управляемом объекте;
- о менеджменте – как управляющей системе;
- о единстве и взаимосвязи производственной, организационной и управленческой структур предприятия (учреждения);
- о функциях, должностных обязанностях, линейных и функциональных связях менеджеров высшего и среднего управленческого звена предприятия (учреждения);
- о роли менеджеров в формировании дееспособных коллективов;
- о технологиях принятия управленческих решений и их эффективности.

Место практики в структуре ООП бакалавриата

Преддипломная практика является обязательным видом учебных занятий, непосредственно ориентированных на профессионально-практическую подготовку обучающихся.

Данный вид практики является необходимым этапом формирования у обучающихся требуемых компетенций. Ее ценность заключается в приобретении новых и закреплении уже полученных знаний в условиях реального производства (бизнеса). Она является второй практикой, которую студенты проходят в индивидуальном порядке.

В период прохождения преддипломной практики обучающиеся должны закрепить теоретический материал, приобрести практические навыки и собрать необходимую информацию, чтобы на их основе выполнять курсовые проекты, а впоследствии успешно защитить ВКР бакалавра.

Необходимыми условиями для освоения преддипломной практики являются входные знания, умения, навыки и компетенции студента.

Знания:

- особенности управления производственной деятельностью предприятий и организаций;
- виды и принципы построения организационных структур;
- основные функции управленческой деятельности;

- факторы эффективности менеджмента.

Умения:

- использовать информационные технологии в управленческой деятельности;

- принимать эффективные решения, используя различные модели и методы принятия управленческих решений;

- проектировать организационные структуры;

- использовать внутреннюю и внешнюю мотивацию при управлении трудовыми ресурсами организации;

- учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности.

Владение навыками:

- систематизировать полученные результаты;

- эффективной коммуникации;

- оценки последствий и рисков при принятии управленческих решений;

- принятия оперативных и операционных решений.

Основой для прохождения практики является: изучение дисциплин «Методы принятия управленческих решений», «Информационные технологии в менеджменте», «Теория менеджмента», «Маркетинг», «Деловые коммуникации». Прохождение преддипломной практики является базой для изучения дисциплин «Управление человеческими ресурсами», «Стратегический менеджмент», «Корпоративная социальная ответственность».

Форма, время проведения и трудоемкость преддипломной практики определены ООП ВПО и учебным планом подготовки бакалавров по направлению 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент»).

Форма проведения практики – индивидуальная, стационарная полевая.

Место проведения преддипломной практики: сельскохозяйственные организации, фермерские хозяйства; предприятия агробизнеса всех размеров и форм собственности (включая агрохолдинги, перерабатывающие предприятия, финансирующие организации, предприятия торговли продукцией или ресурсами сельскохозяйственного производства); органы управления АПК федерального, регионального и местного уровней; информационно-консультационные службы (ИКС) федерального, регионального и местного уровней; отраслевые НИИ, вузы, институты дополни-

тельного профессионального обучения (ИДПО); научно-производственные подразделения вуза.

Ответственной за проведение практики является выпускающая кафедра «Менеджмент и маркетинг».

Время проведения преддипломной практики. В соответствии с учебным планом подготовки бакалавров по направлению 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент») преддипломная практика проводится после сдачи экзаменационной сессии за 6-й семестр. Продолжительность практики – 2 календарные недели. Преддипломная практика состоит из выполнения общеобязательных и индивидуальных заданий.

Форма контроля: дифференцированный зачет (зачет с оценкой).

Структура и содержание практики

Общая трудоемкость преддипломной практики по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент») составляет 3 зачетные единицы или 108 часов.

Большая часть общей трудоемкости практики отведено на выполнение ее программы, включающей работу на предприятии (в учреждении), ведение дневника, составление отчета.

Самостоятельная работа практиканта предполагает сбор и обработку необходимых данных, анализ полученных результатов, работу в библиотеке.

Структура преддипломной практики, содержание ее этапов и виды учебной работы студентов представлены в таблице 4.

Образовательные, научно-производственные и научно-исследовательские технологии, используемые на практике

В период подготовки и проведения технологической практики студентов бакалавриата по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент») используются образовательные, научно-производственные и научно-исследовательские технологии.

Образовательная технология – это система, включающая представление об исходных данных и планируемых результатах обучения, средства диагностики текущего состояния обучаемых, набор моделей обучения и критерии выбора оптимальной модели обучения для конкретных условий.

Структура преддипломной практики

№ п/п	Разделы (этапы) практики	Виды работы на практике, включая самостоятельную работу студентов	Трудоемкость (в часах)
1	Организационные вопросы, оформление на предприятии	Инструктаж по технике безопасности, распределение студентов по рабочим местам	4
2	Ознакомление со структурой и характером деятельности подразделений предприятия	Изучение организационно-управленческой структуры, исследование деятельности различных подразделений	30
3	Изучение состояния экономики и управления производством.	Работа в финансовом отделе, бухгалтерии, отделе маркетинга, отделе кадров и службе маркетинга	38
4	Углубленное изучение вопросов в конкретных структурных подразделениях в период работы в качестве дублера менеджера.	Работа на рабочих местах или в подразделениях предприятия. Выполнение индивидуальных заданий	36
Итого			108

Образовательные технологии при прохождении практики могут включать в себя: инструктаж по технике безопасности; экскурсия по предприятию (организации, учреждению); первичный инструктаж на рабочем месте; наглядно-информационные технологии (материалы выставок, экспонаты музеев предприятия (учреждения), стенды, плакаты, альбомы и др.); использование библиотечного фонда предприятия (учреждения); организационно-информационные технологии (присутствие на собраниях, совещаниях, «планерках», нарядах и т.п.); вербально-коммуникационные технологии (интервью, беседы с руководителями, специалистами, работниками массовых профессий предприятия (учреждения, жителями населенных пунктов); наставничество (работа в период практики в качестве ученика опытного специалиста); информационно-консультационные технологии (консультации ведущих специалистов); информационно-коммуникационные технологии (информация из Интернет, e-mail и т.п.); информационные материалы радио и телевидения; аудио- и видеоматериалы; работу в библиотеке (уточнение содержания учебных и научных проблем, профессиональных и научных терминов, экономических и статистических

показателей); изучение содержания государственных стандартов по оформлению отчетов о научно-исследовательской работе и т.п.

Научно-производственная технология представляет собой инновационную технологию, разработанную на основе современных достижений науки и передового опыта и используемую при производстве товаров или услуг. Научно-производственные технологии при прохождении практики могут включать в себя: инновационные технологии, используемые на предприятии (в учреждении), изучаемые и анализируемые студентами в ходе практики; эффективные традиционные технологии, используемые на предприятии (в учреждении), изучаемые и анализируемые студентами в ходе практики; консультации ведущих специалистов по использованию в производстве научно-технических достижений.

Научно-исследовательская технология – это система методов, инструментов и процедур получения новых знаний об объекте и предмете исследования. Научно-исследовательские технологии при прохождении практики могут включать в себя: определение проблемы, объекта и предмета исследования, постановку исследовательской задачи; разработку инструментария исследования; наблюдения, измерения, фиксацию результатов; сбор, обработку, анализ и предварительную систематизацию фактического и литературного материала; использование информационно-аналитических компьютерных программ и технологий; прогноз развития ситуации (функционирования объекта исследования); использование информационно-аналитических и проектных компьютерных программ и технологий; систематизацию фактического и литературного материала; обобщение полученных результатов; формулирование выводов и предложений по общей части программы технологической практики и индивидуальному заданию; экспертизу результатов практики (предоставление материалов отчета по практике на рецензию руководителю практики от предприятия (учреждения); консультации научного руководителя; оформление и защиту отчета по практике.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов на практике

В ходе преддипломной практики студентами бакалавриата (направление подготовки 080200.62 «Менеджмент», профиль

«Производственный менеджмент») должны быть самостоятельно изучены следующие основные темы.

1. Основы кооперации и агропромышленной интеграции.
2. Основы прогнозирования и планирования АПК.
3. Проблемы моделирования социально-экономических процессов.
4. Основы организации предпринимательской деятельности.
5. Теоретические основы антикризисного управления.
6. Проблемы мотивации и стимулирования труда.
7. Основы организации консультационной деятельности.
8. Проблемы менеджмента качества.
9. Основы управления проектами.

Отдельные теоретические вопросы из названных выше тематик изучались студентами на 1-3-ом курсах бакалавриата в рамках таких дисциплин. Однако преддипломная практика предоставляет возможности более детального и вдумчивого изучения указанных тематических проблем в «привязке» к реальному субъекту хозяйствования.

Темы, выносимые для предварительного самостоятельного изучения в период преддипломной практики, должны рассматриваться в рамках специальных дисциплин на 4-ом курсе бакалавриата.

Рекомендуемая литература

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12112604/>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/10164072//>
3. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/10900200/>
4. Российская Федерация. Законы. О ратификации Протокола о присоединении Российской Федерации к Марракешскому соглашению об учреждении Всемирной торговой организации от 15 апреля 1994 г. : Федеральный закон Российской Федерации от 21 июля 2012 г. № 126-ФЗ // Российская газета. – 2012. – 23 июля (Федеральный вып. № 5839). – С. 2.
5. Российская Федерация. Президент. Об утверждении доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 30.01.2010 г. № 120 // Российская газета. – 2010. – 3 февраля (Федеральный вып. № 5100). – С. 17.
6. Анализ факторов внешней среды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://inform.od.ua/articles/examen/index.htm>.
7. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.
8. База электронных учебных пособий академии [Электронный ресурс]. – Режим доступа [\bserver.ssaа.local/e-books/!content](http://bserver.ssaа.local/e-books/!content).
9. Глухов, В. В. Менеджмент : учебник для вузов. – СПб. : Питер, 2010. – 608 с.
10. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 гг. Утверждена Постановлением Правительства Российской Федерации от 14 июля 2012 г. № 717 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mcх.ru/navigation/docfeeder/show/145.htm>
11. Дафт, Р. Менеджмент. 10-е изд. – СПб. : Питер, 2013. – 656 с.
12. Доклад Рабочей группы по присоединению Российской Федерации к Всемирной торговой организации / Рабочая группа по присоединению Российской Федерации. 16 ноября 2011 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.wto.ru/ru/content/documents/docs/ReportOfTheWorkingPartyRus.doc>

13. Друкер, П. Менеджмент / П. Друкер, А. Макьярелло. – М. : Вильямс, 2010. – 704 с.

14. Интернет-портал Министерства сельского хозяйства Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mcx.ru/>

15. Интернет-портал Федеральной службы государственной статистики (Росстата) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

16. Ильенкова, С. Д. Книги / Менеджмент / Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://exsolver.narod.ru/Books/Management/Innov_man/

17. Лапыгин, Ю. Н. Управленческие решения : учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – М. : Эксмо, 2009. – 448 с.

18. Менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m151/>.

19. Менеджмент в условиях неопределённости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://bookz.ru/authors/orlov-ai/orlov_ai01/1-orlov_ai01.html.

20. Мескон, М. Х. Основы менеджмента. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2012. – 672 с.

21. Национальный цифровой ресурс «Рукоنت» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru>

22. Нечаев, В. И. Организация инновационной деятельности в АПК : учеб. пособие для вузов. – М. : КолосС, 2010. – 296 с.

23. О'Коннор, Дж. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Дж. О'Коннор, И. Макдермот. – М. : Альпина Паблишерз, 2009. – 254 с.

24. Оформление курсовых и дипломных работ : методические рекомендации / сост. Петров А. М., Дулов М. И., Петрова С. С. [и др.]. – Самара, 2010. – 38 с.

25. Современные проблемы науки и образования: электронный журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/>

26. Соглашение по сельскому хозяйству / ВТО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wto.ru/ru/content/documents/docs/selhozru.doc>

27. Справочник экономиста-аграрника / Т. М. Василькова [и др.] ; под ред. Т. М. Васильковой. – М. : КолосС, 2010. – 528 с.
28. Стратегический менеджмент. Стандарт третьего поколения : учебник для вузов / под ред. А. Н. Петрова. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 400 с.
29. Терновых, М. С. Практикум по планированию на сельскохозяйственном предприятии. – М. : КолосС, 2010. – 165 с.
30. Управление проектами. Информационно-аналитический журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmmagazine.ru/about.asp>
31. Управление экономическими системами : электронный научный журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uecs.ru/>.
32. Усанов, А. Ю. Управленческий анализ в АПК : сборник задач / А. Ю. Усанов, О. С. Журавлева. – М. : РГАУ-МСХА, 2010. – 138 с.
33. Федоров, Н. В. Минсельхоз России. О мерах по обеспечению эффективности реализации Государственной программы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mcx.ru/news/news/show/6441.355.htm>.
34. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании / В. Н. Фунтов. – СПб. : Питер, 2011. – 336 с.
35. Шакиров, Ф. К. Теория организации : учеб. пособие по изучению дисциплины студентами экономического факультета / Ф. К. Шакиров. – М., 2010. – 225 с.
36. Шеметов, П. В. Менеджмент: управление организационными системами : учебное пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Никифорова, С. В. Петухова. – М. : Издательство «Омега-Л», 2013. – 407 с.
37. Экономика сельского хозяйства : учеб. для вузов / Н. Я. Коваленко [и др.] ; под ред. Н. Я. Коваленко. – М. : КолосС, 2010. – 432 с.

ОТЗЫВ О ПРОХОЖДЕНИИ ПРАКТИКИ

Студент ___ курса экономического факультета Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Самарская государственная _____ сельскохозяйственная академия»

_____ (фамилия, имя, отчество)

с «___» _____ 20__ г. по «___» _____ 20__ г. прошел (ла) _____ практику по направлению 080200.62 «Менеджмент»

в _____ (наименование организации) _____

В период практики выполнял (а) обязанности _____.

За время прохождения практики _____ (ф.и.о.)

показал (а) _____ уровень теоретической подготовки, умение применять и использовать знания, полученные в академии, для решения поставленных перед ним (ней) практических задач.

Программа практики выполнена полностью (частично).

В целом работа практиканта _____ (ф.и.о.)

заслуживает «_____» оценки.

Руководитель практики
от организации (подразделения) _____
подпись (Ф.И.О.)

М. П.

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

ДНЕВНИК

студента по практике

Самара 20____

Студент _____
Фамилия, Имя, Отчество

_____ курса _____ группы

Направление 080200.62 «Менеджмент» профиль «Производственный менеджмент»

направляется на _____ практику
(вид практики)

в (на) _____
(организация / предприятие, адрес)

Период практики

С «_____» _____ г. по «_____» _____ г.

Преподаватель – руководитель практики _____

(должность, ученая степень, ученое звание, Фамилия Имя Отчество)

Кафедра _____

ОТМЕТКА ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)

Прибыл в организацию
(на предприятие) «_____» _____ г.

Выбыл из организации
(с предприятия) «_____» _____ г.

(должность) _____ (подпись) _____ (инициалы, фамилия)

Основные требования к заполнению дневника

1. Заполнить информационную часть (С. 2 дневника).
2. Совместно с преподавателем – руководителем практики составить план работы (С. 4 дневника). Получить индивидуальное задание по направлению подготовки и научно-исследовательской работе (С. 5 дневника).
3. Получить в организации отметку о прибытии на место практики (С. 2 дневника).
4. Регулярно записывать все реально выполняемые работы (С. 6 дневника).
5. Регулярно консультироваться по вопросам практики с преподавателем – руководителем практики.
6. Получить отзыв (характеристику) руководителя практики от предприятия.
7. Получить в организации отметку о выбытии с места практики (С. 2 дневника).

Памятка студенту

По завершении практики необходимо составить отчет по практике в соответствии с требованиями программы практики и индивидуальным заданием.

Оформленные отчет по практике и дневник представить преподавателю – руководителю практики от академии на проверку в первой декаде сентября.

В установленный день защитить отчет по практике.

Основанием для допуска к защите являются правильно оформленные дневник и отчет по практике, проверенные преподавателем – руководителем практики от академии.

В результате защиты отчета по практике студент получает зачет с оценкой.

Студенты, не прошедшие практику, не выполнившие требования программы практики или не защитившие отчет, отчисляются из академии.

Индивидуальное задание по направлению подготовки

Индивидуальное задание по научно-исследовательской работе _____

Преподаватель – руководитель практики _____
подпись

ХОД ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИКИ

№ п/п	Дата	Описание выполненной работы	Отметка руководителя от организации

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

ОТЧЕТ

о прохождении _____ практики
(название практики)

(направление подготовки 080200.62 «Менеджмент»)

студента _____ курса ____ группы

(фамилия, имя, отчество)

Руководитель практики от организации

(фамилия, и. о., должность)

(подпись)

Отчет защищен с оценкой

« _____ »

Руководитель практики от академии

(фамилия, и. о., должность)

Самара 20 ____

Учебное издание

**Мамай Оксана Владимировна
Волконская Анна Генриховна
Мамай Игорь Николаевич**

Производственная практика

Методические указания

Опечатано с готового оригинал-макета
Подписано в печать 3.04.2015. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 3,37, печ. л. 3,63.
Тираж 30. Заказ №94.

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВПО Самарской ГСХА
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная 2
Тел.: (84663) 46-2-47
Факс 46-6-70
E-mail: ssaariz@mail.ru

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

М. Н. Купряева, И. Н. Сотникова

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие



Кинель 2015

УДК 658.1(075)
ББК65.050.9(2)24 я7
К92

Рецензенты:

канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой «Менеджмент и маркетинг»
ФГБОУ ВО Самарской ГСХА

А. Г. Волконская;

д-р экон. наук, проф. кафедры «Менеджмент организации»
Тольяттинского ГУ

А. А. Руденко

Купряева, М. Н.

К92 Стратегический менеджмент : учебное пособие /
М. Н. Купряева, И. Н. Сотникова. – Кинель : РИЦ СГСХА,
2015. – 128 с.

ISBN 978-5-88575-395-1

Учебное пособие включает основные выводы и теоретические положения по дисциплине «Стратегический менеджмент». В пособии рассматривается методология стратегического менеджмента на примере практических ситуаций и упражнений.

Пособие адресовано студентам, обучающимся по направлениям подготовки: 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», а также магистрам, аспирантам.

УДК 658.1(075)
ББК 65.050.9(2)24 я7

ISBN 978-5-88575-395-1

© Купряева М. Н., Сотникова И. Н., 2015
© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2015

ПРЕДИСЛОВИЕ

Лучшая стратегия – всегда быть сильнейшим;
сначала в общем, затем – в определяющих пунктах...

Нет закона более высокого и более простого,
чем необходимость концентрировать свои силы...

Кратко первый принцип гласит:
действуй с определенной концентрацией.

Карл фон Клаузевиц

В период спада и оживления, в период стабильного функционирования менеджеры стремятся обеспечить своим организациям динамичное развитие, что предполагает выстраивание перспективных планов, которые часто называют стратегическими. Изменения, обусловленные российскими экономическими реформами, побуждают руководителей разрабатывать стратегию поведения в условиях развития, что делает актуальной разработку стратегии организации, определение содержания стратегии и проработку вопросов, связанных с внесением стратегических изменений.

Понятие «стратегическое управление» вошло в профессиональный оборот отечественных менеджеров и руководителей организаций всего лишь десятилетие назад, но за это время накопилось достаточно опыта и знаний, чтобы переосмыслить подходы к стратегическому управлению с позиций разных школ как стратегического управления, так и анализа различных формальных моделей.

В теоретическом плане интерес представляют вопросы, связанные с алгоритмом разработки стратегии организации – формированием философии бизнеса и на основе анализа стратегических проблем организации и ее конкурентного положения, а также создания команды управления на уровне организации.

Прикладные вопросы разработки стратегии заключаются не только в определении параметров, влияющих на выбор варианта разработки стратегии и самих методов, за которыми следуют модели детализации стратегии, но и в осуществлении реальных стратегических изменений.

Для рассмотрения отмеченных аспектов при подготовке пособия использованы труды известных зарубежных ученых, таких как И. Ансофф, К. Боумен, Х. Виссема, П. Дойль, Б. Карлофф,

Дж. Куинн, Г. Минцберг, А. Томпсон, А. Стрикленд, а также достижения отечественных исследователей в рассматриваемой области – О. С. Виханского, А. П. Градова, В. С. Ефремова, В. Л. Лунева, А. И. Люкшинова, С. А. Попова, А. И. Пригожина, В. Г. Смирновой, Э. А. Уткина, В. Д. Шапиро.

Цель пособия – помочь студентам разбираться в области стратегического управления организациями, а также уметь применять полученные знания в практической деятельности.

Предлагаемый в учебном пособии подход основан на систематизации различных направлений в стратегическом управлении организациями. Пособие содержит также новые варианты использования результатов SWOT-анализа, «матричный метод» разработки стратегии и совокупность графических моделей, позволяющих формализовать процесс разработки и детализации стратегии развития организации.

Содержание пособия направлено на формирование у студентов знаний основ стратегического управления организациями и развитие способности к обобщению опыта, связанного с функционированием организационных систем.

1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА И ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Предпосылки стратегического управления

Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 1960-1970 гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде.

Выделяют четыре фактора-условия, определяющие актуальность стратегического управления:

1) Во второй половине XX в. число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению исходя из опыта, полученного в первой половине XX в.

2) Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.

3) Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач.

4) Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность стратегических внезапных изменений, их непредсказуемость.

Исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечивало бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникавшие изменения достигалось посредством стратегического управления развитием предприятия.

1.2. Понятие стратегического управления

Стратегическое управление – процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном

которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. **Стратегия** – это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

Ключевые характеристики стратегического аспекта управления организацией в сравнении с оперативным (текущим) управлением, практиковавшимся в бизнесе свыше 20 лет назад, представлены на рисунке 1.

С учетом отмеченных особенностей стратегическое управление – это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в конечном счете позволяет организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

1.3. Функции стратегического управления

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

- 1) Планирование стратегии.
- 2) Организация выполнения стратегических планов.
- 3) Координация действий по реализации стратегических зад
- 4) Мотивация на достижение стратегических результатов
- 5) Контроль за процессом выполнения стратегии.

Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование. Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов-условий функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет

выработать обоснованный подход к стратегии предприятия. В прогнозировании традиционно используются три измерения: время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?), направление (каковы тенденции будущего?), величина (насколько существенны будут перемены?). С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию. Увязка стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов.

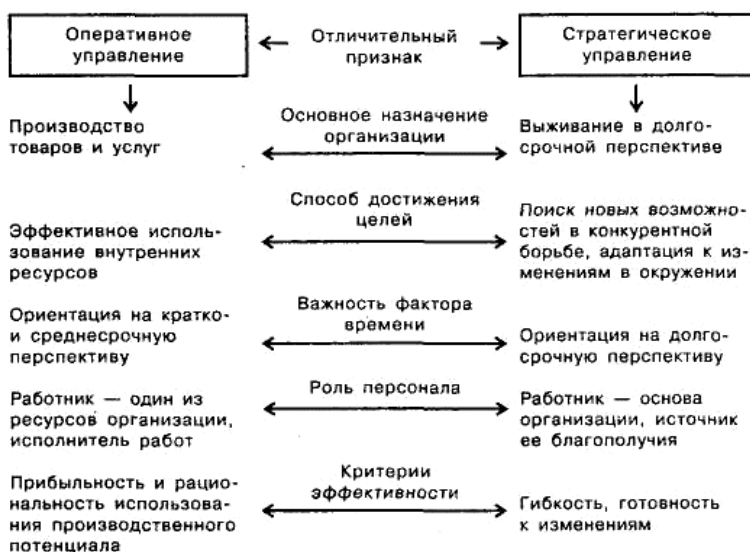


Рис. 1. Характеристики оперативного и стратегического управления

Организация выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

Координация действий менеджеров по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стра-

тегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.

Мотивация как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов.

Контроль состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

Определение сущности стратегического управления. Главная цель стратегического управления – развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Совокупность рассмотренных функций и цели определяет сущность стратегического управления.

Таким образом, *сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.*

Особенности стратегических решений. Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. К числу таковых следует отнести все решения, затрагивающие основные стороны деятельности предприятия, ориентированные на перспективу и принимаемые в условиях неопределенности.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Главные из них:

- инновационный характер;
- направленность на перспективные цели и возможности;
- сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;
- субъективность оценки;
- необратимость и высокая степень риска.

Стратегические решения – это решения о реконструкции предприятия, внедрении новой продукции и технологии, выходе на новые рынки сбыта, приобретении и слиянии предприятий, а

также проведении организационных изменений (переход к новым формам взаимодействия с поставщиками и потребителями, преобразование организационной структуры и т.д.).

1.4. Этапы развития стратегического управления

В зависимости от приоритета используемых подходов и реакции на внешние изменения в развитии корпоративного управления выделяют следующие этапы:

- бюджетно-финансовый контроль;
- управление на основе экстраполяции;
- предвидение изменений;
- управление на основе гибких экстренных решений. Первый этап, 1900-1950 гг. – *управление на основе бюджетно-финансового контроля (постфактум)*, для которого характерны:
 - внутренняя направленность отчетности и плановой информации;
 - отсутствие системной информации о внешних условиях деятельности предприятия.

Бюджетный контроль осуществляется путем внесения поправок в объем и структуру доходов/расходов, производства и сбыта по мере изменения текущей ситуации на рынке при условии сохранения основных направлений деятельности предприятия. Такая реакция на изменения наиболее естественна для предприятия, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы. В условиях нарастания темпов изменений такой тип управления неприемлем.

Второй этап, 1951-1960 гг., – *управление на основе экстраполяции*. Бюджетно-финансовый контроль дополняется прогнозными оценками, экстраполирующими объемы продаж на несколько лет вперед. На основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определяются все функциональные планы: производства, маркетинга, снабжения и др., которые затем агрегируются в единый финансовый план. Главная задача менеджера состоит в выявлении экономических проблем, лимитирующих рост организации.

Третий этап, 1961-1980 гг., – *управление на основе предвидения изменений* и определение реакции на них путем выработки со-

ответствующей стратегии. Для данной системы управления характерны:

- отход от экстраполирования оценок;
- учет изменчивости факторов деятельности;
- анализ внутренних возможностей предприятия и внешних факторов;
- поиск путей наилучшего использования внутренних возможностей с учетом внешних ограничений и соответствия имеющихся резервов требованиям внешней среды;
- альтернативность решений.

Четвертый этап, с начала 1980-х гг. по настоящее время, – *управление на основе гибких экстренных решений (стратегическое управление)*, когда многие важные задачи, возникают настолько стремительно, что их невозможно сразу предусмотреть. Отличительные черты такой системы управления:

- акцент на внедрение стратегических решений и интеграцию управленческих действий;
- децентрализация и демократизация управления;
- рост значимости интуиции и усиление качественного подхода в оценках;
- рассмотрение предприятия как субъекта активного воздействия на среду;
- использование стратегии в качестве основного инструмента управления развитием предприятия.

1.5. Характеристика процесса и основных этапов стратегического управления организации

Составляющие стратегического управления.

Стратегическое управление предприятием включает пять основных компонентов, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений (рис. 2).

1) *Видение* – это образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия.

2) *Сфера бизнеса* – вид деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, программой и т.д. Определение бизнеса предполагает оценку его перспектив и уяснения в нем своего конкретного места и возможностей.

3) *Миссия, или общественно значимая роль*, предприятия представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей бизнеса.

4) *Стратегия* – интегрированная модель действий, предназначенная для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

5) *Программы и планы* – это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди под разделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ.

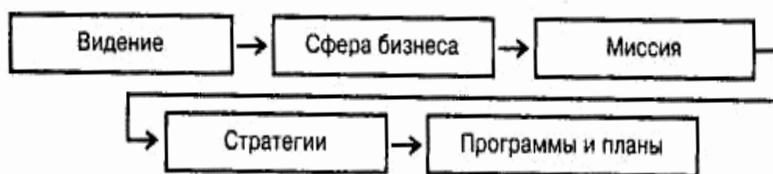


Рис. 2. Цепь перспективно-целевых решений в управлении развитием предприятия

Этапы стратегического управления. Основные этапы стратегического управления:

- анализ среды;
- определение миссии и целей организации;
- формирование и выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль выполнения стратегии.

Анализ среды является исходным процессом в стратегическом управлении, так как он создает базу для определения миссии и целей организации, выработки стратегии ее развития. Внутренняя среда организации анализируется по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления. При анализе внешнего окружения исследуются экономические, политические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции. При этом внешнее окружение делят на два компонента: непосредственное окружение (среда прямого воздействия) и макроокружение (среда косвенного воздействия).

Целью стратегического анализа служит выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (это так называемый SWOT-анализ).

Процесс определения миссии и целей состоит из трех подпроцессов:

- формулирование миссии организации, которая в конкретной форме выражает смысл ее существования;
- определение долгосрочных целей;
- определение среднесрочных целей.

Формулирование и выбор стратегии предполагают формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Реализация стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Результаты реализации стратегии *оцениваются*, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Последовательность взаимосвязанных работ по стратегическому анализу, выбору и реализации стратегии составляет процесс стратегического управления (рис. 3). Как видно из схемы, процесс разработки стратегии является итеративным (циклическим). Так, определение и отбор стратегии может происходить на этапе

анализа внешней среды, а оценка стратегии потребует дополнительного внешнего анализа.

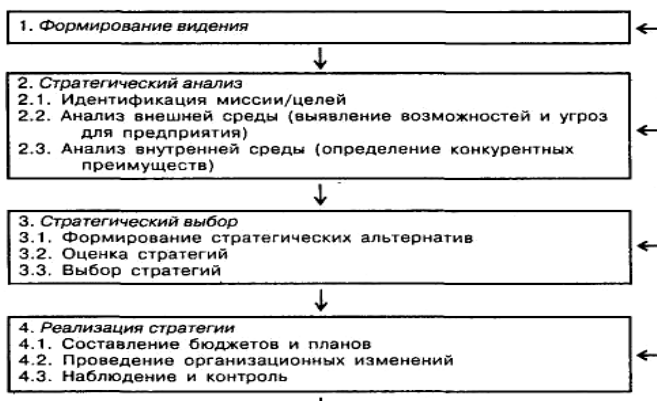


Рис. 3. Модель процесса стратегического управления

Кроме того, изменение стратегии приводит к необходимости мониторинга и ежегодной корректировки стратегических решений и планов.

1.6. Объекты стратегического управления

Характеристика объектов стратегического управления.

Выделяют три группы объектов стратегического управления, соответствующие трем структурообразующим уровням предприятия:

1) *Предприятие в целом* (группа предприятий, концерн, самостоятельный завод или фабрика).

2) *Стратегическое поле хозяйствования (бизнеса)*, т.е. совокупность продуктово-рыночных сегментов и видов деятельности предприятия, выделенных для проведения самостоятельной производственной, технической, коммерческой и региональной политики. Стратегическое поле бизнеса крупных многопродуктовых предприятий, как правило, дробится на стратегические единицы бизнеса. Стратегическая единица бизнеса – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

Концепция стратегических единиц бизнеса оказала существенное влияние на формирование систем управления в крупных

фирмах всего мира и поэтому рассматривается как важный элемент стратегического менеджмента.

В основе выделения стратегических единиц бизнеса лежит концепция сегментации рынка. *Сегмент – это определенным образом выделенная часть рынка, где может быть реализована продукция предприятия.* Объекты, входящие в сегмент, должны обладать общими признаками.

Идентификация стратегических единиц бизнеса во многом является предметом субъективного выбора. Можно предложить следующие критерии выделения бизнес-единиц:

- стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков;
- бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение;
- деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибыли и убытков.

Основная задача стратегической единицы бизнеса – достижение поставленных перед ней стратегических целей (внедрение на новый рынок, снижение затрат, увеличение рыночной доли, разработка новой продукции и др.).

1) *Функциональная сфера деятельности, или подразделение*, – структурные подразделения предприятия, ориентированные на выполнение определенных функций и обеспечение успешной деятельности стратегических единиц бизнеса и предприятия в целом (НИОКР, производство, маркетинг финансы и др.).

Концепция стратегического управления Венсила-Лагранжа. Авторы этой концепции на основе дифференциации уровней стратегий смогли представить в единой форме процесс, носителей и уровни стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования, по мнению авторов, включает четыре этапа:

- структуризацию целей и определение расхождения между намеченными целями и реальными возможностями (анализ пробелов);
- определение необходимых ресурсов и разработку вариантов действий по преодолению выявленных разрывов;
- распределение ресурсов (составление планов и бюджетов);

- наблюдение и контроль за ходом выполнения намеченных планов и программ.

Содержание этапов стратегического управления по уровням принятия решения (А – корпоративный уровень, В – бизнес-уровень, С – функциональный уровень) приведено на рисунке 4. Таким образом, формирование стратегии развития организации является итеративным процессом и осуществляется на всех уровнях иерархии.

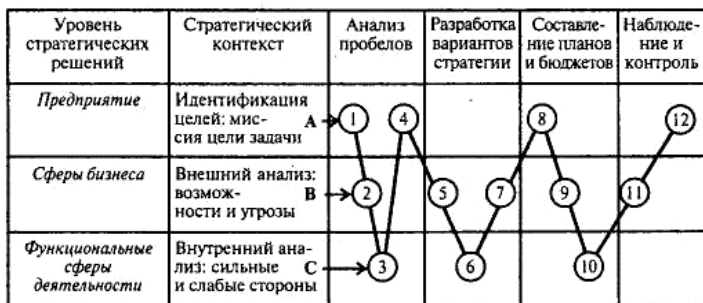


Рис. 4. Модель процесса стратегического управления (Vencil R.T./P.Lagrange):

- 1 – уяснение корпоративных целей и структуризация; 2 – прогноз будущей деятельности на основе текущей стратегии и определение расхождения (разрыва) между прогнозами и целями; 3 – установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями предприятия; 4 – корректировка стратегических целей по результатам анализа пробелов и внутренних возможностей; 5, 6 – разработка вариантов стратегий на функциональном уровне и бизнес-уровнях; 7 – консолидация стратегических планов бизнес-единиц и функциональных подразделений; 8 – выделение ресурсов, необходимых для реализации поставленных целей; 9, 10 – распределение ресурсов на соответствующих уровнях стратегии; 11, 12 – наблюдение и контроль за использованием ресурсов

Задание 1. Ответьте на вопросы теста.

1. Какие характеристики, помогают понять, что для достижения успеха организацией нужно управлять?

- А) Ресурсы.
- Б) Зависимость от внешней среды.
- В) Горизонтальное разделение труда.
- Г) Подразделения.
- Д) Вертикальное разделение труда.
- Е) Необходимость управления.
- Ж) Общие факторы в работе руководителей.

- З) Управленческая деятельность.
- И) Роли руководителя.
2. Когда идет речь о целевом начале в поведении организации?
- А) Когда есть хотя бы миссия.
- Б) Когда есть две составляющие: миссия и цели.
- В) Когда есть хотя бы цель (и).
3. Что подразумевается под понятием «иерархия целей» в экономической организации и какую роль оно играет в менеджменте?
- А) Подчинение одной цели другой.
- Б) Дерево целей, посредством которого описывается их упорядоченная иерархия (осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели).
4. Каковы главные критерии качества целей организации?
- А) Квалифицированный персонал.
- Б) Конкретность и измеримость.
- В) Горизонт планирования.
- Г) Достижимость.
- Д) Непротиворечивость.
5. В чем отличие стратегии предприятия от бизнес-стратегии? Могут ли они совпадать?
- А) Создание ценности и ее превращение в прибыль.
- Б) Стоимость бизнеса или прибыль акционера.
- В) Предполагаемый уровень знания о бизнес среде.
- Г) Наличие капитала.
6. Что такое миссия предприятия? Приведите примеры миссий.
- А) Миссия – это цель предприятия.
- Б) Миссия – это философия бизнеса.
- В) Миссия – это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель.
7. Какая информация необходима для правильной формулировки стратегии?
- А) Устойчивость.
- Б) Отличительность.
- В) Предложение конкурентного преимущества.
- Г) Использование связей между организацией и окружающей средой.
- Д) Видение.
- Е) Знание стратегии конкурента.
- Ж) Высокий уровень подготовки менеджеров и руководителей.

8. Сформулируйте возможные целевые установки по различным функциональным сферам деятельности предприятия.

А) Маркетинг – ежегодно предлагать на рынок новый товар; расширить число потребителей на $X\%$.

Б) Финансы – увеличить рентабельность с $X1$ до $X2\%$ к концу года.

В) Кадры – ввести систему участия в прибыли к концу второго года.

Г) Маркетинг – изучение рынка и спроса.

9. Дайте определение корпоративной культуры. Почему возросло внимание к этой составляющей реализации стратегии?

А) Культура корпорации.

Б) Сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации.

10. Покажите важность персонала в реализации стратегии предприятия.

А) Диагностика причин возникновения проблем.

Б) Оценка важности возникших проблем, а так же поиск путей их решения.

В) Подбор кадров для реализации стратегии компании.

Г) Весь процесс управления организацией.

11. Стратегический менеджмент – это:

А) процесс принятия решений;

Б) наука об управлении сложными объектами;

В) наука и технология стратегического управления;

Г) искусство.

12. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:

А) Планирование, организацию, руководство и контроль.

Б) Прогнозирование, планирование, организацию, координацию, учет, контроль, анализ и мотивацию.

В) Социальное планирование, координацию, контроль и мотивацию.

13. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:

А) Организационные.

Б) Социальные.

В) Экономические.

Г) Юридические.

Д) Исследование и развитие.

Е) Политические.

14. Основными элементами цикла стратегического менеджмента являются:
- А) Структура организации.
 - Б) Выбор и обоснование миссии.
 - В) Анализ результатов и выполнение решений.
15. Цели организации должны:
- А) Задавать общие направления функционирования организации.
 - Б) Четко и конкретно фиксировать конечное состояние.
 - В) Иметь конкретные сроки выполнения.
 - Г) Определять ответственных за достижение определенных целей.
16. Миссия организации – это:
- А) Основная характеристика продукции бизнеса.
 - Б) Качественно выраженная совокупность основных целей и предпринимательских намерений.
 - В) Концепция смысла существования организации.
17. Философия организации – это:
- А) Основные принципы и смысл предпринимательской деятельности организации.
 - Б) Качественные цели организации
 - В) То же, что и миссия.
18. Стратегии организации нацелены в основном на стадии:
- А) Поведение на рынке.
 - Б) Внутреннее совершенствование.
 - В) Организационно-функциональное развитие в сочетании с продуктово-рыночным.
19. Стратегический менеджмент относится только:
- А) К высшему руководству организации.
 - Б) К уровням стратегических зон хозяйствования.
 - В) Ко всем уровням руководства (менеджмента) организации.
20. Целеполагание организации включает:
- А) Установление основных целей.
 - Б) Определение бизнеса, основных целей и корпоративной философии.
 - В) Процессы разработки миссии, целей и стратегий организации.

Задание 2. Проведите сравнительный анализ этапов развития стратегического управления, данные представьте в форме таблицы 1.

Таблица 1

Этапы развития стратегического управления

Этап развития	Годы зарождения	Ключевые положения	Основные задачи

Контрольные вопросы

1. Назовите четыре фактора-условия, определяющие актуальность стратегического управления?
2. Назовите отличительные признаки оперативного управления от стратегического?
3. Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих функциях.
4. Главная цель стратегического управления.
5. Назовите основные этапы стратегического управления.
6. Основная задача стратегической единицы бизнеса.
7. Объекты стратегического управления.
8. Стратегическая единица бизнеса.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ БИЗНЕСА И СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Виды стратегий организации

Управление на основе решения стратегических задач. Управление путем ранжирования стратегических задач ориентируется на тактическую выживаемость, в основе которой лежит сохранение позиций предприятия в базовых сферах деятельности.

Ни одна совершенная стратегия не может учесть всех ситуаций, которые возникают в результате изменений во внешней среде, а также развития самой организации. В ответ на их появление предприятие формирует и решает стратегические задачи, с помощью которых осуществляется необходимая корректировка его деятельности (проводимой политики, планов). Примером таких задач является достижение высоких темпов роста, улучшение внутреннего климата в коллективе, привлечение новых партнеров и клиентов и т.д.

Управление на основе решения стратегических задач используется в том случае, когда события, которые могут произойти, полностью или частично предсказуемы, но для реакции на них менять общую линию поведения предприятия невозможно или нецелесообразно. Решая стратегические задачи, организация имеет возможность своевременно предотвратить возникновение неблагоприятной ситуации, в значительной степени смягчить ее негативные последствия либо с максимальной выгодой для себя использовать открывающиеся возможности.

Алгоритм выявления стратегических задач представлен на рисунке 5. Существует два источника, генерирующих возникновение стратегических задач (рис. 5):

- тенденции изменений во внешней среде организации;
- внутренние тенденции, характеризующие развитие организации.

Внешние тенденции отражают политические (военные действия), экономические (состояние рыночной конъюнктуры), технологические (появление и распространение новых видов технологий) и социальные (усиление требований поддержания уровня занятости) аспекты среды функционирования предприятий.



Рис. 5. Управление путем ранжирования стратегических задач

Внутренние тенденции по своей природе аналогичны внешним. Они могут быть естественными (рост заболеваемости персонала, нарушающий нормальный ход работы), технологическими (устаревание оборудования, технологии), экономическими (диверсификация производства, рост капиталоемкости и финансовой нестабильности), социальными (развитие механизма мотивации трудовой деятельности).

Процесс управления путем решения вновь возникающих стратегических задач предусматривает:

- Постоянное наблюдение за всеми тенденциями.
- Анализ и обнаружение опасностей и новых возможностей.
- Оценку важности и срочности решения вновь возникающих задач на основе их классификации: а) самые срочные и важные задачи, требующие немедленного решения; б) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла; в) важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля; г) задачи, представляющие собой ложную тревогу и не заслуживающие внимания.
- Подготовку решений (ее осуществляют специально созданные оперативные группы).
- Принятие решений с учетом возможных стратегических и тактических последствий (осуществляет руководство).
- Обновление списка проблем и их приоритетности.

Управление по слабым сигналам. Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называют *сильными сигналами*. Другие проблемы, известные по ранним и неточным признакам, принято называть *слабыми сигналами*. Чем сильнее сигнал, тем меньшим временем располагает предприятие для ответной реакции.

По сильному сигналу предприятие может действовать решительно, например прекратить дальнейшее наращивание мощностей и переориентироваться на использование их по другому назначению. Ответная реакция на слабый сигнал может быть растянута во времени и усиливаться по мере нарастания сигнала.

Порядок действий предприятия при слабых сигналах о возникновении проблем показан на рисунке 6.

Характер мер по направлению действенности сигнала

Уровень сигналов	Определение силы сигнала	Постоянное наблюдение	Снижение стратегической уязвимости	Повышение гибкости реагирования	Разработка подготовительных планов и программ	Планы практических мероприятий и их осуществление
	1. Опасность или новая возможность осознается					
	2. Источники опасности или новой возможности становятся ясны					
	3. Масштабы опасности или новой возможности принимают конкретные очертания					
4. Пути решения проблемы установлены, результаты намеченных контрмер предсказуемы						

Рис. 6. Действия предприятия при слабых сигналах о возникновении проблем

Из схемы видно, что при наличии неточных признаков опасности (уровень 1) необходимо постоянное наблюдение за внешней средой и определение относительной силы сигнала. Когда источники опасности или новой возможности становятся ясными (уровень 2), принимаются меры к снижению внешней стратегической уязвимости и повышению внутренней гибкости предприятия (например, в случае угрозы снижения спроса из-за создания товара-заменителя разрабатываются предварительные меры по уходу на другой рынок, расширению ассортимента и т.д.). Дальнейшее усиление сигнала (уровень 3) позволяет оценить

масштабы опасности (например, спрос на продукцию в краткосрочном периоде будет быстро уменьшаться) или уровень новых возможностей. Такой сигнал свидетельствует о необходимости приступить к разработке подготовительных сигналов, технико-экономическому обоснованию проектов или программ, выполнение которых позволит сократить время реализации практических мероприятий. Наконец, когда сущность проблемы раскрыта и пути ее решения установлены (уровень 4), разрабатываются планы практических мероприятий и начинается их осуществление.

Управление в условиях стратегических неожиданностей.

Система чрезвычайных мер при стратегических неожиданностях используется в экстренных ситуациях, возникших внезапно; когда поставлены новые задачи, не соответствующие прошлому опыту, и отсутствие решений (например) приводит к крупному ущербу.

Эта система предполагает следующие действия:

- использование коммутационной сети связей для чрезвычайных ситуаций;

- перераспределение обязанностей высшего руководства: контроль и сохранение морального климата; обычная работа с минимальным уровнем срывов; принятие чрезвычайных мер;

создание групп гибкого ранжирования из наиболее опытных специалистов, наделенных необходимыми полномочиями; в их обязанности входит постоянное наблюдение, анализ и оценка ситуации, выработка необходимых оперативных решений с учетом их возможных последствий; такие группы

- имеют особый статус и действуют вразрез с существующей в организации иерархией.

Рассмотренные системы (виды) стратегического управления не заменяют друг друга. Каждая из них применяется в определенных условиях, зависящих от степени нестабильности внешней среды.

Готовность предприятия к использованию адекватной системы стратегического управления определяется в первую очередь кадровым потенциалом и ресурсами организационной структуры управления.

Эффективность управления в условиях стратегических неожиданностей зависит от понимания сути *происходящих событий*, правильной оценки ситуации, *способности руководства вовремя распознать* надвигающуюся опасность.

2.2. Принципы стратегического управления

Стратегическое управление базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. Основные из них:

1) *Научность в сочетании с элементами искусства.* Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но, в то же время, должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.

2) *Целенаправленность стратегического управления.* Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

3) *Гибкость стратегического управления.* Подразумевает возможность внесения коррективов в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.

4) *Единство стратегических планов и программ.* Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов, увязки покупателей всех разработанных программ.

5) *Создание необходимых условий для реализации стратегии.* Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического управления должен

включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.

Задание. Ответьте на вопросы теста.

1. Назовите основные виды стратегий организаций.
 - А) Стратегия низких издержек.
 - Б) Стратегия дифференциации.
 - В) Стратегия оптимальных издержек.
 - Г) Стратегия нападения.
 - Д) Стратегия низких цен.

2. Дайте характеристику и назовите отличия конкурентных стратегий бизнеса и корпоративных стратегий.
 - А) Корпоративная стратегия является более сложной категорией управления.
 - Б) Корпоративная компания представляет собой план управления для диверсифицированной компании.
 - В) С помощью корпоративной стратегии фирмы формализуют и утверждают свои принципы в тех отраслях бизнеса где они диверсифицированы.

3. Выделите основные отличия корпоративной и деловой стратегии фирмы.
 - А) Деловая стратегия отражает функциональную стратегию.
 - Б) Деловая стратегия отражает действия и планы руководства по работе в разнообразных условиях отрасли, связанные с решением стратегической проблемы.
 - В) Деловая стратегия затрагивает вопрос о том, как проводить конкуренцию.

4. Дайте характеристику функциональных и операционных стратегий.
 - А) Функциональная стратегия – стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом.
 - Б) Операционная стратегия – более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов (внутри функциональных направлений).
 - В) Функциональная стратегия – для каждого функционального направления определенной сферы деятельности.
 - Г) Операционная стратегия – для каждого отдельного вида деятельности компании.

5. Назовите отличия функциональных и операционных стратегий организаций.

А) Функциональная стратегия – во главе руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения).

Б) функциональная стратегия – действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения, обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах.

В) функциональная стратегия – решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов.

Г) операционная стратегия – действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением цепей подразделения.

Д) операционная стратегия – руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов).

6. Покажите взаимосвязь между следующими стратегиями: корпоративной, деловой, функциональной, операционной.

А) Соответствие между деловой стратегией, функциональной и операционной наступает при переходе от организационного взаимодействия к целям. Функциональные или операционные менеджеры несут ответственность за установление целей работы и предпринимают стратегические действия, которые будут помогать достижению целей хозяйственных подразделений и улучшать выполнение деловой стратегии.

Б) Корпоративная стратегия – действия и подходы, направленные на улучшение деятельности групп предприятий.

7. Какова роль функциональной стратегии?

А) Функциональная стратегия относится к плану управления текущей и основной деятельностью подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры и т.д.).

Б) Функциональная стратегия – это стратегия управления компанией.

В) Функциональная стратегия – стратегия управления более конкретными стратегическими инициативами и подходами в руководстве ключевыми оперативными единицами.

8. Дайте характеристику инвестиционной, инновационной и производственной стратегиям.

А) Инновационная стратегия формирует комплекс научных разработок, направленных на удовлетворение запросов потребителей и развитие научно-технического и производственного потенциала предприятия.

Б) Инвестиционная стратегия – система долгосрочных целей инвестиционной деятельности организации.

В) Производственная стратегия – подход, вытекающий из общей стратегии, его задача – направлять производственную деятельность компании.

Г) Производственная стратегия – это стратегия по развитию производства.

Д) Инновационная стратегия – стратегия по внедрению инноваций в рабочий процесс.

Е) Инвестиционная стратегия – комплекс действий по привлечению инвестиций.

9. Роль стратегического маркетинга в стратегическом менеджменте.

А) Стратегический маркетинг никак не связан со стратегическим менеджментом,

Б) Стратегический маркетинг играет значительную роль, так как указывает фирме на такие возможности, которые обеспечивают потенциал для ее роста и рентабельности,

В) Стратегический маркетинг и стратегический менеджмент имеют общие цели, задачи и пути их реализации.

10. На кого из персонала предприятия возлагается главная ответственность за формирование функциональной и операционной стратегии?

А) Операционная стратегия – руководители подразделений, функциональная – руководитель предприятия.

Б) Функциональная стратегия – руководители среднего звена, операционная – руководители на местах.

В) Только на руководителя предприятия.

11. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

А) Деловой уровень.

Б) Корпоративный уровень.

В) Функциональный уровень.

12. Основными типами конкурентных стратегий являются:

А) Стратегия низких издержек.

Б) Стратегия дифференциации производства.

В) Наступательная стратегия.

Г) Оборонительная стратегия

Д) Стратегия вертикальной интеграции

Е) Стратегия горизонтальной интеграции.

13. Назначение стратегии диверсификации фирмы – это:

А) Усиление своей привлекательности.

Б) Многопрофильное развитие.

- В) Повышение доходности.
 - Г) Расширение ассортимента конкретного изделия.
 - Д) Получение дополнительных выгод.
 - Е) Расширение сферы своей деятельности.
14. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:
- А) Портфельная.
 - Б) Текущая.
 - В) Деловая (конкурентная).
 - Г) Функциональная.
15. Основной целью функциональной стратегии является:
- А) Разработка миссии организации.
 - Б) Разработка целей и задач в подразделениях организации.
 - В) Определение сроков реализации продукции.
 - Г) Выявление потребностей персонала.
16. Координацию функциональных стратегий лучше осуществлять на стадии:
- А) Реализации.
 - Б) Обсуждения.
 - В) Планирования.
17. Менеджеры среднего звена управления – составная часть команды по разработке...
- А) Бизнес-плана.
 - Б) Миссии предприятия.
 - В) Стратегии корпорации.
 - Г) Стратегии бизнеса.
18. В чем заключается разница между сильной и слабой деловой стратегией?
- А) В умении разрабатывать меры и подходы, способные обеспечить солидное конкурентное преимущество.
 - Б) В умении обеспечить солидное конкурентное преимущество.
 - В) В умении разрабатывать различные меры и подходы.
19. При разработке стратегии в компании необходимо учитывать:
- А) Интересы всей компании, а не только пожелания отдельных структурных подразделений.
 - Б) Только пожелания отдельных структурных подразделений.
 - В) Интересы топ-менеджеров компании.

20. На кого ложится главная ответственность за разработку операционных стратегий?

- А) На руководителей предприятий.
- Б) На топ-менеджеров.
- В) На руководителей среднего звена.
- Г) На менеджеров.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные источники, генерирующие возникновение стратегических задач.
2. Перечислите основные принципы стратегического управления.
3. Что должен включать в себя процесс стратегического управления?
4. Функциональная стратегия.
5. В каких случаях используется управление на основе решения стратегических задач?
6. В чем заключается смысл гибкости стратегического управления?
7. Какому принципу должен подчиняться стратегический анализ и формирование стратегии? Почему?
8. Назовите основные виды стратегий организаций?
9. Назначение стратегии диверсификации фирмы.

3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ И ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Структура стратегического потенциала организации. Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды

Значение и цели внутреннего анализа. При разработке стратегии предприятия менеджеры должны использовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри предприятия. Необходимо идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ. Для этого проводится анализ внутренней среды предприятия.

Анализ внутренней среды предприятия – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. По сути анализ внутренней среды предприятия является второй частью SWOT-анализа, связанной с выявлением сильных и слабых сторон деятельности организации.

Цель внутреннего анализа – оценить стратегическую ситуацию на предприятии с учетом имеющихся ограничений сильных и слабых сторон.

В зависимости от конкретной ситуации стратегический анализ внутренней среды предприятия может быть в той или иной степени уникальным, но при этом должно соблюдаться главное условие – полнота стратегического анализа, его качество и конечная эффективность.

Принципы внутреннего анализа. В основе анализа внутренней среды предприятия должны лежать следующие принципы:

- системность – означает рассмотрение предприятия как сложной системы, включающей ряд функциональных подсистем (видов деятельности) и компонентов (структурных подразделений);
- комплексность – предполагает анализ всех составляющих частей предприятия;

- сопоставимость – требует проведения анализа всех внутренних переменных в динамике и в сравнении с аналогичными показателями конкурентных фирм;
- уникальность, или специфические цели предприятия.

3.2. Анализ сильных и слабых сторон предприятия

Оценка сильных и слабых сторон. Сильные стороны – это опыт и ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные сферы деятельности, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе. Слабые стороны – это недостатки и ограничения, препятствующие успеху.

Существует множество источников сильных и слабых сторон деятельности предприятия, часть из которых рассмотрена при анализе отрасли. Так, к числу сильных сторон можно отнести серьезные и явные потребительские предпочтения, возможность экономии на масштабах. Слабой стороной предприятия являются серьезная зависимость от внутреннего рынка объема прямых продаж, неспособность удовлетворять потребности новых сегментов рынка и др.

Определение сильных и слабых сторон следует проводить по всем направлениям деятельности предприятия:

- организация и общие управления;
- производство;
- маркетинг;
- финансы и учет;
- управление кадрами и др.

Определение главных достоинств. Стратегия предприятия должна учитывать сильные, слабые стороны бизнеса и опираться на его главные достоинства.

Главные достоинства характеризуют исключительную компетенцию (уникальные преимущества) предприятия в решении поставленных задач.

Уникальные преимущества основываются на особо эффективном сочетании ресурсов, которые делятся на осязаемые и неосязаемые.

Осязаемые ресурсы – это физические и финансовые активы предприятия, отраженные в бухгалтерском балансе (основные

средства, запасы, денежные средства и т.д.). Они определяют техническую компетенцию предприятия.

Неосязаемые ресурсы – это, как правило, качественные характеристики бизнеса. Сюда относят:

- не связанные с людьми неосязаемые активы – торговая марка, выгодное месторасположение, престиж, имидж предприятия;
- неосязаемые человеческие ресурсы – специальные знания: персонала, опыт, известность управленческой команды.

В отличие от сильных и слабых сторон, для которых возможна внутренняя оценка, уникальные преимущества предприятия должны восприниматься потребителями как таковые, т.е. представлять для них известную ценность.

3.3. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей»

Стратегический анализ издержек на основе «цепочки ценностей» направлен на выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также его конкурентных преимуществ. Цепочка ценностей отдельного предприятия показана на рисунке 7.

Анализ «цепочки ценностей» исходит из предположения о том, что основной экономической целью предприятия является создание стоимости, превышающей реальные издержки производства.

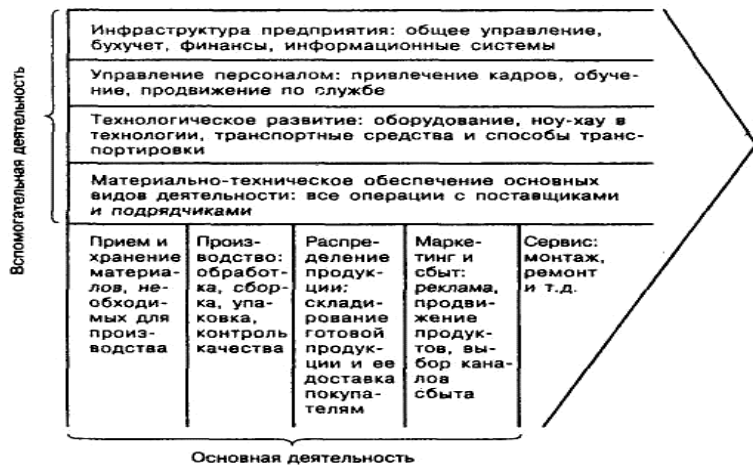


Рис. 7. Цепочка ценностей отдельного предприятия

Ш. М. Портер ввел понятия «ценность товара» и «цепочка ценностей». Стоимость товара в понимании Портера – это сумма, которую потребители согласны уплатить за товар или услуги, предоставляемые им производителем. Традиционное понятие стоимости как общественно необходимых затрат труда на производство единицы продукции в этом случае не действует.

«Цепочка ценностей» дает представление о стратегически связанных видах деятельности предприятия и позволяет проследить процесс создания стоимости. В «цепочке ценностей» деятельность предприятия подразделяется на два типа:

- *основная* – связанная с производством товара, его продажей и послепродажным обслуживанием;
- *вспомогательная* – обеспечивающая основные процессы. Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат и созданию базы для дифференциации продукции и услуг. Для достижения конкурентных преимуществ «цепочку ценностей» следует рассматривать как систему деятельности с характерными для нее связями. Связи внутри цепочки определяют способы взаимного воздействия отдельных видов деятельности друг на друга и в значительной степени влияют на их эффективность. Поэтому они могут служить дополнительным источником преимуществ предприятия.

Задание. Ответьте на вопросы теста.

1. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?

А) SWOT-анализ – это анализ внешней и внутренней среды. Он устанавливает влияние сред на предприятие и коллектив.

Б) SWOT-анализ – это изучение сред обитания предприятия и коллектива и их влияние на процесс развития предприятия.

В) SWOT-анализ – это широко признанный подход, позволяющий провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Он устанавливает связи между силой и слабостью, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями.

2. Реализация стратегии предусматривает:

А) Активизацию менеджеров всех уровней.

Б) Выделение средств на реализацию стратегии.

В) Введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии.

Г) Стимулирование выполнения стратегического замысла.

- Д) Формирование корпоративной культуры.
 - Е) Периодическую отчетность о выполнении стратегии.
3. Главной целью стратегического анализа внешней среды организации является:
- А) Информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации.
 - Б) Информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации.
 - В) Изучение специфики товара конкурента.
4. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации – это:
- А) Уровень специализации поставщика.
 - Б) Концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами.
 - В) Темпы инфляции и нормы налогообложения.
5. Диагностика предприятия – это:
- А) Анализ финансовых и производственных показателей.
 - Б) Количественная и качественная оценка предприятия по отношению к внешней среде, а так же анализ организационных, финансовых, производственных, управленческих, кадровых аспектов деятельности
 - В) Анализ места предприятия в конкурентной среде.
6. Оценка бизнеса и компании – это:
- А) Оценка эффективности деятельности предприятия.
 - Б) Оценка эффективности управленческой деятельности на предприятии.
 - В) Оценка рыночной стоимости компании и бизнеса.
7. Ситуационный анализ – это:
- А) Анализ ситуации, сложившейся внутри организации.
 - Б) Анализ влияющих факторов и места предприятия в окружающем бизнес – пространстве.
 - В) Анализ деятельности, проводимый в зависимости от сложившейся ситуации.
8. Анализ сегментов рынка – это:
- А) Анализ разбиения рынка сбыта по видам продукции.
 - Б) Анализ потребительского рынка, обслуживаемого предприятием.
 - В) Анализ конкурирующей продукции на рынке.

9. Сегментация стратегических зон хозяйствования – это:

А) Выбор перспективных рынков для организации.

Б) Деление сферы деятельности организации на крупные блоки, соответствующие отдельным, важным и прибыльным для организации направлениям.

В) Разделение рынков сбыта продукции для предприятия.

Контрольные вопросы

1. Что такое отраслевой анализ? Обсудите основные направления анализа отрасли.

2. Что такое конкурентоспособность товара, технологии, производства, фирмы, отрасли, страны?

3. В чем заключается принцип действия закона конкуренции?

4. Обоснуйте, почему надо изучать конкурентов. Всегда ли надо изучать конкурентов?

5. Обоснуйте, почему надо изучать потребителей. Всегда ли это необходимо?

6. Проанализируйте методы, применяемые в управленческом анализе. По возможности, приведите примеры из российской практики.

7. Что, на ваш взгляд, сдерживает или затрудняет проведение комплексного анализа деятельности российских предприятий?

8. Назовите основные стратегии достижения конкурентных преимуществ. С чем ассоциируются риски, связанные с каждой из них?

9. Какие угрозы могут возникнуть перед российскими предприятиями различных отраслей?

10. В чем сущность SWOT-анализа?

11. Какими конкурентными преимуществами и недостатками обладает российская экономика?

4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Основные факторы внешней среды, влияющие на стратегическое развитие организации. Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия

Цели внешнего анализа. Основное назначение анализа внешней среды – выявить и уяснить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в будущем, с тем чтобы правильно определить стратегию и общую политику предприятия.

III Внешний анализ является частью SWOT-анализа. SWOT – это аббревиатура четырех английских слов: S – Strengths – сильные стороны, W – Weaknesses (слабые стороны), O – Opportunities (возможности), T – Threats (угрозы).

Под *возможностями* понимаются положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли. Такими возможностями для предприятия являются, например, рост доходов населения и предприятий, ослабление позиций конкурентов и т. д.

Угрозы – это отрицательные тенденции и явления, которые способны при отсутствии соответствующей реакции предприятия ослабить его конкурентный статус. К числу угроз можно отнести снижение покупательной способности населения, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования.

Внешний анализ направлен на выявление реальных возможностей и угроз, связанных с изменением внешней среды предприятия.

Факторы внешней среды. *Внешняя среда предприятия представляет собой совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы непосредственного контроля со стороны руководства организации и могут оказать влияние на ее стратегию.*

По степени воздействия на процессы, протекающие в рамках предприятия, выделяют две группы внешних факторов:

- отдаленного воздействия, представляющих макросферу;
- непосредственного влияния ближнего окружения, или отраслевые факторы.

Совокупность всех факторов внешней среды предприятия представлена на рисунке 8.

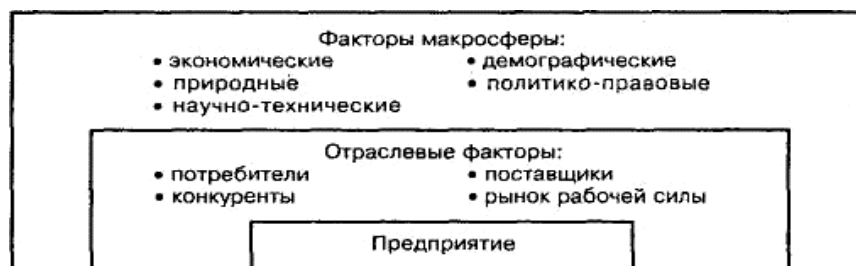


Рис. 8. Факторы внешней среды предприятия

Как показано на рисунке 8, микросреда (ближнее окружение) включает все заинтересованные группы, которые прямо влияют на основную деятельность предприятия или зависят от ее результатов. Это поставщики, конкуренты, потребители, кредиторы, торговые и иные организации.

Макросреда включает общие факторы, которые не оказывают влияния на краткосрочную деятельность предприятия, не могут влиять на его долгосрочные решения.

4.2. Поиск и анализ стратегических альтернатив развития организации. PEST-анализ микросреды предприятия

Общие положения. PEST-анализ состоит в выявлении оценки влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.

Для стратегии предприятия выделяют четыре группы наиболее существенных факторов:

- политико-правовые;
- экономические;
- социокультурные;
- технологические.

Цель PEST-анализа – отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

Политический фактор внешней среды изучается в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику.

Анализ *экономического аспекта* внешней среды позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы. Для большинства предприятий это является важнейшим условием их деловой активности.

Изучение *социального компонента* внешнего окружения направлено на то, чтобы уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность людей, активность потребителей и др.

Анализ *технологического компонента* позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

Порядок проведения PEST-анализа. Выделяют следующие этапы проведения внешнего анализа:

1) Разработка перечня внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

2) Оценка значимости (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, так как обеспечивается нормированием.

3) Оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале: «пять» – сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» – отсутствие воздействия, угрозы.

4) Определение взвешенных оценок путем умножения фактора на силу его воздействия, и подсчет суммарной взвешенной оценки для данного предприятия.

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

4.3. Стратегический анализ привлекательности отрасли и инвестиционной привлекательности организации.

Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли

Цель и содержание отраслевого анализа. *Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков.* Такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

При проведении отраслевого анализа основным объектом исследования служит *хозяйственная отрасль* – совокупность предприятий, конкурирующих на одном потребительском рынке с аналогичными товарами или услугами. Хозяйственная отрасль охватывает сферы производства, распределения и потребления определенных товаров и услуг.

Выделяют следующие стадии анализа отрасли:

- определение экономических характеристик отраслевого окружения;
- оценка степени конкуренции;
- выявление движущих сил конкуренции;
- определение ключевых факторов успеха;
- заключение о степени привлекательности отрасли.

Определение экономических характеристик отраслевого окружения. Для оценки общей ситуации в отрасли используются следующие показатели:

- размеры рынка;
- масштабы конкуренции (локальная, региональная, национальная, глобальная);
- темпы размеров рынка (%) и стадия жизненного цикла отрасли (подъем, быстрый рост, зрелость, насыщение, застой, спад);
- структура конкуренции;
- количество конкурентов и их относительные рыночные доли; число потребителей и их финансовые возможности; степень вертикальной интеграции («вперед» – с потребителями продукции, «назад» – с поставщиками сырья);
- темп технологических изменений и продуктовых инноваций;
- степень продуктовой дифференциации;

- отраслевая капиталоемкость;
- среднеотраслевая прибыль.

Оценка степени конкуренции. Привлекательность и прибыльность отрасли зависят от ее структуры, которая, по М. Портеру, определяется пятью силами или факторами конкуренции.

- 1) Соперничество среди конкурирующих предприятий.
- 2) Конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены.
- 3) Угроза появления новых конкурентов.
- 4) Экономические возможности и торговые способности поставщиков.
- 5) Экономические возможности и торговые способности покупателей.

Чем сильнее воздействие перечисленных факторов, тем более ограниченными становятся возможности каждого предприятия для установления высоких цен и получения прибыли. Сильная конкуренция приводит к снижению прибыльности отрасли. В краткосрочном периоде факторы конкуренции определяют ограничения деловой активности предприятия. В долгосрочной же перспективе отдельные из них могут служить основой для достижения успеха. Поэтому главная задача предприятия – выбор стратегии, которая бы обеспечила защиту от действия конкурентных сил и (или) дала возможность использовать их в своих целях. Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке конкурентной стратегии предприятия.

Модель пяти сил конкуренции разработана профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Е. Портером в 1980 г.:

1) *Соперничество между существующими предприятиями.* Конкуренция среди производителей возникает в связи с тем, что у одного или нескольких предприятий появляется возможность лучше других удовлетворять запросы потребителей или необходимость улучшить свою деятельность. Стратегия конкуренции представляет собой совокупность наступательных и оборонительных действий, связанных с достижением рыночного успеха, приобретением конкурентного превосходства над соперниками, а также защитой своей конкурентной позиции.

Взаимодействие соперничающих предприятий имеет следующие черты:

- конкурентная борьба осуществляется с более или менее постоянным упорством за лучшую рыночную позицию. При этом соперники формулируют и постоянно пересматривают свои стратегии;
- стратегии конкурирующих предприятий отличаются большим разнообразием;
- каждый из производителей стремится выбрать такую конкурентную стратегию, которую трудно скопировать или расстроить;
- действия предприятий-соперников приводят к созданию новых условий спроса-предложения товаров.

Конкуренция среди соперничающих предприятий может иметь разные формы и проходить с различной степенью интенсивности. Интенсивность конкуренции зависит от многих факторов: числа предприятий и их размеров, специфики продукции; характера спроса и перспектив развития отрасли; наличия барьеров выхода из отрасли. Усиление конкуренции предприятий-соперников приводит к снижению прибыльности отрасли, так как увеличивает затраты на рекламу, совершенствование продукции и др.

2) *Возможности появления новых конкурентов в отрасли* зависят от так называемых барьеров входа в отрасль.

Барьеры входа в отрасль – это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли. Барьерами входа в отрасль могут быть:

- приверженность покупателей торговой марке;
 - контроль над клиентами сбыта;
 - экономия на масштабе производства;
- переходные затраты (одноразовые затраты, связанные, например, со сменой поставщика);
- политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, ограничение доступа к источникам сырья.

3) *Угроза появления товаров-заменителей* зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену. Примером угрозы товара-заменителя может быть замена натуральной кожи на кожзаменитель в производстве сумок и обуви.

Наличие этого фактора конкуренции приводит к появлению в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели

переориентируются на товары-заменители. Указанное явление необходимо учитывать в ценовой политике предприятия.

4) *Экономические возможности поставщиков.* Поставщики представляют собой реальную рыночную силу в том случае, если поставляемый ими товар составляет существенную часть издержек отраслевой продукции, критически важен для производственного процесса и(или) в значительной степени влияет на качество отраслевого продукта. Поставщики могут влиять на отрасль, пользуясь своей возможностью поднимать цены или снижать качество поставляемых товаров или услуг.

Влияние поставщиков велико в следующих ситуациях:

- доминирует несколько предприятий-поставщиков;
- концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли-потребителе;
- продукция отличается высокой степенью дифференциации или переходные затраты высоки;
- от предприятий-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель.

5) *Экономические возможности покупателей* определяются их способностью навязывать продавцам условия сделки. Влияние покупателей велико в нескольких ситуациях:

- отрасль, представляющая товар на рынок, состоит из большого числа относительно некрупных продавцов;
- число покупателей незначительно, товар закупается в большом количестве;
- продукция стандартизирована, и имеются альтернативные варианты покупки;
- покупатели имеют возможность прямой интеграции в отрасль и налаживания собственного производства продукции.

Каждая отрасль экономики уникальна, имеет только ей присущую структуру и соотношение сил конкуренции, поэтому действия по уменьшению влияния конкурентов на деятельность предприятия существенно зависят от отрасли.

Ценность модели пяти сил конкуренции состоит в том, что она помогает определить структуру и масштабы конкуренции в конкретной отрасли.

Движущие силы конкуренции. Основные экономические показатели и структура отрасли описывают ее текущее состояние

и не позволяют объяснить происходящих изменений в конкурентном окружении предприятия.

Концепция движущих сил конкуренции исходит из того, что имеются факторы внешней среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений

Анализ отраслевых движущих сил состоит из двух этапов: первый – идентификация движущих сил, второй – исследование их влияния на изменение отраслевых экономических показателей.

Наиболее общие движущие силы:

- изменение динамики спроса на продукт в долгосрочном периоде;
- изменения в составе покупателей и способах использования продукта;
- продуктовые и технологические инновации;
- маркетинговые инновации;
- вхождение и выход из отрасли крупных предприятий;
- распространение ноу-хау;
- усиление глобализации отрасли;
- изменения в удельных затратах и эффективности;
- снижение или возрастание неопределенностей и риска.

Основные движущие силы отрасли называют доминантными. Их число не должно превышать **4**.

Ключевые факторы успеха. Итогом отраслевого анализа является определение и последующий прогноз «ключевых» факторов успеха отрасли.

Ключевые факторы успеха – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.

В основе ключевых факторов успеха могут лежать разные сферы деятельности предприятия:

- НИОКР;
- маркетинг;
- производство;
- финансы и т.п.

В процессе стратегического анализа выделяют ключевые факторы успеха данной отрасли, а затем разрабатывают мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции.

Задание. Ответьте на вопросы теста.

1. При выработке стратегии необходимо анализировать:
 - А) Финансовое состояние фирмы.
 - Б) Ситуации в отрасли.
 - В) Внутренние ситуации.
 - Г) Внешние ситуации.
 - Д) Цепочки ценностей.
 - Е) Издержки и конкурентоспособность.
 - Ж) Общие ситуации.

2. Конкурентная среда организации определяется:
 - А) Только внутриотраслевыми конкурентами.
 - Б) Внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию.
 - В) Фирмами, производящими замещающий продукт.
 - Г) Только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

3. К какой составляющей SWOT-анализ относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы: а) хорошая репутация; б) расширение производственной линии; в) вертикальная интеграция; г) удовлетворение своим положением относительно конкурирующих фирм.
 - А) Сильные стороны.
 - Б) Слабые стороны.
 - В) Возможности.
 - Г) Угрозы.

4. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:
 - А) Крупные капиталовложения.
 - Б) Низкая стоимость производства.
 - В) Патенты.
 - Г) Высокая квалификация персонала.

Контрольные вопросы

1. Дешевизна рабочей силы относится к конкурентному преимуществу высшего или низшего порядка?
2. Назовите основные факторы внешней среды.
3. Перечислите методы стратегического маркетинга. Приведите примеры.
4. PEST-анализ. Понятие, значение, использование.

5. Стратегический анализ отрасли. Методика его проведения и значение для деятельности предприятия.
6. Чем рискуют менеджеры, не уделяющие должного внимания анализу конкурентов и рыночной конъюнктуры?
7. Назовите три основных фактора конкурентоспособности (факторы 1-го уровня дерева).
8. В чем отличие понятий «инвестиции» и «капитал»?
9. Перечислите критерии оценки привлекательности и конкурентоспособности товара.
10. Что такое конкурентное преимущество?
11. Перечислите этапы анализа конкурентных преимуществ.
12. Что такое детерминанты конкурентного преимущества?
13. Какие силы оказывают влияние на конкуренцию в отрасли (по М. Портеру)?
14. Чем отличается чистая конкуренция от олигополии?

5. ВИДЫ И ХАРАКТЕРИСТИКА КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Сущность и содержание корпоративной стратегии организации

Два понимания стратегии. Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления.

Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае *под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде*. При таком понимании стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. Примером стратегии первого типа может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором зафиксированы объем и ассортимент выпуска по каждому временному промежутку.

К числу стратегий второго типа можно отнести следующие:

- увеличение доли объема продаж на рынке до 35% (условно) без понижения цены;
- проникновение в сети распределения, контролируемые конкурентами.

Основные элементы стратегии. В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция (соответствует стратегии второго типа) включает в себя несколько элементов (рис. 9).

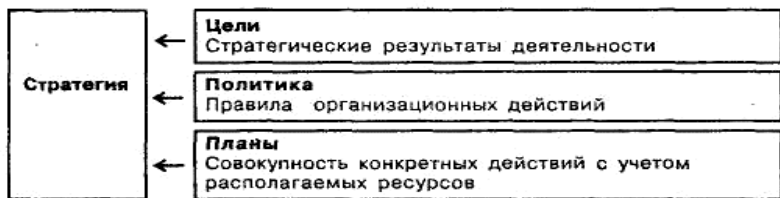


Рис. 9. Элементы стратегии

Прежде всего к ним относится *система целей*, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент стратегии – *политика*, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.

Предполагаемая и реализованная стратегия. Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Это – предполагаемая стратегия (рис. 10).

Вместе с тем как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, на пример, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий.



Рис. 10. Варианты стратегий

В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач.

5.2. Роль и оценка преимуществ

Понятие и преимущества диверсификации. *Диверсификация (от лат. diversificatio – изменение, разнообразие) – это расширение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.).* В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности. В результате диверсификации предприятия превращаются в сложные многоотраслевые комплексы.

Считается, что, предлагая целый комплекс товаров и услуг, предприятие может повысить конкурентоспособность и ослабить возможные риски за счет устранения жесткой зависимости от какого-либо одного товара или рынка.

Основным преимуществом диверсификации является возможность получения крупными предприятиями дополнительного эффекта от разнообразия.

Суть данного эффекта заключается в том, что производство многих видов продукции в рамках одного крупного предприятия выгоднее, чем производство тех же видов товаров на небольших специализированных предприятиях. Основные источники эффекта разнообразия:

- многоцелевое совместное использование производственных мощностей;
- концентрация сбытовой сети (товары и услуги продаются через единую сеть, не обязательно совместную);
- возможность передачи информации, знаний, технического и управленческого опыта от одних производств к другим;
- многосторонняя подготовка работников и разнообразие получения ими информации.

Вместе с тем диверсификация требует от высшего руководства концентрации усилий на многих сферах деятельности и ослабляет контроль за ситуацией на конкретном рынке, это может привести к ослаблению конкурентной позиции предприятия. Затраты на вхождение в новую отрасль могут быть достаточно велики и снизить размер предполагаемой прибыли. Поэтому необходимо говорить о рациональном характере диверсификации.

Целесообразность диверсификации. Диверсификация не должна становиться стратегически приоритетной до тех пор, пока предприятие не исчерпает всех возможностей для роста в своей сфере деятельности. На рисунке 11 представлены различные варианты поведения недиверсифицированной компании в зависимости от занимаемой ею конкурентной позиции и темпов роста рынка.

Так, из схемы видно, что при сильной позиции в конкуренции и высоких темпах роста рынка (I квадрат) целесообразна концентрация на единственном виде бизнеса. Ослабление позиции предприятия в тех же рыночных условиях (II квадрат) приводит к необходимости пересмотра конкурентной стратегии, объединения с другими предприятиями для усиления конкурентных преимуществ или диверсификации.

Таким образом, компания может выбирать различные подходы к расширению сферы деятельности. Необходимость в дифференциации возникает в тех случаях, когда возможности дальнейшего развития предприятия в своей отрасли исчерпаны, но оно располагает необходимым потенциалом для роста.

		Конкурентная позиция	
		Слабая	Сильная
Темпы роста рынка	Высокие	<p>Стратегические возможности Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере (для увеличения товарооборота). Покупка другой фирмы в той же отрасли (для усиления конкурентных преимуществ). Вертикальная интеграция (если она усиливает позиции фирмы). Диверсификация. Слияние или продажа. Ликвидация (последняя возможна, если другие меры не помогли)</p>	<p>Стратегические возможности Продолжение концентрации в одной области. Международная экспансия. Вертикальная интеграция (если это усиливает конкурентные позиции фирмы). Диверсификация в смежные отрасли (для переноса в них опыта и знаний из базовой отрасли)</p>
	Низкие	<p>Стратегические возможности Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере. Слияние с конкурирующей фирмой. Вертикальная интеграция. Диверсификация. «Снятие сливок» и уход с рынка. Ликвидация</p>	<p>Стратегические возможности Международная экспансия. Диверсификация в смежные отрасли. Диверсификация в новые отрасли. Совместные предприятия в новых отраслях. Вертикальная интеграция. Продолжение стратегии концентрации</p>

Рис. 11. Возможные корпоративные стратегии, соответствующие положению на рынке недиверсифицированной компании

Стратегические возможности перечисляются в порядке убывания привлекательности.

5.3. Стратегии диверсификации

Виды диверсификации. Различают связанную и несвязанную (конгломератную) диверсификацию. В свою очередь, связанная диверсификация может быть вертикальной или горизонтальной (рис. 12). Основным критерий определения типа диверсификации – принцип слияния. При функциональном слиянии объединяются предприятия, связанные в процессе производства. При инвестиционном слиянии объединение происходит без производственной общности предприятий.

Вертикальная интеграция. Связанная вертикальная диверсификация, или вертикальная интеграция, – это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска основного продукта на ступенях до или после процесса производства.

Стратегия интеграции оправдана, когда предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя стратегически важные звенья в цепи материально-технического снабжения, производства и сбыта продукции. При этом возможны различные *типы вертикальной интеграции*:

- *полная интеграция* производственной деятельности;
- *частичная интеграция*, в этом случае часть необходимых комплектующих закупается у других предприятий;
- *квазиинтеграция* – создание стратегических альянсов предприятий, заинтересованных в интеграции без перехода прав собственности.



Рис. 12. Вид диверсификации

В зависимости от направленности интеграции и положения предприятия в производственной цепочке выделяют две формы связанной диверсификации:

- интеграция «вперед», или прямая интеграция;
- интеграция «назад», или обратная интеграция.

Стратегия обратной интеграции используется для того, чтобы защитить стратегически важный источник снабжения или получить доступ к новой технологии, важный для базовой деятельности. При обратной интеграции предприятие присоединяет функции, которые ранее выполнялись поставщиками, т.е. приобретает (устанавливает) контроль над источниками сырья и производством комплектующих изделий.

Прямая интеграция заключается в приобретении или усилении контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем, а именно системой распределения и продажи товаров. Данный тип стратегии используется, когда предприятие не может найти посредников с качественным уровнем обслуживания клиентов или стремится лучше знать своих потребителей.

Горизонтальная интеграция. *Связанная горизонтальная диверсификация, или горизонтальная интеграция, — это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности.* Главная цель горизонтальной интеграции — усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними. Горизонтальное объединение позволяет добиться экономии на масштабе производства, расширить спектр товаров и услуг и таким образом получить дополнительное конкурентное преимущество. Часто основной причиной горизонтальной диверсификации является географическое расширение рынков. В этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках.

Несвязанная диверсификация. Данный вид диверсификации охватывает такие направления деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия. Диверсификация оправдана, если возможности для роста предприятия в рамках производственной цепочки ограничены, позиции конкурентов очень сильны, а рынок базовой продукции находится в стадии спада. При несвязанной диверсификации могут

отсутствовать общие рынки, ресурсы, технологии, а эффект достигается за счет обмена или разделения активов/сфер деятельности.

Различают центрированную и конгломератную диверсификацию:

- *стратегия центрированной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов в существующем бизнесе.*

Существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии и основаны на сильных сторонах функционирования предприятия;

- *стратегия конгломератной диверсификации состоит в расширении предприятия за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Цель данной диверсификации – обновление своего портфеля продукции. Выбор стратегии диверсификации осуществляется с учетом внутренних возможностей предприятия и потребностей рынка.*

5.4. Методы матричного и стратегического анализа портфеля бизнеса

Цели и основные этапы портфельного анализа.

Стратегический анализ диверсифицированной компании получил название портфельного анализа.

Портфель предприятия, или корпоративный портфель, – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному владельцу. *Портфельный анализ* – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т.е. должно быть обеспечено правильное сочетание продуктов, испытывающих потребность в капитале для дальнейшего

развития, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала.

Цель портфельного анализа – согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании. Процесс нормального анализа включает четыре этапа и осуществляется по следующей схеме.

1) Все виды деятельности предприятия (номенклатура продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса.

2) Определяется относительная конкурентоспособность отдельных бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков.

3) Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы, и хозяйственные подразделения со схожими стратегиями объединяются в однородные группы.

4) Руководство оценивает стратегии всех подразделений с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, потребные каждому подразделению, с помощью матриц портфельного анализа. При этом важно подчеркнуть, что матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля бизнесов, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

Различия методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка. Наиболее известны два подхода:

- портфельная матрица Бостонской консультационной группы, или матрица БКГ;
- матрица Ме Кинсеу, или «экран бизнеса».

Матрица БКГ. В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«проблема»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар-«дойная корова») и спад (товар-«собака»).

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка.

Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового

национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие.

Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Значение доли рынка, равное 1, отделяет продукты – рыночные лидеры – от последователей. Таким образом осуществляется деление видов бизнеса (**отдельных продуктов**) на **четыре** различные группы (рис. 13).

Пример. Если бизнес-единице принадлежит 10% рынка, на котором самый крупный конкурент владеет долей 20%, то относительная доля данного бизнеса составит 0,5 (10/20).

В основе матрицы БКГ лежат два предположения:

1) Бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное преимущество в отношении издержек производства. Отсюда следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

2) Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т.е. обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик, например зрелый рынок, то товар не нуждается в значительном финансировании.



Рис. 13. Матрица рост/доля рынка Бостонской консультационной группы

В том случае, когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям:

- «Проблемы» (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование;

- «Звезды» (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка;

- «Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая»;

- «Собаки» (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – деинвестирование и скромное существование.

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2-3 товара – «коровы», 1-2 – «звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров – «собак». Избыток стареющих товаров («собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

В динамичном корпоративном портфеле выделяют следующие траектории (сценарии) развития (рис. 14):

- «Траектория товара». Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от «дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место звезды.

- «Траектория последователя». Средства от «дойных коров» инвестируются в товар-«проблему», на рынке которого доминирует

лидер. Предприятие придерживается агрессивной стратегии наращивания доли рынка, и товар-«проблема» превращается в «звезду».

- «Траектория неудачи». Вследствие недостаточного инвестирования товар-звезда утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром-«проблемой».

- «Траектория посредственности». Товару-«проблеме» не удается увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар-«собака»).

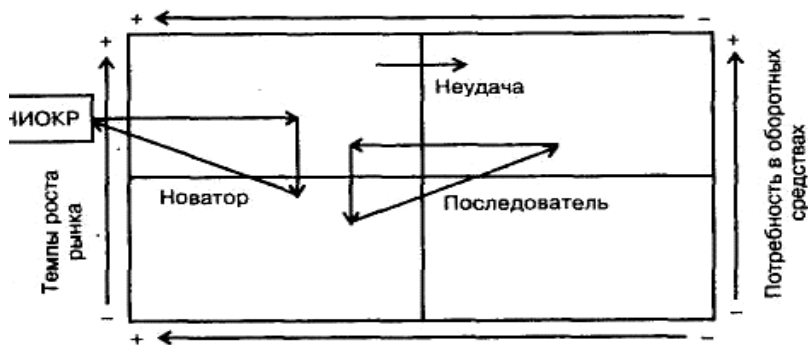


Рис. 14. Основные сценарии развития

Основные рекомендации Бостонской консультационной группы по корпоративному портфелю представлены в таблице 2.

Матрица Me Kinsey. Данная матрица разработана консультационной группой Me Kinsey совместно с корпорацией General Electric и получила название «экран бизнеса» (рис. 15). Она включает девять квадратов и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и конкурентоспособности стратегической единицы бизнеса.

Факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Так, основными критериями привлекательности могут быть размер рынка, темпы роста, уровень конкуренции, чувствительность рынка к цене. Конкурентоспособность бизнеса можно оценить, используя такие критерии, как доля рынка, контролируемая фирмой; эффективность системы маркетинга, уровень издержек, потенциал и др. Поэтому при анализе каждого рынка следует выделить характеризующие его факторы и оценить их уровень (низкий, средний или высокий).

Таблица 2

Рекомендации Бостонской матрицы

Доля рынка	Возможности стратегии	Вид стратегии единицы бизнеса
Рост	Инвестирование	«Звезды», «Проблемы»
Удерживание	«Снятие сливок»	«Дойные коровы»
Отступление	Деинвестирование	«Собаки», «Проблемы»



Рис. 15. Матрица Me Kinsey

Рекомендации матрицы Me Kinsey таковы:

- инвестировать, чтобы *удерживать занятую позицию* и следовать за развитием рынка;
- инвестировать в целях *улучшения* занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать, чтобы *восстановить утерянную позицию*. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;
- *снизить уровень инвестиций* с намерением «собрать урожай», например путем продажи бизнеса;
- деинвестировать и уйти с рынка (или рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Матрице Me Kinsey присущи общие недостатки методов портфельного анализа. В их числе:

- трудности учета границ и масштаба рынка, большое количество критериев;
- субъективность оценок;

- статичный характер модели;
- слишком общий характер рекомендаций.

Вместе с тем данная матрица является более совершенной, так как в ней рассматривается существенно большее число факторов. Поэтому она не приводит к столь упрощенным выводам, как Бостонская матрица.

5.5. Виды и характеристика корпоративных стратегий. Классификация стратегий организации

В зависимости от условия стратегических решений различают три вида стратегий:

- корпоративную;
- деловую;
- функциональную.

На рисунке 16 показана иерархическая структура стратегий.



Рис. 16. Иерархическая структура стратегии

Корпоративная, или портфельная, стратегия – это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Одна из целей корпоративной стратегии – выбор хозяйственных подразделений предприятия, в которые следует направлять инвестиции.

Корпоративная стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение структуры предприятия;

- решения о слиянии, приобретении, вхождении в те или иные интеграционные структуры.

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается деловая стратегия (бизнес-стратегия), направленная на *обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения*. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д. Поэтому такую стратегию называют стратегией конкуренции. *Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.*

Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная и т.п. Цель функциональной стратегии — распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

Так, стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж. Финансовая стратегия предприятия может быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, снижение дебиторской задолженности.

Для достижения успеха стратегии всех уровней должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом.

5.6. Особенности формирования и реализации конкурентных стратегий бизнеса в отраслях, находящихся на различных стадиях жизненного цикла.

Основные стратегии развития бизнеса

Стратегии развития бизнеса называют базисными, или эталонными, стратегиями. Они отражают четыре различных подхода к росту предприятия.

Все стратегии, которые используют предприятия, являются различными модификациями нескольких базовых, каждая из которых эффективна при определенных условиях и состоянии среды. Выделяют четыре базовые стратегии:

1) *Ограниченный рост*. Ее выбирает большинство предприятий в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Цели развития устанавливаются от «достигнутого» и корректируются при изменении условий. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действий.

2) *Рост*. Эта стратегия чаще всего применяется в динамичных отраслях с часто меняющейся технологией. Для нее характерно установление ежегодно значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Различают стратегии концентрированного роста по отношению к базовому рынку или продукту и интегрированного роста, которые связаны с расширением предприятия путем добавления новых структур.

Конкретные стратегии концентрированного роста:

- *стратегия усиления* позиции на рынке посредством активных действий по продвижению товара, привлечения новых пользователей товаров и т.п.;

- *стратегия развития рынка*, заключающаяся в поисках новых рынков для уже производимого продукта;

- *стратегия развития продукта*, имеющая целью рост объема продаж за счет организации производства и реализации нового продукта на уже освоенном рынке.

3) *Сокращение (стратегия последнего средства)*. Данная стратегия выбирается предприятием реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде. К стратегии сокращения прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности предприятия приобретают тенденцию к ухудшению и отсутствуют эффективные средства изменения такой ситуации.

Выделяется три типа стратегий целенаправленного сокращения:

- *стратегия ликвидации* — осуществляется, если предприятие не может вести дальнейший бизнес;

- *стратегия «сбора урожая»* ориентирует на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доход во время «сбора урожая» — распродажи имеющихся товаров при максимальном сокращении всех видов затрат;

- *стратегия сокращения* — заключается в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов с тем, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.

4) *Комбинированная стратегия*. Представляет собой любое сочетание рассмотренных стратегических альтернатив. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные предприятия, функционирующие в нескольких отраслях.

5.7. Определение стратегии предприятия

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные этапы:

- уяснение текущей стратегии;
- формирование стратегических альтернатив;
- выбор стратегии предприятия и ее оценка.

Уяснение текущей стратегии. Имеют место различные схемы уяснения текущей стратегии. Один из возможных подходов предложен А. Томпсоном и А. Стрикландом. Авторы выделяют следующие внешние и внутренние факторы, формирующие текущую стратегию. *Внешние факторы:*

- размер деятельности предприятия и степень разнообразия производимой продукции;
- общий характер и природа недавних приобретений и продаж предприятием части своей собственности;
- структура и направленность деятельности предприятия за последний период;
- возможности, на которые была ориентирована организация в последнее время;
- отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы:

- цели предприятия;
- критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции;
- отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;
- уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;

- стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

Формирование стратегических альтернатив. На данном этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Г. Минцберг, проведший фундаментальное исследование по изучению труда руководителей высшего звена, называет три основных образа действий при формулировке стратегии, которые определяются личностью и системой ценностей высшего руководства: предпринимательский, адаптивный и плановый.

1) *Предпринимательский образ действий.* В соответствии с этой моделью процесс формирования стратегических альтернатив осуществляется подсознательно в голове лидера, обычно предпринимателя, на основе глубокого понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации. Это дает ему возможность сформировать свое видение проблемы, путей решения и продвижения к будущему. Основное внимание концентрируется на возможностях роста предприятия, текущие проблемы уходят на второй план. Личный и неформальный характер видения придает стратегии гибкость и плодотворность.

2) *Альтернативный образ действий или обучение посредством опыта.* Исходит из возможности и необходимости корректировки стратегии под воздействием внешних импульсов, возникающих в ходе ее реализации. Он характеризуется в большей мере оперативным решением существующих проблем, чем поиском новых возможностей. Формируемая стратегия фрагментарна и буквально вылепливается своими создателями, готовыми и пересмотреть выбранную линию поведения. Стратегические решения принимаются в рамках многостороннего диалога большего числа сотрудников различных рангов при условии минимального вмешательства и контроля со стороны руководства. Такой образ действий типичен для многих крупных предприятий.

3) *Плановый образ действий.* Рассматривает выработку стратегии как полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов. В этом случае осуществляется как активный поиск новых возможностей, так и оперативное решение существующих проблем. Эта классическая модель предполагает наличие централизованного штата и нацелена на достижение определенного стратегического положения предприятия в окружающей среде. Такие стра-

тегии разрабатываются специалистами-плановиками, руководителем которых выступает в качестве главного организатора их работы.

Выбор и оценка стратегии предприятия. Установлено, что на выбор стратегии влияет множество факторов. Важнейшие из них:

- вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает предприятие;
- характер целей, которые ставит перед собой предприятие; ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры;
- финансовые ресурсы и обязательства предприятия по уже принятым решениям;
- степень зависимости от среды;
- фактор времени.

Сформированные стратегии оцениваются по степени пригодности для достижения главных целей предприятия и соответствия их требованиям окружения, а также возможностям развития организации.

Заключительный этап анализа стратегических альтернатив – оценка приемлемости риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска производится по трем направлениям:

- реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии;
- к каким негативным последствиям для предприятия может привести провал стратегии;
- оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

Задание. Ответьте на вопросы теста.

1. На корпоративном уровне различают следующие виды стратегий:
 - А) Функциональная.
 - Б) Деловая.
 - В) Портфельная.
2. Осуществление стратегии производится путем изменений:
 - А) Численности работающих.
 - Б) Культуры руководства.
 - В) Системы используемой информации

- Г) Поставщиков ресурсов.
3. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли?
- А) Концентрированного роста.
 - Б) Интегрированного роста.
 - В) Диверсификации.
 - Г) Сокращения.
4. Какие из следующих факторов могут влиять на выбор стратегии?
- А) Наличие финансовых ресурсов.
 - Б) Отношение высшего руководства к риску.
 - В) Личные симпатии и антипатии руководителей.
5. Матрица БКГ используется для:
- А) сравнения привлекательности различных сфер бизнеса;
 - Б) конкурентного анализа в отрасли;
 - В) анализа бизнес-портфеля диверсифицированной компании;
 - Г) определения конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса.
6. Как правило, фирма может применять несколько стратегий по продуктам. Что еще дополнительно следует учитывать?
- А) Конкурентные преимущества каждой стратегии.
 - Б) Требования по организации производства и управления.
 - В) Дестабилизирующие факторы.
7. Слияния и поглощения компаний могут быть направлены на:
- А) Усовершенствование производства.
 - Б) Усовершенствование финансирования.
 - В) Усовершенствования научно-исследовательской работы.
 - Г) Усовершенствование маркетинга сливающихся предприятий.
 - Д) Усиление проникновения компаний на новые рынки сырья и сбыта.
 - Е) Укрепление позиций проникнутых компаний в рамках конкурентной бизнес-среды.
 - Ж) Усиление влияния технического прогресса.
 - З) Ослабление конкурентной среды.
8. Корпоративная (портфельная) стратегия – это...
- А) Стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.

Б) Стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения.

В) Стратегия, которая разрабатывается функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии.

9. Основными стимулами создания стратегических союзов являются:

А) Минимизация издержек;

Б) Улучшение конкурентной позиции;

В) Передача знаний организационного характера;

Г) Увеличение капитала;

Д) Поглощение конкурентов.

Контрольные вопросы

1. Перечислите виды корпоративных стратегий.
2. Роль корпоративной стратегии в стратегическом менеджменте.
3. Дайте характеристику корпоративным стратегиям.
4. Какие виды базовых корпоративных стратегий вы знаете?
5. Какие стратегии относятся к эталонным стратегиям бизнеса?
6. Каковы основные мотивы диверсификации? В каких случаях целесообразна диверсификация? Приведите примеры российских диверсифицированных компаний.
7. В чем положительные стороны диверсификации? С какими опасностями и трудностями могут столкнуться компании при диверсификации?
8. В чем выгоды и недостатки стратегии вертикальной интеграции?
9. В каких случаях компании прибегают к стратегии сокращения?

6. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Связь стратегического планирования с другими формами планирования. Производственные стратегии

Понятие и виды стратегических решений в производстве. Производственная стратегия – это долгосрочная программа конкретных действий по созданию и реализации продукции предприятия. Стратегические решения в сфере производства принимаются по следующим направлениям:

- фокусирование производственных мощностей;
- использование производственного персонала;
- развитие организации производства;
- управление качеством продукции;
- развитие производственной инфраструктуры;
- организация взаимоотношений с поставщиками и другими партнерами по кооперации;
- управление производством.

Базовая стратегия производства. Суть данной стратегии состоит в балансировании производственных мощностей рабочей силы и объема выпускаемой продукции. При формировании базовой стратегии учитываются:

- технический уровень производственного процесса и возможность модернизации оборудования;
- квалификационный потенциал и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами;
- возможности быстрой переналадки оборудования и другие необходимые действия, связанные с вероятными изменениями структуры, объема и сроков выполнения производственных заказов.

Выделяют три альтернативы базовой стратегии производства:

1) *Полное удовлетворение спроса* — предприятие производит столько продукции, сколько ее требуется на рынке. Запасы продукции при этом минимальны, а затраты на ее производство могут быть высокими в силу постоянного изменения объема выпуска.

2) *Производство продукции по среднему уровню спроса* — при накоплении запасов продукции с падением спроса и удовлетворении возросшей потребности рынка за счет данных накоплений.

3) *Производство продукции по нижнему уровню спроса* (стратегия пессимиста) — недостающие на рынке товары производят конкуренты или предприятия-партнеры.

Стратегия размещения производства. Данная стратегия разрабатывается для крупных предприятий, имеющих развитую внутрифирменную специализацию и кооперацию, и связана с выбором места изготовления комплектующих и сборки готовой продукции. При разработке стратегии размещения необходимо учитывать экономические, социополитические и географические факторы, главными из которых являются:

- удаленность филиала и связанные с этим транспортные расходы;
- наличие квалификационной рабочей силы;
- наличие источников сырья и рынков сбыта;
- экономические льготы, предлагаемые региональным руководством.

Стратегия организации производства. Отличительная особенность современного подхода к разработке стратегии организации производства — признание необходимости «ориентации на потребителя». Стратегия развития организации производства с ориентацией на потребителя определяется следующим образом: объем выпуска, ассортимент, качество и сроки поставки продукции устанавливаются исходя из прогнозов потребностей будущих пользователей этих товаров, поставки производятся в необходимом количестве и в установленное время. Стратегия организации производства осуществляется посредством разработки и реализации следующих трех программ.

1) *Программа синхронизации производства* определяет совокупность действий по организации производственной системы, быстро реагирующей на изменения потребительского спроса. В этом случае номенклатура, объем и сроки изготовления продукции определяются заказчиком; обеспечивается синхронное (одновременное) с производством поступление комплектующих и синхронное с монтажом производство. Данная программа предполагает решение следующих задач: определение методов синхронизации отдельных стадий и работ; установление форм и правил орга-

низации синхронизированного производства, формирование стратегических альтернатив ее внедрения.

2) *Программа управления материальными потоками* на предприятии характеризует комплекс взаимосвязанных работ по формированию интегрированной системы управления потоками материалов. Ее реализация предполагает формирование логистического подхода к организации и управлению производством; обоснование принципов и разработку системы производственной логистики; определение функций и разработку системы сквозного управления материальными потоками, охватывающей стадии закупки материалов, производства и сбыта продукции.

3) *Программа повышения организационной гибкости производства* характеризует совокупность действий по установлению и взаимной увязке организационно-технических и экономических решений, связанных с формированием гибкого производства. Разработка данной программы связана с процессом принятия решений о практической реализации мероприятий по повышению гибкости системы и предполагает: определение основных форм проявления организационной гибкости и направлений ее повышения; разработку методического подхода к оценке, анализу и планированию гибкости системы; формирование гибкого производства.

6.2. Методы и практика проектирования систем управления в целях изменения потенциала организации. Стратегия НИОКР

Виды стратегических решений в НИОКР. *Стратегия НИОКР – это долгосрочная программа конкретных действий, связанных с созданием нового продукта и технологии производства.* Выделяют следующие составляющие стратегической деятельности по данному направлению:

1) *Технологическое прогнозирование и планирование.* Технологический прогноз является частью анализа внешней среды; он дает информацию о предполагаемых технологических трендах, новых открытиях, а также временных горизонтах инновационных «прорывов». План научно-технического развития фокусирует внимание на распределении ресурсов внутри научных исследований, опытно-конструкторских разработок и технологической подготовки производства.

2) *Структура НИОКР*. При составлении функциональной стратегии НИОКР целесообразно выделить следующих направлений инновационных работ: а) выявление наиболее эффективного соотношения между проведением собственных НИОКР в полном объеме и участием предприятия в межфирменном сотрудничестве, закупкой патентов, лицензий, ноу-хау для проведения новой технической политики; б) определение необходимого объема научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; в) классификация НИОКР по степени воздействия на рынок (НИОКР для существующего производства и выхода на новые рынки).

3) *Управление НИОКР*. Реализация любой стратегии требует создания адекватной системы управления. Специфика НИОКР предполагает особые требования к системе управления инновационными процессами, в числе которых можно назвать следующие: эффективные использования квалификационного потенциала; возможность быстрой перестройки, наличие жесткого контроля за сроками и эффективностью проведения работ.

Базовые стратегии НИОКР. *Наступательная стратегия НИОКР направлена на разработку новых технологических решений* для реализации стратегии интенсивного роста и диверсификации. Наступательная стратегия в передовых отраслях может считаться защитной, так как только быстрая и своевременная замена продукции позволяет удержать свои позиции на рынке. *Защитная стратегия НИОКР направлена на сохранение конкурентной позиции предприятия*. Она включает в себя технологические решения по улучшению успешного ведения конкурентной борьбы в кратком и среднесрочном периодах.

Лицензирование, или поглощающая стратегия, основано на приобретении возможности улучшения собственной конкурентной позиции за счет использования лучших научно-технических результатов, полученных другими предприятиями в ходе НИОКР. *«Разбойничья стратегия»* основана на ключевых компетенциях предприятия в сфере НИОКР и позволяет получать высокую прибыль на ранней стадии внедрения. В долгосрочной перспективе данная стратегия имеет успех в том случае, если становится наступательной.

Анализ и выбор предпочтительной стратегии НИОКР для крупной многопродуктовой компании возможен на основе матрицы (3×3) темпов роста рынка и конкурентоспособности. Ос-

новые стратегические альтернативы такой матрицы показаны на рисунке 17.

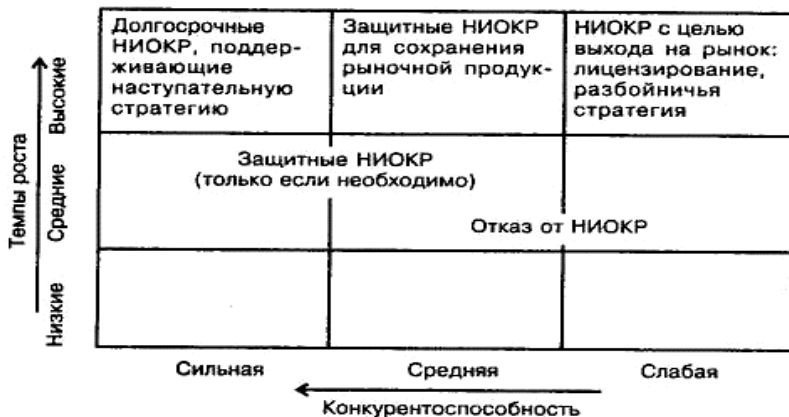


Рис. 17. Матрица анализа НИОКР для многопродуктовых компаний

Задание. Ответьте на вопросы теста.

- Стратегический план – это:
 - План деятельности руководства.
 - План распределения этапов деятельности.
 - Совокупность этапов деятельности при помощи которых организация намеревается достичь своих целей.
- Планирование в реализации стратегии:
 - Определяет этапы разработки стратегических и оперативных планов.
 - Распределяет финансовые ресурсы между уровнями стратегии.
 - Распределяет возможные доходы между персоналом корпорации.
- Процесс стратегического планирования включает:
 - Выбор стратегии.
 - Изучение рынка.
 - Формулировку целей и задач.
 - Определение уровней иерархии.
 - Оценку возможностей и альтернативных вариантов.
 - Мотивацию.
 - Реализацию плана.
- Для каких целей организации характерна наибольшая детализация и конкретизация?

- А) Для краткосрочных.
 - Б) Для среднесрочных.
 - В) Для долгосрочных.
5. Реализация стратегических планов включает:
- А) Организацию процессов.
 - Б) Учет.
 - В) Контроль.
 - Г) Мотивацию их реализации.
 - Д) Техническое обеспечение.
 - Е) Информационное обеспечение.
8. В каких условиях значительно возрастает роль стратегического планирования?
- А) В условиях ужесточения конкуренции.
 - Б) В условиях сокращения длительности жизненного цикла товаров.
 - В) В условиях увеличения инвестирования.
 - Г) В условиях увеличения длительности жизненного цикла товаров.
 - Д) В условиях отсутствие конкуренции.
9. На какие уровни рекомендуется делить систему стратегических планов?
- А) Стратегия фирмы на перспективу.
 - Б) Бизнес – планирование.
 - В) Стратегические планы, раскрывающие стратегию фирмы в отдельных областях.

Контрольные вопросы

1. Управленческое понимание планирования. Необходимость и преимущества планирования.
2. Первая группа причин неудач внутрифирменного планирования (основные субъективные препятствия, отрицательные результаты, причины поддержания статус-кво).
3. Вторая группа причин неудач внутрифирменного планирования. Пределы (границы) планирования. Вертикальная интеграция, контроль над спросом.
4. Контрактные отношения, создание предпринимательских сетей. Принципы планирования. Принцип единства.
5. Принципы непрерывности, гибкости и точности в планировании.
6. Степень неопределённости в планировании.
7. Какова роль руководителя организации в реализации и изменении стратегического плана?

7. МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ РУКОВОДСТВОМ ОРГАНИЗАЦИИ

7.1. Особенности принятия стратегических решений. Основные стадии выполнения стратегии

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

Первый этап – углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- Уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегий, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды.

- Доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

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

На *третьем этапе* высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап – корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

7.2. Особенности сопротивления стратегическим изменениям организации и формы их преодоления.

Стратегические изменения

Содержание и типы стратегических изменений.

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач. Во-первых, это установление приоритетности среди *административных задач* с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Во-вторых, это *оценка соответствия* выбранной стратегии и *внутриорганизационных процессов* с целью ориентации деятельности предприятия на осуществление принятых стратегических решений. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников и т.п. В-третьих, это *выбор* и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией *стиля лидерства* и подхода к управлению предприятием.

Все отмеченные задачи решаются посредством изменений, которые фактически составляют содержание процесса выполнения стратегии.

Проведение необходимых изменений способствует тому, что на предприятии создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько предприятие готово к эффективному осуществлению стратегии. Можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа стратегических изменений.

1) *Перестройка предприятия* предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и соответственно продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.

2) *Радикальное преобразование* предприятия проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения,

вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры.

3) *Умеренное преобразование* осуществляется в том случае, когда предприятие выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг.

4) *Обычные изменения* связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность предприятия в целом.

Стратегические изменения носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны предприятия. Вместе с тем можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез — это организационная структура, второй – организационная культура.

Организационная структура, как объект стратегических изменений.

Организационная структура каждого предприятия имеет свои характерные особенности и отражает мнение руководства о наилучшей системе соподчинения, политику назначения на должность и повышения по службе, распределения заданий между подразделениями и т.д. Изменения корпоративной стратегии ведут к изменениям в организационной структуре предприятия. Если структура не соответствует рассматриваемой стратегии, то необходимо решить, выполнима ли стратегия и какие изменения в организационной структуре и кадровые перемещения необходимо сделать для успешного осуществления стратегии:

- Следует ли объединить отдельные виды деятельности в группы?
- Должны ли решения приниматься централизованно руководством или децентрализованно (управляющими на местах)?
- Должна ли организация иметь жесткое управление (с множеством правил и проверок)?
- Целесообразно ли построение многоуровневой организационной структуры с узким интервалом управления или «плоской»

структуры – с меньшим числом уровней управления, каждый из которых имеет широкую сферу контроля?

Централизованная функциональная структура эффективна при ограниченном ассортименте производимой продукции. По мере изменения масштаба производства, приобретения собственных источников сырья и (или) сетей распределения сверхцентрализованные структуры управления перестают соответствовать новым условиям. Диверсифицированные компании вынуждены переходить к децентрализованной структуре управления с выделением самостоятельных хозяйственных подразделений.

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов, наиболее значимыми из которых являются:

- размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации;
- географическое размещение организации;
- технология;
- динамизм внешней среды;
- стратегия, реализуемая предприятием.

Организационная культура как объект стратегических изменений. Организационная культура – это сформированная на протяжении всей истории предприятия совокупность приемов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работающих. Культура определяет нормы, устанавливающие правила поведения персонала на всех уровнях управления, и оказывает влияние на способность организации к смене стратегического курса.

Общепринятые на данном предприятии ценности, или «доминирующие убеждения», определяют приоритеты развития, устанавливают, что имеет решающее значение для выживания и успеха предприятия, например, убеждение в превосходном качестве и сервисе, в важности экономического роста и т.д.

Выделяют пять факторов, определяющих формирование и применение организационной культуры:

- ценности и убеждения высшего руководства;
- реакция руководства на критические ситуации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- критериальная база поощрения сотрудников;
- критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

Каждый из факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном изменении культуры предприятия. На стадии выполнения стратегии основные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией.

Управление реализацией стратегических изменений. Исследователи консалтинговой фирмы ADL выделяют пять основных подходов, в которых в качестве главного признака отмечен управленческий стиль лидера и (или) команды менеджеров предприятия.

7.3. Стратегический контроль

Заключительный этап стратегического управления – контроль хода реализации стратегического плана. Контроль необходим для выявления и предотвращения угроз, связанных с выполнением стратегии. Процесс стратегического контроля представляет собой совокупность взаимосвязанных работ, осуществляемых в такой последовательности:

1) Определение параметров, подлежащих оценке, или сферы контроля.

2) Разработка стандартов или точного определения целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Стандарты, используемые для оценки хода реализации стратегии, представляют собой детализацию стратегических целей. В системе контроля стандарты разрабатываются для оценки не только конечных, но и промежуточных результатов. На данном этапе устанавливается также величина достигнутого отклонения от стандарта.

3) Оценка результатов функционирования за обозначенный период.

4) Сопоставление фактических результатов функционирования с установленными стандартами. На этом этапе решается также вопрос: допустимы ли выявленные отклонения от принятых стандартов?

5) Выработка корректирующих воздействий в случае, если отклонения больше допустимых, т.е. выявление причин отклонений и путей их устранения. Отметим, что система контроля может указать на необходимость пересмотра самих планов и стандартов

(например, поставленные цели могут оказаться излишне оптимистичными).

В управлении предприятием различают три типа контроля: стратегический (результаты функционирования более чем за год), тактический (6-12 месяцев), операционный (до 6 месяцев), т.е. наряду с иерархией стратегий существует и иерархия контроля. Для корпоративного уровня характерен в основном стратегический контроль, при котором главное внимание фокусируется на поддержании баланса между различными видами бизнеса. На уровне отделений преобладает тактический контроль, который концентрирует внимание менеджеров на улучшении конкурентной позиции предприятия. В процессе тактического контроля, как правило, отслеживаются уровень издержек и доля рынка. Для функционального уровня характерен в основном операционный и тактический контроль, в рамках которого ежедневно или еженедельно отслеживаются такие показатели функционирования, как количество выполненных заказов, число рекламаций и т.д. Эффективная система оценки и контроля через механизм обратной связи обеспечивает информацией не только процесс реализации стратегических планов, но и первоначальную разработку стратегии.

Задание. Ответьте на вопросы теста

1. Перенос центра внимания высшего руководства фирмы на окружение с целью своевременного реагирования на происходящие в нем изменения характерен для перехода от:

- А) Текущего планирования к долгосрочному.
- Б) Стратегического планирования к стратегическому управлению.
- В) Долгосрочного планирования к стратегическому.

2. Какие из следующих положений характерны для принципов управления персоналом в рамках стратегического управления?

- А) Работники – это ресурс организации.
- Б) Персонал – это исполнители отдельных работ и функций
- В) Работники – это основа организации.
- Г) Работники – основная ценность организации.
- Д) Персонал – это источник благополучия фирмы.

3. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий?

- А) Может.
- Б) Не может.

- В) Может, только если это многоотраслевая компания.
4. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:
- А) Материально-техническое обеспечение.
 - Б) Продажи.
 - В) Закупки.
 - Г) Управление людскими ресурсами.
 - Д) Производство.
5. Мобилизация организации, определение перспектив и целей относятся к:
- А) Обновлению.
 - Б) Оживлению.
 - В) Рефреймингу.
 - Г) Реструктуризации.
6. Какая роль отводится лидеру при выполнении эффективных стратегических изменений?
- А) Второстепенная роль.
 - Б) Ключевая роль.

Контрольные вопросы

1. Каковы особенности принятия решений?
2. Какие факторы оказывают воздействия на процесс проведения стратегических изменений на предприятии, в организации, на фирме?
3. Какие особенности сопротивления стратегическим изменениям вы знаете?
4. От чего зависит эффективность реализации стратегических изменений в организации?
5. Как влияют изменения в стратегии на изменение организационной структуры и системы управления организации?
6. Роль руководителя при проведении стратегических изменений.
7. Какие ошибки менеджмента Вы знаете при осуществлении стратегического управления? Приведите примеры.
8. Целесообразно ли, чтобы за один ключевой результат отвечало несколько руководителей?
9. Целесообразно ли руководителю фирмы планировать свою личную деятельность?
10. Почему стратегические изменения – не самоцель для организации?
11. Дайте характеристику типов стратегических изменений в организации.
12. Перечислите основные причины сопротивления изменениям.

8. ОСОБЕННОСТИ И ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРИМЕРАХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

8.1. Обзор применяемых Российскими предприятиями и холдингами конкурентных стратегий бизнеса и корпоративных стратегий на примере оптовой и розничной торговли

В настоящее время в мире происходят кардинальные изменения экономических отношений: возрастает конкуренция, усиливается динамизм в сфере разработки и внедрения научно-технических достижений, в сфере захвата рынков сбыта готовой продукции и поиска стратегических партнеров.

Эти и другие обстоятельства заставляют многие корпорации мирового уровня совершенствовать современный инструментарий управления, который, как вы уже знаете, получил название «стратегический менеджмент».

В отличие от предыдущих моделей управления, таких как стратегическое планирование, для стратегического менеджмента характерна постоянная оценка конъюнктуры рынка, оценка состояния конкуренции, пересмотр поставленных задач с учетом непрекращающихся изменений во внешней среде. И как следствие всего этого – корректировка, уточнение, изменение, дополнение ранее принятых решений, т.е. динамизм и гибкость принятия решений весьма характерен также для стратегического менеджмента в современной экономической обстановке.

В российских масштабах инструментарий стратегического менеджмента может быть также с успехом использован в качестве действенного механизма адаптации предприятий к новым условиям хозяйствования.

Российская экономика уже более 10 лет находится в условиях перехода к рыночным отношениям. Несмотря на определенные сдвиги, большинство отечественных предприятий и компаний все еще не нашли своего стратегического направления, которое позволило бы им обеспечить устойчивое конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе. К сожалению, не все предприятия осознали необходимость и значимость стратегического подхода

к своей деятельности. Как показывает отечественный опыт, большинство субъектов рынка все еще функционируют, ориентируясь на краткосрочную перспективу. Да и государство в целом придерживается в основном перспективы в размере одного года, свидетельством чего является бюджет страны, который составляется всего на год.

Каждый год потом начинается все сначала: поиск источников дохода, определение статей расхода, формирование различных фондов в основном из того же бюджета и т.д. Ни о каком 3-х летнем, скажем, планировании, а тем более 5-летнем, как было в советское время, речь не идет, год проходит быстро.

Надеясь, что «рынок все сам отрегулирует», а рынок, как показала практика последних 10 лет, ничего не отрегулировал, да и не сможет этого сделать в наших условиях, потому что рыночных отношений, как заявило 5 лет назад наше российское правительство, пока нет; у нас так называемый переходный период, который, начался в начале 90-х годов, а когда кончится – неизвестно.

Из сказанного вытекает, что деятельность российских предприятий в условиях формирующихся рыночных отношений настоятельно требует пересмотра практики управления.

Совершенствование управления должно быть направлено на то, чтобы поставлять на внутренний и внешний рынок качественные и конкурентные, пользующиеся спросом, товары и услуги. Это, во-первых, и, во-вторых, это обеспечение устойчивого конкурентного преимущества на внешнем рынке. Это новая и долгосрочная установка.

Мы уже говорили и требуется снова повторить, что основы идеологии стратегического менеджмента – это осознание необходимости непрерывного анализа внешней среды компании и принятия с учетом этого стратегических решений.

Компании должны создавать и внедрять такие управленческие системы, которые позволяли бы им быть более гибкими в принятии решений и быстро реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, на изменения потребительских предпочтений и на действия конкурентов.

Еще раз приходится повторить, что концепция стратегического менеджмента предполагает ориентацию на будущее. Поэтому основой управления компанией становится качественная оценка

рынка, оценка рыночной ситуации и умение прогнозировать развитие рынка в будущем.

Эти составляющие элементы стратегического управления давно взяты на вооружение иностранными компаниями и обеспечивают им определенный успех.

В условиях прихода на российский рынок иностранных корпораций отечественному бизнесу следует использовать те же эффективные методы управления с учетом, естественно, российской специфики. Практика использования методов стратегического менеджмента позволяет создать устойчивые конкурентные преимущества для российских компаний. Подтверждение этому является деятельность целого ряда структур типа «Юкос», «Норильский никель», «Российская нефтяная компания» и др.

8.2. Обзор стратегических и управленческих проблем развития отечественного и зарубежного производства, влияние стратегических возможностей и угроз, и других факторов на изменение структуры производства

Данная тема представляет для изучения особую трудность. Эта трудность объясняется не только недостаточным опытом российских предприятий в использовании стратегического менеджмента, но и особыми условиями, которые переживает наша экономика.

Для правильного понимания всего комплекса проблем, связанных с опытом российских предприятий в области развития стратегического менеджмента, необходимо иметь ввиду, что впервые идеи стратегического планирования стали проникать в советскую экономику только в 1980-е годы.

Следует подчеркнуть, что в тот период работа по принятию и реализации стратегических решений в основном базировалась на использовании принципов *программно-целевого подхода* (ПЦП). Многие предприятия в СССР и за рубежом, занятые стратегическим планированием, начинали с программно-целевого планирования, постепенно расширяя сферу его применения с решения отдельных проблем (освоение новой продукции, автоматизация производства, повышение качества продукции и т.д.) на все предприятие. При этом выяснилось, что существует множество нерешенных методических вопросов, и что речь шла, по сути, о качественно

новом применении программно-целевого подхода для выработки стратегии развития предприятия.

Этот подход официально ведет свое начало с 1970-х годов, когда в США была предложена новая форма организации планирования и финансирования работ по созданию вооружения, которая получила название программно-целевого подхода. Затем аналогичный подход был использован в НАСА, при разработке программ развития здравоохранения США и т.д. В нашей стране методы, сходные с программно-целевым планированием, применялись еще при разработке плана ГОЭЛРО, но не получили дальнейшего развития.

В основе программно-целевого подхода лежит установление целей развития системы, разработка различных вариантов ее достижения, отбор наиболее эффективных вариантов и формирование на их основе целевых программ. Данный подход предполагает, что при проведении какой-либо разработки должны учитываться все ее элементы, иначе цель разработки не будет достигнута. Для этого необходимо исходить из некоторой иерархической структуры. Это может быть структура типа «дерева целей», графа или другая многоуровневая структура.

Один из наиболее распространенных методов ПЦП основан на выявлении и структуризации проблем в виде «дерева целей» (проблем) с непересекающимися путями. Название «дерево» связано с представлением целей в виде перевернутого кроной вниз дерева. Построение «дерева целей» осуществляется путем декомпозиции стратегической цели на цели более низкого уровня. Затем предполагается построение системы мероприятий, осуществление которых позволяет достичь поставленных целей, и определение ресурсного обеспечения указанных мероприятий. Конкретные целевые программы при таком подходе формируются по основным ветвям «дерева целей».

Структуризация в виде «дерева целей» (проблем) выявила ограничения такого подхода, связанные со сложностью внесения изменений, негибкостью структуры, сложностью разделения проблем на текущие и перспективные, статические и динамические. Опрос директоров предприятий, обследование предприятий по заданию органов управления показали, что практически на всех предприятиях в доперестроечное время существовали целевые программы. Наиболее типичным были программы «Качество»,

«Ресурсосбережение», «Новая продукция», программы экономического и социального развития и т.д. однако очень редко данные программы учитывались при составлении пятилетних планов и в текущей управленческой деятельности. Это во многом было следствием формального применения программно-целевого планирования на предприятиях, когда многие программы создавались, лишь чтобы отчитаться о наличии в плане целевых программ. Зачастую такие программы не были обеспечены материальными и финансовыми ресурсами и не согласовывались с плановыми заданиями.

Реальное формирование стратегического менеджмента на российских предприятиях началось только в 1990-е годы после предоставления им настоящей самостоятельности, реформирования собственности, сдерживания темпов инфляции.

Интерес руководителей российских предприятий различных сфер деятельности к вопросам стратегического развития объясняется тем, что период легкого зарабатывания денег на волне инфляции и формирования рынка, а также период выжиданий прошел. Нынешний этап развития характеризуется нестабильной внешней средой, усилением конкуренции на российском рынке, в том числе и с иностранными производителями, обострением борьбы за покупателя, за каналы сбыта. И важным инструментом конкурентной борьбы становится правильно определенная стратегия предприятия, имеющая внешнюю направленность. Однако мониторинг деятельности российских предприятий показывает, что пока изменения затронули главным образом *организационную структуру управления* предприятий и в меньшей степени коснулись *содержания управленческой работы*.

Изменения организационных структур управления касаются как реструктуризации предприятий, так и изменений внутренней структуры управления путем создания новых подразделений и перераспределения обязанностей между существующими.

Например на Алтае, как и в других регионах, развиваются два стратегических направления реструктуризации предприятий:

- выделение самостоятельных дочерних предприятий и создание на базе крупного предприятия структуры холдингового типа;
- сохранение единой структуры предприятия с выделением стратегических бизнес-единиц, как это сделано в научно-

производственном объединении «Алтайский НИИ технологии машиностроения».

В рамках изменения организационных структур управления происходит создание новых отделов и служб – маркетинга, внешнеэкономической деятельности, финансового отдела, а также перераспределение сложившихся функциональных обязанностей между существующими структурами. Однако изменения организационной структуры, как уже отмечалось, должны определяться стратегией предприятия, а не осуществляться сами по себе.

Вместе с тем российские предприятия активно занимаются такими стратегическими направлениями деятельности, как диверсификация, интеграция, освоение новых рынков. При этом, однако, недостаточно развиты такие аспекты деятельности, как анализ реальных экономических процессов, прогнозирование их последствий, разработка и оценка альтернативных вариантов хозяйственных действий. Во многом это объясняется тем, что нужна особая информация, особые методы и приемы стратегической работы.

В целом опыт работы российских предприятий в области стратегического менеджмента позволяет сделать ряд выводов.

1) В стратегическом менеджменте велика роль директора предприятия, который должен организовывать процесс разработки и реализации стратегии. При этом стратегия требует менеджеров новой формации, которые могут адекватно реагировать на изменения внешней среды.

2) Стратегическое управление по многим аспектам относится к области искусства управления, где применимы лишь наиболее общие методические рекомендации. В связи с этим особую значимость приобретают следующие факторы: творческие способности руководителей и специалистов предприятия; сложившийся на предприятии стиль руководства; общий социально-психологический климат на предприятии; умение наладить творческую коллективную работу.

3) В процессе разработки стратегии предприятия могут участвовать консультанты, но их роль может быть определена как роль архитектора в строительстве дома. Заказчик, как правило, имеет какое-то видение своего будущего дома, а архитектор призван помочь замыслу воплотиться в реальный проект. Точно так же можно сказать о стратегии предприятия. Никто, кроме его

менеджеров и специалистов, не может разработать стратегию предприятия.

4) Стратегический менеджмент должен быть *непрерывным* по своей сути, обязательно включая процесс реализации и контроля. Часть стратегических проблем может быть решена в функциональных подразделениях предприятия, но есть проблемы, для решения которых необходимо создавать специальные организационные структуры (возможно, временные), отвечающие за формирование и реализацию соответствующих целевых программ (принцип двойного управления).

8.3. Опыт реализации систем стратегического менеджмента российскими организациями, предприятиями и холдингами

Ранее мы уже отмечали, что стратегический менеджмент – это наиболее перспективная технология управления вообще и в российских условиях в частности, поскольку его инструментарий, т.е. инструментарий стратегического менеджмента рассчитан на работу при экономической неопределенности и изменчивости внешней среды, что и характерно для России. Поэтому, прежде чем говорить об опыте российских компаний, следует очень кратко остановиться на состоянии экономики страны в целом. И в этом отношении необходимо отметить, что конкурентоспособность российской экономики в мировой экономической системе крайне низка. Поэтому одной из задач современного периода экономического развития становится «отсеивание» неэффективных и неперспективных отраслей производств и, соответственно, концентрация ресурсов на стратегически важных направлениях. Анализ показывает, что Россия все еще не в состоянии конкурировать с большинством экономически развитых стран. В нашей стране еще отсутствуют многие факторы, позитивно влияющие на конкурентоспособность экономики, в том числе: эффективность финансовой системы, технологическое развитие, качество управления, трудовые ресурсы. Кстати, Россия может конкурировать с другими мировыми державами исключительно за счет потенциала трудовых ресурсов, имея ввиду дешевизну труда при его относительно высоком качестве. Что касается финансовой системы, то она практически не способна обеспечить потребности отечественных предприятий в финансировании научно-технического развития. Недостаточная открытость экономики и неустойчивость политики мешают

привлечению зарубежного инвестиционного капитала. Менеджмент пока не совсем готов к управлению бизнесом на мировом уровне. Россия сумела удержать конкурентные преимущества исключительно в областях добычи и первичной переработки природных ресурсов, а также на рынках военного авиастроения и вооружений. Эти отрасли способны поддерживать конкурентоспособность российской экономики в краткосрочном периоде, обеспечивая устойчивый приток зарубежных инвестиций. Однако упор на природные ресурсы подвергает Россию существенному риску колебаний мировых цен на сырьё, что в значительной степени снижает устойчивость экономики в целом. В связи с этим, необходим поиск новых направлений развития, которые бы опирались не на экстенсивную эксплуатацию природных ресурсов, а на создание условий для технологического и инновационного развития отечественной экономики.

Большинство отечественных компаний, несмотря на более чем десятилетний опыт функционирования в новых экономических условиях, продолжают сталкиваться с комплексом проблем. Но, тем не менее, имеются положительные примеры из практики внедрения стратегических методов управления на российских предприятиях имеется. Примером может быть ОАО «Балтийский завод» (Санкт-Петербург). Это предприятие, ранее строившее суда по внутренним стандартам, начало развивать деятельность в области маркетинга, служба которой стала отслеживать ситуацию на мировом рынке судостроения, анализ тенденций развития видов перевозок и типов судов. В результате в настоящий момент компания имеет реальную картинку по мировым ценам на суда и требованиям, предъявляемым к их качеству. Сосредоточивая усилия на производстве судов с высокими техническими характеристиками, компания смогла удовлетворить потребности своих клиентов и выйти на прибыльный уровень.

Другой пример успешной реализации стратегии на российском рынке – это деятельность компания «Балтика». Выступая с начала 90-х годов, как локальный производитель пива, компания приняла стратегического решения – выйти на общероссийский рынок. Одновременно взяв курс на производство новых высококачественных сортов пива, которые готовятся по европейским технологиям и отвечают мировым стандартам, «Балтика» обеспечила себе устойчивую позицию уже на национальном рынке.

Однако по мере насыщения рынка и усиления конкуренции со стороны других отечественных производителей, компании, видимо, придется пересмотреть свою конкурентную стратегию.

Можно привести и третий пример. В этом качестве может выступить НПО «Российские интегральные технологии» («Росинтэк»). Эта компания новой волны, образовавшаяся уже после начала так называемых экономических реформ. Основная сфера деятельности – это производство, постановка и монтаж приборов, оборудования и систем для защиты технологических объектов и предприятий газовой промышленности. Особенно устойчивое положение компания заняла на производстве систем пожаробнаружения и загазованности газоперекачивающих станций, подземных хранилищ газа и газовых месторождений. Для достижения такого положения компания настойчиво проводила в жизнь определенные положения стратегического менеджмента. Основные из них сводились к следующему:

1) Анализ потребителей, т.е. отраслей которым необходимы уникальные и крайне специфические системы технологической защиты. Выбор был сделан в пользу монополии ОАО «Газпром», две трети основных фондов которого сосредоточены в объектах транспортировки газа, которые имеют глобальную протяженность. Учитывались также такие факторы как усилие роли природного газа в экономике страны, расширение сфер применения газа в экономике страны и ужесточения требований к надежности и безопасности объектов.

2) После анализа потребителей, был выполнен отраслевой анализ, который показал, что отрасль по производству технологических систем промышленной безопасности находится в крайне депрессивном состоянии. Многие приватизированные предприятия испытывали большие финансовые сложности (непонятно, зачем тогда надо было их приватизировать?), ассортимент выпускаемой продукции перестал удовлетворять потребностям рынка, а продукция зарубежных производителей была недоступна из-за высоких цен. Ясно было, что серьезной конкуренции не будет.

3) Затем был выполнен анализ внешней экономической среды, т.е. как обстоит дело со сбытом и как государство регулирует систему промышленной безопасности. Стало ясно, что стабильный рост мировых цен, начиная с 1999 г., позволяет прогнозировать для «Росинтэк» новые возможности по расширению рынка, а зна-

чит и улучшению финансового состояния компании, которая тут же активизировала научные и инженерные разработки. Относительно государственного регулирования безопасности промышленных объектов компания быстро уяснила, что поддержка государства обеспечена, поскольку деятельность компании подпадает под действие 2-х федеральных законов: закона о газоснабжении в РФ и закона о безопасности опасных производственных объектов, которые однозначно направлены на усиление требований к безопасности объектов газовой промышленности.

4) Наконец был выполнен внутренний анализ, который показал, что наличие необходимых технологий, производственных мощностей и человеческих ресурсов гарантирует успех выбранного стратегического решения.

Таким образом, если все сказанное обобщить, то стратегия компании «Росинтэк» разбивается на такие блоки:

1) Товарная стратегия. Она состоит в разработке и производстве высоколиквидной продукции, продажа которой сопровождается высоким уровнем сервиса и гарантийного обслуживания и обеспечивается полным циклом проектных и монтажных работ.

2) Стратегия продвижения и сбыта, которая строится на детальном знании рынка клиентов и работы без посредников.

3) Ценовая стратегия, которая строится на реализации продукции по низким ценам за счет низкой себестоимости производства, гарантируя при этом высокое качество предложения. Отпускная цена продукции составляет 0,5% от стоимости защищаемого объекта, в то время как цены на зарубежные аналоги колеблются в диапазоне 1,5-2%.

4) Стратегия в области человеческих отношений, которая строится на внутренней мотивации работников компании, постоянном внедрении новых технологий и продуктивных отношений со своими контрагентами: поставщиками сырья, покупателями, инвесторами и банками, что позитивно сказывается на достижении поставленных стратегических задач.

Все эти примеры использования инструментария стратегического менеджмента российскими компаниями свидетельствуют о необходимости внедрения современных методов управления в российских условиях. Несмотря на трудности экономического и политического характера, компании, которые придерживаются стратегического подхода к управлению, имеют возможность нахо-

дить свои рыночные ниши и добиваться устойчивого конкурентного преимущества.

Задание. Ответьте на вопросы теста.

1. Определение степени концентрации продаж и прибылей фирмы в одной стратегической зоне хозяйствования помогает:
 - А) Оценить стратегическую уязвимость фирмы.
 - Б) Оценить эффект синергии.
 - В) Осуществить балансирование стратегических зон хозяйствования на различных стадиях жизненного цикла.
2. Явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышают сумму доходов от раздельного использования тех же ресурсов, называют эффектом:
 - А) Масштаба производства.
 - Б) Кривой опыта.
 - В) Масштаба деятельности.
 - Г) Синергии.
3. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?
 - А) Сильные стороны отрасли.
 - Б) Сильные стороны фирмы.
 - В) Цели фирмы.
 - Г) Интересы высшего руководства.
 - Д) Квалификация работников.
 - Е) Степень зависимости от внешней среды.
4. По осям матрицы Бостонской консалтинговой группы фиксируются:
 - А) Оценка привлекательности отрасли.
 - Б) Темпы роста отрасли.
 - В) Объем продаж.
 - Г) Оценка рентабельности отрасли.
 - Д) Относительная доля рынка.
 - Е) Оценка конкурентного статуса фирмы.
 - Ж) Стратегический норматив.
5. Оценка стоимости бизнеса зависит в первую очередь:
 - А) От цели оценки.
 - Б) От финансового состояния организации.
 - В) От специфики бизнеса и положения организации на рынке.
6. Основным методом, используемым в России при оценке бизнеса, является:
 - А) Метод прямого сравнения продаж аналогичных предприятий.

- Б) Мультипликатор цена акции доход компании.
 - В) Дисконтированный поток наличности.
7. Оценка эффективности менеджмента базируется на:
- А) Текущем состоянии организации, бизнеса и окружения.
 - Б) Учете предыдущего (динамика за достаточно длительный период) и текущего состояния.
 - В) Учете предыдущего, текущего и прогнозируемого состояния и развития.
8. Стратегия эффективного менеджмента предусматривает:
- А) Всегда рост предприятия и бизнеса.
 - Б) Всегда диверсификацию бизнеса.
 - В) По ситуации – может быть и стратегия стабилизации бизнеса и его ликвидации, но, как правило, предусматривается рост бизнеса (интенсивный, интеграционный и или диверсификационный).
9. Стоимость предприятия определяется:
- А) Рыночной стоимостью активов без учета целей оценки стоимости.
 - Б) Величиной затрат на создание объекта, аналогичного (сходного) с оцениваемым.
 - В) Исходя из целей оценки как стоимость в пользовании или стоимость в обмене.
10. Нулевая стоимость бизнеса характеризуется:
- А) Отсутствием притока денежных средств.
 - Б) Тем, что приток денежных средств равен требованиям кредиторов.
 - В) Полной неэффективностью деятельности предприятия.

Контрольные вопросы

1. Какие стратегии бизнеса применяются российскими предприятиями?
2. Какие корпоративные стратегии бизнеса применяются российскими предприятиями?
3. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие – как угрозы? Обоснуйте свой ответ.
4. Какие сферы деятельности организации вы бы анализировали в первую очередь с позиций определения ключевых факторов эффективности?
5. Всегда ли рост предприятия означает повышение эффективности менеджмента?
6. Что важнее для повышения эффективности менеджмента – оптимизация организационной структуры или совершенствование бизнес-процессов? Или эти процессы взаимосвязаны и их совершенствование неразрывно?

ТЕСТЫ ДЛЯ ИТОГОВОЙ ПРОВЕРКИ

1. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:
 - А) Выбор структуры организации.
 - Б) Поиск сферы деятельности.
 - В) Выбор стратегии выживания.
2. Обеспечивающие успех деловых стратегий условия – это:
 - А) Предпочтение усилиям по обеспечению своей конкурентоспособности на длительный срок.
 - Б) Избегать стратегии «застрявшего на полпути».
 - В) Придерживаться тактики агрессивного наступления для создания конкурентных преимуществ.
 - Г) Недооценка действий конкурента.
 - Д) Переоценка действий конкурента.
 - Ж) Остерегаться активных, сильных конкурентов.
3. Какие из следующих утверждений вы считаете верными?
 - А) Существуют оптимальные для всех фирм стратегии.
 - Б) Процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален.
 - В) Фирмы должны использовать единые методы стратегического управления.
4. Что является характерным для менеджеров при стратегическом управлении?
 - А) Ориентация внутрь организации.
 - Б) Поиск путей более эффективного использования ресурсов.
 - В) Поиск новых возможностей в конкурентной борьбе.
 - Г) Отслеживание и адаптация к изменениям в окружении.
 - Д) Ориентация на внешнюю среду.
5. Большая эффективность труда вследствие специализации по видам и методам работы, технологических инноваций в производственных процессах, оптимальной загрузки оборудования, рационального использования ресурсов, внедрения новых концепций товара является эффектом:
 - А) Масштаба производства.
 - Б) Кривой опыта.
 - В) Масштаба деятельности.
 - Г) Синергии.
6. Повторные исследования с одинаковой структурой выборки и каждый раз с одними и теми же участниками, отбирающимися по специальной методике, являются:
 - 1) Мониторингом.

- 2) Панельными исследованиями.
 - 3) Бенчмаркингом.
7. Стратегия – это:
- А) Управление персоналом организации.
 - Б) Выбор уровней управления.
 - В) План деятельности по распределению ограниченных ресурсов во времени для достижения целей организации.
 - Г) Система последовательных решений задач обеспечивающих перспективное движение организации к поставленной цели с учетом изменений внешней и внутренней среды.
8. Объектами стратегического менеджмента являются:
- А) Исследование и развитие.
 - Б) Производство.
 - В) Мотивация.
 - Г) Маркетинг.
 - Д) Различные виды стратегий организации.
9. Основными типами наступательной стратегии являются:
- А) Противостояние сильным сторонам конкурента или превышение их.
 - Б) Покупка предприятий конкурента.
 - В) Физическое недопущение конкурента на рынок.
 - Г) Захват незанятых рыночных пространств.
 - Д) Партизанская война (наступление - отход).
 - Е) Использование слабых сторон конкурента.
 - Ж) Активизация и одновременное наступление фирмы на конкурента по нескольким направлениям, фронтам.
10. Для школы человеческих отношений характерны:
- А) Содержательные теории мотивации.
 - Б) Процессуальные теории мотивации.
 - В) Теория справедливости Адамса.
11. Виды корпоративной стратегии диверсификации включают:
- А) Поглощение.
 - Б) Диверсификацию в родственные отрасли.
 - В) Диверсификацию в неродственные отрасли.
 - Г) Стратегию свертывания и ликвидации.
 - Д) Стратегию приватизации.
 - Е) Стратегию многонациональной диверсификации.
 - Ж) Стратегию реструктурирования, восстановления и экономии.
12. Основные условия выполнения стратегии – это:
- А) Формирование квалификационных и перспективных кадров.

- Б) Подбор и эффективное использование персонала.
 - В) Усиление конкурентных преимуществ фирмы.
 - Г) Приведение организационной структуры в соответствии со стратегией развития фирмы.
 - Д) Повышение роли первого руководителя фирмы.
13. В процессе структурированного наблюдения:
- А) Исследуются и фиксируются только те виды поведения, которые заранее определены, а все остальные игнорируются.
 - Б) Фиксируются все виды поведения изучаемого объекта в конкретной ситуации.
14. Какие стратегии должны выбирать лидирующие фирмы, если отрасль идет к спаду:
- А) Концентрированного роста.
 - Б) Интегрированного роста.
 - В) Диверсификации.
 - Г) Сокращения.
15. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:
- А) Окружение не будет изменяться.
 - Б) В окружении не будет происходить качественных изменений.
 - В) В окружении постоянно будут происходить изменения.
16. К какой группе стратегии относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию?
- А) Концентрированного роста.
 - Б) Интегрированного роста.
 - В) Диверсификации.
 - Г) Сокращения.
17. Какое из следующих утверждений вы считаете правильным:
- А) Стратегическое управление – новая прогрессивная форма управления, поэтому организации могут перейти к ней легко и быстро.
 - Б) Переход к стратегическому управлению требует определенных затрат времени, но не ресурсов.
 - В) Для того чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления, требуются огромные усилия.
 - Г) Переход к стратегическому управлению требует больших затрат времени и ресурсов.

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Предпосылки стратегического управления.
2. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях.
3. Понятие стратегического управления.
4. Этапы развития стратегического управления.
5. Основные этапы стратегического управления организацией.
6. Объекты стратегического управления.
7. Отличие стратегического управления от оперативного управления.
8. Виды стратегий организации.
9. Принципы стратегического управления.
10. Структура стратегического потенциала организации. Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды.
11. Анализ сильных и слабых сторон предприятия. Задачи и сущность SWOT-анализа.
12. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей».
13. Анализ внешней среды.
14. Анализ внутренней среды.
15. Миссия организации.
16. Цели организации.
17. Установление целей.
18. Области выработки стратегии.
19. Эталонные стратегии развития.
20. Шаги определения стратегии.
21. Ключевые факторы при выборе стратегии.
22. Управление на основе решения стратегических задач.
23. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
24. Оценка выборной стратегии.
25. Виды организационных структур и ее стадии.
26. Крупные фирмы.
27. Средние фирмы.
28. Стадии развития малого бизнеса.
29. Стадии выполнения стратегии.
30. Области проведения стратегических изменений.
31. Выработка миссии, целей и средств их достижения.
32. Матрица «изменение-сопротивление».

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Предпосылки стратегического управления.
2. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях.
3. Понятие стратегического управления.
4. Этапы развития стратегического управления.
5. Основные этапы стратегического управления организацией.
6. Объекты стратегического управления.
7. Отличие стратегического управления от оперативного управления.
8. Виды стратегий организации.
9. Принципы стратегического управления.
10. Структура стратегического потенциала организации. Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды.
11. Анализ сильных и слабых сторон предприятия. Задачи и сущность SWOT-анализа.
12. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей».
13. Анализ внешней среды.
14. Анализ внутренней среды.
15. Миссия организации.
16. Цели организации.
17. Установление целей.
18. Области выработки стратегии.
19. Эталонные стратегии развития.
20. Шаги определения стратегии.
21. Ключевые факторы при выборе стратегии.
22. Управление на основе решения стратегических задач.
23. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
24. Оценка выбранной стратегии.
25. Виды организационных структур и ее стадии.
26. Крупные фирмы.
27. Средние фирмы.
28. Стадии развития малого бизнеса.
29. Стадии выполнения стратегии.
30. Области проведения стратегических изменений.
31. Выработка миссии, целей и средств их достижения.
32. Матрица «изменение-сопротивление».
33. Конфликты в организации.
34. Структурные методы управления конфликтом.
35. Цели, принципы и методы управленческого анализа.

36. Методологические принципы управленческого анализа и уровня его проведения.
37. Методы управленческого анализа.
38. Проблемы организации.
39. Типовые блоки управленческого анализа и его аспекты.
40. Конкурентные преимущества предприятия.
41. Цели и основные этапы портфельного анализа.
42. Сущность и содержание корпоративной стратегии организации.
43. Роль и оценка преимуществ.
44. Стратегии диверсификации.
45. Виды и характеристика корпоративных стратегий. Классификация стратегий организации.
46. Особенности формирования и реализации конкурентных стратегий бизнеса в отраслях, находящихся на различных стадиях жизненного цикла. Основные стратегии развития бизнеса.
47. Определение стратегии предприятия.
48. Связь стратегического планирования с другими формами планирования.
49. Методы и практика проектирования систем управления в целях изменения потенциала организации. Стратегия НИОКР.
50. Особенности принятия стратегических решений. Основные стадии выполнения стратегии.
51. Особенности сопротивления стратегическим изменениям организации и формы их преодоления.
52. Стратегические изменения.
53. Стратегический контроль.
54. Обзор стратегических и управленческих проблем развития отечественного и зарубежного производства, влияние стратегических возможностей и угроз и других факторов на изменение структуры промышленности.
55. Опыт реализации систем стратегического менеджмента российскими организациями, предприятиями и холдингами.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ ПО КУРСУ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Стратегическое управление, его особенности и отличия.
2. Цели стратегического управления предприятиями.
3. Стратегические бизнес-планы и программы. Порядок и особенности разработки применительно к основным видам хозяйственных предприятий России.
4. SWOT-анализ в стратегическом менеджменте. Применение в условиях рынка России.
5. Экономический потенциал предприятий. Виды и методы определения.
6. Стратегические резервы и ресурсы предприятий. Подходы к оценке.
7. Конкурентные преимущества предприятий в условиях рынка России. Методы оценки.
8. Внутриотраслевая конкуренция в условиях рынка России (с примерами анализа).
9. Внешние силы конкуренции и оценка положения предприятий на рынке России.
10. Матрица Бостонской консультационной группы и ее применение в стратегическом менеджменте в условиях России (с примерами).
11. SWOT-прогноз стратегического спроса на продукцию предприятия
12. Стратегические группы конкурентов на отраслевом рынке.
13. Основные стратегии и их применение в условиях рынка России.
14. Стратегия диверсификации (с примерами применения в России).
15. Стратегии фокусирования (с примерами применения в России).
16. Стратегия синергизма (с примерами применения в России).
17. Стратегии предприятий в на максимальной стадии подъема (с примерами применения в России).
18. Стратегия первопроходца (с примерами применения в России).
19. Стратегии рыночных реформ России (пенсионной, жилищно-коммунальной, земельной, образования, железнодорожного транспорта, вступления в ВТО и др.).
20. Стратегии глобализации и Россия.

ГЛОССАРИЙ

Адаптация – процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

Адаптивные изменения – спонтанные стратегические изменения, обусловленные рядом последовательных мер, принятых в течение длительного периода, оказывающие воздействие на традиционные критерии, структуру власти и компетентность менеджеров. Они возникают как реакция на постоянные воздействия извне или на неудовлетворительные производственно-хозяйственные показатели деятельности организации.

Активы – любая собственность компании: машины и оборудование, здания, запасы, банковские вклады и инвестиции в ценные бумаги, патенты (в западной практике также деловая репутация).

Акционерное общество – компания, являющаяся юридическим лицом, капитал которой состоит из взносов пайщиков – акционеров и учредителей. Форма организации производства основана на привлечении денежных средств путем продажи акций.

Акционер – участник акционерного предприятия, владелец одной или нескольких акций (паев).

Акция – эмиссионная ценная бумага, выпущенная акционерным обществом без установленного срока обращения. Акция удостоверяет внесение ее владельцем доли в акционерный капитал (уставный фонд) общества. Акция предоставляет владельцу права на получение части прибыли в виде дивидендов, на продажу на рынке ценных бумаг, на участие в управлении акционерным обществом и на долю имущества при ликвидации акционерного общества.

Альтернатива – необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями.

Анализ SWOT – анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз. Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую

технологию, перестроить и улучшить цепочки ценностей и т.п. Угроза – это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок фирмы, появление новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

Арбитражный управляющий (временный, административный, внешний, конкурсный) – лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения процедур банкротства или осуществления иных полномочий, установленных законом.

Ассортимент – группа товаров, тесно связанных между собой сходными принципами функционирования, продажей одинаковым группам покупателей, маркетинговым способом продвижения на рынок или принадлежностью к одному и тому же диапазону цен.

Аттестация – комплексная оценка деятельности организации на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

Базовые параметры – система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов (система показателей, качественных характеристик, шкал и т.д.).

Банкротство (несостоятельность) – признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Состояние неплатежеспособности должника трансформируется в несостоятельность (банкротство) только после констатации арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника.

Бизнес – дело, занятие, приносящее доход; предпринимательская или коммерческая деятельность, вид деятельности, направление деятельности организации; деловая активность, направленная на решение задач, связанных в конечном итоге с осуществлением на рынке операций обмена товарами (услугами) между субъектами рынка с использованием сложившихся в рыночной практике форм и методов конкретной деятельности. Бизнес осуществляется

в целях получения дохода (прибыли) от результатов деятельности в самых различных сферах: в материальном производстве и торговле, банковском, страховом, гостиничном, туристическом деле, при проведении транспортных, арендных и многих других операций. Субъект в бизнесе называется бизнесменом или коммерсантом.

Бизнес-единица – это относительно самостоятельное подразделение компании (направление бизнеса), имеющее отдельные задачи и стратегию, деятельность которого можно планировать независимо от других подразделений.

Бизнес-инкубатор – малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными компаниями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

Бизнес-процесс – это операция, включенная в систему операций, целью которой является производство и поставка услуг/товаров операциям, входящим в систему, а также другим системам.

Бюджет – предположительное исчисление доходов и расходов организации или государства на определенный срок; распределение и структурирование доходов и расходов; распределение затрат, имеющихся ресурсов (бюджет времени).

Венчурные компании – рискованные фирмы, которые обычно создаются в областях предпринимательской деятельности, связанных с повышенной опасностью потерпеть убытки. За последние 20 лет наибольшее число венчурных фирм было создано в развитых странах для реализации идей, содержащихся в изобретениях и открытиях. Нередко крупные специализированные компании заинтересованы в том, чтобы вынести за пределы основного производства новые разработки, которые могут не соответствовать его профилю, нарушить ритмичность и эффективность производственного процесса. Венчурные компании, как правило, являются небольшими фирмами, создаваемыми в форме акционерных обществ или обществ с ограниченной ответственностью.

Вертикальная интеграция – стратегия интегрированного роста, когда положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет

расширения той путем добавления новых структур. Кроме того, это расширение сферы деятельности компании внутри уже освоенной отрасли вдоль отраслевой цепочки ценности.

Вертикальная интеграция «вперед» – это расширение сферы деятельности компании внутри отрасли по направлению к покупателям.

Вертикальная интеграция «назад» – это расширение сферы деятельности компании внутри отрасли по направлению к поставщикам.

Внешняя среда организации – это совокупность политических, социокультурных, природно-климатических, правовых, научно-технических, коммуникационных и экономических условий, которые оказывают прямое или косвенное воздействие на деятельность организации.

Внешняя среда отрасли – факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в отрасли извне.

Внутренняя гибкость – обеспечение такой внутриорганизационной координации, при которой мощности, материальные, профессиональные и управленческие ресурсы организации могут быть быстро и легко переведены из одной бизнес-единицы в другую.

Внутрифирменная цепочка ценности – это основные и вспомогательные виды деятельности, осуществляемые компанией, по созданию потребительской ценности (все виды деятельности, функции и процессы от разработки до доставки товара или услуги конечному потребителю).

Входные барьеры – факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов. Возведение барьеров является одной из форм борьбы за обретение и сохранение конкурентных преимуществ. Как правило, возможность создания входных барьеров обусловлена высокими уровнями капиталоемкости. Входные барьеры удерживают новых конкурентов от попыток утвердиться в отрасли (на рынке). Смысл их состоит в том, чтобы сделать затраты, связанные с проникновением в отрасль

(на рынок), настолько высокими, что под угрозу будет поставлена сама окупаемость инвестированных капиталов. Входные барьеры фактически существуют для того, чтобы или повысить вступительный взнос, или увеличить риск для новичков. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие входные барьеры.

Выручка от реализации товаров или услуг – это сумма средств, полученная компанией от реализации товаров и услуг в определенном периоде.

Выходные барьеры – факторы, препятствующие уходу фирм из отрасли (с рынка). Выходные барьеры во многих отраслях стали серьезной помехой долгосрочной прибыльности. Они принуждают хозяйственные единицы продолжать функционировать в отраслях, где рентабельность низкая или отсутствуют доходы на капитал. Выходные барьеры могут носить социально-политический, экономический и эмоциональный характер. Последний касается ситуаций, когда фирма, преуспевающая в новых сферах, держится за свой прежний бизнес, невзирая на значительные потери, однако такие случаи редки. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие выходные барьеры.

Глобальная конкуренция – форма международной конкуренции, когда конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах. Здесь конкуренция осуществляется на глобальной основе, и соперничающие фирмы ориентируются на преимущества, проистекающие из их деятельности по всему миру, интегрируя тем самым хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах.

Глобальная отрасль – отрасль, в которой на стратегические позиции фирм-конкурентов на определенных географических или национальных рынках сильное влияние оказывает их общая позиция на мировом рынке.

Глобальная стратегия – стратегия, одинаковая для всех стран, хотя и существуют небольшие отличия в стратегиях на каждом рынке, вызванные необходимостью приспособления

к его специфическим условиям, но основной конкурентный подход (например, низкие затраты, дифференциация или фокусировка) остается неизменным для всех стран, где работает фирма. Глобальная стратегия дает лучший результат в отраслях с глобальной конкуренцией или в отраслях, где начинается процесс глобализации.

Демпинг – это продажа товаров по цене ниже их себестоимости в другой стране или ниже установленных внутри страны цен.

Диагностика – деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

Диверсификация – процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Идея диверсификации имеет многолетнюю историю. В настоящее время многие компании, располагая большими капиталами, получаемыми в основных сферах бизнеса, рассматривают диверсификацию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно если дальнейшая экспансия в основных сферах бизнеса ограничена. При осуществлении стратегии диверсификации фирма: 1) либо выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом или коммерческом с целью добиться эффекта синергизма (концентрическая диверсификация); 2) либо осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля (чистая диверсификация).

Дивиденд – это часть прибыли акционерной компании, подлежащая распределению по результатам ее деятельности за год между владельцами акций в соответствии с их количеством и стоимостью.

Дивизиональная структура – одна из пяти разновидностей структур организации, описанных американским исследователем Г. Минцбергом. Характеризует не столько интегрированную

организацию, сколько объединение квазиавтономных подразделений под властью центральной администрации. Ее подразделения обычно называют отделениями, а центральную администрацию – головным офисом. Разделение оперативных функций делает подразделения взаимно независимыми, каждое из них может действовать автономно. Децентрализация в дивизиональной структуре не идет, однако, дальше назначения исполнителя во главе отделения, т.е. она довольно ограничена.

Дилер – это опгово-розничная фирма – посредник между производителем и потребителем; как правило, осуществляет послепродажное обслуживание технически сложных товаров.

Дистрибьютор – это юридическое или физическое лицо, проводящие закупку и сбыт оптовых партий товаров определенного ассортимента, чаще всего импортного производства, на региональных рынках. Дистрибьютор закупает товары у продавца или производителя за свой счет, а затем продает их покупателю. Дистрибьютор может оказывать маркетинговые услуги, а также услуги по монтажу и наладке оборудования, обучению пользования им.

Дифференциация – это значимые и ценные с точки зрения потребителя отличия в товарах (услугах), предлагаемых компаниями-конкурентами.

Доля рынка – это процентная доля продаж продукта определенной организации в общем объеме продаж аналогичных продуктов на данном рынке.

Дочерняя компания – это компания, контрольным пакетом акций которой владеет другая или другие компании.

Жизненный цикл продукции (технологии) – определенный период времени, в течение которого продукция (технология) обладает жизнеспособностью на рынке и обеспечивает достижение инновационных целей предприятия.

Имидж – образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже предприятия, его товарах и услугах. Создание благоприятного имиджа – одно из ключевых звеньев

деятельности фирмы по продвижению своей продукции на рынок, достижению преимуществ в конкурентной борьбе.

Импортные квоты – это количественное ограничение объема товаров определенных категорий, разрешенных для ввоза в страну. Цель квотирования – сохранить неизменным курс иностранной валюты, защитить местных производителей и не допустить роста безработицы.

Инвестиции – это все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемых инвестором в объекты предпринимательской деятельности в целях получения прибыли.

Индекс – цифровой статистический показатель, выражающий состояние и тенденции изменений того или иного явления.

Инновационный потенциал – возможности в достижении поставленных инновационных целей.

Инновация – создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущие к улучшению работы, повышению эффективности деятельности.

Институционализация стратегии – процесс правового и организационного закрепления системного подхода, обеспечивающего сбалансированность и общее направление роста организации.

Канал распространения – это совокупность организаций, участвующих в процессе продвижения товара или услуги от производителя к потребителю, который использует этот товар или услугу либо непосредственно, либо для производства на их основе других товаров или услуг.

Капитал – это богатство, используемое для его собственного увеличения.

Качество – это совокупность свойств и характеристик товара или услуги, относящихся к их способности удовлетворять существующие или предполагаемые потребности.

Компания – это объединение юридических и физических лиц, предпринимателей для осуществления совместной производственной, торговой, финансовой либо другой экономической деятельности. Компания в обязательном порядке должна иметь статус юридического лица.

Компания-лидер – это компания, владеющая максимальной долей рынка в отрасли.

Компания-преследователь – это компания, идущая следом за лидером по доле рынка.

Конгломерат – группа более или менее разнообразных компаний, принадлежащих одному и тому же владельцу. Конгломерат представляет собой диверсифицированный портфель – в противоположность синергическому портфелю (в синергическом портфеле ряд хозяйственных подразделений стратегически связан между собой).

Конкурент – это физическое или юридическое лицо, область деятельности, интересы и цели которого идентичны области деятельности, интересам и целям данного физического или юридического лица. Конкурент стремится занять господствующее положение на рынке, пользоваться теми же ресурсами, производить и продавать ту же продукцию на рынке.

Конкурентная стратегия – это план достижения превосходства над конкурентами.

Конкурентное преимущество – это активы и другие достоинства организации, дающие ей преимущество над конкурентами.

Конкурентоспособность организации – способность организации вести успешную конкурентную борьбу.

Конкурентоспособность – это свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений.

Конкуренция – это состязание между субъектами экономических отношений, борьба за рынки сбыта для получения более высокой прибыли, других выгод.

Консьюмеризм – организованное движение граждан и государственных (муниципальных) организаций за расширение прав покупателей и усиление возможности их воздействия на продавцов и производителей товаров.

Координация – обеспечение и поддержание взаимодействия между различными частями организации или различными организациями для достижения большей согласованности деятельности.

Корпорация – это организация с разветвленной структурой, имеющая собственные подразделения в нескольких отраслях.

Кредит – предоставление денежных средств на определенных условиях (срок, процент, использование, величина и др.); обязательства, действующие в установленный договором срок (кредит доверия); количество баллов, предоставляемых для регулирования деятельности (кредит оценки в обучении).

Кривая опыта (обучения) – графическое отображение закона опыта, который гласит: «Издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции». Анализ кривой опыта показал, что темп снижения издержек на единицу товара варьируется от отрасли к отрасли: для автомобильной промышленности он равен 12%, для сталелитейной промышленности и самолетостроения – 20%, для производства полупроводников – 40%. Закон опыта был выведен в конце 60-х гг. Бостонской консалтинговой группой.

Кризис – крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и других систем; переломный момент в процессах изменений.

Лизинг – сдача в аренду предметов длительного пользования: зданий, машин, компьютеров и др. Реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие права и обязанности сторон.

Ликвидация – прекращение деятельности фирмы или предприятия в результате решения собрания акционеров, арбитражного суда, банкротства, реорганизации.

Лицензия (право, разрешение): 1) разрешение, выдаваемое государственными органами на право определенной экономической деятельности; 2) разрешение, выдаваемое государственным органом на проведение определенной внешнеэкономической деятельности; 3) право использования защищенных патентами изобретений, технологий, технической и коммерческой информации; 4) разрешение, выдаваемое государственными органами на виды деятельности, которые ограничиваются путем взимания платежей за выдаваемое разрешение.

Лицензирование – в международном бизнесе метод выхода на зарубежный рынок, при котором фирма-владелец лицензии заключает соглашение с зарубежной фирмой-покупателем лицензии на право использования последним производственного процесса, торговой марки, патента, торгового секрета или чего-то другого, представляющего ценность за определенную плату. Риск выхода на зарубежный рынок для продавца лицензии в данном случае минимальный. Однако со временем фирма-покупатель лицензии может превратиться в конкурента.

Марка (бренд) – это название, понятие, знак, символ, дизайн или их комбинация, предназначенные для идентификации предлагаемых продавцом (группой продавцов) товаров (услуг), а также для установления их отличий от товаров (услуг) конкурентов.

Маркетинг – формирование реальной величины спроса, воздействие на потребителя для побуждения его к приобретению товара, разработка реальных и гибких программ действий организации на конкретном рынке.

Маркетинговая антикризисная программа – комплекс мероприятий, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности).

Международная компания – компания, сфера деятельности которой распространяется на зарубежные страны. По принадлежности и контролю большинство из компаний являются национальными. Отличительными особенностями международной фирмы являются: наличие сети подконтрольных производственных филиалов и дочерних компаний в других странах; использование технологического кооперирования и специализации подконтрольных предприятий; контроль и координация деятельности филиалов и дочерних компаний из одного центра с учетом разницы в их правовом положении. К категории международных фирм, именуемых транснациональными корпорациями – ТНК (transnational corporation – TNC), эксперты ООН относят любую компанию, имеющую производственные мощности за границей.

Менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных целей путем рационального использования ресурсов.

Миссия (стратегические установки, предназначение) – основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение. Формулируется, прежде всего, с точки зрения повышения социальной роли организации. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Концепция корпоративной миссии – надежный элемент идеологической базы формирования организации.

Многонациональная конкуренция – одна из форм международной конкуренции, когда конкуренция в каждой стране или небольшой группе стран, по сути, протекает независимо; рассматриваемая отрасль имеется во многих странах, но в каждой из них конкуренция идет по-своему. В числе конкурентов могут быть и

международные компании, но действие их конкурентных преимуществ в большинстве случаев ограничивается пределами той страны, в которой эти компании работают. Таким образом, международная отрасль представляет собой как бы набор отраслей (каждая – в пределах одной страны).

Многонациональная стратегия – стратегия, при которой компания приспосабливает свой стратегический подход к конкретной ситуации на рынке каждой страны. В этом случае общая международная стратегия компании представляет собой совокупность стратегий по странам. Многонациональная стратегия приемлема для отраслей, где преобладает многонациональная конкуренция.

Многонациональные фирмы – фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям разных стран. К таким фирмам относятся, например, бельгийско-франко-американо-швейцарский концерн «Philips», англо-голландский пищевой концерн «Unilever» и др. Многонациональные компании образуются путем слияния активов объединяющихся фирм разных стран и выпуска акций вновь созданной компании. Термин «многонациональная фирма» может употребляться по отношению к компаниям, участвующим в многонациональной конкуренции, и в противоположность термину «глобальные фирмы». Многонациональная компания может проявлять большую независимость при проведении операций в разных странах, ее ориентация становится полицентричной, т.е. исходящей из того, что каждый рынок уникален и условием успеха является максимальная адаптация к национальным особенностям.

Мониторинг – это способ проведения наблюдений.

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.

Номинальная стоимость акции — это стоимость обычной акции в соответствии с указанным на ней номиналом.

Ноу-хау – это совокупность технических, технологических, коммерческих, организационных знаний, необходимых для организации производства.

Обмен – это акт получения от кого-либо желаемого объекта взамен другого объекта.

Организационная культура предприятия – совокупность ценностей, норм, правил, обычаев, традиций, ориентиров, разделяемых его сотрудниками.

Организация – это совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры.

Отрасль – в стратегическом управлении: совокупность всех продавцов какого-либо продукта или производителей, предлагающих какой-либо продукт или группу продуктов, полностью заменяющих друг друга.

Патент – это государственный документ, удостоверяющий право, устанавливающий приоритет и закрепляющий права патентообладателя на запатентованный объект.

Поглощение – это объединение, при котором более крупная компания приобретает и интегрирует в свою структуру бизнес меньшей компании.

Портфель – наиболее распространенное значение понятия «портфель», употребляемое по отношению к бизнесу, – ценные бумаги, принадлежащие какому-либо лицу. В расширенном толковании это понятие также используется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений. Такое расширительное толкование вытекает из понятия портфеля акций, которое означает инвестиции в ценные бумаги, в том числе в акции целого ряда различных компаний. Понятие «портфель» по аналогии с его значением в бизнесе стали использовать для определения более или менее разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

Портфельная стратегия – стратегия комплектования важнейших зон хозяйствования, назначение которой – эффективное балансирование направлений деятельности фирмы, связанных с получением

ем доходов, разработкой и выпуском на рынок новых товаров, уходом с рынка, поддержанием имеющегося уровня продаж.

Потенциал: 1) скрытые возможности, мощьность, сила; 2) средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии, которые могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенных целей, осуществления плана, решения какой-либо задачи; 3) возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области.

Потребитель (покупатель) – это человек, потребляющий продукты производства и сферы услуг.

Потребительская ценность – это оценочное суждение потребителя о способности товара удовлетворить его потребности.

Пресс-релиз – это специальное сообщение компании, выпускаемое для СМИ, содержащее информацию для последующей публикации.

Престиж – мера признания способностей, превосходства знаний, успехов руководителя и уровень влияния этих факторов на исполнительность подчиненных.

Прибыль – это разность между выручкой от реализации товаров или услуг и издержками на их производство и реализацию.

Прибыльность – это уровень прибыли на вложенный капитал.

Прогнозирование – процесс научного предвидения, определение тенденций развития и образа будущего.

Программа антикризисная – система мер, позволяющих вывести предприятие из кризиса (смягчить, отодвинуть кризис, уйти от кризиса, предупредить его, снять последствия кризиса и пр.); комплекс управленческих решений по выводу организации из кризисного состояния.

Продвижение – это деятельность по распространению сведений о товаре или услуге и убеждению потребителей в необходимости их покупки.

Профильная диверсификация – вид диверсификации, при котором компания расширяет сферы своей деятельности в отрасли, обладающие стратегическим соответствием, т.е. имеющие схожие с данной компанией цепочки создания стоимости, что создает возможность объединения различных производств в единую систему и максимального использования эффекта кривой опыта для снижения издержек производства. В противоположность профильной диверсификации существует непрофильная диверсификация (несвязанная, диверсификация в новые отрасли).

Процесс стратегического менеджмента – совокупность последовательных действий – для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, — позволяющая оптимально использовать наличный потенциал и гибко реагировать на требования внешней среды.

Прямой маркетинг – это система сбыта товаров посредством различных средств рекламы, которая предполагает непосредственный контакт с потребителем и направлена обычно на получение от него немедленной прямой реакции.

Распространение – это деятельность, благодаря которой товар или услуга становятся доступными для потребителей.

Реклама – форма коммуникации, обслуживающая рынок и стимулирующая спрос и продвижение продукции, услуг, идей к потребителю путем информирования о потребительских свойствах и качестве товара. Главная функция рекламы как важного элемента маркетинговой системы управления состоит в создании и обеспечении гибкой и надежной коммуникативной связи между производителем и потребителем.

Рентабельность – это показатель эффективности экономической деятельности, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования средств компанией.

Рентабельность инвестиций (ROI) – показатель эффективности инвестиционной деятельности компании, который устанавливает желательность инвестиций в терминах доходности к первоначальному вложению; другими словами, это перевернутая формула

окупаемости. Рассчитывается показатель как отношение среднегодовой прибыли после налогов к чистым инвестициям.

Реорганизация – изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования звеньев последнего.

Реструктуризация — изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т.д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.).

Ресурсы – необходимые средства (материальные и нематериальные) для выполнения какой-либо работы и получения ее результата.

Риск – ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные ее последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

Риск управленческий – характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, например, вследствие недостаточности или ненадежности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации потерь или с вероятностью нейтрализации факторов неопределенности и увеличением прибыли. Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы и выступает одним из конечных результатов управления.

Риск экономический – потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

Родственная диверсификация – это вхождение фирмы в отрасли, сходные по технологиям, системе поставок, каналам распространения, клиентуре с базовой отраслью компании.

Рынок – в стратегическом менеджменте – это совокупность существующих и потенциальных покупателей какого-либо товара (услуги).

Рыночная стоимость акции – это стоимость акции, по которой она оценивается на свободном рынке.

Санация – реорганизационная процедура передачи собственности предприятия-должника лицам или организациям, оказывающим ему финансовую помощь в целях его оздоровления.

Связующие процессы – процессы коммуникации и принятия решений.

Себестоимость – это денежные затраты (издержки) компании, обслуживающие текущие расходы на производство и реализацию продукции. В состав себестоимости входят затраты на материалы, накладные расходы, энергию, заработную плату, амортизацию и т.п.

Сегмент – это группа покупателей, одинаково реагирующих на определенный набор стимулов маркетинга.

Синергизм (синергия) – стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа предприятий в одних руках. Повышается их эффективность, что проявляется в росте производительности и (или) в снижении издержек производства; эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий. Термин «синергия» происходит от понятия «синергизм», которое в биологии означает сотрудничество между различными органами. Термин «синергия» был введен в обиход И. Ансоффом для обоснования групповых структур и организации компании. В настоящее время в экономической литературе оба термина используются как синонимы. Преимущества синергизма определяются как $2 + 2 = 5$, иначе говоря, суммарная отдача всех капиталовложений фирмы выше, чем сумма показателей отдачи по

всем ее хозяйственным подразделениям без учета преимуществ использования общих ресурсов и взаимодополняемости.

Система управления – множество закономерно связанных друг с другом элементов управления (целей, структуры, задач, технологии, персонала), объединенных в механизм, дающий возможность достигать поставленных целей, принимать скоординированные и эффективные решения.

Слабая компания – это компания, теряющая свои конкурентные позиции.

Слияние – это объединение примерно равных партнеров, в результате которого вновь созданная компания получает новое название.

Совместное предприятие (СП) – это предприятие вне зависимости от формы собственности, действующее на основе объединения имущества учредителей, в числе которых могут быть и иностранные юридические и физические лица.

Спрос – это готовность покупателей приобрести товар в тот или иной период времени.

Среда косвенного воздействия – факторы внешней среды, которые не оказывают непосредственного воздействия на поведение организации, но косвенно влияют на процесс формирования стратегии; к ней относятся экономические, политические, технологические и социальные факторы.

Среда прямого воздействия – совокупность факторов среды, непосредственно влияющих на поведение организации: поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, воздействие учреждений государственной и муниципальной власти.

Стратегический менеджмент (управление) – управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочных целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям

и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление. Способности к стратегическому менеджменту предполагают наличие пяти элементов: 1) умение смоделировать ситуацию; 2) умение выявить необходимость изменений; 3) умение разработать стратегию изменений; 4) умение использовать в ходе изменений надежные методы; 5) умение воплотить стратегию в жизнь.

Стратегический план – это совокупность согласованных и взаимосвязанных стратегий.

Стратегическое видение – это представление менеджеров о долгосрочном развитии компании, избранных технологиях, товарах, клиентах, направлениях бизнеса.

Стратегическое соответствие – это совпадение у бизнес-единиц компании отдельных звеньев цепочек ценности, позволяющее повысить эффективность работы корпорации в целом за счет снижения издержек, обмена навыками и опытом и т.д.

Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу, стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей организации.

Стратегия дифференциации – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении компании к уникальности в каком-либо аспекте, который привлекает большое количество клиентов. Фирма выбирает одного или несколько таких клиентов и осуществляет свою деятельность таким образом, чтобы удовлетворить запросы потребителей. Это в конечном итоге приводит к повышению издержек производства. Стратегия дифференциации не

всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей может быть не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Параметры дифференциации специфичны для каждой отрасли.

Стратегия интернационализации – освоение новых, зарубежных рынков, включая расширение не только экспорта товаров, но и экспорта капиталов, когда за рубежом создаются предприятия, выпускающие на местах, в бывших странах-импортерах, товары, минуя ограничительные входные барьеры и используя существующие преимущества (например, дешевую рабочую силу, местное сырье и т.п.).

Стратегия лидерства по издержкам – стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении – это одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта кривой опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку конструкций новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания — низкие затраты по сравнению с конкурентами. Производство с низкими издержками — это нечто большее, чем простое движение вниз по кривой опыта. Производитель должен использовать любую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как с точки зрения потребителей его продукция должна быть приемлемой или сравнимой с продукцией конкурентов.

Стратегия ликвидации – предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные

хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, либо отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

Стратегия оптимальных издержек – стратегия, которая ориентируется на сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукции. Данная стратегия направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большой гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

Стратегия отступления – стратегия, которая обычно связана с сокращением рыночной доли в возможно более короткий срок в целях увеличения прибыли. Фирма может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и тогда она идет на то, чтобы продать часть своей рыночной доли конкурентам. Это, как правило, вынужденная, а не выбираемая стратегия. Эта стратегия предполагает постепенное сворачивание операций либо ликвидацию бизнеса.

Стратегия поворота – стратегия, которая характерна для фирм, находящихся в сложном положении, постепенно ухудшающемся. В такой ситуации фирма может кардинально изменить свою стратегию с целью восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке.

Стратегия предупреждения конфликта – создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

Стратегия разрешения конфликта – система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация стратегии предполагает действия по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения. Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.

Стратегия сбора урожая – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает получение максимально возможного дохода в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня.

Стратегия сокращения – стратегия, которая предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделение его в самостоятельную структурную единицу, от которой материнская компания (parent company) либо отказывается вообще, либо сохраняет над ней лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

Стратегия упреждающего удара (первоначального преимущества) — стратегия, которая состоит в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые исключают возможность копировать стратегию компании конкурентами. Эти действия должны полностью блокировать любые попытки конкурентов оттеснить компанию на вторые роли.

Стратегия фокусирования – в стратегическом управлении одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Стратегия фокусирования состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Задача здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучшим образом, чем у конкурентов. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

Стратегия экспорта – стратегия, которая предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей. Данная стратегия направлена на расширение экспортной деятельности и предполагает разработку таких мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития этой деятельности и снизить до минимума возможные риски, увеличивая

выгоды. Стратегия экспорта определяет принципы осуществления экспортных операций с учетом действующего в стране законодательства. При избрании данной стратегии фирма учитывает свой экспортный потенциал, выбирает рынки, определяет стратегические цели экспорта, вырабатывает тактику, распределяет ресурсы по формам экспортной деятельности. Используется наиболее часто крупными компаниями, выпускающими сложное оборудование на основе заказов, а также средними и небольшими фирмами, выпускающими новейшую продукцию и сбывающими ее на тех рынках, где транспортные издержки небольшие, а риск зарубежных инвестиций велик.

Субсидия – пособие, преимущественно в денежной форме, предоставляемое государством за счет средств государственного бюджета местным органам власти, юридическим и физическим лицам, другим государствам.

Сфокусированная стратегия низких издержек (лидерства по издержкам) – один из видов стратегии фокусирования, когда компания пытается достичь преимуществ в снижении издержек в пределах выбранного сегмента с целью обеспечения себе конкурентного превосходства. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования.

Тарифы (международные торговые ограничения) – это налоги, налагаемые правительствами на определенную импортную продукцию. Применяются, чтобы повысить государственные доходы или защитить местных производителей.

Технологические парки – широко распространенная в развитых странах форма территориальной интеграции науки, образования и производства, способствующая оперативному внедрению научно-технических разработок и новых технологий производства.

Технология – это совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых осуществляется производственный процесс.

Товар – это все, что может быть предложено на рынке для привлечения внимания, ознакомления, использования или потребления и что может удовлетворить нужду или потребность.

Товары-заменители – это взаимозаменяемые товары, для которых существует прямая связь между ценой на один из них и спросом на другой: повышение цены на один товар вызывает увеличение спроса на другой.

Точка безубыточности – выручка и объем производства фирмы, которые обеспечивают покрытие всех ее затрат и нулевую прибыль. Выручка, соответствующая точке безубыточности, называется пороговой.

Трансферт инноваций – законодательно разрешенное право на передачу нововведений другим субъектам инновационной деятельности.

Управленческий потенциал – объем работы, с которым может справиться общее руководство; совокупные возможности линейных и функциональных менеджеров, выраженные в категориях объема работы, которую может выполнить общее руководство.

Услуга – это любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой. Услуга является неосязаемой, и не приводит к овладению собственностью.

Финансовое регулирование – управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятия или государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования.

Фирма – см. Компания.

Франчайзинг – это система ведения бизнеса, состоящая из двух основных компонентов: франчайзера, который лицензирует или продает свою торговую марку, бизнес-систему и ноу-хау, и франчайзи, который выплачивает франчайзеру первоначальную франшизную плату и затем текущие роялти за право ведения бизнеса.

Целевой сегмент – это сегмент, выбранный компанией для освоения.

Цели организации – это прогнозируемые, планируемые и желаемые результаты, которые должны быть достигнуты организацией в перспективе и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цена – это количество денег, которое должны заплатить покупатели, чтобы получить товар.

Центры прибыли – это национальные рынки, на которых компания получает значительную прибыль благодаря сильному положению.

Экономия на масштабе деятельности – это экономическая закономерность, согласно которой организация, выпускающая широкий ассортимент товаров и/или занимающаяся различными видами деятельности, обладает конкурентным преимуществом за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка.

Экономия на масштабе производства – это экономическая закономерность, согласно которой издержки на единицу выпускаемой продукции сокращаются с ростом масштабов производства за счет их распределения на больший объем продукции.

Эксперт – специалист, обладающий знаниями, опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает мотивированное заключение по той или иной проблеме.

Этапизм – активное вмешательство государства во все сферы жизни общества, концепция государственной политики, в которой государство рассматривается как высший результат и цель общественного развития.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 285 с.
2. Веснин, В. Р. Стратегическое управление : учебное пособие. – СПб. : Питер, 2009. – 256 с.
3. Виханский, О. С. Стратегическое управление. – М. : Экономистъ, 2008. – 296 с.
4. Крымов, С. М. Стратегический менеджмент : учебное пособие. – М. : Академия, 2011. – 208 с.
5. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 624 с.
6. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 236 с.
7. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент : учебник. – М. : Проспект, 2011. – 224 с.
8. Панов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Панов [и др.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 303 с.
9. Петров, А. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие. – СПб. : Питер, 2005. – 496 с.
10. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2008. – 287 с.
11. Томпсон, А. А., мл. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учебник для вузов / А. А. Томпсон, мл., А. Дж. Стрикленд Ш. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 183 с.
12. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов. – М. : Дашков и К, 2012. – 468 с.
13. Шемятихина, Л. Ю. Стратегический менеджмент : учебно-методический комплекс / Уральский гос. пед. ун-т. – Екатеринбург, 2007. – 167 с.
14. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебное пособие. – СПб. : Питер, 2006. – 330 с.
15. Яблокова, С. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие. – М. : Приор-издат, 2007. – 79 с.

АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- А**даптация 5
Анализ среды 11
- Б**азовая стратегия 66
Бизнес-единица 14
- В**ертикальная интеграция 49
Внутренний анализ 30
Возможности 31
- Г**ибкость 22
Горизонтальная интеграция 51
- Д**иагностика предприятия 34
Диверсификация 48, 50
- И**дентификация 13
Инвестирование 57
- К**онгломератная диверсификация 50
Конкуренты 37
Контроль 6
Комбинированная стратегия 61
Комплексность 30
Корректировка 15
- М**аркетинг 17, 43
Матрица БКГ 64
Микросреда 37
Мотивация 6
- Н**аблюдение 14
Неотложенная стратегия 47
Нереализуемая стратегия 47
Ноу-хау 43
- О**перативная стратегия 27
Организационная структура 72
- П**ланирование 70
Постфактум 9
Продуманная стратегия 47
Предвидение изменений 9
Предполагаемая стратегия 47
Программы и планы 11
- Портфельный анализ 52
- Р**азмер рынка 39
Реализация 11
Реализованная стратегия 47
Риск 6
- С**егмент 14
Ситуационный анализ 34
Синхронизация производства 67
Снижение стратегической уязвимости 22
Сокращение 60
Стратегия 6, 46, 68
Стратегический контроль 76
Стратегический менеджмент 84
Стратегические решения 8
Стратегия сокращения 60
Стратегия «Сбора урожая» 60
Стратегическое управление 5
Структуризация 82
Сфера бизнеса 10
- Т**енденции изменения 20
- У**грозы 41
Умеренное преобразование 74
Уникальность 31
Уяснение текущей стратегии 61
- Ф**инансовые ресурсы 64
Функциональные стратегии 27
- Х**озяйственная отрасль 39
- Ц**епочка ценностей 33
- Э**кономические аспекты 38
Экстраполяция 9
PEST-анализ 37
SWOT-анализ 30

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
1. Стратегические проблемы развития производства и характеристика системы стратегического менеджмента организации.....	5
1.1. Предпосылки стратегического управления.....	5
1.2. Понятие стратегического управления.....	5
1.3. Функции стратегического управления.....	6
1.4. Этапы развития стратегического управления.....	9
1.5. Характеристика процесса и основных этапов стратегического управления организации.....	10
1.6. Объекты стратегического управления.....	13
2. Характеристика конкурентных стратегий бизнеса и стратегия предприятия.....	20
2.1. Виды стратегий организации.....	20
2.2. Принципы стратегического управления.....	24
3. Стратегический анализ конкурентных преимуществ и потенциала организации.....	30
3.1. Структура стратегического потенциала организации. Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды..	30
3.2. Анализ сильных и слабых сторон предприятия.....	31
3.3. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей»	32
4. Стратегический анализ внешней среды организации.....	36
4.1. Основные факторы внешней среды, влияющие на стратегическое развитие организации. Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия.....	36
4.2. Поиск и анализ стратегических альтернатив развития организации. Pest-анализ микросреды предприятия.....	37
4.3. Стратегический анализ привлекательности отрасли и инвестиционной привлекательности организации. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли.....	39
5. Виды и характеристика корпоративных стратегий организации.....	46
5.1. Сущность и содержание корпоративной стратегии организации.....	46
5.2. Роль и оценка преимуществ.....	48
5.3. Стратегии диверсификации.....	50
5.4. Методы матричного и стратегического анализа портфеля бизнеса.....	52
5.5. Виды и характеристика корпоративных стратегий. Классификация стратегий организации.....	58

5.6. Особенности формирования и реализации конкурентных стратегий бизнеса в отраслях, находящихся на различных стадиях жизненного цикла. Основные стратегии развития бизнеса	59
5.7. Определение стратегии предприятия.....	61
6. Разработка и реализация стратегического плана организации.....	66
6.1. Связь стратегического планирования с другими формами планирования. Производственные стратегии.....	66
6.2. Методы и практика проектирования систем управления в целях изменения потенциала организации. Стратегия НИОКР	68
7. Методы проведения стратегических изменений руководством организации.....	72
7.1. Особенности принятия стратегических решений. Основные стадии выполнения стратегии.....	72
7.2. Особенности сопротивления стратегическим изменениям организации и формы их преодоления. Стратегические изменения.....	73
7.3. Стратегический контроль.....	76
8. Особенности и практика использования стратегического менеджмента на примерах предприятий и организаций.....	79
8.1. Обзор применяемых российскими предприятиями и холдингами конкурентных стратегий бизнеса и корпоративных стратегий на примере оптовой и розничной торговли.....	79
8.2. Обзор стратегических и управленческих проблем развития отечественного и зарубежного производства, влияние стратегических возможностей и угроз, и других факторов на изменение структуры производства.....	81
8.3. Опыт реализации систем стратегического менеджмента российскими организациями, предприятиями и холдингами....	85
Тесты для итоговой проверки.....	91
Вопросы к зачету по дисциплине «Стратегический менеджмент».....	94
Вопросы к экзамену по дисциплине «Стратегический менеджмент».....	95
Тематика рефератов по курсу «Стратегический менеджмент»...	97
Глоссарий.....	98
Рекомендуемая литература.....	124
Алфавитно-предметный указатель.....	125

Учебное издание

Купряева Мария Николаевна
Сотникова Ирина Николаевна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Технический редактор О. Ю. Панкратова

Подписано в печать 22.10.2015. Формат 60×841/16

Усл. печ. л. 7,44, печ. л. 8.

Тираж 100. Заказ №286.

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО Самарской ГСХА
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: (84663) 46-2-47

Факс 46-6-70

Е-mail: ssaariz@mail.ru

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «Медиа-Книга»

443070, г. Самара, ул. Песчаная, 1, оф. 310

Тел. (846) 267-36-82. Е-mail: izdatkniga@yandex.ru