

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Оренбургский государственный университет»

Н.В. Лужнова  
О.М. Калиева

# **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Учебник

Рекомендовано ученым советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» в качестве учебника для студентов, обучающихся по программам высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Оренбург  
2017

УДК 339.138(075.8)

ББК 65.291.3я73

Л 83

Рецензент - доктор экономических наук, профессор М.Г. Лапаева

**Лужнова Н.В.**

Л 83 Стратегическое маркетинговое управление: учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева; Оренбургский гос. ун-т. - Оренбург: ОГУ, 2017. - 288 с.

**ISBN 978-5-7410-1642-8**

В учебнике представлены материалы для проведения лекционных и практических занятий по дисциплинам «Методы исследований в менеджменте», «Современная концепция маркетинга», «Современный стратегический анализ», «Маркетинговый анализ и диагностика», «Управление маркетинговыми проектами» для студентов, обучающихся по программам высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Материалы для проведения лекционных, практических и контрольных занятий представлены по следующим разделам: методы исследований в менеджменте, современная концепция стратегического маркетинга, стратегический маркетинг на корпоративном уровне управления, стратегический маркетинг на функциональном уровне управления, стратегический маркетинг на инструментальном уровне управления, стратегическое планирование маркетинга, стратегический маркетинговый контроль и аудит. Учебник также содержит контрольные вопросы и тесты для оценки степени освоения изученного материала студентами.

Материалы учебника систематизированы в соответствии с основными разделами дисциплин «Методы исследований в менеджменте», «Современная концепция маркетинга», «Современный стратегический анализ», «Маркетинговый анализ и диагностика», «Управление маркетинговыми проектами» ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, могут быть использованы преподавателями и студентам экономических специальностей при подготовке к занятиям.

УДК 339.138(075.8)

ББК 65.291.31я73

ISBN 978-5-7410-1642-8

© Лужнова Н.В.,  
Калиева О.М., 2017  
© ОГУ, 2017

## Содержание

Введение.....	7
1 Методы исследований в менеджменте .....	10
1.1 Исследовательская деятельность в управлении.....	10
1.2 Характеристика и классификация исследований .....	14
1.3 Методология научного исследования систем управления .....	17
1.4 Системный подход в исследовании управления.....	21
1.5 Система методов исследований в менеджменте.....	26
1.6 Общенаучные методы исследования .....	29
1.7 Специфические методы исследования.....	46
1.8 Диверсифицированные методы исследования.....	60
1.9 Управление процессом исследования в менеджменте.....	69
Практические задания по разделу 1 .....	83
Контрольные вопросы .....	83
Тесты.....	86
2 Современная концепция стратегического маркетинга .....	94
2.1 Сущность, значение и предпосылки возникновения стратегического маркетинга .....	94
2.2 Современные особенности стратегического маркетинга .....	97
2.3 Маркетинговые стратегии в системе общекорпоративного управления .....	100
2.4 Понятие стратегической хозяйственной единицы и конкурентных преимуществ .....	105
Практические задания по разделу 2 .....	109
Контрольные вопросы .....	109
Тесты.....	110

3 Стратегический маркетинг на корпоративном уровне управления.....	113
3.1 Привлекательность отрасли и конкурентная борьба (модель М.Портера).....	113
3.2 Маркетинговые стратегии для различных этапов существования рынка .....	118
3.3 Маркетинговые стратегии на различных этапах жизненного цикла товара.....	122
3.4 Методы анализа маркетинговых возможностей .....	125
3.5 Механизм построения матрицы БКГ .....	129
3.6 Механизм применения матрицы Мак-Кинзи .....	131
3.7 Механизм применения матрицы Shell/DPM .....	134
3.8 Особенности использования матрицы «Конкурентоспособность – стадия жизненного цикла» в маркетинговом стратегическом анализе .....	140
3.9 Возможности применения матрицы ADL/LC в маркетинговом стратегическом анализе .....	142
3.10 Использование PIMS-анализа в стратегическом маркетинговом анализе.....	145
3.11 Базовые стратегии развития.....	146
3.12 Конкурентные стратегии .....	151
3.13 Стратегии роста .....	158
3.14 Стратегии сокращения.....	163
Практические задания по разделу 3 .....	164
Контрольные вопросы .....	164
Тесты.....	165
4 Стратегический маркетинг на функциональном уровне управления.....	172
4.1 Сущность, виды и процесс сегментации рынка.....	172

4.2 Выбор стратегии сегментации и стратегический анализ рыночной сегментации .....	176
4.3 Стратегии охвата рынка .....	178
4.4 Стратегии позиционирования .....	182
Практические задания по разделу 4 .....	186
Контрольные вопросы .....	186
Тесты.....	187
5 Стратегический маркетинг на инструментальном уровне управления.....	189
5.1 Стратегические решения в товарной политике .....	189
5.2 Товарные стратегии в маркетинге.....	190
5.3 Ассортиментные стратегии в маркетинге .....	194
5.4 Марочные стратегии в маркетинге.....	199
5.5 Стратегические решения по ценовой политике .....	204
5.6 Стратегии ценообразования для новых товаров.....	208
5.7 Стратегии ценообразования для существующих товаров .....	211
5.8 Стратегии ценообразования для ассортиментных групп.....	212
5.9 Функции участников канала распределения и факторы, влияющие на их выбор .....	215
5.10 Стратегии выбора канала, интенсивности и структуры распределения.....	219
5.11 Стратегии распределения для оптовой и розничной торговли .....	223
5.12 Стратегические решения в коммуникационной политике .....	225
5.13 Процесс разработки стратегии коммуникации .....	229
Практические задания по разделу 5 .....	234
Контрольные вопросы .....	234
Тесты.....	236

6 Стратегическое планирование маркетинга .....	241
6.1 Общие концепции планирования маркетинга.....	241
6.2 Структура плана маркетинга.....	243
6.3 Процесс планирования маркетинговой деятельности.....	247
Практические задания по разделу 6 .....	252
Контрольные вопросы .....	252
Тесты.....	252
7 Стратегический маркетинговый контроль и аудит .....	255
7.1 Сущность маркетингового контроля и оценки эффективности маркетинговой деятельности .....	255
7.2 Сущность и процесс маркетингового аудита.....	259
7.3 Направления стратегического маркетингового аудита.....	261
Практические задания по разделу 7 .....	270
Контрольные вопросы .....	270
Тесты.....	270
8 Литература, рекомендуемая к изучению по всем разделам .....	273
8.1 Основная литература .....	273
8.2 Дополнительная литература.....	276
8.3 Периодические издания.....	283
8.4 Интернет-ресурсы .....	287

## Введение

Основной целью учебника «Стратегическое маркетинговое управление» является формирование у студентов систематических знаний, умений и навыков по теоретическому и практическому применению концепции стратегического маркетинга на предприятии. Задачами учебника являются: развитие навыков аналитического мышления у студентов, формирование умений применения методов маркетингового анализа, закрепление способностей к разработке маркетинговых проектов и маркетинговых стратегий в деятельности предприятия на корпоративном, функциональном и инструментальном уровне управления.

Предметом изучения является система стратегического планирования, анализа и аудита маркетинговой деятельности предприятия: корпоративные, функциональные, инструментальные стратегии маркетинга; применение методов научного исследования в менеджменте; разработка и реализация маркетинговых проектов; организация стратегического маркетингового аудита и контроля.

Учебник содержит материалы для проведения лекционных заданий, контрольные вопросы и тесты для оценки знаний, позволяющие сформировать необходимые обучающимся знания и навыки в сфере стратегического маркетинга. Весь материал учебника состоит из семи разделов: методы исследований в менеджменте, современная концепция стратегического маркетинга, стратегический маркетинг на корпоративном уровне управления, стратегический маркетинг на функциональном уровне управления, стратегический маркетинг на инструментальном уровне управления, стратегическое планирование маркетинга, стратегический маркетинговый контроль и аудит, которые соответствуют определенным разделам рабочих программ дисциплин учебного плана по направлению

подготовки 38.04.02 Менеджмент. Соответствие разделов данного учебника и разделов конкретных дисциплин представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Соответствие разделов данного учебника разделам рабочих программ дисциплин учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Разделы данного учебника	Рабочие программы соответствующих дисциплин	Разделы соответствия
Методы исследования в менеджменте	Методы исследования в менеджменте	Все разделы рабочей программы дисциплины
	Управление маркетинговыми проектами	Планирование, организация и контроль маркетингового проекта
Современная концепция стратегического маркетинга	Современная концепция маркетинга	Методология маркетинговой деятельности
Стратегический маркетинг на корпоративном уровне управления	Современный стратегический анализ	Место и роль стратегического анализа в системе стратегического управления Сущность и основное содержание стратегического анализа Методы и способы анализа конкурентных стратегий организации
Стратегический маркетинг на функциональном уровне управления		Портфельный анализ и модели конкурентного позиционирования
Стратегический маркетинг на инструментальном уровне управления		Внутренняя и внешняя среда как объект стратегического анализа
Стратегическое планирование маркетинга		Управление реализацией стратегии
Стратегический маркетинговый контроль и аудит	Маркетинговый анализ и диагностика	Основы маркетингового анализа и диагностики деятельности предприятия на рынке
		Методологические основы маркетингового анализа и диагностики
	Современная концепция маркетинга	Оценка результативности маркетинговой деятельности



Контрольные вопросы и тесты для оценки знаний составлены на основе предлагаемого теоретического материала по всем разделам учебника. Также предлагается литература, основная, дополнительная, периодическая и интернет-источники, позволяющие подробнее рассмотреть содержание разделов учебника.

Использование материалов данного учебника позволит сформировать у обучающихся следующие общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент:

- способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1);
- способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования (ОПК-3);
- способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями (ПК-7);
- способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада (ПК-8);
- способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования (ПК-9);
- способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой (ПК-10);
- способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания (ПК-11).

Данный учебник будет полезен всем преподавателям и студентам экономических направлений.

# 1 Методы исследований в менеджменте

## 1.1 Исследовательская деятельность в управлении

**Исследование** - одна из форм активного познания окружающего мира, но в отличие от других форм познания (органолептическое восприятие, созерцание, размышление, общение, обучение и т.д.) оно преследует конкретную цель, регулируется методологическими принципами и располагает средствами познания (научными методами и методиками, ресурсами).

**Исследование** - процесс научного изучения какого-либо объекта (предмета, явления) в целях выявления его закономерностей возникновения, развития и преобразования его в интересах общества. Главной процедурой исследования является **выбор**. Каждый человек обосновывает свой выбор, руководствуясь собственными ценностями и опираясь на имеющийся опыт, приобретенные знания, советы, финансовые возможности и иные ресурсы.

**Научное исследование** - процесс выработки новых научных знаний, один из видов познавательной деятельности. Очень характерно, что в прошлом понятие «исследование» связывалось только со специализированной научной деятельностью. Современные тенденции развития общества и человека свидетельствуют о возникновении новых потребностей. Многие виды профессиональной деятельности человека сегодня требуют **научного подхода**, а, следовательно, **исследования как бы проникают в повседневную практику**.

Многие считают, что исследования - это задача научного работника, в повседневной работе у менеджера для исследований нет времени и нет необходимости. Это глубокое заблуждение. В современном менеджменте исследование является главным фактором успеха и повышения эффективности управления.

**Исследования позволяют увидеть, где находятся резервы и что мешает развитию, чего надо опасаться и что надо поддерживать.**

Современное управление, отражающее особенности и условия развития производства и общества, технологии и самого человека, все в большей и большей мере нуждается в исследовательском подходе. Он способствует динамичности и перспективности управления, росту его инновационного потенциала и повышению профессионализма в принятии управленческих решений, научности управления. Традиционный лозунг управления «Делай как я!» заменен лозунгом «Дерзай!».

Известно, что содержание управления раскрывают основные функции управления - **планирование, организация, мотивация и контроль**. Если рассматривать исследование как функцию управления, то место ее в системе управленческих функций следующее:

- 1) целеполагание;
- 2) исследование;
- 3) принятие управленческого решения;
- 4) организация выполнения управленческого решения;
- 5) мотивация;
- 6) учет и контроль результатов;
- 7) анализ результатов;
- 8) регулирование и координация.

Потребность в исследованиях возникает на всех стадиях управления.

**Исследование становится условием эффективного выполнения всех функций менеджмента.**

Исследование включает **следующие управленческие процедуры:**

- распознавание **проблемы и проблемных ситуаций** и установление их места в системе накопленных знаний;
- определение **природы и причин их происхождения;**
- выявление свойств, содержания, закономерностей **поведения и развития изучаемого явления;**

- нахождение путей, средств и возможностей **использования новых представлений или знаний о данной проблеме** в практике ее разрешения.

В отечественной экономике, по расчетам экономистов, фактически осваивается не более 25 % всех ресурсов, в том числе: человеческих - 15 %, финансовых - 10 %, интеллектуальных - 3,3. При тех же материальных запасах, которыми обладает Россия, другие страны получают в 2-3 раза большие объемы ВВП, в 3-4 раза валютной выручки, в 4-5 раз налоговых поступлений. Очень низкая инновационная активность: в России расходы на НИОКР меньше, чем в США в 45 раз, чем в Японии в 22 раза, чем в Германии в 7,5 раз. Реализуется только 8 % - 10 % инновационных идей, в США 62 %, в Японии 95 %. Выборочные исследования показали, что в нашей стране генеральный директор объединения принимает в течение 5 лет в среднем 10 % - 12 % решений, связанных с инновациями, в то время как в Японии менеджер примерно такого же уровня - более 50 %. В современном управлении исследовательская деятельность должна составлять **не менее 30 % рабочего времени и усилий** менеджера. Если он имеет успех, ему надо понимать, почему он его достигает, как можно его закрепить. Если его решения неудачны, надо видеть истинные причины неудачи. Ему необходимо понимать это, видеть не только интуитивно, но и обоснованно, посредством научного аппарата исследования. Демокрит говорил: «Причина ошибки - незнание лучшего».

**Исследование в менеджменте** - научный поиск удовлетворительного управленческого решения выявленной проблемы и обоснование эффективности его реализации.

Причины увеличения значения исследовательской деятельности в менеджменте:

- **усложнение процесса управления**. Сегодня в управлении нет простых решений, усложняются условия управления, усложняется человек в своих социально-психологических характеристиках. Невозможно сегодня принимать решения, опираясь только на опыт и интуицию, здравый смысл

или формально усвоенные знания. Необходимо исследование ситуаций, проблем, условий, факторов эффективности деятельности человека, выбор решений из всего разнообразия и количества их вариантов.

- **постоянное развитие общества в целом и фирм в частности.**

Каждая фирма находится в постоянном развитии. Ее развитие - это множество проблем, которые следуют одна за другой, которые надо решать и надо решать своевременно. Многие ситуации и проблемы возникают неожиданно, проявляются остро и не дают времени на обдумывание.

- **повышение роли предвидения.** Сегодня прогнозировать на основании только интуиции или простой экстраполяции на будущее текущих событий просто невозможно. Увидеть будущее можно лишь, опираясь на явное видение и глубокое понимание всех тенденций настоящего, малых и больших.

Исследование управления делает само управление исследовательским, а, следовательно, и эффективным, устойчивым, жизнеспособным, адаптивным к любым изменениям. Управление должно быть не только исследовательским само по себе, но и испытывать влияние исследовательского подхода при всех рационализациях, модернизациях и совершенствованиях. В исследовании менеджмента **предметом изучения** могут быть организация управления, неформальное управление, профессионализм персонала, механизмы мотивации, экономия времени, использование компьютерных технологий и т. д. Могут быть комбинации различных проблем.

**Метауправление** - управление самой системой управления, обеспечивающее согласованную и эффективную работу подсистем и элементов системы управления и в случае необходимости - ее изменение и развитие. Формула современного управления – **«Управлять, совершенствуя и совершенствуясь».**

## 1.2 Характеристика и классификация исследований

Исследование как процесс **отличается** от других видов деятельности тем, что:

- **содержит творческую часть** (мысленный эксперимент с воображаемыми объектами);

- **устремлено на выяснение существующих характеристик** явлений, процессов, которые в итоге выступают в форме принципов, законов;

- исследователь **не имеет алгоритмических предписаний успеха** (нет решений проблемы в литературе, нельзя спросить решения у коллег по науке);

- исследователь испытывает **объективную недостаточность информации**. Созданные до него средства исследования не являются адекватными решению проблемы.

**Основные характеристики исследования**, которые необходимо учитывать при его организации и проведении:

- **методология исследования** – совокупность целей, подходов, ориентиров, средств и методов исследования;

- **организация исследования** – порядок проведения, основанный на распределении функций и ответственности, закрепленных в нормативах и инструкциях;

- **ресурсы исследования** – комплекс средств и возможностей, обеспечивающих успешное проведение исследования и достижение его результатов;

- **объект исследования** – система управления;

- **предмет исследования** – конкретная проблема, разрешение которой требует проведения исследования;

- **тип исследования** – принадлежность исследования к определенному типу, отражающему своеобразие всех его характеристик;

- **потребность исследования** – степень остроты проблемы профессионализма в подходах к ее решению, стиль управления;

- **результат исследования** – рекомендации, модель, формула, методика, способствующие успешному разрешению проблемы, пониманию ее содержания, истоков и последствий;

- **эффективность исследования** – соразмерность использования ресурсов на проведение исследования и результатов, полученных от него.

В таблице 2 представлена классификация исследований.

Таблица 2 - Классификация исследований

Признак классификации	Типы исследований		
Научный уровень	Теоретические (опираются на научные знания)	Эмпирические (опираются на опыт)	Прагматические (опираются на действия с практическими результатами)
Содержание	Фундаментальные (имеют научно-практический характер и ориентированы на перспективное развитие)		Прикладные (практические, преследующие цель получения быстрых и эффективных решений и результатов)
Характер информации	Количественные		Качественные
Степень охвата изучаемого явления	Комплексные		Локальные
Цель исследования	Практические, предназначенные для разработки эффективных решений и достижения желаемого результата в практике		Научно-практические, ориентированные на перспективу, обновление знаний, повышение образовательного уровня
Организованность	Спонтанные		Организованные
Применяемый исследовательский инструментарий	Универсальные		Уникальные
Ресурсы	Незначительные по ресурсоемкости		Значительные, ресурсоемкие
Предмет исследования	Конъюнктурные		Социологические
	Экономические		Маркетинговые
	Медицинские		Технические
Степень глубины	Диагностические или экспресс-исследования		Детализированные или проблемные
Продолжительность	Длительные		Недлительные
Систематичность	Непрерывные (трекинг-овые)		Периодические (регулярные)
	Эпизодические		Пилотажные (пробные)

Продолжение таблицы 2

Признак классификации	Типы исследований		
Повторяемость	Разовые	Повторяющиеся (когортные и панельные)	
Степень охвата генеральной совокупности	Сплошные		Выборочные
Период функционирования объекта	Ретроспективные	Текущие	Перспективные
Обязательность проведения	Директивные		Инициативные
Место проведения	Лабораторные		Полевые
Участие персонала	Индивидуальные		Коллективные
Применяемые методы	Эмпирические, прагматические, опирающиеся на накопленный опыт и ближайший, непосредственный результат		С привлечением научного аппарата и научной методологии
Информационное обеспечение	На основе внутренней информации		С привлечением обширной внешней информации

В практике управления встречаются все эти типы исследований. От выбора вида исследования зависят его направленность, результаты и качество. Направленность исследования определяется его актуальностью: остротой рассматриваемых проблем, степенью их изученности и практической потребностью в их решении; целью и задачами, предметом и объектом, методологическими и методическими подходами, располагаемыми ресурсами. Результаты исследования представляют собой совокупность характеристик его конечного итога: степени достижения поставленной цели и рекомендуемых решений задач с обоснованием эффективности этих решений. Общими характеристиками качества исследования являются объективность, воспроизводимость, доказательность, логичность, лаконичность, точность, достоверность, завершенность, новизна полученных результатов, их научная и практическая ценность и значимость.



### 1.3 Методология научного исследования систем управления

**Система** - организационно сложное целое, состоящее из множества элементов, расположенных в определенном порядке и взаимодействующих между собой.

Понятие «**система**» чаще всего определяется как совокупность взаимосвязанных элементов, определяющих целостность образования благодаря тому, что его свойства не сводятся к свойству составляющих его элементов.

Многообразие систем может быть упорядочено, если их классифицировать по определенным признакам, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Классификация систем

Классификационный признак	Вид системы
Происхождение системы	естественные (природные – Солнечная система)
	искусственные (антропогенные – город, предприятие, автомобиль)
Объективность существования	материальные (существуют независимо от сознания человека)
	идеальные (сконструированы в сознании человека в виде формул, гипотез)
Степень связи с окружающей средой	Открытые
	относительно обособленные
	Закрытые
	Изолированные
Зависимость от времени	статические (параметры системы не зависят от времени)
	динамические (даже мост)
Предсказуемость поведения	детерминированные (каждой причине соответствует однозначный результат)
	стохастические (одной причине соответствует несколько результатов – посещение занятий)
Место в иерархии систем	суперсистемы (Галактика)
	большие системы (Солнечная система)
	подсистемы (Земля)
	Элементы

**Свойства системы** могут быть условно разделены на 2 ряда.

**Свойства 1-го ряда** (имеют непосредственно системное происхождение):

- целостность (система – организационно сложное целое);
- делимость (систему можно разделить на подсистемы);
- множественность (система состоит из множества элементов);
- целеустремленность (каждый элемент системы стремится к общей цели).

**Свойства 2-го ряда** (обеспечивают работоспособность системы):

- гомогенность (каждый элемент системы имеет общее свойство с другими элементами);
- гетерогенность (система – множество разнородных элементов);
- самоорганизованность (функционирующая система не должна разрушаться);
- централизованность (в системе должно быть центральное звено, стоящее над всеми);
- эмерджентность (свойства системы в целом отличны от свойств ее элементов).

В управлении обществом на различных его уровнях особое место занимают социально-экономические системы, неизменными участниками которых выступают люди. Эти системы искусственные, материальные, открытые, динамические, вероятностные, занимающие различное место в иерархии.

Необходимым условием существования любой системы является наличие управления. В данном случае **управление** - это выработка и осуществление целенаправленных воздействий на систему, что включает сбор, обработку и передачу необходимой информации, принятие и реализацию соответствующих решений.

**Система управления** - организационное сложное целое, состоящее из множества взаимодействующих элементов, в том числе субъекта и объекта управления.

Под **системой управления** понимают совокупность действий, необходимых для согласования совместной деятельности людей. Эта совокупность должна обладать всеми вышеперечисленными свойствами системы. И в реальной действительности она ими обладает. Но в исследовании мы не всегда это видим и учитываем.

При управлении в сравнительно крупных масштабах все действия группируются по **функциям**, которые для их успешного осуществления (профессионализм, накопление опыта, создание необходимых условий и пр.) организационно обособляются в **звенья**, связанные потребностью иметь определенный результат и достигать определенную цель. Исходя из этого, можно определить **понятие системы управления** как совокупность звеньев, осуществляющих управление, и связей между ними.

Действительно, **при малых масштабах** система управления характеризуется комплексом действий, из которых складывается непосредственное воздействие на управляемый объект. Именно факт воздействия характеризует в этом случае связанность и целостность этих действий, реальность управления. Они закрепляются как статическая основа деятельности менеджера, в чем и находит свое выражение формирование системы управления. Такое понимание системы управления наиболее ярко выражается в малом предпринимательстве, в управлении сравнительно малым предприятием, где есть только менеджер и небольшая группа производственных работников. Так понимается система управления при выделении ее в рамках отдельного подразделения (система управления отделом, бригадой, лабораторией, подразделением и пр.)

Если управление осуществляется **в достаточно крупных масштабах**, если существует разделение управленческой деятельности между должностными лицами или специализированными подразделениями, система управления предстает в виде совокупности различных звеньев, связанных между собой определенным образом. **Звенья системы управления** выделяются по специфике, объему и масштабу полномочий, трудоемкости

работы, равномерности распределения нагрузки, квалификационным требованиям к персоналу, информационному обеспечению, возможностям территориального размещения сотрудников.

Звенья системы управления могут быть линейными, функциональными, линейно-функциональными, функционально-линейными. Комбинация различных звеньев в системе управления определяет разнообразие типов организационных структур.

Особой формой сочетания функций и полномочий в деятельности звена системы управления, допускающей двойную, но разделенную подчиненность звена, являются **матричные системы управления**. Они оказываются наиболее эффективными в условиях диверсификации производства или услуг. Их достоинством являются также гибкость и адаптивность, сочетание широкой и узкой специализации персонала, оперативное реагирование на проблемы, эффективное использование высококвалифицированных специалистов.

При исследовании систем управления желательно пользоваться показателями ее состояния, функционирования и развития. Не все показатели могут иметь строго расчетную форму. На практике приходится пользоваться и показателями экспертных, эвристических, социологических, тестовых оценок.

Наиболее общими показателями системы управления являются:

- состав и структура функций управления,
- звенья и их распределение по ступеням иерархии,
- структура системы управления,
- величины звеньев,
- распределение полномочий (централизация управления),
- информационное обеспечение,
- квалификационные требования,
- использование технических средств,
- равномерность нагрузки.

Для нормального функционирования система управления производством (фирмой, организацией) должна располагать следующими данными:

- целью управления;
- идеальной моделью будущего функционирования объекта;
- моделью фактического состояния объекта для сравнения ее с идеальной моделью и нахождения отклонений;
- информацией, направленной на устранение отклонений фактического состояния модели от идеального.

Выделяют следующие **виды систем управления**:

- системы управления программные (жесткие) - существует единственная связь между субъектом и объектом управления;
- регулируемая система управления - использует информацию о реакции объекта на управление, учитывает интересы людей;
- саморегулирующиеся системы управления - регулирование системы происходит без вмешательства внешних сил;
- адаптивные системы управления - открытые системы.

**Принципы существования и работы систем управления:**

- принцип обратной связи;
- принцип внешнего дополнения;
- принцип необходимого разнообразия;
- принцип «черного ящика».

#### **1.4 Системный подход в исследовании управления**

**В практическом использовании понятия «система» есть некоторая двойственность.** С одной стороны, оно используется для обозначения некоторого реально существующего явления (технического устройства, биологи-

ческого организма, предприятия, общества и т. д.). С другой стороны, оно используется как метод изучения и представления этого явления.

**В первом случае понятие системы** используется как конкретно-предметное, предназначенное для обозначения реально существующего явления, которое нас интересует, которое мы хотим исследовать и которое лишь условно, лишь в первом приближении можно назвать системой.

**Во втором случае понятие системы** используется как методологическое, как комплекс подходов, принципов и методов выделения, оценки и исследования этого явления.

Раньше в науке и практике господствовал **редукционистский подход**, который был построен на сведении свойства целого к свойствам составляющих его элементов. В лучшем случае отличие свойств целого видели только в количественных характеристиках (сумма элементов и их свойств). Эта методология характеризует не столько недостатки, сколько этап развития науки, который предопределял возникновение новой методологии - **системного подхода**.

**Системный подход** возник как противоположность редукционистскому и обогатил научные исследования новыми принципами. При этом редукционистский подход не исчез. Для исследования многих явлений он может быть полезным и сегодня. Нередко он используется в моделировании явлений определенного класса.

Системный подход в исследовании управления можно представить в совокупности принципов:

- **Принцип целостности.** Он заключается в выделении объекта исследования целостным образованием, т. е. отграничении его от других явлений, от среды. Это можно сделать только посредством определения и оценки отличительных свойств явления и сравнения этих свойств со свойствами его элементов.

Целостность - это не абсолютная характеристика, она может выражаться в определенной мере. Системный подход предполагает установление этой

меры. Этим он отличается от подходов аспектного, многоаспектного, комплексного, репродукционистского, концептуального, в рамках которых целостность выступает не как реальное и объективное свойство, а следовательно, и характеристика объекта, а как некоторое условие его изучения. Здесь целостность имеет условный характер.

- **Принцип совместимости элементов целого.** Целое только тогда может существовать в качестве целого, когда совместимы между собой составляющие его элементы. Именно их совместимость и определяет возможность и наличие связей, их существование или функционирование в рамках целого. При этом совместимость следует понимать не просто как свойство элемента как такового, а его свойство в соответствии с положением и функциональным статусом в этом целом, его отношение к системообразующим элементам.

Системообразующим элементом для менеджмента является человек. Его отношения с другими людьми по самым различным поводам (техника, технология, информация, социальная принадлежность, психология, стоимость, деньги и т. д.) и характеризуют и связи в социально-экономической системе и ее целостность. Управление, так же как и производство, общество, фирма и т.д., т.е. некая общность людей, объединенных одной из их потребностей, является социально-экономической системой. В исследовании этой системы можно использовать как аспектный, так и системный подход.

- **Принцип функционально-структурного строения целого.** Этот принцип заключается в том, что при исследовании систем управления необходимо анализировать и определять функциональное строение системы, т. е. видеть не только элементы и их связи, но и функциональное содержание каждого из элементов. В двух идентичных системах с одинаковым набором элементов и их одинаковым строением может быть различным содержание функционирования этих элементов и их связи по определенным функциям. Это часто и оказывает влияние на эффективность управления. Например, в

системе управления могут быть неразвитыми функции социального регулирования, функции прогнозирования и планирования, функции связей с общественностью.

Особым фактором использования этого принципа является фактор развитости функций и степень их обособления, которая в определенной мере характеризует профессионализм ее реализации.

Исследование функционального содержания системы управления обязательно должно включать и определение дисфункций, которые характеризуют наличие таких функций, которые не соответствуют функциям целого и тем самым могут нарушить устойчивость системы управления, необходимую стабильность ее функционирования. Дисфункции - это как бы лишние функции, иногда устаревшие, потерявшие свою актуальность, но в силу инерции еще существующие. Их необходимо выявлять при исследовании.

- **Принцип развития.** Любая система управления, которая является объектом исследования, находится на определенном уровне и этапе развития. Все ее характеристики определяются особенностями уровня и этапа развития. И это нельзя не учитывать в проведении исследования. Как это можно учесть? Очевидно, посредством сравнительного анализа прошлого ее состояния, настоящего и возможного будущего. Конечно, здесь возникают трудности информационного характера, а именно: наличие, достаточность и ценность информации. Но эти трудности могут быть уменьшены при систематическом исследовании системы управления, позволяющем накапливать необходимую информацию, определять тенденции развития и экстраполировать их на будущее.

- **Принцип лабильности функций.** Оценивая развитие системы управления, нельзя исключать возможность изменения ее общих функций, приобретения ею новых функций целостности, при относительной стабильности внутренних, т. е. их состава и структуры. Такое явление характеризует понятие лабильности функций системы управления. В



реальной действительности нередко приходится наблюдать лабильность функций управления. Она имеет определенные пределы, но во многих случаях может отражать как положительные, так и отрицательные явления. Конечно, это должно быть в поле зрения исследователя.

- **Принцип полуфункциональности.** В системе управления могут быть функции полифункционального назначения. Это функции, соединенные по определенному признаку, для получения какого-либо специального эффекта. Его можно иначе назвать принципом функциональной совместимости. Но совместимость функций определяется не только ее содержанием, как нередко принято считать, но и целями управления и совместимостью исполнителей. Ведь функция - это не просто вид деятельности, но и человек, который реализует эту функцию. Часто функции, казалось бы несовместимые по своему содержанию, оказываются совместимыми в деятельности определенного специалиста. И наоборот. При исследовании полифункциональности нельзя забывать о человеческом факторе управления.

- **Принцип итеративности.** Любое исследование является процессом, предполагающим определенную последовательность операций, использования методов, оценки результатов предварительных, промежуточных и конечных. Это характеризует итерационное строение процесса исследования. Его успех зависит от того, как мы выберем эти итерации, как будем их комбинировать.

- **Принцип вероятностных оценок.** В исследовании не всегда существует возможность достаточно точно проследить и оценить все причинно-следственные связи, иначе говоря, представить объект исследования в детерминированном виде. Многие связи и отношения имеют объективно вероятностный характер, многие явления можно оценить лишь вероятно, если учитывать современный уровень, современные возможности изучения явлений социально-экономического и социально-психологического плана. Поэтому исследование управления должно быть

ориентировано на вероятностные оценки. Это означает широкое использование методов статистического анализа, методик расчета вероятности, нормативных оценок, гибкого моделирования и пр.

- **Принцип вариантности.** Этот принцип вытекает из принципа вероятности. Сочетание вероятностей дает различные варианты отражения и понимания действительности. Каждый из таких вариантов может и должен быть в фокусе внимания исследования. Любое исследование может быть ориентировано либо на получение единственного результата, либо на определение возможных вариантов отражения реального положения дел с последующим анализом этих вариантов. Вариантность исследования проявляется в разработке не единственной, а нескольких рабочих гипотез или разнообразных концепций на первом этапе исследования. Вариантность может проявляться и в выборе аспектов и методов исследования, различных способов, скажем моделирования явлений.

Но эти принципы системности только тогда могут быть полезны и эффективны, могут отражать действительно системный подход, когда они сами будут учитываться и использоваться системно, т. е. во взаимозависимости и в связи друг с другом. Возможен такой парадокс: принципы системного подхода не дают системности в исследовании, потому что используются спорадически, без учета их связи, субординации, комплексности. Принципы системности надо использовать тоже системно.

Системный подход оказывается наиболее важным и продуктивным для исследования социально-экономических явлений. Управление относится к классу именно таких явлений.

## **1.5 Система методов исследований в менеджменте**

Современное наукоучение выделяет **основные уровни методов:**

1) **Философско-методологический** - включает в себя анализ методов с точки зрения их мировоззренческой и гносеологической обоснованности.

2) **Общенаучный** изучаются общенаучные методы, а к ним относятся: наблюдение, эксперимент, общелогические методы обработки фактов и их оформление, методы построения теорий и гипотез.

3) **Частно-научный** - конкретизация общенаучных методов применительно к частным дисциплинам.

4) **Дисциплинарный (специфический)** - система приемов, применяемых в той или иной научной дисциплине, входящей в какую-нибудь отрасль науки или возникшей на стыках наук. Каждая фундаментальная наука представляет собой комплекс дисциплин, которые имеют свой специфический предмет и свои своеобразные методы исследования.

5) **Междисциплинарный (диверсифицированный)** – методы исследования как совокупность ряда синтетических, интегративных способов (возникших как результат сочетания элементов различных уровней методологии), нацеленных на стыки научных дисциплин.

В таблице 4 представлена система методов исследований в менеджменте.

Таблица 4 - Система методов исследований в менеджменте

Общенаучные			Специфические, дисциплинарные (присущие именно менеджменту)	Диверсифицированные, междисциплинарные (из других наук)
Эмпирические	Теоретического познания	Общелогические		
Наблюдение	Формализация	Анализ	Анализ документов	Мозг. штурм, обратная мозговая атака, метод I-G-I
Эксперимент	Аксиоматизация	Абстрагирование	Опрос	Систематизированный поиск
Сравнение	Гипотетико-дедуктивный	Классификации	Деловая игра	Синектический штурм
Описание	Конструирование определений	Обобщение	Тестирование	Глубокое погружение в проблему

Продолжение таблицы 4

Общенаучные			Специфические, дисциплинарные (присущие именно менеджменту)	Диверсифицированные, междисциплинарные (из других наук)
Эмпирические	Теоретического познания	Общелогические		
Измерение	Доказательств	Идеализация	Экспертные оценки	Интенсификация мыслительной деятельности
		Индукция	SWOT-анализ	Интуитивный поиск
		Дедукция	Факторный анализ	«Шесть шляп мышления»
		Аналогия	Линейное программирование	Метод Мэтчета
		Структурно-функциональный анализ	Экономико-математическое моделирование	Проектирование концепций (дивергенции, трансформации и конверсии)
		Системный подход	Теория массового обслуживания	Метод фокальных объектов
		Моделирование	Теория связи	Оператор РВС
		Вероятностно-статистический	Сетевое планирование	
		Морфологический анализ		
		Полемика		

**Методология** - это логическая организация деятельности человека, состоящая в определении цели и предмета исследования, подходов и ориентиров в его проведении, выборе средств и методов, определяющих наилучший результат.

**Методология** формировалась в связи с необходимостью обобщения и разработки тех методов, которые были открыты в философии, науке. Любая деятельность человека характеризуется методологией. Но в успехе исследовательской деятельности методология играет решающую, определяющую роль.

## 1.6 Общенаучные методы исследования

**Общенаучные методы включают:**

**1) Эмпирические методы:**

- **метод наблюдения**, базирующийся на фиксации и регистрации параметров и показателей свойств изучаемого объекта исследования; **наблюдение** - целенаправленное пассивное изучение предметов, опирающееся в основном на данные органов чувств. В ходе наблюдения мы получаем знания не только о внешних сторонах объекта познания, но и - в качестве конечной цели - о его существенных свойствах и отношениях.

Наблюдение может быть **непосредственным и опосредованным** различными приборами и другими техническими устройствами. По мере развития науки оно становится все более сложным и опосредованным. Основные **требования** к научному наблюдению: **однозначность замысла** (что именно наблюдается); **возможность контроля** путем либо повторного наблюдения, либо с помощью других методов (например, эксперимента). Важным моментом наблюдения является интерпретация его результатов - расшифровка показаний приборов и т. п.

- **метод эксперимента**, основанный на исследовании изучаемого объекта в искусственно созданных для него условиях. Условия могут натурные или моделированные. **Эксперимент** - активное и целенаправленное вмешательство в протекание изучаемого процесса, соответствующее изменение исследуемого объекта или его воспроизведение в специально созданных и контролируемых условиях, определяемых целями эксперимента, В его ходе изучаемый объект изолируется от влияния побочных, затемняющих его сущность обстоятельств и представляется в «чистом виде».

**Основные особенности эксперимента:**

а) более активное (чем при наблюдении) отношение к объекту исследования, вплоть до его изменения и преобразования;

б) возможность контроля за поведением объекта и проверки результатов;

в) многократная воспроизводимость изучаемого объекта по желанию исследователя;

г) возможность обнаружения таких свойств явлений, которые не наблюдаются в естественных условиях.

Виды (типы) экспериментов весьма разнообразны. Так, по своим функциям выделяют **исследовательские (поисковые), проверочные (контрольные), воспроизводящие** эксперименты. По характеру объектов различают **физические, химические, биологические, социальные** и т. п. Существуют эксперименты **качественные и количественные**. Широкое распространение в современной науке получил **мысленный эксперимент** - система мыслительных процедур, проводимых над идеализированными объектами.

- **метод сравнения**, позволяющий определить различия или общность исследуемого объекта с аналогом (эталоном, образцом и т.п. - в зависимости от цели исследования); **сравнение** - познавательная операция, выявляющая сходство или различие объектов (либо ступеней развития одного и того же объекта), т.е. их тождество и различия. Оно имеет смысл только в совокупности однородных предметов, образующих класс. Сравнение предметов в классе осуществляется по признакам, существенным для данного рассмотрения. При этом предметы, сравниваемые по одному признаку, могут быть несравнимы по другому.

Сравнение является основой такого логического приема, как аналогия, и служит исходным пунктом сравнительно-исторического метода. Его суть - выявление общего и особенного в познании различных ступеней (периодов, фаз) развития одного и того же явления или разных сосуществующих явлений.

- **метод описания** - познавательная операция, состоящая в фиксации результатов опыта (наблюдения или эксперимента) с помощью определенных систем обозначения, принятых в науке.

- **метод измерения**, позволяющий дать определенными единицами измерения численную оценку исследуемого свойства объекта; **измерение** - совокупность действий, выполняемых при помощи определенных средств с целью нахождения числового значения измеряемой величины в принятых единицах измерения.

Следует подчеркнуть, что методы эмпирического исследования никогда не реализуются «вслепую», а всегда «теоретически нагружены», направляются определенными концептуальными идеями.

## **2) Теоретические методы исследования:**

- **метод формализации**, основанный на изучении содержания и структуры системы управления в знаковой форме с помощью искусственных языков и символов, что может обеспечить краткость и однозначность результата исследования. Этот метод взаимосвязан с другими методами (моделирования, абстрагирования, идеализацией и т.п.);

**Формализация** - отображение содержательного знания в знаково-символическом виде (формализованном языке). Последний создается для точного выражения мыслей с целью исключения возможности для неоднозначного понимания. При формализации рассуждения об объектах переносятся в плоскость оперирования со знаками (формулами), что связано с построением искусственных языков (язык математики, логики и т.п.).

Формализация служит основой для процессов алгоритмизации программирования вычислительных устройств, а тем самым и компьютеризации не только научно-технического, но и других форм знания.

Главное в процессе формализации состоит в том, что над формулами искусственных языков можно производить операции, получать из них новые формулы и соотношения. Тем самым операции с мыслями о предметах заменяются действиями со знаками и символами. Формализация - есть

обобщение форм различных по содержанию процессов, абстрагирование этих форм от их содержания. Она уточняет содержание путем выявления его формы и может осуществляться с различной степенью полноты.

- **метод аксиоматизации**, основанный на получении результатов исследования на базе логических аксиом; **аксиоматический метод** - способ построения научной теории, при котором в ее основу кладутся некоторые исходные положения - аксиомы (постулаты), из которых все остальные утверждения этой теории выводятся из них чисто логическим путем, посредством доказательства. Для вывода теорем из аксиом (и вообще одних формул из других) формулируются специальные правила вывода. Следовательно, доказательство в аксиоматическом методе - это некоторая последовательность формул, каждая из которых есть либо аксиома, либо получается из предыдущих формул по какому-либо правилу вывода.

- **гипотетико-дедуктивный метод** - метод научного познания, сущность которого заключается в создании системы дедуктивно связанных между собой гипотез, из которых в конечном счете выводятся утверждения об эмпирических фактах. Тем самым этот метод основан на выведении (дедукции) заключений из гипотез и других посылок, истинностное значение которых неизвестно. А это значит, что заключение, полученное на основе данного метода, неизбежно будет иметь вероятностный характер.

Общая структура гипотетико-дедуктивного метода:

а) **ознакомление с фактическим материалом**, требующим теоретического объяснения и попытка такового с помощью уже существующих теорий и законов. Если нет, то:

б) **выдвижение догадки (гипотезы, предположения)** о причинах и закономерностях данных явлений с помощью разнообразных логических приемов;

в) **оценка основательности и серьезности предположений** и отбор из множества из них наиболее вероятного;



г) **выведение из гипотезы (обычно дедуктивным путем) следствий** с уточнением ее содержания;

д) **экспериментальная проверка** выведенных из гипотезы следствий. Тут гипотеза или получает экспериментальное подтверждение, или опровергается. Однако подтверждение отдельных следствий не гарантирует ее истинности (или ложности) в целом. Лучшая по результатам проверки гипотеза переходит в теорию.

Разновидностью гипотетико-дедуктивного метода можно считать **математическую гипотезу**, где в качестве гипотез выступают некоторые уравнения, предоставляющие модификацию ранее известных и проверенных состояний. Изменяя последние, составляют новое уравнение, выражающее гипотезу, которая относится к новым явлениям. **Гипотетико-дедуктивный метод** (как и аксиоматический) является не столько методом открытия, сколько способом построения и обоснования научного знания, поскольку он показывает каким именно путем можно прийти к новой гипотезе.

- **метод восхождения от абстрактного к конкретному**, основанный на получении результатов исследования на базе перехода от логического изучения абстрактно расчлененного исследуемого объекта к целостному конкретному его познанию; **метод восхождения от абстрактного к конкретному** - метод теоретического исследования и изложения, состоящий в движении научной мысли от исходной абстракции («начало» - одностороннее, неполное знание) через последовательные этапы углубления и расширения познания к результату - целостному воспроизведению в теории исследуемого предмета. В качестве своей предпосылки данный метод включает в себя восхождение от чувственно-конкретного к абстрактному, к выделению в мышлении отдельных сторон предмета и их «закреплению» в соответствующих абстрактных определениях. Движение познания от **чувственно-конкретного к абстрактному** - это и есть движение от единичного к общему, здесь преобладают такие логические приемы, как анализ и индукция. Восхождение от **абстрактного к мысленно-**

**конкретному** - это процесс движения от отдельных общих абстракций к их единству, конкретно-всеобщему, здесь господствуют приемы синтеза и дедукции. Такое движение познания - не какая-то формальная, техническая процедура, а диалектически противоречивое движение, отражающее противоречивое развитие самого предмета, его переход от одного уровня к другому в соответствии с разворачиванием его внутренних противоречий.

- **метод конструирования определения** – изучение понятия на основе выявления и описания его сущностных характеристик. Существуют явные и неявные определения. **Явные** построены на поиске наиболее удачных с точки зрения практики синонимов, т. е. таких понятий, которые представляются бесспорными, которые известны, функционируют в системе знаний, или конструируются посредством дополнения этих понятий, их ограничением, выделением существенных свойств. **Неявные** определения конструируются через использование понятия в контексте других понятий, в его концептуальных связях, функциях в системе объяснений и обоснований. Такое определение всегда неполно и неустойчиво, односторонне и туманно. Но с этим приходится мириться, как правило, до поры до времени. Ведь бывают такие явления, которые при исследовании первоначально можно только обозначить некоторым названием или термином, и только впоследствии возникает возможность определить их более точно. Это происходит в процессе последовательного формирования концепции.

- **метод доказательств**; понятие доказательства в практике исследовательской деятельности рассматривается как приведение любых аргументов, подтверждающих некоторое положение. Такими аргументами могут быть **факты, проверенные положения, заключения, точки зрения признанных авторитетов, результаты эксперимента**. Не все и не всегда можно доказать при помощи фактов, да и не всегда существуют доступные восприятию факты. В этом случае доказываемые положения выводятся из других, достоверность которых полагается установленной.

**Доказательство** - это интеллектуальная операция, состоящая в установлении истинности некоторого суждения, посредством его вывода из других суждений, истинность которых полагается установленной до этой операции и независимо от нее, а также посредством подтверждения фактами и практической деятельностью.

Корректность доказательства определяется его строением. В каждом доказательстве существует три элемента: **тезис, аргументы (основания), демонстрация.**

**Тезис** - это суждение, истинность и принятие которого устанавливается в доказательстве; **аргументы** - суждения, из которых выводится тезис; **демонстрация** - логическая форма связи тезиса и аргументов, обуславливающая необходимость выведения одного из другого, тезиса из аргумента.

**3) Общелогические (теоретико-эмпирические) методы исследования:**

- **метод анализа** - реальное или мысленное разделение объекта на составные части и **метод синтеза** - их объединение в единое органическое целое, а не в механический агрегат. Результат синтеза - совершенно новое образование. Например, применительно к исследованию процессов в менеджменте анализ позволяет подразделить его на операции, выявить в нем связи и отношения, а синтез дает возможность соединить все операции, связи и отношения и составить технологическую схему

Применяя эти приемы исследования, следует иметь в виду, что, во-первых, **анализ не должен упускать качество предметов.** В каждой области знания есть свой предел членения объекта, за которым мы переходим в иной мир свойств и закономерностей (атом, молекула и т. п.). Во-вторых, **разновидностью анализа является также разделение классов (множеств) предметов на подклассы - их классификация и периодизация.** В-третьих, **анализ и синтез диалектически взаимосвязаны.** Но некоторые виды научной деятельности являются по преимуществу

аналитическими (например, аналитическая химия) или синтетическими (например, синергетика).

- **метод абстрагирования** - процесс мысленного отвлечения от ряда свойств и отношений изучаемого явления с одновременным выделением интересующих исследователя свойств (прежде всего существенных, общих). В результате этого процесса получают различного рода «абстрактные предметы», которыми являются как отдельно взятые понятия и категории («белизна», «развитие», «противоречие», «мышление» и др.), так и их системы. Наиболее развитыми из них являются математика, логика, диалектика, философия.

Выяснение того, какие из рассматриваемых свойств являются существенными, а какие второстепенными - главный вопрос абстрагирования. Этот вопрос в каждом конкретном случае решается прежде всего в зависимости от природы изучаемого предмета, а также от конкретных задач исследования.

- **метод классификации** - это разделение явлений, а, следовательно, и понятий, характеризующих их, на определенные классы, позволяющие увидеть специфику явлений, их разнообразие, свойства, связи и зависимости, общее и специфическое и посредством этого проникнуть в их сущность.

Есть два **вида классификации: деление общего и разделение целого.**

**Первый вид** предполагает деление некоторой совокупности явлений, имеющих некоторые общие черты и в то же время различия. Их общность можно отразить в критерии, их различие - в группах принадлежности. Так, например, воздействие - это есть сознательное влияние на человека, преследующее определенную цель. Все разнообразие воздействий можно разделить на воздействия сильные и слабые, постоянные (прессинг) и периодичные, прямые и косвенные и пр. И выделение каждой из этих групп имеет вполне определенный критерий.

**Второй вид** классификации - разделение целого. Главный его признак заключается в том, что здесь критерием классификации является часть цело-

го. Как бы детально не проводилась классификация, она всегда отражает содержание некоторого явления, предстающего перед нами в виде целого. Например, воздействие состоит из целеполагания, определения ситуации, поиска проблемы, разработки и реализации решения. И это содержание присуще любому воздействию, характеризующему управление. Здесь критерии классификации ограничены не просто некоторой общностью явлений, а целостностью самого явления, в рамках которого и проводится классификация. В представленном нами примере критерием выделения этапов процесса управления является качественная определенность действий, из которых складывается процесс управляющего воздействия. Эта качественная определенность включает в себя методы работы, переключение внимания (выделение главного), закономерная последовательность (исходные и заключительные действия), рамки целого (сущность явления).

- **метод обобщения** - процесс установления общих свойств и признаков предмета, тесно связано с абстрагированием. При том могут быть выделены любые признаки (абстрактно-общее) или существенные (конкретно-общее, закон).

Всякое обобщение должно иметь основание, т. е. свойство или совокупность свойств, позволяющих сгруппировать явления и обозначить эту группу каким-либо понятием. Например, понятие «человеческий капитал», совсем недавно возникшее в науке и практике управления, обобщает такие свойства человеческих ресурсов, кадров, персонала, личностных характеристик работников как способность гарантировать экономический успех фирме, повышать прибыль, стабилизировать функционирование, ускорять развитие.

- **метод идеализации** - мыслительная процедура, связанная с образованием абстрактных (идеализированных) объектов, принципиально не осуществимых в действительности («точка», «идеальный газ», «абсолютно черное тело» и т. п.). Данные объекты не есть «чистые фикции», а весьма сложное и очень опосредованное выражение реальных процессов. Они

представляют собой некоторые предельные случаи последних, служат средством их анализа и построения теоретических представлений о них.

Идеализированный объект, в конечном счете, выступает как отражение реальных предметов и процессов. Образовав, с помощью идеализации, о такого рода объектах теоретические конструкты, можно в дальнейшем оперировать с ними в рассуждениях как с реально существующей вещью и строить абстрактные схемы реальных процессов, служащие для более глубокого их понимания.

- **метод индукции** - движение мысли от единичного (опыта, фактов) к общему (их обобщению в выводах) и **метод дедукции** - восхождение процесса познания от общего к единичному. Это противоположные, взаимно дополняющие ходы мысли. Поскольку опыт всегда бесконечен и неполон, то индуктивные выводы всегда имеют проблематичный (вероятностный) характер. Индуктивные обобщения обычно рассматривают как опытные истины (эмпирические законы).

Характерная особенность **дедукции** заключается в том, что от истинных посылок она всегда ведет к истинному, достоверному заключению, а не к вероятностному (проблематичному). Дедуктивные умозаключения позволяют из уже имеющегося знания получать новые истины, и притом с помощью чистого рассуждения, без обращения к опыту, интуиции, здравому смыслу и т.п.

- **метод аналогии** (соответствие, сходство) В установление сходства в некоторых сторонах, свойствах и отношениях между нетождественными объектами. На основании выявленного сходства делается соответствующий вывод - умозаключение по аналогии. Его общая схема: объект В обладает признаками а, b, с, d; объект С обладает признаками b, с, d; следовательно, объект С, возможно, обладает признаком а. Тем самым аналогия дает не достоверное, а вероятное знание. При выводе по аналогии знание, полученное из рассмотрения какого-либо объекта («модели»), переносится на другой, менее изученный и менее доступный для исследования объект.

- **метод моделирования** - метод исследования определенных объектов путем воспроизведения их характеристик на другом объекте - модели, которая представляет собой аналог того или иного фрагмента действительности (вещного или мыслительного) - оригинала модели. Между моделью и объектом, интересующим исследователя, должно существовать известное подобие (сходство) - в физических характеристиках, структуре, функциях и др.

Формы моделирования весьма разнообразны и зависят от используемых моделей и сферы применения моделирования. По характеру моделей выделяют **материальное (предметное) и идеальное моделирование**, выраженное в соответствующей знаковой форме.

Материальные модели являются природными объектами, подчиняющимися в своем функционировании естественным законам физики, механики и т. п. При материальном (предметном) моделировании конкретного объекта его изучение заменяется исследованием некоторой модели, имеющей ту же физическую природу, что и оригинал (модели самолетов, кораблей, космических аппаратов и т. п.).

При идеальном (знаковом) моделировании модели выступают в виде графиков, чертежей, формул, систем уравнений, предложений естественного и искусственного (символы) языка и т. п. В настоящее время широкое распространение получило **математическое (компьютерное) моделирование**.

- **системный подход** - совокупность общенаучных методологических принципов (требований), в основе которых лежит рассмотрение объектов как систем.

К числу этих требований относятся:

а) выявление зависимости каждого элемента от его места и функций в системе с учетом того, что свойства целого несводимы к сумме свойств его элементов;

- б) анализ того, насколько поведение системы обусловлено как особенностями ее отдельных элементов, так и свойствами ее структуры;
- в) исследование механизма взаимодействия системы и среды;
- г) изучение характера иерархичности, присущей данной системе;
- д) обеспечение всестороннего многоаспектного описания системы;
- е) рассмотрение системы как динамичной, развивающейся целостности.

**Специфика системного подхода** определяется тем, что он ориентирует исследование на раскрытие целостности развивающегося объекта и обеспечивающих ее механизмов, на выявление многообразных типов связей сложного объекта и сведение их в единую теоретическую картину.

Важным понятием системного подхода является понятие «**самоорганизация**». Данное понятие характеризует процесс создания, воспроизведения или совершенствования организации сложной, открытой, динамичной, саморазвивающейся системы, связи между элементами которой имеют не жесткий, а вероятностный характер (живая клетка, организм, биологическая популяция, человеческий коллектив и т. п.).

В современной науке самоорганизующиеся системы являются специальным предметом исследования **синергетики**, общенаучной теории самоорганизации, ориентированной на поиск законов любой природы - природных, социальных, когнитивных (познавательных).

- **структурно-функциональный (структурный) метод** строится на основе выделения в целостных системах их структуры - совокупности устойчивых отношений и взаимосвязей между ее элементами и их роли (функций) относительно друг друга.

Структура понимается как нечто инвариантное (неизменное) при определенных преобразованиях, а функция как «назначение» каждого из элементов данной системы (функции какого-либо биологического органа, функции государства, функции теории).



Основные требования (процедуры) структурно-функционального метода (который часто рассматривается как разновидность системного подхода):

- а) изучение строения, структуры системного объекта;
- б) исследование его элементов и их функциональных характеристик;
- в) анализ изменения этих элементов и их функций;
- г) рассмотрение развития (истории) системного объекта в целом;
- д) представление объекта как гармонически функционирующей системы, все элементы которой «работают» на поддержание этой гармонии.

- **вероятностно-статистические методы** основаны на учете действия множества случайных факторов, которые характеризуются устойчивой частотой. Это и позволяет вскрыть необходимость (закон) через совокупное действие множества случайностей. Названные методы опираются на теорию вероятностей, которую зачастую насыплют наукой о случайном.

Вероятность - количественная мера (степень) возможности появления некоторого явления, события при определенных условиях. Диапазон вероятности - от нуля (невозможность) до единицы (действительность). Указанные методы основаны на различении динамических и статистических законов по такому критерию (основанию), как характер вытекающих из них предсказаний. В законах динамического типа предсказания имеют точно определенный однозначный характер (например, в классической механике).

В статистических законах предсказания носят не достоверный, а лишь вероятностный характер, который обусловлен действием множества случайных факторов, через сложное переплетение которых и выражается необходимость. Как показала история научного познания, «мы лишь теперь начинаем по достоинству оценивать значение всего круга проблем, связанных с необходимостью и случайностью».

**Вероятностно-статистические методы** широко применяются при изучении массовых, а не отдельных явлений случайного характера (квантовая механика, статистическая физика, синергетика, социология и др.).

Сегодня все чаще говорят о проникновении в науку вероятностного стиля мышления.

**Методы теории вероятностей** помогают принимать решения, которые сводятся к определению значения вероятностей наступления определенных событий и выбору их возможных действий наиболее предпочтительного. В данном случае речь идет о том, производить или нет продукт А или В, реорганизовывать либо расширять производство, проникать на рынок или нет.

- **морфологический метод (морфологический анализ)** - соединение метода классификации и метода обобщения дает метод морфологического анализа (иногда он называется методом **морфологического ящика**).

**Морфологический анализ** предполагает не простую декомпозицию, т.е. разложение целого на составляющие его части, но выделение элементов по принципам функциональной значимости и роли, т.е. влияния элемента или подпроблемы на общую проблему, а также прямую или опосредованную связь с внешней средой (иногда это называют надсистемой).

**Морфологический анализ** можно реализовать посредством составления так называемых **морфологических карт**, которые содержат, с одной стороны, перечень необходимых параметров, отражающих предполагаемый и ожидаемый результат, с другой стороны, варианты решений, среди которых надо делать выбор, чтобы достичь результата.

Например, такими параметрами могут быть своевременность исполнения, равномерность загрузки, инновационность деятельности, качество работы. Все это параметры управления. Какие факторы определяют их достижение или реализацию? Контроль исполнения, ясность распоряжений, учет загрузки, нормы загрузки, информационное обеспечение, планирование работ, распределение персонала, обучение персонала, мотивирование исполнения, критерии качества, мотивирование качества и др. Все эти факторы определяют возможные решения. Но решения могут быть ключевыми и второстепенными, промежуточными и окончательными.

Сделать выбор и обоснование решений позволяет морфологическая карта. Решение должно соединять все эти факторы, отражать комплекс действий, способных изменить положение.

- **метод «букета проблем»** - это некоторая разновидность морфологического анализа, он основан на поиске такой формулировки проблемы, которая в большей мере способствует нахождению ее решения.

Дело в том, что решение любой проблемы зависит от того, как она поставлена, как сформулированы вопросы, отражающие суть этой проблемы. Корректная постановка вопроса всегда отражает знание пути его решения. На этом и построен метод букета проблем.

**Технология использования метода «букета проблем» включает несколько этапов:**

1) **Постановка проблемы в таком виде, в каком она представлена в реальной практике управления.** Например: как использовать компьютер в деятельности менеджера?

2) **Обобщение этой проблемы, представление ее в общем виде.** В нашем примере: повысить производительность управленческой деятельности, обеспечить профессионализм управления, поднять авторитет менеджера и пр. Обобщение позволяет определить класс проблемы, ее истоки, главное в выборе ее решения.

3) **Определить проблему-аналог.** Эти действия заключаются в поиске аналогичных проблем в других областях деятельности или сферах природы. Можно по поставленной первоначально нами проблеме так сформулировать аналог «отрастить вторую голову», «увеличить скорость мысли», «обеспечить выживание» и т. д. Это звучит парадоксально, но в исследовании не надо бояться парадоксов. Они могут подсказать удачные решения, убедить в необходимости решения проблемы, показать важность ее, они определяют отношение к проблеме, позволяют увидеть исходную проблему в новом ракурсе.

4) **Установить роль и взаимодействия проблемы в комплексе других проблем.** Может быть, можно решить проблему не саму по себе, а через решение другой проблемы: может быть, решение проблемы произойдет как следствие. Например, по нашей исходной проблеме это может быть замена менеджера другим лицом, владеющим компьютером, изменение распределения функций и полномочий в системе управления так, чтобы менеджер не нуждался в индивидуальном владении компьютером, создать должность личного помощника менеджера, владеющего компьютерной техникой, разработать предельно простые программы использования компьютера, доступные несведущему человеку.

5) **Сформулировать обратную проблему.** Это бывает очень полезно, так как может подсказать решение, навести исследователя на удачный вариант. Например, компьютеризация деятельности менеджера снижает действие человеческого фактора управления, а это отрицательно сказывается на эффективности управления при любом уровне его технической вооруженности. Такая формулировка обратной проблемы позволяет увидеть опасность неудачных решений, установить критерии выбора успешных решений.

- **полемика** - это аргументированное обсуждение в группе исследователей проблем и способов их решения. Говорят: «В спорах рождается истина». Можно эту мысль выразить следующим образом: «Для установления истины необходимы различные точки зрения и полемика между их носителями». Для исследователя полемика является необходимым элементом исследования, потому что она помогает находить дополнительные аргументы, оттачивать формулировки, укреплять позиции и мысли, конкретизировать рекомендации, усиливать доказательства. Полемика позволяет превращать предположения в убеждения.

#### **Принципы научной и исследовательской полемики:**

1) Стремление понять оппонента в его мотивах, позиции, аргументах, знании предмета (проблемы), типе мышления.

2) Избегать абсолютного отрицания правильности мнений, относясь к ним скептически и аналитически, но доброжелательно.

3) Иметь четкую цель полемики и проводить ее в вопросах, высказываниях, аргументах и доказательстве.

4) Оценивать выводы, предложения, мысли, а не их автора. Относиться с уважением к оппоненту.

5) В выражении своей позиции стремиться в максимальной степени к четкости и аргументированности, конкретности и ясности.

6) Определять понятия, которыми выражаются мысли, на которых строятся доказательства.

7) Посредством вопросов уточнять позиции, обнаруживать слабые места в полемике, мотивировать дополнительные аргументы.

8) Избегать оперирования мнением авторитетов или формальных лидеров, должностных лиц.

9) В исследовательской полемике нельзя устанавливать истину мнением большинства, голосованием.

10) Основой полемики должны быть результаты или методологические подходы, формулируемые на профессиональной основе. Ведь полемику можно вести на основе «здравого смысла». И очень часто, даже в исследовательской среде, обсуждение проблем скатывается к «здравому смыслу», к доказательству желательного, а не объективного. Исследователь должен оперировать понятиями вероятности и доказывать степень вероятности.

11) Продуктивность полемики определяется и продолжительностью времени и распределением времени в процессах полемических высказываний. Полемика не должна вестись по «замкнутому кругу».

Таким образом, **важная роль общенаучных методов** состоит в том, что в силу своего «промежуточного характера» они опосредствуют взаимопереход философского и частнонаучного знания (а также соответствующих методов). Названные методы потому и называются

общенаучными, что применяются во всех науках, но обязательно с учетом особенностей предмета каждой науки или научной дисциплины и специфики познания природных, социальных и духовных явлений. Так, в социально-гуманитарных науках результаты наблюдения в большей степени зависят от личности наблюдателя, его жизненных установок, ценностных ориентации и других субъективных факторов. В этих науках различают простое (обычное) наблюдение, когда факты и события регистрируются со стороны; соучаствующее (включенное наблюдение), когда исследователь включается, «вживается» в определенную социальную среду, адаптируется к ней и анализирует события «изнутри». В психологии давно применяются такие формы наблюдения, как самонаблюдение (интроспекция) и эмпатия - проникновение в переживания других людей, стремление понять их внутренний мир - их чувства, мысли, желания и т. д.

### **1.7 Специфические методы исследования**

Методы исследований, используемые именно в рамках менеджмента, включают:

- **Метод анализа документов**, проблемы управления можно исследовать посредством изучения документов. Всякое управление связано с движением информации, которая фиксируется в документах. Для исследователя это богатый материал. Только необходимо обработать его по заранее составленной схеме.

Эффективность исследования по документам зависит от **состава документов, их содержания, формы и информационной классификации**. К сожалению, очень часто бывает, что для получения наиболее ценных, или даже просто надежных результатов исследования, не хватает информации,

потому что система документации не предусматривает использование ее в целях исследования.

В тех фирмах, где исследованию управления уделяется серьезное внимание и исследование проводится регулярно, систему информационного обеспечения управления ориентируют не только на решение текущих проблем, но и на исследование управления. Это выражается в разработке соответствующих форм фиксирования информации, регулирование ее объемов, структуры, сохранение по потребностям проведения исследования.

- **Метод опроса**, позволяет оценить состояние системы управления по факторам реальной деятельности персонала, интересам и ценностям человека, его отношения к существующим проблемам и понимания этих проблем.

**Выборка** – это часть генеральной совокупности объектов исследования, подобранная таким образом, чтобы представлять всю генеральную совокупность в целом. Исследователь должен разработать такой план составления выборки, благодаря которому отобранная совокупность отвечала бы задачам, стоящим перед исследованием. Для этого необходимо принять три решения.

Первое: **кого опрашивать?** Исследователь должен решить, какая именно информация ему необходима и кто именно ею располагает.

Второе: **какое количество людей следует опросить?** Большие выборки надежнее, но приходится ограничиваться минимально допустимыми законами статистики.

Третье: **каким образом следует отбирать членов выборки?** Для этого можно воспользоваться методом случайного отбора. Можно отбирать их по признаку принадлежности к определенной группе или категории, такой, как возрастная группа или факт проживания в определенном районе. Или же отбор может основываться на интуиции исследователя, который чувствует, что именно эти лица могут быть хорошими источниками информации.

К выборке предъявляются следующие требования:

- 1) **репрезентативность** (представительность) – выборка должна отражать состав и структуру элементов генеральной совокупности;
- 2) **надежность результатов опроса** – принципы формирования выборки должны обеспечивать повторяемость результатов опроса;
- 3) **точность** – результаты опроса должны лежать в заданных числовых пределах.

- **Метод «деловых игр»**; принято считать, что **деловая игра** - это способ обучения, развития навыков и способностей выбирать и принимать управленческие решения, стимулирование коммуникаций, проявление и развитие творческих способностей, обмен опытом, мотивирование образовательной активности, позиционирование личности.

Однако можно назвать и еще одну **функцию деловой игры** - это функция исследования посредством управленческого эксперимента. Действительно, деловая игра может быть не только методом обучения, но и методом исследования управления.

**Деловая игра** как метод имитации выработан для принятия управленческих решений в различных ситуациях путем игры по заданным правилам группы людей или человека и компьютера.

Такая деловая игра является не только средством обучения, но и экспериментальным исследованием. В процессе ее проведения, не только единичного, но главным образом систематического, можно обнаружить новые закономерности управления, организационного поведения, коммуникационной деятельности, проявления лидерства, формирования искусства управления, решения конфликтных ситуаций и пр.

- **Метод тестирования, тест** - это удовлетворяющая критериям исследования эмпирико-аналитическая процедура; **тест** - это система высказываний, позволяющая получить объективное отражение реально существующих отношений между людьми, их свойств, признаков и количественных параметров; **тест** - это метод изучения глубинных процессов



деятельности человека, посредством его высказываний или оценок факторов функционирования системы управления.

Ошибочно бытует представление, что тестирование используется главным образом в изучении психологических проблем. Действительно, в психологии тестирование является наиболее эффективным методом изучения человека. Но сфера использования тестирования не ограничивается только психологической проблематикой.

Большую роль в исследовании при помощи тестирования играет конструкция теста. Тест включает набор высказываний и оценок по определенной проблеме или ситуации. Оценки могут быть упрощенные (типа «согласен» - «не согласен» или шкалированные (типа «совершенно верно», «верно», «скорее верно, чем неверно», «трудно сказать», «скорее неверно, чем верно», «неверно», «совсем неверно»). Шкала может иметь цифровые оценки в виде рейтинговых коэффициентов или выбора степени согласия.

Конструкция теста должна предполагать возможность обработки его результатов по определенным статистическим программам. Каждый тест имеет ключ, позволяющий обработать полученную информацию в соответствии с целями тестирования.

При составлении теста необходимо учитывать его основные характеристики:

- **надежность** - одна из главных и важнейших характеристик. Ее связывают с точностью, определяющей возможность измерения, перевода в количественные показатели. Надежность определяется целью, задачами и характером тестового исследования, качеством высказываний;

- **валидность тестов** - способность отражать и измерять то, что оно должен отражать и измерять по замыслу, целям. Это относится не только к самому тесту, но и к процедуре его проведения. Валидность теста может быть проверена посредством сравнительной оценки результатов, полученных другими методами, или экспериментом формирования различных групп тес-

тируемых, можно проверить валидность по содержанию теста, проанализировав каждое его высказывание.

В управлении при помощи тестирования можно исследовать проблемы использования ресурсов (в частности, важнейшего из них - времени), уровень квалификации персонала, распределение функций управления, сочетание формального и неформального управления, стиль управления и пр.

- **Метод экспертных оценок, экспертиза** - это мнение, идея, решение или оценка, основанные на реализации ценного опыта специалиста, глубоких знаниях предмета исследования и технологиях качественного анализа.

Многие проблемы управления только этими методами и можно исследовать. Например, проблемы тенденций развития, качество управления, угрозы и преимущества и пр. Возможность использования экспертных оценок, обоснование их объективности базируется на том, что неизвестная характеристика исследуемого явления трактуется как случайная величина, отражением закона распределения которой является индивидуальная оценка специалиста-эксперта о достоверности и значимости того или иного события. При этом предполагается, что истинное значение исследуемой характеристики находится внутри диапазона оценок, получаемых от группы экспертов, и что обобщенное коллективное мнение является достоверным.

Экспертиза бывает **индивидуальная и групповая**. При групповой экспертизе большое значение имеют подбор группы экспертов и методология итоговой обработки результатов ее работы.

Заключение экспертов представляет собой документ, в котором фиксируется ход исследования и его итоги. При этом выводы и мнения экспертов могут иметь как категоричную («да», «нет»), так и вероятностную (в виде предположения, ранжирования, коэффициента предпочтительности и пр.) форму.

В организации работы экспертов необходимо придерживаться следующих принципов:

1) Идеи, мнения и оценки должны укладываться **в заранее подготовленную схему**. Это позволяет делать их обобщение, сравнение, выделение существенного и пр. Такая схема не должна сковывать мысль и ограничивать фантазию. Схема может допускать и предполагать возможность ее модификации и дополнения.

2) Обработку экспертных заключений необходимо осуществлять не только в **количественном обобщении**, но и посредством **качественного анализа**, выделяя главное, существенное, важное, актуальное, оригинальное, новое и пр. Заключение экспертов может быть предметом экспертизы второго этапа.

3) Эксперты должны быть **независимыми**, т.е. освобождены от каких-либо организационных или концептуальных, а также психологических ограничений. В этом случае лучшим образом реализуются их опыт, знания, интуиция.

4) Работа экспертной группы должна быть **целенаправленной**. Понимание, зачем и почему проводится экспертиза, является важным элементом ее проведения. Во многих случаях необходима специальная подготовка экспертов, которая играет роль мобилизации усилий и интеллекта.

5) Существуют **различные формы организации работы** экспертной группы: либо каждый эксперт делает экспертизу индивидуально, потом результаты суммируются и систематизируются, либо эксперты работают коллективно, взаимодействуя друг с другом.

6) Возможна **параллельная и многоэтапная работа** нескольких экспертных групп. Сопоставление экспертиз дает важную информацию.

- **Метод SWOT-анализа**. Он получил такое название по первым буквам четырех английских слов, которые в русском переводе означают: **Strengths** (сильные стороны), **Weaknesses** (слабые стороны), **Opportunities** (возможности) и **Threats** (угрозы).

Эта методология может использоваться в качестве универсальной. Особый эффект она имеет при исследовании процессов в социально-экономической системе, которой присуща динамичность, управляемость, зависимость внутренних и внешних факторов функционирования, цикличность развития.

По методологии этого анализа проводится распределение факторов, характеризующих предмет исследования по этим четырем составляющим с учетом принадлежности этого фактора к классу внешних или внутренних факторов.

В результате появляется картина соотношения сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей, которая подсказывает, как следует изменить ситуацию, чтобы иметь успех развития.

Заполненная матрица показывает реальное положение дел, состояние проблемы и характер ситуации. Это первый этап SWOT-анализа.

На втором этапе необходимо провести сравнительный анализ сильных сторон и благоприятных возможностей, который должен показать, как использовать сильные стороны. Вместе с тем надо проанализировать и слабые стороны относительно существующих опасностей. Такой анализ покажет, насколько вероятен кризис. Ведь опасность увеличивается, когда она возникает в условиях ослабленности, когда слабые стороны не дают возможность препятствовать опасности.

Конечно, весьма полезно сделать сравнительный анализ сильных сторон и существующих опасностей. Ведь сильные стороны можно плохо использовать при предотвращении кризиса, сильные стороны надо видеть не только относительно благоприятных возможностей, но и относительно опасностей. В исследовании систем управления предметом этого метода могут быть различные проблемы развития управления. Например, эффективность, персонал, стиль, распределение функций, структура системы управления, механизм управления, мотивация, профессионализм,

информационное обеспечение, коммуникации и организационное поведение и пр.

- **Метод факторного анализа**, в исследовании управления, которое предназначено для согласования совместной деятельности людей, обеспечения интеграции деятельности, большую роль играет метод изучения взаимодействия факторов, определяющих поведение объектов, характер ситуаций, содержание проблем.

Это один из известных и важных методов. Любая проблема или ситуация может быть представлена в совокупности факторов ее проявления и существования. Все факторы существуют не каждый в отдельности. Они находятся во взаимодействии, которое и раскрывает суть проблемы и подсказывает ее решение. Но не всегда эти взаимодействия заметны, понятны, структурированы и ранжированы в сознании исследователя. Поэтому и необходимо определить состав и характер взаимодействий. На этом основан метод факторного анализа.

Его использование заключается в следующем. Необходимы четкое выделение факторов по определенным критериям и четкость в понимании взаимодействия. Далее на этой основе строится матрица взаимодействий, которая должна показать картину существующих и возможных взаимодействий между различными факторами. Эти взаимодействия можно ранжировать по группам: взаимодействия существенные, несущественные, желательные, нежелательные, устойчивые, неустойчивые. Возможны другая градация взаимодействий и количественная оценка их важности.

Составленная таким образом матрица может показать существующую картину, новые грани проблемы, возможные пути ее решения. Во многих случаях этот метод может быть весьма эффективным в исследовании управления.

В системах управления таким методом можно исследовать взаимодействия функций и звеньев системы управления, факторов повышения эффективности или инновационного развития, взаимодействия

ограничений в осуществлении стратегии, неформальные взаимодействия в процессах управления и т. д.

- **Метод экономико-математического моделирования**, дает возможность с учетом действующих факторов внешней и внутренней среды оценить, например, перспективы развития емкости рынка, определить наиболее рациональные стратегии предприятия и возможные ответные шаги конкурентов, определить оптимальные затраты на маркетинг для получения необходимого размера прибыли.

**Экономико-математическое моделирование** представляет собой процесс выражения экономических явлений математическими моделями. **Экономическая модель** - это схематичное представление экономического явления или процесса с использованием научной абстракции, отражение их характерных черт. **Математические модели** - основное средство решения задач оптимизации любой деятельности. По своей сути эти модели - средство плановых расчетов. Ценность их для экономического анализа и оптимизации решений состоит в том, что они позволяют оценить напряженность плановых заданий, определить лимитирующую группу оборудования, видов ресурсов, получать оценки их дефицитности и т.п. Математическое моделирование экономических явлений и процессов дает возможность получить четкое представление об исследуемом объекте, охарактеризовать и количественно описать его внутреннюю структуру и внешние связи.

- **Метод линейного программирования** как математический метод для выбора из ряда альтернативных решений наиболее благоприятного (с минимальными расходами, максимальной прибылью, наименьшими затратами времени или усилий) применяется при решении ряда проблем предприятия. Например, разработка более выгодного ассортимента при ограниченных ресурсах, расчет оптимальной величины товарных запасов, планирование маршрутов движения сбытовых агентов.

**Линейное программирование** – это направление математического программирования, изучающее методы решения экстремальных задач,

которые характеризуются линейной зависимостью между переменными и линейным критерием.

Необходимым условием постановки задачи линейного программирования являются ограничения на наличие ресурсов, величину спроса, производственную мощность предприятия и другие производственные факторы.

- **Метод теории массового обслуживания**, применяется при решении проблем выбора очередности обслуживания заказчиков, составления графиков поставок товаров и других аналогичных задач. Этот метод используется для исследования систем управления, в которых имеется необходимость пребывать в состоянии ожидания. Он дает возможность, во-первых, изучить складывающиеся закономерности, связанные с наличием потока заявок на обслуживание, и, во-вторых, соблюсти необходимую очередность их выполнения.

Задача заключается в построении математической модели, связывающей заданные условия работы системы массового обслуживания с эффективностью ее работы. Входной поток заявок – это последовательность событий, следующих одно за другим в какие-то случайные моменты времени. Поток событий называется **простейшим**, если он **стационарен** (вероятные характеристики не зависят от времени), **ординарен** (события появляются поодиночке, а не группами), **не имеет последствий** (для двух участков времени число событий, на одном участке не зависит от того, сколько попало на другой).

- **Метод теории связи**, рассматривает механизм «обратных связей», позволяет получить сигнальную информацию о процессах, выходящих за пределы установленных параметров. В деятельности использование такого подхода дает возможность управлять товарными запасами (регулирование поступлениями и отгрузками), процессом производства и сбыта (увязка производственных мощностей с возможностями сбыта). Применение теории связи к организационным структурам управленческой деятельности помогает

совершенствовать связь предприятий с рынком, повысить эффективность использования получаемых данных.

**Механизм обратных связей** используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми. Отклонения, на которые система должна реагировать, чтобы достичь своих целей, могут вызываться как внешними, так и внутренними факторами. Вполне допустимо рассматривать управление в основном как попытку обеспечить функционирование организации в качестве системы с эффективной **обратной связью**, т.е. как системы, обеспечивающей выходные характеристики на заданном уровне, несмотря на воздействие внешних и внутренних отклоняющих факторов. Если организация не стремится адаптироваться и усовершенствовать свою деятельность, изначально заняв активную позицию, она вряд ли останется эффективной в долгосрочном плане.

- **Методы сетевого планирования**, метод анализа сроков (ранних и поздних) начала и окончания нереализованных частей проекта, позволяет увязать выполнение различных работ и процессов во времени, получив прогноз общей продолжительности реализации всего проекта.

**Метод сетевого планирования** дает возможность регулировать последовательность и взаимозависимость отдельных видов работ или операций в рамках какой-либо программы. Он позволяет четко фиксировать основные этапы работы, определять сроки их выполнения, разграничивать ответственность, экономить затраты предусматривать возможные отклонения. Достаточно эффективным является использование метода сетевого планирования при разработке программы производства нового товара и организации пробных продаж, подготовке и проведении сбытовых и рекламных кампаний. Основные инструменты сетевого планирования – **метод критического пути и диаграмма Ганта**.



**Метод критического пути** - инструмент планирования расписания и управления сроками проекта.

В основе метода лежит определение наиболее длительной последовательности задач от начала проекта до его окончания с учетом их взаимосвязи. Задачи, лежащие на критическом пути (критические задачи), имеют нулевой резерв времени выполнения, и, в случае изменения их длительности, изменяются сроки всего проекта. В связи с этим, при выполнении проекта критические задачи требуют более тщательного контроля, в частности, своевременного выявления проблем и рисков, влияющих на сроки их выполнения и, следовательно, на сроки выполнения проекта в целом. В процессе выполнения проекта критический путь проекта может меняться, так как при изменении длительности задач некоторые из них могут оказаться на критическом пути (рисунок 1).

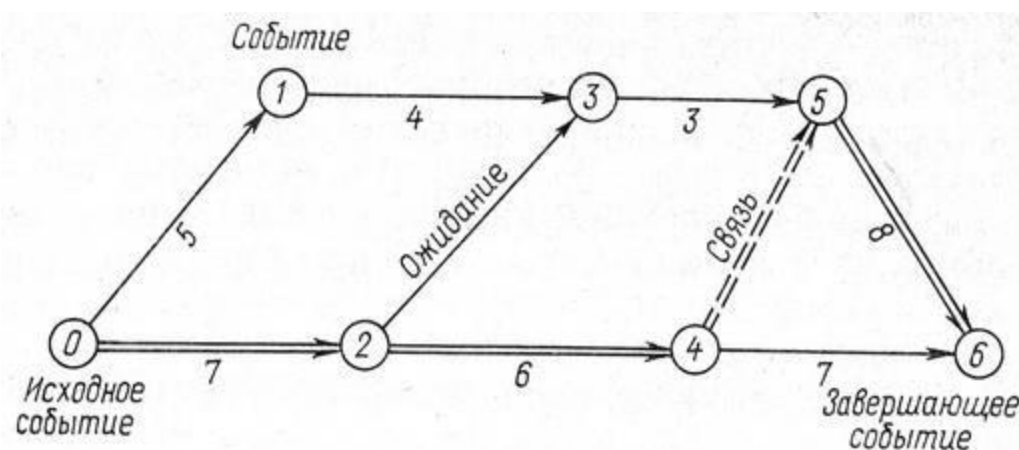


Рисунок 1 – Модель процесса в виде сетевого графика

**Диаграмма Ганта** (англ. Gantt chart, также **ленточная диаграмма, график Ганта**) - это популярный тип столбчатых диаграмм (гистограмм), который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту. Является одним из методов планирования проектов. Используется в приложениях по управлению проектами.

По сути, диаграмма Ганта состоит из полос, ориентированных вдоль оси времени. Каждая полоса на диаграмме представляет отдельную задачу в составе проекта (вид работы), её концы - моменты начала и завершения работы, её протяженность - длительность работы. Вертикальной осью диаграммы служит перечень задач. Кроме того, на диаграмме могут быть отмечены совокупные задачи, проценты завершения, указатели последовательности и зависимости работ, метки ключевых моментов (вехи), метка текущего момента времени «Сегодня» и др.

На рисунке 2 представлен пример наглядного изображения диаграммы Ганта.

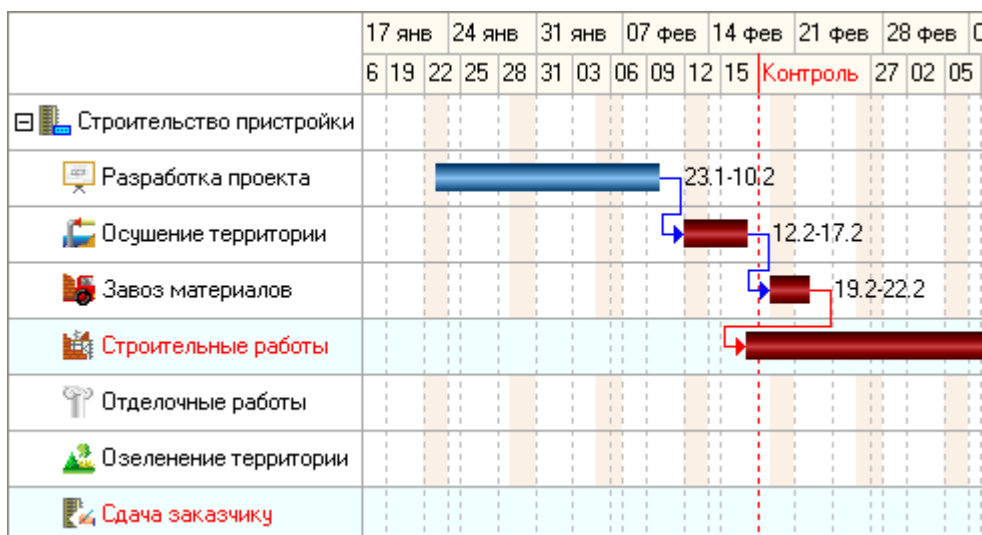


Рисунок 2 – Пример диаграммы Ганта

- **Метод SMART – метод анализа и разработки целей;** известно, что цель управления является решающим фактором успеха, эффективности, стратегии и развития. Без цели невозможно разработать план или программу. Программа исследования, использования методов его проведения зависят от цели.

Цель должна разрабатываться по критериям **достижимости, конкретности, оцениваемости (измеримости), с учетом места и времени.** Эти критерии отражают английские слова - **Specific, Measurable, Achievable,**

**Relevant, Timed**, в сокращенном названии это **SMART**. Так и называется этот метод.

**Метод SMART** предполагает последовательную оценку целей по совокупности критериев, расположенных в матричной форме. Набор сопоставимых факторов, отражающих характеристики цели, представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Факторы, характеризующие цель

Позитивные факторы	Негативные факторы
Труднодостижима	Легкодостижима
Высокие затраты	Низкие затраты
Не имеет поддержку персонала	Имеет поддержку персонала
Не имеет приоритеты	Имеет приоритетов
Имеет ограниченное влияние	Имеет широкое влияние
Ориентирована на высокие технологии	Ориентирована на обычные технологии
Связана с новой организацией управления	Связана с известной организацией управления

На следующем этапе составляется матрица определения проблем. Для достижения цели необходимо решить ряд проблем. Но для этого их надо сначала определить. Распределение проблем осуществляется по следующим критериям: существующая ситуация, желаемая ситуация, возможность достижения цели. Эти критерии характеризуют горизонталь матрицы.

По вертикали рассматривают следующие критерии: определение проблемы, оценивание проблемы (количественные параметры), организация решения (кто, где, когда), затраты на решение проблемы. Такая матрица позволяет составить план исследований.

## 1.8 Диверсифицированные методы исследования

Выделяют следующие диверсифицированные (междисциплинарные) методы исследований в менеджменте:

- **Метод «мозговой штурм», «мозговая атака» (англ. brainstorming)** – оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности.

Его предложил американский психолог А. Осборн в 40-х годах XX века, который утверждал, что новым идеям необходимо прорываться из сверхсознания в сознание. Для этого следует устранить все барьеры на их пути.

**Этапы процесса организации мозгового штурма:**

1) **Постановка проблемы**, проблема должна быть четко сформулирована, происходит отбор участников, распределение ролей участников;

2) **Генерация идей**, при этом проблема обсуждается, все идеи, высказанные участниками, записываются на видеокамеру.

«Мозговой штурм» предусматривает выполнение ряда **правил**:

- нет ограничений по количеству идей;

- нельзя критиковать или хвалить предлагаемые идеи, споры и обсуждения запрещаются;

- приветствуются любые идеи, в том числе фантастические,

- поощряется развитие и совершенствование чужих идей,

- главная цель – получить как можно больше идей.

3) **Группировка, отбор и оценка идей**. На этом этапе оценка приветствуется, выделяются наиболее ценные идеи.

Обязательными условиями проведения «мозгового штурма» является создание благоприятных условий для преодоления психологической инерции и боязни высказывать нелепые идеи из-за боязни их критики, привлечение в

группу специалистов различного профиля, склонность их к творческой работе. Руководителем группы (ведущим) должен быть специалист по методам технического творчества. Этот метод особенно эффективен при обсуждении концепции рекламы, ее общей идеи.

- **Метод «Обратная мозговая атака»** – частный случай «мозгового штурма». Здесь процесс поиска технических решений или бизнес идей разделен на три этапа. На первом этапе выявляются все возможные недостатки совершенствуемого объекта. На основании этих недостатков формулируются задачи. Вторым и третьим этапом являются этапы обычного «мозгового штурма». Таким образом, отражая более полно недостатки объекта, удастся находить большее число изобретательских решений и бизнес идей по его совершенствованию.

- **Метод I-G-I (индивид-группа-индивид)** – это частный случай «мозгового штурма». Коллектив людей (4-7 человек) вначале индивидуально, не общаясь с другими, разрабатывает определенное количество идей на основе представленной стратегии позиционирования. При этом главное «количество, а не качество» и «выдать не менее 10 решений за 15 минут». Потом вся группа обсуждает все идеи, каждый автор кратко представляет свою идею, остальные участники высказывают свои замечания и критику. Потом опять переходят к индивидуальной работе, все участники индивидуально обдумывают все идеи и голосуют за лучшую.

- **Метод систематизированного поиска**, требует не просто наличия цели, а систематизации поиска по определенной методологии. Такая систематизация требует построения дерева целей или конкретизации исходной цели в исследовательских задачах. Обработка информации должна осуществляться в соответствии с этой системой целей или задач. **Метод систематического поиска** характеризуется упорядоченностью всех процедур поиска, их целенаправленностью, точной критериальной основой оценок, последовательностью. Здесь широко используются матричные методы анализа, методы классификации, декомпозиции. Метод

систематизированного поиска отличается жесткой упорядоченностью, которая проявляется в алгоритмизации всех процедур поиска, направленного на вполне конкретный предмет исследования или элемент системы.

- **Метод «синектического штурма» (метод аналогий).** Это частный случай «мозгового штурма». Он разработан американским ученым У.Горденом в 1952 году. Он основан на свойстве человеческого мозга устанавливать связи между словами, понятиями, чувствами, мыслями, впечатлениями, т. е. устанавливать ассоциативные связи. Это приводит к тому, что отдельное слово, наблюдение и т. п. могут вызвать в сознании воспроизведение раннее пережитых мыслей, восприятий, и «включить» богатую информацию прошлого опыта для решения поставленной задачи. Аналогия является хорошим возбудителем ассоциаций, которые в свою очередь стимулируют творческие возможности.

**Суть метода «синектического штурма»** заключается в поиске и реализации возможности аккумуляции творческой активности исследователей на основе включения бессознательных механизмов в сознательном исследовании проблем, на основе социально-психологического взаимодействия в процессах интеллектуальной деятельности.

Во время проведения «синектического штурма» допускаются элементы критики, но обязательно выполнение **четырёх приемов (операторов)**, основанных на аналогиях:

А) **прямая аналогия**, в соответствии с которой осуществляется поиск решений аналогичных задач, идей, примеров сходных процессов в других областях знаний, науки, природы с дальнейшей адаптацией этих решений к собственной задаче («А как решаются задачи (проблемы), похожие на данную?»);

Б) **личная (субъективная) аналогия или эмпатия** предлагает представить себя тем объектом, с которым связана проблема, и попытаться рассуждать о "своих" ощущениях и путях решения задачи или проблемы.

(«Попробуем войти в образ данного субъекта и порассуждать с его точки зрения»);

В) **символическая аналогия**, при этом пользуются образами, сравнениями и метафорами, отражающими ее суть. Использование символической аналогии позволяет более четко и лаконично описать имеющуюся проблему. («Сформулируем образное определение сути проблемы в двух словах, в одной фразе»);

Г) **фантастическая аналогия** предлагает ввести в задачу или проблему фантастические средства или персонажи, выполняющие то, что требуется по условию задачи. Смысл этого приема заключается в том, что мысленное использование фантастических средств часто помогает обнаружить ложные или избыточные ограничения, которые мешают нахождению решения проблемы, выходу на новую бизнес идею. («Как бы эту проблему решил Иванушка-дурак, лесковский Левша и т.д.»?).

На начальном этапе применения синектического штурма аналогии используются для наиболее четкого выявления и усвоения участниками сути решаемой проблемы. Происходит отказ от очевидных решений. Затем в процессе специально организованного обсуждения определяются главные трудности и противоречия, препятствующие решению. Вырабатываются новые формулировки проблемы, определяются цели. В дальнейшем при помощи специальных вопросов, вызывающих аналогии, осуществляется поиск идей и решений. Полученные решения подвергаются оценке и проверке. При необходимости происходит возврат к проблеме для повторного ее обсуждения и развития полученных ранее идей.

При синектическом штурме допустима критика, которая позволяет развивать и видоизменять высказанные идеи. Обычно этот штурм ведет постоянная группа, они привыкают к совместной работе, не обижаются на критику.

- **Метод случайного, интуитивного поиска** заключается в нахождении или аккумуляции новых идей независимо от практической деятель-

ности и конкретных проблем. Часто такие идеи возникают даже при неопределенности цели исследования или осознания его необходимости. Это методы, которые проистекают из потребностей творчества, неординарного мышления, развитой интуиции, интеллектуальных способностей.

**Интуиция** - это способность человека к неосознанному предопределению решений, событий, ситуаций. Это работа подсознания, происходящая в виде некоторого «озарения», импульса мысли или идеи.

Можно выделить несколько стратегий исследования, которые предполагают различные степени использования интуиции:

**А) Стратегия случайного поиска** характеризуется упрощенным анализом информации по обобщенным критериям. Она ориентирована на обработку большого количества информации без ее специальной классификации. Это расчет на случай, который при определенном стечении обстоятельств может подсказать проблему или решение, показать факторы появления и проявления противоречий.

**Б) Стратегия целенаправленного поиска** предполагает формулировку цели обработки информации, классификацию ее по целевым факторам исследования, поиск в зонах целевых установок и определенных направлений исследовательской деятельности.

**В) Стратегия алгоритмического поиска** строится на основе разработки процессуальных характеристик исследования. Эта разработка имеет форму алгоритма, устанавливающего некоторую последовательность операций, действий, обработки информации и т. д. Эта стратегия построена на установлении этапов проведения исследования, каждый из которых означает шаг его успешного осуществления и продвижения.

**Г) Стратегия интуитивного поиска** заключается в последовательном выдвижении и дальнейшей проверке различных идей и гипотез. Их корректность принимается без доказательства. Однако в последующем осуществляется их отбор по установленным критериям и анализ по целям исследования, практической значимости и реальности.



- **Метод проектирования концепции**, работу исследователя можно отождествить с работой проектировщика, который проектирует новое устройство и располагает для этого соответствующими методами проектирования.

Исследователь тоже проектирует, но предметом его проектирования может быть не только решение отдельной проблемы или исследовательской задачи, но и создание новой концепции развития или концепции решения комплекса проблем, новой концепции объяснения тех или иных непонятных явлений и предвидения их дальнейших изменений.

Известно, что **концепция** - это комплекс положений, связанных общей исходной идеей, определяющих деятельность человека (исследовательскую, управленческую, проектную, функциональную и пр.) и направленных на достижение определенной цели.

Проектирование концепции осуществляется использованием методов дивергенции, трансформации и конвергенции.

**Дивергенция** - это прием расширения границ предмета исследования, которое необходимо для обеспечения достаточного пространства поиска эффективного решения. Исследователь старается освободить себя от традиционных решений, мотивировать чувство собственной неуверенности. **К методам дивергенции можно отнести** методы обобщения литературы, визуализации проблемы, обсуждения, анализ формулировок, накопление и систематизация информации, инвентаризация точек зрения и подходов, анкетирование, анализ ограничений.

Непосредственным результатом дивергенции является наиболее корректная постановка проблемы, определение подходов и целей ее решения, а также шкалы оценок вариантов решения

**Трансформация** - это изменение проблемы и представление ее в том виде, который наиболее приемлем для исследования, наиболее отвечает потребностям и целям исследования. **Трансформация** заключается в структурировании, преобразовании проблемы и представлении ее в виде

ясной схемы, отражающей содержание и особенность исследовательских задач. **Методы трансформации** включают методы классификации, смещения ограничений, ликвидации тупиковых направлений, определения новых свойств, проектирования исследования, установления взаимодействий, уточнения структуры проблемы, морфологического анализа, выбора критериев, ранжирования.

**Конвергенция** заключается в последовательном разрешении альтернативных и второстепенных проблем пока не определится окончательное решение, характеризующее достижение цели исследования.

**Конвергенция** - это конкретизация и детализация исследовательских решений, сокращение поля поиска, определение сочетания различных характеристик и свойств, превращение совокупности идей в концепцию нового управления. **Методы конвергенции** - это методы практической конкретизации, выбора оптимального варианта, расчета и количественного анализа, ресурсно-стоимостного анализа, концептуального упорядочения, установления взаимодействий, обсуждения практической ценности.

Таким образом, на этапе **дивергенции** осуществляется расширение области или поля поиска как проблем, так и их свойств и характеристик; на этапе **трансформации** - поиск наиболее точной формулировки проблемы, установления ее содержания и подходов к решению; на этапе **конвергенции** - построение концепции нового управления на основе выделения главного, определения необходимого сочетания свойств и характеристик.

- **Метод «Шесть шляп мышления»** применяется при проведении любой дискуссии как удобный способ управлять мышлением и переключать его. Этот инструмент развития творческого мышления предложен Эдвардом де Боно в 80-е годы XX века. Цель метода - научить людей лучше понимать особенности своего мышления, контролировать свой образ мыслей и более точно соотносить его с поставленными задачами с целью более эффективного использования процесса мышления при решении проблем.

Шесть шляп мышления - простой и практический способ, позволяющий преодолеть три фундаментальные трудности, связанные с практическим мышлением: эмоции, беспомощность, путаницу. Метод позволяет разделить мышление на шесть типов, или режимов, каждому из которых отвечает метафорическая цветная «шляпа».

Надевая шляпу мышления, мы принимаем на себя роль, на которую эта шляпа указывает. Снимая шляпу конкретного цвета, мы уходим от этого типа мышления. При смене одной шляпы на другую происходит мгновенное переключение мышления. Такой метод позволяет призвать к переключению хода мысли, не обижая человека. Мы не нападаем на высказываемые мысли, а просим об изменении.

#### **Шесть шляп мышления:**

**Синяя шляпа.** Используется в начале обсуждений, чтобы поставить задачу мышления и решить, чего мы хотим достичь в результате. Это режим наблюдения за самим процессом мышления и управления им (формулировка целей, подведение итогов).

**Красная шляпа.** Красный цвет наводит на мысль об огне. Красная шляпа связана с эмоциями, интуицией, чувствами и предчувствиями. Ваши чувства существуют, и красная шляпа дает возможность их изложить.

**Желтая шляпа.** Желтый цвет наводит на мысль о солнце и оптимизме. Под желтой шляпой мы стараемся найти достоинства и преимущества предложения, перспективы и возможные выигрыши, выявить скрытые ресурсы.

**Черная шляпа.** Черный цвет напоминает о мантии судьи и означает осторожность. Черная шляпа - это режим критики и оценки, она указывает на недостатки и риски и говорит, почему что-то может не получиться.

**Зеленая шляпа.** Зеленый цвет напоминает о растениях, росте, энергии, жизни. Зеленая шляпа - это режим творчества, генерации идей, нестандартных подходов и альтернативных точек зрения.

**Белая шляпа.** Белый цвет наводит на мысль о бумаге. В этом режиме мы сосредоточены на той информации, которой располагаем или которая необходима для принятия решения: только факты и цифры.

- **Метод фокальных объектов (метод случайных объектов)** – метод поиска новых идей путем присоединения к исходному объекту свойств или признаков случайных объектов.

**Цель метода** - совершенствование объекта за счет получения большого количества оригинальных модификаций объекта с неожиданными свойствами.

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.

Сначала выделяют объект (прототип), подлежащий усовершенствованию (фокальный объект), уточняют цель. Далее выбирают 3-4 случайных объектов (открыв наугад каталог, книгу и т. п.), выписывают для каждого из них несколько характерных признаков (свойств). Полученные признаки переносят на прототип (фокальный объект) – получают новые сочетания. Новые сочетания можно развить путем свободных ассоциаций. Зафиксировать все интересные идеи. Оценить новые идеи и отобрать наиболее эффективные с точки зрения реализации. Сформулировать задачи на разработку новых модификаций объекта.

**Достоинства:** простота освоения и неограниченные возможности поиска новых подходов к проблеме, нешаблонность выдвигаемых идей, универсальность метода.

**Недостатки:** непригодность при решении сложных задач, МФО и все его разновидности дают только простые сочетания, отсутствие правил отбора и внутренних критериев оценки получаемых идей.

- **Метод «Оператор РВС (размер, время, стоимость)»** снижает психологическую инерцию мышления путем мысленного изменения

параметров объекта. Это позволяет взглянуть на объект по-новому, увидеть ранее не замечаемые свойства и возможности объекта и способствует перестройке условий задачи.

**План действий:**

Мысленно уменьшить размеры объекта от заданной величины до 0. Как теперь решается задача?

Мысленно увеличить размеры объекта от заданной величины до бесконечности. Как теперь решается задача?

Мысленно уменьшить время процесса (или скорость движения объекта) от заданной величины до 0. Как теперь решается задача?

Мысленно увеличить время процесса (или скорость движения объекта) от заданной величины до бесконечности. Как теперь решается задача?

Мысленно снизить стоимость (допустимые затраты) объекта или процесса от заданной величины до 0. Как теперь решается задача?

Мысленно повысить стоимость (допустимые затраты) объекта или процесса от заданной величины до бесконечности. Как теперь решается задача?

С помощью оператора РВС можно получить несколько необычных направлений для решения, хотя иногда он дает неожиданные идеи.

## **1.9 Управление процессом исследования в менеджменте**

**Планирование исследования** необходимо для расчета и определения организационных характеристик его проведения (формирование групп, установление функций, обязанностей, ответственности, взаимодействий и пр.), распределения используемых ресурсов в организационном и временном пространстве, ограничения времени, определения последовательности

проведения исследовательских работ (этапов исследования), установления точек и методов контроля.

**План исследования** - это комплекс показателей, отражающих связь и последовательность ключевых мероприятий (действий, акций и пр.), ведущих к полной реализации программы и разрешению проблемы.

План представляет собой организационную конкретизацию программы исследования. Он как бы соединяет содержание проблемы с организационными возможностями и вариантами ее практического решения.

Не всякая проблема исследования может решаться последовательно и успешно этап за этапом. В процессах ее решения могут возникать возмущающие факторы, непредвиденные ситуации и обстоятельства. Они влияют на выполнение плана, иногда заставляют оперативно корректировать его, бывают случаи, когда план вообще может быть разрушен. Поэтому по сложным проблемам исследования бывает полезно разрабатывать алгоритм исследования, который позволяет предусматривать возможные возвратные операции при неудачных решениях или непредвиденных трудностях, быстро находить адрес таких возвратов. **Алгоритм** - это технология решения проблемы, предусматривающая не только последовательность и параллельность различных операций, но и возможности их неудачи, поиск новых путей решения проблемы в рамках данной программы, корректировку содержательного взаимодействия проблем.

В этом случае составляется гибкий план исследований, учитывающий его алгоритм, в котором, в свою очередь, находит отражение сложность и неординарность проблемы. В плане такого типа указываются не жесткие, а нормативные величины сроков выполнения различных работ, имеются дополнительные пункты согласования и оценки результатов.

#### **Основные принципы планирования исследования:**

- **Принцип конкретности формулирования заданий.** План должен состоять из заданий, которые необходимо формулировать предельно кон-

кретно и ясно. Они не должны требовать дополнительных разъяснений и уточнений.

- **Принцип организационной значительности.** План должен соответствовать существующей организации деятельности исследовательских групп или вносить заранее разработанные новые организационные формы, необходимые для его успешного выполнения.

- **Принцип соизмеренной и рассчитанной трудоемкости.** Исследование - это работа специалистов, которая может быть выполнена успешно только тогда, когда задания соответствуют определенной трудоемкости их выполнения.

- **Принцип интеграции деятельности.** План должен учитывать необходимость взаимодействия различных исполнителей и подразделений, стать фактором объединения их работы, исключать, по возможности, дублирование и конфликтные ситуации.

- **Принцип контролируемости.** Все задания, показатели плана должны отвечать потребностям контроля его исполнения, и система контроля должна быть заложена в план. Не следует включать в план положения, которые трудно контролировать.

- **Принцип ответственности.** Как правило, план включает графу ответственных за выполнение его положений или заданий лиц, подразделений. Не должно быть в плане заданий, не имеющих адреса и исполнителя.

- **Принцип реальности.** План не может содержать заданий желательных, но маловероятных для исполнения. Реальность выполнения заданий плана должна оцениваться наличием ресурсов, расчетами времени, квалификацией исследователей, использованием опыта аналогичных работ, возможностями организации деятельности, наличием соответствующей техники и пр.

Разработка плана исследований является важным фактором успеха. Она требует особого внимания. Управление является сложной областью

исследований. Здесь в большей мере, чем где-либо действуют факторы амбициозности, дозирования информации, привычки к власти, круговой поруки.

Можно исследовать управление по поставленной проблеме, и, не вмешиваясь в процесс управления, использовать только возможности наблюдений, изучения существующих документов, информацию об аналогичных ситуациях в подобных фирмах и условиях. На этой основе разрабатывать рекомендации и в дальнейшем предлагать их для практической реализации персоналом управления.

Но могут быть исследования и с активным вмешательством в процессы управления: проведение экспериментов, социометрических обследований, социологических опросов, тестирований и пр. Такие исследования построены на конструктивном сотрудничестве исследователя и персонала управления. В этом случае исследователь становится как бы руководителем исследовательской группы, в которую входит весь персонал управления. Такое исследование нуждается в специальных и хорошо продуманных организационных формах. Оно имеет, помимо всего прочего, и обучающий эффект.

**Организация исследования** - это система регламентов, нормативов, инструкций, определяющих порядок его проведения, т. е. распределения функций, обязанностей, ответственности и полномочий на выполнение исследовательских работ. Организация исследования определяет дифференциацию и интеграцию деятельности исследователей или отдельных исследовательских групп. В ней находят свое отражение распределение и комбинация ресурсов по времени, видам работ, кадрам, проблемам.

Существуют различные формы организации исследования системы управления:

1) **Увеличение нагрузки персонала дополнительными обязанностями исследовательской работы.** Такие исследования возможны в том случае, если у персонала управления есть резервы времени и его исследовательский потенциал достаточно высок. Тогда необходимо провести



соответствующие консультации, организовать систему контроля и мотивации, организовать координацию деятельности по этим заданиям. Можно организовать конкурс проектов и дополнительную оплату труда. Возможна добровольная или обязательная форма.

2) **Создание специализированных групп из наиболее творческой и активной части персонала** с освобождением участников этих групп на определенное время от основной работы.

3) **Приглашение консалтинговых фирм на договорной основе** и предоставление им организационных и информационных возможностей для проведения исследования и разработки соответствующих рекомендаций.

**Консалтинг (консультация)** - это форма услуги, человеку или фирме (организации), предоставляемой с целью объяснения ситуаций и решения, связанных с ними проблем.

В методологическом отношении **консалтинг** может быть полезным как средство оценки ситуаций при помощи взгляда со стороны, независимых суждений. В научном плане это явление можно назвать известным **принципом внешнего дополнения**, который позволяет увидеть и оценить то, что невозможно увидеть с внутренних позиций.

**Консалтинг** опирается не только на опыт и знания, но и на проведение конкретных и специализированных исследований, которые, во-первых, опираются на **богатый, обобщенный и проверенный опыт консультантов**; во-вторых, **осуществляются специалистами в определенных областях знаний и практических проблем**; в-третьих, **проводятся по определенным программам**, вносящим в эту работу необходимую организационную четкость и ответственность.

Консультационная фирма в сотрудничестве с заказчиком формирует исследовательскую группу, с учетом характера исследуемых проблем, организацию проведения исследования, объема работ. Очень часто консультанты выступают в роли **экспертов или арбитров**. Но главной их

задачей является все-таки разработка вариантов **совершенствования управления.**

4) **Создание собственных консультационных, а лучше образовательно-исследовательских структур в системе управления,** позволяющих, совместить повышение профессионализма персонала с развитием исследований и обеспечением их необходимого качества.

**Внутренними консультантами** могут быть наиболее опытные работники из персонала управления, прошедшие специальную подготовку и способные квалифицированно провести диагностику ситуации, а также разработать практически ценные рекомендации по развитию управления или решению какой-либо проблемы. Как правило, отбор таких консультантов делается на конкурсной основе, с использованием тестирования. Они работают либо по заявкам, либо по специальным заданиям. Главными факторами успеха их деятельности является **объективность и профессионализм, опыт и знания, авторитет и независимость.**

Практика внутреннего консультирования имеет большое значение в реализации **инновационного менеджмента,** обучения персонала, распространении позитивного опыта, формирования атмосферы поиска новых подходов к управлению и форм его организации.

5) Возможна **комбинация этих форм,** и во многих случаях она оказывается весьма полезной и эффективной. Например, создание творческого коллектива, состоящего как из собственных работников, так и из приглашенных специалистов консультационной фирмы. При этом очень важно учитывать (и здесь часто возникают сложности) социально-психологические моменты формирования таких коллективов.

В каждом конкретном случае приходится выбирать, какой из видов может оказаться наиболее приемлемым или наиболее эффективным.

Вообще в исследовании управления и в управлении такими исследованиями возникает много **проблем,** к решению которых надо быть готовыми:

- проблемы полномочий на организацию наблюдений, тестирования, социометрического анализа и пр.,

- проблемы предоставления и поиска необходимой информации, которую не всегда работники стремятся открыть и предоставить,

- проблема обеспечения соответствующих условий, административного вмешательства в рабочий процесс исследуемого объекта, которое должно быть минимальным,

- проблема доверия и влияния на социально-психологическую атмосферу работы. Исследования управления не должны нарушать порядок и ритм нормального функционирования системы управления.

Все эти вопросы должны быть заранее продуманы при планировании и построении организации исследования.

Любое исследование является организованным процессом. В основе его организации лежит определенная **технологическая схема**, которая отражает последовательность и комбинацию использования методов исследования.

**Технология** - это вариант рационального построения процесса исследования. Например, строительство дома предполагает сначала возведение фундамента, потом самого здания и на заключительном этапе - крыши. Это **процесс** строительства, отражающий содержание и особенность этого вида деятельности. Но **технология** строительства может быть разнообразной в рамках этого процесса. Если дом большой, то можно сделать сначала фундамент его секции и начать возводить стены, параллельно заготавливать элементы крыши. Все зависит от распределения ресурсов и выбора варианта их использования. Но можно не приступать к возведению стен, пока полностью не закончатся работы с фундаментом.

**Процесс** всегда отражает объективные этапы выполнения работы, **технология** - это вариант рационального выполнения работ.

В зависимости от характера исследуемой проблемы, а также конкретных условий, таких как время, ресурсы, квалификация, острота проблемы и пр., технологические схемы могут быть различными:

- **линейная технология**, наиболее простая, элементарная технология, заключается в последовательном проведении исследований по этапам постановки проблемы, формулировке задач ее решения, выборе методов исследования, проведения анализа и поиске позитивных решений, экспериментальной проверке решения, если она возможна, разработке инноваций. Каждый из этапов характеризуется оригинальным набором методов исследования и временными ограничениями. Это и определяет успех проведения исследования. Такая технология может быть весьма эффективной в случае решения сравнительно простых исследовательских проблем.

- **технология циклического исследования**, характеризуется возвратами к пройденным этапам, повторению пройденного для обеспечения надежности результатов. На каждом из этапов исследования могут возникнуть новые проблемы или затруднения, которые заставят вернуться к предыдущему этапу и скорректировать его работы. Например, может оказаться, что проблема определена недостаточно глубоко, появилась необходимость рассмотреть ее в новом ракурсе или не полностью выявлены альтернативы использования методов исследования, возникла необходимость привлечения новых ресурсов для обеспечения качества исследования и т. д.

- **технология рационального разветвления деятельности**, предполагает возможность параллельного выполнения работ или операций. Например, по сложным, комплексным проблемам можно выполнять отдельные исследовательские работы параллельно. Более того, в некоторых случаях это оказывается просто необходимым. Это экономит время, позволяет более эффективно использовать персонал, повышает компетентность и производительность деятельности. Рациональность этой технологии заключается не только в разделении исследования по аспектам проблемы или функциям ее решения, но и в проведении по некоторым видам

проблем одинаковых непараллельных исследований. Ведь исследование - это всегда поиск неизвестного, нового, необычного. В этом поиске возможны разные пути и стратегии и осуществление различных стратегий позволяет найти наилучший результат. Во многих случаях это может быть не столько разветвление, сколько действительно параллельное исследование. Для сложных проблем это вовсе не является пустой тратой средств и ресурсов.

- **технология адаптивного типа**, применяется для проблем в исследовании, решение которых трудно представить заранее в определенной технологической схеме, трудно предвидеть, какие этапы необходимы для определения окончательного результата и вообще существует ли он по этой проблеме. Суть этой технологии заключается в последовательной корректировке технологической схемы по мере проведения каждого из этапов исследования. Это технология по сопутствующей проблеме: что делать дальше, что можно сделать в этой ситуации? Каждый этап в этой технологической схеме оценивается по его результатам и эта оценка необходима для определения нового этапа.

Выбор технологических схем проведения исследования способствует повышению его эффективности. Технология исследования в значительной мере отражает искусство исследователя. Конечно, надо знать, какие схемы существуют, и какие из них наиболее приемлемы в тех или иных условиях. Но оценка условий, характера проблемы, возможностей использования ресурсов зависит от исследователя, его знаний, опыта и способностей к исследовательской деятельности.

**Эффективность исследования** - это определение или нахождение такого варианта проведения исследования, который кратчайшим путем ведет к успеху. **Эффективность исследования** - это одна из его характеристик, которая показывает как соотносятся затраты усилий (или ресурсов) на его проведение и результат (или степень достижения цели).

Все факторы, определяющие эффективность исследования, можно рассмотреть в двух группах: **факторы исследовательского потенциала**

**управления и принципы его использования.** Понятие **исследовательского потенциала управления** отражает возможности использования ресурсов и достижения поставленных целей. Ведь наличие необходимых ресурсов еще не ведет автоматически к эффективности. Использование ресурсов зависит и от их структуры, доступности, цели, по которой используются ресурсы, мотивации их рационального использования и пр. Все это в совокупности характеризует понятие исследовательского потенциала. Его величина и качество, его реализация также определяют достижение эффективности. Эффективность исследования в значительной мере зависит от **принципов использования исследовательского потенциала**, т.е. правил, которым необходимо следовать при осуществлении исследовательской деятельности.

#### **Факторы исследовательского потенциала управления:**

##### **1) Факторы методологической готовности.**

**Методологическая готовность** проявляется в наличии:

- **цели и миссии исследования.** Здесь большое значение имеют обоснованность цели, научный подход к ее формулированию и постановке, понимание и принятие цели исследовательской группой или вообще всем коллективом фирмы, интеграционными свойствами цели. **Миссия исследования** рассматривается как доминанта его проведения, обеспечивающая последовательное движение к цели. Она помогает выбрать ограничения в движении к цели и приоритеты на каждом из этапов этого движения. Миссия должна отвечать на вопрос: зачем проводится исследование, позволяет ли реальность достичь цель?

- **концепции развития фирмы**, разработанной по цели и миссии. Это комплекс положений, отражающих тенденции развития. Концепция теснейшим образом связана с целью и миссией, ибо включает в себя и то и другое, кроме того характеризует их конкретизацию, определяет ключевые положения программы исследования.

- **опыта исследования.** Систематическое проведение исследовательской работы способствует накоплению такого опыта и

повышает потенциал эффективности исследовательской деятельности. Опыт экономит время, оберегает от ошибок и облегчает многие операции.

- **информационной базы** проведения исследования. Чтобы увидеть динамику процессов развития, проводить сравнительный анализ, определять тенденции, выбирать наиболее удачные решения, надо иметь необходимое количество накопленной информации. Эта потребность стимулирует систематическое проведение исследования.

- **методики моделирования и оценок процессов или явлений, а также методов исследования**, их доступности, наличия соответствующих технических средств, квалификации исследователей.

## **2) Факторы наличия и использования ресурсов.**

Любое исследование нуждается в ресурсах. Необходимы ресурсы персонала, экономические, материально-технические, информационные, ресурсы времени. Можно также говорить и о ресурсах фактологических. Они отражают наличие необходимых фактов, возможностей их систематизации.

3) **Факторы организационных возможностей.** Они проявляются в наличии необходимой **организационной культуры и типа организации.** Важную роль также играет **позитивный и негативный организационный опыт**, позволяющий успешно выбрать тип организации и организовать исследование.

Следует здесь назвать и такой фактор, как **интеллектуальный потенциал менеджера или исследователя.** Его можно отнести и к ресурсам и к методологической готовности, но он также играет важную роль в реализации организационных возможностей. Организация исследования - это организация интеллектуальной деятельности, и она определяется в значительной мере интеллектуальным потенциалом исследователя.

Принципы обеспечения эффективности исследования:

- **принцип объективности.** Согласно этому принципу, любое исследование должно искать объективные факторы, связи, зависимости. Это определяет успех исследования. Но использование данного принципа вовсе

не означает, что надо исключать все субъективное. Многое в исследовании определяется интуицией, ее необъяснимым влиянием на поведение человека, на поиск истины. Принцип объективности - это принцип соизмерения, сопоставления факторов с объективной реальностью, это возвращение к объективному в конечном результате размышлений, анализа идей, мыслей и позиций.

- **принцип системности** - это принцип поиска и определения связей, целостности, сопоставления свойств, нахождения границ внутренней и внешней среды. Почему этот принцип определяет эффективность? Потому что он позволяет концентрировать исследования на сущности, главным, оценивать связи, разграничивать их на внешние и внутренние, понимать свойство, как проявление целого в одном случае и как проявление отдельного - в другом.

- **принцип последовательности** требует проведения исследования по определенной, заранее разработанной технологии. «Слона можно съесть только по частям» - гласит восточная мудрость, которая образно может характеризовать этот принцип. В использовании этого принципа большое значение имеет ответ на вопрос: с чего начать и как двигаться к результату?

- **принцип целеустремленности** означает, что любое исследование должно иметь вполне определенную цель. Исследование - это не только разрешение возникшей проблемы, но и определение, к какой цели может вести это разрешение, в какой мере оно способствует достижению цели. Цель определяет выбор решений и последовательность их разработки, цель интегрирует деятельность в самых сложных ее вариантах: многоаспектность, совместное исследование, разветвленность исследования, сложность проблемы и т.д.

- **принцип «обгонять, не догоняя»**. Любое исследование необходимо строить на достигнутом, не тратить время и усилия, на повторные решения, идти вперед, опираясь на известное и проверенное. Этот принцип может восприниматься неоднозначно. В исследованиях иногда бывает очень



полезно усомниться в известном, проверить его новыми способами. Иногда именно это может быть импульсом для возникновения новых подходов, продолжения исследования, мотивации идей. Все зависит от характера проблемы. Поэтому данный принцип надо дополнить **принципом исследовательского сомнения**. Это не скептицизм, мешающий в поиске нового, это оценка существующего по новым критериям объективности, точности, полезности. Ведь развитие науки - это не только возникновение новых научных положений, но и новых методов анализа, оценки, уточнения, дополнения, конкретизации. Поэтому сомневаться исследователю полезно, но нельзя всю его деятельность свести к сомнениям. Она должна строиться на поиске нового. Сомнения должны сочетаться с движением мысли вперед.

- **принцип свободы мышления**, который определяет необходимость снятия ограничений в полете мысли, фантазии, воображения, идеи.

- **принцип управления мышлением**. Как и всякий процесс, мышление должно быть не спорадическим и стихийным, а управляемым процессом, в каких бы масштабах и формах оно не осуществлялось. Это может быть управление процессом индивидуального мышления или процессом групповой мыслительной деятельности.

Конечно, **исследовательская деятельность** - это творчество, проявление которого зависит не только от хорошо организованной работы, но и от вдохновения, которым, казалось бы, невозможно управлять. Но ведь нельзя исключать мотивирование вдохновения, обеспечение его направленности, создание благоприятной обстановки для его проявления. А это есть уже управление.

- **принцип гибкой экономии ресурсов**. Как и всякая деятельность, исследование строится на использовании определенных ресурсов, величина и структура которых в значительной мере определяют его эффективность. Ресурсы нельзя использовать бездумно, но и, стремясь получить необходимый результат, нельзя бездумно ограничивать исследования в необходимых ресурсах.

- **принцип качественной и количественной определенности исследования.** Он заключается в том, что, по возможности, исследования надо проводить, опираясь на количественные измерители параметров, показатели, но при этом не терять качество изучаемых явлений, т. е. совокупность тех свойств, которые определяют их суть и особенности.

- **принцип фактологического обеспечения исследования,** который заключается в том, что исследование необходимо строить на фактах и отбирать факты соответствующим образом. В этом основа и объективности исследования, и его успешности, а в конечном итоге и эффективности.

- **принцип реализации креативного образования менеджера,** которое формируется в образовательных процессах, закрепляется и проявляется в практической деятельности и развивается в процессах исследования.

- **принцип опоры на исследовательское мышление менеджера,** развитие которого должно мотивироваться в практике управления и в проведении исследования. Исследование преследует цель не только найти удачное решение проблемы, но и научить менеджера мыслить эффективно, исследовательски, инновационно.

- **принцип трудоемкости.** Суть его заключается в том, что всякое исследование должно быть рассчитано по трудоемкости его проведения. От этого зависит и его организация, и рациональное использование всех ресурсов, а, следовательно, и эффективность.

## Практические задания по разделу 1

### Контрольные вопросы

1. Сущность и значение исследований в менеджменте.
2. Содержание понятий «исследование» и «научное исследование».
3. Место исследования в системе управленческих функций на предприятии.
4. Причины увеличения значения исследовательской деятельности в менеджменте.
5. Понятие метауправления.
6. Отличие исследования от других видов деятельности.
7. Характеристика исследований в менеджменте.
8. Классификация исследований.
9. Система управления как объект исследования.
10. Классификация систем.
11. Редукционистский подход в исследовании управления.
12. Системный подход в исследовании управления.
13. Принципы системного подхода.
14. Методология и организация исследования системы управления.
15. Система методов исследования в менеджменте.
16. Содержание и характеристика эмпирических методов исследования.
17. Наблюдение.
18. Эксперимент
19. Сравнение.
20. Описание.
21. Измерение.
22. Нормативный метод.
23. Изучение первичной документации.

24. Содержание и характеристика методов теоретического познания.
25. Формализация.
26. Аксиоматизация.
27. Гипотетико-дедуктивный.
28. Конструирования определений.
29. Доказательств.
30. Идеализация.
31. Мысленный эксперимент.
32. Единство исторического и логического.
33. Содержание и характеристика общелогических методов.
34. Анализ.
35. Абстрагирование.
36. Классификация.
37. Обобщение.
38. Индукция.
39. Дедукция.
40. Аналогия.
41. Моделирование.
42. Системный подход.
43. Структурно-функциональный анализ.
44. Вероятностно-статистический анализ.
45. Морфологический анализ.
46. Полемика.
47. Содержание и характеристика специфических методов.
48. Анализ документов.
49. Опрос.
50. Деловая игра.
51. Тестирование.
52. Экспертные оценки.
53. SWOT-анализ.

54. Факторный анализ.
55. Линейное программирование.
56. Экономико-математическое моделирование.
57. Теория массового обслуживания.
58. Теория связи.
59. Сетевое планирование.
60. SMART.
61. Содержание и характеристика диверсифицированных методов.
62. Мозговой штурм.
63. Обратная мозговая атака.
64. Метод I-G-I.
65. Систематизированный поиск.
66. Синектический штурм.
67. Интуитивный поиск.
68. Проектирование концепций (дивергенции, трансформации и конверсии).
69. Метод Мэтчета.
70. «Шесть шляп мышления».
71. Метод фокальных объектов.
72. Оператор РВС.
73. Планирование исследования систем управления.
74. План исследования.
75. Основные принципы планирования исследования в менеджменте.
76. Организация исследования системы управления.
77. Формы организационных структур исследования систем управления.
78. Консалтинг.
79. Технологии исследования систем управления.
80. Факторы, определяющие эффективность исследований в менеджменте.

## Тесты

1.1 Зачем необходимо исследовать управление?

- А) Чтобы повышать квалификацию менеджера.
- Б) Для повышения качества управленческих решений.
- В) Для разработки стратегии управления.
- Г) Для эффективного совершенствования управления.
- Д) Для получения дополнительной информации при принятии решений.

1.2 Что является системой управления?

- А) Структура органов и звеньев управления.
- Б) Совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостность.
- В) Организационная форма управления.
- Г) Совокупность действий персонала управления, направленная на достижение целей.
- Д) Комплекс характеристик, отражающих состояние управления.

1.3 В чем главная особенность исследования социально-экономических систем?

- А) Затруднено получение объективной информации.
- Б) Размыты границы объекта исследования.
- В) Ограничены возможности экспериментирования.
- Г) Решающее значение системного подхода.
- Д) Динамичность процесса функционирования.

1.4 Почему исследования становятся обязательной функцией современного менеджмента?

- А) Повышается образовательный уровень менеджеров.
- Б) Обостряется конкуренция.
- В) Компьютер расширяет возможность анализа.

Г) Повышается сложность решаемых проблем.

Д) Развитие науки этому способствует.

1.5 В чем проявляются отличительные черты системного подхода?

А) Использование средств математического моделирования.

Б) Решающая роль человеческого фактора – мышления исследователя.

В) Установление системообразующих факторов по любой проблеме исследования.

Г) Определение условий целостности явлений, его элементов и связей между ними.

Д) Проведение типологического анализа элементов и их связей.

1.6 Что представляет собой типология исследований?

А) Логическая схема проведения исследования.

Б) Совокупность типов исследования, выделенных по определенным образцам.

В) Классификация разновидностей исследования.

Г) Разделение разнообразных исследований по критериям их эффективности.

Д) Выбор исследования, отвечающего потребностям конкретной ситуации.

1.7 Чем определяется выбор объекта исследования?

А) Особенностью изучаемой проблемы.

Б) Областью проявления и существования изучаемой проблемы.

В) Целью и функциями управления.

Г) Приоритетами в управленческой деятельности менеджера.

Д) Типичностью проблемы.

1.8 Что является предметом исследования?

А) Ситуация.

Б) Управленческое решение.

В) Основные свойства и характеристики управления.

Г) Проблема.

Д) Деятельность человека.

1.9 Какое из определений исследования вы считаете наиболее полным?

А) Способ получения дополнительной информации.

Б) Вид деятельности человека.

В) Способ использования знаний в практической деятельности.

Г) Навыки анализа и проектирования.

Д) Познание законов природы и общества.

1.10 Что дает менеджеру знание типологии исследования?

А) Позволяет эффективно распорядиться ресурсами.

Б) Определяет организацию исследования.

В) Удачное формирование коллектива исследователей.

Г) Способствует выбору наилучшего типа.

Д) Даст объективную оценку проблемы.

1.11 Что такое методология исследования?

А) Совокупность методов исследования.

Б) Логическая схема исследования.

В) Плановый подход к исследованию.

Г) Соответствие целей, средств и методов исследования.

Д) Эффективный прием получения знаний.

1.12 Что представляет собой концепция исследования?

А) Концепция исследования – это парадигма его проведения.

Б) Концепция исследования – главная характеристика его организации.

В) Это комплекс ключевых положений, определяющий методологию и организацию исследования.

Г) Это совокупность гипотез, определяющих программу исследования.

Д) Это свойство целостности исследования.

1.13 Что является целью исследования?

А) Результат, который стремится получить исследователь.

Б) Разрешение проблемы, выступающей в качестве предмета исследования.



- В) Реализация прогноза развития системы управления.
- Г) Определение формулы практического действия по разрешению проблемы.
- Д) Использование научного аппарата для достижения эффективного решения проблемы.

1.14 Какую роль в исследовании играет метод классификации проблем, факторов, условий и др.?

- А) Определяет комплексный подход в исследовании.
- Б) Позволяет определить свойства явлений.
- В) Способствует упорядочению и ранжированию (проблем, факторов, свойств и пр.).
- Г) Дает дополнительную информацию.
- Д) Способствует поиску новых факторов.

1.15 Какой из перечисленных методов относится к общенаучным?

- А) Статистический анализ.
- Б) Морфологический анализ.
- В) Социометрический анализ.
- Г) Тестирование.
- Д) Метод фокальных объектов.

1.16 Что такое проблема?

- А) Кризисные ситуации в развитии управления.
- Б) Направление исследования.
- В) Совокупность информации о состоянии системы.
- Г) Тенденция развития управления системы.
- Д) Противоречие, требующее разрешения.

1.17 Как взаимосвязаны методология и организация управления?

- А) Методология определяет вид и форму организации.
- Б) Они не имеют прямой зависимости.
- В) Организация определяет выбор методологии исследования.
- Г) Связь соответствует по критерию эффективности исследования.

Д) Методология определяет получение информации, организация – ее обработку.

1.18 В чем преимущества метода тестирования?

- А) Глубина раскрытия проблемы.
- Б) Простота и доступность, не требует специальных знаний.
- В) Количественная определенность.
- Г) Позволяет исключить психологические и личностные нюансы.
- Д) Позволяет быстро получить информационный материал.

1.19 Какие проблемы управления лучше всего исследуются с помощью тестирования?

- А) Любые проблемы управления.
- Б) Только проблемы организационного поведения.
- В) Неструктурируемые проблемы развития управления.
- Г) Проблемы, не имеющие методики количественной оценки.
- Д) Только локальные проблемы, исследование которых не требует больших ресурсов.

1.20 Каково содержание метода SWOT-анализа?

- А) Это метод структурирования экспертных оценок.
- Б) Это метод матричного сопоставления противоположных оценок.
- В) Это метод расчета показателей состояния системы управления.
- Г) Это метод определения тенденций развития системы управления.
- Д) Это особая форма социологического исследования.

1.21 Что такое методы исследования?

- А) Средства оптимизации исследования.
- Б) Определение состава проблем.
- В) Способы проведения исследования.
- Г) Исследовательские способности менеджера.
- Д) Алгоритм исследования.

1.22 Чем определяется эффективность использования метода «мозгового штурма»?

- А) Временным регулированием работы исследовательской группы.
- Б) Сочетанием методологии и организации работы исследовательской группы.
- В) Организационными условиями реализации творческого потенциала каждого из членов исследовательской группы.
- Г) Подбором исследовательской группы.
- Д) Информационным обеспечением работы исследовательской группы.

1.23 Каковы особенности метода синектического исследования проблем?

- А) Этот метод построен на искусстве соединения творческих потенциалов в определенных организационных условиях совместной деятельности исследователей.
- Б) Это метод соединения эмоций и знаний в исследовательской деятельности группы.
- В) Это метод психологического регулирования исследовательской деятельности, достижения состояния «озарения».
- Г) Главной особенностью является использование индивидуального опыта в общей интеллектуальной деятельности.
- Д) Это метод получения нового знания за счет соединения различных его видов из разных областей науки.

1.24 Что является операторами синектики?

- А) Психологические факторы, стимулирующие творческий процесс синектической группы.
- Б) Регламенты и нормативы, позволяющие регулировать организационные режимы работы синектической группы.
- В) Приемы нетрадиционного анализа проблем.
- Г) Модели взаимодействия творческих потенциалов исследователей.
- Д) Виды аналогий, используемых в исследовании проблем.

1.25 Из каких элементов складываются методы проектирования концепций?

- А) Дивергенции, трансформации и конвергенции.
- Б) Дифференциации, декомпозиции и стратификации.
- В) Субординации, квалификации, компетентности.
- Г) Дивергенции, конференции, концентрации.
- Д) Квалификации, кибернетизации, информатизации.

1.26. В чем главная особенность организации исследования?

- А) Трудности функционального разделения исследовательской деятельности.
- Б) Ярко выраженная зависимость от типа исследования.
- В) Особый учет социально психологических факторов исследовательской деятельности.
- Г) Невозможность планирования временных факторов проведения исследования.
- Д) Учет взаимосвязи методологии и организации исследования.

1.27 Что характеризует технология исследования?

- А) Вариант использования методов исследования.
- Б) Систему нормативов проведения исследования.
- В) Понимание исследуемой проблемы и путей ее решения.
- Г) Комбинацию и последовательность действий исследователя.
- Д) Распределение времени по видам исследовательских работ.

1.28 Что является главным условием формирования интегрального исследовательского интеллекта?

- А) Наличие лидера в исследовательской группе.
- Б) Характер проблемы (сложность, слабая структурированность и пр.).
- В) Социально психологические характеристики участников исследования (исследовательской группы), типов творческих индивидуальностей.
- Г) Особый вид организации совместной исследовательской деятельности.

Д) Сочетание организации работы и творческих способностей исследователей.

1.30 Что характеризует понятие исследовательского потенциала?

А) Это образовательный уровень исследователя.

Б) Это наличие всей необходимой информации для проведения исследования.

В) Это возможность выбирать и использовать необходимые методы исследования.

Г) Это возможность использования необходимых ресурсов для проведения исследования.

Д) Это содержание и свойства проблемы, возможность ее разрешения в процессе исследования.

1.31 Какое определение понятия «эффективность исследования» наиболее корректно?

А) Подтверждение рабочей гипотезы полученным результатом исследования.

Б) Сопоставление результата исследования с затратами на его получение.

В) Степень достижения поставленной цели исследования.

Г) Возможность практического использования результатов исследования.

Д) Рекомендации, принятые к практическому использованию.

## **2 Современная концепция стратегического маркетинга**

### **2.1 Сущность, значение и предпосылки возникновения стратегического маркетинга**

В условиях динамичной маркетинговой среды традиционные маркетинговые подходы оказываются малоэффективными. Решения страдают определенной близорукостью из-за суженного горизонта планирования, поглощенности сиюминутными проблемами, слабой связи с общей стратегией организации и т.д. Вместе с тем опыт преуспевающих компаний в разных отраслях и условиях рыночной конкуренции свидетельствует о том, что решающую роль в успехе экономической деятельности играет стратегический маркетинг.

Появление стратегического маркетинга означает способность усиливать ключевые компетенции организации, восприимчивость к изменяющимся потребностям рынка, нацеленность на разработку новых товаров и признание глобального характера экономической конкуренции.

**К общим предпосылкам возникновения стратегического маркетинга** относят:

- общее насыщение рынков;
- улучшение технических и организационных возможностей производства;
- ориентацию (в связи с сокращением длительности этапов ЖЦТ) на меньшие сроки амортизации, увеличение серийности и сокращение сроков внедрения товара;
- повышение уровня требований потребителей (вследствие увеличения доходов и свободы выбора) к качеству товара и его сервису.

**К частным предпосылкам становления стратегического маркетинга** относят:

- дифференциация желаний потребителей, вызвавшая значительное расширение ассортимента потребительских, а затем инвестиционных товаров;
- увеличение рекламных расходов в связи с активизацией деятельности конкурентов;
- неустойчивость положения производителей на рынке из-за краткосрочности и специфики запросов рынка потребительских товаров;
- сокращения численности населения (в развитых странах);
- увеличение концентрации рыночной власти и монополизации торговли;
- усиление международной конкуренции, особенно в связи со снятием таможенных барьеров и открытием новых рынков;
- сокращение ресурсов, особенно минеральных и энергетических;
- ухудшение экологической ситуации, повышение требований к производителям;
- переориентация потребителей на постматериальные ценности и др.

**Стратегический маркетинг** – процесс, который осуществляет фирма с рыночной ориентацией для достижения показателей, превышающих среднерыночные, путем систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителя товарами более высокой ценности, чем у конкурентов.

**Стратегический маркетинг** – процесс разработки стратегии, учитывающей изменчивость факторов внешней среды и направленной на повышение степени удовлетворения нужд потребителей.

**Роль стратегического маркетинга** заключается в определении эволюции заданного рынка и выявлении различных существующих или потенциальных рынков либо их сегментов на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении, чтобы ориентировать организацию на

привлекательные экономические возможности, т.е. возможности, которые адаптированы к имеющимся ресурсам и ноу-хау, и обеспечивают потенциал роста и рентабельности.

Выявленные рынки представляют собой экономические возможности, **привлекательность** которых необходимо оценить.

Привлекательность товарного рынка количественно измеряется понятием **потенциал рынка**, а динамически характеризуется длительностью существования, или **жизненным циклом**.

Для конкретной организации привлекательность товарного рынка зависит от ее конкурентоспособности, от возможности удовлетворить потребности покупателей лучше, чем соперники.

Конкурентоспособность будет существовать до тех пор, пока организация удерживает **конкурентное преимущество**: благодаря особым качествам, отличающим ее от соперников, или высокой производительности, обеспечивающей ей преимущество по издержкам.

Под **операционным маркетингом** понимают активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования, направленный на существующие рынки.

**Основная его цель** – достижение определенного объема продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, сбыту, цене и коммуникации. **Операционный маркетинг** является определяющим элементом, который непосредственно влияет на краткосрочную рентабельность организации. В таблице 6 представлено сравнение стратегического и операционного маркетинга.

Оба эти подхода дополняют друг друга и находят конкретное воплощение в рамках **маркетинговой политики организации**. Нахождение баланса между стратегическими и тактическими целями организации – важнейшая задача менеджера любого уровня.



Таблица 6 - Сравнение стратегического и операционного маркетинга

Стратегический маркетинг (процесс анализа)	Операционный маркетинг (активный процесс)
<b>Анализ потребностей:</b> определение базового рынка	<b>Выбор целевого сегмента</b>
<b>Сегментация рынка:</b> макро- и микросегментация	<b>План маркетинга:</b> Цели, позиционирование, тактика
<b>Анализ привлекательности:</b> потенциал рынка, ЖЦТ	<b>Комплекс маркетинга:</b> товар, цена, сбыт, коммуникации
<b>Анализ конкурентоспособности:</b> Устойчивое конкурентное преимущество	<b>Бюджет маркетинга</b>
<b>Выбор стратегии развития</b>	<b>Реализация плана и контроль</b>

**Стратегический маркетинг** охватывает область, значительно более широкую, чем традиционная сфера управления деятельностью на рынке, поскольку он включает **организационную культуру и климат**, наиболее эффективно стимулирующее поведение, которое необходимо для успешной реализации концепции маркетинга.

## 2.2 Современные особенности стратегического маркетинга

**Стратегический маркетинг** – постоянно развивающееся направление маркетинговой деятельности, современная философия бизнеса, которая ориентирует компании на долговременное развитие с учетом интенсивно изменяющейся внешней и внутренней среды. **Его цель** – удовлетворение потребностей в необходимых товарах и услугах путем выработки и претворения в жизнь современных маркетинговых стратегий.

Стратегический маркетинг - постоянный и систематический анализ потребностей рынка, предусматривающий разработку эффективных товаров, которые предназначены для конкретных групп потребителей и обладают особыми свойствами, отличающими их от товаров-конкурентов и таким образом создающими устойчивое конкурентное преимущество.

Но практика стратегического маркетинга показывает, что идентификация стратегических проблем связана с условиями или давлением, оказываемым на предприятие.

Они могут быть вызваны внутренними или внешними причинами и включают:

- возможный результат, который оказывает большое воздействие на будущие показатели функционирования;

- противоречивость, связанную с тем, что люди на основании имеющегося у них опыта и убеждений могут занимать разные позиции относительно того, как нужно справляться с рассматриваемой проблемой;

- стратегические решения, так как решение может означать изменение принятой стратегии.

Стратегический маркетинг сам по себе не гарантирует успеха, и предприятие, использующее стратегический маркетинг, может потерпеть неудачу из-за ошибок в управлении.

К факторам, определяющим подходы к внедрению стратегического маркетинга на предприятии, относятся: особенности построения предприятия, масштаб операций, уровень диверсификации операций.

Принимая обоснованные и систематические плановые решения по стратегическому маркетингу, руководство снижает риск неправильных действий из-за ошибочной или недостоверной информации о внешних условиях функционирования и развития предприятия.

Также особо важным фактором эффективного применения стратегического маркетинга является четкое выделение и поддержка ключевых компетенций.

**Ключевыми компетенциями** являются ценность для потребителя, конкурентное преимущество и показатели деятельности организации выше среднерыночных:

- **ориентация на конечного потребителя** означает направленность усилий организации на создание ценности для потребителя, понимание его потребностей;

- **ориентация на конкурентов** предполагает определение сильных и слабых сторон конкурентов, их стратегий и быстроту реакции на их действия;

- **межфункциональная координация** означает распространение информации о рынке внутри организации, функциональную интеграцию при формулировании стратегии, использование видения и знаний различных подразделений, а не только отдела маркетинга для оценки потребителей и проблем потребителей;

- **мониторинг среды**, постоянный анализ альтернативных технологий, социальных факторов и законов, представляющих как маркетинговые возможности, так и угрозы;

- **ориентация на промежуточного клиента** подразумевает готовность относиться к торговым фирмам не как к посредникам, а как к клиентам, т.е. стремление учитывать их специфические потребности.

Современные особенности стратегического маркетинга:

1) **Целевая ориентированность** на сбалансированность, гармонизацию интересов организации, потребителей и общества в целом; партнерство всех участников отношений рыночного обмена.

2) **Аккумуляция новых особенностей и тенденций мирового хозяйства**: наступательность, интегрированность, перспективность, эффективное исполнение, глобализация.

3) **Использование результатов анализа и прогноза** существенных условий окружающей среды, а также сильных и слабых сторон деятельности для повышения адаптации к новым условиям.

4) **Сохранение и развитие достигнутых успехов**, поиск новых возможностей, создание и обеспечение перспектив организации.

Для успешной реализации стратегического маркетинга в условиях динамичной рыночной среды необходимо, чтобы бизнес стал **проактивным**.

Предвидение будущих событий, управление конкурентной динамикой, работающей на конкурентные преимущества, предусматривает наличие:

- **стратегического представления**, которое выражает сущность бизнеса и фокусирует энергию всех подразделений организации на достижение более высоких показателей, чем у конкурентов;

- **рыночной ориентации**, при которой нужно, чтобы на первое место среди ценностей и убеждений сотрудников организации был поставлен потребитель;

- **жесткого процесса** формулирования и выбора наилучшей стратегии с учетом всех проблем, с которыми сталкивается бизнес.

Организации в своей деятельности не всегда учитывают действия конкурентов и потребителей в силу следующих причин: **конкурентные условия** позволяют добиваться успеха в краткосрочной перспективе без необходимости прислушиваться к потребностям покупателей; **разный уровень экономического развития в различных отраслях или странах** может благоприятствовать разной философии бизнеса; организации могут понести потери из-за **стратегической инерции** – автоматического продолжения стратегий, успешных в прошлом, даже если текущие рыночные условия изменяются.

### **2.3 Маркетинговые стратегии в системе общекорпоративного управления**

Слово «**стратегия**» греческого происхождения (греч. Strategia) и означает «искусство ведения войны». Этот военный термин широко вошел в

теорию и практику менеджмента и представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений.

**Стратегия** - искусство проведения больших операций, включающих их подготовку, организацию и использование имеющихся в распоряжении средств таким образом, чтобы в существующих условиях достигнуть поставленной цели.

В практике управления многих крупных организаций широко используются **долгосрочное и стратегическое планирование**. Основное различие между ними заключается в трактовке будущего.

В **системе долгосрочного планирования** делается допущение, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, причем в перспективе итоги деятельности улучшаются по сравнению с прошлым. Реальные результаты, полученные на практике, не сходятся с оптимистическими прогнозами и чаще всего ниже планируемых.

В **системе стратегического планирования** не делается предположение, что будущее непременно должно быть лучше прошлого и его можно изучать методами экстраполяции. В стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив организации с учетом опасностей, возможностей и позиций в конкурентной борьбе. Стратегическое управление родилось из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу. В основе долгосрочного и стратегического управления лежат разные стили организационного поведения.

**Стратегия** – это выбор компанией ключевых направлений своего развития, постановка глобальной цели с дальнейшей выработкой путей ее достижения. Стратегия формулирует цели и способы их достижения, проясняет перспективы, снимает неопределенность и помогает выделиться среди конкурентов.

Структура стратегии:

- **текущая ситуация** и ее анализ, определение текущего положения и прошлых аспектов, сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Отвечаем на вопрос: **Где мы сейчас находимся?**

- **цели**, где мы хотим оказаться исходя из ресурсов, текущей ситуации и ее изменения. Отвечаем на вопрос: **Где мы хотим находиться, кем хотим быть? В каких отраслях и на каких рынках следует сосредоточиться?**

- **собственно стратегия**, как перейти из текущего положения в желаемое. Отвечаем на вопрос: **Как нам туда добраться? Какие результаты и виды деятельности нужно распределить между рынками, чтобы соответствовать возможностям, противостоять угрозам и получить конкурентное преимущество.**

- **контроль**, сопоставление плана и фактического положения: измерение, отслеживание, внесение изменений. Отвечаем на вопрос: **Чего мы и как достигли, кем мы стали?**

**Тактика** - (греч. *taktika* - искусство построения войск, от *tasso* - строю, выстраиваю) составная часть военного искусства, включающая теорию и практику подготовки и ведения боя подразделениями различных родов войск.

В менеджменте **тактика** – это совокупность средств и приемов для достижения намеченной цели. **Тактика** — это способ движения по генеральному пути к цели, то есть форма реализации стратегии. Правильно поставленная цель, обоснованная стратегия и хорошо продуманная тактика помогают организации успешно справиться со многими трудностями и проблемами.

**Маркетинговая стратегия** определяет способ соперничества организации на рынке.

**Обоснованная маркетинговая стратегия** – это заявление о направлении действий, которые связаны с выбором:

- **сферы деятельности** – рынки, которые предполагается обслужить, и потребительские сегменты, которые необходимо заполучить;

- **видов деятельности** – соответствующий масштаб видов деятельности, которые необходимо осуществить;

- **преимущества** – позиция, которая отличает данный бизнес от бизнеса конкурентов;

- **способов доступа** – маркетинговые коммуникации и каналы распределения, применяемые для выхода на заданный рынок;

- **средств адаптации** – к возникающим угрозам и появляющимся возможностям.

Фундаментом для разработки маркетинговых стратегий являются корпоративные стратегии.

**Корпоративная стратегия** обеспечивает взаимосвязь всевозможных составляющих экономической деятельности организации, направленных на создание потребительской ценности.

Формулировка корпоративной стратегии **должна предусматривать:**

- уникальное положение организации относительно ее конкурентов;
- действия организации, обусловленные стратегией;
- особенности продукции организации относительно продукции ее конкурентов;

- конкурентное преимущество организации как следствие согласованности ее действий;

- жизнеспособность организации как результата эффективности ее работы в целом, а не каждого ее подразделения в отдельности;

- эффективность деятельности организации, что является непреложным условием целесообразности ее существования.

Такой подход к определению стратегии подчеркивает важность **ключевых компетенций организации**, формируемых ее функциональными процессами, и важность создания потребительской ценности.

Под **ключевыми компетенциями** понимают совокупность знаний и навыков, которые организация применяет в своей деятельности, что позволяет добиваться ее эффективности.

В таблице 7 представлено содержание ключевых компонентов маркетинговых стратегий на основных трех уровнях управления.

Таблица 7 - Ключевые компоненты видов маркетинговых стратегий

Компонент стратегии	Корпоративные стратегии	Функциональные стратегии	Инструментальные стратегии
Масштаб	<b>Область интересов</b> – определение видов деятельности <b>Стратегии развития:</b> - диверсификации - вертикальной интеграции - приобретений и отделений	<b>Область интересов</b> – определение целевого рынка	<b>Область интересов</b> – товарная, ценовая, сбытовая и коммуникативная политика организации
Цели и задачи	<b>Общие корпоративные задачи, сгруппированные по видам деятельности:</b> рост доходов, прибыльность	<b>Задачи в отношении конкретной позиции товара на рынке:</b> объем продаж, доля рынка, прибыль, удовлетворенность покупателя	<b>Задачи в отношении вида торговой марки:</b> разновидности, цена, норма прибыли, места продаж, реклама
Распределение ресурсов	Распределение между видами деятельности в портфеле компании	Распределение между охватываемыми сегментами рынка	Распределение между инструментами комплекса маркетинга
Источники конкурентного преимущества	Лучшие финансовые или человеческие ресурсы, НИОКР, организационная структура, эффект синергизма	Эффективное позиционирование товара	Превосходство по элементам комплекса маркетинга в отношении определенного рынка или товара
Источники синергизма	Ресурсы технологии или функциональные знания и навыки, совместно используемые различными направлениями бизнеса внутри компании	Маркетинговые ресурсы, деловые способности или виды деятельности на определенном рынке	Маркетинговые ресурсы по инструментам комплекса маркетинга

**Корпоративная стратегия** учитывает масштабы деятельности и стратегическую цель организации, ее тактические задачи, а также обуславливает процесс планирования последовательности необходимых действий и требуемых ресурсов для достижения этой цели и задач.



Следующий уровень маркетинговых стратегий – **функциональные стратегии**, которые предусматривают определение целевых сегментов рынка и создание стратегии позиционирования, а также формирование ориентиров, направленных на поддержание взаимоотношений с потребителями.

Самый локальный уровень маркетинговых стратегий включают **инструментальные стратегии - стратегии по товару** (например, разработка стратегий планирования и внедрения новых товаров в ассортимент), **цене** (например, стратегии ценообразования на новые товары), **распределению** (стратегия формирования канала сбыта) и **продвижению** (стратегия стимулирования сбыта или рекламы).

## **2.4 Понятие стратегической хозяйственной единицы и конкурентных преимуществ**

Под **стратегическими хозяйственными единицами (СХЕ)** понимают хозяйственные единицы в составе организации, которые обладают высокой степенью самостоятельности, т.е. самостоятельно вырабатывают цели и стратегии своего развития, имеют оперативную самостоятельность.

Выделение СХЕ должно удовлетворять трем критериям:

- 1) СХЕ должна обслуживать внешний по отношению к организации рынок, а не удовлетворять потребности других подразделений организации;
- 2) Иметь своих потребителей и конкурентов, отличающихся от других СХЕ;
- 3) Руководство СХЕ должно контролировать все ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.

**Хозяйственный портфель (business portfolio)** – совокупность отдельных направлений деятельности и продуктов организации. В этом

смысле понятие «хозяйственный портфель» аналогично понятию «продуктовая номенклатура». Хозяйственный портфель должен соответствовать возможностям организации, учитывать ее сильные и слабые стороны, принимать в расчет конкретные условия внешней среды.

**Портфельный анализ** – инструмент, с помощью которого руководство организации анализирует и оценивает свою хозяйственную деятельность для вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления и сокращения инвестиций в неэффективные проекты. Основным приемом портфельного анализа является построение матриц, с помощью которых СХЕ можно сравнивать друг с другом по различным критериям.

Результаты оценки используются для принятия решений относительно поддержки отдельных направлений деятельности (конкретных продуктов) либо максимального применения в ограниченном интервале времени («снятие урожая» с рынка) или ликвидации.

**Конкурентное преимущество** – это характеристики, свойства товара или услуги, которые лучше удовлетворяют потребности покупателей, чем товары и услуги соперников, создают для организации определенное превосходство над прямыми конкурентами. Анализ конкурентных преимуществ позволяет разрабатывать стратегии маркетинга.

Конкурентные преимущества обусловлены различными факторами, которые можно разделить на две группы (исходя из создаваемых ими преимуществ): **внешние и внутренние**.

Конкурентное преимущество называется **внешним**, если оно основано на отличительных качествах товара, которые имеют **ценность для покупателя**. Оно увеличивает «**рыночную силу**» организации в том смысле, что может заставить принять **цену продаж выше**, чем у основного конкурента.

Конкурентное преимущество называется **внутренним**, если оно основано на превосходстве организации в отношении издержек производства, управлении организациями или товаром, имеет «**ценность**»

для изготовителя, что позволяет добиться более **низкой себестоимости**, чем у конкурента. Внутренне конкурентное преимущество – следствие более высокой «производительности», которая обеспечивает организации более высокую рентабельность и большую устойчивость в снижении цены продаж, которые навязаны рынком или конкуренцией.

**Маркетинговое преимущество** на рынке в целом основано на:

- **уникальности товара** или предоставлении более качественной услуги благодаря скорости доставки и реакции на запросы потребителей;
- **прочной репутации торговой марки;**
- **технологическом лидерстве**, что дает возможность постоянно обновлять ассортимент товаров и предлагать на рынке товары с новыми характеристиками;
- **широком ассортименте товаров;**
- **создании уникальных распределительных мощностей (торговой сети);**
- **получении экономии от увеличения масштабов деятельности;**
- **наличии опыта**, что позволяет добиться снижения затрат;
- **повышении производительности** за счет снижения расходов на рабочую силу, внедрения новой технологии, более эффективных методов снижения затрат на рекламу и распределение.

Чтобы поддерживать конкурентное преимущество, организация должна значительно опережать соперников, предпринимая одно стратегическое наступление за другим для укрепления рыночной позиции.

При выборе источника стратегических позиций важны:

- **исследование развития рынков во времени** – фазы формирования, роста, зрелости и упадка, что предполагает анализ основных движущих сил рынка, формирующих поведение потребителей и конкурентов;
- **понимание менеджерами процесса развития рынка** (предвидение поведения покупателей, направлений конкурентной борьбы и появления новых технологий позволяет репозиционировать бизнес, вносить коррективы

в маркетинговую политику для повышения конкурентоспособности и показателей финансовой деятельности);

**- исследование проблем разработки стратегии организации в условиях рыночной конкуренции.**

Источники стратегических позиций не являются взаимоисключающими, часто сочетаются друг с другом, и включают:

1) **Ассортимент товаров и услуг**, когда фирма предлагает широкий и разнообразный ассортимент товаров и услуг и может обеспечить повышенное качество товаров или уникальные характеристики.

2) **Потребности покупателей**, когда фирма обеспечивает обслуживание большей части или всех потребностей отдельной группы потребителей и может обеспечить удовлетворенность разных потребностей этой группы покупателей.

3) **Комплекс маркетинга**, когда фирма может обеспечить доступ к определенному сегменту и удовлетворенность именно его с помощью адекватного применения товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики.

## **Практические задания по разделу 2**

### **Контрольные вопросы**

1. Выявите роль стратегического маркетинга как современной концепции управления предприятием.
2. Перечислите предпосылки возникновения стратегического маркетинга.
3. Выявите отличия стратегического и операционного маркетинга.
4. Перечислите современные особенности стратегического маркетинга.
5. Покажите роль и места маркетинговой стратегии в системе общекорпоративного управления предприятием.
6. Что включает обоснованная маркетинговая стратегия?
7. Что такое ключевая компетенция?
8. Перечислите основные компоненты маркетинговой стратегии.
9. Что в себя включают общекорпоративные маркетинговые стратегии?
10. Какие особенности разработки функциональных маркетинговых стратегий предприятия существуют?
11. В чем специфика разработки инструментальных маркетинговых стратегий?
12. Что может выступать источником конкурентных маркетинговых позиций предприятия?
13. Чем маркетинговая стратегия отличается от корпоративной стратегии?
14. Какие функции стратегического маркетинга выделяют?
15. Что является внутренним конкурентным преимуществом?
16. Как могут проявляться внешние конкурентные преимущества?

## Тесты

2.1 Укажите, что понимают под ключевыми компетенциями:

- а) рыночную ориентацию;
- б) совокупность знаний и навыков;
- в) наличие ресурсов;
- г) потребительскую ценность.

2.2 Маркетинговая стратегия отличается от корпоративной стратегии:

- а) целями и масштабами деятельности;
- б) разработкой позиционирования;
- в) наличием ресурсов;
- г) требованиями к разработке стратегии.

2.3 Выберите наиболее точное определение стратегического маркетинга:

а) процесс разработки стратегии, которая учитывает изменчивость факторов внешней среды и направлена на повышение степени удовлетворения нужд потребителей;

б) аналитический процесс, ориентированный на получение конкурентных преимуществ;

в) активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования, направленный на уже существующие рынки;

г) процесс, основанный на результатах анализа и прогноза условий окружающей среды, а также сильных и слабых сторон деятельности.

2.4 Чем стратегический маркетинг отличается от операционного:

- а) целью и горизонтом планирования;
- б) методами анализа;
- в) ориентацией на конкурентов;
- г) ориентацией на промежуточных клиентов.

2.5 Укажите, что не относится к функциям стратегического маркетинга:

- а) мониторинг внешнего окружения;
- б) определение целевых сегментов рынка;
- в) позиционирование;
- г) обеспечение краткосрочной рентабельности.

2.6 Назовите основную задачу стратегического планирования:

а) постоянно ориентировать и переориентировать все виды деятельности организации в направлениях, обеспечивающих ее развитие и рентабельность;

б) осуществлять постоянный мониторинг внешней среды для выпуска товаров более высокого качества;

в) устанавливать уровень цен с учетом условий конкуренции;

г) предвидеть требования потребителя для поддержания репутации организации.

2.7 Укажите, что отражено в миссии организации:

- а) статус;
- б) предназначение;
- в) цели;
- г) план.

2.8 Анализ конкурентоспособности организации преследует цель:

- а) выяснить сильные и слабые стороны деятельности;
- б) определить качество товаров и услуг;
- в) оценить имеющиеся ресурсы;
- г) все изложенное выше.

2.9 Выбор стратегической ориентации зависит в первую очередь:

- а) от действий конкурентов;
- б) от ключевых позиций и приоритетных целей;
- в) от позиций клиентов и поставщиков;
- г) от наличия товаров-заменителей.

2.10 Выберите основной фактор, который влияет на уязвимость стратегического плана:

- а) непредвиденные обстоятельства;
- б) масштаб риска и степень контроля над ситуацией;
- в) отсутствие опыта работы на рынке;
- г) технологическая зависимость от поставщиков.



## **3 Стратегический маркетинг на корпоративном уровне управления**

### **3.1 Привлекательность отрасли и конкурентная борьба (модель М.Портера)**

Определение привлекательности рынка в долгосрочной перспективе, изучение конкурентной борьбы, оценка степени воздействия конкурентных сил становятся основаниями для **оценки перспектив бизнеса, определения конкурентных позиций организации и ее продуктов** по сравнению с другими.

Чем привлекательнее рынок, тем более радужные долгосрочные перспективы получения прибыли открываются перед предприятием.

М. Портер называет пять факторов, определяющих привлекательность отрасли и позиции предприятия в конкурентной борьбе:

- угроза появления на рынке новых конкурентов;
- угроза возникновения заменителей товаров или услуг;
- рыночная власть поставщиков;
- рыночная власть покупателей;
- конкуренция среди производителей в отрасли.

В процессе оценки привлекательности рынка для предприятия особенно важны такие факторы, как препятствия на пути доступа на рынок и острота конкуренции.

Под препятствиями на пути доступа на рынок понимают факторы, ограничивающие выход предприятия на рынок. Острота конкуренции снижает возможности предприятия добиться преимуществ перед конкурентами.

Влияние конкуренции на каждом рынке разное, однако, характер конкуренции сходен, что позволяет использовать **модель М.Портера**, представленную на рисунке 3, для определения природы и степени воздействия конкурентных сил.

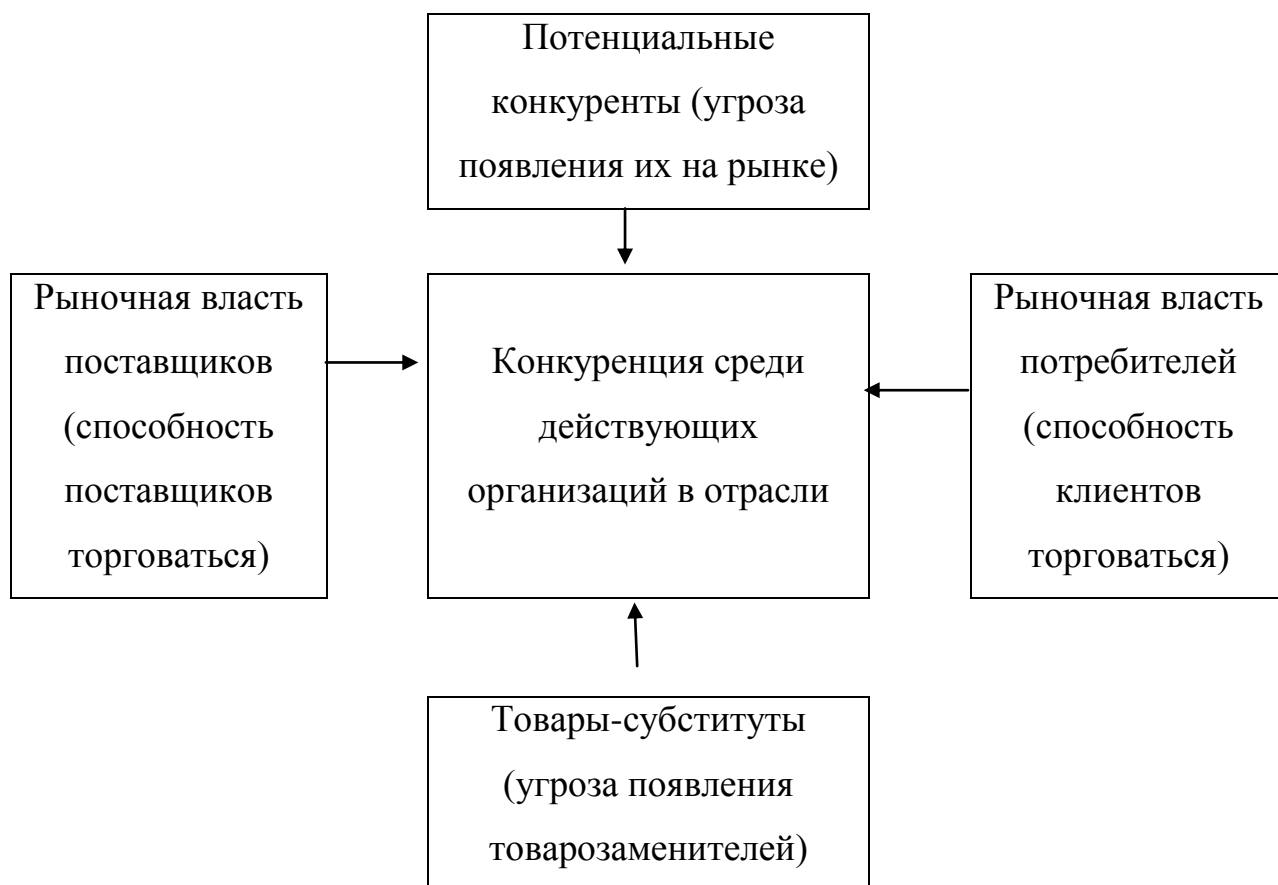


Рисунок 3 - Модель пяти конкурентных сил Майкла Портера

Рассмотрим эти конкурентные силы:

1) **Угроза появления новых конкурентов на рынке** характеризует наличие «барьеров» входа и выхода организации на рынок. Для организаций, действующих на рынке, чем выше «барьер», тем лучше, для организаций, предполагающих осуществить вход на новый рынок, чем «барьер» ниже, тем лучше.

**Высота входного «барьера» может определяться следующими факторами:**

- наличие конкурента, который имеет значительные преимущества в издержках и маркетинге;
- патентная защита продукции;
- экономия от масштабов производства;
- наличие соответствующей распределительной сети;
- необходимость значительных капиталовложений;
- приверженность потребителей определенным маркам;
- действия контролирующих органов;
- тарифы и нетарифные ограничения.

Выходные барьеры представляют собой совокупность факторов, препятствующих организации уйти с того или иного рынка.

**К выходным барьерам относят:**

- необходимость списания крупных инвестиций;
- нежелание утратить престижный образ;
- вмешательство правительства;
- большие затраты на ликвидацию организации, в частности, на восстановление и рекультивацию земли;
- давление поставщиков, клиентов.

2) **Конкуренция среди действующих организаций в отрасли** определяется интенсивностью конкуренции, т.е. тем, насколько энергично организации используют находящиеся в их распоряжении средства конкурентной борьбы (снижение цен, более высокий уровень обслуживания, стимулирование продаж, реклама, более длительные сроки гарантийного обслуживания).

**Ситуации, влияющие на увеличение интенсивности конкуренции:**

- продажи в отрасли стабильны или сокращаются;
- снижаются возможности для уменьшения затрат, в структуре издержек высок уровень постоянных издержек и накладных расходов;

- затраты покупателей при переходе с одной марки на другую невелики;
- затраты на уход из отрасли выше, чем на то, чтобы остаться и принять участие в конкурентной борьбе;
- в отрасли работает небольшое количество крупных организаций, примерно равных по силе;
- в отрасли имеется избыток мощностей и (или) отрасль характеризуется высокой стратегической значимостью.

При оценке интенсивности конкуренции в отрасли, как правило, используют количественную оценку и анализ следующих **факторов (показателей)**:

- общее количество конкурентов на рынке, их доля рынка;
- показатели продаж;
- затраты на маркетинг;
- темп роста рынка;
- наличие резервных мощностей;
- присутствие на рынке конкурентов различных типов;
- сила входных барьеров;
- особенности покупательского спроса и т.д.

**3) Наличие товаров-субститутов (товаров-заменителей) из других отраслей.** Имеется в виду производство новых продуктов, удовлетворяющих ту же потребность, но созданных на основе совершенно новых принципов. Они другим способом удовлетворяют имеющиеся потребности на рынке или отличаются новой (другой) технологией производства. (Кока-кола как заменитель кофе, пластмасса как заменитель металла, контактные линзы как заменитель очков)

При оценке угрозы субститутов необходимо учитывать характеристики и цену товара-заменителя по отношению к традиционным продуктам, цену переключения на использование нового продукта,

предрасположенность потребителей к замене традиционно покупаемых товаров.

**Индикаторы конкурентной силы товаров-заменителей:**

- показатели темпов увеличения объемов продаж;
- уровень прибыльности по отрасли;
- глубина проникновения на рынок;
- темпы роста расширения производственных мощностей.

4) **Угроза влияния покупателей.** Если покупатели обладают сильной рыночной властью, они получают возможность контролировать условия сделок, что позволяет им эффективно отстаивать свои интересы.

Наиболее существенное влияние покупателей проявляется на рынке при условиях:

- **большие объемы закупаемых товаров;** чем больше сегмент покупателей и чем большее количество товаров они приобретут, тем выше возможности переключить их на использование других товаров, а не на какую-то одну марку;

- когда **покупатели не чувствительны к торговым маркам** продавцов и (или) хорошо информированы о продавцах;

- если от продукции рынка **не зависит качество собственной продукции или услуг** покупателя и (или) продукция стандартизирована.

5) **Угроза влияния поставщиков.** Сильные позиции крупного поставщика могут снизить привлекательность рынка для организации.

**Конкурентная сила поставщиков зависит от:**

- условий, сложившихся на рынке;

- разнообразия, качества и значимости для потребителей продуктов и предоставляемых услуг;

- наличия возможности смены поставщиков;

- объемы продукции, закупаемые у поставщиков;

- величина затрат переключения потребителей на продукцию других поставщиков, обусловленная необходимостью использования новой технологии и оборудования.

**Поставщики предоставляют для отрасли значительную рыночную силу при условиях:**

- если нет заменителей продукции поставщиков и (или) продукция поставщиков имеет решающее значение для рынка;

- когда на рынке доминирует несколько крупных фирм;

- издержки переключения на новых поставщиков значительны;

- существуют реальные возможности для интеграции: проникновение в отрасль покупателей и движение поставщиков «вперед» по производственной цепочке;

- рассматриваемая отрасль не является одним из наиболее важных (стратегических) заказчиков.

Таким образом, если на рынке существует перспектива получения более высокой прибыли, чем в среднем на других рынках, этот рынок может считаться привлекательным. Если действуют все пять сил модели Портера, то в целом уровень прибыли на данном рынке будет относительно низким независимо от вида продукции.

### **3.2 Маркетинговые стратегии для различных этапов существования рынка**

При выборе целевых рынков необходимо учитывать, что отрасль может существовать из нескольких товарных рынков, а на отдельном товарном рынке могут конкурировать разные отрасли.

При оценке состояния рынка необходимо изучать следующие количественные и качественные показатели:

- **масштаб рынка** – его емкость, объем операций по купле-продаже товара (товарооборот), количество предприятий различных типов на рынке;
- **степень сбалансированности рынка** – соотношение спроса и предложения;
- **тип рынка** – конкурентный, монополистический;
- **динамика рынка** – изменение основных параметров рынка, их вектора, скорость и интенсивность, основные тенденции;
- **степень деловой активности** – наполненность хозяйственного портфеля фирмы, количество и объем заказов, объем и динамика сделок;
- **уровень устойчивости (колебаний) основных параметров рынка в динамике и пространстве;**
- **уровень риска** – оценка вероятности потерпеть поражение на рынке;
- **сила и размах конкурентной борьбы** – количество конкурентов, их активность;
- **цикличность рынка** – его положение в определенной точке (стадии) экономического или сезонного цикла;
- **средняя норма прибыли** – сумма валовой и чистой прибыли, показатели рентабельности.

В зависимости от этапов существования рынка выделяют: **новый рынок; рынок, находящийся на стадии роста; рынок, находящийся на стадии зрелости и рынок, находящийся на стадии спада (стагнации).**

Особое значение для деятельности предприятия оказывает **новый рынок** – рынок, который находится на ранней стадии существования, характеризуется неопределенной емкостью, трудноопределимыми структурой и составом конкурентного окружения. На новом рынке нужды и потребности потребителей не имеют четкой дифференциации, поскольку опыт использования ими нового товара незначителен. Большинство организаций на этом рынке находятся на стадии привлечения персонала,

строительства или приобретения производственных мощностей, создания сбытовой сети, формирования целевого рынка.

**При разработке маркетинговой стратегии на новом рынке возникают следующие проблемы:**

- **в сфере рыночной сегментации и выбора целевого сегмента** - возможности деления данного рынка на сегменты ограничены, поскольку предпочтения потребителей существенно не различаются, поэтому выделяют сегменты на основании частоты использования товара или составляют описание типичного потребителя рынка;

- **в сфере определения конкурентных преимуществ организации (товара)** – конкурентные преимущества проявляются в наличие уникальной выгоды, особых характеристики товара, а не в цене;

- **в сфере разработки инструментов комплекса маркетинга** – недостаток информации о реакции потребителя на маркетинговые стимулы определяет необходимость разрабатывать экспериментальные системы распределения и продвижения.

Если предприятие работает на **рынке, находящемся на стадии роста**, то особое влияние будет оказывать обостряющаяся конкуренция, так как возможный рост прибыли привлекает большое количество фирм-конкурентов. Преимущества на этапе роста находят крупные компании, которые обладают необходимыми ресурсами и компетенциями для завоевания ведущих позиций на рынке.

**Маркетинговые стратегии на этапе роста рынка:**

- **охват максимального количества рыночных сегментов** организациями, имеющими сильные позиции на смежных рынках;

- **селективный выбор сегментов** при наличии большого количества различных товаров;

- обслуживание одного или нескольких рыночных сегментов небольшими организациями, так называемый **поиск рыночной ниши**.



Переход **рынка в стадию зрелости** подразумевает снижение темпов роста и обычно приводит к существенным изменениям в конкурентной среде рынка. Снижение потребительского спроса порождает острую конкуренцию за долю на рынке. Появляются избыточные производственные мощности, рынок не отвечает на попытки его расширения, сокращаются доходы. Конкурентам становится все труднее снижать издержки, ужесточение конкуренции порождает ряд слияний и поглощений бывших конкурентов, оставляет вне рынка слабые предприятия. Усиливаются позиции посредников.

Маркетинговые стратегии направлены на укрепление позиций организации за счет увеличения продаж на рынке существующим клиентам, выход на международные рынки, совершенствование ассортимента выпускаемых товаров. Все большее распространение получает ценовая конкуренция, усиление рекламы и стимулирование сбыта. Потребители становятся более привередливыми, делают покупки при наиболее оптимальном сочетании цены и уровня обслуживания, требуют больших выгод при осуществлении повторных покупок. Поэтому особое значение имеет маркетинговая стратегия формирования лояльности и приверженности потребителей торговой марке.

На **рынке, находящемся на стадии спада (стагнации)** наблюдается снижение спроса. Сильные организации могут увеличить объем продаж за счет слабых конкурентов, а уход последних с рынка или их слияние с другими организациями позволяет оставшимся захватить большую долю рынка.

Чаще всего применяется маркетинговая стратегия концентрации путем ориентации на определенные сегменты рынка. Происходит отказ от функций и видов деятельности, которые могут быть выполнены другими организациями с меньшими затратами. Происходит отказ от мелких и дорогостоящих сбытовых точек, дифференциация товаров, сокращение затрат.

### 3.3 Маркетинговые стратегии на различных этапах жизненного цикла товара

Маркетинговые стратегии меняются в течение **жизненного цикла товара (ЖЦТ)**, под которым понимают время существования товара на рынке. На рисунке 4 представлен классический ЖЦТ.

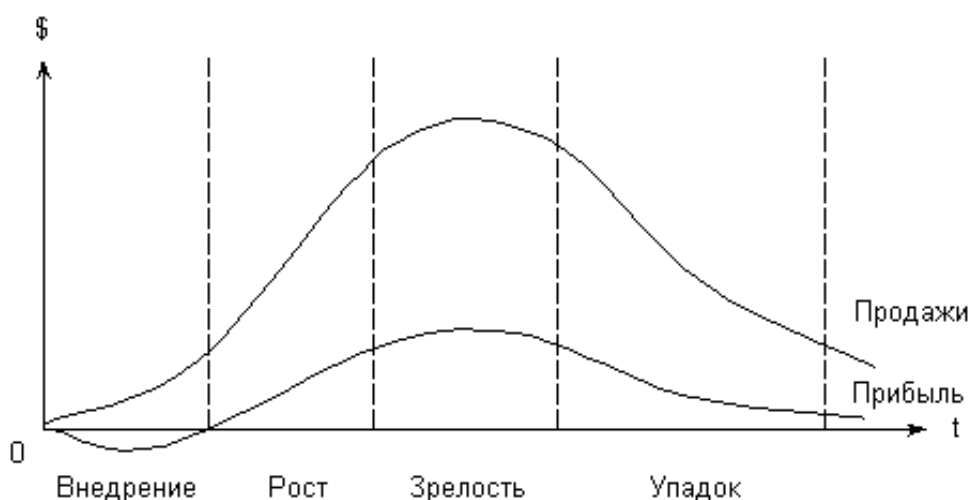


Рисунок 4 - Жизненный цикл товара

ЖЦТ описывается изменением **объема продажи и прибыли**. В связи с этим выделяют: **выход на рынок, рост, зрелость и упадок**. На каждом этапе происходят изменения стратегий позиционирования товара, коммуникаций и ценообразования.

В таблице 8 представлена характеристика стратегий маркетинга на различных тапах ЖЦТ.

**Этап выхода на рынок.** Задача стратегии маркетинга – добиться признания товара не только покупателями, оптовыми и розничными посредниками. Для этого товар должен иметь какое-то конкурентное преимущество относительно качества или стоимости. Цены очень высокие (стратегия «снятия сливок») или очень низкие (стратегия «прорыва»).

Таблица 8 - Основные характеристики и стратегии маркетинга в течение ЖЦТ

Показатели	Этапы ЖЦТ			
	Выход на рынок	Рост	Зрелость	Спад
Продажи	Медленные	Быстро возрастающие	Медленно возрастающие	Снижающиеся
Прибыль	Незначительная	Максимальная	Снижающаяся	Низкая (нулевая)
Потребители	Любители нового (новаторы)	Массовый рынок	Массовый рынок	Отстающие (консерваторы)
Количество конкурентов	Небольшое	Постоянно возрастающее	Большое	Уменьшающееся
Затраты на маркетинг	Высокие	Высокие, но снижающиеся	Сокращающиеся	Низкие
Цели маркетинга	Получение признания потребителей и посредников. Обеспечение опробование продукции	Завоевание рыночной доли. Создание каналов распространения товаров. Внедрение в существующие сбытовые сети	Поддержание и наращивание рыночной доли. Формирование дилерской и потребительской лояльности	Использование продукта как «дойной коровы». Возможности для расширенного использования товара. Сохранение товара в продаже
Стратегия по товару	Получение преимуществ перед конкурентами	Поддержка качества товара. Сохранение конкурентных преимуществ товара	Модифицирование товара	Сохранение товара в продаже
Стратегия по цене	Стратегии «снятия сливок» или прорыва на рынок	Сохранение цен	Снижения цен с учетом конкуренции	Сохранение цен и (или) установление конкурентоспособных цен
Стратегия по распределению	Создание распределительной сети	Укрепление отношений с посредниками	Поиск дополнительных стимулов для обеспечения поддержки	Исключение льгот торговле
Стратегия по продвижению (коммуникациям)	Создание широкой осведомленности. Генерирование интереса к товару и желания его купить	Формирование предпочтительности бренда среди конечных пользователей. Стимулирование широкого использования товара	Поощрение частоты использования. Поощрение новых пользователей	Минимальная поддержка (скидки)

Цель коммуникационной политики – широкое информирование о товаре и стимулирование к покупкам покупателей-новаторов, не боящихся рисковать и обладающих доходами.

**Этап роста.** Стратегии маркетинга - сохранение и использование конкурентных преимуществ, полученных ранее для завоевания рыночной доли. Цели в отношении товара - сохранение его качества, добавление новых свойств, улучшение упаковки, совершенствование сервиса. Цели стратегии распределения – укрепление отношений с посредниками, предоставление торговых скидок и компенсаций за рекламные расходы, поиск новых каналов сбыта. Цены снижаются, усиливаются действия конкурентов. Цели коммуникативной стратегии – формирование и упрочение предпочтительности бренда среди пользователей; стимулирование широкого опробования и использования товара.

**Этап зрелости.** Цели стратегии маркетинга – поддержание и наращивание доли рынка, а также формирование дилерской и потребительской лояльности. Рост продаж снижается, необходимо увеличить повторные покупки реальных покупателей. Цель товарной стратегии – «оживление» товара, псевдомодификация – не требующее больших вложений изменение внешнего вида, упаковки, добавление ингредиента. Может происходить перепозиционирование товара, снижение цен. Задача стратегии распределения – поиск дополнительных стимулов для обеспечения поддержки посредников. Задача коммуникативной стратегии - поощрение частоты использования товара одним покупателем (формирование лояльности), поощрение новых потребителей из других сегментов или нового применения товара.

**Этап упадка (спада).** Цели маркетинговых стратегий связаны с использованием товара как «дойной коровы» и получением прибыли, а также поиском новых возможностей для расширенного использования товара. Стратегии ориентированы на освобождение от товаров, которые не приносят прибыли – «сбора урожая» - резкое понижение цены до уровня

себестоимости и снятия товара с производства. Цели стратегии распределения – исключение льгот торговле. Цели коммуникационной стратегии ориентированы на обеспечение минимальной поддержки всех возможных продаж, на удержание ценности бренда, создание специальной ниши.

### **3.4 Методы анализа маркетинговых возможностей**

Под **маркетинговой возможностью** понимают привлекательное направление маркетинговых усилий, когда организация может добиться конкурентного преимущества.

Маркетинговые возможности могут заключаться в наличии рыночной потребности в продукции и услугах, в привлекательности бизнеса в определенном регионе, в высоком доходе на капитал, перспективах быстрого роста, благоприятной научно-технической среде, в поддержке мощных структур распределения и т.д.

**Маркетинговая угроза (опасность)** – осложнение, возникающее в связи с неблагоприятной тенденцией или событием, что (при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий) может привести к подрыву жизни товара или его уходу с рынка.

Угрозу могут представлять: появление более дешевых технологий; внедрение конкурентом нового или усовершенствованного продукта; выход на рынок иностранных конкурентов с низкими издержками; новые правила, которые наносят организации больший ущерб, чем другим; уязвимость при повышении процентных ставок; опасность поглощения более крупной фирмой; демографические изменения; неблагоприятные изменения курсов иностранных валют и т.д.

Для того чтобы воспользоваться существующими рыночными возможностями в маркетинговой стратегии, необходимо:

- **устанавливать приоритетные категории тенденций макросреды**, оказывающие наибольшее влияние на успех организации;
- **определять и контролировать источники информации** о тенденциях в маркетинговой среде;
- **предвидеть влияние ключевых событий** и вовремя изменять стратегию.

Существует огромное количество источников, из которых можно получить информацию о тенденциях в маркетинговой среде: контакты с покупателями, поставщиками, продавцами, средства массовой информации, Интернет, данные отраслевых организаций, специализированные журналы, правительственные документы.

Исследование маркетинговых возможностей и угроз проводится при помощи:

1) **Метод сценариев.** Сценарий – способ анализа и прогнозирования маркетинговой среды, в которой присутствует множество значимых, влияющих друг на друга тенденций и событий. Он включает построение двух или трех правдоподобных сценариев, основной целью которых является снижение неопределенности в случае принятия решений. За основу принимают некую вероятность осуществления событий и возможных результатов: оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного. Важно определить вероятность осуществления различных сценариев и возможных потерь.

2) **PEST-анализ.** Это методика изучения рыночной макросреды, предназначенная для выявления **политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology)** аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию организации. Примерами **политических** факторов являются изменения законодательства, влияние международных групп (например, ВТО), государственное

регулирование в отрасли, государственное регулирование конкуренции и т.д. Примеры **экономических** факторов: динамика ВВП, динамика курса рубля, динамика ставки рефинансирования, динамика занятости и т.д. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью **социальной компоненты**: изменения базовых ценностей, стиля и уровня жизни, отношения к труду, религиозные факторы, влияние СМИ и т.д. **Технологическая компонента** - тенденции в технологическом развитии, появление новых продуктов, тенденции НИОКР, новые патенты, развитие технологий.

2) **SWOT-анализ (strength – сильные стороны (потенциал), weaknesses - слабые стороны (недостатки), opportunities – возможности, threats – угрозы, опасности)**. Этот метод осуществляется в следующей последовательности:

- составление **перечня внутренних сильных и слабых сторон организации** (сильные с и слабые стороны могут считаться таковыми, когда их так воспринимают покупатели);

- определение **внешних возможностей и угроз (опасностей)** с указанием вероятности наступления этих событий и уровня последствий для предприятия; следует оценить все возможности на предмет их привлекательности и вероятности успеха;

- построение **матрицы SWOT**;

- **разработка предложений (стратегий)** по структуре рисков и мерам по их предотвращению и минимизации.

На рисунке 5 представлена матрица SWOT-анализа

**SNW-анализ** – анализ слабых и сильных сторон организации. Внутренняя среда оценивается по трем направлениям: **strength (сильная сторона (потенциал))**, **neutral (нейтральная)** и **weaknesses (слабая сторона (недостаток))**. В отличие от SWOT-анализа предполагается добавление среднерыночного, или нейтрального, показателя состояния организации.

		Внешняя среда (рынок)	
		Возможности	Угрозы
Внутренняя среда (предприятие)	Сильные стороны	1.	1.
		2.	2.
	Слабые стороны	3.	3.
		1.	1.
	2.	2.	
	3.	3.	

Рисунок 5 - Матрица SWOT-анализа

4) Основная причина добавления нейтральной стороны заключается в том, что зачастую для успеха в конкурентной борьбе организации достаточно превосходить конкурентов по одному из показателей (сильная сторона), являясь равной конкурентам по нескольким другим показателям

5) **GAР-анализ (анализ разрывов)** – метод стратегического анализа на основе определения текущего значения (положения) организации и ее максимально доступного значения (положения); выбора критерия, по которому будет рассматриваться ситуация (функциональный, отраслевой, территориальный); выбор планов по достижению целей (источниками могут быть сотрудники, каналы сбыта, конкуренты, нужды потребителей).

б) **Метод экспертных оценок** используется для оценки событий в настоящем и прогнозирования событий будущего, если отсутствуют статистические данные или их недостаточно. Одним из методов использования суждений экспертов является метод Дельфи. Используется групповой подход к решению задачи, когда гипотезу, т.е. соответствующим образом представленное коллективное мнение экспертов, которое обобщает их индивидуальные оценки, путем обсуждений и анализа при помощи вопросников уточняют до тех пор, пока расхождение мнений не становится незначительным.



### 3.5 Механизм построения матрицы БКГ

Идея **метода БКГ** (Бостонской консалтинговой группы) заключается в том, чтобы позиционировать каждый вид бизнеса в двухмерной матрице.

СХЕ в матрице БКГ позиционируются по двум параметрам:

- **относительная рыночная доля** (ось X), которая характеризует долю продаж определенной СХЕ или определенного продукта организации в общем объеме продаж компании или данного продукта; как правило, большая рыночная доля дает возможность получать большую прибыль и иметь более прочные позиции в конкурентной борьбе;

- **относительная скорость роста рынка** для отдельных оцениваемых СХЕ или продуктов (ось Y), характеризующая его привлекательность.

Первый параметр (относительная доля рынка) считается главным, так как отражает **преимущество по издержкам**, в основу которого положены «эффект масштаба» и накопленный производственный опыт. Другой параметр (темп роста рынка) рассматривается как лучший **индикатор «прочности» рынка**.

Относительность означает деление оценочных показателей для конкретных продуктов на их наибольшие значения для своих продуктов или продуктов конкурентов. Таким образом, диапазон изменения относительных показателей лежит в пределах 0-1. Скорость роста рынка рассчитывается за определенный интервал времени (год).

СХЕ делятся на **«Звезд»**, **«Темных лошадок»**, **«Дойных коров»** и **«Собак»**, которые представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 - Матрица БКГ

В основу создания матрицы БКГ положена **модель жизненного цикла товара**, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар – «Темная лошадка»), рост (товар – «Звезда»), зрелость (товар – «Дойная корова») и спад (товар – «Собака»).

Матрица позволяет классифицировать продукты, выпускаемые организацией, в соответствии с тем, какие **доходы** они дают и каких **вложений** требуют. Графически позиции продукта или СХЕ изображают в виде круга, площадь которого - объем продаж.

**«Темные лошадки».** Бизнес-единицы, имеющие небольшую долю на быстрорастущих рынках. Прибыль низкая, растущая, но нестабильная. Эти СХЕ требуют большого количества инвестиций даже для поддержания доли рынка. Руководству следует тщательно продумать, каких «Темных лошадок» стоит превратить в «Звезды», а какие поэтапно ликвидировать.

**«Звезды».** Быстро развивающиеся направления деятельности, товары, имеющие большую долю рынка, т.е. высокая доля на быстро растущем

рынке. Прибыль высокая, стабильная, растущая. Необходимо много инвестиций для поддержания их роста. Но со временем рост замедляется, и они переходят в квадрант «Дойные коровы».

**«Дойные коровы».** Высокая доля на растущем низкими темпами рынке. Прибыль высокая, стабильная. Этим стабильным преуспевающим СХЕ для удержания доли рынка требуется немного инвестиций. Они являются источником денежных средств для других направлений бизнеса.

**«Собаки».** СХЕ, имеющие низкую скорость роста и небольшую долю рынка. Прибыль низкая, нестабильная. Они могут приносить достаточный доход для поддержания своей доли, но могут не стать серьезными источниками дохода. Может быть ликвидация данной бизнес-единицы, применение стратегии «сбора урожая».

**Преимущества матрицы БКГ:** комплексное рассмотрение определенного набора продуктов, возможность выработки рекомендаций относительно перераспределения финансовых потоков между продуктами.

**Недостатки матрицы БКГ:** трудности сбора данных о доле рынка и скорости роста рынка, получение статичной картины положения видов бизнеса на рынке, на основе которой сложно делать прогнозные оценки.

### **3.6 Механизм применения матрицы Мак-Кинзи**

Компания **General Electric** предложила комплексный метод планирования бизнес-портфеля под названием **матрица стратегического планирования бизнеса (матрица GE, матрица McKinsey)**, которая представлена на рисунке 7.

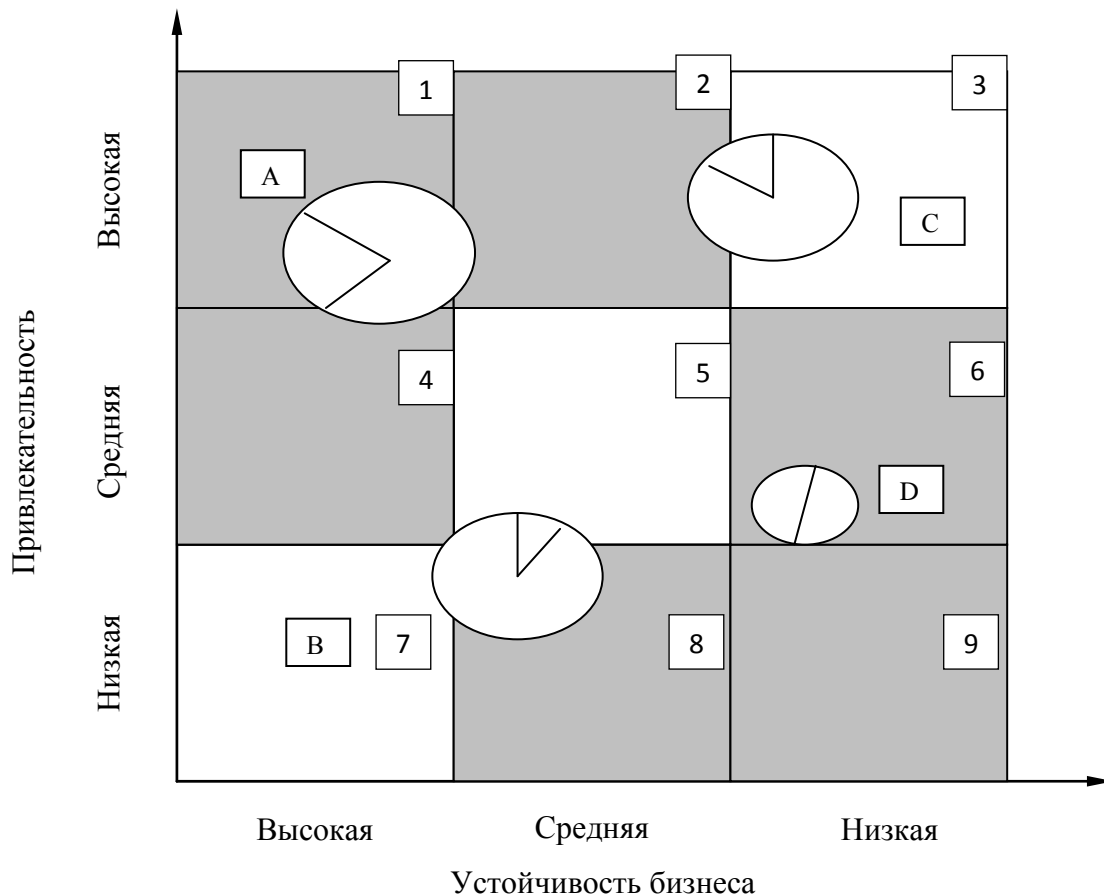


Рисунок 7 - Матрица стратегического планирования General Electric

Матрица GE лишена существенного недостатка, отмеченного у матрицы БКГ: элементы ее вертикального и горизонтального построения слишком упрощены.

Так же как и в методе БКГ, в методе GE используется матрица с двумя осями:

- вертикальная представляет **привлекательность отрасли**. **Индекс привлекательности отрасли** определяется с учетом: размера и разнообразия рынков, скорости роста рынка, количества конкурентов, среднеотраслевой величины прибыли, цикличности спроса, структуры отраслевых затрат, ценовой политики, законодательства, трудовых ресурсов;

- горизонтальная – **устойчивость компании в данной отрасли**. **Индекс устойчивости стратегической бизнес-единицы в отрасли**

определяется с учетом: показателя относительной рыночной доли, динамики ее изменения, величины получаемой прибыли, имиджа, цены, качества продукта, эффективности сбыта, географических преимуществ рынка, эффективности работы сотрудников.

Описание стратегий, сформированных на основе распределения факторов конкурентоспособности СХЕ и привлекательности рынка, представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Стратегические решения на основе матрицы GE

<p><b>1 Сохранение и упрочение позиции на рынке:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- инвестирование для обеспечения роста с максимально возможной скоростью;</li> <li>- концентрация усилий по поддержанию сильных сторон</li> </ul>	<p><b>2 Инвестирование:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в борьбу за лидерство;</li> <li>- выборочное инвестирование в сильные стороны деятельности;</li> <li>- укрепление наиболее уязвимых сторон деятельности</li> </ul>	<p><b>3 Выборочный рост:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- специализация на основе сильных сторон деятельности;</li> <li>- поиск путей преодоления слабых сторон деятельности;</li> <li>- уход с рынка, при отсутствии роста объема продаж</li> </ul>
<p><b>4 Крупное инвестирование:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в наиболее привлекательные рыночные сегменты;</li> <li>- поддержание способности противодействовать конкурентам;</li> <li>- обеспечение высокой прибыльности путем повышения производительности</li> </ul>	<p><b>5 Защита:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- существующих программ рыночной деятельности;</li> <li>- инвестиций в сегментах, где прибыльность велика, а риск относительно низок</li> </ul>	<p><b>6 Ограниченное расширение деятельности, или «сбор урожая»</b> за счет поиска путей расширения деятельности, не связанной с высоким риском, при этом нужно минимизировать инвестиции, производственно-сбытовые операции</p>
<p><b>7 Сохранение позиции и изменение деятельности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- перенесение акцента на зарабатывание текущих денег;</li> <li>- концентрация на привлекательных сегментах;</li> <li>- защита сильных сторон</li> </ul>	<p><b>8 Главный акцент на зарабатывании денег:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- защита позиций на наиболее прибыльных сегментах;</li> <li>- модернизация продуктовой линии;</li> <li>- минимизация инвестиций</li> </ul>	<p><b>9 Уход с рынка:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продажа товара по выгодной цене;</li> <li>- снижение постоянных издержек, избегая инвестирования</li> </ul>

Лучшие направления деятельности связаны с отраслями с **высокой привлекательностью**, в которых СХЕ компания имеют **сильную позицию**.

Матрицы разделена на три зоны. Ячейки в **верхней левой зоне** – это устойчивые СХЕ, в которые компании следует увеличивать объем капиталовложений и расширять производство (зона А на рисунке 7). Ячейки, расположенные в **зоне на диагонали**, показывают СХЕ со средним уровнем общей привлекательности, где организация должна поддерживать инвестиции на прежнем уровне (зона В-С на рисунке 7). Три ячейки в **зоне нижнего правого угла** представляют СХЕ с низкой общей привлекательностью (зона D на рисунке 7). Компании следует серьезно подумать о применении к этим СХЕ тактики перераспределения ресурсов или о полном изъятии капиталовложений. В этой зоне нужно получить максимально возможную прибыль, после чего ее следует покинуть.

Кружки обозначают СХЕ компании; размеры кругов пропорциональны доле отраслей, в которых данные СХЕ являются конкурентоспособными. Сегменты внутри кружков обозначают долю рынка каждой СХЕ.

Анализ бизнес-портфеля компании также должен предотвратить вкладывание денег в рынки, которые кажутся привлекательными, однако на самом деле не имеют устойчивости.

### **3.7 Механизм применения матрицы Shell/DPM**

**Матрица Shell/DPM** по внешнему виду похожа на матрицу GE/McKinsey, и также является особым видом модели БКГ, реализующей идею стратегического позиционирования бизнеса. Но при этом модель Shell/DPM в основном полагается на **анализе развития текущей отраслевой ситуации**, меньше сосредотачивается на оценке достижений анализируемого предприятия или СХЕ в прошлом. В модели Shell/DPM по сравнению с моделью GE/McKinsey уделено большое внимание

количественным параметрам бизнеса. Если параметр стратегического выбора в матрице БКГ основывается на оценке потока денежной наличности, который является показателем краткосрочного планирования, а в матрице GE/McKinsey, наоборот, на оценке отдачи инвестиций, который является показателем долгосрочного планирования, то матрица Shell/DPM предлагает при принятии стратегических решений ориентироваться на оба эти показателя.

Модель Shell/DPM также представляет двумерную таблицу, где ось X отражает **сильные стороны предприятия (особенности конкурентной позиции, конкурентоспособность бизнес-сектора)**, что показывает способность предприятия или СХЕ извлекать преимущества из имеющихся возможностей, а ось Y - **привлекательность отрасли**, что указывает на состояние и перспективы развития отрасли. На рисунке 8 представлена матрица Shell/DPM.

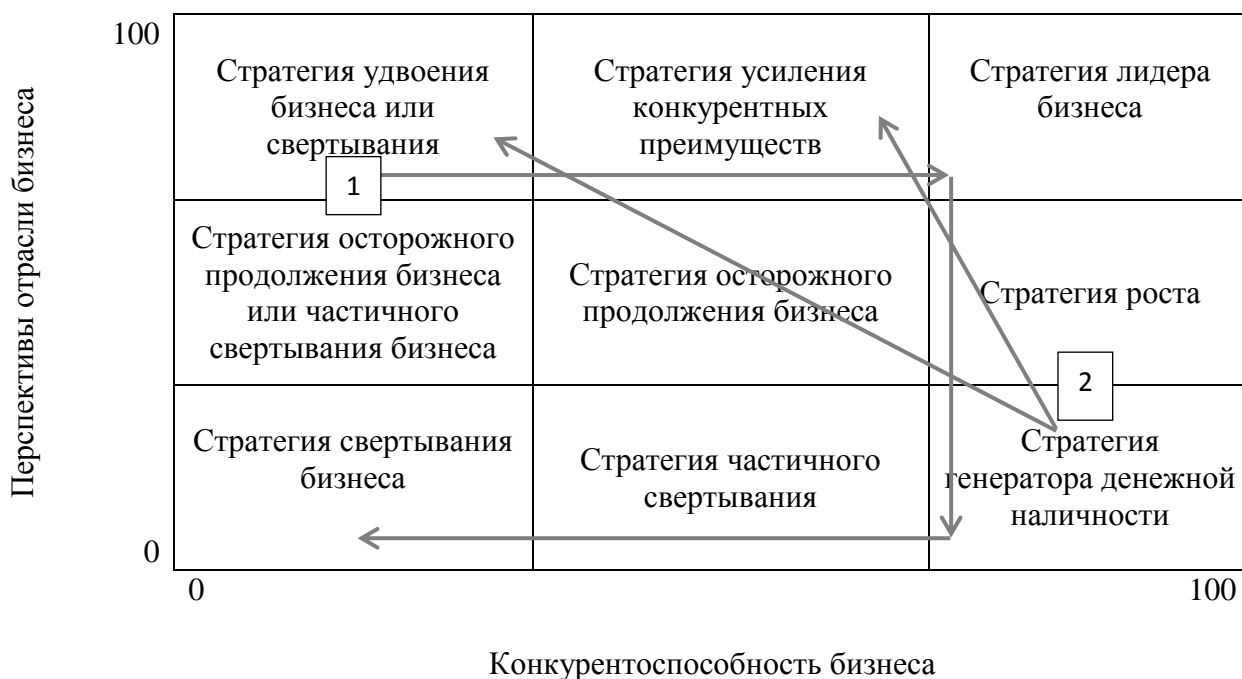


Рисунок 8 - Представление модели Shell/DPM

Разбиение модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) произошло не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует следующей специфической стратегии из девяти существующих.

При попадании СХЕ в позицию **«Лидер бизнеса»** существуют следующие стратегии: продолжать инвестировать в данный бизнес, пока отрасль продолжает развиваться, для того, чтобы защитить свои ведущие позиции; вкладывать большие инвестиции в целом в развитие предприятия; продолжать инвестировать, поступаясь возможной сиюминутной выгодой во имя будущих прибылей. Отрасль при том является очень привлекательной и предприятие имеет сильные позиции в ней, являясь лидером; к тому потенциальный рынок велик, темпы роста рынка - достаточно высокие; при этом слабых сторон предприятия, а также явных угроз со стороны конкурентов не наблюдается.

На позиции **«Стратегия роста»** происходит следующее: отрасль средне привлекательна, но предприятие или СХЕ занимает в ней достаточно сильные позиции. Такое предприятие является лидером, находящимся на этапе зрелости жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является средне растущим или стабильным с достаточной нормой прибыли и без присутствия на нем каких-либо других опасных и сильных конкурентов. **Возможные стратегии:** сохранять занимаемую позицию, которая может обеспечить необходимые финансовые средства для самофинансирования и давать дополнительные денежные ресурсы, которые можно инвестировать в другие перспективные СХЕ.

При попадании в позицию **«Стратегии генератора денежной наличности»** предприятие или СХЕ занимает сильную позицию в непривлекательной отрасли. Рынок является стабильным, но потенциально сокращающимся, а норма прибыли в отрасли - снижающейся. Присутствует четкая угроза и со стороны конкурентов, хотя результативность предприятия высока, а издержки низки. **Возможные стратегии:** производить незначительные по объемам инвестиции, извлекая максимальный доход.



Позиция **«Стратегия усиления конкурентных преимуществ»** предполагает занятие предприятием среднего положения в достаточно привлекательной отрасли. Так как доля рынка, качество продукции, а также репутация предприятия достаточно высоки (почти такие же как и у лидера в отрасли), то предприятие или СХЕ может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы правильно. Перед тем, как планировать какие-либо издержки необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений в данной отрасли.

**Возможные стратегии:** инвестировать с учетом того, насколько перспективна отрасль, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций, при этом, чтобы занять позицию лидера, потребуются большие инвестиции; данная бизнес-область рассматривается как весьма подходящая для инвестирования, если она может обеспечить усиление конкурентных преимуществ предприятия или СХЕ. Необходимые инвестиции могут быть больше, чем ожидаемый доход, поэтому могут потребоваться дополнительные капиталовложения для дальнейшей борьбы за долю рынка.

Следующая позиция - **«Продолжать бизнес с осторожностью»** - предполагает, что предприятие или СХЕ занимает среднюю позицию в среднепривлекательной отрасли. Никаких особых сильных возможностей дополнительного развития у предприятия не существует; рынок растет очень медленно; но также медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли.

**Возможные стратегии:** инвестировать осторожно в небольшом размере, постоянно проводить тщательный анализ экономического положения.

Позиция **«Стратегии частичного свертывания»** предполагает занятие предприятием средней позиции в непривлекательной отрасли. Никаких особо сильных сторон и возможностей к развитию у предприятия нет; рынок практически непривлекателен, так как существует низкая норма прибыли за счет наличия излишек производственных мощностей и высокой плотности капитала в отрасли. **Возможные стратегии:** не развивать данное СХЕ, а постараться превратить существующие физические активы и позицию

на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса в более перспективной отрасли.

При попадании в позицию **«Удвоить объём производства или свернуть бизнес»** предприятие занимает слабую позицию в привлекательной отрасли. **Возможные стратегии:** инвестировать или покинуть данную отрасль, так как улучшение конкурентных позиций такого предприятия или СХЕ при помощи активного продвижения по широкому фронту требует очень больших и рискованных инвестиций, поэтому стратегия удвоения объема производства может быть принята только после детального анализа всей ситуации. Если определяется, что предприятие способно бороться за лидирующие позиции в отрасли, тогда выбирается эта стратегия «удвоения объема производства». В противном случае, правильным стратегическим решением должно быть решение оставить данный бизнес в данной отрасли.

Позиция **«Продолжать бизнес с осторожностью или частично свёртывать производство»** предполагает, что предприятие занимает слабые позиции в средне привлекательной отрасли. **Возможные стратегии:** не предпринимать никаких шагов по инвестированию; ориентироваться на достижение баланса потока денежной наличности; удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес в данной отрасли.

Последняя позиция **«Стратегия свертывания бизнеса»** также предполагает, что предприятие занимает слабые позиции, но уже в непривлекательной отрасли. Совершенно очевидно, что единственной **возможной стратегией** является избавление от такого бизнеса, поскольку компания, попадающая в эту клетку, в целом теряет деньги.

Ориентируясь на модель на рисунке 8, можно увидеть, что оптимальной считается следующая траектория развития позиций компании: от **Удвоения объёма производства** или **Свёртывания бизнеса** - к **Усилению конкурентных преимуществ** - к **Лидеру вида бизнеса** – к **Росту** - к **Генератору денежной наличности** - к **Частичному свертыванию** - к

**Свертывания (выхода из бизнеса)** (направление 1). В случае усиленного внимания к потоку денежной наличности (направление 2) оптимальной считается траектория развития позиции компании от позиций **Генератора денежной наличности** и **Частичного свертывания** к позициям **Удвоения объёма производства** и **Усиления конкурентных преимуществ**.

В модели DPM/Shell могут быть использованы следующие параметры для характеристики конкурентоспособности предприятия и привлекательности отрасли, представленные в таблице 10.

Таблица 10 - Перечень параметров, характеризующих конкурентоспособность предприятия и привлекательность отрасли

Параметры, определяющие конкурентоспособность СХЕ (ось X)	Параметры, определяющие привлекательность отрасли (ось Y)
Относительная доля рынка	Темпы развития отрасли
Охват дистрибьюторской сети	Среднеотраслевая норма прибыли
Эффективность дистрибьюторской сети	Цена покупателя
Технологические навыки	Приверженность и лояльность покупателей торговой марке
Ширина и глубина товарной линии	Наличие конкурентного упреждения
Оборудование и месторасположение	Стабильность среднеотраслевой нормы прибыли
Эффективность производства	Наличие технологических барьеров для входа в отрасль
Кривая опыта	Присутствие договорной дисциплины в отрасли
Производственные запасы	Сила влияния поставщиков в отрасли
Качество продукции	Сила влияния государства в отрасли
Научно-исследовательский потенциал	Степень использования отраслевых мощностей
Экономия масштаба производства	Наличие товаров-заменителей
Послепродажное обслуживание	Имидж и известность отрасли в обществе

Одно из **основных преимуществ модели Shell/DPM** состоит в том, что эта модель решает проблемы объединения качественных и количественных параметров в единую систему и не зависит непосредственно от связи между рыночной долей и прибыльностью бизнеса.

**Недостатки модели:**

- выбор параметров для анализа очень условен;
- отсутствует четкий критерий для определения числа переменных для анализа;
- трудно оценить, какие из параметров наиболее значимы;
- присваивание веса параметрам при формировании шкал матрицы затруднено;
- трудно сравнивать бизнес-области, относящиеся к разным отраслям, так как параметры очень сильно привязаны к отрасли.

### **3.8 Особенности использования матрицы «Конкурентоспособность – стадия жизненного цикла» в маркетинговом стратегическом анализе**

**Матрица «Конкурентоспособность – стадия жизненного цикла»** является инструментом стратегического анализа и позволяет оценивать сбалансированность товарного портфеля организации, учитывая при этом ЖЦТ и конкурентоспособность.

Анализируемые продукты могут попасть в одну из **трех зон выбора стратегий:**

- зона **широкого диапазона** выбора стратегий;
- зона **осторожного, селективного развития;**
- зона **опасности:** уход в рыночную нишу, отказ от рынка или ликвидация бизнеса.

Наиболее широкий диапазон выбора стратегий имеют «молодые» продукты, занимающие доминирующие позиции на рынке. «Старые», неконкурентоспособные продукты, расположенные в правом нижнем углу матрицы, требуют наиболее радикальных решений, связанных с резким сокращением или ликвидацией бизнеса.

На рисунке 9 представлено наглядное отображение матрица «Конкурентоспособность - стадия жизненного цикла».

Конкурентоспособность	Стадии жизненного цикла			
	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Доминирование				
Сильная Позиция				
Благоприятная позиция				
Прочная Позиция				
Слабая Позиция				
Нежизнеспособная позиция				

	- Широкий диапазон выбора стратегий
	- Осторожное, выборочное развитие
	- Опасность: уход в рыночную нишу, уход с рынка

Рисунок 9 - Матрица «Конкурентоспособность - стадия жизненного цикла»

Практика показывает, что о сбалансированном портфеле можно говорить, если основная группа товаров, которая обеспечивает наибольшую долю оборота, находится в стадии роста, конкурентоспособна и составляет 70-85 % всей продукции в производственной программе предприятия.

### 3.9 Возможности применения матрицы ADL/LC в маркетинговом стратегическом анализе

Оригинальным подходом к проблеме динамического анализа отличается матрица, предложенная Артуром Д.Литлом (**матрица ADL/LC**). А. Литл ввел в нее другие, чем в матрице БКГ, переменные: **зрелость сектора и положение по отношению к конкурентам**. Зрелость сектора отражает этапы изменения рынка, соответствующие стадиям ЖЦТ; темпы роста рынка; характеристику конкуренции; приверженность клиентов торговой марке; стабильность доли на рынке; развитие технологий. Тем самым обеспечивается возможность анализа развития рынка во времени. Каждому этапу соответствуют определенные финансовые характеристики, специфические формы конкуренции, различные формы стратегического поведения. При определении **положения в отношении конкурентов** используются и показатели рыночной доли, и показатели конкурентоспособности, и интенсивность конкурентной борьбы, и эффективность производства, и отношение менеджмента к риску.

Исходное предназначение матрицы состоит в оценке портфельных стратегий для определения разумной **диверсификации многоотраслевой компании**.

Матрица ADL состоит из 20-ти ячеек, образуется сочетанием двух параметров – **4-х стадий жизненного цикла рынка/отрасли и 5-ти конкурентных позиций**, наглядно матрица представлена на рисунке 10. Она используется как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных бизнесов. В зависимости от положения на матрице вида бизнеса предлагается набор стратегических решений.

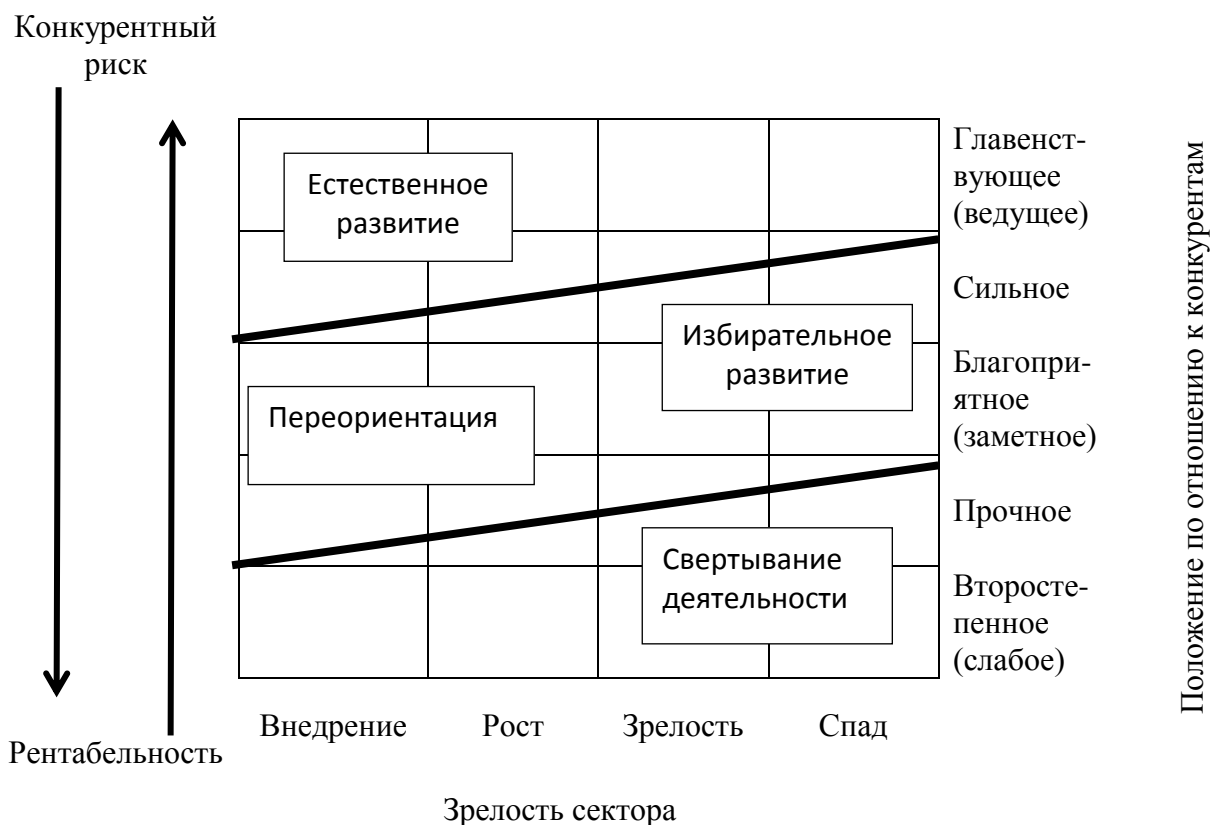


Рисунок 10 - Матрица ADL

Работа с матрицей выполняется в два этапа. **На первом этапе** отмечалась **позиция бизнеса на матрице ADL**: определялась **стадия жизненного цикла сектора/рынка/отрасли** и **конкурентная позиция анализируемого бизнеса на рынке**. В качестве параметров определения **стадии развития сектора (рынка/отрасли)** используются следующие переменные: темпы роста, потенциал отрасли, широта продуктового ряда, количество конкурентов, устойчивость рыночной доли, стандарты поведения покупателей и легкость входа и уровень развития технологий. **Конкурентная позиция бизнеса** оценивается по количеству и частоте новых вхождений и выходов конкурентов на рынок и с рынка. Иными словами, это распределение доли рынка среди конкурентов и стабильность этого распределения. В соответствии с концепцией модели ADL выделяются шесть конкурентных позиций бизнеса: ведущая, сильная, заметная, прочная, слабая и нежизнеспособная (графически на матрице не отражается).

**На втором этапе** в соответствии с расположением бизнеса на матрице ADL осуществлялся простой (естественный) выбор - **определяется естественная стратегия развития бизнеса** анализируемого бизнеса компании.

Таким образом, каждая клетка матрицы:

- ассоциируется с определенной степенью прибыльности и объемом потока денежной наличности;

- подразумевает определенное стратегическое решение в отношении получения доли на рынке, стратегического положения и необходимых инвестиций;

- входит в определенную область «естественного выбора», которая указывает возможности «специфического выбора», а также ряд «уточненных стратегий», их можно применять в конкретном случае для данного вида бизнеса.

**Модель ADL используется:**

- для изучения фактического конкурентного положения каждого вида бизнеса и стадии жизненного цикла его отрасли;

- для балансировки корпоративного бизнес-портфеля;

- для выбора стратегий организации в целях балансировки бизнес-портфеля;

- для демонстрации финансового вклада бизнеса в корпоративный портфель и распределения продаж, чистого дохода, активов в зависимости от стадий жизненного цикла и конкурентного положения бизнеса.

**Преимущество матрицы ADL** заключается в использовании конкретных, а не усредненных подходов в стратегическом планировании.

Основным **недостатком модели ADL** является то, что она схематична и при ее использовании неопытные менеджеры могут применять механические, нетворческие решения.



### **3.10 Использование PIMS-анализа в стратегическом маркетинговом анализе**

**PIMS (the Profit Impact of Market Strategy), ПИМС-анализ** - анализ уровня влияния выбранной стратегии на величины прибыльности и наличности, основан на использовании эмпирической модели, связывающей широкий диапазон **стратегических переменных** (таких, как рыночная доля, качество продукта, вертикальная интеграция) и **ситуационных переменных** (скорость роста рынка, стадия развития отрасли, интенсивность потоков капитала) с **величиной прибыльности и способностью организации генерировать наличность**.

Цель проведения данного анализа заключается в определении, какие стратегии следует выбирать в конкретных рыночных условиях. Данный метод основан на результатах анализа более 1000 конкретных СХЕ 150 больших и малых компаний.

Строятся уравнения множественной регрессии, связывающие показатели прибыльности и наличных денег с различными переменными величинами, которые сгруппированы в пять классов:

#### **Привлекательность рыночных условий:**

- скорость роста отрасли в долгосрочной перспективе (4-10 лет);
- скорость роста отрасли в краткосрочной перспективе (до 3 лет);
- стадия жизненного цикла.

#### **Сила конкурентных позиций:**

- рыночная доля;
- относительная рыночная доля;
- относительное качество продукта;
- относительная ширина продуктовой линии.

#### **Эффективность использования инвестиций:**

- интенсивность инвестиций (суммарные инвестиции, отнесенные к объему продаж, и суммарные инвестиции, отнесенные к добавленной стоимости);

- интенсивность основного капитала (отношение основного капитала к объему продаж);

- вертикальная интеграция (отношение добавленной стоимости к объему продаж);

- процент использования производственных мощностей.

**Использование бюджета по следующим направлениям:**

- затраты на маркетинг по отношению к объему продаж;

- затраты на НИОКР по отношению к объему продаж;

- затраты на новые продукты по отношению к объему продаж.

**Текущие изменения в положении на рынке:**

- изменение рыночной доли.

Безусловно, результаты, полученные с помощью ПИМС-анализа, носят лишь ориентировочный характер и представляют собой только один из видов информации, используемой руководителями при принятии стратегических решений. К сожалению, данный анализ не укладывается в относительно простые, доступные для широкого круга пользователей, методики. Наиболее ценные его результаты заключаются в выделении широкого круга показателей, оказывающих влияние на выбираемые стратегии, и в анализе этого влияния.

### **3.11 Базовые стратегии развития**

Майкл Портер предложил базовые стратегические модели на основе рассмотрения двух факторов – стратегии охвата рынка и источника конкурентных преимуществ. Матрица Портера представлена на рисунке 11.

## Источники конкурентного преимущества



Рисунок 11 - Матрица Портера

Майкл Портер выделил три базовые конкурентные стратегии:

1) **Стратегия лидерства за счет экономии на издержках.** Данная основная стратегия характерна для предприятий или стратегических хозяйственных единиц, имеющих широкий охват рынка за счет предложения стандартного известного продукта по относительно низкой цене. Эта стратегия определяется наличием высокой производительности труда и низких затрат и издержек на производство.

**Источником этих преимуществ могут быть:**

- экономия на масштабах производства,
- экономия на совместном распределении и продвижении нескольких товаров,
- повышение производительности труда,
- использование высоких технологий,
- наличие опыта в производстве или продвижении товара,
- выгодный доступ к источникам сырья.

**Доминирование по издержкам** дает надежную защиту, так как первыми воздействию конкурентной борьбы испытывают наименее эффективные организации. Использование такой стратегии предполагает стабильные инвестиции, высокую техническую компетентность, жесткий контроль над производством и сбытом, а также наличие простых в изготовлении, стандартных товаров.

**Риск, связанный с применением стратегии лидерства по издержкам**, характеризуется тем, что предприятие испытывает постоянное давление со стороны конкурентов. Источниками риска могут быть:

- **технологические достижения конкурентов**, которые обесценивают имеющиеся производственные «ноу-хау» и инвестиции;
- **новые конкуренты**, которые могут имитировать имеющиеся у предприятия достижения в области сокращения издержек;
- **неспособность уловить момент, когда необходимо сменить выпускаемую продукцию** из-за очень большого внимания к издержкам;
- **увеличение стоимости сырья и других ресурсов**, что ухудшает способность предприятия удерживать разрыв в цене на продукт.

2) **Стратегия дифференциации**. Согласно положениям Майкла Портера эта стратегия предполагает придание продукту уникальных свойств, которые могут быть ценными для покупателя, но которых нет у предложений конкурентов. Благодаря таким уникальным особенностям продукта, предприятие получает значительные конкурентные преимущества. Дифференциация может заключаться не только в улучшении качества самого продукта, но и в образе, торговой марке, методах доставки товара, пред- и послепродажном сервисе и других характеристиках. Стратегии дифференциации сопутствуют более высокие издержки производства и сбыта, чем стратегии лидерства по издержкам. Несмотря на это, предприятия, использующие данную стратегию, получают прибыль за счет того, что потребители готовы платить более высокую цену. Данная стратегия требует затрат на маркетинг, так как связана с большими усилиями по

продвижению товара и объяснению потребителям его отличительных особенностей.

**Успешная дифференциация позволяет организации:** устанавливать повышенную цену на товар или услугу, завоевывать лояльность покупателей к своей торговой марке за счет их привязанности к отличительным особенностям продукции.

**Подходы к созданию потребительской ценности:**

А) Разработка таких характеристик и особенностей товара, которые позволяют снижать совокупные затраты покупателя по использованию продукции (например, сокращение затрат на ремонт – повышение срока бесплатной гарантии, сокращение затрат на хранение – поставка «точно в срок» и т.д.).

Б) Придание таких особенностей товару, которые повышают результативность его применения потребителем, т.е. создание более совершенного товара, потребительской ценности (более удобная продукция, больше памяти в компьютере, пылеотталкивающая поверхность телевизора).

В) Придание товару черт, которые повышают удовлетворенность потребителя, но не за счет экономии, а другим образом (товары, которые подчеркивают статус – часы «Rolex», автомобиль «Jaguar»).

Дифференциация защищает организацию от конкурентных сил за счет:

- **снижения заменяемости товара**, усиления приверженности марки, снижения чувствительности к цене и повышения рентабельности;

- **уменьшения давления покупателей** на фирму из-за приверженности, что затрудняет приход конкурентов на рынок;

- **повышения устойчивости** к возможному возрастанию издержек в результате действий сильного поставщика из-за повышенной рентабельности;

- **защиты товара от товаров-заменителей** из-за наличия отличительных свойств.

**Риск, связанный с стратегией дифференциации,** вызван следующими особенностями:

- разрыв в затратах предприятия, использующей данную стратегию, и предприятий, использующих стратегию лидерства по издержкам, оказывается настолько большим, что оно не может сохранить приверженность покупателей к данному ассортименту, торговой марке, престижу товара и т.д. Таким образом, преимущества дифференциации снижаются по сравнению с разницей в цене, т.е. цены для большинства покупателей становятся очень высокими;

- преимущество дифференциации уменьшается по мере роста степени информированности покупателей и увеличения привычности товара для потребителей;

- наличие дифференциации не является столь значительной под влиянием появления товаров-заменителей.

**3) Стратегия концентрации (фокусирования).** Применяя данную стратегию, предприятие сосредотачивается на одном сегменте рынка или небольшой группе покупателей и обслуживает его (их) лучше и эффективнее, чем конкуренты. Существуют **две разновидности стратегии концентрации.** В пределах выбранного сегмента предприятие может достичь преимуществ либо **за счет низких издержек,** либо **за счет дифференциации продукции,** но все равно в рамках одного сегмента рынка (например, оборудование для дайверов, калькуляторы для бухгалтеров).

**Риски, связанные со стратегией концентрации,** вызваны:

- разрывом в ценах по отношению к неспециализированным товарам, который становится слишком большим, т.е. уровень цен превышает эффект, полученный при помощи фокусирования;

- сокращением различий в требованиях к товару со стороны целевого сегмента и рынка в целом, из-за чего стратегия фокусирования становится нецелесообразной;

- конкуренты находят еще более узкие сегменты.

### 3.12 Конкурентные стратегии

Различают **активные** конкурентные стратегии, при которых организация, предвидя действия конкурентов и тенденции во внешней среде, пытается действовать первой, и **реактивные** конкурентные стратегии, когда организация отвечает на важные действия конкурентов. К конкурентным стратегиям относят: стратегии лидера рынка, стратегии претендентов на лидерство, стратегии рыночных последователей и стратегии деятельности в нише. Классификация конкурентных стратегий представлена на рисунке 12.



Рисунок 12 - Классификация конкурентных стратегий  
Стратегии лидера рынка.

Многие отрасли возглавляют признанные предприятия-лидеры, имеющие самые большие доли рынка. Такие предприятия часто подают пример конкурентам, изменяя товарную или ценовую политику, внедряя новую продукцию, изменяя каналы распределения и увеличивая интенсивность мероприятий коммуникативной политики и продвижения. Лидеру рынка никогда нельзя терять бдительности, так как другие предприятия ежедневно пытаются оспорить его позицию или нажиться на его возможной слабости.

Возможные подходы к реализации **стратегии лидера рынка:**

**1) Расширение рынка** на основе:

- **Поиска новых потребителей.** Любая товарная категория имеет потенциал для привлечения новых покупателей: людей, еще не осведомленных о продукте либо отказывающихся от него ввиду высокой цены или отсутствия у него требуемых характеристик.

- **Поиска новых способов применения продукта.** Увеличению доли рынка лидера может способствовать открытие и продвижение новых способов использования известных потребителю продуктов.

- **Повышения интенсивности (частоты) употребления товара.**

**2) Защита доли на рынке** при помощи оборонительных и наступательных стратегий, которые представлены на рисунке 13:

- **Стратегия позиционной обороны** проводится на основе усиления имеющихся конкурентных преимуществ, построение неприступных фортификационных сооружений на границах своей территории.

- **Стратегия защиты флангов**, например, за счет выпуска лидером еще одной торговой марки, направленной на то, чтобы превзойти конкурентные преимущества преследователей.

- **Стратегия упреждающих оборонительных действий** применяется в тех случаях, когда предприятие не устраивает пассивная позиция, оно наносит упреждающий удар первым, нарушая планы конкурентов.



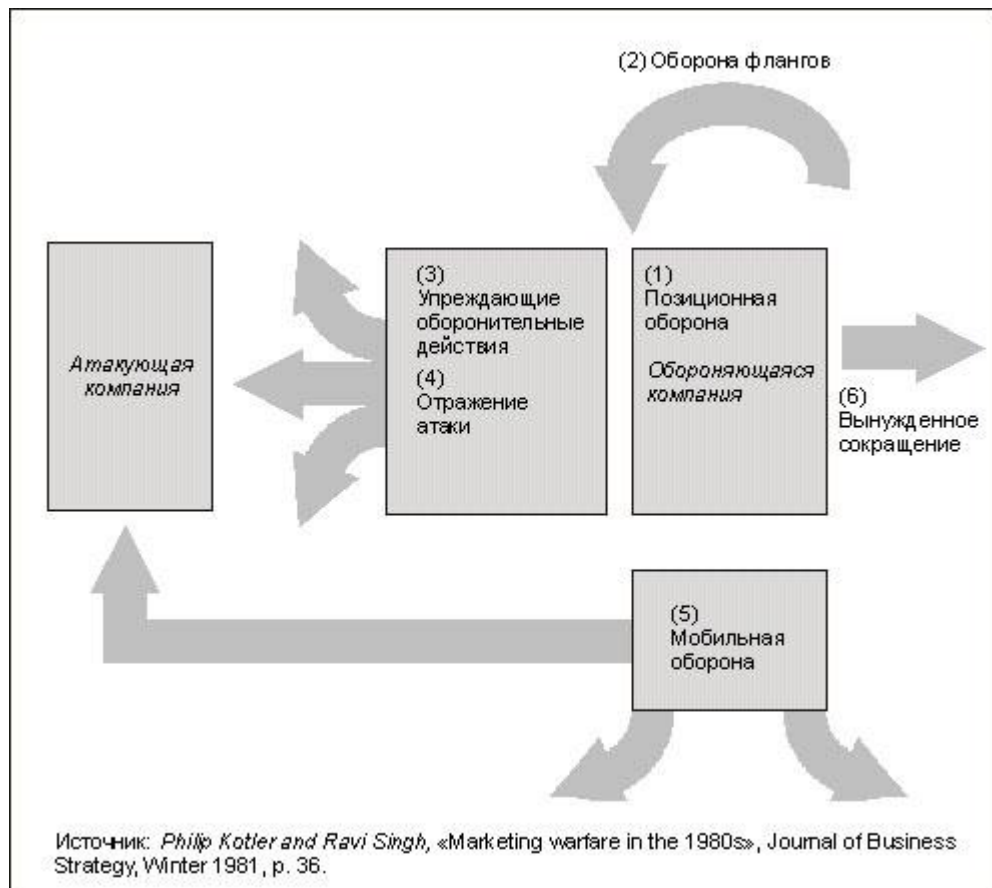


Рисунок 13 - Оборонительные стратегии

Например, существует такая возможность, как рассылка конкурентам недвусмысленных сигналов (несущих реальные данные или дезинформацию), предупреждающих их от проведения атак. Обладающий богатыми ресурсами лидер рынка имеет возможность и просто игнорировать действия соперников.

- **Стратегия контратаки** предполагает вторжение на основную территорию противника, например, при помощи экономической или политической блокады конкурента. Лидер имеет возможность субсидировать снижение цен на некоторые виды продукции или ресурсы (обычно наиболее рентабельные для конкурентов) при одновременном повышении цен на другие свои товары или заявить о возможности производства нового продукта, чтобы посредники прекратили закупки у конкурента. Кроме того, в

арсенале остается лоббирование невыгодных конкуренту политических решений.

- **Стратегия мобильной защиты.** При этом лидер раздвигает свои владения за счет расширения и диверсификации рынков. При расширении рынка предприятие переносит внимание с конкретного продукта на потребности, которые удовлетворяет данная категория товаров в целом, ведет научно-исследовательские работы по всей технологической цепочке.

- **Стратегия вынужденного сокращения.** Планируемое сокращение или стратегический отход - это тоже стратегия, подразумевающая концентрацию ресурсов на перспективных для лидера направлениях.

### **Стратегии претендентов на лидерство.**

В погоне за увеличением своей доли на рынке новички (конкуренты-претенденты) могут атаковать лидеров рынка и других конкурентов. Стратегической целью большинства претендентов на лидерство является **увеличение своей доли на рынке.**

Новичок-агрессор может начать атаковать лидера рынка, предприятия одного с ним размера, которые по каким-то причинам не справляются со своими задачами или испытывают недостаток финансирования.

К наступательным стратегиям, представленным наглядно на рисунке 14, относят:

- **стратегию фронтальной (лобовой) атаки**, которая направлена скорее на сильные, чем на слабые стороны конкурента и идет сразу по нескольким направлениям, характерна для олигополий;

- **стратегия фланговой атаки** происходит при помощи выявления наиболее слабых мест конкурента, например, выпуск совершенствованных товаров, изменение условий обслуживания, снижение цены при неизменном качестве товара;

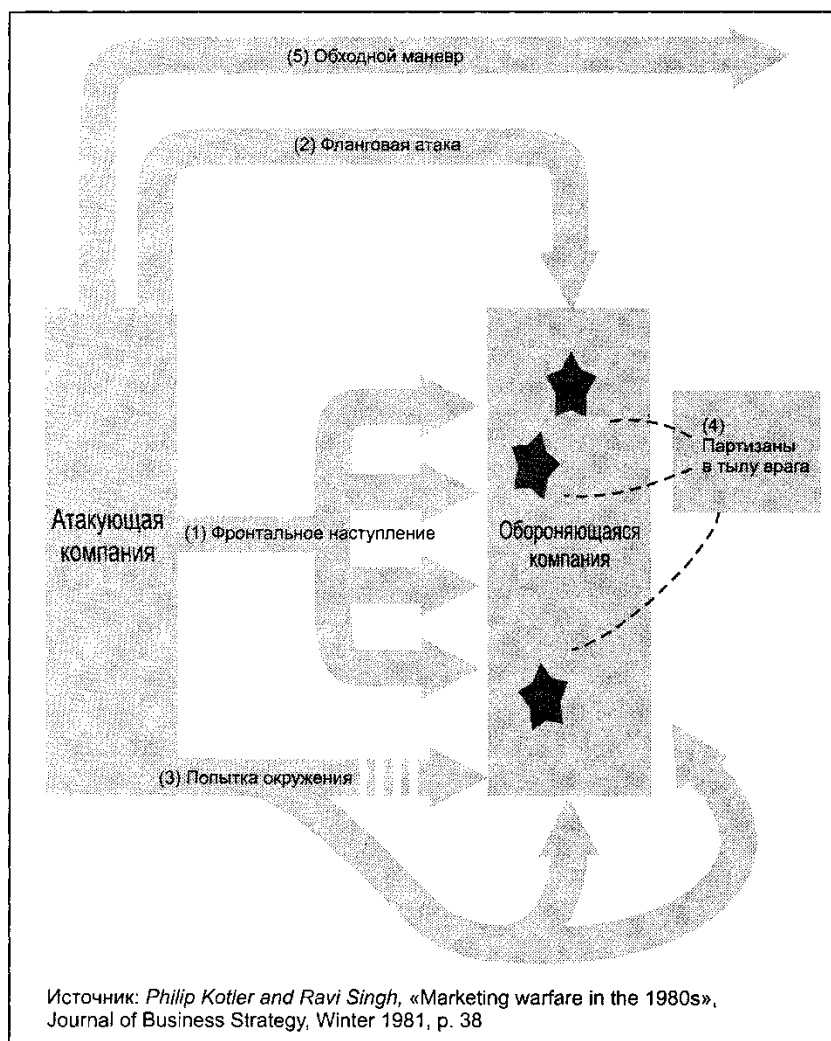


Рисунок 14 - Наступательные и обходные стратегии

- **стратегия окружения** предполагает нанесение ударов сразу со всех направлений, так что конкурент вынужден обороняться одновременно с фронта, флангов и тыла; это тяжелая для небольших предприятий стратегия, которая реализуется обычно только с привлечением ресурсов, превышающих возможности соперника;

- **стратегия маневрирования (обходная стратегия)**, при которой предприятие-претендент обходит конкурента, выбирая в качестве цели более легкие сегменты рынка — например, налаживает распределение продукции на новых географических территориях или пытается вытеснить существующие продукты, предлагая их модификации;

- **стратегия технологического скачка** - эта стратегия характерна для наукоемкого высокотехнологичного IT-сектора, когда, вместо копирования товаров конкурента, предприятие-претендент кропотливо разрабатывает превосходящие по уровню технологии;

- стратегия **партизанских нападений (партизанского маркетинга)** - периодические вылазки, мероприятия по продвижению, активные действия в сети Интернет, нестандартные приемы продвижения, характерные для претендентов, обладающих скромными финансовыми ресурсами.

К основным **конкурентным мероприятиям** в рамках атакующих стратегий претендента на лидерство можно отнести следующие:

- ценовые скидки;
- удешевление товаров (в том числе со снижением качества);
- выпуск престижных товаров (высококачественная продукция по более высокой цене);
- расширение ассортимента продукции;
- инновации (выход на рынок с новыми продуктами или новыми модификациями);
- повышение уровня обслуживания (новые или более качественные услуги);
- инновации в распределении (создание новых каналов распределения продукции);
- снижение издержек производства;
- интенсивная реклама.

### **Стратегии последователя.**

Теодор Левитт утверждает, что стратегия копирования продукта не менее эффективна, чем стратегия инновационных товаров. Предприятие-новатор тратит очень много финансовых ресурсов на разработку нового продукта, его продвижение и информирование потребителей, естественно, наградой пионеру в данном сегменте бизнеса становятся лидирующие позиции. Однако конкуренты всегда могут скопировать или улучшить

разработанную новинку. Экономия на исследованиях и разработках, на коммуникациях с потребителями позволяет последователям получать весьма высокие прибыли.

Многие предприятия предпочитают не соревноваться с лидером, а следовать за ним. Например, в капиталоемких, производящих однородные продукты отраслях (металлургия, производство удобрений, химикатов) практически отсутствует возможность дифференцирования товаров и их имиджа; качество обслуживания находится на примерно одинаковом уровне, а потребители весьма чувствительны к ценам, поэтому, существует постоянная угроза ценовой конкуренции.

Выделяют **четыре возможные стратегии последователей:**

- **стратегия дублирования** - предприятие-подражатель дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или через сомнительных посредников;

- **стратегия копирования** - предприятие-двойник копирует продукцию, название и упаковку товара лидера, допуская малосущественные или малозаметные отличия;

- **стратегия имитации** - предприятие-имитатор воспроизводит некоторые характеристики продукта лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах и т. п. Его политика не затрагивает интересов лидера до тех пор, пока имитатор не переходит в атаку;

- **стратегия совершенствования** - предприятие-приспособленец видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Обычно он начинает с каких-то второстепенных сегментов рынка, чтобы избежать прямого столкновения с лидером; очень часто приспособленец становится претендентом на лидерство.

**Стратегии деятельности в нише.**

Альтернативой последователя или претендента на большом рынке является лидерство на маленьком рынке или в нише. Мелкие предприятия обычно избегают прямой конкурентной борьбы с более крупными

предприятиями и стремятся занять рынки или сегменты рынка, малоинтересные или совсем не интересные более крупным предприятиям.

При том выделяют две стратегии:

- стратегия деятельности в нише или уклонения от конкурентов. При этом предприятия, занимающие малую долю рынка в рамках небольших ниш, могут быть высокодоходными. В конечном итоге деятель ниши настолько хорошо узнает потребности целевых потребителей, что может удовлетворить их лучше любых других предприятий, для которых этот рынок является второстепенным. Высокий коэффициент доходности деятеля ниши противопоставляется большим оборотам оптовых поставщиков;

- стратегия специалиста, предполагающая специализацию по: конечным пользователям, по вертикальному уровню производства, в зависимости от размеров клиентов, на особых клиентах, географическую, продуктовую (один продукт или товарная линия), на продукте с определенными характеристиками, на индивидуальном обслуживании покупателей, на определенном соотношении цены и качества, на каналах распределения.

### 3.13 Стратегии роста

Стратегии организации в основном предусматривают цели роста. Рост – фактор, влияющий на активность, стимулирующий инициативу и усиливающий мотивацию персонала и руководства.

Различают цели роста организации на трех уровнях:

- рост по отношению к базовому рынку – **интенсивный рост**;
- рост по отношению к производственной цепочке, интеграция «вперед» или «назад» относительно основной деятельности – **интегрированный рост**;

- рост, основанный на возможностях вне зоны обычной деятельности  
– диверсифицированный рост.

**Стратегии роста наглядно представлены в матрице Ансоффа:**

Матрица Ансоффа (рисунок 15) представляет собой квадрат, сформированный по двум осям:

- **горизонтальная ось матрицы** - продукты компании, которые подразделяются на существующие и новые;

- **вертикальная ось матрицы** - рынки компании, которые так же подразделяются на существующие и новые.

	Существующий продукт	Новый продукт
Существующий рынок	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия расширения рынка	Стратегия диверсификации

Рисунок 15 - Матрица Ансоффа

На пересечении этих двух осей образуются четыре квадранта, определяющие виды стратегий роста – стратегия проникновения на рынок, стратегия расширения рынка, стратегия развития продукта, стратегия диверсификации.

Для каждой из предложенных четырех стратегий можно определить конкретные мероприятия, представленные на рисунке 16.

		Товар	
		Старый (существующий)	Новый
Рынок	Старый (существующий)	1 Стратегия более глубокого проникновения: - увеличение первичного уровня спроса; - увеличение доли рынка; - приобретение рынков; - защита положения на рынке; - рационализация рынка; - организация рынка	2 Стратегии развития через товары: - улучшение качества существующих товаров; - рационализация характеристики товаров; - расширение товарного ассортимента; - обновление товарного ассортимента; - рационализация товарного ассортимента
	Новый	3 Стратегия развития рынка: - проникновение на новые географические рынки; - поиск новых целевых сегментов; - выявление новых групп потребителей товара	4 Стратегия диверсификации: - концентрическая; - горизонтальная; - конгломеративная

Рисунок 16 - Мероприятия стратегий, формируемые на основе матрицы Ансоффа

**Стратегия проникновения на рынок (существующий продукт - существующий рынок).** Увеличение проникновения на рынок - это простая и наиболее очевидная стратегия для большинства компаний. Они уже присутствуют на рынке, их главная цель - увеличить продажи. Основным инструментом здесь выступает повышение конкурентоспособности продуктов, поэтому главное внимание в этой стратегии должно быть направлено на повышение эффективности бизнес-процессов, за счет чего можно увеличить как потребление продуктов существующими потребителями, так и привлечение новых клиентов.

Возможными **источниками роста** могут быть:

- увеличение доли рынка;
- увеличение частоты использования продукта (в т.ч. за счет программ лояльности);
- увеличение количества использования продукта;



- открытие новых сфер применения продукта для существующих потребителей.

**Стратегия расширения (развития) рынка (существующий продукт - новый рынок).** Эта стратегия является вторым возможным решением, в рамках которого компании пытаются адаптировать свои существующие продукты для новых рынков. Для этого необходимо определить новых потенциальных потребителей существующих продуктов.

Компании, чьи компетенции в области маркетинга достаточно эффективны, чтобы быть ключевой движущей силой развития, могут успешно пойти этим путем за счет:

- географического расширения рынка;
- использования новых каналов дистрибуции;
- поиска новых сегментов рынка, которые пока не являются потребителями этой товарной группы.

**Стратегия развития продукта (новый продукт - существующий рынок).** Третьим возможным путем роста является предложение на существующем рынке продуктов, имеющих характеристики, обновленные таким образом чтобы улучшить их соответствие рынку. Этот путь наиболее предпочтителен для тех компаний, чьи ключевые компетенции лежат в области технологий и технического развития.

**Возможности для роста** основываются на:

- добавлении новых свойств продукта или продукта с повышенным качеством, в т. ч. репозиционирование продуктов;
- расширении продуктовой линейки (в т.ч. за счет новых вариантов предложения существующих продуктов);
- разработке нового поколения продуктов;
- разработке принципиально новых продуктов.

**Стратегия диверсификации (новый продукт - новый рынок).** Последняя из возможных стратегий является наиболее рискованной для

компании, т.к. подразумевает выход на принципиально новую территорию для нее. **Ее выбор оправдан в случаях, когда:**

- компания не видит возможностей достижения своих целей, оставаясь в рамках первых трех стратегий;
- новое направление деятельности обещает быть намного прибыльнее, чем развитие существующих;
- когда имеющейся информации недостаточно, чтобы быть уверенным в стабильности существующего бизнеса;
- развитие нового направления не требует серьезных инвестиций.

Диверсификация может иметь одну из следующих форм:

**А) Горизонтальная интеграция** - фирма остается в рамках существующего внешнего окружения, ее новое направление деятельности дополняет существующие направления бизнеса, что позволяет использовать эффект синергии за счет использования существующих каналов дистрибуции, продвижения и других инструментов маркетинга.

**Б) Вертикальная интеграция «вперед» или «назад»** - деятельность компании выходит на предшествующую или следующую стадию производства или продажи существующих продуктов компании, т.е. компания начинает производить сырье («назад») или заниматься распределением («вперед»). При этом компания может выиграть за счет повышения эффективности, но увеличивает собственные риски.

**В) Концентрическая диверсификация** - развитие существующей продуктовой линейки за счет включения близких к ней продуктов, имеющих технологические или маркетинговые отличия от существующих, но ориентированные на новых клиентов. Эта стратегия дает экономические преимущества одновременно со снижением риска.

**Г) Конгломератная диверсификация** - новое направление деятельности компании никак не связано с существующими.

### 3.14 Стратегии сокращения

**Стратегии сокращения** – еще один тип стратегий развития бизнеса. Они реализуются, когда организация нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста, в связи с необходимостью повышения эффективности, при спадах и кардинальных изменениях в экономике, например, при структурной перестройке и т.д.

Стратегия сокращения - стратегическая альтернатива, которая характеризуется установлением целей ниже достигнутого уровня или исключением некоторых направлений деятельности.

Выделяют следующие типы стратегией сокращения:

- **ликвидации** – полностью закрытие предприятия;
- **«сбора урожая»** - отказ от долгосрочных целей в бизнесе в пользу максимального получения дохода в краткосрочной перспективе. Предполагает сокращение затрат на закупки, рабочую силу максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта;

- **сокращения** – организация закрывает или продает одно из своих подразделений, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса;

- **сокращения расходов** - основной идеей является поиск возможностей уменьшения - издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако данная стратегия больше ориентирована на устранение небольших источников затрат, ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже с увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей.

## Практические задания по разделу 3

### Контрольные вопросы

1. Что такое «маркетинговая возможность» и «маркетинговая угроза»?
2. Представьте содержание анализа маркетинговых возможностей.
3. Опишите сущность метода PEST-анализа.
4. Опишите сущность метода SWOT-анализа.
5. В чем суть метода экспертных оценок?
6. Что такое «конкурентное преимущество»?
7. На чем может быть основано конкурентное преимущество товара или фирмы?
8. В чем суть концепции движущих сил отрасли?
9. Каковы могут быть источники стратегических позиций товара или фирмы?
10. Представьте классификацию маркетинговых стратегий на корпоративном уровне управления.
11. Перечислите базовые стратегии развития по М.Портеру.
12. В чем суть стратегии доминирования по издержкам?
13. Опишите содержание стратегии дифференциации.
14. В чем особенности стратегии концентрации?
15. Какие выделяют основные конкурентные стратегии?
16. В чем преимущества и недостатки стратегии лидера рынка?
17. Опишите содержание стратегии претендента.
18. В чем особенности стратегии последователя?
19. В чем преимущества и недостатки стратегии рыночной ниши?
20. Какие стратегии роста выделяют?
21. Что собой представляет стратегия интенсивного роста?

22. В чем особенности стратегии интегрированного роста?
23. В чем суть стратегии диверсификационного роста?
24. Каковы условия применения стратегии сокращения?
25. Как оценить привлекательность отрасли?
26. Опишите сущность модели пяти конкурентных сил М.Портера.
27. Какие факторы характеризуют состояние рынка?
28. Какие выделяют маркетинговые стратегии для различных этапов развития рынка?
29. В чем заключаются стратегические задачи маркетинга на разных этапах жизненного цикла товара?
30. Что такое «стратегическая хозяйственная единица»?
31. Какие матричные методы стратегического анализа выделяют?
32. Опишите матрицу БКГ.
33. Представьте особенности матрицы General Electric.
34. Опишите переменные конкурентоспособности предприятия и привлекательности отрасли, используемые в модели Shell/DPM/
35. В чем суть матрицы «конкурентоспособность – стадия жизненного цикла»?
36. Какие параметры используются в матрице ADL?
37. В чем заключается PIMS-анализ?

## **Тесты**

- 3.1 Укажите, что понимают под маркетинговой возможностью:
- а) возникшее осложнение;
  - б) привлекательное направление усилий;
  - в) преимущество над конкурентами;
  - г) перспективы быстрого роста.

3.2 Укажите, из каких посылок исходит модель М.Портера:

- а) способность предприятия реализовывать конкурентное преимущество зависит от прямой конкуренции на рынке;
- б) возможность предприятия реализовывать конкурентное преимущество зависит не только от прямой конкуренции на рынке;
- в) способность предприятия реализовывать конкурентное преимущество зависит от прямой, но и от косвенной конкуренции на рынке;
- г) способность предприятия реализовывать конкурентное преимущество зависит от косвенной конкуренции на рынке.

3.3 Какими показателями обусловлен характер отрасли:

- а) степенью концентрации компаний и стадией зрелости отрасли;
- б) наличием барьеров входа и выхода;
- в) тенденциями развития основных показателей;
- г) долей рынка основных конкурентов.

3.4 К какому этапу развития рынка можно отнести описание «нужды и потребности потребителей не имеют четкой дифференциации, сложно определить емкость рынка и действия конкурентов»:

- а) растущий рынок;
- б) новый рынок;
- в) рынок на этапе зрелости;
- г) рынок на этапе упадка.

3.5 Укажите, на каком этапе жизненного цикла товара стратегии маркетинга преимущественно направлены на сохранение и использование конкурентных преимуществ, полученных ранее:

- а) этап упадка;
- б) этап роста;
- в) этап зрелости;
- г) этап выхода на рынок.

3.6 Соответствие этапа жизненного цикла товара и характеристики конкуренции

1. Зрелость	4. Слабая
2. Рост	3. Затухающая
3. Упадок	2. Усиливающаяся
4. Выведение на рынок	1. Максимальная

3.7 Стадия спада жизненного цикла товара характеризуется

- а) увеличением расходов на рекламу;
- б) ориентацией на массовый рынок;
- в) сокращением расходов на маркетинг;
- г) увеличением количество торговых точек.

3.8 Выделите силы, составляющие угрозу конкуренции на рынке

- а) появление новых конкурентов;
- б) неудовлетворенность потребителей;
- в) отсутствие стандартов безопасности труда;
- г) сила влияния подразделений фирмы.

3.9 Предприятие получает стабильную прибыль на таком этапе жизненного цикла товара как ...

- а) внедрение;
- б) зрелость;
- в) рост;
- г) спад.

3.10 Недостатки стратегии концентрированного маркетинга – это

- а) ограниченная емкость сегмента;
- б) незнание запросов потребителей;
- в) нестабильность работы предприятия;
- г) большие расходы на рекламу.

3.11 Укажите, что понимают под маркетинговой возможностью:

- а) возникшее осложнение;
- б) привлекательное направление усилий;
- в) преимущество над конкурентами;
- г) перспективы быстрого роста.

3.12 Какой метод меньше всего используется при анализе внешней среды:

- а) создание сценариев;
- б) мониторинг событий;
- в) экспертные оценки;
- г) фокус-группы.

3.13 PEST-анализ используют:

- а) для более глубокого изучения микросреды;
- б) для более глубокого исследования макросреды;
- в) для определения среднерыночных показателей;
- г) для оценки прогнозных значений маркетинговой среды.

3.14 Экспертные оценки позволяют:

- а) прогнозировать события будущего;
- б) оценивать существующую ситуацию;
- в) вырабатывать коллективное мнение;
- г) все указанное выше.

3.15 Укажите, что из перечисленного не относится к внешним угрозам деятельности предприятия на рынке:

- а) изменение потребностей покупателей;
- б) увеличение продаж товаров-заменителей;
- в) снижение торговых барьеров на новых привлекательных рынках;
- г) медленный рост рынка.

3.16 Используя SWOT-анализ, предприятие

- а) выявляет целевые рынки;
- б) определяет эффективность предпринимательской деятельности;
- в) проводит исследование внешней и внутренней среды маркетинга;
- г) определяет эффективность реализации маркетинга.

3.17 Представьте в правильном порядке этапы проведения GAP-анализа:

- а) определение максимально доступного значения;



- б) определение текущего значения;
- в) формирование сценария;
- г) планирование инициатив по ликвидации разрывов.

3.18 Матрица «Конкурентоспособность – стадия жизненного цикла» определяет:

- а) новые товары для производства и продажи;
- б) сбалансированность хозяйственного портфеля;
- в) конкурентоспособность предприятия;
- г) стадию жизненного цикла выпускаемых товаров.

3.19 Матрица Shell формируется по двум признакам:

- а) доля рынка и темп роста рынка;
- б) конкурентоспособность товара и стадия жизненного цикла;
- в) привлекательность рынка и устойчивость бизнеса на данном рынке;
- г) конкурентоспособность предприятия и привлекательность рынка.

3.20 В каких ситуациях оправданно применение экспертного метода в стратегическом маркетинге:

- а) наличие данных о рынке и предприятии;
- б) при решении нестандартных задач;
- в) только после проведения SWOT-анализа;
- г) при наличии большого бюджета.

3.21 Выберите наиболее точное определение конкурентного преимущества:

- а) характеристики, свойства товара или услуги, которые лучше удовлетворяют потребности покупателей;
- б) характеристики, свойства товара или услуги, которые лучше удовлетворяют потребности покупателей, чем товары и услуги конкурентов;
- в) характеристики, свойства товара или услуги, которые имеют высокое качество и низкие цены;
- г) характеристики товара или услуги, которые позволяют предприятию быть конкурентоспособным.

3.22 В каком случае стратегия дифференциации является наиболее привлекательной:

а) когда запросы и предпочтения потребителей становятся разнообразными;

б) по мере того, как цены на товары снижаются;

в) когда потребности удовлетворяются стандартными товарами;

г) по мере того, как товар становится конкурентоспособным.

3.23 Какой риск относится к риску стратегии лидерства по издержкам:

а) появление товаров-имитаторов;

б) если покупатель видит незначительную ценность в уникальности товара;

в) товар становится привычным;

г) преувеличенное внимание к издержкам.

3.24 В каких случаях целесообразна стратегия интенсивного роста:

а) когда предприятие не исчерпало возможностей на существующих рынках;

б) когда предприятие исчерпало возможности на существующих рынках;

в) когда на рынке изменились предпочтения покупателей;

г) когда появилась необходимость объединения с поставщиками (покупателями).

3.25 Какая стратегия относится к конкурентным стратегиям:

а) стратегия рыночной сегментации;

б) стратегия рыночного претендента;

в) стратегия рыночного конкурента;

г) стратегия рыночной диверсификации;

3.26 По каким параметрам строится матрица Ансоффа:

а) темп роста рынка и темп роста объема продаж;

б) стратегия охвата рынка и источник конкурентного преимущества;

в) продукты компании и рынки компании;

г) темп роста рынка и темп роста рыночной доли.

3.27 Какие стратегии относятся к стратегиям роста:

а) стратегия развития, стратегия дифференциации, стратегия удержания доли рынка, стратегия сокращения;

б) стратегия проникновения на рынок, стратегия расширения рынка, стратегия развития продукта, стратегия диверсификации;

в) стратегия лидерства по издержкам, стратегия дифференциации, стратегия горизонтальной концентрации, стратегия конгломерации;

г) стратегия рыночного лидера, стратегия рыночного претендента, стратегия рыночного последователя, стратегия деятельности в нише.

3.28 Наступательная стратегия претендента на лидерства, заключающаяся в выявлении слабых мест конкурента и удара по ним – это:

а) фронтальная атака;

б) фланговая атака;

в) партизанская атака;

г) стратегия маневрирования.

3.29 Что может стать источником стратегической позиции фирмы:

а) ассортимент товаров и услуг;

б) стиль руководства;

в) стратегия роста;

г) рекламная кампания.

3.30 Укажите, в каких случаях наиболее целесообразно использовать стратегии сокращения:

а) в связи с необходимостью снижения эффективности;

б) при охвате новых сегментов рынка;

в) при реформировании товарного портфеля;

г) при перегруппировке сил после длительного периода роста.

## **4 Стратегический маркетинг на функциональном уровне управления**

### **4.1 Сущность, виды и процесс сегментации рынка**

Чтобы быть эффективными, стратегии маркетинга и бизнеса требуют деления рынка на однородные сегменты, понимания потребностей и желаний этих сегментов, разработки товаров и услуг, которые отвечают этим потребностям, и развития маркетинговой стратегии для эффективного достижения целевых сегментов. Поэтому фокусирование на сегментах имеет основное значение для завоевания потребителей. Следование такой стратегии сегментирования рынка позволит фирме повысить прибыльности, что следует из классической модели ценовой дискриминации, которая дает теоретическое обоснование сегментирования.

**Сегментация рынка** – разделение рынка на четкие группы покупателей со схожими потребностями и характеристиками, которые приводят к похожим ответным реакциям на конкретные предложения товара и маркетинговую программу.

#### **Сегментация позволяет:**

- лучше согласовывать свойства товара и компетенции предприятия с требованиями покупателей к потребительской ценности;
- повышать степень удовлетворенности потребителей;
- определять оптимальное соответствие ценностных предпочтений потребителей и компетенций предприятия;
- выявлять существующие конкурентные преимущества и рыночные возможности.

**Рыночный сегмент** - это группа потребителей одинаковой реакции на предлагаемый товар (услугу) и маркетинговые стимулы.

Сегментация бывает нескольких видов:

- **макросегментация**, делящая рынки по странам, регионам с учетом системы их экономического, технического и социально-культурного уровня развития,

- **микросегментация**, определяющая группы потребителей в рамках одной страны или районов внутри страны по более детальным критериям.

Если сегментацию начинают с широкой группы потребителей, затем суживают и углубляют, ее называют **сегментацией вглубь**.

Когда сегментацию начинают с узкой группы потребителей, а затем расширяют, то ее называют **сегментацией вширь**.

Различают также **предварительную сегментацию**, когда при маркетинговом исследовании охватывают большое число возможных сегментов, и **окончательную сегментацию** - когда определяют оптимальные сегменты рынка для данной фирмы.

Сегментируя рынок предприятие (компания, фирма) преследует следующие **цели**:

- максимальный учет предпочтений потребителей и их желаний;
- обеспечение конкурентных преимуществ товара (услуги) и предприятия (компании, фирмы);
- оптимизация затрат предприятия (компании, фирмы);
- повышение эффективности маркетинговых стратегий предприятия (компании, фирмы);
- уход в свободные от конкурентов сегменты.

От того, насколько правильно выбрана цель сегментации рынка, во многом зависит успех предприятия в конкурентной борьбе. При формировании сегмента рынка различают критерии и признаки (принципы) сегмента.

**Критерий сегментации** - это мерило оценки обоснованности выбора сегмента рынка или его товара.

При формировании сегмента рынка могут быть использованы следующие **критерии**:

а) различия между сегментами в восприимчивости таких инструментов, как ценообразование, дифференциация свойств товара, коммуникации, что позволяет объединить сегмент;

б) распознаваемость сегментов, т.е. наличие сходных признаков внутри группы, формирующих устойчивость предпочтений данной группы потребителей к товару;

в) измеримость сегмента, т.е. наличие показателей, позволяющих измерить характеристики и требования потребителей, определить емкость рынка;

г) возможность выстоять в конкурентной борьбе;

д) достаточность объема продаж для обеспечения покрытия расходов и получения прибыли;

е) доступность сегмента для предприятия (каналов сбыта, транспортирования и продвижения);

ж) стабильность сегмента, т.е. структура рыночного сегмента должна характеризоваться постоянством.

**Процесс сегментации состоит из следующих этапов:**

**1) Выявление возможных сегментных групп на основе критериев сегментации.**

Для сегментации потребительского рынка используют географический, демографический, психографический, поведенческий принципы.

**Географическая сегментация** предполагает разбивку рынка на различные географические регионы - города, района, области, республики.

**Демографическая сегментация** заключается в делении рынка на сегменты по таким факторам, как пол, возраст, размер семьи, образование, национальность.

**Социально-экономическая сегментация** – уровень доходов, род занятий, профессия, социальный статус.

**Психографическая сегментация** предусматривает деление потребителей по образу жизни, характеристике личности.

**Поведенческий принцип сегментации** предусматривает распределение покупателей на группы в зависимости от их знаний о товаре, отношений к товару, характера его использования.

**2) Выбор сегментов.** Он проводится на основе:

- либо группировки потребителей согласно их описательным характеристикам с последующим сопоставлением степени восприимчивости этих групп, т.е. наличие ярко выраженного профиля реакции;

- либо формирования сегментов на основании различий в восприимчивости (имеющие ярко выраженные профили реакции) с дальнейшим поиском сходных описательных характеристик потребителей, формирующих эти сегменты;

**3) Выбор стратегии сегментации.**

Использование стратегии сегментации предполагает выбор стратегии и определение способа ее реализации. При оценке оптимального размера рыночного сегмента в первую очередь сравнивают преимущества и издержки вариантов.

**4) Стратегический анализ рыночных сегментов.**

Каждый выявленный сегмент необходимо подвергать анализу на предмет целесообразности его использования в качестве целевого сегмента. Стратегическое соответствие означает, что рыночные сегменты, которые были выбраны, удовлетворяют условиям стратегической определенности и продолжительности существования. Только в этом случае ими можно воспользоваться для распределения ресурсов, идентификации возможностей и принятия решений, касающихся конкурентных позиций.

## **4.2 Выбор стратегии сегментации и стратегический анализ рыночной сегментации**

Стратегические сегменты рынка формируются из различных групп продуктов, продаваемых разным группам потребителей и описанных при помощи нескольких переменных по сегментации, которые вызывают наибольшие различия в покупательском поведении и самые высокие издержки при обслуживании.

### **Выбор стратегий сегментации связан с рядом факторов:**

- возможность индивидуализировать товар на основе использования информационных технологий (использование компьютерных баз данных, систем автоматизированного проектирования и производства, реализация современных подходов к созданию каналов распределения открывают перспективы для обслуживания немногочисленных сегментов рынка);

- наличие баз данных, открывающих доступ к потребителям со строго заданными характеристиками;

- возрастающие требования покупателей к уникальности товара, что заставляет организации постепенно уменьшать размеры своих целевых сегментов, но организовывать с ними тесные взаимосвязи, позволяющие учитывать требования покупателей по конкурентоспособным ценам.

**Выделяют следующие стратегии сегментации**, представленные на рисунке 17:

- 1) **Концентрированная сегментация** – предложение одного товара на одном рынке, чаще всего используется небольшими организациями с ограниченными ресурсами.

- 2) **Функциональная сегментация** – один товар предлагают нескольким сегментам, таким образом, сегмент рынка для одного товара расширяется, повышается прибыльность, это имеет смысл, если сегменты



имеют четко определенные потребности в данном товаре, а обращение к одному сегменту не приводит к отчуждению других.

3) **Ассортиментная сегментация** – одному сегменту предлагают несколько вариантов товара, относящиеся к одному товарному ассортименту.

4) **Дифференцированная сегментация** – предложение нескольких товаров на нескольких сегментах, цель – удовлетворение потребностей отдельных сегментов, чаще всего используют крупные организации для охвата всего рынка.

Сегменты	Один	Концентрированная сегментация	Ассортиментная сегментация
	Несколько	Функциональная сегментация	Дифференцированная сегментация
		Один	Несколько
		Товары	

Рисунок 17 - Альтернативные стратегии для сегментов рынка

Выбор стратегии сегментации предопределяется числом выделенных потенциально рентабельных сегментов и ресурсами предприятия. При ограниченности его возможностей предпочтительным вариантом является концентрированная стратегия. При проведении сегментации следует по возможности избегать с одной стороны, «гиперсегментации», ведущей к разработке продуктов по индивидуальным заказам, предложению их многочисленных вариантов, выполнению многих дополнительных второстепенных функций обслуживания за дополнительную плату, а с другой стороны, «контрсегментации», ориентированной на представление потребителям базисных товаров без дополнительных вариантов и продаваемых по низким ценам, учитывая слабую адаптированность таких товаров к специфическим требованиям.

### 4.3 Стратегии охвата рынка

При выборе стратегии охвата рынка учитываются следующие факторы:

**а) Ресурсы фирмы.** При ограничении ресурсов наиболее рациональной оказывается стратегия концентрированного маркетинга.

**б) Степень однородности продукции.** Стратегия недифференцированного маркетинга подходит для единообразных товаров. Для товаров, которые могут отличаться друг от друга по конструкции больше всего подходят к стратегии дифференцированного маркетинга.

**в) Этап жизненного цикла.** При выходе фирмы на рынок с новым товаром целесообразно предлагать всего один вариант новинки. При этом наиболее разумно пользоваться стратегиями недифференцированного или концентрированного маркетинга.

**г) Степень однородности рынка.** Если у покупателей одинаковые вкусы, они покупают одни и те же количества товара в одни и те же отрезки времени и одинаково реагируют на одни и те же маркетинговые стимулы, успешно используют стратегию недифференцированного маркетинга.

**д) Маркетинговые стратегии конкурентов.** Если конкуренты занимаются сегментированием рынка, применение стратегии недифференцированного маркетинга может оказаться губительным. И, наоборот, если конкуренты применяют недифференцированный маркетинг, фирма может получить выгоды от использования стратегий дифференцированного или концентрированного маркетинга.

Предприятие может воспользоваться тремя стратегиями охвата мирового рынка:

**1) Стратегия недифференцированного (undifferentiated marketing) (массового или стандартизированного) маркетинга** позволяет предприятию пренебречь различиями в сегментах, когда фирма предлагает для внешнего рынка без каких-либо изменений товары, продававшиеся на

освоенном сегменте рынка, и пытается привлечь к нему наибольшее число покупателей, используя стандартную программу маркетинга. Оно должно разрабатывать товар и маркетинговую программу, которые покажутся привлекательными возможно большему числу покупателей. Такая стратегия применяется в том случае, когда товары пользуются широкой мировой известностью и число возможных покупателей достаточно велико. Предприятие, применяя данную стратегию, должно полагаться на методы массового распределения и рекламу. Такой охват рынка является экономичным. Издержки по производству товаров, поддержанию их запасов и транспортировке - невысоки.

Недифференцированный маркетинг не учитывает различий между сегментами рынка, рассматривая его как единое целое. Стратегия исходит из общего в потребностях покупателей: ее достоинства - экономия на производственных затратах, расходах на сбыт и рекламу, недостаток - неполный охват потенциальных потребителей.

**2) Стратегия дифференцированного маркетинга (differentiated marketing) (стратегия диверсификации маркетинговых усилий)** позволяет предприятию выступать на нескольких сегментах рынка и разрабатывать для каждого из них отдельное предложение. Эта стратегия основана на учете особенностей спроса на товары на разных рынках готовности фирмы модифицировать товары и программу мероприятий по их продвижению с учетом специфики конкретных рынков. Это, как правило, сопряжено с ростом затрат и усилий, но зато обеспечивает лучшее приспособление производственно-рыночной деятельности к требованиям рынков. Издержки увеличиваются, но конкуренция уменьшается. При такой стратегии предприятие не только выпускает товары одного и того же вида различных модификаций, но и постоянно разнообразит комплекс мероприятий по их продвижению, в том числе и по другим, не основным, сегментам на рынке товаров и услуг. Данная стратегия требует от компании разделения рынка на сегменты, увеличения

стадий производства и маркетинговых операций, однако компания надеется, что дополнительные расходы будут перекрыты ростом продаж и прибылей. Компания определяет специфику потребности каждого рынка и старается увязать свой комплекс маркетинговых мероприятий с индивидуальными потребностями.

Дифференцированный маркетинг также ориентирован на полный охват рынка, но программы работы приспособлены к особенностям каждого сегмента. Такая стратегия требует более значительных затрат, но позволяет рассчитывать на определенную долю в каждом сегменте.

**3) Стратегия концентрированного маркетинга (concentrated marketing) (целевого маркетинга)** позволяет предприятию концентрировать усилия на большой доле одного или нескольких субрынков. Эта стратегия предполагает сосредоточение усилий по производству и реализации на наиболее многообещающих, но ограниченных регионах рынка. Вместо того чтобы расплывать усилия по многим рынкам, фирма концентрирует внимание на увеличении сбыта товаров в тех сегментах, где для этого имеются более благоприятные возможности. В дальнейшем, добившись необходимой степени присутствия на освоенных рынках, она последовательно переносит свою деятельность на другие рынки. Если принять во внимание ограниченность финансовых, производственных, управленческих ресурсов фирмы, то объем маркетинговых усилий, приходящийся на каждый рынок, будет большим при политике концентрированного маркетинга. Ведь низкий уровень маркетинговых затрат означает ограниченные возможности модификации товаров, небольшой объем бюджета на стимулирование спроса, невозможность создания собственной распределительной системы и использование чаще всего метода «снятия сливок» в ценовой политике. Благодаря этой стратегии предприятие обеспечивает себе прочную рыночную позицию в обслуживаемых сегментах, поскольку оно лучше других знает нужды этих сегментов и пользуется определенной репутацией. Но ее применение

связано с повышенным уровнем риска, так как избранный сегмент рынка товаров и услуг может не оправдать надежд. Стратегия концентрированного маркетинга ограничивает не только число рынков, но и виды предлагаемой продукции и услуг и весь комплекс маркетинга. Уровень издержек еще больше возрастает (затраты на маркетинговые исследования, исследования по НТП и новым технологиям, «ноу-хау» и т.д.), а конкуренция уменьшается.

При использовании концентрированного маркетинга товаропроизводитель сосредоточивает свои ресурсы и усилия на возможно более полном удовлетворении одного или ограниченного числа сегментов. Это стратегия специализации по функциям или по объектам (особой группе потребителей), которая позволяет реализовать выгоды специализации и повысить эффективность использования ресурсов товаропроизводителя.

Решение о выборе стратегии является индивидуальным для каждой компании. Выбор того или иного варианта стратегии или их комбинации зависит от возможностей фирмы и ее ресурсов, а также от факторов, которые формируют условия спроса и деловой климат на конкретном рынке.

При выходе на новый рынок большинство предприятий начинают с обслуживания одного сегмента и, если начинание оказалось успешным, постепенно охватывают и другие. Хорошим примером служит деятельность японских фирм. Они проникают на обойденный вниманием конкурентов сегмент рынка, закрепляются на нем, и потом распространяют свою деятельность на другие сегменты. Крупные компании стремятся к полному охвату рынка. Примером служит корпорация «Дженерал моторс». Она заявляет, что выпускает автомобили «для любых кошельков, любых целей, любых лиц» Компания обращается к различным сегментам рынка с разными предложениями.

#### 4.4 Стратегии позиционирования

Ключевая **идея стратегии позиционирования** состоит в том, что потребитель должен иметь ясное представление о позиции торговой марки в категории продукта. Часто говорят, что **позиционирование** - это не то, что вы делаете с продуктом, а то, что вы делаете с мнением потребителя через различные сообщения. Позиционирование достигается главным образом через маркетинговые коммуникации, хотя распределение, цена, упаковка и фактические особенности продукта также могут играть важную роль. Стратегическая цель состоит в том, чтобы **стратегии сегментации и позиционирования подходили друг другу** - торговая марка должна быть позиционирована для максимально эффективного привлечения желательного целевого сегмента.

**Стратегия позиционирования** - совокупность элементов маркетинговой программы, направленных на сообщение целевым потребителям предприятия о концепции позиционирования. **Концепция стратегии позиционирования** - это формулировка сути товара (торговой марки), основанная на его способности удовлетворять нужды и предпочтения потребителей, которые формируют целевой рынок.

Стратегия позиционирования объединяет элементы маркетинговой программы в координированный план действий, направленный на достижение целей позиционирования. **Цель стратегии позиционирования** - выработка у целевых потребителей уникального восприятия товара, т.е. восприятия, которое отличается от восприятия торговых марок конкурентов, причем в лучшую сторону. Желаемым результатом является создание определенного уникального образа в сознании потребителей целевого рынка.

**Позиция торговой марки** - это набор ассоциаций, которые потребитель связывает с торговой маркой. Они могут охватывать физические атрибуты, стиль жизни, ситуации использования, имидж торговой марки,

магазины, где она продается. Позиция торговой марки развивается годами посредством рекламы, слухов и опыта использования, и может быть узкой или рассредоточенной в зависимости от последовательности рекламирования этой торговой марки.

**Позиция торговой марки в сознании потребителя** - относительная концепция, которая основывается на сравнительной оценке потребителем данной торговой марки с конкурирующими торговыми марками.

**Стратегия позиционирования** крайне необходима для развития рекламной кампании. Стратегия может быть задумана и осуществлена путем разнообразного использования атрибутов, конкуренции, специфического применения, типов потребителей или характеристик класса продукта.

Стратегия позиционирования включает:

1) Стратегию предложения товара (услуги) - позиционирование товара, прогнозируемые покупатели товара, стратегия управления торговой маркой, стратегия управления товаром.

2) Стратегию распределения товара - задачи канала распределения, тип канала распределения, предполагаемые объемы распределения, стратегию управления каналом распределения.

3) Стратегию ценообразования - цена по отношению к конкурентам, планируемая динамика изменения цен, задачи цены, стратегия управления ценой.

4) Стратегию рекламы и продвижения товара - роль, цели рекламы и продвижения товара в общей стратегии, концепция рекламной кампании, стратегия медиапланирования, стратегия управления рекламной кампанией.

5) Стратегия распределения усилий торгового персонала - роль и задачи торгового персонала в общей стратегии, численность и размещение торгового персонала, стратегия управления торговым персоналом.

Известно семь подходов к стратегии позиционирования:

1) **Использование характеристик продукта или выгоды потребителя**

Вероятно, самая используемая стратегия позиционирования состоит в том, чтобы связать объект с характеристикой продукта, которые могут быть физическими или псевдофизическими, или выгодой потребителя. **Физические характеристики** наиболее объективны и могут быть измерены по некоторым физическим шкалам типа температуры, интенсивности цвета, сладости, толщины, расстояния, долларов, кислотности, солености, силы аромата, веса, и т.д. **Псевдофизические характеристики**, напротив, отражают физические свойства, которые нелегко измерить, например, пикантность, вкус дыма, запах смолы, тип аромата (пахнет, как...), жирность, яркость. **Выгоды** относятся к преимуществам, которые продвигают благосостояние потребителя или пользователя. Утоление жажды - выгода, которая обеспечивает основу для этого типа стратегии позиционирования. Другие примеры: продукт не вредит коже, утоляет голод, легко объединить с другими компонентами, стимулирует, удобен и т.д. Иногда новый продукт может быть позиционирован по характеристикам продукта, проигнорированных конкурентами.

Иногда продукт пытается позиционировать себя одновременно по двум или больше характеристикам. Всегда соблазнительно попробовать позиционировать продукт по нескольким характеристикам, поскольку жаль иметь несколько хороших характеристик продукта, не представленных потребителю. Однако не исключено, что рекламу, в которой показано слишком много характеристик продукта, трудно осуществить. В результате может получиться нечеткий смазанный образ, что обычно **причиняет вред торговой марке**.

## 2) **Позиционирование по цене и качеству**

Во многих товарных категориях существуют торговые марки, предлагающие больше услуг, особенностей, эффективности. Производители таких торговых марок назначают высокую цену, частично чтобы покрыть высокие расходы, и частично, чтобы доказать высокое качество. И, наоборот, в той же категории продукта обычно есть другие торговые марки, которые



привлекают потребителей ценой, хотя они пытаются представить наличие сопоставимого или, по крайней мере, адекватного качества. Во многих товарных категориях проблема цена-качество настолько важна, что требует внимания при любом принятии решения о позиционировании. Всегда существует риск, что сообщение о качестве приглушит основную позицию «низкая цена», или потребитель подумает, что если цена низкая, значит, и качество такое же.

3) **Позиционирование по использованию или по применению**

4) **Позиционирование по потребителю продукта**

5) **Позиционирование по классу продукта**

6) **Позиционирование по культурным символам**

Основная задача состоит в том, чтобы определить что-то, очень значимое для людей и, то что другие конкуренты не используют, и связать торговую марку с этим символом.

7) **Позиционирование по конкурентам**

Позиционирование по конкуренту может быть превосходным способом создания позиции относительно характеристики продукта, особенно цены и качества. Таким образом, продукты, которые трудно оценить, например спиртные напитки, часто используют авторитетного конкурента для облегчения задачи позиционирования.

Позиционирование по конкуренту может быть выполнено с помощью сравнительной рекламы, в которой конкурент явно называется и сравнивается по одной или нескольким характеристикам продукта.

## Практические задания по разделу 4

### Контрольные вопросы

1. Что собой представляет сегментация рынка?
2. Обоснуйте важную роль стратегической сегментации в деятельности фирмы.
3. Какие критерии оценки процесса сегментации выделяют?
4. В чем суть макросегментации рынка?
5. От чего зависит выбор параметров микросегментации рынка?
6. Перечислите этапы процесса стратегической сегментации рынка?
7. Какие признаки сегментации потребительского рынка выделяют?
8. Какие признаки сегментации промышленного рынка выделяют?
9. Опишите модель покупательского поведения.
10. Какие факторы влияют на поведение покупателей.
11. Какие этапы процесса принятия решения о покупке потребителем выделяют?
12. Ка происходит выбор целевого сегмента рынка?
13. Какие факторы влияют на выбор стратегии сегментации?
14. Приведите классификацию альтернативных стратегий для сегментов рынка.
15. В чем суть концентрированной сегментации рынка?
16. Опишите содержание ассортиментной сегментации рынка.
17. Что собой представляет функциональная сегментация рынка?
18. Что такое дифференцированная сегментация рынка?
19. Как происходит стратегический анализ рыночных сегментов?
20. В чем заключается анализ потребителей?
21. В чем заключается анализ конкурентов?
22. В чем заключается анализ возможностей позиционирования?

23. Как проводится оценка финансовой привлекательности сегмента и его рыночного потенциала?

24. Какие выделяют факторы привлекательности рынка и конкурентоспособности бизнеса?

25. Какие стратегии охвата рынка выделяют?

26. Что собой представляет концепция стратегии позиционирования?

27. Какие элементы стратегии позиционирования существуют?

28. На каких параметрах может быть основано позиционирование товара?

29. Перечислите этапы процесса разработки стратегии позиционирования.

30. Что такое «карта позиционирования» и как можно ее построить?

## **Тесты**

4.1 Возможность сегментации рынка потребителей появляется, когда:

А) совокупный рыночный спрос характеризуется неоднородностью;

Б) на рынке работают различные конкуренты;

В) доминируют определенные особенности в спросе;

Г) существует однородный спрос на товары.

4.2 Укажите, какие критерии меньше всего используются для определения целесообразности рыночной сегментации:

А) доступность сегментов;

Б) распознаваемость сегментов;

В) стабильность сегментов;

Г) демографические характеристики сегментов.

4.3 Что является основным при выборе сегментов:

- А) группировка потребителей по их характеристиками;
- Б) группировка на основании различий в восприимчивости;
- В) группировка товаров с учетом уровня цен;
- Г) группировка по ценовому уровню.

4.4 Стратегическое соответствие рыночных сегментов означает, что они:

- А) удовлетворяют условиям стратегической определенности и продолжительности существования;
- Б) соответствуют ресурсам организации;
- В) имеют различия в покупательском поведении;
- Г) соответствуют постоянным и переменным издержкам на обслуживание сегментов.

4.5 Позиционирование, как правило, не проводится в отношении:

- А) организации в целом;
- Б) товаров массового спроса;
- В) определенного ассортимента товаров;
- Г) отдельной группы потребителей.

## 5 Стратегический маркетинг на инструментальном уровне управления

### 5.1 Стратегические решения в товарной политике

Залогом успеха **товарной политики** в значительной степени является умение соотносить требования к потребительской ценности продукта с его фактическими свойствами.

Стратегии в рамках товарной политики разрабатываются по следующей схеме:

1) определяется **товарный портфель предприятия**; оценивается прибыльность товарных групп и принимается решение об их инвестиционной поддержке (разрабатываются **товарные (портфельные) стратегии**);

2) принимаются решения по разработке **новых товаров**, модификации уже существующих, снятию товара с производства; определяется стратегия по отношению к каждой товарной группе (разрабатываются **ассортиментные стратегии**);

3) принимаются решения по разработке **марки**, целесообразности разработки новых марок, поддержке существующих, ликвидации отдельных марок (разрабатываются **марочные стратегии**).

В рамках **товарной политики** менеджеры предприятия должны:

- определять количество предлагаемых товаров и их модификаций, количество товарных линий и марочного товара;
- оценивать позиции марок на рынке;
- принимать решения по стилю и дизайну в рамках определенных товарных линий;
- расширять или сужать товарный ассортимент.

## 5.2 Товарные стратегии в маркетинге

Товарные (портфельные) стратегии показывают направления использования СХЕ или товарных групп в продуктивном портфеле предприятия.

Серьезные инвесторы обычно имеют портфель инвестиций в разные по степени риска СХЕ. Инвестор пытается сбалансировать рост, риски и доходность, руководители предприятий, имеющих разные СХЕ в продуктивном портфеле, стремятся найти желаемый баланс различных альтернативных продуктов. При поиске этого долгосрочного баланса менеджеры должны знать, что некоторые СХЕ дают значительно большие наличные ресурсы, чем требуется для покрытия оперативных расходов и для дополнительных инвестиций в производственные мощности и оборудование. В то же время другие продукты, по крайней мере, в краткосрочной перспективе, дают значительно меньше ресурсов, чем это требуется для покрытия текущих расходов (включая маркетинговые усилия и научно-исследовательские разработки) и для дополнительных инвестиций.

Товарные стратегии предусматривают развитие и предложение новых продуктов с целью:

- удовлетворить желания и потребности клиентов;
- соответствовать новым конкурентоспособным предложениям;
- использовать преимущества новой технологии;
- удовлетворить потребности специфических сегментов рынка.

Обычно эти стратегии предусматривают замену или реформирование существующих продуктов или расширение линии продуктов. Эти стратегии реализуются активно в тех случаях, когда изменение потребностей и вкусов приводит к возникновению новых сегментов или когда изменения конкуренции или технологии мотивирует предприятие модифицировать свою продуктовую линию.

Оценка рыночных показателей **товарного портфеля** позволяет:

- находить ориентиры для разработки стратегий новых товаров и их инвестиционной поддержки;
- определять пути совершенствования существующих товаров;
- принимать решения относительно целесообразности дальнейшего производства некоторых товаров.

Перед планированием товарных стратегий предприятие должно оценить уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции по отношению к конкурентам, выявить конкурентные преимущества и недостатки своих товаров и оценить степень привлекательности рынка по определенным показателям.

При анализе рыночных показателей товаров используют следующие методы:

1) **анализ ЖЦТ**, основные цели – определение продолжительности и динамики чередования этапов ЖЦТ; идентификация текущего этапа ЖЦТ и выбор соответствующей этому этапу стратегии продвижения товара; выявление потенциальных угроз и поиск возможностей изменения и продления ЖЦТ;

2) **перекрестный товарный анализ, ABC-анализ, XYZ-анализ**, цель которых – определение соответствия рыночных показателей каждого товара их минимально допустимым значениям, установленным руководством; определение сильных и слабых сторон каждого товара относительно друг друга;

3) **анализ позиционирования**, при котором используют карты восприятия; их составляют на основе опроса выборки покупателей относительно предпочтений тех или иных торговых марок.

Наиболее важными стратегическими проблемами для предприятия являются разработка и предложение новых товаров, что во многом определяет его прибыльность и конкурентные позиции. На современных

рынках появляется все больше новых товаров, сокращается время их разработки и выведения на рынок.

В зависимости от степени новизны товара различают три вида инновационных портфельных стратегий: стратегию **инновации**, стратегию **имитации** и стратегию **вариации (модификации)**. Также выделяют стратегию **элиминации**.

**1) Стратегия инновации** – признак высокоразвитой экономической системы; затраты велики, результат неясен, но в случае удачи фирма получает конкурентное преимущество (Apple – персональный компьютер)

**Инновации классифицируются:**

- **по степени их новизны для предприятия:** - товары мировой новизны; - товары, новые для предприятия; - расширение имеющейся гаммы товаров; - обновление товаров;

- изменение позиционирования товаров; - сокращение издержек;

- **по характеру идеи**, с которой связано появление инноваций (технологическая или маркетинговая);

- **по форме осуществления** (дифференциация и диверсификация).

**Дифференциация продукции** означает производство широкой гаммы товаров, специализированных для удовлетворения конкретных потребностей различных групп потребителей и осуществляется по следующим факторам: дополнительные возможности товара, эффективность использования товара, комфортность, надежность, стиль и дизайн. Таким образом, под дифференцированием понимается модификация имеющегося продукта, приводящая к появлению наряду со старым нового изделия.

Дифференциация может осуществляться по двум направлениям: **сосредоточение на возможностях своего товара** (изменение упаковки, цены, вывод на вторичный рынок) и **учет характера товарного предложения конкурентов** (цена, каналы сбыта, имидж).

**Диверсификация** продукции - одновременное внедрение на новые рынки и создания новых товаров.



**Горизонтальная диверсификация** означает производство таких новых товаров, которые настолько близки по производственно-техническим, снабженческим и сбытовым условиям производства существующих товаров, что возможно использование существующих сырья и материала, персонала, канала и связей на рынке.

**Вертикальная диверсификация** означает увеличение глубины товарной программы как в направлении товаров уже выпускающих, так и в направлении продаж сырья и средств производства.

**Концентрическая диверсификация** пополнение ассортимента новыми изделиями, которые с технической и/или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы.

**Конгломератная диверсификация** - пополнение ассортимента изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой фирмой технологии, ни к ее нынешним товарам и рынкам.

**2) Стратегия имитации** предполагает снижение риска неудачи на рынке и меньшее количество ресурсов, конкурентное преимущество – за счет снижения затрат (ИВМ – компьютер-имитатор).

**3) Стратегия модификации (вариации)** применяется при насыщенном спросе для оживления продаж за счет новых свойств товара (сотовый телефон с сапфировым покрытием). Она является одной из стратегий увеличения продолжительности этапа зрелости товара в его жизненном цикле. Ф. Котлер связывает модификацию товара с изменением таких характеристик товара, как его **качество, свойства и внешнее оформление**.

Под **вариацией** понимается в первую очередь изменение стиля и внешней формы самого товара, его упаковки, марки товара и изменение его наиболее существенных технико-эксплуатационных свойств, характеризующих не изменение состояния товара, а изменение формы и технической оснастки существующего товара. Тогда как модификация предполагает изменения не только в части улучшения качества товара, но и в

части совершенствования его функциональных характеристик, что больше относится к дифференцированию товара, т.е. к его инновации.

**Предметом вариации товара могут быть один или несколько следующих элементов товара:** физические и функциональные свойства (например, вид материала, техническая конструкция, качество оснастки); эстетические свойства (дизайн, цвет, форма, упаковка); рыночная атрибутика товара (имя, марка, товарный знак); дополнительные услуги (гарантии, обслуживание покупателя, консультации и т.д.).

4) **Стратегия элиминации** - изъятие существующих продуктов из производственной программы предприятия; прекращение производства товара; вывод товара с рынка как потерявшего конкурентоспособность на рынке и спрос. Для проверки продукта на необходимость его элиминации используются критерии объема продаж, доля рынка, место в жизненном цикле, доля оборота данного продукта в общем обороте фирмы, рентабельность, оборот капитала и др.

Задача стратегии элиминации товара состоит в выделении таких товаров, которые выглядят сомнительными с точки зрения дальнейшей привлекательности на рынке и подлежат переаттестации. Стратегия элиминации не означает однозначного решения об уходе с рынка или закрытии производства вообще. Возможны следующие решения: выявление «стареющих» товаров; разработка мероприятий для функционирования фирмы в условиях спада; изъятие товара из номенклатуры и продолжение деятельности с оставшимся ассортиментом; снятие товара с рынка.

### **5.3 Ассортиментные стратегии в маркетинге**

Решения, принимаемые по товарному ассортименту, касаются совокупности марок определенного товарного ассортимента и могут

предусматривать: **добавление нового товара; сокращение издержек; улучшение существующего товара; изменение стратегии маркетинга; прекращение производства товара.**

Стратегические решения, как правило, затрагивают:

- **определение соотношения «стандартная продукция - специализированная продукция»;**
- **обеспечение необходимого качества;**
- **изменение ассортиментной линии.**

**1) Соотношение «Стандартная продукция - специализированная продукция»** (по принципу «товар для всех или для конкретного потребителя»).

Принимая решение, необходимо выбрать вид потребности, которую предполагается удовлетворять: усредненные (обобщенные) или специфические потребности.

В таблице 11 представлены плюсы и минусы выпуска стандартизированной или специализированной продукции

## **2) Обеспечение необходимого качества.**

Понятие «качество» имеет широкую интерпретацию и включает:

- физические свойства товара (например, масса, цвет, габариты, скорость, покрыв и т. д.);
- эксплуатационные свойства, обеспечивающие успешность работы (например, заданные рабочие характеристики и надежность, полное соответствие установленным стандартам и т. д.);
- эмоциональные факторы (например, престиж, эстетика).

Разработка товара подразумевает создание потребительской ценности и объединяет все процессы, которые проходят на предприятии: организация, разработка, снабжение, производство, сбыт, стимулирование потребления.

Таблица 11 - Преимущества и недостатки стандартной и специализированной продукции

Вид продукции	Достоинства	Недостатки	Условия
Стандартная	Удешевление товара, возможность повысить прибыль за счет снижения доли накладных затрат Устойчивая позиция в области ценовой конкуренции Наиболее эффективна для крупных организаций	Стандарт легко копировать. Исключения составляют монополисты, как сырьевые, так и технологические	Рынок должен быть ненасыщенным или «бедным», т.е. предполагается низкая платежеспособность большого количества потребителей Количество таких рынков невелико
Специализированная	Уникальность предложения позволяет получать дополнительную прибыль. Трудно копируется, что дает устойчивую позицию с точки зрения технологического лидерства	Высокая зависимость от клиента и его финансового состояния, которая может привести к потере независимости организации	Крупный заказчик на промышленном рынке или выполнение специального заказа Необходима повышенная гибкость, т.е. умение видоизменять товарные группы под изменяющиеся потребности

В результате можно получить некоторую модель товара в виде двух частей: базовая часть и «добавленная» часть:

- **базовый уровень качества** - производственный уровень (качество в узком смысле);

- **базовый плюс «добавленный» уровень** рассматривается как потребительское качество (качество в широком смысле).

В зависимости от того, как организация подойдет к формированию этих уровней, зависят цена и ценность товара на рынке. Если организация не может обеспечить базовый уровень качества, сложно разрабатывать какую-либо товарную стратегию. Только маркетинговые усилия не смогут обеспечить реализацию товара, поскольку без базовых качеств товара как такового не существует, это брак.

Рассмотрим основные подходы для обеспечения качества товара.

**А) Улучшение.** В процессе улучшения качество товара повышается за

счет доведения до должного состояния слабых мест. Такой подход направлен на то, чтобы товар был не хуже, чем у конкурентов, и соответствовал основным требованиям рынка. «Дотягивание» товара до уровня конкурента характерно для организаций, которые копируют успешные действия конкурентов, стараясь воспроизвести наиболее значимые для потребителя качества товара.

**Б) Совершенствование.** Предусматривает разработку новых качественных характеристик, которые позволят лучше удовлетворять запросы клиента. Совершенствование товара - залог успешного положения организации на рынке, ведь «нет предела совершенствованию».

**В) Дифференциация.** Такой подход заключается в устранении конкурентных недостатков путем дифференциации товара. Происходит внедрение на рынок товаров-заменителей, которые выполняют некоторые функции лучше, чем существующие товары конкурентов или собственные товары.

**Г) Совершенствование сервисного обслуживания.** Сервис рассматривают как приложение к товару (гарантия, доставка и т. д.). Однако все более значимыми становятся сервисные услуги без «вещественного» подкрепления. С развитием рынка сервис делается все более значимым, так как современные потребители большое внимание уделяют качеству сервиса.

### **3) Изменение ассортиментной линии.**

Товарный ассортимент в узком смысле - это группа товаров, выполняющих схожие функции, предназначенных для одних и тех же клиентов в определенном ценовом диапазоне, через однотипные торговые заведения. В расширенной трактовке это набор товаров, который формируется по определенным признакам и удовлетворяет разнообразные, аналогичные и индивидуальные потребности.

Решения относительно товарного ассортимента, как правило, осуществляются в двух направлениях:

**- сужение товарного ассортимента;**

**- расширение товарного ассортимента.**

**Сужение товарного ассортимента** может проводиться в двух направлениях: **снятие товара с производства и сокращение количества его модификаций.**

Для **снятия товара с рынка** необходимо разработать маркетинговые мероприятия, касающиеся в первую очередь изменения цен и условий продвижения, так как внезапное снятие товара может привести к финансовым потерям. В ряде случаев снятие товара нарушает обязательства по обслуживанию потребителей, купивших товар, что влечет за собой потерю доверия и может снизить репутацию организации.

Товар может приносить убытки в общепринятом смысле, но все же оставаться на рынке при наличии следующих условий:

- если он является неотъемлемой частью ассортимента организации, сохранения которого ожидают клиенты;
- входит в ассортиментный набор основных торговых посредников организации;
- покрывает хотя бы часть накладных затрат организации, которые в случае снятия товара с производства будут перенесены на другие товары, уменьшив тем самым размер прибыли;
- мешают конкурентам, которые вынуждены использовать дополнительные ресурсы на борьбу с товаром-заменителем.

**Сокращение товарных модификаций** означает уменьшение широты ассортимента. Такое сокращение обычно обусловлено неудачной попыткой поддержать марку в смежной товарной категории.

**Расширение товарного ассортимента: углубление ассортимента и расширение его за счет перехода товаров в другие ценовые категории.**

**Углубление ассортимента** означает добавление товаров той же категории. Это предоставляет потребителям возможность более полного выбора ассортимента.

**Расширение ассортимента за счет перехода товаров в другие**

**ценовые категории** осуществляется для привлечения внимания большего количества потребителей. Однако переход в нижнюю ценовую зону - гораздо более сложный процесс, чем снижение цены в виде различных скидок.

**Стратегия расширения ассортимента за счет перехода товара в низшую ценовую категорию** характерна для фирм-новаторов, которые развиваются из малых, венчурных фирм и первоначально обладают эксклюзивной идеей, внедрение которой сразу исключает начальную дешевизну товара.

**Расширение ассортимента за счет перехода в верхнюю ценовую часть диапазона** - ведется поиск более «дорогих» потребителей (в рыночной нише).

Расширение ассортимента за счет перехода в верхнюю ценовую часть диапазона может быть обусловлено:

- экономическим ростом, когда благосостояние населения возрастает, люди могут себе позволить удовлетворять не только базовые, но и дополнительные потребности;

- наличием выгодных клиентов (борьба за них стоит больших усилий);

- повышением роли услуг, сопровождающих товар и процесс их реализации.

**Расширение «вверх»** характерно для организаций, накопивших определенный опыт ведения дел на рынке. Их знания, компетенции и навыки позволяют решать более сложные задачи, следовательно, возникает желание запросить более высокую цену.

## **5.4 Марочные стратегии в маркетинге**

Большинство товаров на рынке являются **марочными**, т.е. им присвоены наименование или символ, знак, которые позволяют

идентифицировать товар и дифференцировать его среди товаров конкурентов.

Успешная торговая марка отличается тем, что она не только отвечает функциональным ожиданиям потребителей, но и представляет для них некую дополнительную ценность, удовлетворяя определенные психологические потребности. Основа этой дополнительной ценности - уверенность в том, что марка качественнее и предпочтительнее аналогичных изделий конкурентов. Таким образом торговая марка превращается в бренд.

Термин «**капитал марки**» означает ценность, которую марка со временем приобретает для владельца. В таблице 12 представлена стоимость наиболее известных брендов России и мира.

Таблица 12 – Стоимость брендов, млн. дол.

Россия бренды			Мировые бренды		
Бренд	Стоимость	Сфера	Бренд	Страна	Стоимость
Билайн	7 164	Телекоммуникации	Coca-Cola	США	65 324
МТС	5 813	Телекоммуникации	Microsoft	США	58 709
Балтика	2 185	Алкогольные напитки	IBM	США	57 091
Лукойл	984	Нефтяная компания	GE	США	51 569
Роснефть	748	Нефтяная компания	Nokia	Финляндия	33 696
Мегафон	477	Телекоммуникации	Toyota	Япония	32 070
Сбербанк	397	Банковские услуги	Intel	США	30 954
Альфа Банк	395	Банковские услуги	McDonald's	США	29 398
Домик в деревне	381	Молочная продукция	Disney	США	29 210
Пятерочка	368	Торговая сеть	Mercedes	Германия	23 568

Представление товара на рынке как марочного обеспечивает **изготовителю преимущества:**

- когда наименование марки ассоциируется с успешным товаром, оно создает круг постоянных покупателей марки;
- марка, завоевавшая доверие потребителей, имеет долговременное влияние;



- марки, имеющие успех у потребителей, пользуются большей поддержкой торговцев;

- успех марки можно распространить на другие товары ассортимента группы.

Присвоение товарам марок предоставляет **потребителям преимущества:**

- наименование марки идентифицирует товар, поэтому потребитель знает, что он приобретает;

- наличие марки упрощает процесс покупки, давая потребителям возможность приобретать товары, сводя к минимуму сопоставление и поиск информации;

- наименования марок предоставляют потребителям информацию, что позволяет им стать приверженцами товара.

Стратегические решения относительно марок товаров:

**1) Границы контроля маркетинга марки товара, производимого изготовителем.**

**Во-первых**, будет ли организация контролировать маркетинг марки или станет производить товар для розничных и оптовых торговцев и позволит посредникам контролировать его.

**Во-вторых**, независимо от того, кто осуществляет контроль марки, будет ли обеспечена поддержка с помощью рекламы и других средств информационного продвижения товара.

В зависимости от того, кто осуществляет контроль, различают: марки производителя; частные марки; дешевые марки; безмарочные товары (рисунок 18).

Марки, которые выпускает и контролирует изготовитель, называются **марками производителя** (например, зубная паста «Blend-a-Med»).

**Частные марки** производятся в расчете на то, что оптовые или розничные торговцы будут продавать этот товар под собственной маркой, а не под маркой производителя (например, розничные сети «Sears»).

## Контроль над марками

		Производитель	Розничный/оптовый торговец
Маркетинговая поддержка	Да	Марки производителя	Частные марки
	Нет	Дешевые марки	Безмарочные товары

Рисунок 18 - Матрица товарных марок в зависимости от степени контроля

**Безмарочные товары** лишены товарного знака и рекламной поддержки. Они производятся промышленностью и контролируются торговыми посредниками, обычно супермаркетами. Безмарочные товары получили распространение в результате спада в экономике, когда потребители стали более чувствительными к цене (в США, 1978-1982 гг.). Безмарочные товары продают по ценам, которые в среднем на 40% ниже общенациональных, и на 15-20% ниже цен частных марок. Они занимают достаточно прочные позиции в некоторых категориях товаров, которые потребители считают недифференцированными: сахарный песок, яблочный сок, пищевая сода, консервированные овощи и т.д.

**Дешевые марки** продаются по низким ценам и контролируются изготовителями, которые несут минимальные расходы на рекламу и продвижение товара. Производители выпускают дешевые марки для конкуренции с частными марками и безмарочными товарами (например, L&M выпускает безмарочные сигареты).

### 2) Способы идентификации организациями своих марок.

На рисунке 19 представлены варианты идентификации производителями своих марок.

		Тип наименования	
		Наименование марки	Наименование организации
Границы марки	Одна марка	Индивидуальное наименование марки	Корпоративное наименование марки
	Товарная группа	Марочное наименование товарного ассортимента	Единое корпоративное наименование

Рисунок 19 - Матрица идентификации марок

**Индивидуальное наименование марки.** Каждое изделие имеет марочное название. Каждый товар позиционируется в умах потребителей самостоятельно. Потребитель не всегда знает, кто производитель того или иного товара, но марочное название идентифицирует уверенно.

Преимущество такой стратегии заключается в том, что неудача одного товара товарной группы практически не повлияет на другие товары. Риск потери репутации сводится к минимуму. Недостатком этой стратегии является то, что каждый товар нужно продвигать на рынок отдельно. Это требует значительных усилий и делает товар дороже.

**Корпоративное марочное наименование** - стратегия, при которой наименование марки увязано с названием компании. **Марочное наименование товарного ассортимента** используется для некоторых товаров в пределах этой группы.

**Единое корпоративное наименование** - общее название для всех товаров товарной линии организации. Такой стратегией пользуются в основном сильные организации, имеющие известный имидж. Преимущество такого подхода заключается в том, что организации не нужно прилагать больших усилий по выведению нового товара на рынок, но и права на ошибку у предприятия нет, так как могут пострадать другие товары под этой маркой. Используя различные методы оценки восприятия марок, менеджеры

разрабатывают **стратегию позиционирования торговой марки**, которая включает следующие этапы:

- изучение показателей марки: определяют, исходя из каких показателей покупатели выбирают альтернативные марки;
- изучение конкурентов: выясняют восприятие потребителями показателей марок конкурентов;
- анализ недостатков марки: устанавливают спектр возможностей марки, что позволяет менеджеру выдвинуть предложения по созданию добавленной стоимости, отсутствующей в марках конкурентов;
- тестирование общей идеи: из предложенных идей выбирают те, которые понятны целевому потребителю, представляют для него ценность, которым он поверит.

В результате принимают стратегические решения для возрождения торговой марки, репозиционирования, рационализации.

## **5.5 Стратегические решения по ценовой политике**

**Цена** представляет собой универсальный измерительный инструмент, с помощью которого оцениваются усилия организации на рынке. **Цена** выражает мнение о **ценности**, которую представляет для **покупателей товар**, а также о его месте в конкурентном ряду.

На уровне организации **цена** играет **двойную роль**: является **инструментом стимулирования спроса** и одновременно **главным фактором долгосрочной рентабельности**. Поэтому при выборе ценовой стратегии нужно учитывать как **внутренние ограничения**, накладываемые **издержками и рентабельностью (нижний предел цены)**, так и **внешние ограничения**, определяемые **покупательной способностью рынка и ценой товаров-конкурентов (верхний предел цены)**.

Значение цены как элемента комплекса маркетинга возросло в результате воздействия следующих факторов:

1) **Потребители стали более чувствительны к ценам.** В результате глубоких экономических спадов покупательская способность сократилась. Предпочтение стали отдавать безмарочным товарам или частным маркам по меньшей цене.

2) **Усиление иностранной конкуренции.** Зарубежные фирмы предлагают более качественные товары по относительно низким ценам.

3) **Фрагментация многих рынков на сегменты, требующие различных уровней цен.** Организации, которые ранее ориентировались на массовый маркетинг, стали проигрывать фирмам, предлагающим товары для разных сегментов по разным ценам.

4) **Дерегулирование цен - устранение введенного государством контроля над ценами.** В таких отраслях, как авиация, грузовые перевозки автотранспортом, железнодорожные перевозки, финансовые услуги, телекоммуникации, дерегулирование цен привело к острой ценовой конкуренции.

Выделяют три группы целей ценовых стратегий:

- **цели, связанные с улучшением финансовых показателей:** в частности, максимизация прибыли, достижение заданной нормы отдачи на инвестированный капитал (акцент на **ценности товара**);

- **цели, связанные с увеличением доли рынка,** т.е. рост продаж и (или) стимулирования спроса (ценообразование, способствующее **максимальному сбыту**);

- **цели, связанные с конкуренцией:** заключаются в стабилизации цен или в позиционировании относительно конкурентов (**безубыточное существование** в условиях острой конкуренции).

При разработке ценовой стратегии учитываются следующие группы **факторов:**

1) **Потребительский спрос.**

При разработке ценовой стратегии необходимо определять чувствительность рынка к цене, т.е. **ценовую эластичность спроса**. **Ценовая эластичность спроса** – это отношение процентного изменения количества проданного товара при изменении цены к процентному изменению цены, т.е. показатель чувствительности покупателей к цене. Когда процент изменения количества товара превышает процент изменения цены, потребители чувствительны к цене, **спрос эластичен**. Если процентное изменение продаваемого количества товара меньше процентного изменения цены, потребители нечувствительны к цене, **спрос неэластичен**.

В пользу **высокой эластичности спроса** говорят следующие факторы:

- товар позволяет в значительной степени экономить (экономия затрат);
- до снижения цены товар считался слишком дорогим для покупателя;
- покупка осуществляется случайным образом или по привычке;
- товар имеет низкую потребительскую стоимость;
- наибольшую долю рынка занимает самый дешевый товар;
- товар не имеет имиджа или эмоциональные факторы не очень важны;
- товар оценивается однозначно, т.е. отсутствует мультиатрибутивность;
- покупатели обладают возможностями, транспортом и всем необходимым для закупки в крупных объемах.

## **2) Издержки.**

Анализ издержек, как правило, включает:

- определение структуры издержек (постоянные и переменные);
- расчет зависимости величины издержек от объема производства;
- сравнение с издержками конкурентов;
- оценку степени контроля над величиной издержек.

3) **Внешние факторы**, к которым относятся:

**А) стратегия ценообразования конкурентов.** При установлении цены организация должна принимать во внимание стратегию ценообразования **конкурентов**, которая включает:

- способ позиционирования конкурентов с точки зрения цены;
- определение роли цены в маркетинговых стратегиях;
- успешность стратегии ценообразования каждого участника рынка;
- возможную ответную реакцию конкурентов на различные стратегии ценообразования.

**Б) Влияние торговли.** Производители должны предвидеть реакцию розничных и оптовых торговцев на их стратегии ценообразования. Если производитель снижает цены, а многие дистрибьюторы отказываются покупать товар из-за более низкой нормы прибыли на него, такое снижение непродуктивно. Производители также стремятся контролировать цены, по которым их продукция продается в магазинах, так как скидки, предоставляемые розничной торговлей, могут нанести урон товарам, представленным на рынке как высококачественные.

**В) Экономические условия.** Периоды инфляции, экономические спады и нехватка товаров оказывают прямое влияние на цены. В условиях инфляции потребительские цены повышаются в соответствии с увеличением расходов на сырье и рабочую силу. Дефицит товаров также влечет за собой повышение цен в связи с ростом издержек. В периоды экономических кризисов организации вынуждены снижать цены, чтобы сохранить конкурентоспособность в условиях уменьшения спроса на многие виды товаров.

**Г) Законодательство.** Во многих странах ценообразование регулируется законами и другими нормативными актами, которые могут значительно ограничивать свободу ценообразования, что оказывает влияние на выбор стратегии.

**4) Этап жизненного цикла товара** непосредственно влияет на стратегию цены. **На этапе внедрения** товара на рынок назначают

максимально высокую цену, покрывающую расходы на рекламу и организацию сбыта («снятие сливок»), или цену ниже цен конкурентов для внедрения на рынок. **На этапе роста** цена устанавливается ниже предыдущей, организация продолжает лидировать в цене. **На этапе зрелости** наблюдается вынужденное снижение цены для защиты позиций, что обеспечивает безубыточное существование. **На этапе спада** используют стратегию снижения цены вплоть до уровня предельных затрат либо следуют за рыночной ценой, стимулируя комплексные продажи.

## 5.6 Стратегии ценообразования для новых товаров

Установление цены на новый товар является сложной проблемой. Чем товар оригинальнее, тем труднее сравнивать его с другими товарами. Начальная цена имеет принципиальное значение и влияет на коммерческую и финансовую судьбу всей разработки товара.

Стратегии ценообразования на новые товары:

1) **Стратегия «снятия сливок»** предусматривает продажу товара по высокой цене, ограничиваясь группой покупателей, готовых платить такую цену, и позволяет быстро добиваться значительных денежных поступлений. Главное ее **достоинство** заключается в том, что она является основанием для последующей перестройки цен с учетом эволюции рынка и конкуренции. С коммерческой точки зрения снижать цену всегда легче, чем повышать.

Для успеха такой стратегии необходимы следующие **условия**:

- есть основания считать, что **жизненный цикл нового товара будет коротким** или **конкуренты смогут быстро скопировать товар**, что затруднит возврат вложенных средств;

- **спрос неэластичен**, по крайней мере, для большой группы покупателей;



- товар обладает такой степенью **новизны, что покупатель не имеет базы для сравнения**. Созревание рынка будет медленным, спрос не эластичен. Для организации представляется заманчивым использовать это преимущество, установив высокую цену, которая затем будет адаптирована к ценам конкурентов;

- выпуск нового товара с высокой ценой позволит **разделить рынок на сегменты с различной ценовой эластичностью**. При начальной цене можно «снять сливки» с потребителей, наименее чувствительных к ценам. Последующее снижение цены позволит проникнуть в сегменты с большей эластичностью. Это соответствует временной дискриминации по ценам;

- **спрос с трудом поддается оценке**, поэтому рискованно строить прогнозы расширения рынка при снижении цены. Такая проблема возникает, например, когда производственный процесс еще не отработан и существует опасность, что издержки превзойдут ожидаемый уровень;

- **организация не располагает необходимыми оборотными средствами** для широкомасштабного запуска нового товара. Продажа товара по высоким ценам позволит их получить.

2) **Стратегия цены проникновения** предусматривает установление низкой цены, чтобы с самого начала захватить большую долю рынка. Стратегия предполагает наличие системы интенсивного сбыта, стимулирование рынка активными рекламными мероприятиями и наличие соответствующих производственных возможностей. Она рассчитана на крупные начальные инвестиции, которые возвратятся в будущем.

Выбору такой стратегии способствуют следующие **условия**:

- **спрос очень эластичен по цене**. Привилегированных сегментов не существует. Рыночная стратегия, которая ориентирована на весь рынок с ценой, достаточно низкой, чтобы удовлетворить широкий круг покупателей, является наиболее разумной;

- существует **возможность добиться низких издержек на единицу продукции** за счет больших объемов продаж, т.е. наличие экономии на

масштабе или значительный эффект опыта;

- новому товару грозит **острая конкуренция вскоре после выхода на рынок**. В этом случае стратегия проникновения позволяет создать барьеры входа на рынок.

- **сегмент дорогих товаров уже насыщен**, поэтому стратегия проникновения является единственно разумной политикой развития рынка;

- **потенциальные покупатели могут легко интегрировать новый товар в свое производство или потребление**. Неценовые издержки перехода на новый товар незначительны, что позволяет быстро создавать массовый рынок.

Стратегия проникновения **более рискованна**. Когда организация рассчитывает на длительный период окупаемости своего нового товара, она должна считаться с тем, что конкуренты, которые позже пришли на рынок, могут, используя новые технологии, оказаться в более выгодном положении, чем организация-новатор.

**3) Стратегия «среднерыночных цен»** - выпуск новых товаров по среднеотраслевой цене. **Маркетинговая цель** - использование существующего стабильного положения предприятия. **Преимущество стратегии** - относительно спокойная конкурентная ситуация. **Недостаток стратегии** - трудная идентификация товара потребителем.

Типичные условия применения данной стратегии:

- **покупатель - сегмент целевого рынка со средним доходом, чувствительный к цене;**

- **товар - широкого потребления, стандартизованный, с нормальным жизненным циклом;**

- **фирма - имеет среднеотраслевые производственные мощности.**

## 5.7 Стратегии ценообразования для существующих товаров

После продолжительного действия первоначальных цен (назначенных на новые товары) наступает необходимость их изменения в связи с изменением конъюнктуры рынка, стадии жизненного цикла или по другим причинам.

Для существующих на рынке товаров применяются следующие стратегии:

**1) Стратегия «стабильных цен»** - неизменных при любом изменении рыночных обстоятельств. **Маркетинговая цель** - использование существующего положения. **Преимущество стратегии** - высокая относительная прибыль (с единицы товара). **Недостаток стратегии** - фирма должна иметь постоянный резерв для снижения издержек, по возможности сохраняя прежний уровень качества.

Типичные условия применения:

- покупатель - постоянный и солидный, несколько консервативный клиент, для которого важно постоянство цен;
- товар - престижный, дорогостоящий;
- фирма - работает в отрасли, в которой традиционно считаются «неприличными» частые и резкие скачки цен.

**2) Стратегия «скользящей падающей цены»** или стратегия «исчерпания» - ступенчатое снижение цен после насыщения первоначально выбранного сегмента. **Маркетинговая цель** - расширение или захват рынка. **Преимущество стратегии** - фирма может добиваться периодического расширения рынка сбыта за счет покупателей со все более низким уровнем дохода и соответствующего увеличения объема продаж.

Типичные условия применения:

- покупатель - массовый со средним доходом, «подражатель»;

- товар - особо модный или используемый лидерами общественного мнения;

- фирма - имеет возможность увеличения объема производства и частого изменения в технологии.

3) Стратегия «роста проникающей цены» - повышение цен после реализации стратегии цены проникновения. **Маркетинговая цель** - использование существующего положения, сохранение завоеванной доли рынка. **Недостаток** стратегии - трудности повышения цен после низкого уровня.

Типичные условия применения:

- покупатель - массовый, постоянный (приверженец марки);

- товар - узнаваемый, отсутствуют заменители;

- фирма - мощная, имеет опытных маркетологов.

## 5.8 Стратегии ценообразования для ассортиментных групп

Устанавливая цены на товары в рамках ассортимента, организация может обеспечить более высокую прибыль, если предложит товары различным сегментам не по единой цене, а с учетом их чувствительности к ценам.

Организация охватывает всю кривую спроса, предлагая товары экономным потребителям, а также предпочитающим средние цены, и потребителям, заинтересованным в престижных товарах. Каждый товар рассчитан на сегмент, который характеризуется своей эластичностью спроса.

Ценность товара может периодически изменяться в зависимости от группы потребителей, их доходов и настроений, времени и места покупки, а также от редкости предлагаемого товара. Учитывая эти влияния, организация «приспосабливает» товар под изменчивость условий потребления путем

изменения цен.

Стратегии ценообразования для ассортиментных групп:

**1) Стратегия дифференциации цен на взаимосвязанные товары.**

Использование широкого спектра цен на субституты, дополняющие и комплектующие товары. **Маркетинговой целью** данной стратегии является побуждение покупателей к потреблению. **Преимуществом** стратегии является возможность оптимизации продуктового портфеля.

Типичные условия применения стратегии:

- покупатель - со средними или высокими доходами;
- товар - взаимосвязанные товары массового потребления;
- фирма - работающая с широким спектром товаров.

Различают варианты стратегии «**дифференциации цен на взаимосвязанные товары**»:

а) **Стратегия высокой цены на самый ходовой товар** (имиджевый товар) восполняет увеличение затрат на разнообразие ассортимента и применение низких цен для дешевых или новых товаров.

б) **Стратегия «убыточного лидера»** - низкая цена на основной товар номенклатуры компенсируется завышением цен дополняющих товаров. Потребителю предлагают первый, входящий в комплект, товар по низкой цене, а следующий, входящий в комплект товар – по завышенной. Потребитель, заинтересованный первым товаром по низкой цене, покупает его, далее покупает дополнительные товары по высокой цене. Низкая цена «убыточного лидера» компенсируется высокой ценой дополняющего товара.

в) **Стратегия ранжирования цен** - выпуск нескольких версий товара для сегментов с разной эластичностью. Предполагается единый подход к назначению цены в рамках ассортимента, чтобы показать различия между изделиями, привлечь внимание потребителей с разной покупательной способностью. Такой подход учитывает фактор существования ступенчатой кривой спроса и ценовых барьеров.

г) **Стратегия «связывания» в набор дополняющих или независимых товаров по льготной цене** (ниже, чем цены продажи отдельных товаров).

Может быть:

- **Добровольное связывание:** приобретение подарочного парфюмерного набора обойдется дешевле, чем покупка всех его компонентов отдельно.

- **Принудительное связывание:** при продаже самолета или другого оборудования используется пакетное ценообразование с учетом цен на инжиниринг, обучение персонала.

**2) Стратегия «ценовых линий»** - использование резкой дифференциации цен на ассортиментные виды товара. **Маркетинговая цель стратегии** - создание представления покупателей о принципиальном отличии в качестве с учетом порогов их ценовой чувствительности. **Преимущество стратегии** - оптимизация продуктового портфеля. **Недостаток стратегии** - сложно определить психологический барьер цен.

Типичные условия применения:

- **покупатель - имеет высокую ценовую эластичность спроса;**
- **товар - имеет ассортиментный набор и качество, сложное для однозначного определения потребителем;**
- **фирма - имеет опытного маркетолога, возможность дорогостоящих исследований.**

Психологические барьеры цены определяют диапазон «доверия к ценам». Установление цен на нижнем пороге вызывает сомнение в качестве товара, на высоком пределе - в необходимости покупки. Как правило, фирма работает с товарами определенного уровня качества (например, среднего) в соответствующем диапазоне цен. Маркетолог должен отыскать в этом диапазоне ценовые интервалы, в рамках которых спрос не меняется при изменении цен (психологическая неэластичность спроса по цене).

**3) Стратегия «ценовой дискриминации»**

Продажа одного товара различным клиентам по разным ценам или предоставление ценовых льгот некоторым клиентам. Обязательным условием применения является невозможность свободного или без дополнительных затрат перемещения товара с «дешевого» рынка на «дорогой» (географическая, социальная изоляция). **Преимущество стратегии - оптимизация спроса в реальных условиях.**

Типичные условия применения:

- покупатель - постоянный клиент, легко идентифицируется, эластичность спроса у разных потребителей существенно различается;

- товар - уникальный, не имеющий равноценных заменителей;

- фирма - реальный или мнимый (в представлении потребителей)

**монополист.**

Разновидности стратегии «ценовой дискриминации»:

а) льготы постоянным партнерам, франчайзи (с целью внедрения в посреднические структуры).

б) разные цены в зависимости от времени пользования, типа потребителя (**Segment pricing**).

Для успешной реализации этой ценовой стратегии производители должны предусмотреть возможность с минимальными издержками изменять дизайн и конструкцию продукта в соответствии с нуждами различных групп потребителей.

## **5.9 Функции участников канала распределения и факторы, влияющие на их выбор**

Выбор системы распределения - стратегическое решение, которое, с одной стороны, должно быть скоординировано с другими элементами маркетинга (стратегиями товара, продвижения и ценообразования), с другой -

быть совместимым с ожиданиями в целевом сегменте и собственными целями организации.

**Канал распределения** - это группа организаций, которые формируют цепочку создания ценности и осуществляют функции по доставке товаров и услуг конечным потребителям.

Канал распределения состоит из **взаимосвязанных** и **взаимозависимых** его участников, функционирующих как система или сеть, совместные усилия которых направлены на производство и распределение товара потребителям.

От стратегии распределения зависит способ, которым организация контактирует со своим целевым рынком. Только некоторые производители предлагают товары конечным потребителям напрямую. Подавляющее большинство организаций используют один или несколько каналов распределения. Различные независимые посредники (например, оптовые и розничные продавцы) выполняют свои функции по повышению ценности товара.

Продвижение товара от производителя к потребителям связано с осуществлением определенной деятельности, направленной на **повышение его потребительской ценности**:

1) деятельность рыночных посредников, связанная с **покупками и продажами** товара, уменьшает количество сделок производителей и конечных потребителей;

2) **сборка** товара на складе помогает сэкономить время потребителей и удовлетворить многообразие их предпочтений;

3) **транспортировка** устраняет несоответствия в территориальном местоположении покупателей и продавцов, выполняя, таким образом, функцию физического распространения товара;

4) **финансирование** способствует функции обмена;

5) **обработка и хранение** товаров предусматривают дробление крупных партий товара на индивидуальные заказы, поддержку оптимальной



величины товарных запасов и компоновку партий товара согласно заказам потребителей;

б) **реклама и деятельность по продвижению товара** информируют о существовании товара, его характеристиках и местах его наличия;

7) **ценообразование** формирует основу обмена между покупателем и продавцом;

8) **снижение риска** осуществляется посредством таких механизмов, как страхование, гарантийные обязательства и фьючерсная торговля;

9) **персональные продажи** обеспечивают процесс продажи, распространение информации о товаре и предоставление сопутствующих услуг;

10) **коммуникация** между покупателями и продавцами обеспечивает информационный обмен в процессе продаж, позволяет размещать предварительные заказы, подтверждать их исполнение и т. п.;

11) **обслуживание и ремонт** входят в число обязательных процедур для многих видов продукции.

Посредники обычно более эффективно, чем производители, выполняют три вида **функций**:

- **операционные**, связанные с закупкой товаров и перепродажей их потребителям, а также взятие на себя риска, обусловленного хранением товаров в запасе;

- **логистические** - комплектация разнообразных товаров, их хранение, представление покупателям в меньших количествах в ассортименте и доставка в магазины;

- **обеспечивающие**, связанные с получением информации о состоянии рынка, которая необходима производителям, продвижение товаров посредством внутримагазинных выставок или местной рекламы для обеспечения продаж.

Потребителям также выгодно наличие посредников, которые предоставляют им нужный ассортимент товаров в то время, когда он

необходим (**временная полезность**), и в удобном для них месте (**пространственная полезность**).

Первостепенной задачей при создании стратегии распределения является **расчет количества необходимых функций** процесса распределения и **субъектов, которые будут осуществлять эти функции**.

К факторам, обуславливающим выбор того или иного варианта распределения, относят:

- **характеристики и предпочтения потребителей.** При непосредственной реализации товара потребителям производители оценивают объем и частоту покупок товара, а также величину рентабельности прямых продаж, потребности покупателей в сопроводительной информации о товаре, требования потребителей в отношении технической поддержки;

- **характеристики товара.** Технологически сложные товары и услуги предусматривают, как правило, непосредственные взаимоотношения между потребителями и производителем, который может оказать техническую поддержку и обеспечить обслуживание. Организации, товарный ассортимент которых регулярно изменяется из-за стремительно изменяющихся технологий, как правило, обращаются к практике прямых продаж. К тому же на рынке может не оказаться квалифицированных посредников, принимая во внимание технологическую сложность товара и предъявляемые к нему потребителями требования. Прямой контакт с потребителем предоставляет производителю обратную с ним связь, благодаря чему производитель узнает о потребностях в новых товарах, недостатках предлагаемых им товаров и о других пожеланиях потребителей;

- **финансовые затраты и степень контроля.** При выборе канала распределения оценивают наличие необходимых ресурсов, а также эффективность их использования (величину издержек, потенциальную прибыль). Размер прибыли должен окупать содержание собственного штата торговых агентов.

## **5.10 Стратегии выбора канала, интенсивности и структуры распределения**

При выборе стратегии распределения существует альтернатива: **создание собственного канала распределения** и управление им или **получение доступа в существующий канал распределения** поставщика исходных материалов, производителя, оптового или розничного торговца.

Стратегии распределения предполагают принятие стратегических решений:

### **1) Определение типа канала распределения:**

**А) Традиционные каналы распределения** - группа вертикально взаимосвязанных независимых организаций, которые преследуют собственные интересы и мало заботятся об общей эффективности канала распределения. Взаимоотношения между участниками традиционного канала зачастую неформальные, а характер их взаимодействия отличается достаточной степенью свободы. Организации, формирующие подобный канал, взаимодействуют друг с другом скорее как продавцы и покупатели, чем как партнеры.

**Б) Вертикальные маркетинговые системы (ВМС).** Представляют собой скоординированную совокупность формирующих канал организаций. Такие системы доминируют в секторе розничных продаж и становятся все более популярными на рынках корпоративных и промышленных товаров, а также в сфере услуг. Основная характеристика ВМС заключается в том, что функция управления подобным каналом или его координация осуществляются одним из его участников.

Различают четыре типа вертикальных маркетинговых систем:

- **Собственные ВМС.** Создание собственного канала распределения, который начинается с поставщика сырья и заканчивается точками розничной торговли, связано со значительными затратами.

- **Контрактные ВМС.** Предполагают заключение формального соглашения между участниками канала (договор франчайзинга) или сотрудничество на добровольных началах с сетью независимых розничных продавцов.

- **Управляемые ВМС.** Особенность их заключается в том, что один из участников канала оказывает влияние на других его участников. Такое влияние может быть основано на финансовом могуществе, имидже торговой марки, развитых ключевых компетенциях (например, маркетинге, товарных инновациях), а также на помощи и поддержке, оказываемой доминирующей организацией другим участникам канала.

- **ВМС на основе сотрудничества.** Такой тип вертикальной системы обнаруживает много общего с управляемой ВМС, отличается от нее лишь тем, что ни одна из организаций не оказывает значительного влияния на остальных участников канала. Взаимоотношения компаний, формирующих канал, предполагают тесное сотрудничество и взаимный обмен информацией.

**2) Определение степени интенсивности распределения.** Степень интенсивности распределения оценивается по количеству розничных магазинов (или дилеров и дистрибьюторов промышленных товаров), представляющих конкретную торговую марку в определенном географическом регионе:

**А) Интенсивная стратегия распределения** - организация принимает решение о реализации своих товаров через множество точек розничной торговли, соответствующих типу ее товаров. Областью торговых интересов организации может стать отдельный район города, город в целом или обширный географический регион. Такая стратегия подходит для товаров повседневного спроса, сырьевых товаров и нетрудоемких услуг. Ее **преимущество** заключается в широкой доступности товара и значительной доле рынка благодаря широкой демонстрации товара, в росте объема продаж благодаря высокому уровню охвата рынка.

### **Недостатки стратегии:**

- Объемы продаж по различным каналам не одинаковые, хотя издержки на контакт с любым посредником одни и те же. Таким образом, возрастание сбытовых издержек может снизить рентабельность системы в целом.

- Когда товар распределяется по многочисленным торговым точкам, организация рискует утратить контроль над маркетинговой стратегией: установлением скидок, качеством обслуживания, организацией сотрудничества дилеров и дистрибьюторов. Из-за этого интенсивный сбыт часто несовместим с поддержанием имиджа марки и с точным позиционированием на рынке.

**Б) Стратегия избирательного (селективного) распределения** - изготовитель сознательно ограничивает доступность товара несколькими посредниками, чтобы снизить издержки распределения и добиться от посредников более эффективного сотрудничества. Это сотрудничество может принимать различные формы: участие в расходах на рекламу и продвижение товара; допуск в сбытовую сеть инноваций или товаров, которые трудно продать; поддержание значительных товарных запасов; информирование изготовителя; предоставление потребителям дополнительных услуг. **Главная проблема** - неспособность достичь необходимого уровня охвата рынка. Такая сбытовая стратегия предпочтительна для товаров предварительного выбора, когда покупатель сравнивает их цены и свойства.

**В) Эксклюзивная стратегия распределения** - товары организации в области ее торговых интересов представлены одним розничным продавцом. Эта стратегия эффективна, когда изготовитель хочет дифференцировать свой товар, проводя политику высокого качества, престижности или хорошего обслуживания.

**3) Определение структуры канала распределения.** Включает оценку количества уровней канала и типов рыночных посредников для

каждого уровня, что в свою очередь обусловлено типом канала (традиционный или ВМС) и установленной ранее степенью интенсивности распределения.

**Факторы, обуславливающие выбор определенной структуры канала:**

**- Характеристики и предпочтения конечных потребителей.**

Структура канала распределения должна учитывать, где целевые потребители ожидают обнаружить интересующий их товар. Посредники, к услугам которых обращается организация, должны обеспечить ей доступ к целевым потребителям.

**- Характеристики товара.**

Технологическая сложность товара, особые требования к его эксплуатации и необходимость технического обслуживания также обуславливают выбор рыночного посредника. Ассортимент и номенклатура распределяемых товаров также являются важными факторами, поскольку посредники зачастую предпочитают иметь дело с полным ассортиментом определенного вида товара.

**- Возможности и ресурсы производителя.**

Крупные производители, обладающие большими возможностями и значительными ресурсами, в достаточной степени свободны в выборе рыночных посредников. Такие производители имеют также значительную рыночную власть над посредниками, а иногда могут (и стремятся) осуществлять определенные функции распределения. Такие преимущества не доступны мелким производителям, имеющим ограниченные возможности и ресурсы.

**- Требуемые функции.**

К функциям, которые позволяют товару найти конечного потребителя, относятся: хранение, обслуживание и транспортировка. При выборе типа посредника для определенного типа товара или услуги целесообразно обратиться к необходимым для них функциям распределения.

**- Наличие посредников и их квалификация.**

При выборе структуры канала распределения важна также оценка опыта, возможностей и мотивации

потенциальных участников канала. Функционирующие в определенной отрасли организации зачастую значительно различаются своим опытом и навыками. Возможна ситуация, когда посредников необходимой квалификации может не оказаться на рынке. Кроме того, следует учитывать, что некоторые типы посредников одновременно не распределяют конкурирующие товары.

### **5.11 Стратегии распределения для оптовой и розничной торговли**

Стратегии распределения присущи любому уровню канала. Посредники, как правило, имеют более ограниченный выбор вариантов, чем производители. Следовательно, они обладают меньшей свободой выбора в разработке стратегии распределения. Тем не менее их подход к стратегии распределения является скорее активным, чем пассивным.

**Стратегии оптовой торговли.** Устойчивое развитие оптовых организаций предполагает эффективное использование оборотных средств, качественную работу с товарами, увеличение доли в выбранном сегменте рынка.

Инструментом достижения этих целей является разработка оптимального комплекса маркетинга оптовой организации. Особенностью торговых организаций (как оптовых, так и розничных) является то, что для производителя товара они выступают как канал распределения. В связи с этим для торговца традиционное понятие распределения сводится к принятию решения о местоположении складов.

При отсутствии оптовиков производителям пришлось бы иметь дело непосредственно с магазинами или покупателями, а розничные торговцы вынуждены были бы закупать товар у промышленных предприятий. Большинство магазинов и производителей не могут покупать и продавать

товар напрямую и нуждаются в услугах оптовиков.

Стратегии маркетинга оптовых организаций, как правило, заключаются в **расширении масштабов деятельности и оказании более полного комплекса услуг повышенного качества за счет приобретения других оптовых организаций.**

**Покупка других оптовых организаций** осуществляется для проникновения в розничную торговлю. При этом предполагается, что собственная розничная сеть оптовой организации позволит обеспечить устойчивую реализацию товаров, повысить эффективность путем использования интегрированной системы приема заказов и управления запасами.

Другим направлением стратегий оптовых организаций является **внутреннее развитие путем строительства складов и распределительных центров** на новых рынках.

**Стратегии розничной торговли.** Стратегии розничных организаций ориентированы в большей степени на привлечение потребителей в свои магазины и обеспечение ассортимента товаров, из которого можно было бы сделать выбор. Розничные организации должны оценивать внешние условия, формулировать цели, рассматривать альтернативные стратегии, а затем контролировать ход их осуществления.

Можно выделить три базовые маркетинговые стратегии в розничной торговле:

1) **Ориентация на уникальность товарного предложения** - стратегия специализированных магазинов и бутиков: основана на предоставлении высокого уровня сервиса и достаточно эксклюзивных (редких) товаров. Эффективность этой стратегии весьма ограничена из-за незначительного количества потенциальных покупателей, готовых платить высокую цену.

2) **Ориентация на низкие цены** - стратегия, реализация которой возможна за счет обеспечения больших объемов закупки. Она достаточно



успешна, что лишний раз подтверждается разнообразием форматов розничной торговли, использующих ее (торговые центры, супермаркеты, гипермаркеты и т.д.). Однако у этой стратегии есть значительный остаток - небольшой набор предоставляемых торговых услуг.

**3) Ориентация на добавленную полезность.** Стратегию используют магазины, которые пытаются конкурировать за счет предоставления дополнительных удобств (местоположения, графика работы, дополнительных услуг).

## 5.12 Стратегические решения в коммуникационной политике

**Стратегия маркетинговой коммуникации** должна непосредственно исходить из маркетинговой стратегии, которая опирается на корпоративную стратегию. **Стратегия коммуникации** предполагает планирование, осуществление и контроль коммуникационного процесса между организацией и потребителями, а также другими целевыми аудиториями.

**Основная задача стратегии коммуникации** в рамках всей маркетинговой программы - достижение определенных коммуникационных целей в отношении каждой целевой аудитории.

Разработка и реализация стратегии маркетинговых коммуникаций **позволяет:**

- создавать более **четкие и однозначные обращения** о продажах, которые воздействуют на целевых потребителей на разных этапах процесса совершения ими покупки;

- **легче и оперативнее осуществлять тактическое планирование** и использование каждого коммуникационного инструмента, в результате мощь коммуникаций повышается, они становятся постоянно действующими и целенаправленными;

- упрощать интеграцию маркетинговых коммуникаций, в результате чего экономятся время и деньги, предоставляются дополнительные выгоды от интегрированных маркетинговых коммуникаций, обусловленные согласованностью и четкостью работы;

- разрабатывать **совместные кампании по продвижению товаров и создавать стратегические союзы;**

- устанавливать **прочные связи внутри организации**, координируя и мотивируя усилия сотрудников.

**Стратегия маркетинговых коммуникаций** определяет сообщения или последовательность сообщений, которые должны быть доставлены конкретной целевой аудитории при помощи оптимального коммуникационного набора.

Существует три подхода к определению компонентов стратегий маркетинговых коммуникаций:

1) **Стратегии коммуникации в рамках канала распределения.**

2) **Стратегии коммуникации в соответствии со стратегией позиционирования.**

**Первая группа** - сегментация, целеполагание, достижение целей и позиционирование. Эти моменты являются важными для любой стратегии, следовательно, они должны входить в любую стратегию маркетинговых коммуникаций.

**Вторая группа** - последовательность (применение инструментов), интеграция (инструментов) и коммуникация (при помощи используемых коммуникационных инструментов). В ходе разработки коммуникационной стратегии нужно определить, какие основные инструменты необходимы для ее реализации и в какой последовательности их целесообразно использовать.

Остановимся более подробно на второй группе компонентов.

**Реклама.** «Реклама - информация об объекте рекламирования, распространяемая в любой форме с помощью любых средств, предназначенная для неопределенного круга лиц, направленная на

привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и (или) его продвижение на рынок».

**Преимущества** коммуникации с потребителями посредством рекламы:

- невысокая стоимость в расчете на каждого, кто ознакомился с ней;
- разнообразие доступных средств (газеты, журналы, телевидение, радио, прямая почтовая рассылка, наружная реклама и т.д.);
- регулирование количества показов рекламных обращений;
- возможность воплотить и донести до потребителей определенную идею;
- возможность изменения внешнего вида и содержания рекламного обращения по мере появления других коммуникационных целей;
- реклама является незаменимым инструментом при создании капитала бренда.

Однако реклама имеет и **недостатки**:

- отсутствие обратной связи со зрителем (слушателем);
- проблемы с фиксацией его внимания;
- воздействие рекламного сообщения ограничено временем его просмотра.

**Стимулирование сбыта.** Под стимулированием сбыта понимают краткосрочные меры, направленные на поощрение покупки или продажи товаров и услуг.

Стимулирование сбыта осуществляется посредством разнообразных мероприятий: предложение скидок, проведение выставок и конкурсов, распространение образцов товаров, презентация товаров в торговых точках, проведение акций с отправкой купонов и т. п.

Этот способ коммуникации обладает рядом **преимуществ**: возможность привлекать целевых потребителей и воздействовать на них, проводить акции, приуроченные к определенному событию, мотивировать покупателей к совершению покупки.

**Персональная (личная) продажа** предусматривает использование различных коммуникационных каналов, которые позволяют устанавливать непосредственный контакт с конечными потребителями.

Приемы прямого маркетинга: продажа продукции по каталогу; почтовая рассылка; телефонный маркетинг; телемаркетинг; продажа товаров с использованием средств массовой коммуникации (телевидение, радио, периодические издания, электронная коммерция и торговля в киосках, например продажа соответствующего страхового полиса в местах реализации авиабилетов).

Характерная особенность прямого маркетинга заключается в непосредственном контакте с покупателем.

**Связи с общественностью** - планомерная, постоянно осуществляемая деятельность по обеспечению равноправного информационного взаимодействия между организацией и общественностью.

**Цель формирования общественного мнения** - установление двустороннего общения для выявления общих представлений или общих интересов и достижения взаимопонимания, основанного на полной информированности.

Система формирования общественного мнения направлена:

- на установление взаимопонимания и доверительных отношений между организацией и общественностью;
- на формирование «положительного образа», сохранение репутации организации;
- на создание у сотрудников организации чувства ответственности и заинтересованности в делах предприятия;
- «на расширение сферы влияния организации средствами рекламы.

Осуществляется путем использования различных средств коммуникации: пресса, аудио- и визуальные средства, радио, телевидение, выставки, печатные материалы, прямая почтовая рассылка, спонсорство, внутрифирменные издания, фирменный стиль и т.д.

### 5.13 Процесс разработки стратегии коммуникации

Процесс разработки стратегии коммуникации предусматривает следующие этапы:

#### 1) **Постановка целей коммуникации.**

Стратегия коммуникации товара может преследовать различные коммуникационные цели, которые зависят:

- от типа покупки;
- стадии, на которой находится потребитель в процессе принятия решения о покупке;
- зрелости рынка;
- роли стратегии коммуникации товара в маркетинговой программе.

Рассмотрим цели стратегии коммуникации:

**А) Формулирование потребности в товарной категории.** Типичной целью коммуникации для нового товара является формулирование потребности, удовлетворяемой этим товаром. Подобная цель порой устанавливается для существующих товаров, особенно когда потребители стараются отсрочить покупку или отказаться от нее (например, страхование жизни).

**Б) Поиск потребителей.** Цель стратегии коммуникации может заключаться в определении круга потенциальных потребителей. В этом случае коммуникация должна провоцировать обратную связь со стороны потребителей. Установить круг потенциальных потребителей позволяет реклама, призывающая обращаться за дополнительной информацией о товаре. Функцию по определению и структурированию потенциальных потребителей целесообразно возложить на торговый персонал. Широкие возможности практической реализации этой задачи открывает использование «горячих» телефонных линий, которые позволяют устанавливать круг потенциальных потребителей и спектр наиболее интересующих их вопросов.

**В) Создание торговой марки.** Продвижение товара способствует распространению информации о нем среди потребителей.

**Г) Сравнение торговых марок.** Продвижение товара способствует его оценке потребителем по отношению к товарам-конкурентам. Продемонстрировать преимущества товара по сравнению с товарами конкурентов позволяют сравнительная реклама и персональные продажи. Примером сравнительной рекламы является демонстрация анализа торговых марок конкурентов, результаты которого свидетельствуют о неоспоримых преимуществах предлагаемого товара. Сравнить можно определенные характеристики товара, например эффективность использования.

**Д) Побуждение к покупке.** Широко используемая организациями - производителями промышленных товаров и товаров длительного пользования - практика персональных продаж, которая зачастую призвана склонять потребителей к совершению покупки. При этом применяются специально разработанные подходы, чтобы подтолкнуть потребителей к приобретению предлагаемой продукции. Коммуникационная цель таких кампаний предполагает, в частности, достижение определенного количества контактов с потребителями в течение дня.

Стимулирование сбыта в местах продаж за счет установки демонстрационных стендов, раздачи образцов и дисконтных купонов также преследует цель повлиять на решение о покупке. Одним из преимуществ персональных продаж по сравнению с рекламой является возможность оперативно отвечать на вопросы потребителей и развеивать их сомнения в момент принятия решения о покупке.

**Е) Удержание потребителя, формирование лояльности и приверженности.** Важная составляющая процесса коммуникации товара - коммуникация с потребителем после совершения покупки. К таким мероприятиям относятся: послепродажное обслуживание, реклама, сообщающая о существовании такого обслуживания, указание на упаковке способа связи для получения дополнительной информации о товаре или

сообщения о возникших проблемах.

## **2) Определение роли каждого компонента стратегии коммуникации.**

Цели стратегии коммуникации определяют роль каждого ее компонента:

- **задача торгового персонала** может заключаться в осуществлении процесса продаж или в информировании участников канала распределения о характеристиках и сферах применения товара;

- **роль рекламы** может заключаться в стимулировании повторных покупок;

- **разные цели** могут преследовать **мероприятия по стимулированию сбыта** (такие, как торговые выставки);

- в некоторых организациях **ведущая роль отводится прямому маркетингу**.

## **3) Составление сметы на коммуникацию.**

Определить оптимальный размер бюджета для коммуникации товара достаточно сложно, поскольку на величину объема продаж, помимо мероприятий по его продвижению, оказывают влияние другие факторы (замедленная реакция потребителей на мероприятия по продвижению, действия конкурентов, состояние экономики и т.д.).

Наиболее распространенные подходы к формированию бюджета:

**А) Метод исчисления от имеющихся средств («остаточный бюджет»)** является самым простым подходом. Он предполагает, что размер расходов на коммуникации определяется текущими финансовыми возможностями организации. Специалист по маркетингу получает от руководителя финансового подразделения информацию о выделенных средствах с учетом существующих ограничений и руководствуется этой суммой при планировании коммуникационных мероприятий. Оценка влияния на сбыт продукции при этом, как правило, отсутствует. Метод применяется, когда нет четко поставленной задачи коммуникации.

**Б) Метод исчисления в процентах от товарооборота («процентный» бюджет).** Размер рекламного бюджета устанавливается в процентах или от суммы текущих или ожидаемых продаж, либо от продажной цены. К преимуществам этого метода относятся сравнительная простота расчетов и некоторая увязка с типом товара, объемами его продаж, а значит, и с ситуацией на рынке. Недостаток его заключается в том, что при постоянстве процентных отчислений не учитывается коммуникативная и экономическая эффективность маркетинга. В нашей стране действуют нормативы на отчисление затрат на рекламу в себестоимость в размере 1 % от товарооборота, потому этот метод часто используют.

**В) Метод конкурентного паритета («конкурентный» бюджет)** предполагает, что размер рекламного бюджета устанавливается на уровне (или выше, но ненамного) аналогичных затрат конкурентов. Преимущество метода - учитывается опыт отрасли промышленности или сектора экономики. Недостатком метода является то, что он не способствует применению адекватной маркетинговой стратегии и тактических маневров в отношении конкурентов.

**Г) Метод целей и задач («целевой бюджет»)** предусматривает определение коммуникационных целей, постановку задач, ориентированных на достижение этих целей, и оценку расходов на их осуществление. Этот подход также позволяет определять различные компоненты стратегии коммуникации, поскольку каждый из них направлен на достижение конкретной, первоначально установленной цели. Основные недостатки метода - трудоемкость, необходимость большого объема статистических данных. Эффективность этого подхода во многом зависит от квалификации и опыта персонала отдела маркетинга.

#### **4) Интеграция отдельных компонентов стратегии коммуникации**

Важной задачей менеджеров по маркетингу является интеграция отдельных компонентов стратегии коммуникации товара, так как:

- высокой степени интеграции отдельных компонентов стратегии



коммуникации достичь не удастся, если ответственность за их реализацию возложена на отдельные подразделения организации;

- оценить эффективность отдельного компонента стратегии довольно трудно; например, достаточно сложно скоординировать процессы сбыта и рекламы для компаний, производящих промышленные товары; разделение стратегий сбыта и рекламы наблюдается во многих организациях, которые производят потребительские товары.

Интеграцию нужно рассматривать как процесс, осуществляемый на одном или нескольких уровнях, представленных в таблице 13.

Таблица 13 - Содержание интеграции на разных уровнях

Уровень интеграции	Степень интеграции
Интеграция по вертикальным целям	Согласованность коммуникационных целей с маркетинговыми и общими корпоративными целями
Интеграция по горизонтальным (функциональным) параметрам	Согласованность деятельности по маркетинговым коммуникациям с другими функциями бизнеса, связанными с производством, операциями и менеджментом кадровых ресурсов
Интеграция маркетингового комплекса	Согласованность маркетингового комплекса (товар, цена, распределение) с коммуникационными сообщениями
Интеграция коммуникационного набора	Степень использования всех коммуникационных инструментов для оказания помощи потребителю (клиенту, заказчику) на этапах совершения покупки.
Интеграция по творческому дизайну	Согласованность идей творческого дизайна и его реализации с выбранным вариантом позиционирования товара
Внутренняя/ внешняя интеграция	Согласованность действий всех подразделений и внешних агентств при разработке стратегии
Финансовая интеграция	Оптимальность использования бюджета в целях экономии на масштабе и оптимизации долгосрочного инвестирования

## Практические задания по разделу 5

### Контрольные вопросы

1. В чем значение стратегических решений в товарной политике?
2. Что собой представляет товарный портфель предприятия?
3. По каким показателям проводится анализ и оценка товарного портфеля предприятия?
4. Какие существуют стратегии разработки новых товаров?
5. В чем заключается стратегия развития марки?
6. Какие стратегические решения применяют относительно марок товаров?
7. Какие выделяют варианты идентификации марки?
8. Представьте стратегические решения по товарному ассортименту.
9. Какие выделяют стратегические решения для обеспечения качества товара?
10. Что собой представляет сужение и расширение товарного ассортимента?
11. В чем заключается роль цены в стратегии маркетинга?
12. Каковы цели ценовых стратегий?
13. Какие факторы влияют на разработку ценовой стратегии?
14. Перечислите стратегии ценообразования для существующих товаров.
15. Перечислите стратегии ценообразования для новых товаров.
16. Какие существуют стратегии ценообразования для ассортиментных групп.
17. В чем проявляются психологические аспекты ценообразования?
18. Когда и зачем проводится пересмотр ценовой стратегии.
19. В чем проявляется стратегическая роль функции распределения?

20. Какие типичные каналы распределения выделяют?
21. Какие факторы обуславливают выбор канала распределения?
22. Перечислите этапы процесса разработки стратегии распределения.
23. В чем проявляется степень интенсивности распределения?
24. Какие факторы влияют на выбор структуры канала распределения?
25. Какие стратегии распределения выделяют для розничной торговли?
26. Какие стратегии распределения выделяют для оптовой торговли?
27. Какие стратегии интеграции посредников выделяют?
28. Представьте варианты структуры международного канала распределения.
29. Какова роль стратегических решений в коммуникационной политике?
30. Перечислите компоненты стратегии маркетинговых коммуникаций.
31. Представьте этапы процесса разработки стратегии коммуникации.
32. Какие цели системы маркетинговых коммуникаций существуют?
33. Что собой представляют интегрированные маркетинговые коммуникации?
34. Какие существуют стратегии рекламного воздействия?
35. в чем особенности применения методов стимулирования сбыта?
36. Какие стратегии формирования связей с общественностью выделяют?
37. В чем стратегическое значение личных продаж и других форм прямого маркетинга?
38. Какие инструменты называются синтетическими средствами системы интегрированных маркетинговых коммуникаций?
39. Что собой представляет стратегия проталкивания?
40. Что собой представляет стратегия вытягивания?

41. Какие выделяют методы формирования бюджета системы маркетинговых коммуникаций?

42. Как оценить эффективность инструментов системы маркетинговых коммуникаций?

43. В чем сложность оценки эффективности реализации инструментов системы маркетинговых коммуникаций.

## Тесты

5.1 Фактором объединения товаров в ассортимент не является:

- А) связь товаров по смыслу;
- Б) продажа товаров определенным категориям клиентов или в определенных торговых заведениях;
- В) общий диапазон цен;
- Г) общность стадии жизненного цикла товаров.

5.2 Стратегические решения, принимаемые для марки, в первую очередь затрагивают:

- А) способы идентификации товарных марок;
- Б) способы выхода на рынок;
- В) коммуникационную политику;
- Г) политику распределения.

5.3 К стратегическим решениям по ассортименту не относится:

- А) определение соотношения «стандартная продукция – специализированная продукция»;
- Б) обеспечение необходимого качества;
- В) изменение ассортиментной линии;
- Г) изучение товарного ассортимента конкурентов.

5.4 Под широтой товарной номенклатуры понимают:

А) разнообразие товарных ассортиментов, предлагаемых организацией;

Б) среднее количество разновидностей товара каждого товарного ассортимента;

В) различные марки, модели и цвета;

Г) количество моделей товарного ассортимента.

5.5 Максимальная цена товара в первую очередь определяется:

А) величиной спроса на товар;

Б) уровнем прибыли, существующим в данной отрасли производства;

В) ценами конкурентов на аналогичный товар;

Г) уровнем совокупных издержек.

5.6 В каких ситуациях не используют стратегию высоких цен:

А) когда получают малую прибыль от недорогих товаров;

Б) на рынке слишком острая конкуренция;

В) снижение покупательской способности;

Г) общая стратегия ориентирована на придание марке престижного имиджа.

5.7 Укажите, какие условия способствуют выбору ценовой стратегии проникновения:

А) когда есть основания считать, что жизненный цикл нового товара будет коротким;

Б) если спрос очень эластичен по цене и есть возможность добиться низких издержек на единицу продукции за счет больших объемов продаж;

В) если спрос неэластичен, по крайней мере для большой группы покупателей;

Г) если товар обладает такой степенью новизны, что покупатель не имеет базы для сравнения.

5.8 Какие подходы к установлению цен можно отнести к ранжированию цен:

А) установление цены на всю товарную линию;

Б) установление скидок для стимулирования постоянных клиентов;  
В) установление скидок для поддержания равномерного уровня продаж сезонных товаров;

Г) установление премий торговым организациям за отличное выполнение своих функций.

5.9 Пересмотр ценовой стратегии не осуществляется в следующих ситуациях:

А) когда необходимо установить цену нового товара или товаров нового ассортимента;

Б) при длительном нахождении товара на определенной стадии жизненного цикла;

В) при изменении стратегии позиционирования товара, что предусматривает корректировку его цены;

Г) в ситуациях ценовых войн и активных действий конкурентов.

5.10 Вертикальная маркетинговая система как канал сбыта:

А) основана на собственности или мощи одного из участника в отношении всех звеньев канала сбыта;

Б) предполагает механизм мотивирования одним участником канала сбыта остальных участников;

В) возможны оба варианта;

Г) предполагает сбыт товаров глубокого ассортимента.

5.11 Какие маркетинговые системы распределения не относятся к вертикальным системам:

А) собственная;

Б) контрактная;

В) управляемая;

Г) традиционная.

5.12 Что понимают под степенью интенсивности распределения:

А) количество розничных магазинов (или дилеров и дистрибьюторов промышленных товаров), торгующих в определенных регионах;

Б) количество розничных магазинов (или дилеров и дистрибьюторов промышленных товаров), представляющих конкретную торговую марку;

В) достижение интенсивности распределения с учетом емкости и характеристики целевого рынка;

Г) получение статуса эксклюзивного представителя на какой-то территории.

5.13 Определение структуры канала распределения включает:

А) определение количества уровней канала;

Б) определение типов рыночных посредников для каждого уровня;

В) установление степени интенсивности распределения;

Г) верно а и б.

5.14 Выбор маркетинговой стратегии розничной торговой организации предполагает определение:

А) целевого рынка розничной организации;

Б) позиции магазина на рынке;

В) методов создания и поддержания устойчивого конкурентного преимущества;

Г) все перечисленное выше.

5.15 К типичным целям стратегии коммуникации меньше всего относятся:

А) усиление приверженности товару целевых потребителей;

Б) осуществление процесса продажи;

В) стимулирование повторных покупок;

Г) поощрение первоначальной покупки нового товара.

5.16 Укажите, что относится к компонентам стратегий маркетинговых коммуникаций:

А) достижение целей и позиционирование;

Б) последовательность (применение инструментов);

В) интегрированность;

Г) все перечисленное выше.

5.17 Укажите, что понимают под интегрированными маркетинговыми коммуникациями:

А) стратегический анализ, выбор, реализация и контроль всех элементов маркетинговых коммуникаций, которые экономически эффективно влияют на взаимоотношения между организацией и клиентами;

Б) комплекс планов коммуникационной политики, направленный на целевой рынок;

В) комплекс, включающий рекламу, стимулирование сбыта, формирование общественного мнения, личные продажи;

Г) воплощение комплекса принципов, с помощью которых формируются конкретные коммуникационные цели на определенный период.

5.18 Стратегия коммуникации должна учитывать:

А) особенности целевого рынка;

Б) позиционирование на рынке;

В) действия конкурентов на конкретном рынке;

Г) все изложенное выше.

5.19 Укажите, почему наиболее распространенным методом определения расходов на коммуникации является метод исчисления от имеющихся средств:

А) метод имеет меньше всего недостатков;

Б) наиболее простой способ формирования бюджета;

В) метод, который дает возможность привести расходы на коммуникацию в соответствие с логикой рыночной активности организации;

Г) метод, который позволяет уходить от проблем, связанных с определением эффективности коммуникационной деятельности.



## **6 Стратегическое планирование маркетинга**

### **6.1 Общие концепции планирования маркетинга**

**Планирование** – процесс определения целей, стратегий, а также мероприятий по их достижению за определенный период времени исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана.

Планирование в разных организациях осуществляется по-разному. Это касается содержания плана, длительности горизонта планирования, последовательности разработки, организации планирования.

Содержание процесса планирования в значительной степени зависит от уровня централизации планирования и управления. При планировании могут быть использованы три подхода: **планирование «сверху-вниз»**, **планирование «снизу-вверх»** и **планирование «цели вниз – план вверх»**.

В первом случае высшее руководство организации устанавливает цели и разрабатывает планы для всех подразделений организации. Во втором случае различные подразделения организации вырабатывают собственные цели и планы, которые направляются высшему руководству для утверждения. В третьем случае руководство организации, исходя из возможностей организации, разрабатывают цели ее деятельности; планы, разработанные в подразделениях организации, направлены на достижение этих целей; эти планы утверждаются высшим руководством организации. В большинстве случаев используется третий подход.

**Планирование общей политики предприятия обычно состоит из трех частей**, начинаясь со стратегического бизнес-плана, продолжаясь в функциональных планах, таких, например, как план маркетинга, или финансовый план, и заканчиваясь в специфических планах для каждого

элемента этих функций, таких, как план распространения или план рекламной кампании.

**Стратегический бизнес-план** – базовый бизнес-план, который затрагивает самые широкие решения, принимаемые организацией. Обычно бизнес-план составляется для отдельного подразделения компании или для стратегической хозяйственной единицы (СХЕ). Целью бизнес-плана является установление достаточно широких целей и стратегий деловой активности для СХЕ. В этом документе описываются основные моменты политики данного предприятия или отдельных его подразделений.

Бизнес-план, как и план маркетинга, основан на глубоких маркетинговых исследованиях. Однако первый не содержит программ действий, что является характерной чертой плана маркетинга, а излагает только в обобщенном виде основные направления действий.

Бизнес-план может включать следующие разделы: реквизиты организации; описание бизнеса, включая характеристику форм собственности; текущее состояние и перспективы развития бизнеса; управление организацией, включая краткие автобиографические справки на руководителей; характеристика выпускаемой продукции; цели и стратегии развития; исследование рынка (рыночные сегменты и их емкость, характеристика потребителей, конкуренты, рыночная доля, барьеры проникновения на рынок); стратегии маркетинга; прогнозные оценки объемов сбыта на несколько лет (возможно, на пять) с разбивкой по годам; фонды и их использование с подробным обоснованием требуемых средств.

**План маркетинга** - это письменный документ, который описывает стратегии использования элементов маркетинга для достижения определенных маркетинговых целей. Он анализирует маркетинговую ситуацию, определяет проблемы, выявляет маркетинговые возможности фирмы, устанавливает цели и описывает стратегии и тактику решения проблем и достижения целей. В этом плане дается информация о рыночных сегментах и их емкости, рыночной доле; приводится характеристика

потребителей и конкурентов, описываются барьеры проникновения на рынок; даются прогнозные оценки объемов сбыта на несколько лет с годовой разбивкой.

**Специфические планы** разрабатываются в рамках функциональных подразделений отдельных СХЕ компании. Каждое функциональное подразделение исходя из своего функционального плана и стратегического плана всей компании разрабатывает планы для каждого элемента деятельности (продуктовые планы, план распределения, план продвижения, план ценообразования).

## **6.2 Структура плана маркетинга**

В общем случае можно говорить о разработке стратегических и тактических планов маркетинга. Долгосрочный (стратегический) план маркетинга, разрабатываемый на 3-5 и более лет, описывает главные факторы и силы, которые на протяжении нескольких лет, как ожидается, будут воздействовать на организацию, а также содержит долгосрочные цели и главные маркетинговые стратегии с указанием ресурсов, необходимых для их реализации.

Годовой план маркетинга описывает текущую маркетинговую ситуацию, цели маркетинговой деятельности, маркетинговые стратегии на текущий год. Этот план включает: схему распространения товара, ценообразование, методы стимулирования продаж, организацию послепродажного обслуживания клиентов, формирование общественного мнения.

В краткосрочных планах детально рассчитываются показатели эффективности отдельных товаров (положение на рынке, цена товара, валовая прибыль на единицу проданного товара, издержки, объемы сбыта),

анализируются отдельные виды маркетинговой деятельности (составляются сметы расходов на маркетинг в целом и на отдельные маркетинговые мероприятия).

С точки зрения формальной структуры **планы маркетинга обычно состоят из следующих разделов**: аннотация для руководства, текущая маркетинговая ситуация, опасности и возможности, цели маркетинга, стратегии маркетинга, программа действий, бюджет маркетинга и контроль.

**Аннотация для руководства** - начальный раздел плана маркетинга, в котором представлена краткая аннотация главных целей и рекомендаций, включенных в план. Данный раздел помогает руководству быстро понять основную направленность плана. За ним обычно следует оглавление плана.

**Текущая маркетинговая ситуация** - раздел плана маркетинга, который описывает целевой рынок и положение организации на нем. Включает следующие подразделы: описание рынка (до уровня главных рыночных сегментов), конкуренция (для главных конкурентов содержится информация относительно их стратегий в области продуктов, рыночной доли, цен, распределения и продвижения), обзор продуктов (объем продаж, цены, уровень прибыльности), распределение (тенденции изменения сбыта и развитие главных каналов распределения).

**Опасности и возможности** - раздел плана маркетинга, в котором указываются главные опасности и возможности, с которыми продукт может столкнуться на рынке. Оценивается потенциальный вред каждой опасности, то есть осложнения, возникающего в связи с неблагоприятными тенденциями и событиями, которые при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий могут привести к подрыву живучести продукта или даже к его гибели. Каждая возможность, то есть привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором организация может получить преимущество над конкурентами, должна быть оценена с точки зрения ее перспективности и возможности успешно ее использовать.

Постановка **маркетинговых целей** является ключевым этапом в планировании маркетинга. Маркетинговые цели характеризуют целевую направленность плана и первоначально формулируют желаемые результаты деятельности на конкретных рынках. Оптимально, чтобы маркетинговый план содержал не более чем 6-8 целей. В этом случае легче при выборе стратегий и разработке оперативных планов сконцентрировать внимание на ключевых направлениях действий.

**Маркетинговые стратегии** – главные направления маркетинговой деятельности, следуя которым СХЕ организации стремятся достигнуть своих маркетинговых целей. Маркетинговая стратегия включает конкурентные стратегии деятельности на целевых рынках, позиционные стратегии и стратегии диверсификации; функциональные и инструментальные стратегии.

**Программа действий**, иногда называемая просто программой, - детальная программа, в которой показано, что должно быть сделано, кто и когда должен выполнять принятые задания, сколько это будет стоить, какие решения и действия должны быть скоординированы в целях выполнения плана маркетинга.

**Бюджет маркетинга** - раздел плана маркетинга, отражающий проектируемые величины доходов, затрат и прибыли. Величина дохода обосновывается с точки зрения прогнозных значений объема продаж и цен. Затраты определяются как сумма издержек производства, товародвижения и маркетинга. Утвержденный бюджет является основой для закупок материалов, планирования производства и трудовых ресурсов, маркетинговой деятельности.

Раздел **«Контроль»** характеризует процедуры и методы контроля, которые необходимо осуществить для оценки уровня успешности выполнения плана. Для этого устанавливаются стандарты (критерии), по которым измеряется прогресс в реализации планов маркетинга.

Все указанные выше разделы характеризуют как стратегические, так и тактические планы, главное же отличие заключается в степени детальности

проработки отдельных разделов плана маркетинга. Иногда в качестве синонима термину «план маркетинга» может быть использован термин «программа маркетинга».

План по маркетингу сработает только в том случае, если он подходит и вашему предприятию, и рынку. В систематизированном плане маркетинга интегрированы, увязаны и скоординированы все его различные части. Элементы скоординированного плана маркетинга показаны на рисунке 20.

Предприятие также может столкнуться с трудностями в случае частых изменений планов, приводящих к размыванию его образа в глазах потребителей и отсутствию четкой картины происходящего у руководителей. Ресурсы предприятия должны распределяться среди производств так, чтобы средства предоставлялись тем из них, кто имеет больший потенциал. При этом целевые рынки, образы продукции, уровни цен и т.д. каждого производства должны различаться, но не противоречить друг другу.



Рисунок 20 - Элементы, создающие скоординированный план маркетинга

Деятельность по реализации и договоренности с участниками каналов сбыта должны быть так согласованы во времени, чтобы в системе не создавалась напряженность, связанная с одновременными и дорогостоящими требованиями двух и более производств. Несмотря на то, что план продвижения имеет дело с одним стратегическим элементом, он также должен увязываться с планами продукции, реализации и ценообразования; отражать образ предприятия; стимулировать сотрудничество участников каналов сбыта и демонстрировать, что товары стоят установленных на них цен.

План маркетинга должен быть достаточно стабильным во времени, чтобы его можно было должным образом реализовать и оценивать. Это вовсе не означает, что он должен быть негибким и поэтому неспособным приспособливаться к динамичному окружению. Общий план маркетинга, соответствующий задачам предприятия, должен направлять долгосрочные усилия и регулярно «настраиваться»: базовый план должен оставаться в силе на протяжении ряда лет. Краткосрочные планы могут быть гораздо более гибкими, лишь бы они соответствовали долгосрочным целям и задачам предприятия.

### **6.3 Процесс планирования маркетинговой деятельности**

Рассматривая стратегию как совокупность интегрированных действий, предназначенных для обеспечения конкурентного преимущества, следует отметить, что не существует единого стандарта составления стратегического плана маркетинга в отношении его объема и степени детализации отдельных элементов.

Периодичность составления и корректировки стратегического маркетингового плана зависит от организации и ее маркетинговой

активности. Стратегии выбора целевых рынков и позиционирования достаточно долго остаются неизменными. Более детализированными бывают краткосрочные планы маркетинга, поскольку они подробно отражают номенклатуру товаров, объем их производства, цены, издержки, методы стимулирования сбыта.

Процесс стратегического планирования маркетинговой деятельности состоит из следующих этапов:

1) Определение бизнеса. Формулирование миссии предприятия можно рассматривать как основу стратегии, так как она раскрывает истинные функции или цели бизнеса и устанавливает границы для усилий, определяя горизонты для роста предприятия. Формулирование миссии детализирует статус предприятия, обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития. Миссия открывает глубинный смысл существования предприятия, тем самым позволяя ей отойти от ориентации на внутренние проблемы. Она определяет направление, в котором движется предприятие, показывает, какое благо для общества оно несет

Миссия предприятия, как правило, содержит:

- задачи с точки зрения основных товаров и услуг, основных рынков и технологий;
- отношение внешней среды к предприятию, которая определяет принципы его деятельности;
- главные положения корпоративной культуры.

После миссии предприятия формулируют цели развития самого предприятия и его СХЕ. Под целями понимают желательные и необходимые результаты деятельности, которые должны быть достигнуты к определенному времени и позволят последовательно преобразовать конкурентное преимущество в задачи и программы, требующие реализации.

К основным показателям, которые могут отражаться в целях, можно отнести: рыночную позицию, темпы роста, степень удовлетворения



потребностей потребителей, ориентация на новые продукты или новые рынки, подверженность риску, сокращение издержек, лимит дебиторской задолженности.

**2) Анализ внешней среды маркетинга** включает:

- оценку изменений, воздействующих на различные аспекты стратегии предприятия;
- определение факторов, представляющих угрозу для стратегии предприятия;
- анализ деятельности конкурентов;
- определение факторов, которые представляют маркетинговые возможности для достижения целей предприятия.

Изучается: деловая и экономическая внешняя среда – состояние экономики, темпы инфляции, международный платежный баланс, финансовая политика, уровень занятости; социально-культурные условия - изменяющиеся отношения, ожидания и нравы общества, роль предпринимательства, роль женщин, роль национальных меньшинств в обществе, движения в защиту прав и интересов потребителей; технологические условия; рыночная среда – общее состояние рынка, конъюнктура рынка, развитие рынка, барьеры входа и выхода, распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, стратегии конкурентов; политические - законодательство, нормативные решения и административные подходы, взаимоотношения между предприятием и государством.

**3) Анализ конкурентоспособности** (внутренних сильных и слабых сторон деятельности предприятия) предполагает ответ на следующие вопросы:

- обладает ли предприятие внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями; сильные стороны определяют тип конкурентного преимущества предприятия, на котором будет основана базовая стратегия;

- существуют ли слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями; слабые стороны определяют ограничения в процессе конкурентной борьбы, определяют точки уязвимости предприятия и требуют принятия корректирующих мер.

4) **Анализ системы маркетинга** - цели маркетинга, стратегия маркетинга, права и обязанности руководителей в области маркетинга, информационная система, система планирования, система контроля, взаимодействие с другими функциями управления, анализ прибыльности, анализ по критерию «стоимость-эффективность».

5) **Выбор стратегической ориентации**, что предполагает разработку альтернативных стратегий, направленных на достижение целей маркетинговой деятельности, и выбор ключевых стратегических решений, которые дадут товару или фирме конкурентное преимущество на рынке. Стратегический подход предполагает, что предприятие определяет ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей.

б) **Формирование стратегического плана** маркетинговой деятельности. После выбора стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими функциями на предприятии. Механизмом увязки стратегии является разработка следующих планов и ориентиров:

- тактики, представляющей конкретные краткосрочные действия;
- политики, включающей общие ориентиры для действий и принятия решений;
- процедур, предписывающих действия, которые должны быть предприняты в конкретных ситуациях;
- правил, указывающих, что нужно делать в определенной ситуации.

Исполнение типичного маркетингового плана требует принятия большого числа тактических решений. Плохое исполнение плана маркетинга может погубить любой превосходный план. Все эти решения учитываются в программе действий или оперативно-календарном плане. Необходимо следить за тем, чтобы товар вовремя поступал на склады, реклама выходила

по расписанию, а торговый персонал был обеспечен вспомогательными материалами. Другими словами, программа – это совокупность мероприятий, которые должны осуществить маркетинговые и другие службы организации, чтобы с помощью выбранных стратегий можно было достичь целей маркетингового плана.

**8) Разработка бюджета маркетинга (финансирование)** для установления приоритетов между целями и стратегиями маркетинговой деятельности и принятия решений в области распределения ресурсов, осуществления эффективного контроля. Формирование бюджета чаще всего осуществляется в два этапа:

- руководители подразделений определяют свои потребности в финансировании для реализации поставленных целей, затем данные обобщает маркетолог и представляет директору;

- директор анализирует бюджет, оценивает совместимость конкретных целей и средств с общими целями предприятия, делает замечания, дает рекомендации.

**9) Оценка стратегического плана** проводится путем сравнения результатов работы с целями и используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы оценка была эффективной, ее нужно проводить системно, непрерывно и охватывать все иерархические уровни предприятия.

## **Практические задания по разделу 6**

### **Контрольные вопросы**

1. В чем сущность и важность стратегического маркетингового планирования?
2. Перечислите этапы процесса стратегического маркетингового планирования.
3. Что такое «миссия предприятия» и как она может быть сформулирована?
4. Какие характеристики целей выделяют?
5. В чем заключается анализ и оценка внешней среды?
6. Каковы стратегические альтернативы деятельности предприятия?
7. Что такое бюджет маркетинга?
8. Каким образом проводится оценка стратегического маркетингового плана?
9. Какие факторы уязвимости и факторы стабильности плана маркетинга существуют?
10. Какие разделы плана маркетинга выделяют?
11. Какие проблемы стратегического маркетингового планирования существуют?

### **Тесты**

- 6.1 Укажите, что понимают под ключевыми компетенциями:
- А) рыночную ориентацию;
  - Б) совокупность знаний и навыков;
  - В) наличие ресурсов;

Г) потребительскую ценность.

6.2 Маркетинговая стратегия отличается от корпоративной стратегии:

А) целями и масштабами деятельности;

Б) разработкой позиционирования;

В) наличием ресурсов;

Г) требованиями к разработке стратегии.

6.3 Выберите наиболее точное определение стратегического маркетинга:

А) процесс разработки стратегии, которая учитывает изменчивость факторов внешней среды и направлена на повышение степени удовлетворения нужд потребителей;

Б) аналитический процесс, ориентированный на получение конкурентных преимуществ;

В) активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования, направленный на уже существующие рынки;

Г) процесс, основанный на результатах анализа и прогноза условий окружающей среды, а также сильных и слабых сторон деятельности.

6.4 Чем стратегический маркетинг отличается от операционного:

А) целью и горизонтом планирования;

Б) методами анализа;

В) ориентацией на конкурентов;

Г) ориентацией на промежуточных клиентов.

6.5 Укажите, что не относится к функциям стратегического маркетинга:

А) мониторинг внешнего окружения;

Б) определение целевых сегментов рынка;

В) позиционирование;

Г) обеспечение краткосрочной рентабельности.

6.6 Назовите основную задачу стратегического планирования:

А) постоянно ориентировать и переориентировать все виды деятельности организации в направлениях, обеспечивающих ее развитие и рентабельность;

Б) осуществлять постоянный мониторинг внешней среды для выпуска товаров более высокого качества;

В) устанавливать уровень цен с учетом условий конкуренции;

Г) предвидеть требования потребителя для поддержания репутации организации.

6.7 Укажите, что отражено в миссии организации:

А) статус;

Б) предназначение;

В) цели;

Г) план.

6.8 Анализ конкурентоспособности организации преследует цель:

А) выяснить сильные и слабые стороны деятельности;

Б) определить качество товаров и услуг;

В) оценить имеющиеся ресурсы;

Г) все изложенное выше.

6.9 Выбор стратегической ориентации зависит в первую очередь:

А) от действий конкурентов;

Б) от ключевых позиций и приоритетных целей;

В) от позиций клиентов и поставщиков;

Г) от наличия товаров-заменителей.

6.10 Выберите основной фактор, который влияет на уязвимость стратегического плана:

А) непредвиденные обстоятельства;

Б) масштаб риска и степень контроля над ситуацией;

В) отсутствие опыта работы на рынке;

Г) технологическая зависимость от поставщиков.

## 7 Стратегический маркетинговый контроль и аудит

### 7.1 Сущность маркетингового контроля и оценки эффективности маркетинговой деятельности

**Контроль** - форма целенаправленного воздействия на объект, систематическое наблюдение за деятельностью объекта, сравнение фактических результатов деятельности с запланированными. Вообще, маркетинговый контроль - заключительная стадия цикла управления маркетингом, завершающее звено процесса принятия и реализации решения. Контроль в системе управления тесно связан с учетом и отчетностью. Например, в маркетинговой системе управления учет продаж товаров в динамике позволяет руководству предприятия определять, в какой стадии жизненного цикла находится выпускаемая продукция, какие меры следует предпринимать для продления жизненного цикла товара (модернизация, модификация, стимулирование сбыта и т.п.) или же для снятия продукции с производства и замены ее новыми товарами.

При осуществлении контроля необходимо использовать некоторые нормативы, стандарты, в которых отражен ожидаемый уровень оцениваемых характеристик.

**Конечный результат контроля** - выработка корректирующих воздействий на управляемые факторы и рекомендаций по приспособлению деятельности предприятий к неуправляемым факторам. **Проведение корректировки предусматривает:**

- определение размеров отклонений фактических показателей от плановых;
- определение причин отклонений (объективных, субъективных, ошибки плана);

- определение последствий и срочности стабилизации показателя;
- разработку мер по коррекции показателя (финансовых, организационных);
- внесение коррективов в план на следующий период;
- разработку действий, предупреждающих подобные отклонения в будущем.

Анализ эффективности маркетинговой деятельности предполагает определение затрат на маркетинг, к которым относят затраты, обеспечивающие реализацию товаров и имеющие инвестиционный характер.

Маркетинговые затраты подразделяются на постоянные и переменные. Такое деление позволяет:

- составлять более точный и гибкий маркетинговый бюджет;
- чутко реагировать на риски принятия управленческих решения, так как они более высокие при больших постоянных расходах.

Постоянные затраты на маркетинг - это те, которые необходимы для постоянного поддержания функционирования маркетинговой системы на предприятии. Это затраты на: содержание работников службы маркетинга, регулярное проведение маркетинговых исследований, создание банка данных маркетинговой информации, финансирование работ по постоянному совершенствованию товарной продукции предприятия, основные рекламные кампании.

Поддержание работоспособности маркетинговой системы на предприятии обходится дешевле, чем создание ее каждый раз заново (в зависимости от складывающихся благоприятных или неблагоприятных ситуаций). Такие затраты способствуют постоянному обновлению сведений о рыночной конъюнктуре, действиях конкурентов, развитии спроса, а также они позволяют следить за уровнем конкурентоспособности продукции предприятия на рынке.

Переменные затраты на маркетинг включают затраты:



- связанные с привлечением различных источников информации, абонированием информационных систем, привлечением специализированных организаций по разработке программ и проведению полевых исследований, оплатой консультантов и др.;

- на разработку новых товаров (научно-технические и опытно-конструкторские работы, приобретение ноу-хау, закупка новых производственных материалов и оборудования, привлечение консультантов и экспертов);

- на распределение (затраты на формирование дилерско-дистрибьюторских сетей, организацию фирменной торговли, сервисное обслуживание, обучение торгового персонала);

- на продвижение (разработка рекламных материалов, изготовление рекламной продукции, оплата услуг рекламных агентств и средств массовой информации, арендная плата); на содержание торговых агентов (транспортные расходы, обучение, вознаграждение); на стимулирование сбыта (образцы, купоны, скидки, премии, сувениры, совместная реклама).

Анализ маркетинговых затрат включает:

1) изучение бухгалтерской и иной внутренней отчетности, сравнение поступлений от продаж и валовой прибыли с текущими затратами;

2) перерасчет расходов по функциям маркетинга: расходы на маркетинговые исследования, рекламу, планирование и контроль, т.е. текущие затраты связываются с конкретно маркетинговой деятельностью;

3) разбивка функциональных затрат по отдельным товарам, методам и формам реализации, сбытовым территориям, рыночным сегментам и т.д.

Результаты маркетинговых мероприятий не всегда можно отделить от других результатов деятельности ввиду нелинейности маркетинговых процессов и отсутствия прямой причинно-следственной связи с конечным результатом деятельности компании.

Период появления эффекта от проведенного маркетингового мероприятия расходится с периодом возникновения затрат.

Поскольку маркетинг связывает рынок и предприятие и основной акцент маркетинговой деятельности перемещается на интегрирование рыночных субъектов в системе производства и потребления, логичной является оценка внутренней и внешней эффективности маркетинга.

Внутренняя эффективность маркетинга представляет собой меру оценки использования ресурсов организации и определяется как отношение результатов деятельности (эффекта) к затратам, вызвавшим этот эффект.

Внешняя эффективность представляет собой внешний стандарт, отражающий, насколько организация отвечает запросам внешней среды, адаптивна, устойчива, способна к развитию.

**Стратегический контроль маркетинга.** Цель этого вида маркетингового контроля - выяснение обстоятельств того, действительно ли предприятие использует все имеющиеся маркетинговые возможности и насколько эффективно. Предприятие, ориентирующееся в своей маркетинговой деятельности на долговременный успех, через определенные интервалы времени должно проводить критическую оценку эффективности всей маркетинговой деятельности. Динамично развивающийся мир, структурные изменения в отрасли промышленности, новые общественные ориентиры (например, на повышение качества жизни), социально-этические нормы производства и потребление товаров, экологические императивы - все эти и многие другие важные для предприятия факторы могут в реальности привести к отказу от ранее намеченных целей, смене модели развития, существенной корректировке ранее принятых планов, стратегий и программ. Каждое предприятие обязано периодически проводить оценку своего подхода к маркетинговой деятельности и его соответствия меняющимся условиям окружающей среды. Этот вид контроля также называется ревизией маркетинга.

Ревизия маркетинга - комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы (или ее организационной единицы), ее задач, стратегий и оперативно-коммерческой

деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей для выработки рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности фирмы.

## **7.2 Сущность и процесс маркетингового аудита**

**Маркетинговый аудит** - это всеобъемлющая, систематическая, независимая и периодическая проверка функционирования комплекса маркетинга, целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности организации в целях подготовки рекомендаций по повышению эффективности маркетинговой деятельности.

Принципы маркетингового аудита:

- всеобъемлемость, что определяет рассмотрение всех основных направлений маркетинга компании, а не только «болевые точки»;
- системность, что подразумевает упорядоченное изучение макро- и микромаркетинговой среды, ее целей и стратегий, отдельных мероприятий, разработка плана корректирующих действий;
- периодичность, т.е. проведение маркетингового аудита на постоянной основе, а не только во время кризисных ситуаций.

При проведении аудита маркетинговой деятельности организации совсем не обязательно привлекать независимых экспертов (внешний маркетинг-аудит). Можно обходиться силами собственной ревизионной службы (внутренний маркетинг-аудит).

Проведение современного маркетингового аудита, в особенности с помощью привлеченных внешних экспертов-консультантов, разделяется на несколько последовательных этапов:

**Подготовка** - включает: первый контакт фирмы, проводящей маркетинговый аудит, с высшим руководством; проведение переговоров;

уточнение целей исследования; предварительный диагноз проблемы; подготовку плана задания на основании предварительного анализа проблемы; разработку технического задания и заключение временного соглашения (контракта) на консультативную помощь. На этой стадии определяются отделы, которые должны предоставить требуемую информацию консультанту.

**Диагноз** - диагностическое обследование - включает в себя выявление существующих фактов и их тщательный анализ. Также происходит сбор необходимой информации, кабинетные исследования, проведение опросов, анкетирование, наблюдение, контакты с потребителями продукции предприятия, другие информационно-поисковые мероприятия. Во время аналитической работы следует установить, насколько взаимосвязаны и выполняются на данном предприятии все необходимые разделы маркетинга: маркетинговые исследования, сегментация рынка, разработка продукта, политика ценообразования, товародвижение и различные виды продвижения товара. После сбора информации необходимо провести оценку полноты и достаточности собранной информации, ее структурирование и систематизацию.

**Планирование действий** - находятся приемлемые решения для получения упущенных выгод от нереализованных маркетинговых действий или от отсутствия маркетинговой стратегии фирмы-заказчика. Важнейшим моментом в планировании действий является разработка совместно со специалистами заказчика, обсуждение и принятие обоснованной и целенаправленной стратегии фирмы. На этом этапе происходит подготовка и согласование с заказчиком отчета и рекомендаций с комментариями, выработанными к ним, особенно в отношении стратегической программы маркетинга предприятия.

**Внедрение** - включает участие аудита в подготовке и выполнении намеченного плана действий по реализации принятой маркетинговой стратегии фирмы. Содержанием этой работы является периодическое

консультирование предприятия по внедрению в практику рекомендаций консультантов, внесению необходимых корректировок в рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности предприятия.

**Завершение** - включает оценку результатов проведенной работы заказчиком. Консультант представляет конечный отчет о проведенном аудите.

### **7.3 Направления стратегического маркетингового аудита**

Анализ системы показателей маркетинговой деятельности позволяет выделить шесть основных направлений маркетингового аудита (или категорий вопросов аудиторской проверки маркетинговой деятельности):

**1) Аудит внешней хозяйственной среды предприятия** предполагает: анализ параметров макроэкономической среды, среди которых наиболее важными являются демографические, экономические, экологические, научно-технические (технологические), политические, культурные факторы, и анализ параметров микроэкономики (анализ рынков, анализ потребителей, анализ конкурентов, анализ каналов сбыта, анализ поставщиков).

Итоговые документы по аудиту этого направления должны содержать ответы на вопросы, касающиеся:

- общих экономических параметров (какие основные тенденции (изменения) в уровне цен, доходах населения, сбережений и условий предоставления или получения кредита могут повлиять на бизнес в будущем; какие действия уже предприняла организация или собирается предпринять, чтобы успешно противостоять этим тенденциям);

- демографических параметров (какие демографические факторы и тенденции могут представлять наибольшую угрозу или, напротив, открывают

наилучшие возможности для бизнеса; какие действия уже предприняла компания или собирается предпринять с тем, чтобы успешно противостоять выявленным угрозам или использовать открывающиеся возможности);

- экологических аспектов (каковы прогнозы относительно степени доступности и стоимости в будущем природных и энергетических ресурсов; имеется ли каким-либо образом выраженное (в СМИ, прогнозах аналитиков, высказываниях местной общественности) беспокойство относительно роли конкретного бизнеса в загрязнении окружающей среды; какие действия уже предприняла некая компания или собирается предпринять, чтобы заслужить благосклонное отношение местного населения и органов власти в области экологии);

- технологических аспектов (какие основные изменения произошли или происходят в технологии изготовления продукции компании или в его конструкции; какие позиции занимает компания в области этих технологий; какие существуют аналоги или заменители продукта компании на рынке; могут ли они со временем вытеснить с рынка изделия или услуги компании);

- политических параметров макросреды маркетинга (как действующие и предполагаемые законодательные и нормативные акты могут повлиять на стратегию и тактику компании);

- культурных параметров (каково отношение общественности к выпускаемым компанией изделиям или предоставляемым услугам; какие изменения в жизненном укладе потребителей, системе их жизненных ценностей могут в конечном счете повлиять на бизнес компании);

- изменения размеров рынка, темпов его роста, географического распределения и прибыли; каковы основные сегменты рынка, как они меняются; что происходит с емкостью рынка (в отрасли или регионе), спросом на продукцию и услуги, растет он или сокращается, каков уровень доходов;

- отношения существующих и потенциальных потребителей к компании и ее конкурентам; какое место отводят каждому по уровню

качества продукта, цен, торгового и сервисного обслуживания, репутации и престижу фирмы; каковы особенности в принятии решений о покупке продукта у потребителей на различных сегментах рынка; как покупатели оценивают качество товара, обслуживание и цены, предлагаемые компанией, как они принимают решение о покупке;

- конкурентоспособности компании: кто основные конкуренты, каковы их стратегии, доли рынка, сильные и слабые стороны; какие тенденции на рынке могут в будущем повлиять на расстановку сил в конкурентной борьбе, положение отдельных компаний;

- основных каналов сбыта рассматриваемого продукта: насколько эффективно они работают, какова сравнительная эффективность и потенциал увеличения объемов продаж каждого из этих каналов;

- поставщиков сырья: каковы перспективы в отношении степени доступности наиболее важных ресурсов, используемых в производстве компании; какие изменения происходят в составе поставщиков и в их системе сбыта продукции (поставки сырья и материалов); какие тенденции оказывают влияние на поставщиков; каковы перспективы доступности ключевых ресурсов для производства.

**2) Аудит целей и стратегий маркетинга.** Этот раздел призван показать состоятельность и достижимость главной цели организации (миссии) и основных целей в области маркетинга, а также уточнить, верным ли курсом следует компания, насколько ее стратегии хороши для реализации поставленных целей.

Это может быть проиллюстрировано при помощи ответов на следующие вопросы:

- однозначно ли определена цель и ориентирована ли она на рынок, реализуется ли она на практике;

- сформулированы ли общие цели компании и цели в области маркетинга в форме четких показателей и нормативов, которые можно

использовать при составлении плана маркетинга и измерении результатов хозяйственной деятельности организации;

- насколько приемлемыми являются цели в области маркетинга, дают ли они возможность организации действительно усилить свою конкурентоспособность, использовать открывающиеся возможности, эффективно распорядиться имеющимися ресурсами;

- есть ли у руководства компании вообще четкая и ясная стратегия достижения поставленных целей в области маркетинга, реализуется ли эта стратегия;

- правильно ли в компании выделены сегменты рынка (те ли признаки и методы сегментации используются);

- правильно ли определены критерии для выбора целевого сегмента;

- насколько точен профиль потребителя для каждого из сегментов;

- правильно ли распределены маркетинговые ресурсы компании между основными инструментами комплекса маркетинга;

- соответствует ли бюджет компании поставленным целям.

**3) Аудит структуры управления маркетинга** позволяет определить, правильно ли распределены функции маркетинга, необходимые для их эффективного выполнения, а также полномочия и ответственность в компании; насколько эффективно взаимодействие между структурными подразделениями, занимающимися различными аспектами маркетинговой работы, и включает:

- аудит формальной структуры управления маркетингом: обладает ли руководитель службы маркетинга достаточным авторитетом, чтобы влиять на действия компании, связанные с удовлетворением потребностей покупателей; оптимальна ли структура маркетинговой деятельности в отношении функций, товаров, рынков и территорий; оптимально ли распределены виды маркетинговой работы по линейным и функциональным подразделениям и службам компании;



- аудит функциональной эффективности структуры управления маркетинга: достаточно ли компетентны и заинтересованы в работе сотрудники службы маркетинга, как контролируется и оценивается их работа; налажено ли эффективное взаимодействие между службой исследования рынка и отделом сбыта компании; требуются ли различным службам, занимающимся маркетингом, дополнительное стимулирование, обучение, административное воздействие или более жесткий контроль;

- проверка согласованности во взаимоотношениях служб: налажено ли взаимодействие сотрудников службы маркетинга с отделами производственным, научно-исследовательским, кадров и другими; существуют ли серьезные проблемы во взаимоотношениях между службой исследования рынка, с одной стороны, и производственными, инженерными, финансовыми, бухгалтерскими службами, отделом материально-технического обслуживания, с другой.

**4) Аудит основных систем маркетинга** оценивает эффективность информационных систем маркетинга в компании, систем планирования и контроля за исполнением плана и предполагает:

- проверку наличия и функционирования маркетинговой информационной системы: обеспечивает ли маркетинговая информационная система точную и своевременную информацию о развитии рынка; эффективно ли используют результаты маркетинговых исследований специалисты, принимающие решения в компании; насколько оперативно поступает информация о состоянии рынка (о нуждах и запросах потребителей, перспективах спроса, действиях конкурентов, отношении дилеров к компании); используют ли руководители всех уровней управления при подготовке и принятии решений результаты маркетинговых исследований; применяет ли компания самые современные технологии исследования рынка и рыночного прогнозирования;

- аудит системы маркетингового планирования: разрабатываются ли в компании, годовые, долгосрочные и стратегические планы, эффективно ли

они реализуются; насколько точны прогнозы сбыта; составляется ли интегрированный план маркетинга в компании; имеют ли цели плана маркетинга четкое количественное выражение;

- аудит системы контроля маркетинга: выполняются ли задачи, поставленные годовым планом; анализирует ли периодически руководство объем продаж и доходность товаров, рынков, территорий и каналов сбыта; существует ли четкий регламент и процедуры периодического контроля и составления отчетов об исполнении мероприятий плана маркетинга; проводятся ли маркетинговые исследования постоянно или от случая к случаю, по мере возникновения проблем; оценивается ли на периодической основе бюджет маркетинга и эффективность его отдельных статей, эффективность затрат на отдельные мероприятия плана маркетинга;

- аудит процесса разработки новых товаров: эффективно ли организованы в компании выявление, отбор и разработка идей новых товаров; проводится ли тестирование новых товаров и рынков; имеют ли успех новые товары компании; организована ли компания таким образом, чтобы собирать, генерировать, поддерживать и реализовывать новые идеи и разработки; проводится ли в компании достаточно серьезная аналитическая и подготовительная работа до того, как принимается решение об инвестициях в новые продукты.

**5) Аудит эффективности маркетинга** определяет эффективность и оправданность затрат на различные маркетинговые мероприятия. Анализ проводится по принципу «затраты - выгода», т.е. сопоставление полученной прибыли и понесенных при этом затрат, включая ответы на вопросы:

- насколько прибыльны различные товары, рынки, территории и каналы сбыта компании; следует ли компании выходить на какие-либо другие сегменты бизнеса, расширяться или уходить с них, и каковы будут последствия; каково соотношение краткосрочной и долгосрочной прибыли на различных сегментах рынка;

- не являются ли отдельные виды маркетинговой деятельности чрезмерно дорогими; какие действия по сокращению издержек могут быть предприняты, когда их следует осуществить.

**б) Аудит результативности маркетинговых исследований в разрезе инструментов комплекса маркетинга** предполагает:

- изучение товарной политики: разработаны ли в компании четкие задачи по товарным группам; нужно ли снимать с производства какие-либо товары; нужно ли осваивать производство каких-либо новых товаров; принесет ли пользу каким-либо товарам изменение их качества, стиля или характеристик; каковы цели компании в отношении ассортимента выпускаемой продукции, насколько они реалистичны; соответствует ли фактический ассортимент изделий и услуг поставленным целям; каково отношение потенциальных покупателей к изделиям конкурентов (по качеству, техническим параметрам, дизайну и т.п.); по каким параметрам необходимо усовершенствовать выпускаемые продукты;

- изучение ценовой политики: каковы цели, политика, стратегии и методики компании в области ценообразования; соответствуют ли цены компании потребительской ценности товара с точки зрения покупателя; правильно ли используется система скидок в целях стимулирования сбыта; каковы цели и стратегии в ценовой политике компании, какие процедуры по определению цен в ней используются; что руководство компании знает о ценовой эластичности спроса, предельном доходе и предельных издержках; в какой степени ценовая политика компании соответствует интересам дистрибьюторов, дилеров, других сбытовых посредников;

- изучение каналов сбыта: каковы задачи и стратегии распространения продукции; имеет ли компания достаточный охват и уровень обслуживания на рынке; нужно ли вносить изменения в существующие каналы распространения или вводить новые каналы сбыта; каковы цели и стратегии компании в области формирования сбытовой сети; покрывает ли та сеть весь рынок сбыта компании; достаточно ли сотрудников в штате отдела сбыта

компании; правильно ли организован сбытовой персонал компании, соответствует ли его организация специфике бизнеса; как сбытовой персонал работает в сравнении с конкурентами;

- продвижение товара: каковы цели компании в области продвижения товара; как определяются расходы на эти цели, достаточны ли они; каковы цели рекламы продуктов компании; хорошо ли продуманы и легко ли воспринимаются рекламные сообщения; имеются ли у компании тщательно продуманные программы стимулирования сбыта и пропаганды товара; достаточным ли является уровень расходов на рекламу; как определяется бюджет рекламы; правильно ли выбраны средства массовой информации для размещения рекламы; обладает ли служба по связям с общественностью компании достаточным творческим потенциалом и изобретательностью.

Примерное соотнесение направлений маркетингового аудита со службами, проводящими маркетинговый аудит, представлено в таблице 14.

Важной составляющей регулярно проводимых маркетинговых исследований является мониторинг крупных продаж, заключающийся в постоянном отслеживании процедуры осуществления крупной сделки купли-продажи, начиная от подготовки первого контакта с потенциальным покупателем и заканчивая послепродажным обслуживанием. Подобный мониторинг, осуществляемый по четко разработанному алгоритму и с привлечением только высококлассных сбытовых агентов, позволяет победить на жестком конкурентном поле за счет использования обоснованных и продуманных маркетинговых подходов.

Постоянно проводимые маркетинговые исследования позволяют осуществлять прогнозирование сбыта товаров консультируемой фирмы. При этом используются как количественные методы оценки (экстраполяция тренда, прогнозы на основе индикаторов или с помощью регрессионного анализа), так и качественные (метод Дельфи, сценарии).

Таблица 14 - Основные направления маркетингового аудита

Раздел	Направление	Подразделение фирмы
Маркетинговые исследования фирмы	Первичные и вторичные исследования Мониторинг крупных продаж Прогнозирование сбыта Маркетинговая информационная система	Руководство фирмы Служба маркетинга Отдел сбыта Отдел снабжения
Сегментация	Применение критериев сегментации Выбор сегментов местного рынка Выбор внешних рынков Дифференциация маркетинговых стратегий Оценка конкурентов	Руководство фирмы Служба маркетинга Отдел сбыта
Разработка продукта	Рыночная адекватность продукта Оценка продукта фирмы Дизайн и упаковка продукта Товарная марка Инновация продуктов	Служба маркетинга Служба НИОКР
Политика ценообразования	Цели и методы ценообразования Стратегия ценообразования Применение тактических приемов ценообразования Ценовая дискриминация	Руководство фирмы Финансовая фирма Служба маркетинга
Товародвижение	Планирование товародвижения Выбор каналов товародвижения Оптовые посредники Сбытовые агенты Дилерская сеть	Служба маркетинга Отдел сбыта
Реклама	Планирование продвижения Бюджет продвижения Планирование рекламных кампаний Определение эффективности рекламы	Служба маркетинга Финансовая служба Отдел сбыта
Персональные продажи	Торговые представительства Отношения с покупателями Обучение и контроль торговых агентов Торговые презентации	Служба маркетинга Отдел сбыта
Стимулирование сбыта	Планирование стимулирования сбыта Структура стимулирования сбыта	Служба маркетинга Отдел сбыта
Формирование общественного мнения	Планирование «public relations» Работа со средствами массовой информации Формирование имиджа фирмы	Руководство фирмы Служба маркетинга Отдел ПР
Маркетинговая стратегия фирмы	Применение методов выработки стратегии Разработка маркетинговой стратегии Внедрение комплекса маркетинга Контроль выполнения маркетинговой стратегии	Руководство фирмы Служба маркетинга

При выполнении разных видов маркетингового аудита могут использоваться все из перечисленных направлений или только те, изменение которых непосредственно влияет на деятельность фирмы.

## **Практические задания по разделу 7**

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы особенности и проблемы анализа эффективности маркетинговой деятельности?
  2. Чем отличается оценка внутренней экономической эффективности маркетинговой деятельности от внешней?
  3. Почему аудит является инструментом анализа эффективности маркетинговой деятельности?
  4. В чем сущность и основные принципы маркетингового аудита?
  5. Каковы основные этапы процесса маркетингового аудита?
  6. Каковы основные категории вопросов аудиторской проверки маркетинговой деятельности?
  7. В чем заключается аудит внешней хозяйственной среды организации?
  8. В чем заключается аудит целей и стратегий маркетинга?
  9. В чем заключается аудит структуры управления маркетингом?
  10. В чем заключается аудит основных систем маркетинга?
  11. В чем заключается аудит эффективности маркетинга?
- В чем заключается аудит результативности маркетинговых исследований в разрезе элементов комплекса маркетинга?

### **Тесты**

7.1 Укажите, что понимают под ключевыми компетенциями:

- А) рыночную ориентацию;
- Б) совокупность знаний и навыков;

- В) наличие ресурсов;
- Г) потребительскую ценность.

7.2 Маркетинговая стратегия отличается от корпоративной стратегии:

- А) целями и масштабами деятельности;
- Б) разработкой позиционирования;
- В) наличием ресурсов;
- Г) требованиями к разработке стратегии.

7.3 Выберите наиболее точное определение стратегического маркетинга:

А) процесс разработки стратегии, которая учитывает изменчивость факторов внешней среды и направлена на повышение степени удовлетворения нужд потребителей;

Б) аналитический процесс, ориентированный на получение конкурентных преимуществ;

В) активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования, направленный на уже существующие рынки;

Г) процесс, основанный на результатах анализа и прогноза условий окружающей среды, а также сильных и слабых сторон деятельности.

7.4 Чем стратегический маркетинг отличается от операционного:

- А) целью и горизонтом планирования;
- Б) методами анализа;
- В) ориентацией на конкурентов;
- Г) ориентацией на промежуточных клиентов.

7.5 Укажите, что не относится к функциям стратегического маркетинга:

- А) мониторинг внешнего окружения;
- Б) определение целевых сегментов рынка;
- В) позиционирование;
- Г) обеспечение краткосрочной рентабельности.

7.6 Назовите основную задачу стратегического планирования:

А) постоянно ориентировать и переориентировать все виды деятельности организации в направлениях, обеспечивающих ее развитие и рентабельность;

Б) осуществлять постоянный мониторинг внешней среды для выпуска товаров более высокого качества;

В) устанавливать уровень цен с учетом условий конкуренции;

Г) предвидеть требования потребителя для поддержания репутации организации.

7.7 Анализ конкурентоспособности организации преследует цель:

А) выяснить сильные и слабые стороны деятельности;

Б) определить качество товаров и услуг;

В) оценить имеющиеся ресурсы;

Г) все изложенное выше.

7.8 Выбор стратегической ориентации зависит в первую очередь:

А) от действий конкурентов;

Б) от ключевых позиций и приоритетных целей;

В) от позиций клиентов и поставщиков;

Г) от наличия товаров-заменителей.

7.9 Выберите основной фактор, который влияет на уязвимость стратегического плана:

А) непредвиденные обстоятельства;

Б) масштаб риска и степень контроля над ситуацией;

В) отсутствие опыта работы на рынке;

Г) технологическая зависимость от поставщиков.



## **8 Литература, рекомендуемая к изучению по всем разделам**

### **8.1 Основная литература**

1 Алтынбаев, Р.Б. Основы инноватики и управления проектами автоматизации производства [Текст] : учебное пособие / Р.Б. Алтынбаев, Н.З. Султанов; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования "Оренбург. гос. ун-т". - Оренбург : Университет, 2013. - 300 с. : ил. - Библиогр.: с. 296-300. - ISBN 978-5-4417-0303-1.

2 Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони [Электронный ресурс]. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. - Университетская библиотека ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270&sr=1>.

3 Багиев, Г.Л. Маркетинг: учеб. для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич.- 4-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2012. – 557 с. (Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения). – ISBN 978-5-459-00812-8.

4 Баранчеев, В.П. Управление инновациями [Текст] : учебник для бакалавров: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / В.П. Баранчеев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин.- 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2015. - 711 с. : ил. - (Бакалавр. Углубленный курс). - Глоссарий: с. 686-703. - Библиогр.: с. 704-711. - ISBN 978-5-9916-3011-5.

5 Басовский, Л.Е. Маркетинг : учеб. пособие для вузов / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская.- 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 421 с. – ISBN 978-5-16-003633-5.

6 Белов, К.К. Анализ маркетинговых каналов распределения М.: Лаборатория книги, 2010. - 54 с. - Университетская библиотека ONLINE. - Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru>. – 86413.

7 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / Т.Б. Бердникова. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 215 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 212-213. - ISBN 978-5-16-000487-7.

8 Володин, В.В. Управление проектом: учебное пособие / В.В. Володин,, Ф.Б. Лобанов, Т.В. Алексеева, А.В. Максименко, Н. Полякова [Электронный ресурс]. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. - 96 с. - Университетская библиотека ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252967&sr=1>.

9 Вылегжанина, А.О. Организационный инструментарий управления проектом: учебное пособие / А.О. Вылегжанина [Электронный ресурс]. - М., Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 323 с. Университетская библиотека ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276&sr=1>.

10 Жук, Е.С. Стратегический маркетинг: учебник [Электронный ресурс] / Е.С. Жук, Н.П. Кетова. - Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2011. - 203 с. - Режим доступа: ЭБС «Университетская библиотека ОНЛАЙН»: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view&book\\_id=241057](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=241057). - ISBN: 978-5-9275-0904-1.

11 Игнатьева, А.В. Исследование систем управления: учеб. пособие для вузов / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов.- 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 168 с. - (Менеджмент). - Библиогр.: с. 165-166. - ISBN 978-5-238-01344-2.

12 Илышев, А.М. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России [Текст] / А.М. Илышев, Н.Н. Илышева, Т.С. Селевич. - М. : Финансы и статистика : ИНФРА-М, 2010. - 480 с.

13 Качала, В.В. Основы теории систем и системного анализа [Текст] : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Прикладная информатика (по областям)" / В. В. Качала.- 2-е изд. - Москва : Горячая линия-Телеком, 2012, 2007. - 210 с. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9912-0249-7.

14 Королёв, О.В. Маркетинговый аудит предприятия: монография [Электронный ресурс] / О.В. Королев. - М.: Лаборатория книги, 2010. - 101 с. - Режим доступа: ЭБС «Университетская библиотека ОНЛАЙН»: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view&book\\_id=87383](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=87383).

15 Кузнецов, Б.Т. Инновационный менеджмент [Текст] : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / Б.Т. Кузнецов, А.Б. Кузнецов. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 367 с. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-238-01624-5.

16 Лужнова Н.В. Стратегический маркетинг: учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева, М.С. Мантрова; Оренбургский гос. ун-т. - Оренбург: ОГУ, 2016. - 246 с.

17 Репнев, В.А. Исследование системы управления компанией : управление изменениями : учебное пособие [Электронный ресурс] / В.А. Репнев - Директ-Медиа, 2013.

18 Сергеенко, Н.П. Стратегический менеджмент [Текст] / Н.П. Сергеенко. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 61 с. - Университетская библиотека ONLINE. - Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>. – 89726.

19 Сооляттэ, А.Ю. Управление проектами в компании : методология, технологии, практика: учебник [Электронный ресурс]. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - 816 с. - Университетская библиотека ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252963&sr=1>.

20 Троицкий, М. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебно-практическое, практическое пособие / М. Троицкий, Б. Груча, К. Огонек. - М.

: Финансы и статистика, 2011. - 302 с. - Университетская библиотека ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=86093&sr=1>.

## 8.2.Дополнительная литература

1 Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер: Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Питер, 2002. - 544 с.

2 Абчук, В.А. Методы исследований в менеджменте: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 540400 (050400) - Социально-экономическое образование / В.А. Абчук, А.Ф. Борисов, А.В. Воронцов; Рос. гос. пед. ун-т им. А. И. Герцена. - Санкт-Петербург : Росток, 2012. - 480 с. : ил. - Прил.: с. 411-453. - Слов. терминов: с. 454-468. - Библиогр.: с. 469-477. - ISBN 978-5-94668-103-2.

3 Алексеев С.И. Исследование систем управления : учебное пособие [Электронный ресурс] / С.И. Алексеев. - Евразийский открытый институт, 2008. - Режим доступа: ЭБС Университетская библиотека «ONLINE»: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90619&sr=1>

4 Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф: Пер. с англ. Е.Л. Леонтьева. - М.: Экономика, 1989. - 519с.

5 Анфилатов, В.С. Системный анализ в управлении : учеб. пособие / В.С. Анфилатов, А.А Емельянов, А.А.Кукушкин. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 368 с.

6 Багиев, Г.Л. Маркетинг: учеб. для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич.- 4-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2012. – 557 с. (Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения). – ISBN 978-5-459-00812-8.

7 Барамзин, С.В. Исследование систем управления: учеб. пособие / С.В. Барамзин. - М. : РИО РТА, 2007. - 160 с. - Библиогр.: с. 158-159. - ISBN 978-5-9590-0076-9.

8 Басовский, Л.Е. Маркетинг : учеб. пособие для вузов / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская.- 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 421 с. – ISBN 978-5-16-003633-5.

9 Белоусов, Е.С. Разработка системы управления маркетингом фирмы: монография [Электронный ресурс] / Е.С. Белоусов. - М.: Лаборатория книги, 2010. - 128 с. - Режим доступа: ЭБС «Университетская библиотека ОНЛАЙН»: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=89581>.

10 Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / И. К. Беляевский . - М. : Финансы и статистика, 2008. - 320 с. : ил.. - Библиогр.: с. 317-319. - ISBN 978-5-279-02220-5.

11 Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие для вузов / Т. Б. Бердникова . - Москва : ИНФРА-М, 2008. - 215 с. : табл.. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 212-213. - ISBN 978-5-16-000487-7.

12 Бурмистров, А.Н. Анализ рыночной ситуации [Электронный ресурс]: учеб. видеокейс / А.Н. Бурмистров . - СПб. : ЗАО «Решение: учебное видео», 2007. - 1 электр. опт. диск (CD-ROM) + 3 брошюры. - Прил. на бумажном носителе: Записка для преподавателя: «Неизведанные тропы» - 52 с.; «В поисках лакомого кусочка» - 54 с.; «Похитители сегментов» - 42 с.

13 Васильева, Л.Н. Моделирование микроэкономических процессов и систем [Текст] : учебник по специальности "Информационный менеджмент" / Л.Н. Васильева, Е.А. Деева. - Москва : КноРус, 2012. - 392 с. : ил. - Прил.: с. 344-390. - Библиогр.: с. 391-392. - ISBN 978-5-406-02084-5.

14 Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебник / В.Р. Веснин.- М. : Проспект, 2006. - 328 с.

15 Виноградова, З.И. Стратегический менеджмент: матрица модулей, «дерево» целей: учеб. пособие для вузов / З.И. Виноградова, В.Е. Щербакова. - М. : Фонд «Мир»: Академ. Проект, 2004. - 304 с.

16 Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема: Пер. с англ. - М.: Финпресс, 2000. -272 с.

17 Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент : учебник / О.Д. Волкогонова, А. Т. Зуб . - М. : Форум: ИНФРА-М, 2006. - 256 с.

18 Глазов, М.М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебник для вузов / М.М. Глазов . - СПб. : Андреевский издательский дом, 2006. - 448 с. - (Библиотека менеджера). - Библиогр.: с. 403-407. - Прил.: с. 408-434. - ISBN 5-902894-04-2.

19 Глазов, М.М. Маркетинг предприятия: анализ и диагностика [Текст] : учеб. для вузов / М.М. Глазов, И.П. Фирова. - СПб. : Андреевский изд. дом, 2009. - 272 с. - (Библиотека менеджера). - Прил.: с. 216-261. - Библиогр.: с. 262-266.

20 Глазов, М.М. Менеджмент предприятия: анализ и диагностика [Текст] : учебник для вузов / М.М. Глазов, И.П. Фирова . - СПб. : Андреевский издательский дом, 2007. - 239 с. - (Библиотека менеджера). - Библиогр.: с. 224-233. - Прил.: с. 234-237. - ISBN 5-902894-10-7.

21 Годин, С. Доверительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя = Permission Markening. Turning Strangers into Friend, and Friends into Cusrjmers / С. Годин. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. - 246 с. - ISBN 5-9614-0066-2.

22 Горбовцов Г.Я. Системы управления проектом: учебное пособие / Г.Я. Горбовцов. [Электронный ресурс]. - М.: Евразийский открытый институт, 2011. - 341 с. - Университетская библиотека ONLINE. - Режим доступа: / <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=93147&sr=1>

23 Григорьев, М.Н. Маркетинг : учеб. для вузов / М.Н. Григорьев. – М. : Юрайт, 2010. – 367 с. – ISBN 978-5-9916-0299-0.

24 Данченко, Л.А. Управление маркетингом: учебно-методический комплекс [Электронный ресурс] / Л.А. Данченко, С.В. Ласковец: М.: Евразийский открытый институт, 2008. - 103 с. - Режим доступа: ЭБС «Университетская библиотека ОНЛАЙН»: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90739>. - ISBN: 978-5-374-00144-0.

25 Данько, Т.П. Управление маркетингом : учебник / Т.П. Данько. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 363 с. : ил. - (Высшее образование). - Прил.: с. 322-363. - ISBN 978-5-16-003688-5.

26 Домнина, С.В. Стратегический маркетинг : учеб. пособие / С.В. Домнина, Е.К. Чиркунова. - Самара : Изд-во Самарского гос. архитектурно-строит. ун-та, 2007. - 132 с. - Библиогр.: с. 119-121. - Прил.: с. 122-132. - ISBN 5-9585-0178-х.

27 Дэй, Дж. Стратегический маркетинг: пер. с англ. / Дж. Дэй. - М. : Эксмо, 2003. - 640 с. - ISBN 5-04-008959-7.

28 Ефимов, А. Использование различных видов коммуникаций в системе маркетинга [Электронный ресурс] / А. Ефимов. – М. : Лаборатория книги, 2010. – 49 с. - ISBN 978-5-905865-83-1. – Университетская библиотека ONLINE. - Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru>.

29 Жуков Б.М. Исследование систем управления : учебное пособие [Электронный ресурс] / Б.М. Жуков, Е.Н. Ткачева. - Дашков и К, 2011. - Режим доступа: ЭБС «РУКОНТ»: <http://rucont.ru/efd/286962>.

30 Ивашкова, Н.И. Управление маркетингом : учеб. пособие / Н.И. Ивашкова. - М. : Форум, 2010. - 176 с. - Библиогр.: с. 171-173. - ISBN 978-5-91134-388-0.

31 Игнатьева, А.В. Исследование систем управления [Текст] : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Государственное и муниципальное управление" и "Менеджмент" / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов.- 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 168 с. - (Менеджмент). - Прил.: с. 163-164. - Библиогр.: с. 165-155. - ISBN 978-5-238-01344-2.

32 Кобелев, Н.Б. Основы имитационного моделирования сложных экономических систем [Текст] : учеб. пособие для вузов / Н.Б. Кобелев. - М. : Дело, 2003. - 336 с. - Библиогр.: с. 333. - ISBN 5-7749-0309-5.

33 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент : учебник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. - 12-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 814 с. – ISBN 978-5-459-00841-8.

34 Котлер, Ф. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций : пер. с англ / Ф. Котлер, А.Р. Андреасен .- 6-е изд. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2007. - 855 с. : ил. - (Бизнес-классика) - ISBN 978-5-222-11766-8.

35 Крылова, Н.В. Развитие системы управления маркетингом на предприятии [Электронный ресурс] / Н.В. Крылова. - М.: Лаборатория книги, 2010. - 68 с. - Режим доступа: ЭБС «Университетская библиотека ОНЛАЙН»: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view&book\\_id=88654](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=88654).

36 Крюков, А. Ф. Управление маркетингом: учеб. пособие для вузов / А.Ф. Крюков. - М. : КноРус, 2005. - 368 с. - Библиогр.: с. 367-368. - ISBN 5-85971-081-X.

37 Маркетинг : учеб. для вузов / С. Божук и др. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 448 с. – (Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения). – ISBN 978-5-459-01089-3.

38 Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова . - М. : ИНФРА-М,; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2006. - 288 с.

39 Мельникова, Н.А. Медиапланирование. Стратегическое и тактическое планирование рекламных кампаний / Н.А. Мельникова . - М. : Дашков и К, 2009. - 180 с. - Библиогр.: с. 179. - ISBN 978-5-394-00338-7

40 Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куин, С. Гошал / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Питер, 2001. - 688 с.

41 Михарева, В.А. Стратегический маркетинг : учеб. пособие для вузов / В.А. Михарева. - Минск: Изд-во Гревцова, 2009. - 204 с.: ил. - Прил.: с. 195-199. - Библиогр.: с. 200-203. - ISBN 978-985-6826-60-6.



42 Мишин, В.М. Исследование систем управления. Учебник [Электронный ресурс] / В.М. Мишин. - Юнити-Дана, 2012. - Режим доступа: ЭБС: <http://rucont.ru/efd/189005>.

43 Моисеева, Н.К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: учеб. пособие / Н.К. Моисеева, М.В. Коньшева; под ред. Н.К. Моисеевой.- 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Финансы и статистика, 2005. - 416 с. - Библиогр.: с. 415-416. - ISBN 5-279-02916-5.

44 Мыльник, В.В. Исследование систем управления [Текст] : учеб. пособие для вузов / В.В. Мыльник, Б.П. Титаренко, В.А. Волочиенко.- 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Акад. проект ; Екате-ринбург : Деловая книга, 2003. - 352 с. - (Gaudeamus) - ISBN 5-8291-0262-5. - ISBN 5-88687-127-6.

45 Основы маркетинга = Marketing Essentials: крат. курс. Пер. с англ. / Ф. Котлер. – М.: Ви-льямс, 2010. – 647. – ISBN 978-5-8459-0376-1.

46 Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М. : КноРус, 2005. - 496 с. - Библиогр.: с. 487-491. - ISBN 5-85971-121-2.

47 Ползунова, Н.Н. Исследование систем управления [Текст] : учеб. пособие для вузов / Н.Н. Ползунова, В.Н. Краев.- 2-е изд. - М. : Акад. проект ; Екатеринбург : Деловая кн., 2005. - 176 с. - (Gaudeamus). - Библиогр.: с. 173. - ISBN 5-88687-163-2. - ISBN 5-8291-0542-X.

48 Попов, Ю.И. Управление проектами [Текст] : учебник для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и другим программам подготовки управленческих кадров / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко; Ин-т экономики и финансов "Синергия". - Москва : ИНФРА-М, 2012. - 208 с. - (Учебники для программы МВА = Master of Business Administration). - Прил.: с. 166-196. - Библиогр.: с. 197. - Глоссарий: с. 198-204. - ISBN 978-5-16-002337-3.

49 Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер : Пер. с англ. по; ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. -М.: Международные отношения, 1993 - 896 с.

50 Рогожин, С.В. Исследование систем управления [Текст] : учебник / С.В. Рогожин, Т. В. Рогожина . - М. : Экзамен, 2005. - 288 с. - Библиогр.: с. 283-287. - ISBN 5-472-00533-7.

51 Романов, А.А. Маркетинг : учеб. пособие для вузов / А.А. Романов, В.П. Басенко, Б.М. Жуков. – М. : Дашков и К, 2012. – 440 с. – ISBN 978-5-394-01311-9.

52 Тихомирова, О.Г. Управление проектом. Комплексный подход и системный анализ [Текст] : монография / О.Г. Тихомирова. - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 301 с. - (Научная мысль. Менеджмент). - На обл. и тит. л.: Электронно-библиотечная система znanium.com. - Библиогр.: с. 296-298. - ISBN 978-5-16-006383-6.

53 Томпсон, мл., А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учеб. для вузов: пер. с англ. / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд .- 9-е изд. - М. : ИНФРА-М, 2001. - 412 с.

54 Управление маркетингом: учеб. пособие / под ред. И.М. Синяевой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Вузовский учебник, 2009. - 416 с. - (Вузовский учебник). - Библиогр.: с. 411-413. - ISBN 978-5-9558-0112-4.

55 Управление проектами [Текст] : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" И.И. Мазур [и др.]; под ред. И.И. Мазура, В. Д. Шапиро.- 10-е изд., стер. - Москва : Омега - Л, 2014. - 960 с. : ил. - (Современное бизнес-образование). - Библиогр. в конце гл. - Прил.: с. 926-959. - ISBN 978-5-370-02800-7.

56 Управление проектом. Основы проектного управления [Текст] : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Гос. и муницип. упр.", "Маркетинг", "Упр. персоналом", "Упр. инновациями", "Нац. экономика" /

под ред. М. Л. Разу; Гос. ун-т упр.- 4-е изд., стер. - Москва : КноРус, 2012. - 760 с. : ил. - ISBN 978-5-406-02099-9.

57 Федотов, И.М. Стратегии привлечения клиентов [Электронный ресурс] / И.М. Федотов. – М. : Лаборатория книги, 2010. – 96. - Университетская библиотека ONLINE. - Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru>.

58 Фрейдина, Е.В. Исследование систем управления [Текст] : учеб. пособие / Е.В. Фрейдина; под ред. Ю.В. Гусева.- 3-е изд., стер. - М. : Омега - Л, 2010. - 368 с. - (Высшая школа менеджмента). - Библиогр.: с. 361-367. - ISBN 978-5-370-01342-3.

59 Чирва, Е.В. Маркетинговый анализ деятельности банка / Е.В. Чирва // Маркетинг в России и за рубежом, 2008. - N 2. - С. 84-97. - Библиогр.: с. 97 (1 назв.).

60 Шаповалов, В.А. Маркетинговый анализ [Текст] : учеб. пособие для вузов / В.А. Шаповалов. - М. : Феникс, 2005. - 156 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 152-154. - ISBN 5-222-07422-6.

61 Шаповалов, В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ [Текст] : учеб. пособие для вузов / В.А. Шаповалов. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. - 346 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 337-340. - ISBN 978-5-222-13469-6.

62 Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / М.Б. Шифрин. - СПб. : Питер, 2006. - 240 с.

### **8.3 Периодические издания**

1 Антонов, В.Г. Концепция стратегического управления организацией / В. Г. Антонов, Г. В. Серебрякова // Маркетинг, 2014. - № 3 (136). - С. 107-124.

2 Ахрамеев, А. Н. Подходы формирования концепции стратегического контроллинга гармонизации промышленной и торговой политики / А.Н. Ахрамеев; рец. Р.В. Калиничевой // Аудит и финансовый анализ, 2014. - № 5. - С. 220-224.

3 Баженов, О.В. Практическое использование результатов стратегического анализа и прогнозирования деятельности предприятий медной промышленности (реализация положений авторского методологического подхода) / О. В. Баженов; рец. Л. В. Юрьевой // Аудит и финансовый анализ, 2014. - № 4. - С. 210-214.

4 Гвоздецкая, И.В. Стратегическое развитие брендов компании / И.В. Гвоздецкая // Маркетинг, 2012. - № 1 (122). - С. 54-63.

5 Грошев, И.В. Гендерная специфика стратегического маркетинга на российском рынке туризма для сегмента потребителей категории старшего возраста / И.В. Грошев, Е.П. Корчагин // Маркетинг в России и за рубежом, 2014. - № 2. - С. 92-102.

6 Гуськова, Н. Стратегическое партнерство в концепциях менеджмента качества и организационного совершенства / Н. Гуськова, Т. Салимова, Ю. Палькина // Проблемы теории и практики управления, 2013. - № 9. - С. 106-114.

7 Демидов, А.В. Стратегическая конкурентоспособность предприятий и оценка уровня нововведений / А.В. Демидов, Г.А. Смирнова, М.Н. Титова // Инновации, 2013. - № 2. - С. 102-106.

8 Зобов, А.М. Стратегические альянсы в маркетинговых стратегиях российских компаний / А.М. Зобов // Маркетинг, 2012. - № 1 (122). - С. 48-53.

9 Исаев, Д.В. Проектирование систем информационной поддержки корпоративного управления и стратегического менеджмента / Д. В. Исаев; рец. Т. К. Кравченко // Аудит и финансовый анализ, 2013. - № 6. - С. 329-334.

10 Калиничева, Р.В. Функциональные и технологические особенности стратегического контроллинга гармонизации промышленной и торговой

политики малого бизнеса / Р. В. Калиничева, А. Н. Ахрамеев; рец. О. С. Глинской // Аудит и финансовый анализ, 2014. - № 5. - С. 239-241.

11 Карпова, Н.П. Методология стратегического планирования в маркетинге и логистике / Н.П. Карпова; рец. С.В. Носкова // Аудит и финансовый анализ, 2013. - № 2. - С. 255-258.

12 Керимов, В.Э. Контроллинг показателей стратегического развития в агрохолдингах / В.Э. Керимов, Ч.В. Керимова; рец. Н.Н. Карзаевой // Аудит и финансовый анализ, 2015. - № 2. - С. 320-326.

13 Крюков, М. С. Организация успешного стратегического альянса на примере Renault - Nissan / М.С. Крюков // Маркетинг и маркетинговые исследования, 2013. - № 6. - С. 454-461.

14 Мальсагов, И.А. Методика морфологического анализа показателей стратегической управленческой отчетности холдинга / И.А. Мальсагов; рец. О. А. Мироновой // Аудит и финансовый анализ, 2014. - № 1. - С. 287-297.

15 Мельник, Т.И. Стратегические эмпирические модули в коммуникациях с потребителями / Т.И. Мельник // Практический маркетинг, 2014. - № 1. - С. 20-30.

16 Нацубидзе, А.С. Внедрение стратегической системы управления конкурентоспособностью в деятельность современных российских предприятий / А. С. Нацубидзе; рец. В. Н. Островской // Аудит и финансовый анализ, 2014. - № 1. - С. 298-302.

17 Николаев, В.А. Методология стратегического анализа рисков социальных систем / В.А. Николаев, Д.А. Исаков; рец. В. Т. Чая // Аудит и финансовый анализ, 2014. - № 1. - С. 316-318.

18 Оголева, Л.Н. Обратный реинжиниринг и диагностика текущего состояния предприятия как системы / Л. Н. Оголева, В. М. Радиковский // Экономический анализ: теория и практика, 2004. - N 11. - С. 26-35. - Продолж. следует.

19 Портных, В.В. Развитие методологии стратегического маркетингового управления бизнес-организацией / В.В. Портных //

Маркетинг и маркетинговые исследования, 2014. - № 4. - С. 250-255. - Библиогр.: с. 255 (4 назв.).

20 Седельников, В.М. Маркетинговые подходы к развитию региона: стратегический и тактический = Marketing Approaches to Regional Development: Strategic and Tactical Approaches / В.М. Седельников // Практический маркетинг, 2015. - № 2 (216). - С. 3-12.

21 Семеркова, Л.Н. Какой маркетинг и какие маркетологи нужны регионам / Семеркова Л.Н., Белякова В.А., Шерстобитова Т.И. // Менеджмент в России и за рубежом, 2015. - № 3. - С. 33-40.

22 Стребел, П. Стратегические инициативы в развитии компании / П. Стребел, А.-В. Ольсон; авториз. пер. с англ. Ю.Н. Карасевой // Маркетинг, 2015. - № 1 (140). - С. 94-100.

23 Сысоев, Н.А. Стратегический и операционный маркетинг в общественном питании / Н.А. Сысоев // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, 2013. - № 3. - С. 102-106.

24 Федорова, И.Ю. Постановка системы стратегического управленческого учета в организациях внутреннего водного транспорта / И.Ю. Федорова // Аудит и финансовый анализ, 2014. - № 5. - С. 256-263.

25 Филиппова, Л.В. Современные тенденции развития аналитических аспектов в стратегическом управлении вуза / Л.В. Филиппова; рец. А.И. Нечитайло // Аудит и финансовый анализ, 2014. - № 4. - С. 241-245.

26 Чиков, Д.В. Генезис и история контроллинга как направления стратегического развития хозяйствующих субъектов / Д. В. Чиков; рец. Е. А. Озорниной // Аудит и финансовый анализ, 2015. - № 2. - С. 342-347.

27 Чиков, Д.В. Концептуальный подход к стратегическому управленческому учету / Д. В. Чиков; рец. Е. А. Озорниной // Аудит и финансовый анализ, 2015. - № 1. - С. 350-354.

28 Шевченко, Д.А. Маркетинговая разведка - ориентир стратегического планирования развития вуза / Д.А. Шевченко // Практический маркетинг, 2012. - № 1. - С. 4-11.

29 Шохнер, А.В. Роль стратегического контроллинга гармонизации промышленной и торговой политики в развитии и эффективности деятельности малого бизнеса / А.В. Шохнер, Р.В. Калиничева, А.Н. Ахрамеев; рец. О. С. Глинской // Аудит и финансовый анализ, 2014. - № 5. - С. 264-268.

#### **8.4 Интернет-ресурсы**

1 Маркетинг PRO : журнал [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://marketingpro.ru>.

2 Маркетолог : журнал [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.marketolog.ru>.

3 Новый маркетинг : журнал [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://marketing.web-standart.net>.

4 Сайт о менеджменте и управлении персоналом [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.menedzhment.org>.

5 Маркетинг и маркетинговые исследования : журнал [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.marketingandresearch.ru>.

6 Энциклопедия маркетинга : интернет-проект [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru>.

7 Творческий брендинг : интернет-журнал [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.advi.ru>.

8 Тематический портал о маркетинге [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://marketing.web-3.ru>. - 01.11.2015.

9 Открытая школа бизнеса : интернет-портал [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://obs.ru>.

10 4p : журнал [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.4p.ru>.

11 Advmarket : журнал [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.advmarket.ru>.

12 Сайт о рекламе, маркетинге и PR [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.sostav.ru>.

13 Информационно-аналитический портал о рынке рекламы, СМИ и маркетинге [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.admarket.ru>.

14 Информационно-аналитический портал о рекламе, маркетинге, PR [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.advertology.ru>.



Учебник

Наталья Валерьевна Лужнова

Ольга Михайловна Калиева

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МАРКЕТИНГОВОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ**

ISBN 978-5-7410-1642-8

