

Государственный экзамен

ответы на вопросы



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АКАДЕМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
ГУМАНИТАРНЫХ НАУК

ФГБОУ ВО ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АКАДЕМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГУМАНИТАРНЫХ НАУК

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Профиль «Менеджмент СМИ»

ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ

Государственный экзамен (20 | 21)

Подготовил: студент IV курса

Косолапов В.М.

Москва

2021



Работа находится под лицензией [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

СПИСОК ВОПРОСОВ

1. Деньги и их роль в экономике. Основные функции денег. Характеристика особенностей современных денег	8
2. Центральный банк, его задачи и функции	10
3. Ценовая дискриминация. Выгода потребителя и выгода производителя ..	11
4. Экономический рост и развитие. Факторы экономического роста.....	12
5. Международная миграция капитала и рабочей силы	14
6. Принципы монополистического ценообразования	15
7. Этапы разработки нового товара.....	16
8. Разрешение конфликтов и трудовых споров в организации	17
9. Система адаптации персонала как ресурс эффективности организации ...	18
10. Предпринимательская деятельность, ее формы и сферы	20
11. Алгоритм создания фирмы	22
12. Типы запасов. Методы анализа запасов	24
13. Мотивация и стимулирование труда	26
14. Процессуальные теории мотивации персонала	27
15. Содержательные теории мотивации персонала	29
16. Жизненный цикл организации и его основные стадии	30
17. Роль и влияние цифровой экономики на бизнес	32
18. Понятие логистики. Логистическая система в организации	34
19. Функциональные области логистики	36
20. Сущность реорганизации. Основные формы реорганизации фирмы.....	37
21. Комплексная реструктуризация фирмы и ее виды.....	39
22. Управление нововведениями. Изменения и стадии процесса изменений в организации	40
23. Сущность бизнес-процесса. Классификация бизнес-процессов	42
24. Структура и содержание типового бизнес-плана организации	43

25. Сущность, принципы и методы бизнес-планирования	44
26. Сущность и основные понятия современной концепции управления проектами. Классификация проектов	45
27. Жизненный цикл и структура проекта. Методы структуризации проекта. Построение иерархической структуры работ	47
28. Управление временем проекта. Определение последовательности и продолжительности работ. Планирование по методу критического пути	50
29. Интегрированные маркетинговые коммуникации в продвижении товаров и услуг на рынке	52
30. Инструментарий маркетинга в организации	53
31. Сущность и эволюция маркетинга как концепции управления	55
32. Процесс стратегического управления	56
33. Анализ внешней и внутренней среды организации. SWOT-анализ	57
34. Отраслевая конкуренция. Модель пяти конкурентных сил	59
35. Маркетинговый потенциал. Элементы комплекса маркетинга	61
36. Базовые конкурентные стратегии и их характеристика	63
37. Формирование портфеля продуктов компании на долгосрочный период. Матрица БКГ	65
38. Оценка и анализ внешней и внутренней среды деятельности фирмы	66
39. Современные концепции мотивации деятельности персонала	68
40. Соотношение и связь формального и неформального управления	69
41. Управление развитием персонала: цели, тенденции, организация	70
42. Ротация персонала: цели, задачи и факторы эффективности	71
43. Признаки и основные черты корпоративного управления	72
44. Психологические факторы управления. Этика менеджера	73
45. Проблемы и признаки эффективности коммуникаций	75
46. Разрешение конфликтов в процессах управления	77

47. Управление рисками в деятельности фирмы: цели, формы, этапы	78
48. Основные признаки банкротства и его последствия для организации	80
49. Современные системы и методы управления качеством	81
50. Качество как объект и результат эффективного управления.....	83
51. Факторы, формирующие качество товара в процессе производства и обслуживания.....	84
52. Функциональная структура и организационные уровни государственного управления	85
53. Бизнес-модель корпорации.....	87
54. Внутренняя норма доходности инвестиций (IRR): сущность, преимущества, недостатки и правила использования.....	88
55. Динамические методы оценки инвестиционных проектов.....	89
56. Дисконтированный срок окупаемости инвестиции (DPP): преимущества, недостатки и правило принятия решений	90
57. Инновационные цели и инновационный потенциал организации.....	91
58. Концепция взаимосвязи риска и доходности.....	92
59. Чистый дисконтированный доход (NPV): сущность, преимущества, недостатки и правила использования.....	93
60. Средства общения. Невербальное и вербальное общение	95
61. Управление деловой карьерой персонала	96
62. Управление конфликтами в организации. Упреждение конфликтов.....	97
63. Маркетинговые исследования: сущность, типы и методы	98
64. Формирование группового поведения в организации.....	99
65. Природа личности и ее социально-психологическая структура. Принципы прогнозирования поведения персонала.....	100
66. Управление организационной культурой. Подходы к формированию организационной культуры.....	102

67. Лидерство в организации. Теория власти и влияния	103
68. Формулировка закона синергии. Основные показатели созидательного синергетического эффекта в организации	104
69. Монополия, монополистическая конкуренция, олигополия и монополия. Негативные стороны монополизации экономики	105
70. Принципы и методы управления персоналом	106
71. Уровни медиа. Коммуникационная пирамида. Массовые коммуникации и их ключевые элементы	107
72. Новейшие тенденции и перспективы развития медиа	109
73. Средства массовой информации. Основные понятия	110
74. Реклама, ПР, пропаганда — определения, понятия, функции	111
75. Типы каналов распространения информации	114
76. ПР и реклама в экономике СМИ	115
77. Рекламная деятельность фирмы-производителя. Модель ПР-структуры. Управление процессом ПР	116
78. Сущность, черты, основная цель, задачи и функции рекламы	118
79. Этапы разработки рекламной кампании и ее основное содержание	119
80. Типология взаимодействия коммуникатора и реципиента	120
81. Функции СМИ: общая характеристика и проблемы реализации	121
82. Нормативно-правовые основы деятельности СМИ	122
83. Методы формирования бюджета маркетинговых коммуникаций	123
84. Выбор каналов коммуникации. Разработка сообщения	125
85. Сотрудничество с общественностью. Роль ПР в формировании деловой репутации фирмы	127
86. Процесс менеджмента в области ПР	129
87. ПР-мероприятия: цели, основные виды и специфика проведения	130
88. Формат интернет-рекламы. Бюджет рекламных кампаний	131

89. Этапы медиапланирования. Особенности радио- и теле-аудитории	132
90. Медиа-средства распространения рекламы и ПР-информации	134
91. Постановка целей рекламной кампании. Планирование и проведение рекламной кампании.....	135
92. Цифровизация процессов массовой информации.....	136
93. Основные тенденции развития средств массовой коммуникации	137
94. Уникальное торговое предложение и правила его создания	138
95. Медиаисследования: цель, виды и выборка.....	139
96. Базовые методы сбора информации. Измерение медиа-аудитории.....	140
97. Этапы медиапланирования. Измерение радио- и телеаудитории	141
98. Сегментирование информационного рынка. Выбор целевых рыночных сегментов	142
99. Управление рекламой в современном бизнесе	144
100. Маркетинговая информация в рекламном тексте. Разработка рекламного продукта.....	145
101. Технология конструирования новостей для СМИ	146
102. Определение целевой аудитории. Специфика и характеристика целевой аудитории.....	147

1. Деньги и их роль в экономике. Основные функции денег.

Характеристика особенностей современных денег

Деньги — это эквивалент, служащий мерой стоимости любых товаров и услуг, способный непосредственно на них обмениваться.

В экономике деньги служат необходимым активным элементом и составной частью деятельности общества, отношений между различными участниками и звеньями производственного процесса.

Сущность денег характеризуется их участием в:

- Осуществлении различных видов общественных отношений (деньги отражают развитие экономических отношений в обществе);
- Распределении валового национального продукта (ВНП) (в приобретении недвижимости, земли);
- Определении цен, выражающих стоимость товаров и услуг.

Деньги выполняют такие функции, как:

- Мера стоимости — деньги как всеобщий эквивалент измеряют стоимость всех товаров;
- Средство обращения — деньги при обращении товаров должны присутствовать реально;
- Средство платежа — деньги завершают процесс обмена, погашая долговое обязательство;
- Средство накопления — деньги могут быть использованы для резервирования запаса будущей покупательной способности;
- Мировые деньги — участвуют во взаимоотношениях между экономическими субъектами: государствами, юридическими и физическими лицами, находящимися в разных странах.

Современные деньги — это долговые обязательства государства, банков и сберегательных учреждений, которые признаны законным платежным средством.

Современные деньги представлены, в первую очередь, электронными деньгами. При этом речь идет об изменении материальной формы денег.

Основные особенности современных денег:

- В современных условиях золото не выполняет денежных функций и давно вытеснено из обращения. Это называется демонетизацией золота;

- В обращении преобладают кредитные деньги. Кроме того, сохраняется незначительный процент бумажных денег;
- Происходит вытеснение из оборота банкнот и чеков кредитными карточками и электронными кошельками на портативных устройствах;
- Активно развиваются электронные деньги и криптовалюты (разновидность цифровых денег, учет внутренних расчетных единиц которой обеспечивает децентрализованная платежная система);
- Современные деньги не являются эквивалентом стоимости товара, потому что не имеют собственной стоимости.

Электронные деньги — это бессрочные денежные обязательства банковской или другой компании, выраженные в электронном виде, удостоверенные электронной цифровой подписью и погашаемые в момент их предъявления обычными деньгами.

Также к основным видам современных денег относят:

- Вексель — письменное долговое обязательство строго установленной формы, дающее векселедержателю беспорное право по истечении определенного срока требовать с должника обозначенную денежную сумму;
- Банкноту — вексель банка, который выполняет функцию средства платежа;
- Чек — документ, содержащий письменный приказ владельца текущего счета банку уплатить наличными или перевести на текущий счет другого лица определенную сумму банкнот.

2. Центральный банк, его задачи и функции

Центральный банк — это экономический институт, функционирующий в сфере товарно-денежных отношений. Его денежно-кредитная политика основана на использовании денег, кредита, процента и валютного курса.

Центральные банки являются регулирующим звеном в банковской системе, поэтому их деятельность связана с укреплением денежного обращения, защитой и обеспечением устойчивости национальной денежной единицы, развитием и укреплением банковской системы страны.

Основные функции центрального банка:

- Эмиссия банкнот — осуществляется путем передачи банкнот центральным банком коммерческим банкам и правительству в соответствии с их потребностями в обмен на обязательства;
- «Банк банков» — если банки испытывают недостаток денежных средств или не могут привлечь ресурсы из других источников, им оказывает содействие центральный банк;
- Банк правительства — центральный банк осуществляет операции по кассовому исполнению бюджета, а также осуществляет кредитование государства и управление государственным долгом;
- Денежно-кредитное регулирование — государство через центральный банк обеспечивает стабильное и безопасное функционирование банков, предотвращает дестабилизирующие процессы в банковском секторе;
- Реализация валютной политики — центральный банк осуществляет валютное регулирование путем учетной политики и балансов, участвует в операциях мирового рынка ссудных капиталов;
- Организация платежно-расчетных отношений — поддержание стабильности финансовой структуры, обеспечение эффективного функционирования платежной системы и проведение денежно-кредитной политики;
- Главный расчетный центр страны — центральный банк стремится создать такие условия проведения платежей и расчетов, которые минимизировали бы системный риск и его последствия.

Центральный банк и есть тот элемент системы, который непосредственно осуществляет государственное управление банковской системой.

При этом используются преимущественно методы государственного регулирования и экономические методы управления.

3. Ценовая дискриминация. Выгода потребителя и выгода производителя

Ценовая дискриминация — это ценовая политика, суть которой заключается в формировании разной стоимости одних и тех же товаров или услуг для различных сегментов потребителей. Преимущество такого подхода — максимальный охват потребительского рынка при минимальных издержках.

Ценовой дискриминации, как технике продаж, необходим сильный маркетинг. Если одна и та же продукция или услуга предлагается большому контингенту потребителей, то на первый план выходит позиционирование товара.

Для реализации техники ценовой дискриминации производитель должен быть монополистом на рынке. В конкурентных нишах такая манипуляция невозможна.

Выделяют несколько целей ценовой дискриминации:

- Увеличение прибыли за счет присвоения излишка потребителя — разница между «готовы заплатить» и «реально потраченная сумма»;
- Расширение производственных мощностей и экономия на нововведениях. Оборот продукции растет при минимальных издержках;
- Повышение лояльности разных сегментов целевой аудитории. Покупатели получают возможность купить товар или услугу по стоимости ниже рынка.

Различают три уровня ценовой дискриминации:

- Первая степень — продукт реализуется всем сегментам целевой аудитории по той стоимости, которую они «скорее готовы заплатить, чем отказаться»;
- Вторая степень — товар имеет постоянную цену и плавающую наценку. Именно вторую часть изменяют под условия закупки;
- Третья степень — целевые сегменты потребителей делятся на степени покупательской способности (с соответствующими ценами).

Проведение политики ценовой дискриминации может привести к увеличению выигрыша покупателя, так как цена устанавливается на уровне, учитывающем воспринимаемую им ценность товара. Поэтому покупатели, для которых ценность этой продукции меньше, чем для других, приобретая ее по более низкой цене, максимизируют свою полезность.

С другой стороны, фирмы, устанавливающие различные цены для разных групп покупателей, увеличивают объем продаж и, таким образом захватывают большую часть рынка и увеличивают прибыль.

4. Экономический рост и развитие. Факторы экономического роста

Экономический рост — это количественное и качественное совершенствование общественного продукта за определенный период времени.

Свое выражение экономический рост находит в увеличении потенциального и реального валового национального продукта (ВНП). Это увеличение можно измерить ростом реального ВНП или ростом ВНП на душу населения.

В связи с этим статистическим показателем, отражающим экономический рост, является годовой темп роста ВНП в процентах.

В качестве источников экономического роста рассматриваются такие факторы как капитал, технический прогресс, труд, образование, природные ресурсы и т.д.

Экономическое развитие — это результат взаимодействия экономических, социальных, политических и других факторов, позволяющий сформировать основу социального прогресса.

Круг источников экономического развития учитывает, например, различия в уровне развития экономик исследуемых стран, различия в социальных, культурных, национальных и других аспектах поведения людей.

С известной долей допущений можно сказать, что как понятие «экономическое развитие» более конкретно и практически значимо, а «экономический рост» более абстрактно и теоретически значимо.

Выделяют два основных типа экономического роста: экстенсивный и интенсивный.

Экстенсивный экономический рост достигается за счет использования большего количества факторов производства.

К основным факторам производства относят:

- Труд;
- Землю;
- Капитал;
- Предпринимательскую способность;
- Научно-технический прогресс.

В данном случае прирост производства продукции достигается за счет роста численности и квалификационного состава работников, за счет повышения мощности предприятия, т.е. увеличения количества установленного оборудования.

Интенсивный экономический рост связан с повышением отдачи с единицы используемых производственных ресурсов и применением более эффективных факторов производства.

Здесь увеличение объема производства обеспечивается за счет применения более совершенной техники, достижений науки, повышения квалификации работников.

Принято считать, что преимущественно интенсивный рост имеет место в том случае, если более 50% прироста производства достигнуто за счет интенсивных факторов. Если же свыше 50% прироста обеспечено за счет вовлечения в производство новых ресурсов, то говорят о преимущественно экстенсивном росте.

Экстенсивные факторы экономического роста включают в себя рост затрат капитала и труда.

Интенсивные факторы экономического роста — это технологический прогресс, повышение качества человеческого капитала, совершенствование системы управления и т.д.

Также экономический рост всегда выступает как результат действия экономических и неэкономических факторов.

К **экономическим факторам** относят увеличение количества и совершенствование качества используемых ресурсов, к **неэкономическим факторам** — военно-политические, географические, климатические, национальные, культурные и т.д.

По способу воздействия на процесс экономического роста разграничивают прямые и косвенные факторы.

Прямые факторы непосредственно определяют возрастание производственного потенциала национальной экономики. К ним относят изменение количества и повышение качества используемых трудовых, природных и капитальных ресурсов, совершенствование технологии и организации производства.

Косвенные факторы опосредованно воздействуют на процессы роста, способствуя или, напротив, препятствуя реализации растущего потенциала экономики. К таким факторам относят цены на ресурсы, степень монополизации рынков, характер распределения доходов в обществе, систему налогообложения.

5. Международная миграция капитала и рабочей силы

Международная миграция капитала — это встречное движение капиталов между странами, приносящее их собственникам доход.

Причинами миграции капитала являются:

- Относительный избыток капитала в стране, его перенакопление;
- Разная предельная производительность капитала, определяемая процентной ставкой;
- Наличие таможенных барьеров, мешающих ввозу товаров и подталкивающих зарубежных поставщиков к ввозу капитала для проникновения на рынок;
- Стремление фирм к географической диверсификации производства;
- Растущий экспорт товаров, вызывающий спрос на капитал;
- Несовпадение спроса на национальный капитал и его предложение в различных сферах и отраслях народного хозяйства;
- Возможность монополизации местного рынка сбыта;
- Наличие в странах, куда вывозится капитал, более дешевого сырья или рабочей силы;
- Стабильная политическая обстановка и благоприятный инвестиционный климат.

Миграция рабочей силы — это перемещение трудоспособного населения из одних населенных пунктов в другие с переменой места жительства и места приложения труда независимо от продолжительности, регулярности и цели.

Причинами миграции рабочей силы являются:

- Безработица;
- Низкий уровень развития экономики;
- Низкий уровень жизни населения.

Важная особенность международной миграции рабочей силы состоит в том, что регулирование данного процесса осуществляется двумя (или более) субъектами, воздействующими на разные стадии перемещения населения и преследующими зачастую несовпадающие интересы.

Если страна-импортер рабочей силы в большей степени отвечает за прибытие и использование мигрантов, то в функции страны-экспортера рабочей силы в большей степени входит регулирование оттока и защита интересов мигрантов за рубежом.

6. Принципы монополистического ценообразования

Монополистическое ценообразование — это определение цен на товары компаниями-монополистами. Его отличительной чертой является то, что цены устанавливаются на такие товары, аналогов которым, как правило, нет.

Основные факторы для компаний-монополистов:

- Государственное регулирование (контроль цен);
- Покупательская способность потребителей;
- Особенности производства, формирующие определенный показатель себестоимости продукции.

Монопольная цена — это отдельная категория цен, которая формируется по определенным правилам. Ее особенность состоит в том, что она сознательно отклоняется от реальной цены в силу специфики реализуемого продукта по качественным и иным характеристикам.

Монопольная цена формируется не на рынке, а самой компанией-монополистом. По сути, компания получает сверхприбыль за счет потребителя, который переплачивает за товар ввиду его уникальности или специфичности.

Расчет монопольной цены выражен такими показателями, как:

- Средняя прибыль, получаемая компанией-монополистом в условиях свободного перемещения капитала в результате действия межотраслевой конкуренции;
- Обычная сверхприбыль, получаемая компанией-монополистом, которые осуществляют нововведения;
- Монопольная сверхприбыль от использования (злоупотребления) монопольного положения.

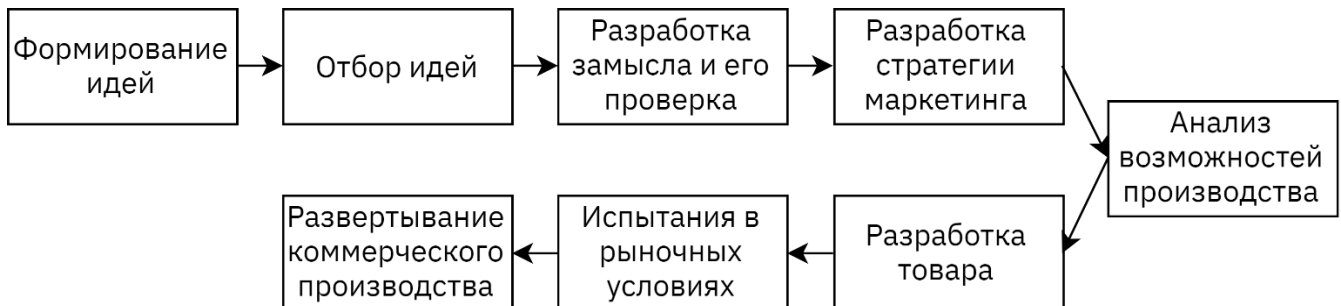
Также особенностью монополистического ценообразования, является то, что монопольные цены, как правило — превышают общественную стоимость или возможную равновесную цену. Это ярко демонстрируется на примере искусственного создания дефицита товаров для повышения цен на него.

Для экономики монополистическое ценообразование опасно, так как может нарушить баланс и равновесие на рынке. Во избежание этого, в государстве должны функционировать антимонопольные программы по регулированию и контролю монопольных цен на товар.

7. Этапы разработки нового товара

Разработка нового товара — это создание принципиально новых оригинальных изделий или улучшенных вариантов существующих товаров, которые потребители воспринимают как новые.

Основные этапы разработки нового товара:



- Формирование идей. Разработка нового товара начинается с систематического поиска идей для новинки;
- Отбор идей. Отсев непригодных идей в процессе разработки товара-новинки;
- Разработка замысла и его проверка. На этом этапе оставшиеся после отбора идеи превращаются в замыслы товаров;
- Разработка стратегии маркетинга. Создание предварительной стратегии маркетинга на основе одобренного замысла товара;
- Анализ возможностей производства и сбыта. Оценка контрольных показателей продаж, издержек и прибыли с целью установить, соответствуют ли замысел товара и стратегия маркетинга целям фирмы;
- Разработка товара. Превращение замысла товара в реальное изделие, а также анализ возможностей его производства в рамках запланированных сметных издержек;
- Испытания в рыночных условиях. Этап разработки новинки, в ходе которого товар и маркетинговую стратегию опробуют в обстановке реального использования;
- Развертывание коммерческого производства. Финализированный выход на рынок с новым товаром.

Для упорядочения и координации работ по выводу товара на рынок должно быть проведено планирование всей деятельности. Необходимо составить сметы для различных элементов комплекса маркетинга и прочих мероприятий.

Для каждого нового рынка фирма должна разрабатывать отдельный план маркетинга.

8. Разрешение конфликтов и трудовых споров в организации

Конфликт в организации — это столкновение субъектов совместной деятельности (индивидов, групп, структур) в рамках организационной деятельности.

Разрешение конфликтов в организации должно быть возведено в ранг приоритетных ценностей организационной и управленческой культуры, должны быть отработаны формы и алгоритмы урегулирования конфликтов, специфические для конкретной организации.

Основные методы разрешения конфликтов:

- Уход от конфликта — группа стремится избежать конфликта, покидая «сцену» экономически, физически или психологически;
- Бездействие — никаких действий и расчетов не производится вообще, а последствия непредсказуемы;
- Уступки и приспособления — одна из сторон идет на уступки за счет уменьшения собственных притязаний;
- «Сглаживание» конфликта — подчеркивание общих интересов, когда различия приуменьшаются, а на общих чертах делается акцент;
- Скрытое урегулирование — используются индивидуальные переговоры, политика «разделяй и властвуй», или даже подкуп, обман и создание помех;
- Быстрое разрешение — решение по предмету и проблеме принимается в самые короткие сроки, почти мгновенно;
- Метод компромисса — обе стороны занимают средние позиции в рамках имеющихся расхождений и поля проблем;
- Сотрудничество — соперничающие стороны действуют в поиске наилучшего варианта решения конфликтной ситуации;
- Метод силы — стремление одной стороны под давлением навязать другой свое решение.

Управление конфликтом — это сознательная деятельность, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной.

Процесс управления конфликтом включает в себя симптоматику, диагностику, профилактику, прогнозирование, предупреждение, ослабление, урегулирование и разрешение.

Возможны также такие действия, как пресечение, гашение, преодоление и устранение.

9. Система адаптации персонала как ресурс эффективности организации

Адаптация персонала — это процесс приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации.

Основными целями адаптации персонала являются:

- Уменьшение стартовых издержек, так как новый работник зачастую работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- Снижение степени неопределенности у новых работников;
- Сокращение текучести рабочей силы, ведь если новички чувствуют себя неуютно на новой работе, то они могут отреагировать на это увольнением;
- Экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Система адаптации персонала в целом является комплексом мероприятий, благодаря которым сотрудники могут справляться со стрессом, возникающим в условиях новой обстановки, новых условиях труда, незнакомого окружения, вложения дополнительных обязанностей и т.д.

Эффективная система адаптации персонала предполагает:

- Привлечение квалифицированных специалистов к работе с новыми сотрудниками;
- Использование лучших методов адаптации работников;
- Индивидуальный подход к каждому новому сотруднику;
- Разработку профессиональной программы адаптации персонала.

Если в компании отсутствует продуманная система адаптации персонала, работникам приходится затрачивать усилия не на выполнение своих трудовых функций, а на привыкание к новым условиям, что чревато для компаний потерей дохода.

Факторы повышения эффективности организации в системе адаптации:

- Сокращение текучести кадров;
- Безболезненное и легкое вливание сотрудников в коллектив;
- Ускорение процесса овладения должностными обязанностями;
- Сокращение числа ошибок на новом рабочем месте;
- Высокие результаты труда в минимальные сроки.

Все эти факторы существенно снижают издержки любой компании и заметно повышают прибыль.

Полноценная система адаптации персонала выгодна и сотрудникам, и компании. Для компании создание системы адаптации персонала полезно тем, что сокращается период привыкания работника к новому месту работы, и он быстрее достигает нужного уровня производительности.

К тому же система адаптации персонала сокращает вероятность возникновения проблем, связанных с ошибками новых сотрудников, экономит время опытных работников, которым больше не нужно опекать новичка, и минимизирует текучесть кадров.

Таким образом, продуманная система адаптации представляет собой качественный ресурс повышения организационной эффективности. За счет системы адаптации компании могут минимизировать издержки, связанные с персоналом, и сократить вероятность появления различных проблем.

10. Предпринимательская деятельность, ее формы и сферы

Предпринимательская деятельность — самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицом, зарегистрированным в установленном законом порядке.

Основные сферы предпринимательства:

- Производство — осуществляется производство товаров, услуг, информации, духовных ценностей и т.д.;
- Коммерция — состоит в операциях и сделках по перепродаже товаров, услуг и не связано с производством продукции;
- Финансы — является разновидностью коммерческого предпринимательства. Объектом купли-продажи здесь выступают деньги, ценные бумаги и т.п.;
- Интеллектуальный комплекс — комплекс мероприятий, направленный на коммерциализацию накопленных знаний.

В разное время каждая из этих сфер деятельности может приносить различный доход, однако главной из них является производство.

Организационно-правовые формы предпринимательства:

- Индивидуальное предпринимательство. Предприниматель не обладает статусом юридического лица и обычно не использует наемный труд;
- Хозяйственные товарищества и общества. Данными формами предпринимательства признаются коммерческие организации с разделенным на доли уставным капиталом.

Товарищество — это объединение лиц, которые принимают непосредственное участие в деятельности фирмы.

Общество — это объединение капиталов. Его участники могут в фирме не работать, поэтому в любом обществе обязательно создается специальный орган управления.

В число хозяйственных обществ и товариществ входят:

- Полное товарищество;
- Коммандитное товарищество;
- Публичное акционерное общество (ПАО);
- Непубличное акционерное общество (НПАО);
- Общество с ограниченной ответственностью (ООО).

Полное товарищество — это коммерческая организация, участники которой (полные товарищи) ведут хозяйственную деятельность от имени предприятия и отвечают всем имеющимся у них имуществом по своим обязательствам.

Коммандитное товарищество — это организация, имеющая кроме полных товарищей еще и вкладчиков, которые не управляют организацией. Вкладчики не несут ответственности по обязательствам товарищества, и их риск ограничивается суммой вклада.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) — это созданное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого состоит из долей.

В обществе с ограниченной ответственностью участники не отвечают по обязательствам личным имуществом, а только стоимостью своей доли.

Публичное акционерное общество (ПАО) — это форма организации акционерного общества, при которой его акционеры пользуются правом отчуждать свои акции.

Преимуществом публичного акционерного общества является возможность привлечения капиталов крупных размеров.

Непубличное акционерное общество (НПАО) — это акционерное общество, акции которого распределяются только среди учредителей или заранее определенного круга лиц.

Участники непубличного акционерного общества имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых другими акционерами.

11. Алгоритм создания фирмы

Типовой алгоритм создания фирмы:

- Поиск бизнес-идеи;
- Выбор рыночной ниши;
- Оценка имеющихся для создания новой фирмы ресурсов;
- Выбор потенциальных партнеров;
- Определение механизма финансирования создания и развития фирмы;
- Определение примерной первоначальной стратегии новой фирмы;
- Принятие решения о создании фирмы;
- Разработка детального плана создания и развития фирмы;
- Выбор организационно-правовой формы осуществления бизнеса;
- Проведение собрания учредителей;
- Регистрация фирмы и получение необходимых разрешений;
- Выбор места размещения фирмы и ее структурных подразделений;
- Разработка организационной и производственной структуры;
- Приобретение и формирование необходимой ресурсной базы;
- Подбор и обучение персонала фирмы;
- Организация закупочной, производственной и сбытовой деятельности.

Создание любой новой фирмы начинается с какой-то идеи, которая закладывается в его основу.

Бизнес-идея — это идея о том, как лучше действующих конкурентов удовлетворить имеющиеся или потенциальные потребности клиентов и получить прибыль.

Бизнес-идея может быть:

- Абсолютно оригинальной — имеются потребности, которые никто из действующих на рынке конкурентов не удовлетворяет;
- Заимствованной у конкурентов — удовлетворение уже имеющихся потребностей лучше, чем действующие на рынке конкуренты;
- Принципиально новой — удовлетворение потенциальных потребностей, существование которых с определенной вероятностью можно предположить;
- Новой — абсолютно новый способ удовлетворения имеющихся потребностей;
- Модифицированной старой — усовершенствованный способ удовлетворения имеющихся потребностей;
- Старой на новом рынке — использование способа удовлетворения имеющихся потребностей, доказавшего свою эффективность.

Оценка жизнеспособности бизнес-идеи учитывает:

- Уникальность и новизну для данного рынка;
- Востребованность рынком;
- Принципиальная реализуемость;
- Достаточность и возможность;
- Рентабельность создаваемой фирмы.

Для поиска бизнес-идеи и усовершенствования алгоритма создания фирмы может быть использована методика «мозговой штурм».

Этапы методики «мозговой штурм»:

- Постановка задачи. Допустимо в достаточно общем виде. Например: «создать жизнеспособный бизнес-проект»;
- Случайная генерация идей. Необходимо создавать как можно больше идей в направлении решения задачи, главное — без каких-либо ограничений;
- Анализ результатов. Предполагает группировку полученных идей по направленности, их сортировку и анализ относительно применимости и здравого смысла.

12. Типы запасов. Методы анализа запасов

Запасы — это активы, используемые в качестве сырья и материалов при производстве продукции, предназначенной для продажи.

В зависимости от типа выделяют следующие запасы:

- Сырье и материалы — материальная продукция, предназначенная для дальнейшей обработки;
- Незавершенное производство — запасы незаконченной изготовлением продукции, находящейся на разных стадиях производственного цикла;
- Готовая продукция — товар, прошедший все стадии производства и предназначенный для продажи;
- Отходы производства — побочная продукция, получаемая в результате технологического процесса, признанная непригодной для дальнейшего использования в производстве;
- Материалы и комплектующие, используемые для технического обслуживания, ремонта и эксплуатации.

Правило Парето используют для структуризации запасов, т.е. для выделения из всей номенклатуры запасов тех, оптимизация которых должна быть проведена в первую очередь: на 20% запасов приходится примерно 80% их стоимости или динамики продаж, а на 80% запасов — 20% стоимости или объемов продаж.

Для упрощения расчетов проводят **ABC-анализ**, на основании которого все ресурсы делят на следующие группы:

- **А** — высокий стоимостный объем (75-80% от суммарной стоимости запасов);
- **В** — умеренный стоимостный объем (стоимость составляет до 70%);
- **С** — низкий стоимостный объем (стоимость примерно 50%).

Для классификации запасов по значимости определяют долю стоимости каждого наименования в общей стоимости запасов, а затем располагают их в порядке убывания.

Наибольший эффект этот метод дает в сочетании с **XYZ-анализом**, который позволяет произвести классификацию той же номенклатуры запасов, но в зависимости от динамики их потребления.

Группировка ресурсов при данном анализе осуществляется в порядке возрастания коэффициента вариации спроса на товар за определенный период времени, который рассчитывается для каждой позиции ассортимента:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\%,$$

где x_i — значение спроса по оцениваемой позиции, \bar{x} — среднеквартальное значение спроса, n — число кварталов.

- К категории **X** относят ресурсы с коэффициентом вариации спроса менее 10%. Они предсказуемы и имеют стабильную величину потребления;
- Категория **Y** — это ресурсы, коэффициент вариации по которым изменяется в динамике от 10% до 25%;
- Ресурсы категории **Z** потребляются нерегулярно, точность их прогнозирования невысокая, а коэффициент вариации более 25%.

Совмещение результатов ABC- и XYZ-методов анализа дает 9 групп запасов, для каждой из которых фирма должна разработать свои варианты управления.

Группы **AX**, **AY** и **AZ** требуют наибольшего внимания. Для них применяется модель с фиксированным размером заказа, рассчитывается оптимальный размер заказа и используется технология поставок «точно в срок».

Для ресурсов групп **CX**, **CY** и **CZ** применяются упрощенные методы планирования, а функции управления ими, как правило, передаются низшим звеньям производственной цепочки.

13. Мотивация и стимулирование труда

Мотивация — это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей.

Система мотивации персонала не может быть единой для всех компаний и должностей в рамках компании. Эффективная система непременно должна учитывать стратегические цели компании, ее планы развития и модель корпоративной культуры, а также особенности должности.

Необходимые требования при создании системы мотивации:

- Объективность — размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- Предсказуемость — работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- Адекватность — вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в общий результат, его опыту и уровню квалификации;
- Своевременность — вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее;
- Значимость — вознаграждение должно быть значимым для сотрудника;
- Справедливость — правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми.

Можно разделить все возможные инструменты мотивации на две большие группы: материальные (монетарные) и нематериальные (немонетарные) мотиваторы.

К **материальным мотиваторам** относится вознаграждение, получаемое работником. Различают постоянную (оклад, выплачиваемый сотруднику) и переменную (премии, комиссионные) часть вознаграждения.

Под **нематериальными мотиваторами** персонала подразумевают все методы, которые не касаются непосредственно оплаты труда и используются компанией для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности к фирме (льготы, подарки, грамоты и т.п.).

Стимулирование — это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. Оно призвано поддерживать эффект от мотивационных инструментов за счет более частных стимулов (уважение, похвала, самоутверждение, гибкий график и т.п.).

14. Процессуальные теории мотивации персонала

Процессуальные теории мотивации — анализируют, как человек распределяет усилия для достижения цели, и какой вид поведения при этом выбирает. Кроме потребностей, не менее важны и условия их удовлетворения: ожидаемое вознаграждение и справедливая оценка работы.

1. **Теория ожиданий В. Врума** — для мотивации человека необходимо не только наличие потребности, но и ожидание того, что его действия действительно приведут к получению желаемого.

Ключевые факторы, влияющие на мотивацию по В. Вруму:

- Ожидание того, что усилия приведут к желаемому результату;
- Ожидание того, что достижение результата будет вознаграждено;
- Ожидание того, что вознаграждение будет ценным.

Чем сильнее каждый из факторов, тем выше мотивация. Если хотя бы один из факторов будет отсутствовать, то и мотивация будет нулевой.

Недостаток теории в том, что она не говорит о том, какое вознаграждение обладает большей ценностью: заработная плата, продвижение по службе, признание и т.д.

2. **Теория справедливости С. Адамса** — люди субъективно оценивают соотношение между вознаграждением и усилиями, а также всегда сравнивают его с другими работниками, выполняющими такую же работу. Итогом сравнения может быть чувство несправедливости.

Д. Адамс выделил возможные реакции на несправедливость:

- Сокращение прикладываемых усилий;
- Попытка добиться увеличения вознаграждения;
- Снижение самооценки;
- Попытка повлиять на зарплату или нагрузку других работников;
- Выбор другого объекта для сравнения;
- Попытка перейти в другое подразделение или фирму.

Менеджер должен отслеживать подобные противоречия и вовремя их устранять.

3. **Теория Портера-Лоулера** основана на утверждении, что на мотивацию человека влияет целый ряд факторов:

- Затраченные усилия;
- Полученный результат;

- Вознаграждение;
- Восприятие и степень удовлетворенности.

Вывод — результативный труд ведет к удовлетворению работника, а не наоборот.

4. **Теория Д. МакГрегора** включает две взаимосвязанные теории:

- **Теория X** — руководители считают, что работники ленивы, стараются избегать работы и ответственности. Работников надо контролировать, главный стимул для них — деньги. Стил ь руководства — авторитарный, основанный на угрозе наказания;
- **Теория Y** — менеджмент склонен считать, что сотрудникам нравится творческий труд. Удовлетворение от хорошо сделанной работы — само по себе мощный стимул. Менеджеры полагают, что если предоставить работникам большую свободу, это может значительно повысить производительность. Стил ь руководства — более гибкий и либеральный.

5. **Концепция партисипативного управления** — говорит о необходимости привлечения работников к управлению предприятием для повышения мотивации.

Различают три степени участия:

- Выдвижение предложений;
- Выработка альтернативы;
- Выбор окончательного решения.

Применение этой концепции возможно только на предприятиях с трудолюбивыми и творческими работниками.

15. Содержательные теории мотивации персонала

Содержательные теории мотивации фокусируются на изучении человеческих потребностей, так как они считаются факторами, лежащими в основе мотивации.

1. **Теория иерархии потребностей А. Маслоу** — удовлетворение потребностей происходит в строгой последовательности: сначала потребности низших уровней, потом более высших, снизу вверх.

В пирамиде А. Маслоу пять укрупненных уровней:

- Физиологические потребности (сон, воздух, голод, жажда);
- Потребности в безопасности (защищенность, стабильность);
- Социальные потребности (общение, дружба, любовь);
- Престижные потребности (карьера, успех, авторитет);
- Духовные потребности (знания, искусство, самореализация).

2. **Теория К. Альдерфера** говорит о том, что людьми движут три основные потребности:

- Потребность существования (физиологические потребности, безопасность);
- Потребность связи (принадлежность, причастность, общение);
- Потребность роста (самореализация, творчество).

Движение по уровням потребностей здесь уже может происходить в обе стороны: и снизу вверх, и сверху вниз.

3. **Теория Д. МакКлелланда** делает упор на три потребности высших уровней:

- Потребность в причастности;
- Потребность во власти;
- Потребность в успехе.

4. **Теория двух факторов Ф. Герцберга** предполагает наличие двух групп факторов, влияющих на мотивацию работников:

- Гигиенические факторы (удерживающие на работе) — условия труда, размер зарплаты, взаимоотношения с коллегами и начальником;
- Факторы-мотиваторы (побуждающие к работе) — карьерный рост, возможность самореализации, признание заслуг.

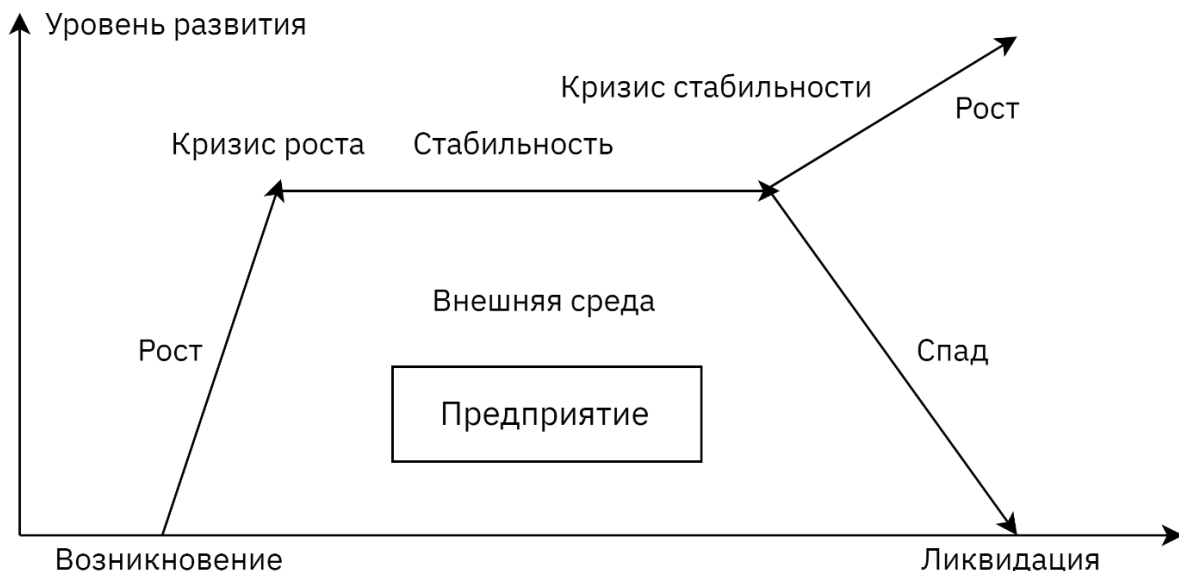
16. Жизненный цикл организации и его основные стадии

Жизненный цикл организации — это совокупность стадий, которые проходит организация в период своей жизни.

Классическая модель жизненного цикла организации очень похожа на теорию жизненного цикла продукта и говорит о **5** основных последовательных этапах развития компании.

Общая модель жизненного цикла организации:

- Возникновение («рождение»);
- Рост;
- Зрелость (стабильность);
- Спад;
- Ликвидация.



1. **Возникновение («рождение»)**. На данном этапе появляется бизнес-идея, выбирается сфера деятельности фирмы, разрабатывается стратегия, ставятся цели, пишется бизнес-план, определяется организационная структура, регистрируется компания и т.д.;

2. **Рост**. На данном этапе масштабы деятельности фирмы расширяются, уже занята определенная доля рынка и осваиваются новые рыночные сегменты, стабилизируется клиентская база и т.д.;

3. **Зрелость (стабильность)**. Данный этап чаще всего характеризуется наиболее успешной работой предприятия и самыми высокими объемами продаж. Методы и формы менеджмента, маркетинг — все это используется «по накатанной колее» и приносит прибыль;

4. **Спад.** На данном этапе жизненного цикла может проводиться реорганизация. Основная ее цель состоит в оживлении деятельности фирмы. Разрабатывается план по выходу из критического состояния (это может быть присоединение, слияние, преобразование и т.п.);

Реструктуризация является одной из наиболее распространенных форм **реорганизации**. В данном случае проводятся мероприятия, которые направлены на повышение эффективности управления и производства, повышение конкурентоспособности продукции и производительности труда, экономию затрат и т.д.

5. **Ликвидация** организации означает прекращение деятельности в связи с банкротством по решению суда или собственника компании.

Кривая жизненного цикла характеризует основную тенденцию развития организации. Эту закономерность необходимо учитывать при разработке стратегических и тактических планов развития организации, совершенствовании ее структуры и системы управления.

17. Роль и влияние цифровой экономики на бизнес

Цифровая экономика — это экономическая деятельность, основанная на цифровых технологиях, связанная с электронным бизнесом и электронной коммерцией, а также производимыми ими цифровыми товарами и услугами.

Сферы экономики, изменяющиеся под воздействием цифровизации:

- Банковская сфера — значительная доля банковских операций может быть осуществлена онлайн;
- Розничная торговля — наблюдает повсеместное изменение предпочтений потребителей онлайн торговли перед офлайн магазинами;
- Управление государством — получение справок, регистрация сделок и прочее можно сделать удаленно;
- Образование — онлайн образование растет на десятки процентов в год;
- Маркетинг — появляется большое количество онлайн площадок, которые могут быть использованы для продвижения товаров и исследования предпочтений потребителей;
- Энергетика — на программы цифровизации сетей выделяются миллиарды рублей;
- Транспорт — приложения для заказа такси вытеснили традиционные способы оформления заказа, такие как звонки по телефону;
- Здравоохранение — современные методы цифровой диагностики и лечения заболеваний значительно улучшают показатели выздоровления пациентов.

Несомненно, представленный перечень не является исчерпывающим, но является вполне репрезентативным.

Основные предпосылки перехода к цифровой экономике:

- Развитие физической инфраструктуры и доступа к интернету;
- Рост числа пользователей сети Интернет;
- Развитие электронной коммерции;
- Развитие ИТ-отрасли страны в целом;
- Развитие национальной системы электронного правительства.

При переходе к цифровой экономике значение имеют:

- Формирование исследовательских компетенций и технических заделов;
- Создание нормативно-правовой базы внедрения, развития и регулирования цифровой экономики;

- Обучение новых специалистов и обеспечение высококвалифицированными кадрами;
- Снабжение информационной инфраструктурой, в состав которой входят аппаратные средства;
- Программное обеспечение, телекоммуникации;
- Обеспечение информационной безопасности персональных данных населения и сохранение целостности и суверенитета государства.

Платформенные технологии позволяют соединить преимущества использования эффекта масштаба с индивидуальным подходом к каждому клиенту, обеспечивая тем самым преимущество в скорости обслуживания клиентов и издержек за счет устранения посредников.

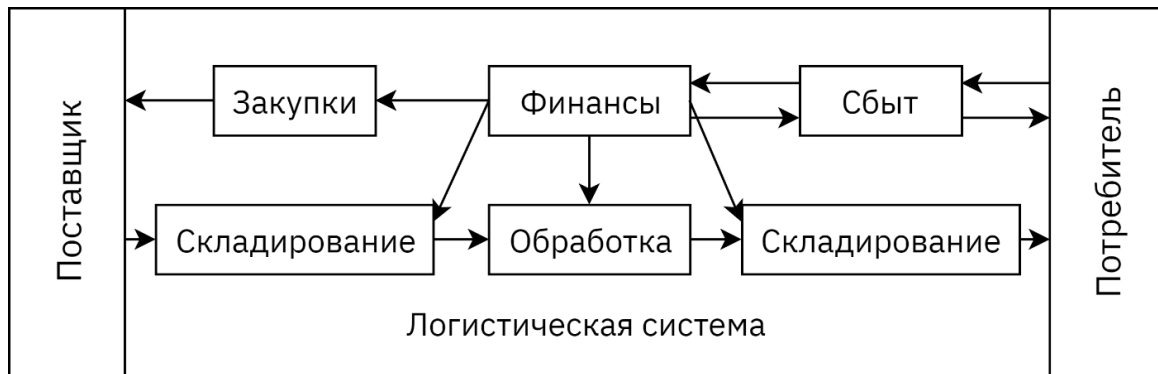
Платформенные технологии — это инструменты, меняющие бизнес-модели, новый принцип хозяйствования, основа для создания новой дополнительной стоимости в цифровой экономике.

При этом внедрение в практику управления компании цифровых методов требует кардинальной перестройки всей системы ее менеджмента. Необходимо привести в соответствие со стадией ее жизненного цикла все элементы внутренней среды фирмы и, в первую очередь, стратегию и культуру, в противном случае цифровизация только усиливает уже имеющиеся дефекты управления.

18. Понятие логистики. Логистическая система в организации

Логистика — это процесс планирования, выполнения и контроля потока запасов сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции, сервиса и связанной информации от точки его зарождения до точки потребления для полного удовлетворения требований потребителей.

Логистическая система — это адаптивная система с обратной связью, выполняющая те или иные операции и функции. Она, как правило, состоит из нескольких подсистем и имеет развитые связи с внешней средой.



Логистическая система в организации складывается из элементов:

- Управление товарными запасами;
- Закупка товаров;
- Транспорт;
- Обслуживание процесса торговли;
- Информационная связь и контроль;
- Персонал организации.

Цель логистической системы — эффективное обеспечение потребителя материальными ресурсами в необходимом количестве и в необходимое время при заданном уровне издержек.

Любая логистическая система обладает определяющими свойствами:

- Целостность и членимость. Элементы логистической системы должны работать как единое целое для реализации способности к совместной работе;
- Взаимосвязанность элементов. Между элементами логистической системы существуют значимые связи;
- Организованность совокупности элементов. Возможность элементов системы образовывать взаимосвязи и объединяться в единое целое;

- Интегративные качества. Как единое целое система проявляет качества, которыми элементы по отдельности не обладают;
- Сложность. Характеризуется такими признаками, как наличие большого числа элементов, воздействие на систему факторов внешней среды и т.д.;
- Иерархичность. Подчиненность элементов более низкого уровня элементам более высокого уровня;
- Эмерджентность. Свойство системы выполнять заданную целевую функцию, реализуемое только логистической системой в целом;
- Структурированность. Предполагает наличие определенной организации структуры логистической системы, состоящей из взаимосвязанных объектов.

Согласно принципу «уплаты денег — получения денег» вначале закупаются средства производства. В виде материального потока они поступают в систему, складываются, обрабатываются, вновь хранятся и затем уходят в потребление, взамен принося логистической системе новые финансовые ресурсы.

Основные виды логистических систем:

- Макрологистическая система — крупная система управления материальными потоками, охватывающая предприятия промышленности, посреднические и транспортные организации;
- Микрологистические системы — к ним относят различные производственные и торговые предприятия, территориально-производственные комплексы;
- Мезологистические системы — это материалопроводящие системы, создаваемые объединенными усилиями контрагентов, связанных хозяйственными договорами.

19. Функциональные области логистики

Функциональные области логистики — это большая группа работ по управлению материальными потоками, объединенная по признаку общности цели этих работ. Например, работы, связанные с обеспечением предприятия предметами труда.

Объектом логистики является сквозной материальный поток, но на отдельных этапах его управление имеет особую специфику.

Основные функциональные области логистики:

- Закупочная логистика — решает вопросы, связанные с обеспечением предприятия сырьем и материалами. Проводиться анализ среди поставщиков, заключаются договоры и контролируется их исполнение;
- Производственная логистика — решает задачи создания материальных благ или оказания материальных услуг. Основной объем работ выполняется в пределах территории одного предприятия;
- Распределительная логистика — решает задачи реализации готовой продукции. Реализацией занимаются сами производители и торгово-посреднические предприятия;
- Транспортная логистика — решает вопросы управления материальным потоком на транспортных участках. Транспортные работы осуществляются специальными организациями или собственным штатным транспортом;
- Информационная логистика — рационализирует организацию движения информационных потоков. Информационные системы обеспечивают управление материальными потоками, используя современные технологии и другие составляющие процесса информатизации;
- Финансовая логистика — обеспечение максимально эффективного распределения финансовых потоков. Применяется в основном в кредитно-финансовых организациях;
- Складская логистика — организация складского хозяйства и технологическое обеспечение эффективной работы складов;
- Логистический сервис — создание и поддержание потоков услуг, направленных на потребителей материального потока.

Все функциональные области — взаимосвязанные и взаимозависимые элементы системы, которая и является логистикой.

20. Сущность реорганизации. Основные формы реорганизации фирмы

Реорганизация — это процесс, по окончании которого организация перестает существовать и появляется новая организация. Причем все или часть прав и обязанностей реорганизованной организации переходят к другой организации путем правопреемства.

Законодательство выделяет пять видов реорганизации:

- **Слияние** — это процесс, по окончании которого несколько организаций перестают существовать путем образования новой организации. При этом новой организации переходят все права и обязанности первых двух организаций;
- **Присоединение** — это процесс, в соответствии с которым присоединяемая организация перестает существовать, а все права и обязанности переходят организации, к которой она присоединилась;
- **Разделение** — это процесс, по окончании которого организация перестает существовать в связи с разделением на несколько других организаций. Причем другим организациям передаются все права и обязанности;
- **Выделение** — это процесс, по окончании которого реорганизованная организация не прекращает свое существование, а частично передает свои права и обязанности выделившимся организациям;
- **Преобразование** — это процесс, в соответствии с которым изменяется организационно-правовая форма организации, в результате чего она прекращает свое существование, а все права и обязанности переходят вновь создаваемой организации.

Реорганизацию можно проводить двумя способами: добровольно и принудительно.

- При **добровольной реорганизации** будет достаточно решения учредителей (участников) о реорганизации;
- **Принудительная реорганизация** начинается в связи с решением суда по иску антимонопольного органа.

Реорганизация требует выполнения определенных действий:

- **Принятие решения о реорганизации** высшим органом управления каждой из реорганизуемых компаний (например, общим собранием участников);
- После принятия решения о реорганизации необходимо в течение трех рабочих дней **сообщить об этом в регистрирующий орган;**

- В Единый государственный реестр юридических лиц вносится запись о начале реорганизации и выдается соответствующее свидетельство;
- В течение пяти рабочих дней после уведомления о реорганизации регистрирующего органа необходимо оповестить всех известных кредиторов;
- Сразу после внесения записи в Единый государственный реестр юридических лиц необходимо опубликовать сведения о реорганизации в СМИ;
- В течение месяца после предыдущей публикации необходимо повторно опубликовать сведения о реорганизации в СМИ;
- В течение месяца после второй публикации или в течение трех месяцев после внесения записи в Единый государственный реестр юридических лиц нужно представить документы, связанные с завершением реорганизации;
- В течение шести рабочих дней можно получить документы о регистрации лично или через представителя по нотариально заверенной доверенности.

В общей сложности процедура реорганизации занимает около двух месяцев.

Особым правовым результатом реорганизационных процедур является правопреемство.

Правопреемство — это переход от одного лица к другому прав и обязанностей, который осуществляется в силу закона, договора или других юридических оснований.

Правопреемство бывает двух видов:

- Универсальное. При таком виде правопреемства права и обязанности переходят к одному или к нескольким правопреемникам (в зависимости от формы реорганизации) в соответствующих частях в полном объеме;
- Сингулярное. В этом случае права и обязанности переходят частично как к одному, так и к нескольким правопреемникам.

21. Комплексная реструктуризация фирмы и ее виды

Реструктуризация — это процесс, направленный на создание условий для эффективного использования всех факторов производства в целях повышения устойчивости и роста конкурентоспособности.

Основные виды реструктуризации фирмы:

- Оперативная реструктуризация — это изменение структуры организации с целью сберечь финансы и избежать банкротства;
- Стратегическая реструктуризация — тоже изменение структуры, но для того, чтобы заинтересовать инвесторов и увеличить стоимость компании;
- Комплексная реструктуризация — изменение чаще всего всех сегментов компании, имеющее целью оптимизацию труда и издержек, а также повышение конкурентоспособности продукции;
- Частичная реструктуризация — небольшое изменение, призванное приблизить продукцию организации к существующим стандартам.

Комплексная реструктуризация — это долгосрочный и высоко затратный комплекс мероприятий, к которому прибегают лишь единицы предприятий. Она проводится поэтапно, а преобразования затрагивают все элементы компании.

При этом в зависимости от влияния точечных преобразований на отдельные направления деятельности компании происходит корректировка общей программы реструктуризации и продолжается дальнейшая работа.

Комплексная реструктуризация включает следующие направления:

- Создание общей стратегии вывода предприятия из кризиса — разработка стратегии антикризисного управления с использованием SWOT-анализа, методики «мозговой штурм» и прочих инструментов;
- Реструктуризация портфеля заказов — определение перспектив развития и оценки доходности существующих товарных линий предприятия, а также выработка маркетинговой политики;
- Реструктуризация производственной структуры — ликвидация или временная консервация тех производств, по которым собственные затраты или сроки производства выше предлагаемых рынком;
- Реструктуризация организационной структуры — анализ и распределение функций, необходимых для успешного функционирования, между существующими подразделениями предприятия;
- Финансовая реструктуризация — сокращение кредиторской задолженности.

22. Управление нововведениями. Изменения и стадии процесса изменений в организации

Изменения — это процесс обновления (преобразования) организации, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы.

Нововведение — это прогрессивное новшество, элемент, который является новым для системы, принимающей и использующей его.

Нововведения являются неизбежными для каждой организации, поскольку они связаны, по большей части, с объективными факторами. При этом небольшие изменения основных аспектов организационной среды следует проводить регулярно, а серьезные изменения проводят раз в 4-5 лет.

Изменения можно разделить на следующие группы:

- Технологические — изменение производства или технологии работы, переоборудование производства на основе новых технологий;
- Товарные — расширение товарной линейки в соответствии с современными требованиями, улучшение существующих товаров;
- Управленческие — создание новых организационных структур, форм организации и контроля труда.

Главные объекты, которые подвергаются изменениям:

- Цели и задачи предприятия;
- Формы управления предприятием;
- Цели и задачи работников;
- Состав рабочей силы организации.

Чтобы нововведения оказали эффективный результат на организацию, в которой они собираются применяться, необходимо выяснить все положительные и отрицательные стороны изменений, а также четко понимать цели компании.

Управление изменениями — это структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние.

Основные подходы к управлению изменениями:

- Реактивный подход. Позволяет организации адаптироваться к изменениям достаточно мягко и без серьезных последствий. Однако, возможен риск потери конкурентных позиций, ввиду промедления осуществления внутренних изменений при воздействии внешних;

- Проактивный подход. Подход позволяет прогнозировать изменения во внешней среде и только после этого осуществлять изменения во внутренней среде организации.

Стадии процесса изменений в организации по К. Левину:

- Подготовка изменения. Необходимость перемен должна осознаваться не только ее инициаторами, но и участниками будущих изменений. На этом этапе целесообразно провести диагностику состояния организации;
- Создание видения. На данном этапе создается желаемый образ результата будущих изменений, построенный на основных идеях развития организации;
- Формирование стратегии изменения. На этом этапе необходимо не только разработать стратегию компании, но и сформировать сильную коалицию перемен, т.е. круг людей, вовлеченных в изменения;
- Реализация стратегии. После того как сформулирован план действий, подобраны ключевые сотрудники и создана широкая коалиция, можно реализовывать запланированные изменения;
- Интеграция изменения. На этом этапе целесообразно создать такие условия, в которых осуществленные изменения становятся органической частью самой организации. Стоит культивировать состояние самообновления и развития.

23. Сущность бизнес-процесса. Классификация бизнес-процессов

Бизнес-процесс — это совокупность взаимосвязанных видов деятельности, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей.

Любой типовой бизнес-процесс имеет вход, выход, ресурсы и владельца процесса. Бизнес-процессы принято рассматривать, разделяя их на подпроцессы и составляя детализированные карты. Иерархическая схема совокупности бизнес-процессов называется деревом бизнес-процессов.

Владелец процесса — это должностное лицо или орган управления, имеющий в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, и несущий за него ответственность.

В рамках управления бизнес-процессами выделяют:

- Процессный подход — деятельность организации представляется как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, обеспечивающих достижение общей цели;
- Функциональный подход — деятельность организации представляется в виде набора функций, закрепленных за конкретными подразделениями в бизнес-процессах.

Классификация типовых бизнес-процессов:

- Основные бизнес-процессы — образуют «жизненный цикл» продукции организации и создают ее потребительскую ценность (критериями эффективности являются качество, точность и своевременность);
- Вспомогательные бизнес-процессы — не добавляют ценность продукту, но увеличивают его стоимость (например, финансовое обеспечение работ, юридическое консультирование, ремонт и гарантийное обслуживание);
- Бизнес-процессы развития — нацелены на получение прибыли в долгосрочной перспективе, обеспечивая не организацию текущей деятельности, а развитие или совершенствование в перспективе;
- Бизнес-процессы управления — обеспечивают общий менеджмент организации, управляя всеми тремя группами бизнес-процессов (основными, вспомогательными и бизнес-процессами развития).

24. Структура и содержание типового бизнес-плана организации

Бизнес-план — это документ, дающий развернутое обоснование проекта и возможность всесторонне оценить эффективность планируемых мероприятий, а также ответить на вопрос о целесообразности инвестиций в данный проект.

Структура бизнес-плана включает в себя:

- Титульный лист;
- Резюме (концепция деятельности организации);
- Описание организации и ее положения на рынке;
- Суть предлагаемого проекта, описание продукции, услуг;
- Стратегию маркетинга;
- Производственный план;
- Организационный план;
- Финансовый план;
- Стратегию финансирования.

Содержание бизнес-плана должно отражать:

- Цели бизнес-плана;
- Описание возможностей коммерческой организации (производственных, материальных, финансовых, трудовых) и учет внешних факторов (оценка рынка сбыта, уровня цен);
- Потребность в материально-технической и финансовой поддержке;
- Систему управления предпринимательской деятельностью и контроля за ее функционированием.

Основополагающие принципы составления бизнес-плана:

- Основа разработки — маркетинговая концепция предпринимательской деятельности, содержанием которой является формирование стратегии и тактики поведения организации в определенных рыночных сегментах;
- Отражение всех сторон предпринимательской деятельности (производственной, финансовой, коммерческой, коммуникативной) в их взаимосвязи и взаимозависимости;
- Состав плана, содержание его разделов и методика расчета плановых показателей не должны быть сложными.

25. Сущность, принципы и методы бизнес-планирования

Бизнес-планирование — это обоснование целей и пути развития коммерческой организации с привлечением инвестиций.

Основополагающие принципы бизнес-планирования:

- Принцип единства — организация является целостной системой, а ее составные элементы должны развиваться в одном направлении. Все планы подразделений должны согласовываться с планами предприятия;
- Принцип участия — каждый сотрудник компании, независимо от занимаемой должности, участвует в процессе бизнес-планирования;
- Принцип непрерывности — условия внешней среды отличаются неопределенностью и изменчивостью, поэтому компания должна вносить коррективы и уточнять планы, непрерывно учитывая все изменения;
- Принцип гибкости — наличие возможности изменения направленности планов из-за появления непредвиденных обстоятельств;
- Принцип точности — каждый бизнес-план должен составляться с наиболее возможной степенью точности;
- Принцип обязательности выполнения — принятый к исполнению план является обязательным для выполнения всеми сотрудниками компании.

Известные методы бизнес-планирования:

- Метод экономического анализа — позволяет расчленить экономические процессы на отдельные составные части, исследовать их содержание и взаимодействие между собой, а также влияние в целом на весь бизнес-план;
- Балансовый метод — дает возможность согласовать потребности и возможности организации. Создаются балансы по материальным, трудовым, финансовым ресурсам, т.е. по всем производственным ресурсам;
- Нормативный метод — строится на использовании норм и нормативов, с помощью которых количественно обосновывают плановые показатели;
- Экономико-математический метод — базируется на применении теории вероятности, сетевого планирования и других математических методов;
- Прогнозный метод — основывается на прогнозировании. Результаты не могут восприниматься как достоверная информация, но от прогнозных данных может зависеть дальнейшее существование бизнеса.

Организации самостоятельно выбирают тот или иной метод бизнес-планирования, который позволит им достоверно разработать бизнес-план.

26. Сущность и основные понятия современной концепции управления проектами. Классификация проектов

Проект — это ограниченное во времени мероприятие, направленное на создание уникального продукта, услуг или результатов.

Как правило, проект подразумевает создание чего-либо к установленному сроку и имеет планируемую дату завершения, после которой команда распускается.

Основополагающие признаки проекта:

- Наличие цели;
- Ограниченность во времени;
- Ограниченность в ресурсах;
- Уникальность создаваемого продукта.

Ключевые характеристики проектов:

- Разовость — все проекты представляют собой разовое явление;
- Уникальность — не существует двух одинаковых по своим целям проектов;
- Инновационность — в процессе реализации проекта создается нечто новое;
- Результативность — все проекты имеют вполне определенные результаты;
- Временная локализация — все проекты ограничены временными рамками.

Все перечисленные характеристики взаимосвязаны и задают определенные критерии, по которым можно оценить любой проект.

Управление проектами — это методология организации, планирования и координации, а также использование человеческих и материальных ресурсов на всем жизненном цикле проекта для эффективного достижения поставленной цели.

Управляемые параметры проекта:

- Объем и виды работ;
- Стоимость проекта;
- Время реализации;
- Необходимые ресурсы;
- Качество проектных решений.

Деятельность по управлению проектами была построена на основании **закона Лермана**, который гласит: «любую техническую проблему можно преодолеть, имея достаточно времени и денег». Как следствие: «вам всегда будет не хватать либо времени, либо денег».

Концепции управления проектами:

- Концепция жизненного цикла проекта — последовательность фаз проекта, задаваемая исходя из потребностей управления проектом;
- Концепция команды проекта — построение единой организационной структуры, отвечающей за успех проекта на всех стадиях его реализации;
- Концепция финансирования проекта — обеспечение соответствия финансовых затрат проекта объемам и качеству выполняемых работ.

Классификация проектов:

- Монопроекты — это независимые проекты с четко очерченными ресурсными и временными рамками, реализуемые одной командой;
- Мультипроекты — это выполнение множества проектов в рамках производственной программы конкретной фирмы;
- Мегапроекты — это целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, характеризующиеся большим сроком реализации.

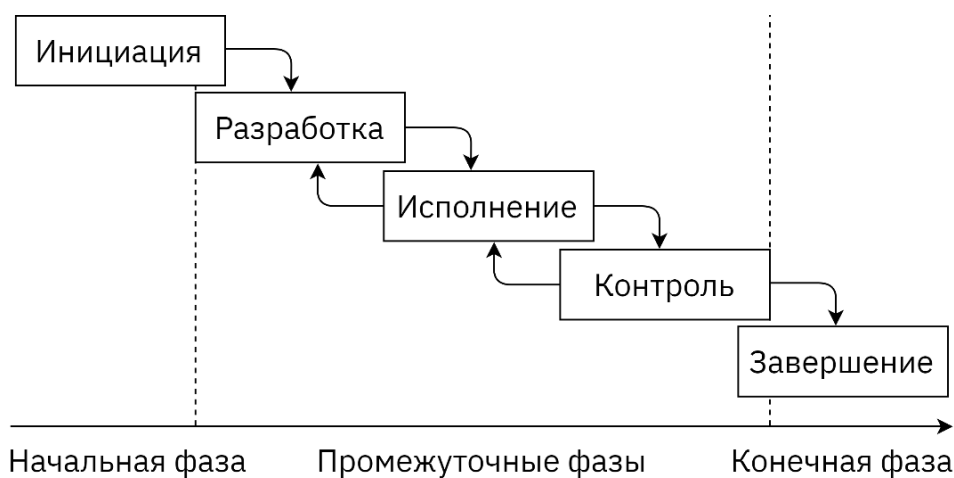


27. Жизненный цикл и структура проекта. Методы структуризации проекта. Построение иерархической структуры работ

Жизненный цикл проекта — это полная последовательность фаз проекта, название и число которых определяется исходя из технологии работ и потребностей контроля.

Фазы жизненного цикла — это определенные состояния, через которые проходит проект, требующие дополнительного контроля для достижения результата.

Фазы жизненного цикла проекта:



- Инициация — решение об инициировании принимается исходя из наличия ресурсов, финансовых возможностей, важности удовлетворения одних потребностей и игнорирования других;
- Разработка — сначала составляется предварительный план, а детальное планирование начинается после принятия решения о реализации предварительного плана;
- Исполнение — после утверждения формального плана все задачи исполнения работ ложатся на менеджера. Исполнение осуществляется одновременно с контролем работ;
- Контроль — предполагает сбор фактических данных и их сравнение с плановыми. Отклонение между плановыми и фактическими показателями случается практически всегда;
- Завершение — проект заканчивается тогда, когда достигнуты поставленные перед ним цели. Иногда окончание проекта бывает преждевременным.

Структура проекта — это организация связей и отношений между элементами, необходимыми для эффективного осуществления процесса управления проектом.

Структурами проекта называют иерархические декомпозиции на составные части (элементы, модули), необходимые и достаточные для эффективного осуществления процесса управления проектом.

Основные методы структуризации проекта:

- Метод «сверху-вниз» — определяются общие задачи, на основе которых далее осуществляется детализация уровней проекта;
- Метод «снизу-вверх» — определяются частные задачи, а затем происходит их обобщение.

На практике структуризация проекта проводится по этапам жизненного цикла, элементам организационной структуры и компонентам продукции.

Задачи структуризации проекта:

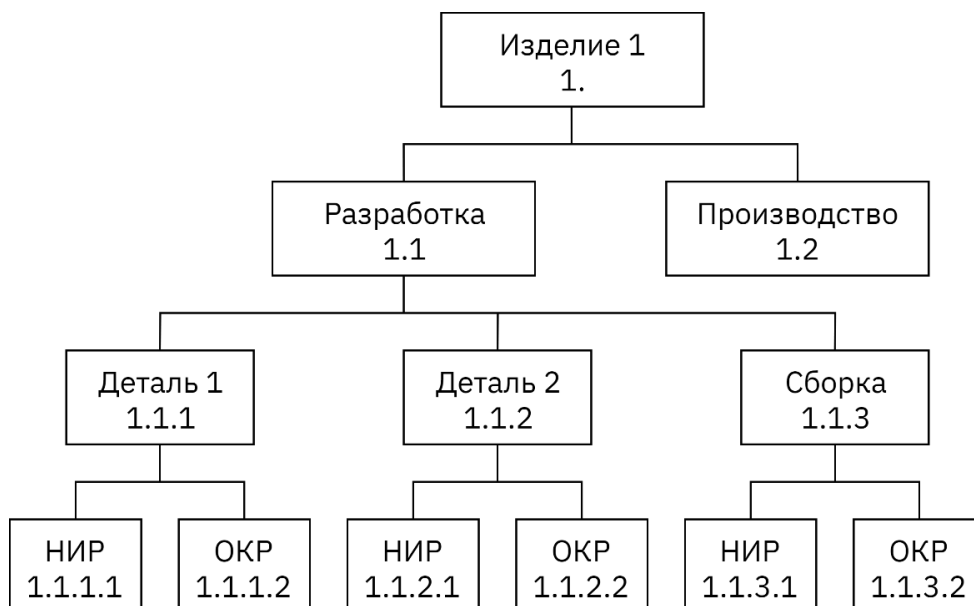
- Определение объемов работ проекта;
- Переход от общих целей к конкретным задачам;
- Взаимосвязь работ с бухгалтерским и управленческим учетом;
- Создание базы данных и точная оценка необходимого времени, финансов и материальных ресурсов;
- Распределение ответственности между участниками проекта;
- Декомпозиция проекта на поддающиеся управлению блоки.

Процесс структуризации проекта легче проводить с так называемым «осязаемыми» проектами, связанным, к примеру, со строительством.

Этапы процесса структуризации проекта:

- Определение целей проекта — определяются характер, цели и содержание проекта, а также все конечные продукты с их точными характеристиками;
- Определение необходимого уровня детализации — устанавливаются уровни детализации планов и количество уровней элементов в структуре проекта;
- Разработка структурных схем проекта — изучение этапов жизненного цикла, организационной структуры и структуры продукции проекта;
- Построение единой структуры проекта — объединение жизненного цикла, структуры продукта, организационной структуры и бухгалтерского плана;
- Подготовка общих планов управления проектом — подготовка сводного плана, подготовка матрицы ответственности, декомпозиция проекта;
- Разработка детальных планов реализации проекта — подготовка плана использования ресурсов, установление системы отчетности и контроля.

Иерархическая структура работ — устанавливает связи между планом проекта и потребностями заказчика, обычно представленными в виде описания работ.



Наиболее важным при разработке иерархической структуры работ является такая структуризация, которая эффективно поддерживает сбор информации о выполнении работ.

Правила построения иерархической структуры работ:

- Каждый элемент должен иметь описание и идентификатор;
- Каждый уровень в иерархии должен добавлять более детальный элемент;
- Родительский элемент должен иметь более одного дочернего элемента;
- Разбиение работ проводится до достижения элементарных результатов.

Иерархическая структура работ является основой для понимания членами команды структуры и взаимозависимости основных элементов деятельности по проекту.

28. Управление временем проекта. Определение последовательности и продолжительности работ. Планирование по методу критического пути

Управление временем проекта — это планирование, контроль, корректировки, анализ сроков и резервов выполнения работ с позиций своевременного завершения проекта.

Данный процесс подразумевает распределение времени выполнения проекта по последовательным стадиям его осуществления, составление графиков выполнения работ и контроль за их соблюдением.

Управление временем проекта включает в себя:

- Определение операций — процесс определения конкретных операций, которые необходимо выполнить для получения результатов проекта;
- Определение последовательности операций — процесс выявления и документирования зависимостей между операциями проекта;
- Оценку ресурсов операций — процесс оценки типов и количества материалов, рабочей силы, поставок, требуемых для выполнения каждой операции;
- Оценку длительности операций — процесс приблизительного определения количества рабочих периодов, требуемых для завершения отдельных операций при предполагаемых ресурсах;
- Разработку расписания — процесс анализа последовательностей операций, их длительности, потребности в ресурсах и временных ограничений для создания расписания проекта;
- Управление расписанием — процесс мониторинга статуса проекта для корректировки его исполнения и внесения изменений.

Определение последовательности работ включает определение и документирование взаимозависимостей между работами.

Определение продолжительностей работ подразумевает оценку числа интервалов времени, необходимых для выполнения каждой отдельной работы.

Факторы оценки продолжительности работ:

- Требования к ресурсам. Производится описание того, какие ресурсы и в каких количествах необходимы для каждого этапа проекта.
Продолжительность большинства работ будет в значительной степени зависеть от выделяемых материальных ресурсов;

- Опытная информация. Индивидуальные члены команды проекта могут запоминать оценки и цифры из предыдущих проектов, над которыми они работали. Благодаря сведениям на основе опыта можно более точно прогнозировать сроки работ;
- Экспертные оценки. Организации работы со специалистами-экспертами и обработки их мнений для анализа продолжительности проекта.

Работы должны быть аккуратно расположены во времени, дабы поддержать развитие реалистичного и достижимого календарного плана.

Для эффективного управления временем проекта необходимо овладение существующими методиками, из которых к числу самых доступных и основных можно отнести метод критического пути.

Метод критического пути — это математический анализ, позволяющий определять ранние и поздние даты начала и окончания работ проекта без учета ограничений на ресурсы и резервы (время, на которое можно отодвинуть выполнение работ без смещения даты завершения).

Метод критического пути включает следующие этапы анализа:

- Определяют цели и ограничения проекта, связанные со сторонами реализации проекта — продолжительностью, стоимостью и качеством;
- Определяют продолжительность операций, работ, входящих в проект;
- Составляют сетевой график работ и выполняют анализ отношений очередности операций;
- Составляют календарный сетевой график на основе оценок продолжительности операций и полученной сетки работ и событий.

После сбора информации по методу критического пути сетевой график даст наглядную и понятную картину последовательности работ по реализации проекта.

29. Интегрированные маркетинговые коммуникации в продвижении товаров и услуг на рынке

Интегрированные маркетинговые коммуникации — это взаимодействие всех форм комплекса коммуникации, при котором каждая форма коммуникации должна быть интегрирована с другими при помощи инструментов маркетинга для достижения максимальной экономической эффективности.

Составляющие интегрированных маркетинговых коммуникаций:

- Реклама;
- Брендинг;
- Айдентика;
- Связи с общественностью;
- Стимулирование сбыта;
- Прямой маркетинг.

Главной целью интегрированных маркетинговых коммуникаций является формирование согласованности между инструментами, их эффективное функционирование и высокая результативность.

Принципы интегрированных маркетинговых коммуникаций:

- Интеграция выбора — достижение целей коммуникации через наиболее эффективное сочетание средств рекламы и стимуляции сбыта;
- Интеграция позиционирования — формирует процесс согласованности каждого вида рекламных коммуникаций с точки зрения позиционирования бренда и общего взаимодействия компонентов между собой;
- Интеграция плана-графика — показывает, в каких точках рекламные сообщения обращают внимание потребителей и достигают клиента;
- Ориентация на восприятие — установление контакта, ведение и поддержание диалога с потребителем;
- Координация и согласованность бизнес-коммуникаций в рамках комплекса интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Комплекс средств и методов интегрированных маркетинговых коммуникаций обеспечивает продажу товаров и услуг предприятия через формирование коммуникации и воздействия на сознание покупателя.

Данная методология маркетинга эффективна при продвижении товаров и услуг, направленных на личное использование конкретным потребителем.

30. Инструментарий маркетинга в организации

Инструментарий маркетинга — это выявление и изучение потребностей рынка и возможностей предприятия их удовлетворить, определение целей организации и разработка маркетингового комплекса.

Подбор и применение всего инструментария маркетинга для достижения поставленной цели реализуется через процедуры маркетинг-микса (4Р), который составляет программу организации.

Маркетинг-микс — это набор маркетинговых инструментов, которые используются компанией для решения маркетинговых задач на целевом рынке.

Основные составляющие маркетинг-микса:

- Продукт — это набор «товаров и услуг», которые фирма предлагает рынку, а также планирование, предшествующее производству, исследования и разработки;
- Цена — это стоимость, которую потребители должны уплатить для получения товара или услуги;
- Продвижение — спектр коммуникаций, направленных на распространение сведений о продукте или услуге с целью совершения продажи;
- Распределение — это мероприятия, связанные с обеспечением того, чтобы продукт был доступен тогда и там, где в нем возникает потребность.

Предполагается, что, используя эти четыре компонента маркетинг-микса, компания способна добиться значимых результатов на рынке. При этом необходимо лишь их корректировать и адаптировать к изменяющейся обстановке на рынке.

Основной инструментарий маркетинга группируется по функциям:

- Продуктовая политика — охватывает мероприятия, которые организация осуществляет с целью завоевания постоянных покупателей на избранном сегменте рынка:
 - Разработка уникального дизайна;
 - Повышение качества продукта;
 - Обеспечение гарантийного обслуживания.
- Коммуникационная политика — касается вопросов организации фирмой контактов с внешней средой:
 - Выбор носителя рекламы;
 - Организация связей с общественностью.

- Ценовая политика — охватывает все мероприятия фирмы по формированию цен на продукцию:
 - Система скидок и надбавок;
 - Условия поставки и оплаты товара.
- Сбытовая политика — занимается разработкой пути движения товара от издателя к покупателю:
 - Анализ и выбор каналов распространения;
 - Политика складирования продукции;
 - Выбор посреднических организаций.

Инструментарий маркетинга является связующим звеном между производителями и потребителями, образующими рыночные сегменты.

Современный инструментарий маркетинга представляет собой:

- Комплекс мероприятий по анализу рынка;
- Формирование и стимулирование спроса;
- Учет рыночных факторов на всех стадиях производства;
- Продвижение товара по каналам обращения до потребителя;
- Ценообразование и контроллинг производства;
- Рекламная и общественная деятельность.

31. Сущность и эволюция маркетинга как концепции управления

Маркетинг — это процесс планирования, ценообразования, продвижения и реализации идей, товаров и услуг путем обмена, который удовлетворяет цели общества и организации.

Маркетинговая концепция управления формировалась постепенно, по мере развития рыночных отношений, и в ее основе находятся соответствующие концепции управления рыночной деятельностью:

- Производственная концепция (до середины 20-х гг.) — в основе принятия управленческих решений лежат интересы и нужды производства. Главное внимание уделяется развитию массового производства, а не продажам. Применяется, когда спрос превышает предложение;
- Сбытовая концепция (с 30-х гг.) — по мере насыщения рынка товарами сбыт становится затруднительным, поэтому производители уделяют внимание методам продажи товаров, а функция сбыта становится ключевой;
- Маркетинговая концепция (середина 20 вв.) — сосредоточение усилий на удовлетворении нужд потенциальных клиентов. Организация существует для удовлетворения желания целевых покупателей и посредством этого обеспечивает приток капитала на постоянной основе.

Эволюция маркетинга осуществлялась в следующих направлениях:

- Рост доли некоммерческого маркетинга (образование, здравоохранение);
- Совершенствование методов маркетинговой деятельности под влиянием стремительного развития информационных технологий, электронной коммерции, технологий рекламы;
- Развитие глобального маркетинга под влиянием ускорения глобализации в экономических процессах;
- Необходимость повышения уровня социальной ответственности маркетинга, учет окружающей среды, укрепление здоровья нации;
- Развитие маркетингового взаимодействия, ориентированного на создание взаимоотношений с партнерами в целях совместного завоевания целевых сегментов, создание объединений компаний различных отраслей;
- Развитие инновационного маркетинга, т.е. постоянное внесение улучшения в продукцию компании и методы маркетинга.

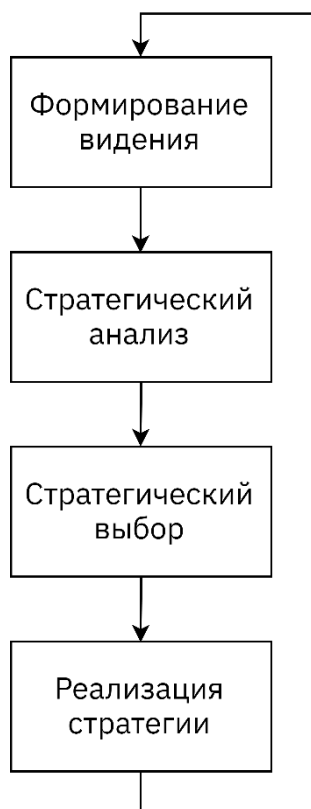
32. Процесс стратегического управления

Стратегическое управление — это система целенаправленных действий организации, ведущих к повышению уровня результативности деятельности в долгосрочной перспективе.

Основные этапы процесса стратегического управления:

- Стратегический анализ — изучение факторов внешней среды, влияющих на предприятие, и их динамику, а также состояние внутренней среды;
- Стратегическое планирование — процесс, при помощи которого определяется дальнейшее развитие предприятия исходя из поставленных целей;
- Организация выполнения стратегических планов — формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития;
- Реализация стратегических задач — проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором она будет готова к реализации выбранной стратегии;
- Оценка и контроль реализации стратегии — обеспечивает устойчивую обратную связь между реализацией стратегии и целями организации.

Таким образом, процесс стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности.



Модель стратегического управления включает:

- Формирование видения;
- Стратегический анализ;
- Стратегический выбор;
- Реализацию стратегии.

Как видно из схемы, процесс стратегического управления является циклическим.

Так, определение и отбор стратегии может происходить на этапе анализа внешней среды, а оценка стратегии потребует дополнительного внешнего анализа.

Кроме того, изменение стратегии приводит к необходимости мониторинга и ежегодной корректировки стратегических решений и планов.

33. Анализ внешней и внутренней среды организации. SWOT-анализ

Анализ внешней среды — это оценка состояния и перспектив развития факторов окружающей среды, на которые организация не может оказывать прямое влияние (рынки отрасли, поставщики и другие глобальные факторы).

Критерии анализа внешней среды организации:

- Политические факторы (общая политическая ситуация в стране, законы, политическая стабильность);
- Экономические факторы (курс валют, инфляция, стоимость капитала, уровень дохода населения, налоги, динамика развития экономики);
- Социальные факторы (демографическая ситуация, уровень занятости населения, особенности менталитета, вкусы и предпочтения);
- Фактор спроса (необходимо оценить объемы рынка, динамику его развития);
- Фактор конкуренции (плотность рынка, количество основных конкурентов);
- Технологические факторы (уровень развития науки, отраслевые технологии, инновации);
- Природно-экологические факторы (климатическая зона, экология).

Анализ внутренней среды — это изучение структуры организации. Анализ проводится по основным критериям (организация управления, персонал, финансы, организационная культура и прочие).

Критерии анализа внутренней среды организации:

- Организация (квалификация сотрудников, нацеленность на результат, взаимодействие отделов);
- Производство (качество рабочего оборудования, качество выпускаемой продукции, себестоимость товара);
- Финансы (прибыль, издержки, скорость оборота денежных средств, стабильность);
- Инновации (частота внедрения инноваций, степень новизны, срок окупаемости вложенных средств);
- Маркетинг (эффективность рекламы, известность марки, отклик потребителей, дополнительные услуги, обслуживание клиентов).

По сути, анализ внешней и внутренней среды — это выявление сильных и слабых сторон организации, а также внешних угроз и возможностей для развития.

Изучив и проанализировав все факторы, полученные данные заносятся в SWOT-матрицу. Некоторые факторы объединяются для соответствия категориям матрицы.

SWOT-анализ — это метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории.

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Сильные стороны (свойства организации, дающие преимущества перед другими в отрасли)	Слабые стороны (решающие факторы, которые ослабляют организацию)
Внешняя среда	Возможности (внешние факторы, дающие дополнительные возможности)	Угрозы (внешние вероятные факторы, которые могут представлять угрозу)

Сильные (**S**) и слабые (**W**) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа (то есть тем, на что сам объект способен повлиять).

Возможности (**O**) и угрозы (**T**) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом).

34. Отраслевая конкуренция. Модель пяти конкурентных сил

Отраслевая конкуренция — это борьба между товаропроизводителями одной отрасли за более выгодные условия производства и реализации товаров с целью получения большей прибыли.

Функцией отраслевой конкуренции является сведение индивидуальной стоимости товаров к единой рыночной, которая определяется средними затратами в отрасли.

Следствием отраслевой конкуренции является:

- Внедрение новых достижений науки и техники;
- Снижение издержек производства;
- Повышение качества продукции.

При таком соперничестве побеждают владельцы тех предприятий, у которых вследствие передовой техники, технологий и организации производства индивидуальная стоимость товаров меньше рыночной, что дает им возможность получать сверхприбыль.

Основные функции отраслевой конкуренции:

- Возможность установления рыночной стоимости товара и рыночной равновесной цены;
- Стимулирование научно-технического прогресса;
- Экономическое принуждение к повышению эффективности производства;
- Выявление слабых, менее организованных производителей;
- Ограничение экономической власти лидеров.

Однако отраслевая конкуренция не устраняет различий в величине норм прибыли на одинаковые капиталы, вложенные в разные отрасли.

Модель пяти конкурентных сил — это инструмент для проведения анализа сложившихся на рынке конкурентных условий, позволяющий оценить степень влияния, которое каждая из пяти сил оказывает на организацию.

Золотое правило теории пяти конкурентных сил заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания.

И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений.

К основным конкурентным силам относят:

- Новых конкурентов — появление на рынке новых игроков может привести к снижению цен на продукт, а значит повлияет и на прибыли старых компаний;
- Существующих конкурентов в отрасли — чем больше действующих игроков на рынке, тем острее конкуренция;
- Компании, предлагающие товары-заменители — продукты-заменители могут конкурировать между собой, так как они удовлетворяют одни и те же потребности потребителей, но несколько иным способом;
- Влияние клиентов — покупатели требуют постоянного снижения цен, повышения качества продуктов и услуг, повышение качества обслуживания;
- Влияние поставщиков — цена продукта во многом зависит от цены на сырье, поэтому сила позиции поставщиков зависит от их количества, дифференциации товаров и наличия товаров-заменителей.

Преимущества модели пяти конкурентных сил в том, что она позволяет систематически исследовать возможности и риски внешней среды, а также оценивать перспективность новых видов деятельности.

Недостатками модели является то, что она анализирует уже сложившиеся рыночные отношения без учета их изменений. В модели отсутствует возможность проследить динамику факторов. Кроме того, она не учитывает влияние государства, когда оно само может выступать в качестве конкурентной силы.

35. Маркетинговый потенциал. Элементы комплекса маркетинга

Маркетинговый потенциал — это совокупность средств и возможностей организации в реализации маркетинговой деятельности.

Общепринятые показатели оценки маркетингового потенциала:

- Масштаб рынка;
- Объем продаж;
- Конкуренция;
- Наличие портфеля заказов;
- Расходы на рекламу.

Оценка маркетингового потенциала организации в соответствии с предложенными показателями наиболее эффективна при экспресс-анализе.

Существующие подходы к оценке маркетингового потенциала:

- Ресурсный подход — ориентирован на определение маркетингового потенциала как совокупности ресурсов и возможностей организации, используемых для осуществления маркетинговой деятельности;
- Результативный подход — потенциал рассматривается с точки зрения способности организации задействовать в процессе маркетинговой деятельности имеющиеся ресурсы и возможности для получения результата;
- Целевой подход — рассматривается способность организации обеспечивать свое долговременное функционирование и достижение стратегических целей при данном количестве, качестве и строении ресурсов.

Необходимо отметить, что маркетинговый потенциал является составной частью экономического потенциала организации.

Комплекс маркетинга — это концепция, которую компания использует для формирования комплексного предложения товаров и услуг, предполагающая проработку нескольких направлений взаимодействия с потребителем.

Цель комплекса маркетинга — создание для потребителя сбалансированного справедливого рыночного и максимально удовлетворяющего предложения.

Отдельное рассмотрение инструментов, элементов и переменных из общего комплекса маркетинга обозначается концепцией «4Р». В нее включаются только четыре элемента, названия которых в английском языке начинаются с буквы «Р».

Основные элементы комплекса маркетинга (4P):

- Продукт — это набор «товаров и услуг», которые фирма предлагает рынку, а также планирование, исследования и разработки;
- Цена — это стоимость, которую потребители должны уплатить для получения товара или услуги;
- Продвижение — спектр коммуникаций, направленных на распространение сведений о продукте или услуге с целью совершения продажи;
- Распределение — это мероприятия, связанные с обеспечением того, чтобы продукт был доступен тогда и там, где в нем возникает потребность.

По мере усложнения конкуренции на всех рынках комплекс маркетинга **4P** также претерпел изменения и превратился сначала в модель **5P**, а затем в модель **7P**.

Дополнительные элементы комплекса маркетинга (5P, 7P):

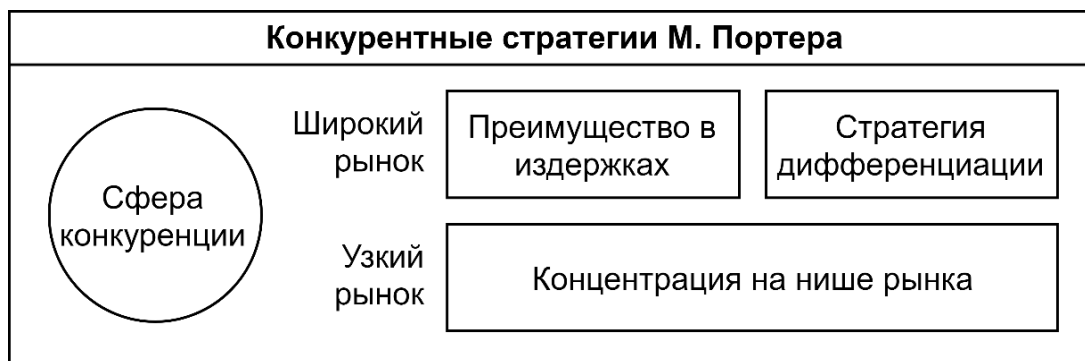
- Люди — контингент, имеющий отношение к процессу купли-продажи;
- Процесс покупки — то, что связано с деятельностью покупателя по осуществлению выбора товара;
- Физический атрибут — материальный предмет, который может служить для клиента подтверждением факта оказания услуги.

Несмотря на появление множества переменных P в концепции современного комплекса маркетинга, базисная модель 4P остается актуальной для любой организации и сейчас.

36. Базовые конкурентные стратегии и их характеристика

Конкурентные стратегии — это набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояние конкурентам и укрепление позиции на рынке.

Базовые конкурентные стратегии М. Портера:



- Преимущество в издержках — фирма сокращает издержки до минимума, предлагает рынку низкие цены, рентабельность резко повышается, а покупателей становится больше;
- Стратегия дифференциации — предложение товара с уникальными свойствами. Признаки отличия товара от аналогов конкурентов:
 - Долговечность;
 - Надежность;
 - Качество;
 - Техническое обслуживание;
 - Использование современных технологий.
- Стратегия фокусирования — фирма выбирает узкий сегмент рынка и позиционирует свой товар по низким ценам или уникальным свойствам. Узкий сегмент или ниша не вызывает интерес со стороны конкурентов, поэтому появляется возможность сфокусировать усилия на товарах для специфических потребителей.

Прочие конкурентные стратегии:

- Стратегия лидера рынка — фирма стремится превратить своих конкурентов в послушных последователей. Для достижения положения лидера должен быть колоссальный отрыв от конкурентов, достигаемый следующими методами:
 - Обеспечение сохранения рынка с помощью ценовой политики, лицензий, таможенных барьеров и т.д.;
 - Упреждение действий конкурентов (улучшение существующих товаров);

- Осуществление «тактической обороны» (уступка слабых рыночных позиций при одновременном усилении перспективных позиций за счет сэкономленных ресурсов);
- Проведение контрнаступления (расширение рынка сбыта за счет диверсификации).
- Стратегия первопроходца — предназначена для небольших предприятий, которые ищут на рынке ниши, не интересные для больших компаний, или такие, где конкуренция ослабла. Нахождение такой ниши позволяет предприятию использовать узкую специализацию или ориентироваться на индивидуализированный подход к удовлетворению спроса потребителей.

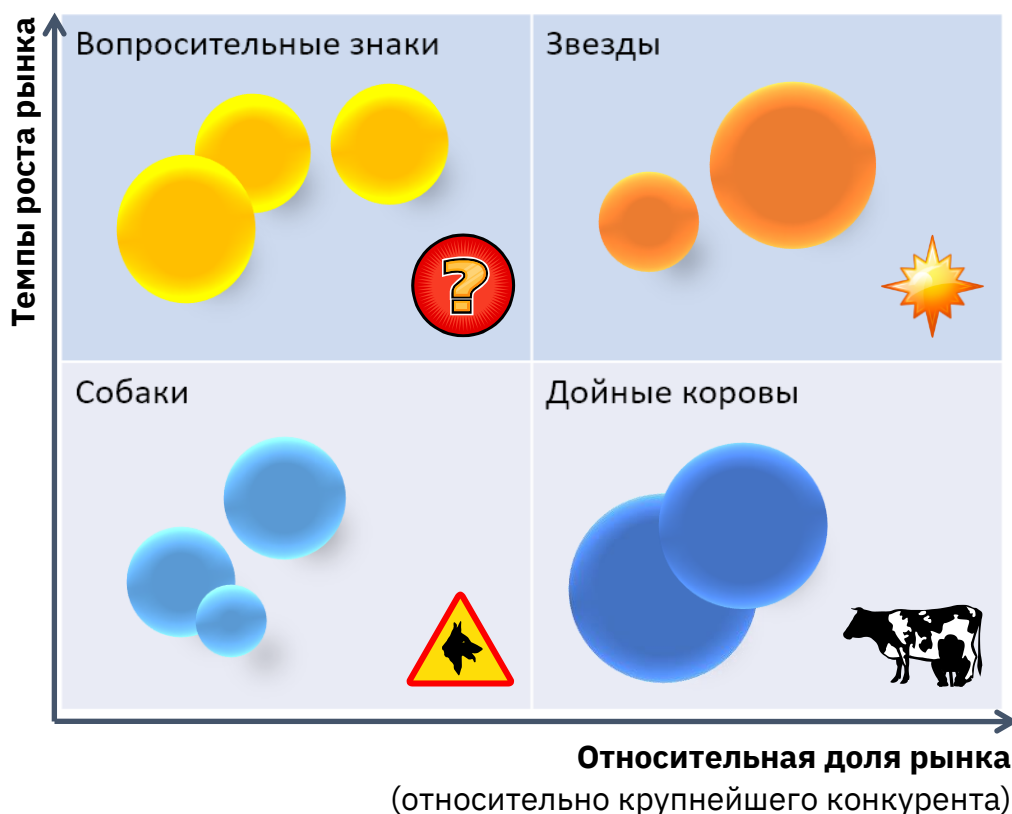
Фирма, которая не выбирает четкое направление для конкурентной стратегии — «застревает посередине», работает неэффективно и функционирует в крайне неблагоприятной конкурентной ситуации.

37. Формирование портфеля продуктов компании на долгосрочный период. Матрица БКГ

Портфель продуктов — это ассортимент товаров фирмы, выпускаемый в рамках отдельного производства.

Все продукты проходят в своем развитии определенный жизненный цикл, поэтому работа по оптимизации портфеля продуктов должна проводиться регулярно и на основе новейших методик оценки, из которых к числу самых доступных и основных можно отнести матрицу БКГ («Рост — доля рынка»).

Матрица БКГ — это инструмент портфельного анализа, который позволяет проанализировать группы товаров на основе их доли в соответствующем рыночном сегменте и темпе роста рынка.



Сбалансированный портфель продуктов включает:

- «Звезды», чьи высокие доли рынка и темпы роста гарантируют будущее;
- «Дойные коровы», которые поставляют капитал для будущего роста;
- «Вопросительные знаки», которые будут преобразованы в «звезды» посредством их финансирования;
- «Собаки» являются свидетельством неудачи попытки завоевать лидерские позиции или невозможности выхода и сокращения потерь.

Именно «дойные коровы» формируют портфель продуктов на долгосрочный период.

38. Оценка и анализ внешней и внутренней среды деятельности фирмы

Все предприятия функционируют в определенной среде, которая обуславливает их действия, и выживание их в долгосрочном периоде зависит от способности адаптироваться к ожиданиям и требованиям среды.

По степени значимости выделяют следующие виды сред:

- Внешняя среда (косвенного воздействия) — политика, экономика, право, технологии, культура;
- Внешняя среда (прямого воздействия) — поставщики, конкуренты, потребители, муниципальные власти, акционеры;
- Внутренняя среда — маркетинг, финансы, производство, персонал, инновации.

Оценка внешней среды — это анализ состояния и перспектив развития факторов окружающей среды, на которые организация не может оказывать прямое влияние (рынки отрасли, поставщики и другие глобальные факторы).

Категории оценки внешней среды организации:

- Политические факторы (общая политическая ситуация в стране, законы, политическая стабильность);
- Экономические факторы (курс валют, инфляция, стоимость капитала, уровень дохода населения, налоги, динамика развития экономики);
- Социальные факторы (демографическая ситуация, уровень занятости населения, особенности менталитета, вкусы и предпочтения);
- Фактор спроса (необходимо оценить объемы рынка, динамику его развития);
- Фактор конкуренции (плотность рынка, количество основных конкурентов);
- Технологические факторы (уровень развития науки, отраслевые технологии, инновации);
- Природно-экологические факторы (климатическая зона, экология).

Оценка внутренней среды — это изучение структуры организации. Анализ проводится по основным критериям (организация управления, персонал, финансы, организационная культура и прочие).

Категории оценки внутренней среды организации:

- Организация (квалификация сотрудников, нацеленность на результат, взаимодействие отделов);

- Производство (качество рабочего оборудования, качество выпускаемой продукции, себестоимость товара);
- Финансы (прибыль, издержки, скорость оборота денежных средств, стабильность);
- Инновации (частота внедрения инноваций, степень новизны, срок окупаемости вложенных средств);
- Маркетинг (эффективность рекламы, известность марки, отклик потребителей, дополнительные услуги, обслуживание клиентов).

По сути, оценка внешней и внутренней среды — это выявление сильных и слабых сторон организации, а также внешних угроз и возможностей для развития.

Основные средства оценки среды деятельности фирмы:

- SWOT-анализ (сильные и слабые стороны, угрозы, возможности);
- PEST-анализ (политические, экономические, социальные и технологические факторы);
- SNW-анализ (оценка факторов воздействия по трем категориям: сильное, нейтральное и слабое);
- Профиль среды (составление отдельного профиля для макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды);
- Взвешивание каждого фактора (измерение значимости каждого фактора для конкретной организации по степени воздействия).

Последовательное использование данных методик анализа среды позволяет предприятию получать полную и достоверную информацию, необходимую для принятия стратегически верных решений.

39. Современные концепции мотивации деятельности персонала

Современная концепция мотивации включает в себя:

- Содержательные теории — изучают, какие потребности мотивируют человека к деятельности и в каком порядке происходит их удовлетворение;
- Процессуальные теории — объясняют то, как люди ведут себя для удовлетворения потребностей и какой тип поведения для этого выбирают;
- Концепцию партисипативного управления — предполагает мотивацию сотрудников за счет их привлечения к управлению организацией;
- Теории подкрепления — концентрируют внимание на вознаграждении, чтобы обучить работников приемлемым в процессе труда образцам поведения.

Данные концепции теории мотивации считаются взаимодополняемыми, а не взаимоисключающими.

К современным концепциям мотивации относят:

- Теория справедливости С. Адамса — связывает мотив к дальнейшему труду с оценкой справедливости вознаграждения за работу. Теория основана на предположении, что люди, работающие за вознаграждение, мотивируются желанием получать справедливое вознаграждение за выполняемую работу;
- Теория ожиданий В. Врума — определяет мотивацию как процесс выбора из различных форм волевой активности. Теория предполагает, что мотивация зависит от ожиданий человека, что выполнение определенной работы приведет к получению желаемых вознаграждений;
- Теория мотивации Портера-Лоулера — показывает важность для мотивации объединения многих факторов, влияющих на поведение человека. Это могут быть трудовые усилия, способности, результаты, вознаграждения, ожидания, восприятие, условия труда, ценности и взгляды;
- Концепция партисипативного управления — демонстрирует, что человек в организации проявляет себя не только как управляемый исполнитель. Он стремится участвовать в различных организационных процессах, которые связаны с его деятельностью, но не выходят за рамки выполняемой работы;
- Теория подкрепления — является важным принципом обучения и регулирования поведения работников. Подкрепление определяется как любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения.

40. Соотношение и связь формального и неформального управления

Формальное управление — это опора на установленные организационные положения, использование административных рычагов воздействия (приказ, административная ответственность, дисциплинарное требование).

Неформальное управление — это опора на человеческие неформальные отношения, слабые и сильные стороны человеческой натуры (уважение, авторитет, самолюбие), система индивидуальных или коллективных ценностей, лидерство.

Основные функции формального управления:

- Установление прав и обязанностей членов группы;
- Жесткое определение и распределение ролей;
- Обеспечение единства всех составных частей организации;
- Связь различных подразделений с ее общими целями;
- Целесообразное общественное разделение труда.

Основные функции неформального управления:

- Реализация общих материальных и социальных интересов;
- Получение и обмен необходимой информацией;
- Облегчение коммуникаций при решении различных задач;
- Сохранение общих культурных и социальных ценностей;
- Удовлетворение потребностей в групповой принадлежности.

Неформальному управлению присуще спонтанное возникновение, а формальному — запланированное организацией. Основная причина возникновения формальных отношений — эмоции, а неформальных — достижение цели. Формальное управление отличается от неформального стабильностью.

Для правильного управления организацией необходимо сочетать формальное и неформальное управление, взаимодополнять одно другим. Удовлетворенный своей работой сотрудник, воспринимающий ее не как средство получения материального благополучия, а как средство достижения духовных ценностей, осуществляет свою деятельность намного лучше.

Неформальная обстановка в сочетании с формальной позволяет создать условия, необходимые для гармоничной результативной работы. Например, применение только формального управления невозможно в творческих коллективах.

41. Управление развитием персонала: цели, тенденции, организация

Управление развитием персонала — это комплекс мер, направленных на профессиональную переподготовку, обучение и повышение квалификации персонала, а также планирование карьеры каждого сотрудника организации.

Цели управления развитием персонала:

- Повышение профессионализма сотрудников;
- Снижение текучести кадров на предприятии;
- Повышение трудового потенциала персонала;
- Подготовка собственных трудовых ресурсов;
- Воспитание молодых способных сотрудников;
- Достижение большей независимости рынка труда;
- Повышение мотивации и лояльности персонала;
- Рост удовлетворенности сотрудников трудом.

Глобальной целью управления развитием персонала является повышение эффективности деятельности организации и снижение издержек, связанных с текучестью кадров и низкой производительностью труда.

Организация управления развитием персонала включает:

- Обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала;
- Ротацию персонала в рамках организации;
- Меры по повышению лояльности и вовлеченности персонала;
- Делегирование полномочий сотрудников;
- Планирование деловой карьеры персонала;
- Формирование кадрового резерва.

Компьютеризация систем управления персоналом заставляет компании применять новые подходы к обучению и планированию, разрабатывать технологичные внутренние решения или искать их на аутсорсе.

Тенденции управления развитием персонала:

- Электронное обучение или E-learning;
- Аутсорсинг тренинговых услуг;
- Деловое администрирование на местах;
- Динамическое онлайн-планирование развития.

42. Ротация персонала: цели, задачи и факторы эффективности

Ротация персонала — это перемещение сотрудников, осуществляющих профессиональную деятельность в определенной производственной области, на равноценную должность в другом структурном подразделении.

Цели и задачи ротации персонала:

- Приобретение сотрудниками новых компетенций, поддержание их на высоком уровне и развитие мотивации к максимально эффективному труду;
- Сокращение численности персонала за счет расширения функциональных обязанностей и усложнения производственных задач в рамках должности;
- Приобретение сотрудниками организации четкого видения личных профессиональных перспектив;
- Подбор мотивированных и лояльных работников, связывающих с организацией рост своей профессиональной карьеры.

Ротация также способствует удовлетворению трудовой деятельностью, уходит некая рутинность и монотонность в рабочей деятельности.

Главными называют два вида ротации персонала:

- Вертикальная ротация — повышение по службе в рамках одного и того же типа деятельности, вследствие чего появляется вакансия на освобожденное место и возникает потребность ее заполнения другим сотрудником;
- Горизонтальная ротация — когда сотрудник из одного подразделения фирмы переходит в другое, осознанно меняя направление своей деятельности.

Факторы эффективности ротации персонала для организации:

- Снижение текучести кадров;
- Обновление кадрового состава подразделений без введения дополнительных штатных единиц;
- Упрощение внедрения изменений в организации;
- Улучшение корпоративной культуры и коммуникаций в компании;
- Внутренний подбор позволяет избежать сложностей в поиске специалистов на внешнем рынке;
- Повышение степени взаимозаменяемости сотрудников;
- Профессиональное совершенствование на основе экспертного мнения.

Перед началом ротации обязательно необходимо рассмотреть каждого кандидата с точки зрения профессионального и психологического соответствия.

43. Признаки и основные черты корпоративного управления

Корпоративное управление — это система взаимодействия органов управления компании и заинтересованных лиц, которая направлена на получение прибыли от деятельности организации в соответствии с действующим законодательством.

Субъекты корпоративного управления — органы управления и должностные лица корпорации, которые в силу возложенных на них полномочий осуществляют целенаправленное воздействие на объект корпоративного управления.

Основные модели корпоративного управления:

- Англо-американская модель — большое количество мелких инвесторов, управление находится в руках менеджмента корпорации;
- Немецкая модель — все стороны, заинтересованные в деятельности корпорации, имеют право участвовать в процессе принятия решений;
- Японская модель — полностью закрытая и основанная на банковском контроле, что позволяет снизить контроль менеджеров;
- Семейная модель — управление корпорациями осуществляется близкими родственниками и членами семьи.

Для корпоративного управления характерны признаки самоуправления. Любая организация характеризуется сочетанием управления и самоуправления, при этом управление — внешнее воздействие, «поступающее» в организацию извне, а самоуправление — внутреннее воздействие, вырабатываемое самой организацией.

Признаки эффективной системы корпоративного управления:

- Прозрачность финансовой и иной деловой информации о деятельности компании, процесса и результатов контроля деятельности менеджеров;
- Защита и обеспечение прав и интересов всех акционеров компании;
- Независимость директоров корпорации в определении ее стратегии, утверждении бизнес-плана, принятии решений, контроле деятельности;
- Максимизация финансовых потоков и одновременно выплат акционерам.

Организация системы корпоративного управления требует определенных издержек (на привлечение менеджеров экстра-класса, выплату вознаграждения консультантам, аудиторам, юристам).

Тем не менее, выгоды от создания такой системы существенно превышают затраты, поскольку одновременно предотвращаются большие убытки.

44. Психологические факторы управления. Этика менеджера

Психологические факторы управления — это способы регулирования отношений между сотрудниками с целью формирования благоприятного психологического климата, являющегося важным фактором эффективной деятельности персонала.

Основообразующие психологические факторы управления:

- Мораль — является особой формой общественного сознания, регулирующего действия и поведение человека в обществе с помощью нравственных норм;
- Общение — специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией;
- Конфликты — форма столкновения сторон, имеющая свою композицию, которая по ходу действия трансформируются в кульминацию и развязку, и заканчиваются положительным или отрицательным решением проблемы;
- Переговоры — форма человеческого общения, когда две или более стороны, имеющие различные цели и задачи, пытаются увязать между собой различные интересы на основе продуманной схемы разговора;
- Партнерство — составляет важный компонент любой социальной группы и заключается в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей;
- Соревнование — является специфической формой общественных отношений и характеризуется стремлением людей к достижениям и самоутверждению;
- Социальное планирование — обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата и условия труда) и достижение социальных результатов;
- Социологические исследования — составляют научный инструментарий в работе с персоналом, предоставляют необходимые данные для подбора, оценки и обучения персонала, позволяя принимать кадровые решения.

Индивидуальные факторы психологического управления:

- Характер — определяет особенности поведения, уровень потребности в общении. Является определяющей характеристикой работника при профессиональной ориентации и адаптации;
- Темперамент — является важной психологической характеристикой личности для определения назначения и места каждого работника в коллективе, распределения управленческих задач и психологических приемов работы;
- Направленность личности — рассматривается с точки зрения потребностей, интересов, мотивов, убеждений и мировоззрений;

- Интеллектуальные способности — характеризуют возможности понимания, мышления, сознания человека и важны для профессиональной ориентации, оценки людей, планирования карьеры и организации движения по службе.

Этика менеджера — это внутренние принципы, правила и ценности менеджера, связанные с его профессиональной деятельностью и личной жизнью, ставшие убеждениями.

Основные принципы этики любого менеджера:

- Личное достоинство каждого работника — неприкосновенно для менеджера;
- Постоянно изучая людей, менеджер должен знать их нужды, интересы, мечты;
- Главное в общении менеджера — честно завоевать доверие людей;
- Справедливость и совесть в союзе с волей — гарантия порядочности менеджера;
- Введение в оборот интеллектуального потенциала людей — показатель профессионализма менеджера;
- Непрерывное личностное и профессиональное самосовершенствование — свидетельство ресурсной надежности менеджера.

Успешному менеджеру необходимо, прежде всего, умение создавать благоприятные условия для нормального труда подчиненных и руководителей нижнего уровня управления, чему и способствует этика.

45. Проблемы и признаки эффективности коммуникаций

Коммуникация — это устойчивая связь между участниками управленческого процесса, представляющая собой зависимость этапов работы с информацией.

Эффективность коммуникации — это отношение результата, полученного от организации коммуникативной деятельности, к затратам на его получение.

Основополагающие цели коммуникации:

- Организовывать информационный обмен между субъектом и объектом управления;
- Наладить процесс эмоционального и интеллектуального обмена управленческой информацией;
- Установить взаимосвязь между людьми в организации;
- Сформулировать общие взгляды на внутреннюю среду организации;
- Организовать совместную работу коллективов с целью выполнения задач организации.

Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать, чего же хочет от них руководство, или, наконец, от этого могут страдать межличностные отношения.

Эффективная коммуникация имеет следующие признаки:

- Достоверность;
- Объективность;
- Своевременность;
- Адресность;
- Обратной связь;
- Дозированность;
- Доступность.

Коммуникации могут быть неэффективными в связи с возникающими барьерами. Для поддержания эффективных коммуникаций необходимо избегать барьеры и минимизировать их влияние.

Распространенные виды коммуникационных барьеров:

- Логический барьер — возникает в тех случаях, когда логика рассуждения, предлагаемая коммуникатором, кажется неверной его партнеру по общению, противоречит присущей ему манере доказательств или слишком сложна;

- Стилистический барьер — возникает при несоответствии стиля речи коммуникатора и ситуации общения;
- Семантический барьер — связан с различиями в системах значений понятий и терминов участников общения;
- Фонетический барьер — связан с недостатками речи (тихая, монотонная или быстрая речь, заметные паузы и искажение слов);
- Психологический барьер — это все осознаваемые и неосознаваемые трудности и препятствия, которые возникают между индивидами, вступающими друг с другом в психологический контакт.

Пути повышения эффективности коммуникаций:

- Создание систем обратной связи;
- Регулирование информационных потоков;
- Облегчение обмена информацией по вертикали и горизонтали;
- Развертывание систем сбора предложений;
- Использование внутриорганизационных информационных систем;
- Применение современных информационных технологий.

В рамках эффективной коммуникации собеседник должен чувствовать себя комфортно, не должен отвлекаться, преодолевать трудности понимания и интерпретации сообщения, не должен ущемляться его социальный статус.

46. Разрешение конфликтов в процессах управления

Конфликт — это отношения между субъектами социального взаимодействия, которые характеризуются противоборством при наличии противоположных мотивов или суждений.

Разрешение конфликтов в процессах управления должно быть возведено в ранг приоритетных ценностей организационной и управленческой культуры, должны быть отработаны формы и алгоритмы урегулирования конфликтов.

Основные методы разрешения конфликтов:

- Уход от конфликта — группа стремится избежать конфликта, покидая «сцену» экономически, физически или психологически;
- Бездействие — никаких действий и расчетов не производится вообще, а последствия непредсказуемы;
- Уступки и приспособления — одна из сторон идет на уступки за счет уменьшения собственных притязаний;
- «Сглаживание» конфликта — подчеркивание общих интересов, когда различия приуменьшаются, а на общих чертах делается акцент;
- Скрытое урегулирование — используются индивидуальные переговоры, политика «разделяй и властвуй», или даже подкуп, обман и создание помех;
- Быстрое разрешение — решение по предмету и проблеме принимается в самые короткие сроки, почти мгновенно;
- Метод компромисса — обе стороны занимают средние позиции в рамках имеющихся расхождений и поля проблем;
- Сотрудничество — соперничающие стороны действуют в поиске наилучшего варианта решения конфликтной ситуации;
- Метод силы — стремление одной стороны под давлением навязать другой свое решение.

Разрешение конфликта может быть следующих видов:

- Полное разрешение — достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций;
- Неполное разрешение — происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации. Неполное разрешение конфликта может быть этапом на пути к его полному разрешению.

В реальной практике по разрешению конфликтов важно учитывать предпосылки, формы и способы их разрешения.

47. Управление рисками в деятельности фирмы: цели, формы, этапы

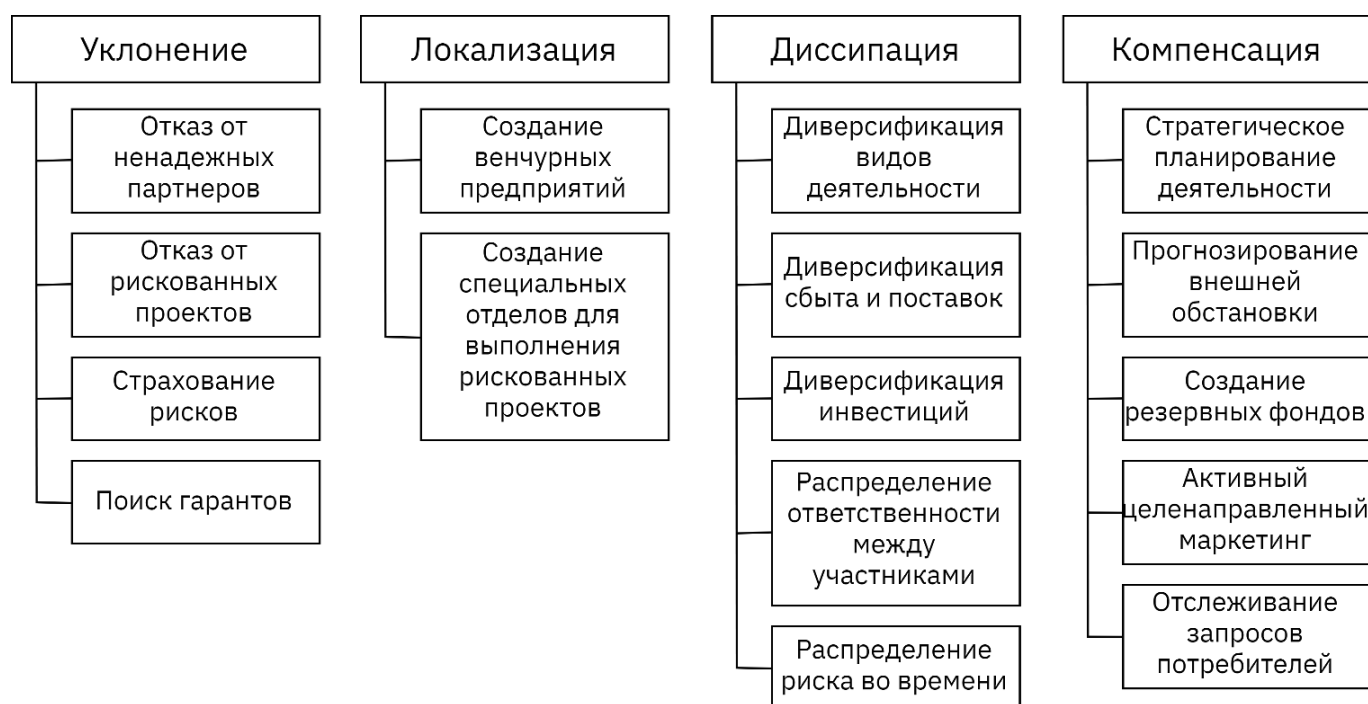
Управление рисками — это совокупность методов анализа и нейтрализации факторов риска, объединенных в систему планирования, мониторинга и корректирующих воздействий.

Основными целями управления рисками являются:

- Планирование управления рисками — процесс планирования работ по управлению рисками в организации;
- Идентификация рисков — систематическое определение и классификация событий, которые могут отрицательно повлиять на организацию;
- Качественный анализ рисков — процесс качественной оценки вероятности наступления рисков и степени их потенциального влияния на организацию;
- Количественный анализ рисков — определение вероятности каждого риска и оценка влияния его последствий на результаты и цели организации;
- Планирование реагирования на риски — процесс разработки методов реагирования на риск, имеющий целью контроль последствий риска;
- Мониторинг и контроль рисков — процесс наблюдения за существующими рисками и идентификации новых рисков.

Известные риски идентифицируются и ими можно управлять — для этого создаются планы реагирования и резервы на возможные потери.

Выделяют следующие формы управления рисками:



Неизвестными рисками управлять невозможно — для их покрытия создаются резервы руководства (резерв для покрытия тех рисков, которые невозможно предсказать).

К основным этапам управления рисками относят:

- Выявление риска и определение степени его влияния на компанию;
- Использование методов качественного и количественного анализа;
- Составление и запуск работ по плану управления рисками;
- Мониторинг и контроль надлежащего исполнения плана;
- Выявление закономерностей между работой системы управления рисками и текущими финансовыми результатами;
- Заключение об эффективности мер по управлению рисками.

Грамотно разработанная стратегия управления рисками позволяет в значительной степени снизить негативное влияние факторов неопределенности, постоянно воздействующих на любые виды бизнеса.

В идеале, следует учитывать риски и оценивать их последствия, но в то же время разумно рисковать — то есть использовать потенциал возможностей с большей рисковой составляющей и большими ставками получения прибыли.

48. Основные признаки банкротства и его последствия для организации

Банкротство — это неспособность организации в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Основные признаки банкротства организации:

- Внешние признаки банкротства:
 - Усиленное развитие международной конкуренции;
 - Изменение обстоятельств, сказывающихся на экономическом рынке;
 - Уменьшение степени благосостояния населения;
 - Уменьшение спроса на всевозможную продукцию, товары и услуги;
 - Повышение цены ресурсов, которые применяют в производстве.
- Внутренние признаки банкротства:
 - Неэффективная инвестиционная политика организации;
 - Понижение производительности, влияющее на стоимость продукции;
 - Некомпетентное построение маркетинговой стратегии;
 - Взятие кредитов на убыточных условиях;
 - Ненадлежащий контроль продаж, объемов производства и затрат.
- Документарные признаки банкротства:
 - Бухгалтерская отчетность не сдается в установленный срок;
 - Безосновательные изменения в балансовых статьях;
 - Увеличение части дебиторской задолженности в активах;
 - Увеличение задолженности по заработной плате работникам;
 - Изменение ликвидности вследствие отсутствия финансовых вложений.
- Косвенные признаки банкротства:
 - Запоздалая реакция на изменения экономического рынка;
 - Необдуманный выход на новейшие рынки;
 - Присутствие на рынках, осуществляющих абстрактные сделки;
 - Резкое необдуманное трансформирование стратегии фирмы;
 - Неоправданное завышенные стоимости на продукцию.

Последствия банкротства для организации включают:

- Увольнение сотрудников компании;
- Материальные потери кредиторов и инвесторов;
- Потерю репутации компании;
- Денежные затраты для самой организации.

49. Современные системы и методы управления качеством

Качество — это совокупность свойств, обеспечивающих пригодность товара или услуги для удовлетворения соответствующих производственных, общественных или индивидуальных потребностей.

Управление качеством — это комплекс мер на всех уровнях организации, направленных на производство товаров или услуг наивысшего качества.

Современные концепции и методы управления качеством:



Основные системы и концепции управления качеством:

- Система «точно-в-срок» — предполагает выбор и оценку поставщиков на основе их способности гарантировать поставку точно и вовремя комплектующие изделий высокого качества;
- Система «канбан» — базируется на строгом контроле качества на всех уровнях производственного процесса, высоких квалификационных навыках работников и их повышенной ответственности;
- Бережливое производство — представляет собой подход к управлению организацией, направленный на повышение качества работы за счет сокращения потерь;
- Всеобщее управление качеством — предусматривает всестороннее целенаправленное и хорошо скоординированное применение систем и методов управления качеством во всех сферах деятельности организации;

- Концепция «Шесть сигм» — ориентируется на качество продукта или услуги, увеличение удовлетворенности клиента, сокращение сроков и потерь;
- Система экономики качества — предполагает сбор, анализ и оптимизацию затрат на качество с целью повышения эффективности менеджмента качества организации.

Отдельные методы управления качеством:

- Статистические методы — диаграмма Парето, причинно-следственные диаграммы Исикавы, контрольные карты, гистограммы;
- Методы экспертных оценок — формирование экспертной и рабочей групп, разработка классификации оцениваемой продукции, опрос экспертов;
- Методы логического анализа — метод мозгового штурма, метод Дельфи (анкетирование), метод синектики и инверсий;
- Экономические методы — образование фондов экономического стимулирования качества, применение материальных поощрений;
- Методы принятия решения — построение «Дерева решений», методики «Анализ проблем», установление приоритетов.

Комплексные методы управления качеством:

- Метод «Дом качества» — представляет системный подход к проектированию системы качества, основанный на четком понимании желаний потребителей;
- Реинжиниринг бизнес-процессов — фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального качества;
- Методы бенчмаркинга — процесс сравнения продуктов, услуг или процессов одной организации с продуктами, услугами или процессами другой организации для улучшения системы качества;
- Самооценка фирмы — базируется на всестороннем, систематическом, регулярном самоанализе деятельности подразделений и достигнутых результатов в соответствии с поставленными целями и критериями качества;
- Кружки контроля качества — группа работников организации, регулярно собирающихся на добровольных началах для выявления проблем, влияющих на уровень качества продукции.

50. Качество как объект и результат эффективного управления

Ключевой задачей менеджмента компании, с точки зрения управления качеством, является создание, практическая реализация и последующая сертификация системы менеджмента качества.

Менеджмент качества — это скоординированная и взаимосвязанная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству.

Управление применительно к качеству включает:

- Контроль качества — деятельность по оценке соответствия объекта контроля установленным требованиям;
- Обеспечение качества — представляет собой систематическую деятельность, за счет которой можно выполнить установленные требования;
- Планирование качества — действия, предусматривающие определение необходимых характеристик объекта и установление их целевых значений;
- Улучшение качества — реализация действий, за счет которых можно повысить возможность выполнить требования, предъявляемых к объекту.

Менеджмент качества включает все функции общего руководства по разработке политики в области качества, установления целей, полномочий и ответственности, а также процессы планирования, контроля и обеспечения качества, с помощью которых в рамках системы качества происходит реализация данных функций.

Руководители организации должны официально объявить основные цели и задачи в области качества, то есть сформулировать политику фирмы в области качества, являющуюся неотъемлемым элементом общей политики фирмы.

Организация может преследовать, например, такие цели, как вывод на рынок новой продукции, снижение уровня дефектности производимой продукции и т.д. Политика качества реализуется посредством совершенствования качества.

Результатом эффективного управления качеством может быть:

- Улучшение качества производимой продукции;
- Идентификация брака и реализация действий по управлению несоответствующей продукцией;
- Переработка продукции с целью дальнейшего представления для контроля и испытаний;
- Исправление процессов управления качеством.

51. Факторы, формирующие качество товара в процессе производства и обслуживания

Успешная реализация функций управления качеством в процессе производства и обслуживания зависит от влияния множества факторов, среди которых выделяют две группы.

Производственно-технологические факторы включают:

- Технический уровень и уровень освоения основных производственных фондов;
- Научно-технический уровень и степень освоения технологических процессов;
- Строгое соблюдение технологических норм производства;
- Уровень механизации и автоматизации процессов производства и обслуживания;
- Нормативно-справочную базу сферы производства;
- Организацию системы технического контроля;
- Качество сырья, материалов и комплектующих изделий, поступающих от поставщиков.

Социально-психологические факторы включают:

- Культуру процесса производства;
- Уровень квалификации сотрудников, занятых в процессе производства и обслуживания;
- Заинтересованность персонала в улучшении результатов своей деятельности;
- Личную инициативу и творческое отношение к выполняемой работе со стороны персонала.

В настоящее время распространение получают подходы, позволяющие объединить все рассмотренные факторы. Одним из таких подходов является система TPM.

Система TPM (всеобщий уход за оборудованием) — основана на стабилизации и непрерывном улучшении процессов технического обслуживания, системы планово-предупредительного ремонта, работы по принципу «ноль дефектов».

Целью TPM служит создание предприятия, которое постоянно стремится к предельному и комплексному повышению эффективности производственной системы, за счет чего растет и качество производимой продукции.

52. Функциональная структура и организационные уровни государственного управления

Функциональная структура госуправления — это совокупность функций государственного управления и управленческих функций органов государственной власти в их взаимодействии.

Эта структура обеспечивает взаимосвязь государства как субъекта управления с общественной системой и характеризует данную систему как управляющую.

Базовой конструкцией функциональной структуры государственного управления выступают функции государственного управления, вокруг которых и для которых формируются управленческие функции самих органов государственной власти.

На характер функциональной структуры госуправления влияют:

- Совокупность целей, задач, функций и полномочий государства;
- Социальная направленность государства;
- Состояние развития гражданского общества;
- Форма государственного устройства;
- Развитие местного самоуправления;
- Форма государственного правления;
- Уровень самоуправления объектов управления;
- Уровень централизации и децентрализации.

С целью обеспечения результативности и эффективности функциональной структуры государственного управления, в основу ее формирования следует положить системно-функциональный аспект системного подхода.

Использование системно-функционального аспекта системного подхода призвано обеспечить юридическое оформление управленческих функций органов власти, а также их соответствующее закрепление в правовых актах.

Данный подход раскрывает и такой аспект функциональной структуры управления, как обоснование типичных моделей реализации управленческих функций для разных звеньев организационной структуры государственного управления.

Организационные уровни государственного управления:

- Институциональный — сфера разработки концепций и стратегий социально-экономического развития общества. Является границей между политическим и государственным управлением;

- Административный — каждое направление деятельности раскладывается на организационные компоненты администрирования;
- Технологический — сфера непосредственного удовлетворения социальных потребностей в услугах государственного управления.

Организационные уровни государственного управления включают в себе определенный состав, организацию и устойчивую взаимосвязь человеческих ресурсов, технических и других средств, выделяемых и затрачиваемых обществом на формирование и реализацию государственно-управляющих воздействий и поддержание жизнеспособности самого субъекта управления.

В рамках этих уровней концентрируются многие социальные и организационные качества государства.

53. Бизнес-модель корпорации

Бизнес-модель — это концептуальное описание предпринимательской деятельности, упрощенное представление организации.

Бизнес-модель корпорации основана на разработке больших проектов и связана с длинным горизонтом планирования.

В экономике функционируют корпорации различных видов, однако все они отвечают главному признаку: наличие единой бизнес-модели, характеризующейся устойчивыми во времени бизнес-процессами.

Единая бизнес-модель корпорации включает:

- Ценностное предложение, дифференциация которого отличает корпорацию от конкурентов и представляет ценность для конкретного сегмента потребителей;
- Ресурсы, а именно персонал, сырье и материалы, интеллектуальные ресурсы, в том числе торговые марки, ноу-хау и др. Данные ресурсы непосредственно влияют на достижение стратегических и тактических целей;
- Бизнес-процессы, в том числе производство, инновации, инвестиции, закупки, логистика, сбыт, финансовое обеспечение и др. В финансовой модели все эти бизнес-процессы связаны;
- Формулу прибыли, которая раскрывает с одной стороны, источники доходов, а с другой — структуру расходов в разрезе затрат на ключевые ресурсы. Корпоративная финансовая политика должна определять, каким образом компания может максимизировать прибыль и создаваемую стоимость.

Возможности совершенствования бизнес-модели корпорации связаны с переориентацией целей бизнеса на долгосрочные результаты и на удовлетворение потребностей покупателей как основной цели, которая в конечном итоге и обеспечит создание стоимости.

Кроме того, инновационность бизнес-модели и возможности создания стоимости в долгосрочном периоде обеспечиваются постоянным совершенствованием структуры корпорации, адаптирующей под изменяющиеся требования внешней и внутренней среды.

Третье направление совершенствования бизнес-модели — это совершенствование системы мотивации персонала, особенно руководства корпорации, которое должно служить гарантом создания стоимости, рассчитанной на длительную перспективу.

54. Внутренняя норма доходности инвестиций (IRR): сущность, преимущества, недостатки и правила использования

Внутренняя норма доходности — это показатель, который используется для расчета рентабельности и прибыльности любого инвестиционного проекта, независимо от сферы, вида, вкладываемых сумм и т.д.

Под IRR проекта понимают величину ставки дисконта, при достижении которой общая сумма вложений в проект (денежные потоки или чистая стоимость, что обозначается как NPV) равна нулю.

То есть, если значение IRR равно 0, то инвестор просто возвращает свои средства, если меньше — проект приносит убыток, больше — прибыль.

Преимущества показателя внутренней нормы доходности:

- Оценка осуществляется в терминах годовой доходности, а не в абсолютных величинах прироста;
- Для принятия решения по проекту не требуется обоснования фиксированной ставки дисконтирования;
- Показатель отражает максимально допустимый уровень стоимости капитала, привлекаемого по проекту;
- Расчет показателя позволяет наглядно увидеть преимущества привлечения заемного капитала для повышения эффективности позиции собственника.

Недостатки показателя внутренней нормы доходности:

- Показатель не учитывает уровень реинвестиций. При расчетах по умолчанию предполагается, что положительные денежные потоки реинвестируются по ставке, равной внутренней норме доходности;
- Не показывает результат инвестиции в абсолютном значении. Нет возможности определить, сколько инвестиция принесет денег в абсолютных значениях (рублях, долларах);
- Есть риск неправильного расчета при знакопеременных потоках или может рассчитываться несколько значений IRR.

Основные правила использования показателя:

- IRR может оценивать только в случае стандартного денежного потока. Стандартный ДП — это тот, который меняет свой знак не больше 1 раза;
- Для применения IRR необходимо убедиться в существенности внутренних денежных потоков.

55. Динамические методы оценки инвестиционных проектов

Динамические методы оценки — это подходы, основанные на измерении результатов и затрат по объектам инвестирования с фактором времени за весь инвестиционный период.

Данные методы базируются на использовании методов дисконтирования. Величина нормы дисконта зависит от степени риска оцениваемого проекта и процента на заемный капитал.

Основные методы оценки инвестиционных проектов:

- Моделирование потоков продукции, ресурсов и денежных средств;
- Учет результатов анализа рынка и финансового состояния предприятия, претендующего на реализацию проекта, степени доверия к руководителям проекта, влияния проекта на окружающую природную среду и т.д.;
- Определение эффекта посредством сопоставления предстоящих интегральных результатов и затрат с ориентацией на достижение требуемой нормы дохода на капитал;
- Приведение доходов и расходов к условиям измеримости по экономической ценности в начальном периоде;
- Учет влияния инфляции, задержек платежей и других факторов, влияющих на ценность используемых денежных средств;
- Учет неопределенности и рисков, связанных с осуществлением проекта.

Для реализации указанных принципов оценки эффективности инвестиционных проектов необходим значительный объем информации.

Данные, необходимые для динамической оценки:

- Прогнозная стоимость проекта, определенная экспертными оценками;
- Информация об источниках и условиях финансирования инвестиций;
- Прогнозные объемы производства на весь жизненный цикл проекта;
- Издержки при изготовлении продукции за жизненный период;
- Динамика цен на продукцию за жизненный цикл на рынке;
- Факторы, определяющие инвестиционные риски, и меры по их уменьшению;
- Обоснование продолжительности расчетного периода, включающего все этапы жизненного цикла инвестиционного проекта.

Динамические методы оценки инвестиционных проектов позволяют сравнить различные варианты проектных решений за расчетный период.

56. Дисконтированный срок окупаемости инвестиции (DPP): преимущества, недостатки и правило принятия решений

Дисконтированный срок окупаемости — это срок, требуемый для возврата вложенных инвестиций в проект за счет чистого денежного потока с учетом ставки дисконтирования.

Сущность метода дисконтированного срока окупаемости заключается в том, что из первоначальных затрат на реализацию инвестиционного проекта последовательно вычитают дисконтированные денежные доходы для того, чтобы окупить (покрыть) инвестиционные расходы.

Ставка дисконтирования — это ставка процента, по которой будущая стоимость денег (финансового инструмента) приводится к их настоящей стоимости.

Преимущества дисконтированного срока окупаемости:

- Получение более точных результатов, чем при традиционном расчете;
- Учет рисков, инфляции и других изменяющихся факторов;
- При расчете учитывается концепция стоимости денег во времени;
- Позволяет оценить, будут ли возвращены первоначальные инвестиции.

Недостатки дисконтированного срока окупаемости:

- Не учитываются доходы и расходы после срока окупаемости;
- Оказывает сильное влияние подготовительный период, когда деньги уже вкладываются, а отдачи еще нет;
- Не учитываются разнонаправленные денежные потоки в течение периода окупаемости;
- Барьерную ставку принимает инвестор в зависимости от предпочтений и ожиданий, соответственно, есть место субъективности расчетов.

Правило принятия решений на основе показателя:

- Если DPP меньше срока его полезного использования, или любого заданного периода, проект может быть принят;
- Если DPP больше указанного срока или срока полезного использования, проект должен быть отвергнут.

Дисконтированный срок окупаемости инвестиций также помогает сравнивать взаимоисключающие проекты. Так проект с более коротким сроком окупаемости должен быть принят.

57. Инновационные цели и инновационный потенциал организации

Инновационные цели — это желаемый результат деятельности организации в виде определенного нововведения, направленного на качественное развитие в ограниченные сроки и с ограниченными ресурсами.

Для достижения цели развития организации вырабатывается инновационная стратегия, реализация которой, в свою очередь, требует целевого управления инновацией, т.е. формирования инновационной цели.

Инновационными целями организации могут быть требования:

- О создании нового конкурентоспособного продукта;
- О подготовке новой услуги для нового рынка;
- О переходе на новую технологию, новый вид ресурса, новую систему управления, новую организационную структуру и т.д.

Уровни декомпозиции инновационной цели организации:

- Формируется главная (основная, общая) цель;
- Устанавливаются подцели по стадиям жизненного цикла;
- На каждой стадии определяются подцели адаптации организации к инновационному процессу;
- В каждом блоке подготовки устанавливаются частные подцели по элементам.

Инновационный потенциал — это мера готовности организации к реализации инновационного проекта или программы инновационных преобразований.

Виды оценки инновационного потенциала организации:

- Частная оценка готовности организации к реализации одного нового проекта;
- Интегральная оценка текущего состояния организации относительно всех или группы уже реализуемых проектов.

Методы анализа инновационного потенциала организации:

- Детальный анализ проводится на стадии обоснования инноваций и подготовки их реализации;
- Диагностический анализ предполагает диагностику состояния организации по ограниченному и доступному кругу параметров.

Инновационные цели и инновационный потенциал организации невозможны без ресурсов, в том числе финансовых, материальных и интеллектуальных.

58. Концепция взаимосвязи риска и доходности

Риск — это принятие решения, результат которого заранее неизвестен. Через риск реализуется ущерб предприятия.

Доходность — это степень увеличения (или уменьшения) инвестированной суммы за определенный период времени.

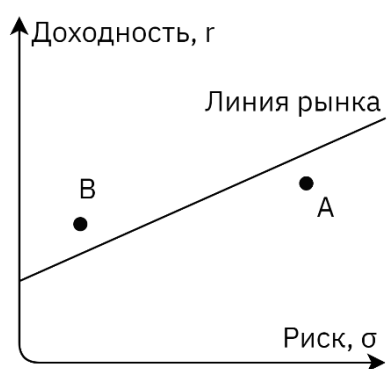
Риск и доходность являются взаимосвязанными категориями. Наиболее общими закономерностями, отражающими взаимную связь между принимаемым риском и ожидаемой доходностью деятельности инвестора, являются следующие:

- Более рискованным вложениям, как правило, присуща более высокая доходность;
- При росте дохода уменьшается вероятность его получения, в то время как определенный гарантированный доход может быть получен почти без риска.

Оптимальность соотношения доходности и риска означает достижение максимума для комбинации «доходность — риск» или минимума для «риск — доходность».

Концепция взаимосвязи риска и доходности акцентирует внимание менеджера на необходимости оценки не только возможных результатов хозяйственной операции, но и рисков, связанных с их получением.

Согласно данной концепции, принятие риска оправданно лишь в том случае, если предполагаемый доход является возможным, и при этом наступление рискованного события не приведет к негативным последствиям для бизнеса.



В идеальных условиях и при определенном понимании риска данное соотношение представляет собой прямую линию, называемую линией рынка. Оценка любого проекта должна дать ответ на вопрос, достаточен ли уровень доходности проекта при существующем риске.

Так, на рисунке доходность проекта А выше, чем проекта В, но для инвестора проект В предпочтительнее, так как с учетом риска он обещает более высокий доход.

Таким образом, добиться значительных результатов и обеспечить процветание организации в будущем можно лишь правильно оценивая риски, принимая своевременные и адекватные меры по их снижению.

59. Чистый дисконтированный доход (NPV): сущность, преимущества, недостатки и правила использования

Чистый дисконтированный доход — это сумма ожидаемого потока платежей, приведенная к стоимости на настоящий момент времени.

Чаще всего NPV рассчитывается при оценке экономической эффективности инвестиций для потоков будущих платежей. Приведение к текущей стоимости называется дисконтированием.

Дисконтирование — это определение текущей стоимости денежной суммы с учетом того, что известна ее будущая стоимость.

Как правило, если чистый дисконтированный доход больше или равен нулю, то проект принимается для дальнейшего рассмотрения. В противном случае, т.е. при чистом дисконтированном доходе меньше нуля, проект отвергается как убыточный.

Преимущества чистого дисконтированного дохода:

- Учитывает срок жизни инвестиционного проекта и распределение во времени денежных потоков;
- Отражает доходы от инвестиций (превышение поступлений над начальными выплатами);
- Выражается в стоимостных единицах текущей стоимости, т.е. учитывает фактор времени;
- Отражает прогнозную оценку изменения экономического потенциала предприятия в случае принятия инвестиционного проекта.

Недостатки чистого дисконтированного дохода:

- Показатель зависит от величины нормы дисконта;
- Ставка дисконта обычно принимается неизменной для всего горизонта учета;
- Показатель абсолютный, т.е. не учитывает размер альтернативных проектов;
- Расчет требует детальных долгосрочных прогнозов.

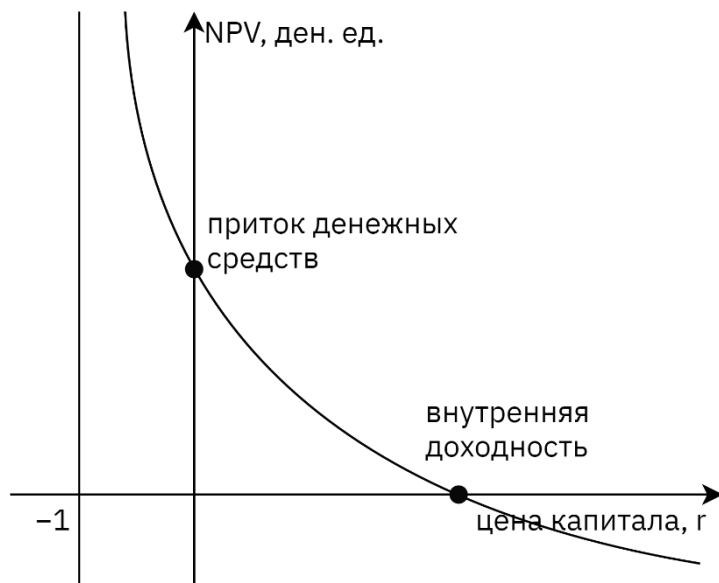
Ставка дисконта — это норматив, который определяется участниками проекта самостоятельно, при этом они исходят из стоимости денег на рынке, степени рискованности подобных проектов и своих представлений о доходности.

Правила использования чистого дисконтированного дохода:

- Дисконтировать необходимо потоки денег — расчет приведенной стоимости производится только на основании дисконтирования потока денег;

- Оценке подлежат только дополнительные суммы денег — учитываются предстоящие затраты и поступления, обусловленные реализацией инвестиционного проекта;
- При оценке необходимо учитывать фактор инфляции — воздействие инфляции особенно заметно в случае реализации длительных проектов и при использовании значительных сумм заемных средств.

График NPV строится как функция цены капитала, используемой для расчета NPV, и представляет собой кривую, а не прямую линию.



Кроме того, при определенных условиях график NPV может иметь несколько точек пересечения или вовсе не пересекать ось абсцисс.

Если ставка дисконтирования равна нулю, то NPV равна сумме чистых денежных потоков. С ростом ставки дисконтирования NPV падает. Когда график касается горизонтальной оси, NPV равна нулю, и эта точка на оси соответствует IRR.

60. Средства общения. Невербальное и вербальное общение

Вербальное общение — это общение при помощи слов, содержание информации передается с помощью языка.

Язык используется в самых разных функциях:

- Коммуникативная — язык выступает в качестве основного средства общения между людьми;
- Познавательная — язык как выражение деятельности сознания;
- Аккумулятивная — язык как средство накопления и хранения приобретенного опыта, знаний;
- Конструктивная — язык как средство формирования мыслей;
- Эмоциональная — язык как одно из средств выражения чувств и эмоций;
- Контактоустанавливающая — язык как средство установления контакта между людьми;
- Этническая — язык как средство объединения народа.

Существует несколько видов речевой деятельности:

- Говорение — использование языка для того, чтобы что-то сообщить;
- Слушание — восприятие содержания звучащей речи;
- Письмо — фиксация содержания речи на бумаге;
- Чтение — восприятие зафиксированной на бумаге информации.

С точки зрения формы языка общение делится на устное и письменное, а с точки зрения количества участников — на межличностное и массовое.

Невербальное общение — это общение при помощи неречевых знаковых систем, несловесных средств (жесты, мимика, сигналы внешности и поведения и т.д.).

К основным невербальным средствам общения относятся:

- Жестика — включает разнообразные движения руками и головой в процессе общения, общепринятые способы жестикуляции;
- Мимика — включает движения мышц и выражения лица, зрительный контакт;
- Пантомимика — включает походку, позы, осанку, общую моторику всего тела;
- Такесика — рассматривает роль прикосновений в процессе невербального общения;
- Проксемика — определяет зоны наиболее эффективного общения (интимная, личная, социальная и публичная);
- Экстралингвистика — включает ритмико-интонационные стороны речи.

61. Управление деловой карьерой персонала

Деловая карьера — это продвижение человека в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью.

Управление деловой карьерой — это мероприятия, проводимые кадровой службой организации, по планированию, мотивации, контролю служебного роста работника.

Этапы планирования деловой карьеры сотрудника:

- Предварительный этап — включает школьное и высшее образование, длится до 25 лет. После того как молодой человек завершает свое образование, он поступает на работу;
- Этап становления — длится примерно пять лет (от 25 до 30 лет). В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает и совершенствует необходимые навыки, формируется его квалификация;
- Этап продвижения — обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, растет потребность в самоутверждении;
- Этап сохранения — характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 50 лет. Наступает пик совершенствования квалификации, работник заинтересован в передаче своих знаний;
- Этап завершения — длится от 60 до 65 лет. Сотрудник начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться к уходу. В этот период идут активные поиски замены и обучение кандидата на освободившуюся должность.

У сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая.

Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации.

Функции управления деловой карьерой персонала выполняют:

- Руководящий орган предприятия (дирекция);
- Служба управления персоналом;
- Начальники функциональных отделов аппарата управления;
- Профсоюзные комитеты;
- Консультационные центры.

Управление карьерой осуществляется в соответствии с кадровой политикой.

62. Управление конфликтами в организации. Упреждение конфликтов

Управлением конфликтами — это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие нормам.

Выделяют две возможности управления конфликтами:

- Упреждение конфликтов (предотвращение);
- Управление конфликтами и конфликтными отношениями.

Упреждение конфликтов в организации начинается с отбора и расстановки кадров. Профессиональный отбор потенциальных членов организации может избавить организацию от многих объективно обусловленных конфликтов.

Деятельность по упреждению конфликтов могут осуществлять сами участники социального взаимодействия, руководители организации, конфликтологи.

Направления упреждения конфликтов в организации:

- Создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций;
- Оптимизация организационно-управленческих условий создания и функционирования организации;
- Устранение социально-психологических причин конфликтов;
- Устранение личностных причин возникновения конфликтов.

Успех в упреждении конфликтов во многом зависит от того, насколько точно и своевременно будут выявлены все источники роста социальной напряженности.

Если конфликт не удалось упредить или разрешить на ранней стадии, то в дальнейшем им необходимо управлять.

Методы управления конфликтами в организации:

- Метод «ухода от конфликта» — стороны стремятся избежать конфликта, покидая поле столкновения экономически, физически или психологически;
- Метод «компромисса» — стороны занимают средние позиции в рамках имеющихся расхождений по предмету конфликта;
- Метод «сотрудничества» — соперничающие стороны действуют в поиске наилучшего варианта решения конфликтной ситуации;
- Метод «силы» — сильная сторона стремится навязать свою точку зрения.

63. Маркетинговые исследования: сущность, типы и методы

Маркетинговое исследование — это сбор, анализ и интерпретация информации с целью уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений.

Прежде всего, маркетинговые исследования проводят с целью нахождения потенциальных покупателей, изучения их потребностей, существующего и будущего спроса на товар, выбора целевых рынков.

Основные типы маркетинговых исследований:

- Поисковые — подразумевают сбор информации с целью предварительной оценки того или иного вопроса (проблемы), а также его структурирования;
- Описательные — подразумевают описание объектов исследования, явлений, а также факторов, которые оказывают воздействие на их состояние;
- Казуальные — аналитические исследования, проводимые для выявления и моделирования причинно-следственных связей деятельности объекта;
- Количественные — ставят своей задачей получение оценки проблемы с помощью статистических выводов. То есть анализируется процентное соотношение респондентов определенной поведенческой модели;
- Качественные — объясняют явления небольшого масштаба и определяют, что движет потребителем, как он принимает решения и из каких соображений.

Данные типы маркетинговых исследований считаются взаимодополняемыми, а не взаимоисключающими.

Основные методы маркетинговых исследований:

- Анализ фокус-группы — подбирается небольшая группа представителей изучаемой части целевой аудитории, разрабатывается сценарий интервью и осуществляется сбор данных;
- Глубинное интервью — беседа, которая проводится с одним человеком. Это «типичный» представитель целевой аудитории. Ему задают ряд вопросов, исходя из ответов на которые, делаются выводы и выдвигаются гипотезы;
- Наблюдение — подразумевает изучение поведения представителя целевой аудитории в процессе принятия решения о покупке;
- Опрос — предполагает заполнение анкет потенциальными клиентами и дальнейшую обработку полученных данных;
- Полевые исследования — помогают количественно проверить выдвинутые гипотезы. Для этого изучают цены, ассортимент конкурентов, рекламу.

64. Формирование группового поведения в организации

Группа — это относительно обособленное объединение определенного количества людей (двое и более), взаимодействующих для достижения конкретных целей.

Групповое поведение — это совместные действия людей в некоторой социальной группе, являющиеся результатом происходящих в ней процессов взаимодействия.

Групповая норма производительности может возрасть в несколько раз, если под воздействием группового поведения результаты работы каждого влияют на успех остальных и зависят от их общего успеха.

Выделяют основные факторы группового поведения:

- Профессиональная сработанность группы — формируется в результате совместной работы и проявляется в нормах взаимоответственности;
- Морально-психологическая сплоченность — наличие норм взаимопомощи и взаимоподдержки на основе общности представлений о самих себе;
- Межличностная совместимость — психологическая готовность работников сотрудничать друг с другом;
- Целеустремленность и демократичность — в основном эти факторы задаются руководителем и зависят от его позиции по отношению к группе;
- Удовлетворенность результатами труда — является показателем групповых усилий, который показывает, насколько человеческий потенциал группы воплотился в конкретные результаты.

Стадии формирования группового поведения в организации:

- Формирование — члены группы начинают работать вместе, определяют для себя основания совместной работы, уровень межличностной совместимости;
- Адаптация — происходят личные конфликты по поводу функций и ответственности, члены группы конкурируют за положение и статус, сотрудники стремятся показать свою независимость;
- Упорядочивание — происходит обмен информацией, растет чувство разделенной ответственности, сплоченность группы растет, а уровень конфликтов снижается;
- Продуктивность — достигается высокая производительность, работа группы постоянно обсуждается, каждый член группы имеет согласованную роль.

На каждой из этих стадий группа приобретает ряд существенных характеристик, которые оказывают самое непосредственное влияние на групповое поведение.

65. Природа личности и ее социально-психологическая структура. Принципы прогнозирования поведения персонала

Личность — это человек, обладающий определенным набором психологических свойств, на которых основываются его поступки, имеющие значение для общества.

Социально-психологическая структура личности включает:

- Направленность личности — система убеждений, интересов, отношений человека. Она целиком социальна, то есть определяется не врожденными особенностями, а приобретенным социальным опытом человека;
- Способности — свойства личности, характеризующиеся возможностью успешного выполнения какого-либо вида деятельности;
- Темперамент — непосредственно зависит от биологических свойств, его основой являются врожденные особенности нервной системы;
- Характер — по своей сути социален, складывается под воздействием формирующих и воспитывающих факторов в семье, школе, общении;
- Самосознание личности — возможность выделить себя из окружающей среды, определить свое отношение к ней. Создает возможность регуляции поведения, поступков, действий, чувств, физических и волевых усилий.

Прогнозирование поведения персонала помогает понять, насколько оптимально сотрудник сможет трудиться на данном рабочем месте, как он поведет себя в той или иной рабочей ситуации, где его навыки будут эффективны.

Принципы прогнозирования поведения персонала:

- Адресность — прогнозирование должно осуществляться для определенного сотрудника, а не абстрактной группы;
- Адаптивность — имеет место модификация критериев и параметров прогноза с учетом конкретной ситуации;
- Адекватность — критерии прогноза должны быть объективны и закономерны;
- Альтернативность — прогноз должен учитывать вероятностный характер поведения сотрудника по разным траекториям под воздействием факторов;
- Комплексность — учет всех возможных взаимосвязей сотрудника как внутри организации, так и между сотрудником и внешней средой.

Выявив основные закономерности поведения сотрудника, руководитель вместе со специалистом-психологом может спрогнозировать его поведение в ходе рабочей деятельности.

65.1. Проектирование оптимальной модели личности менеджера

Модель личности менеджера — это оригинальное, неповторимое сочетание качеств, которые определяют его стиль управленческой деятельности, выбор позиций в критических ситуациях, отношение к действительности, к людям.

Оптимальную модель личности менеджера составляют:

1. Биологическая подструктура личности:

- Тип высшей нервной деятельности;
- Высокие пороги чувствительности всех анализаторских систем личности;
- Оптимальный возраст менеджера (до 25 лет — время открытий и неудач, 25-45 лет — время создания ситуации успеха).

2. Психологическая подструктура личности:

- Предрасположенность к рискам;
- Коммуникативные и организаторские способности;
- Совершенство эмоционально-волевой сферы личности;
- Наличие субъективного подхода к мотивации (достижение успеха) и мотивации (избежание неудач);
- Стиль руководства (преимущественно — активно-демократический).

3. Социальная подструктура личности:

- Свободное владение коммуникациями;
- Направленность на профессиональную деятельность;
- Богатый ментальный, сенсорный и социальный опыт.

Необходимо отметить, что личностный выбор реализуется в процессе принятия управленческого решения и реализации его в конкретной рабочей ситуации.

66. Управление организационной культурой. Подходы к формированию организационной культуры

Организационная культура — это система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям.

Управление организационной культурой — это усиление или ослабление культуры, адаптация людей к культуре, развитие культуры, поддержание, или изменение организационной культуры.

Формирование организационной культуры предполагает:

- Определение четких и прозрачных целей организации;
- Разработку ценностей и норм организации;
- Создание фирменных знаков и отличительных символов;
- Формирование образцов поведения, воплощающих ценности фирмы;
- Разработку кадровой стратегии предприятия.

Формирование организационной культуры заключается в совершении действий, направленных на разработку системы норм, ценностей и представлений для достижения стоящих перед организацией целей.

Основные методы управления организационной культурой:

- Осуществление контроля менеджером — определенными действиями менеджер дает знать сотрудникам, что они являются важными для компании, и что от них требуется в рамках культуры;
- Реакция руководства на различные конфликты — менеджеры раскрывают организационную культуру так, чтобы эффективно управлять конфликтами;
- Моделирование ролей, обучение — проведение различных тренингов и курсов для сотрудников с целью повышения уровня культуры;
- Выделение эталонных культурных образов — менеджер своим собственным примером показывает сотруднику, как необходимо адаптироваться под требования организационной культуры;
- Выявление вознаграждений и статусов — мотивирование персонала на соблюдение норм организационной культуры за счет вознаграждений и иерархической системы статусов.

Культура в организации напрямую связана с системой наград и привилегий, которые традиционно привязаны к конкретным культурным образцам поведения.

67. Лидерство в организации. Теория власти и влияния

Лидерство — это способность влиять на индивидуумов и группы, направляя их на достижение организационных целей.

Лидер организации — это человек, который в процессе своей деятельности способен оказывать положительное влияние на других таким образом, чтобы они выполняли порученную им работу.

Лидерский потенциал — это совокупность качеств, обеспечивающих при определенных условиях выдвижение какого-либо члена группы на роль лидера.

Выделяют следующие виды лидерства в организации:

- **Формальное лидерство** — процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности;
- **Неформального лидерство** — процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям.

Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Власть — это способность, возможность и право оказывать воздействие на людей, с помощью права, авторитета, должности, воли или принуждения.

Влияние — это средства, которыми один человек может влиять на другого, которые могут варьировать в широком диапазоне.

Теория власти и влияния объясняет эффективность руководства с точки зрения типа и характера властных функций и степени их применения.

Согласно теории у лидера имеются следующие типы власти:

- **Поощряющая** — присуждение подарков и премий за выполнение работы;
- **Принуждающая** — угроза применения и применение штрафных санкций;
- **Легитимная** — отражает законное право лидера направлять действия других;
- **Экспертная** — отражает профессионализм и опыт лидера;
- **Авторитетная** — восхищение лидером как стимул хорошо работать;
- **Информационная** — контроль доступности и распространения информации.

В соответствии с вышеприведенной классификацией, лидер может применять личные стимулы, методы давления, законные требования, обмен опытом и разумное убеждение как рычаги влияния.

68. Формулировка закона синергии. Основные показатели созидательного синергетического эффекта в организации

Формулировка закона синергии — сумма свойств (потенциалов, энергии, качеств) организованного целого превышает «арифметическую» сумму свойств, имеющихся у каждого из вошедших в состав целого элементов в отдельности.

Эффект синергии зависит не столько от числа и качественного состава образующих элементов, сколько от способа их соединения, механизмов осуществления внутрисистемных связей.

Синергетический эффект может быть получен за счет:

- Организующей роли менеджмента (режим работы, норма и нормативы, стимулы, контроль);
- Организации труда (форма организации труда, рабочее место, разделение обязанностей);
- Организации производства (разные формы специализации);
- Производственного планирования (размер партии, частота и периодичность повторения, способы производства);
- Коллективного принятия решений (голосование, опросы).

Широко распространенным способом оценки синергетического эффекта является оценка показателей анализируемой хозяйственной организации по сравнению с другой похожей организацией.

Показатели созидательного синергетического эффекта:

- Высокий уровень показателей экономической деятельности;
- Быстрая и адекватная реакция на изменения во внешней среде;
- Использование прибыли в целях расширения собственного бизнеса;
- Устойчивые показатели развития организации;
- Использование современных технологий коммуникации и управления;
- Повышенный спрос на продукцию предприятия;
- Высокое качество производимых товаров и услуг;
- Создание положительного имиджа компании;
- Здоровый моральный климат в рабочем коллективе.

Таким образом, преимущество синергетического эффекта находится в принципах объединения индивидуальных и групповых усилий: единства цели, разделения труда, согласованности и т.д.

69. Монополия, монополистическая конкуренция, олигополия и монопосония. Негативные стороны монополизации экономики

Монополия — это рыночная структура, при которой крупная организация осуществляет контроль над производством и сбытом одного или нескольких видов товара, продукции.

На рынке монополист обладает исключительным правом производства, торговли и других видов деятельности.

При монополии на рынке нет конкуренции и функционирует только одна фирма-монополист. Фирма-монополист производит уникальную, не имеющую аналогов продукцию и защищена от выхода на рынок других компаний.

Монополистическая конкуренция — это тип рыночной структуры, при котором множество фирм производят дифференцированные товары.

В данном случае продукция фирм является близкой, но не полностью взаимозаменяемой, т.е. каждая из множества мелких фирм производит продукт, несколько отличающийся от продукции ее конкурентов.

Олигополия — это рынок, на котором относительно небольшое число компаний обслуживает много покупателей.

Олигополии часто возникают естественным образом, поскольку компании растут и начинают захватывать большую долю рынка, постепенно вытесняя конкурентов.

Монопосония — это такая рыночная ситуация, когда на рынке существует лишь один покупатель и множество фирм-продавцов.

В случае монопосонии власть над ценой принадлежит покупателю, существующему в единственном числе.

Негативные стороны монополизации экономики:

- Теряется связь между производителем и потребителем, поскольку не учитываются реально существующие потребности потребителя;
- Монополия ведет к повсеместному завышению уровня цен, снижению объемов производства и качества товаров;
- Торможение научно-технического прогресса вследствие захвата рынка;
- С течением временем монополия может стать фактором политического управления обществом и политической монополии.

70. Принципы и методы управления персоналом

Управление персоналом — это деятельность организации, направленная на эффективное использование персонала с целью достижения целей как организации в целом, так и индивидуальных целей каждого работника.

Главной целью управления персоналом является обеспечение организации квалифицированным персоналом, способным качественно выполнять возложенные на него трудовые функции.

Принципы управления персоналом организации:

- Принцип преемственности — сочетание в трудовом коллективе молодых сотрудников и опытных специалистов;
- Принцип соответствия — порученная работа должна соответствовать возможностям и способностям сотрудника;
- Принцип замещения — поиск кадров на место отсутствующего работника;
- Принцип должностного продвижения — обеспечение карьерного роста на основе использования критериев оценки деятельности;
- Принцип сочетания доверия и исполнения — проявление доверия и учет к исполнению работниками своих трудовых обязанностей;
- Принцип открытого соревнования — конкурентное противостояние между сотрудниками, которые претендуют на руководящие должности;
- Принцип правовой защищенности — управленческие и кадровые решения должны приниматься на основе действующего трудового законодательства.

Основные методы управления персоналом:

- Экономические методы:
 - Участие работников в распределении прибыли предприятия;
 - Система поощрений в виде повышения заработной платы, выплаты премий за качество труда и его эффективность;
 - Система наказаний в виде вычетов из заработной платы сотрудников организации и начисления штрафов.
- Административные методы — применение руководством предприятия власти, принуждения, и использование нормативных актов в области трудового законодательства;
- Социально-психологические методы — способы и приемы, разработанные социологией, социальной психологией, психологией личности, психологией труда и другими науками.

71. Уровни медиа. Коммуникационная пирамида. Массовые коммуникации и их ключевые элементы

Медиа — это совокупность информационных средств и приемов, служащих для передачи конкретному потребителю сообщения (печатное слово, музыкальная композиция, радиопередача) в той или иной форме.

Согласно классификации К. Бруно существует три уровня медиа:

- Медиа первого уровня — это те средства коммуникаций, которыми мы пользуемся, не прибегая к помощи каких-либо устройств. Это автоматические формы коммуникаций, которые можно назвать немедиатизированными;
- Медиа второго уровня — предполагают использование некоего посредника для коммуникаций, то есть специального устройства, распространяющего информацию, технического устройства;
- Медиа третьего уровня — это интегрированные в одной технологической платформе медиа первого и второго уровня. К ним могут относиться социальные сети или социальные медиа.

Коммуникационная пирамида Д. Маккуэйла:



- Микроуровень — это внутренний диалог индивида (человек коммуницирует с сообщением, пытаясь понять и интерпретировать его на когнитивном уровне). Такие коммуникации называются интраперсональными;
- Мезоуровень — индивиды общаются друг с другом или внутри социальных групп, в том числе внутри институций. Данные коммуникации предполагают большое количество производителей сообщений;

- Макроуровень — это массовая коммуникация, направленная на общество в целом или на его отдельные социальные группы. В этом случае количество трансляторов сообщения весьма незначительное.

Массовые коммуникации — это процесс создания и распространения сообщений средствами массовой коммуникации, рассчитанных на массовое сознание, и их передача соответствующими техническими средствами.

Средства массовой коммуникации — это организационно-технические комплексы, обеспечивающие быструю передачу и массовое тиражирование словесной, образной, музыкальной и прочей информации.

Выделяют следующие элементы массовых коммуникаций:

- Образование — в первую очередь формирует сознание людей, обеспечивает связь с духовной жизнью общества, работает на социализацию личности;
- Религия — затрагивает мировоззренческую сферу человека, близка как пропаганде, так и массовой культуре;
- Пропаганда — направлена на распространение определенных взглядов для целенаправленного воздействия на людей с целью повлиять на их мнение;
- Массовая культура — представляет собой совокупность доступных для восприятия произведений, транслируемых с помощью массовых коммуникаций на миллионные аудитории;
- Реклама — это точно позиционированная коммуникативная связь между производителем и потребителем;
- Публичные акции — представляют собой совокупность мероприятий, воздействующих на публику с целью социальных изменений.

72. Новейшие тенденции и перспективы развития медиа

Новые медиа — это интерактивные электронные издания и новые формы коммуникации производителей контента с потребителями, как правило доступные на любом цифровом устройстве через интернет.

Двусторонняя коммуникация является определяющей чертой новых медиа, и, в отличие от традиционных, они опираются на интерактивное сообщество, а не на привычную, по большей части, пассивную аудиторию.

По отношению к основным четырем видам традиционных СМИ (телевидение, радио, газеты и журналы) новые медиа называются «пятым медиа» и включают в себя цифровые трансляции, блоги и микроблоги, энциклопедические ресурсы, видеоигры, разнообразные социальные медиа и т.д.

Новейшие тенденции и перспективы развития медиа:

- Автоматизация производства контента — уже сейчас для создания и обработки прикладных материалов (изображения, видео) используют нейросети, а также проводятся эксперименты по написанию статей искусственным интеллектом;
- Семантический машинный перевод — передача точного контекстуального значения оригинала (статьи, изображения) с позиции преобразования информации машинным интеллектом;
- Увеличение скорости обмена информацией — многочисленные социальные платформы, интернет-издания и развлекательные площадки позволяют создавать и доставлять контент до аудитории намного быстрее традиционных средств массовой информации и коммуникации;
- Уход от модерации — появление неподконтрольных цензуре и модерации интернет-изданий и площадок позволяет отказаться от контроля контента или ввести собственные правила модерации, не зависящие от законов;
- Предпочтение само-медиа традиционным — само-медиа заинтересованы в своей аудитории и не связаны директивами сверху, соответственно у них значительно больше возможностей привлечь читателя и вовлечь его в активное обсуждение.

Обратной стороной подобного развития медиа является бесконтрольное появление и распространение фейковых новостей в современном интернете. Машинные технологии значительно ускоряют процесс создания и репликации фейков.

73. Средства массовой информации. Основные понятия

Массовая информация — это печатные, аудиовизуальные и другие сообщения, предназначенные для неограниченного круга лиц.

Средства массовой информации — это печатные периодические издания, радио-, теле-, видео-, кинохроникальные программы и любые иные формы периодического распространения массовой информации.

Периодическое печатное издание — это газета, журнал, альманах, бюллетень или иное издание, имеющее постоянное название, текущий номер и выходящее в релиз не реже раза в год.

Радио-, теле-, видео- и кинохроникальные программы — это совокупность периодических аудиовизуальных материалов, которые имеют постоянное название и выходят в эфир не реже раза в год.

Продукция СМИ — это тираж или часть отдельного номера периодического печатного издания, отдельный выпуск радио-, теле-, видео- и кинохроникальной продукции.

Распространение продукции СМИ — это продажа (подписка, доставка, раздача) периодических печатных изданий. Это могут быть записи телепередач, трансляции радио или демонстрации кинохроникальных программ.

Специализированное СМИ — это такое средство массовой информации, для регистрации или распространения продукции которого законом установлены специальные правила.

Редакция СМИ — это организация, объединение граждан или конкретное лицо, осуществляющее производство и выпуск продукции СМИ.

Главный редактор — это лицо, возглавляющее редакцию и принимающее окончательное решение по производству и выпуску СМИ.

Журналист — это лицо, занимающееся редактированием, созданием и сбором материалов для редакции, связанное с редакцией договорными отношениями или занимающееся такой работой по поручению редакции.

Издатель — это издательство или иное учреждение, которое осуществляет материально-техническое обеспечение производства продукции СМИ.

Распространитель — это лицо, осуществляющее распространение продукции СМИ по договору с редакцией, издателем или на других законных основаниях.

74. Реклама, ПР, пропаганда — определения, понятия, функции

Реклама — это убеждающее средство информации о товарах или фирме, коммерческая пропаганда потребительских свойств товара и достоинств компании, готовящая активного и потенциального потребителя к покупке.

Рекламодатель — это инициатор рекламного процесса, который создает спрос на рекламные услуги и выполняет функцию заказчика рекламных услуг.

Рекламопроизводитель — это субъект рынка рекламы, создающий предложение на рекламные услуги и оказывающий их по заказу рекламодателей.

Рекламораспространитель — это субъект рынка рекламы, который по заказу рекламодателя распространяет информацию по каналам передачи рекламы.

Основные функции рекламы имеют следующую классификацию:

- Маркетинговая функция — проявляется в том, что реклама является инструментом воздействия на рынок и средством конкурентной борьбы;
- Экономическая функция — заключается в повышении спроса и стимулировании товарооборота, влиянии на ценообразование;
- Социальная функция — проявляется через мотивацию труда, интеграцию общества посредством создания определенных ценностей (превращение некоторых товаров в символы страны);
- Идеологическая функция — заключается в том, что реклама выражает интересы определенной социальной группы, ее целей и путей их реализации;
- Имиджеобразующая функция — направлена на создание бренда и образование имиджа рекламируемого объекта товара, бренда или марки;
- Информационная функция — направлена на информирование потребителей о бренде или услуге, о новых товарах, местах продаж.

Объект рекламы — это все то, что воспринимается, обсуждается и обрабатывается, в отличие от субъекта, который воспринимает эти потоки.

Субъект рекламы — это организация или частное лицо, которые являются заказчиком или потребителем рекламы.

Задачи рекламы имеют следующую классификацию:

- Аттрактивные (привлечение внимания к товарам или услуге);
- Доверительные (выработка преданности к торговой марке);
- Мотивационные (аргументы в пользу выбора определенного товара).

Паблик рилейшнз (ПР) — это система мероприятий, осуществляемых преимущественно на некоммерческой основе и направленных на формирование благоприятного общественного мнения по отношению к товару или компании.

Общественность — это множество ключевых групп или сообществ, всех, кого затрагивает деятельность компании и с кем она вступает в контакт.

Основные функции паблик рилейшнз включают:

- Установление взаимопонимания и доверительных отношений между организацией и общественностью;
- Создание «положительного образа» фирмы в обществе;
- Сохранение и поддержание репутации компании;
- Создание у сотрудников организации чувства ответственности и заинтересованности в делах предприятия;
- Расширение сферы влияния фирмы средствами соответствующей пропаганды и рекламы.

Имидж — это образ, который формирует в общественном и индивидуальном сознании эмоциональное отношение к компании (человеку, предмету) и влияет на принятие решения в момент выбора.

ПР-имиджмейкинг — это построение образа. Может относиться к организации, персоне и даже политической партии. Главная задача — создать запоминающийся и уникальный образ в глазах общественности.

Для осуществления своих целей ПР решает следующие задачи:

- Оценка воздействия фирмы на общественное мнение, отслеживание сообщений в СМИ;
- Выявление проблем в понимании деятельности фирмы и ликвидация этого несоответствия через принятие мер по исправлению ошибок или выступление с опровержениями;
- Формирование общественного лица фирмы на основе исследований общественного мнения и заблаговременного предвидения его реакции и тенденций;
- Формирование внутренней корпоративной культуры, опираясь на изучение взглядов и ценностей людей, с которыми взаимодействует организация.

Репутационный капитал — это неосязаемый актив, который является результатом взаимодействия корпоративной репутации, ответственности и этичности предприятия, а также его внешнего «образа».

Пропаганда — это популяризация каких-либо идей и взглядов посредством устной речи, средств массовой информации, визуальных или иных средств воздействия на общественное сознание.

Пропагандистское сообщение — это идеологически окрашенная информация, содержащая оценку тех или иных социальных явлений.

Основные функции пропаганды включают:

- Установление и поддержание связей с прессой — размещение сведений в средствах массовой информации для привлечения внимания к лицам, товарам или услугам;
- Товарную пропаганду — деятельность, объединяющая разнообразные усилия по популяризации конкретных товаров;
- Общекорпоративную коммуникацию — деятельность, направленная на обеспечение глубокого понимания общественностью специфики фирмы;
- Лоббизм — работа с законодателями и правительственными чиновниками с целью добиться усиления какого-либо закона или не допустить его принятия;
- Консультирование — выдача рекомендаций руководству по вопросам общественной значимости, положения и образа фирмы.

Сообщая новую информацию, пропаганда подкрепляет и усиливает уже сложившееся общественное мнение, выражающее определенное отношение к тем или иным явлениям социальной действительности.

Пропаганда входит составной частью в более широкое понятие деятельности по организации общественного мнения (публик рилейшнз).

75. Типы каналов распространения информации

Каналы распространения информации — это инструменты, посредством которых обеспечивается донесение рекламного сообщения до целевой аудитории.

Разновидности каналов распространения информации:

- Каналы личной коммуникации — личные встречи, беседы по телефону, личная переписка, общение с аудиторией по телевидению и радио;
- Каналы неличной коммуникации — средства распространения информации без присутствия личного контакта и обратной связи.

Основополагающие каналы распространения информации:



- Телевидение — благодаря аудиовизуальной демонстрации сообщений дает рекламодателю техническое преимущество, сближает с аудиторией;
- Пресса — эффективное средство для охвата определенных категорий читателей, позволяющее охватывать как узкие, так и широкие группы аудитории;
- Наружные средства — канал распространения информации, рассчитанный на местную аудиторию, оказывающий воздействие на получателей при помощи визуальных средств;
- Радиовещание — может достаточно хорошо охватить некоторые категории слушателей, т.к. сотрудники радиостанций тщательно отработывают свой стиль, станция «узнаваема по голосу» и привлекает определенные слои населения;
- Кинематограф — информация носит долгосрочный характер и, как правило, содержит в себе скрытое сообщение.

Кроме того, стоит учитывать и новые каналы распространения информации, которые являются категорией цифровых коммуникационных каналов, функционирующих посредством компьютерных технологий.

76. ПР и реклама в экономике СМИ

ПР и реклама занимают активную позицию в экономике СМИ. Этот тезис легко объяснить, поскольку ПР и реклама входят в комплекс маркетинга и в той или иной мере они нацелены на получение компанией прибыли, являясь активным экономическим звеном.

Актуальные черты публичных отношений в экономике СМИ:

- Увеличение доходов — достигается путем изменения отношения потребителей к товару, а не только путем внедрения технических усовершенствований;
- Сокращение рисков — своевременное реагирование на мнение общественности позволяет учитывать риски потери прибыли и соответствующим образом реагировать на них;
- Достижение инвестиционных выгод — выстраивание взаимовыгодных отношений между организацией и инвесторами путем содействия плодотворному взаимодействию с ними.

Актуальные черты рекламы в экономике СМИ:

- Оповещение об экономических благах — реклама дает потребителю исчерпывающую информацию о структуре, свойствах и экономических выгодах предлагаемого товара;
- Оказание психологического воздействия — реклама склоняет потребителя к покупке, влияя на его восприятие полезности экономического блага;
- Оказание стимулирующего воздействия — реклама побуждает потребителя к совершению действия, которое удовлетворит цели производителя;
- Возможность персонализации рекламы — персонифицированная реклама позволяет минимизировать издержки на рекламные мероприятия при получении максимума эффективности.

Очень важно, что ПР и реклама не манипулируют сознанием общества. а дают реальную информацию о товаре или компании через безвозмездные отношения со средствами массовой информации.

Для ПР и рекламы в бюджете компании необходимо создание расходной статьи для рекламирования деятельности и продукции через мероприятия с презентациями своих товаров и услуг, для выпуска сувениров, буклетов, плакатов.

77. Рекламная деятельность фирмы-производителя. Модель ПР-структуры. Управление процессом ПР

Рекламная деятельность фирмы — это совокупность информационных и рекламных мероприятий, которые направлены на создание имиджа компании, повышение объема продаж и формирование позитивного отношения к бренду.

Этапы организации рекламной деятельности фирмы:

- Проведение маркетинговых исследований — позволяет создать дизайн, текстовое оформление и послы всей будущей рекламной кампании;
- Поиск основной идеи рекламной кампании — позволяет привлечь внимание к опубликованным материалам и продуктам, создает не только коммерческий, но и творческий эффект, привлекающий внимание аудитории;
- Выбор каналов распространения рекламы — зависит от доступного бюджета, специфики продукта и выбранной идеи рекламной кампании;
- Формирование рекламного бюджета — необходимо для проведения всех рекламных мероприятий.

Рекламная деятельность фирмы-производителя направлена на две основные установки в сознании потребителя — стремление к выгоде и интерес ко всему новому. Стремление к выгоде выражается в большом количестве акций и распродаж, которые проводятся для клиентов.

ПР-структура — это комплекс элементов, позволяющие достичь главную цель ПР, а именно создания гармоничных отношений между компанией и общественностью.

Основополагающие модели ПР-структур включают:

- Модель паблисити — отличается односторонним подходом и ориентирована, в основном, на пропагандистские методы. ПР-агентства не связывают себя обязательствами давать полную и объективную картину объекта, а информационный поток идет лишь от организации к общественности;
- Модель общественной информации — главной целью ставит распространение информации о целях организации и стремление к объективности сообщений. Больше внимания уделяется созданию имиджа фирмы и рейтингам;
- Двустороннюю асимметричную модель — основана на изучении потребностей, интересов и установок аудитории с целью их изменения. Интересы общественности учитываются в одностороннем порядке, а обратная связь нужна лишь для манипулятивного воздействия;

- Двустороннюю симметричную модель — потоки информации «из организации» и «вовнутрь организации» совершенно равноправны. Общество не только информируется, но и сама организация эволюционирует в сторону изменения принципов и приоритетов.

Процесс ПР — это совокупность методов рекламы, средств коммуникации и формирования общественного мнения, направленных на достижение желаемого организационного результата.

Этапы управления процессом ПР предполагают:

- Определение состояния — этап включает проверку и контроль знаний, мнений, уточнение точек зрения тех групп общественности, которые каким-то образом связаны с организацией;
- Планирование и программирование — информация, выделенная на первом этапе, позволяет установить группы общественности, которые должны быть охвачены ПР-программой, выработать стратегии и тактику;
- Действия и коммуникацию — на этом этапе предполагается реализация программы действий и коммуникаций, направленной на то, чтобы добиться конкретных изменений в каждой из групп общественности;
- Оценку программы — этап связан с оценкой подготовки, реализации и результатов выполнения ПР-программы. Корректирование выполняется по ходу реализации программы на основе статистической информации.

78. Сущность, черты, основная цель, задачи и функции рекламы

Реклама — это убеждающее средство информации о товарах или фирме, коммерческая пропаганда потребительских свойств товара и достоинств компании, готовящая активного и потенциального потребителя к покупке.

Черты рекламы имеют следующую классификацию:

- Неличный характер — потенциальный покупатель получает информацию через посредников (СМИ, рекламные агентства);
- Односторонняя направленность — ответная реакция на рекламное сообщение может запаздывать или вовсе отсутствовать;
- Неопределенность — позиция измерения эффекта рекламы определена не всегда (факт покупки зависит от многих причин, учесть которые сложно);
- Общественный характер — сообщение предполагает, что рекламируемый товар является законным и общепринятым;
- Четко определен спонсор — изначально предполагается, что источником рекламного объявления является тот, кто его оплачивает;
- Реклама не беспристрастна — акцент сообщения традиционно делается преимущественно на лучших качествах товара;
- Реклама способна к увещеванию — многократное повторение рекламного сообщения усиливает психологическое воздействие на слушателя.

Основная цель рекламы — заставить потребителя выполнить желаемое рекламодателем действие (приобрести товар, воспользоваться услугой).

Основные задачи рекламы включают:

- Аттрактивная (привлечение внимания к товарам или услуге);
- Доверительная (выработка преданности к торговой марке);
- Мотивационная (аргументы в пользу выбора определенного товара).

Главные функции рекламы подразумевают:

- Стимулирование продаж;
- Улучшение имиджа товара;
- Создание осведомленности о товаре на рынке;
- Обеспечение торгового персонала информацией.

Реклама должна поддерживать интерес к предмету рекламы и способствовать его реализации (продвижению на рынке).

79. Этапы разработки рекламной кампании и ее основное содержание

Рекламная кампания — это совокупность мероприятий, которые проводятся с целью привлечь внимание целевой аудитории к товарам, продуктам, услугам производителя.

Этапы разработки рекламной кампании включают:

- Предварительное исследование — описание целевой аудитории, изучение рынка анализ положения, занимаемого фирмой на рынке, изучение маркетинговой активности конкурентов;
- Разработку стратегии рекламной кампании — разработка общего комплекса рекламных мероприятий для достижения целей рекламной кампании;
- Медиапланирование и оптимизацию — на основе разработанной стратегии составляется общий план размещения и мероприятий, в котором фигурируют дни и время выходов, форма, объем, место и стоимость;
- Разработку рекламных материалов — создание, согласование и изготовление рекламных материалов: макетов, баннеров, аудио- и видеороликов, раздаточных материалов, наружных объектов;
- Реализацию разработанной программы — размещение материалов в СМИ согласно медиаплану, осуществление контроля за своевременностью выхода материалов, организация мероприятий и промоакций;
- Анализ эффективности рекламной кампании — оценивается уровень достижения целевой аудитории, изучаются познавательная, эмоциональная и поведенческая составляющие эффективности рекламного воздействия.

Основное содержание рекламной кампании включает:

- Портрет потребителя — описание типичного представителя целевой аудитории рекламной кампании;
- Цели рекламной кампании — описание конечных результатов, которые планируется достигнуть в результате кампании;
- Концепцию рекламной кампании — разработка аудиовизуальной модели, стилистического оформления, сценария рекламы;
- Выбор рекламных средств — анализ эффективности того или иного канала медиа с точки зрения распространения рекламной кампании;
- Подведение итогов — анализ собранных в процессе кампании данных и анализ ее эффективности.

80. Типология взаимодействия коммуникатора и реципиента

Коммуникация — это процесс передачи информации и установление взаимопонимания посредством использования узнаваемых символов.

В общем виде процесс коммуникации можно описать так:

- **Коммуникатор** — это создатель сообщений, которым может быть как отдельная личность, так и общественные группы, государственные учреждения, фирмы, политические партии и прочие организации.

Коммуникатор имеет цель оказать воздействие на реципиента и отправляет сообщение, которое может быть закодировано с помощью вербальных (словесных) или невербальных (несловесных) знаков, содержащих определенные смыслы.

Коммуникация предполагает и обратную связь, когда коммуникатор убеждается, что сообщение дошло до реципиента.

- **Реципиент** — это тот, кому адресовано сообщение. В качестве реципиента может быть один человек, группа лиц, общество или конкретная его часть.

Если в роли реципиента оказывается больше двух человек, то их называют аудиторией коммуникации.

О результативности коммуникации можно судить по степени ее влияния на взгляды, стереотипы реципиента. Считают, что результатом коммуникации чаще является усиление стереотипов, которые сформировались раньше.

У коммуникатора всегда есть желание предугадать, какое впечатление произведет его сообщение на реципиента. При этом нет гарантий, что получатель поймет это сообщение так, как задумывал коммуникатор.

Результат интерпретации сообщения в определенном ключе зависит от того, как аудитория относится к коммуникатору, то есть является ли отправитель сообщения надежным источником информации и какова его профессиональная коммуникация.

Степень влияния на реципиента зависит и от других факторов:

- Общей ситуации в обществе в данный момент;
- Темы отправляемого сообщения;
- Времени обнародования сообщения;
- Способа представления сообщения.

81. Функции СМИ: общая характеристика и проблемы реализации

Для определения **функций СМИ** в обществе необходимо иметь в виду, что средства массовой информации можно рассматривать в двух разных аспектах:

- СМИ как социальный институт;
- СМИ как сфера деятельности.

СМИ как социальный институт влияет на общество и отражает развитие общества в целом, а также условия деятельности СМИ в этом обществе. С другой стороны, влияние СМИ на общество обусловлено особенностями самого СМИ.

Основные функции СМИ как социального института:

- Познание человеком окружающего мира;
- Выработка человеком ценностных ориентаций;
- Социализация личности;
- Просвещение и воспитание;
- Распространение культуры;
- Контрольное участие в управлении общественными процессами;
- Социальная защита людей;
- Развлекательная сфера общественной жизни.

Основные функции СМИ как сферы деятельности:

- Установление контакта с массовой аудиторией;
- Распространение идеологии;
- Формирование культурных установок;
- Распространение рекламной информации;
- Создание развлекательных материалов.

Все перечисленные функции должны взаимодействовать между собой на единой основе, которой является информационная политика издания.

Информационная политика издания — это идейно-творческая концепция ведущихся проблемно-тематических линий, характер разработки которых определяется социальной позицией СМИ.

Влияние СМИ на общество представляет собой целенаправленную журналистскую деятельность. Всем СМИ свойственны одни и те же функции, но в реальности они выполняются в зависимости от социальной позиции СМИ и их журналистов.

82. Нормативно-правовые основы деятельности СМИ

Основопологающим законодательным актом, регулирующим деятельность СМИ, является **Конституция Российской Федерации**.

Нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность СМИ:

- Закон «О средствах массовой информации» — определяет организацию деятельности СМИ, отношения СМИ с организациями и гражданами, права, обязанности и ответственность журналистов;
- Закон «Об информации и защите информации» — определяет информацию как объект правовых отношений, конкретизирует право организаций и граждан на получение информации;
- Закон «О персональных данных» — устанавливает правила обработки данных персонального характера журналистами, при условии, что не нарушаются права и свободы граждан;
- Закон «О государственной тайне» — устанавливает перечень сведений, составляющих государственную тайну и недопустимых для обработки СМИ;
- Закон «О рекламе» — определяет порядок размещения рекламы в СМИ и выдвигает определенные требования к рекламе, к которым относится перечень товаров, реклама которых не допускается;
- Закон «Об авторском праве и смежных правах» — регулирует отношения, возникающие в связи с созданием и использованием аудиовизуальных и иных произведений;
- Закон «Об основных гарантиях избирательных прав» — определяет порядок деятельности СМИ в период выборов, порядок предоставления эфирного времени и печатной площади на платной и бесплатной основе.

Кроме того, Гражданский кодекс Российской Федерации также определяет авторские права (под правовую охрану попадают произведения литературы и искусства, фонограммы, сообщения в эфире на радио и телевидении).

В Уголовном кодексе Российской Федерации определена уголовная ответственность редакции и журналиста за клевету и оскорбления, а также ответственность чиновника за воспрепятствование деятельности журналиста.

В Кодексе Российской Федерации об административных правонарушениях также установлена ответственность за злоупотребление свободой массовой информации, нарушение порядка в изготовлении или распространении продукции СМИ, а также за нарушение порядка участия СМИ в выборах.

83. Методы формирования бюджета маркетинговых коммуникаций

Бюджет маркетинговых коммуникаций — это те финансовые средства, которые выделены руководством фирмы на осуществление продвижения продукта.

Поскольку результаты продвижения не всегда поддаются измерению, то достаточно сложна и методика определения бюджета маркетинговых коммуникаций.

Методы формирования бюджета маркетинговых коммуникаций:

- Исчисление с учетом имеющихся денежных средств — установление бюджета на маркетинговые коммуникации осуществляется с учетом существующих финансовых возможностей фирмы;
- Исчисление бюджета в процентах от объема сбыта — предполагает установление бюджета на продвижение как определенного процента от объема сбыта продукции или в процентах к цене товара;
- Метод конкурентного паритета — предполагает установление бюджета на маркетинговые коммуникации с учетом расходов конкурентов, так как они отражают опыт, накопленный отраслью;
- Исчисление бюджета с учетом целей и задач — предполагает разработку бюджета, исходя из конкретных задач, которые необходимо решить для продвижения, и оценки соответствующих затрат;
- Метод исчисления «по остаточному принципу» — средства на маркетинговые коммуникации выделяются только после того, как распределены остальные необходимые инвестиции и расходы;
- Исчисление бюджета с учетом акционерной стоимости — формирование бюджета рассматривается с позиций акционерной стоимости, когда расходы на коммуникации определяет инвестор.

Как показывает практика, проблема определения оптимального бюджета маркетинговых коммуникаций не имеет абсолютного решения. Тем не менее, это не значит, что у компаний нет никаких ориентиров в этой области.

В каждом конкретном случае техническим вычислениям должен предшествовать тщательный анализ ситуации и существующих методов определения бюджета.

Поиск подходящих методов и их адаптация под конкретную ситуацию могут предотвратить большие финансовые потери и значительно увеличить эффективность маркетинговых коммуникаций.

83.1. Типология и виды основополагающих концепций маркетинговой деятельности

Маркетинговая концепция — это комплекс принципов, с помощью которых фирма формирует цели маркетинга и организует реализацию этих целей на рынке.

Глобальные маркетинговые концепции включают:

- Производственную концепцию — главным становится увеличение объемов производства существующего ассортимента товаров;
- Товарную концепцию — компания старается модернизировать существующие продукты, чтобы улучшить их характеристики;
- Сбытовую концепцию — обращает внимание на инструменты, которые привлекают покупателя (например, упаковка);
- Традиционный маркетинг — ориентирует компанию на учет особенностей потребителей (продукт, цена, сбыт и продвижение используются в расчете на особенности покупателей);
- Индивидуальный маркетинг — предложения, услуги и коммуникации формируются с учетом потребностей отдельных клиентов;
- Социально-ответственный маркетинг — задачи компании состоят в установлении нужд, потребностей, интересов целевых рынков и удовлетворении потребителей более эффективными способами.

Долгосрочные маркетинговые концепции включают:

- Недифференцированный маркетинг — продающая компания занимается массовым производством и продажей одного и того же товара для всех покупателей сразу;
- Дифференцированный маркетинг — предприятие производит различные виды одного товара, отличающиеся своими свойствами и предназначенные для различных групп потребителей на рынке;
- Концентрированный маркетинг — фирма концентрирует усилия на одном или нескольких немногочисленных сегментах рынка и производит товары в расчете на удовлетворение этих групп покупателей.

Выбрав приоритетные цели деятельности, предприятие формулирует стратегию в зависимости от позиции товара на рынке, уровня затрат на маркетинг, а также комплекса маркетинговых мероприятий для реализации одной из концепций.

84. Выбор каналов коммуникации. Разработка сообщения

Канал коммуникации — это средство или инструмент, с помощью которого источник передает сообщение объекту.

Для эффективной передачи сообщения необходимо правильно выбрать каналы коммуникации. При выборе типа канала следует учитывать сильные и слабые стороны отдельных каналов коммуникаций.

Модель оптимального выбора канала коммуникации:



Каналы коммуникации можно классифицировать по пропускной способности и пригодности для разных сообщений.

Рациональный выбор канала коммуникации учитывает:

- Возможность канала достигать поставленные цели;
- Стоимость канала, его способность окупить вложенные средства.

Процедура выбора канала коммуникации включает:

- Определение и оценка возможностей коммуникации — оценивается весь перечень возможных каналов коммуникации, которые способны передавать информацию о товаре или услуге целевой аудитории;
- Выделение первостепенных и второстепенных каналов — в зависимости от цели определяется приоритетность каналов по широте охвата, скорости обратной связи и стоимости;
- Выбор канала с позиции стратегии медиа-размещения — составление окончательного списка применяемых каналов коммуникаций и выбор целевого канала.

Если канал коммуникации определен, а также есть основная идея и принято решение, какую ответную реакцию желает получить компания в ответ от аудитории, специалисты переходят к разработке эффективного сообщения.

Сообщение — это ключевой элемент коммуникации, основная мысль, которую организация хочет донести до аудитории.

Процесс разработки эффективного сообщения учитывает:

- Содержание сообщения — определяя содержание обращения, специалисты стремятся создать призыв, идею или уникальное торговое предложение, которое заинтересует потенциальных потребителей;
- Структуру сообщения — эффективность сообщения зависит не только от его содержания, но и от структуры, конструкции обращения (односторонней или двусторонней);
- Оформление сообщения — специалисту необходимо тщательно разрабатывать оформление сообщения, при размещении объявления в печати он должен продумать заголовок, текст, иллюстрации и цветное оформление;
- Источник сообщения — обращение, исходящее от привлекательного или популярного человека, сильнее притягивает к себе внимание аудитории и лучше запоминается.

Большое значение имеет порядок предоставления доводов. В случае одностороннего сообщения наиболее сильный довод лучше представлять первым для привлечения внимания аудитории. Для потребителей, заинтересованных в товаре, напротив, эффективным может стать сообщение, построенное по принципу кульминации.

85. Сотрудничество с общественностью. Роль PR в формировании деловой репутации фирмы

Общественность — это множество ключевых групп или сообществ, всех, кого затрагивает деятельность компании и с кем она вступает в контакт.

Сотрудничество организации с общественностью может осуществляться при помощи получения и обработки обратной связи, получаемой от журналистов и СМИ, нецелевой и целевой аудитории.

Способы сотрудничества с общественностью включают:

- Опрос журналистов и блогеров — один из способов получить обратную связь по итогам рассылки пресс-релиза, рекламного сообщения или иной целевой информации;
- Выяснение реакции в социальных медиа — опросы в социальных сетях помогут выявить наиболее актуальные проблемы как сервиса или продуктов, так и коммуникаций;
- Метод «тайного покупателя» — проверка негативных отзывов клиентов и пользователей, а также сбор информации о проблемах путем тайного запуска осведомленного независимого покупателя в места продаж или офисы;
- Анализ данных службы поддержки — доступ к базе данных службы поддержки позволит проанализировать жалобы и запросы клиентов для работы по коррекции репутации компании или продукта;
- Высказывание самокритики — публикация обзоров и аналитических материалов по тематике типичных проблем, возникающих у клиентов, и анализ их мнения касательно этих записей.

Репутация фирмы — это общественная оценка, сложившееся общественное мнение о тех или иных качествах, недостатках и достоинствах компании или частного лица.

Положительная репутация, созданная инструментами PR, благоприятно сказывается на всей деятельности компании.

Факторы положительной репутации фирмы:

- Придает дополнительную ценность товарам и услугам;
- Сокращает риски потребителей при покупке продуктов или услуг;
- Повышает мотивацию персонала организации;

- Увеличивает имидж компании как работодателя, тем самым способствует набору квалифицированного персонала;
- Повышает эффективность рекламной деятельности;
- Повышает продажи;
- Повышает эффективность всей ПР-деятельности;
- Повышает узнаваемость бренда.

Сформировать положительную репутацию фирмы невозможно без использования инструментов и методов ПР. Для этого используют СМИ, сеть Интернет, в том числе социальные сети, специальные мероприятия, спонсорство, благотворительность.

Методы ПР по формированию репутации фирмы:

- Формирование информационной основы репутации;
- Формирование положительного имиджа компании и руководства;
- Создание корпоративной культуры, разработка целей, видения, миссии компании;
- Построение каналов коммуникации, внешних и внутренних;
- Взаимодействие со СМИ, паблисити;
- Деятельности по повышению узнаваемости бренда;
- Налаживание отношений с органами власти, профессиональными и деловыми структурами;
- Планирование антикризисных ПР-мероприятий.

86. Процесс менеджмента в области ПР

ПР-менеджмент — это процесс управления в сфере связей с общественностью, направленный на поддержание благоприятной внешней среды развития фирмы, а также на создание внутренней корпоративной атмосферы.

ПР-менеджмент организации должен занимать одно из самых значимых мест в структуре современной компании, иначе эффективное выполнение им своих функций станет невозможным.

Процесс менеджмента в области ПР включает:

- Обеспечение проведения определенной планомерной и последовательной ПР-программы как части управления организацией;
- Управление взаимоотношениями между организацией и общественностью, установление и поддержание двусторонней коммуникации;
- Контроль информированности, мнения, настроения и поведения как внутри организации, так и за ее пределами;
- Анализ влияния политики, процедур и действий организации на общественность;
- Корректировка политики, процедур и действий, которые вступают в конфликт с общественными интересами и содержат в себе угрозу жизнеспособности организации;
- Рекомендации руководству относительно выбора новой политики, процедур и действий, взаимовыгодных как для организации, так и для связанной с ней общественности;
- Внесение определенных изменений в информированность, мнения, настроения и поведение как внутри, так и за пределами организации.

Начальник ПР-подразделения должен находиться в непосредственном подчинении у первого лица компании и наряду с руководителями основных направлений входить в совет при руководстве фирмы.

ПР выполняет «пограничную» функцию в организации, поскольку находится на «переднем крае» взаимодействия организации с ее внешней и внутренней общественностью. Иначе говоря, ПР-менеджеры стоят «одной ногой» внутри организации, а другой — за ее пределами.

87. ПР-мероприятия: цели, основные виды и специфика проведения

ПР-мероприятия — это общественно значимые, целевые, планируемые акции, проводимые рекламодателем или по его заказу в целях достижения ПР-результата.

Цели мероприятий в ПР предполагают:

- Укрепление и развитие отношений с клиентами;
- Повышение лояльности к бренду;
- Формирование имиджа и репутации;
- Продвижение торговой марки;
- Позиционирование товара или компании;
- Представление товара или компании на рынке.

Виды мероприятий в ПР подразделяются на:

- Пресс-конференции — спланированная встреча представителей средств массовой информации и сотрудников компаний и организаций;
- Брифинги — базируются на одной важной новости и представляют собой непродолжительную встречу официальных лиц с журналистами;
- Презентации — предполагают освещение такого события, как старт нового проекта, бренда либо другого события, и имеют рекламный потенциал;
- Конференции — мероприятия, на которых происходит встреча специалистов той или иной сферы;
- Выставки — демонстрация успехов в определенной сфере (сегменте) бизнеса и других направлениях;
- Пресс-туры — организованные экскурсии, туры по предприятию и региону для привлечения внимания к событиям, новым технологиям;
- Спонсорство — определенное финансовое участие, которое компания или лицо оказывает другому лицу либо структуре;
- Продакт-плейсмент — размещение продукции, узнаваемых брендов в кинофильмах, сериалах, режиссерских клипах и передачах;
- Промо-акции — события и действия, направленные на продвижение конкретных товаров, а также на стимулирование продаж.

Для всех видов стимулирующих ПР-мероприятий (конкурсы, лотереи, игры) закон «О рекламе» накладывает определенные ограничения, предусматривающие размещение информации о спонсоре мероприятия, сроках проведения и правилах участия в открытом доступе.

88. Формат интернет-рекламы. Бюджет рекламных кампаний

Реклама в интернете — это форма неличного представления в сети Интернет информации о товарах или услугах.

Виды интернет-рекламы подразделяются на:

- Контекстная реклама — содержит текст с гиперссылкой, аналогичный тексту страницы сайта, на котором она показана. Различают два вида «контекста»:
 - *Баннеры и тексты* — демонстрируются на страницах, имеющих схожие по контексту ключевые слова или тексты;
 - *Реклама в поисковых системах* — возникает в ответ на запрос пользователя, введенный в строке сайта-поисковика.
- Медийная реклама — использует сразу несколько основных форматов привлечения внимания пользователей: текстовая или графическая информация, цифровые и сетевые технологии;
- Тизерная реклама — несет в себе привлекательную информацию небольшого объема, которая способна заинтересовать пользователя с первых слов;
- Реклама в социальных сетях — продвижение товаров или услуг может осуществляться как посредством размещения баннеров, так и при помощи создания тематических групп;
- Всплывающие уведомления — сообщают пользователям о каких-либо изменениях или новостях через всплывающие на экране уведомления.

Бюджет рекламной кампании — это расчет всех рекламных затрат, производимых компанией за определенный промежуток времени.

Распределение бюджета рекламной кампании включает:

- Определение затрат на рекламу в соответствии с текущим уровнем дохода организации;
- Использование единой информационной системы, рассчитанной на долгосрочный период;
- Размер средств, выделяемых на проведение рекламной кампании, должен быть пропорционален тому сегменту рынка, в котором функционирует организация.

Оценивая бюджет рекламной кампании, необходимо учитывать такие факторы, как количество дилерских организаций фирмы, эффективность системы финансового контроля и некоторые другие.

89. Этапы медиапланирования. Особенности радио- и теле-аудитории

Медиапланирование — это составление медиапланов, планирование рекламных кампаний, выбор каналов коммуникации и медианосителей, а также оптимизация размещения рекламных сообщений.

Медиаплан — это документ, в котором определены все стратегические и тактические стороны проведения рекламной кампании.

Основные этапы медиапланирования включают:

- Анализ рекламно-маркетинговой ситуации — на этом этапе знакомятся с маркетинговой ситуацией (положением фирмы и товара на рынке), стоящими проблемами, задачами рекламной деятельности рекламодателя;
- Анализ данных об охвате аудитории и частоте контактов — рекламодателю важно, какую часть целевой аудитории достигнет послание и сколько рекламных контактов будет у каждого представителя целевой аудитории;
- Сравнительный анализ и выбор рекламных носителей — на этом этапе главная задача заключается в выборе наиболее рентабельного средства распространения рекламы;
- Разработку оптимальных схем размещения рекламы — необходимо создать такую схему размещения рекламных материалов, при которой в рамках заданного бюджета достигаются максимально возможные охваты целевой аудитории с частотами, близкими к оптимальным.

Все этапы медиапланирования должны быть стандартизированы и опираться на конкретные данные измерения аудитории.

Аудитория медиа — это совокупность людей, пользующихся определенным типом средств массовой информации (газетами, радио, телевидением, ресурсами Интернета), либо публика конкретного СМИ.

Основные особенности аудитории радио:

- Аудитория радио рассредоточена в пространстве. Адресованная множеству людей, радиопередача воспринимается слушателем индивидуально или в малой группе из двух-трех человек;
- Аудитория радио рассредоточена психологически. Для привлечения внимания аудитории необходимо каждый раз создавать и вызывать мотив заинтересованности;

- Аудитория радио дает слабую обратную связь. Эффективность работы журналиста будет измеряться суммой индивидуальных впечатлений слушателей.

Основные особенности аудитории телевидения:

- Большая численность аудитории. Четких границ по числу участников коммуникации не существует, но принципиальное отличие состоит в том, что информация не может быть передана путем межличностных контактов;
- Статусная дифференциация. Аудитория включает в себя представителей различных страт, которые различаются по социально-демографическим характеристикам;
- Изолированность в пространстве. Члены аудитории находятся далеко друг от друга в физическом пространстве. Их могут разделять и временные пояса;
- Приобщенность к социальной группе. Несмотря на то, что реципиенты разделены и находятся далеко друг от друга, они объединяются в общность за счет информационного воздействия на них со стороны коммуникатора;
- Анонимная направленность. Представители аудитории, как правило, незнакомы между собой, а также неизвестны для коммуникатора, и возможности сохранить анонимность у них больше.

90. Медиа-средства распространения рекламы и ПР-информации

Медиа-средства — это информационные инструменты, посредством которых в той или иной форме обеспечивается передача сообщения конкретному получателю.

Основные критерии выбора медиа-средства включают:

- Избирательность аудитории — свойство медиа-средства доводить информацию до определенного сегмента или группы потребителей;
- Потенциал охвата — способность медиа-средства аккумулировать максимальное количество людей в качестве своей аудитории;
- Скорость аккумуляирования аудитории — показывает, сколько времени потребуется медиа-средству для охвата потенциальной аудитории;
- Географическую гибкость — отражает, насколько гибко медиа-средство охватывает нужные географические области;
- Срок оплаты до размещения — показывает, как задолго до выхода в свет рекламного сообщения в данном медиа-средстве оно должно быть оплачено;
- Контроль предъявления сообщения — показывает способность медиа-средства подвергаться контролю в плане времени выхода сообщения;
- Расположение во время предъявления — характеризует местоположение потребителя по отношению к рекламному сообщению при предъявлении.

Классификация основных видов медиа-средств:

- Средства массовой информации — телевидение, радио, реклама в прессе, реклама в Интернете;
- Наружные средства — разделяются по типам рекламных конструкций: билборды, тролы, ситилайты, брандмауэры, призматроны;
- Внутренние средства — использование объектов окружающей инфраструктуры в качестве носителей информации;
- Альтернативные средства — pos-материалы, промоушн, прямая почтовая рассылка, продакт-плейсмент, вирусная реклама, социальный маркетинг.

Необходимо помнить о том, что канал передачи может как способствовать успеху кампании. так и свести «на нет» все усилия создателей рекламы, затративших на нее весь бюджет компании.

Каждое из медиа-средств имеет свои преимущества и недостатки, которые следует учитывать при подготовке рекламной кампании.

91. Постановка целей рекламной кампании. Планирование и проведение рекламной кампании

Цели рекламной кампании — это критерии, определяемые политикой рекламной кампании, которая зависит от политики маркетинга, состояния рынка, финансовых возможностей предприятия.

Этапы постановки целей рекламной кампании включают:

- Исследование потенциального клиента — составление портрета типичного представителя целевой аудитории;
- Изучение поведения потребителей — определение ключевых аспектов поведения аудитории;
- Анализ объекта рекламы — определение места, которое рекламируемый объект занимает или планирует занять на рынке;
- Анализ осведомленности клиентов — определение степени осведомленности людей о рекламируемом объекте;
- Изучение конкурентов — составление ключевых элементов маркетинговой активности конкурентов.

Планирование рекламной кампании — это процесс, в котором принимают участие все структурные подразделения агентства и маркетинговый отдел рекламодателя.

Планирование рекламной кампании подразумевает:

- Определение и изучение потенциального рынка;
- Постановку целей рекламной кампании;
- Определение бюджета рекламной кампании;
- Разработку плана использования рекламных средств;
- Создание рекламного сообщения.

Этапы проведения рекламной кампании содержат:

- Планирование и постановку целей кампании;
- Производство рекламных носителей, бронь каналов и площадок;
- Тестирование рекламной кампании (не обязательно);
- Запуск рекламной кампании в соответствии с планом;
- Замеры показателей и анализ эффективности рекламной кампании;
- Отчет по результатам проведения (руководству, если оно есть).

Целевая рекламная кампания всегда должна быть направлена на один конкретный целевой сегмент потребителей.

92. Цифровизация процессов массовой информации

Цифровизация процессов массовой информации — это использование цифровых технологий для повышения эффективности традиционных процессов медиа, замещение аналоговых средств массовой информации виртуальными.

Направления цифровизации процессов массовой информации:

- Интерактивные методы оцифровки — благодаря технологиям создание цифровых реплик произведений искусства и литературы, кинофильмов и музыки значительно ускорилось, повлияв и на скорость распространения;
- Автоматическое производство контента — искусственный интеллект и нейронные сети позволили автоматизировать процесс создания прикладного контента процессов массовой информации;
- Ускоренные процессы распространения — глобальная сеть в значительной степени повлияла на ускорение процессов распространения массовой информации до целевой аудитории;
- Улучшенная работа с данными — цифровые технологии позволили намного эффективнее и качественнее работать с большими массивами информации, что положительно повлияло на процессы массовой информации;
- Расширенный охват действия — цифровизация каналов распространения информации значительно повлияла на расширение территории действия традиционных процессов массовой информации;
- Улучшенная защита информации — появление цифровых средств изменения и преобразования аудиовизуальной информации позволило значительно улучшить степень ее защиты от незаконного использования.

Следует отметить, что в результате цифровых преобразований и развития процессов массовой информации меняется статус аудитории, а также конкретного потребителя информации.

Наиболее продвинутые цифровые медиа учитывают данный факт в повседневной деятельности и потребитель становится соучастником создания контента, внося свои коррективы в процессы массовой информации.

93. Основные тенденции развития средств массовой коммуникации

Массовая коммуникация — это один из видов социальной коммуникации, который подразумевает распространение информации на массовую аудиторию с вероятным получением обратной связи.

Тенденции развития средств массовой коммуникации:

- Утрата чувства реальности — в эпоху главенства информации человек больше доверяет символам, поступающим извне, нежели своим органам чувств, а смартфоны стали новым источником получения информации;
- Глобализация и персонализация — машинные алгоритмы уже сейчас анализируют поведение пользователя в сети и определяют его интересы, поведение и даже географическое местонахождение;
- Роль индивида возрастает — потребитель активно вовлекается в процесс коммуникации со СМИ и брендами, а обратная связь активно используется для исследования предпочтений индивида и улучшения своего продукта;
- Личность становится СМИ — в наше время личный блог превратился в новое средство массовой коммуникации, опережая традиционные СМИ по уровню доверия и вовлеченности аудитории;
- Размытие понятий интимного и публичного — известные блогеры применяют художественные и коммуникативные методики для роста своей аудитории, а публичность и интимность сливаются воедино напоказ;
- Упрощение пользовательской коммуникации — в наше время имеет место смысловая деградация текста, активно осуществляемая с помощью процесса «меметизации», т.е. использования мемов для выражения мыслей.

Рассмотренные тенденции наглядно показывают эволюцию массовой коммуникации в технологическом плане, но инволюцию поведения аудитории.

Человек живет в наполовину виртуальном мире, создаваемом медиа, бизнесом и лидерами мнений. Однако возможность принять участие в создании этого мира появляется у каждого вместе с доступом в интернет.

Грань между общественным и приватным, допустимым и недопустимым в интернете очень тонка. Цифровая эпоха стирает границы коммуникации: географические, статусные, приватные.

94. Уникальное торговое предложение и правила его создания

Уникальное торговое предложение — это главное потребительное преимущество товара перед конкурентами, его уникальное отличие от других аналогичных марок в глазах потребителя.

Уникальное торговое предложение обеспечивает рост внедрения марки в сознание людей и падение запоминаемости марок конкурентов. Необычная информация вызывает любопытство, удивляет и поэтому запоминается.

Классификация уникального торгового предложения:

- Уникальное торговое предложение, основанное на товарной категории;
- Уникальное торговое предложение, выделяющее конкретную выгоду;
- Уникальное торговое предложение, построенное на социальной установке.

Правила создания уникального торгового предложения:

- При создании уникального торгового предложения нужно выделять не просто характеристику товара, а именно его преимущество;
- В основе уникального торгового предложения должно быть только одно преимущество, чтобы не распылять внимание потребителя;
- Уникальное торговое предложение должно быть актуально для целевой группы потребителей;
- Уникальное торговое предложение не должно повторять торговое предложение конкурентов;
- Выделяемое основное преимущество товара должно легко восприниматься и быть понятным аудитории.

Следует помнить, что одно сильное преимущество лучше нескольких слабых, поэтому внимание покупателя лучше сконцентрировать на чем-то конкретном.

Ошибки при создании уникального торгового предложения:

- О необычном свойстве товара в рекламном тексте сказано косвенно, без выделения на фоне других привычных свойств;
- Рекламисты не аргументируют или слабо аргументируют необычные свойства товара. В этом случае покупатель может не заметить информацию о необычном свойстве.

Для товаров без видимых уникальных преимуществ уникальное торговое предложение можно создать искусственно.

95. Медиаисследования: цель, виды и выборка

Медиаисследования — это исследования различных характеристик средств массовой информации и размещаемой в них рекламы, а также их аудитории.

Цель медиаисследований — проведение аналитики популярности медиа (рейтинги и иные медиаданные) и исследования рекламы в СМИ.

Классификация основных видов медиаисследований:

- Разовые исследования — проводятся всего один раз с целью исследования какой-то определенной характеристики;
- Волновые исследования — как правило проводятся периодически с равными промежутками времени, обычно не чаще раза в квартал;
- Непрерывные исследования — проводятся постоянно в течение длительного промежутка времени;
- Панельные исследования — респондент опрашивается регулярно, в течение определенного периода времени;
- Опросные исследования — респондента опрашивают способом интервью, дневников, анкет, в опросе принимает участие интервьюер;
- Аппаратные исследования — человек полностью исключен из процесса опроса, а респондент взаимодействует с прибором, собирающим данные.

Выборка — это базовая характеристика исследования, благодаря которой можно правильно отбирать кандидатов исследования, объединять их в целевые группы.

Принцип выборки — для получения данных по определенной группе не нужно исследовать ее целиком, а достаточно опросить небольшое количество, и мнение этой небольшой части будет соответствовать мнению всей группы.

Основные методы выборки аудитории включают:

- Генеральная выборка — это вся группа населения, которую собирается изучать исследователь, и из которой он будет выделять целевую группу проводимого исследования;
- Частная выборка — это совокупность людей, которая статистически отражает генеральную выборку и в которой проводится исследование.

Репрезентативность — это свойство выборки, позволяющее корректно переносить (проецировать) выводы исследования на всю генеральную совокупность.

96. Базовые методы сбора информации. Измерение медиа-аудитории

Методы сбора информации — это получение, анализ и интерпретация данных путем наблюдения за поведением и действием людей.

Базовые методы сбора информации включают:

- Анализ фокус-группы — подбирается небольшая группа представителей изучаемой части целевой аудитории, разрабатывается сценарий интервью и осуществляется сбор данных;
- Глубинное интервью — беседа, которая проводится с одним человеком. Это «типичный» представитель целевой аудитории. Ему задают ряд вопросов, исходя из ответов на которые, делаются выводы и выдвигаются гипотезы;
- Наблюдение — подразумевает изучение поведения представителя целевой аудитории в процессе принятия определенного решения;
- Опрос — предполагает заполнение анкет потенциальными клиентами и дальнейшую обработку полученных данных;
- Эксперимент — предполагает исследование влияния одного фактора на другой при одновременном контроле посторонних факторов.

Медиаизмерения — это исследования, направленные на мониторинг определенных количественных характеристик аудитории медиа-продуктов.

Основные методы измерения медиа-аудитории:



- Дневники — поведение аудитории фиксируется ею самой в специальных дневниках, в которых изложены правила заполнения;
- Пиплметры — аппаратный метод исследования, подразумевающий автоматические измерения специальным устройством;
- Анкетирование — опрос с набором закрытых вопросов, которые предполагают при ответе выбор варианта из готового перечня;
- Интервью — опрос аудитории с использованием специальных интервьюеров.

97. Этапы медиапланирования. Измерение радио- и телеаудитории

Медиапланирование — это составление медиапланов, планирование рекламных кампаний, выбор каналов коммуникации и медианосителей, а также оптимизация размещения рекламных сообщений.

Основные этапы медиапланирования включают:

- Анализ рекламно-маркетинговой ситуации — на этом этапе знакомятся с маркетинговой ситуацией (положением фирмы и товара на рынке), стоящими проблемами, задачами рекламной деятельности рекламодателя;
- Анализ данных об охвате аудитории и частоте контактов — рекламодателю важно, какую часть целевой аудитории достигнет послание и сколько рекламных контактов будет у каждого представителя целевой аудитории;
- Сравнительный анализ и выбор рекламных носителей — на этом этапе главная задача заключается в выборе наиболее рентабельного средства распространения рекламы;
- Разработку оптимальных схем размещения рекламы — необходимо создать такую схему размещения рекламных материалов, при которой в рамках заданного бюджета достигается максимальный охват аудитории.

Способы измерения радио- и телеаудитории включают:

- Методику «Воспоминание вчерашнего дня» — проведение опроса методом личного интервью или методом телефонного звонка после просмотра ТВ;
- Дневниковые исследования — участникам панели раздаются однотипные дневники, содержащие список каналов и передач, которые нужно заполнять;
- Аппаратную методику — использование специального электронного устройства, подключенного к телевизору и фиксирующего просмотры;
- Электронную методику — использование миниатюрных электронных устройств, анализирующих звуки вокруг человека на предмет радиозвуков;
- Метод общей оценки аудитории — проводится путем личного интервью или по телефону и выдает общий охват радиостанции за разные периоды времени;
- Метод «По частоте прослушивания» — наряду с вопросами оценки охватов радиостанций спрашивают о том, как часто прослушивается радиостанция;
- Недельные дневниковые измерения — наиболее точную картину охвата радиостанций дают недельные дневниковые измерения;
- Панельные дневниковые измерения — слушатели радиостанции должны в течение многих недель заполнять недельные дневники.

98. Сегментирование информационного рынка. Выбор целевых рыночных сегментов

Сегментирование рынка — это стратегия, заключающаяся в разделении рынка на отдельные части по признаку вида продаваемого товара, территориального расположения, по социальным и прочим признакам.

Основные принципы успешного сегментирования рынка:

- Сегменты должны обладать четкими признаками — в противном случае невозможна идентификация целевых групп потребителей;
- Сегмент должен быть однородным — рынок должен содержать только сходных по спросу потребителей;
- Характеристики должны быть измеримы — иначе становится невозможным изучение потенциальных потребностей и реакции потребителей;
- Сегмент должен быть крупным по объему — это гарантирует покрытие издержек, связанных с дифференцированным отношением к рынку;
- Потребители должны обладать типовым поведением — это необходимо для облегчения проведения рекламных мероприятий.

Классификация методов сегментирования рынка включает:

- Метод группировки — заключается в последовательной разбивке всего множества потенциальных потребителей на группы в соответствии с общностью некоторых значимых признаков;
- Кластерный анализ — подразумевает образование кластеров на основе близости потребителей по какому-либо признаку или набору признаков;
- Двумерную модель — предполагает сегментирование по видам выпускаемой продукции или услуг. Модель также известна как матрица И. Ансоффа;
- Трехмерную модель — при сегментировании учитывает потребности, которые нужно удовлетворить, группы потенциальных потребителей и технологии, обеспечивающие удовлетворение этих потребностей.

Целевой сегмент рынка — это один или несколько сегментов, отобранных фирмой для маркетинговой деятельности, для которого продукт конкретной компании в данном месте, в данное время и в данных условиях подходит наилучшим образом.

Структура сегментов информационного рынка:

- Сектор информации — включает сектор деловой информации, сектор информации для специалистов и сектор массовой информации;

- Сектор информационных продуктов — подразумевает создание продуктов, предназначенных для поиска, хранения и обработки информации;
- Сектор информационных услуг — сопровождение и настройка произведенных информационных продуктов.

Критерии анализа потребителей рыночного сегмента:

- Географические признаки (регионы, города);
- Демографические признаки (пол, возраст, уровень доходов, образования);
- Социологические признаки (принадлежность к классу, образ жизни);
- Поведенческие признаки (поводы для покупок, интенсивность потребления).

Для выбора целевого сегмента необходимо составить профиль всех целевых сегментов рынка, описав их на основе различных признаков, чтобы оценить привлекательность каждого из них как маркетинговую возможность для фирмы.

Выбор целевого сегмента происходит на основе критериев:

- Наличие реакции аудитории сегмента на рекламу;
- Сегмент должен окупить стоимость рекламной кампании;
- Сегмент должен обладать потенциалом роста сбыта;
- Сегмент должен быть доступен.

99. Управление рекламой в современном бизнесе

Менеджмент рекламы — это часть системы управления маркетингом, включающая процесс взаимодействия всех участников рекламной деятельности фирмы.

Классификация участников рекламной деятельности:

- Это те, кто принимают решения в рекламной деятельности (руководство фирмы, руководители маркетингового и рекламного отделов);
- Это те, на кого направлены управленческие решения (потенциальные потребители, торговые посредники).

Менеджмент рекламы в системе бизнеса включает:

- Проведение рекламных исследований;
- Разработку стратегии предприятия на рынке;
- Управление товарным ассортиментом;
- Организацию и поддержку рекламных коммуникаций.

Кроме того, менеджмент рекламы включен в разработку ценовой политики фирмы и рассчитывает эффективность рекламных (маркетинговых) мероприятий.

Принципы управления рекламой в современном бизнесе:

- Принцип системности — объединение отдельных рекламных планов в общий;
- Принцип вовлеченности — каждый сотрудник рекламного отдела должен быть участником планирования;
- Принцип непрерывности — как только исполняется один рекламный план, на его место приходит следующий;
- Принцип гибкости — если план хорошо проработан, то он должен работать и при изменении условий на рынке.

В обязанности менеджера по управлению рекламой входит:

- Организация работы по рекламированию товара или услуги;
- Планирование рекламных кампаний и управление ими;
- Выбор методов рекламы в СМИ и каналов распространения;
- Выбор носителей рекламы и их отличительных сочетаний;
- Контроль разработки планов конкурентной борьбы;
- Организация связей с деловыми партнерами фирмы.

Менеджер по рекламе может выступать как продавец рекламных услуг (в случае рекламы своей фирмы), а также как покупатель (если он заказывает рекламу).

100. Маркетинговая информация в рекламном тексте.

Разработка рекламного продукта

Рекламный текст — это средство обращения к аудитории, с помощью которого осуществляется взаимодействие рекламодателя с основными и потенциальными потребителями.

Элементы маркетинговой информации в рекламном тексте:

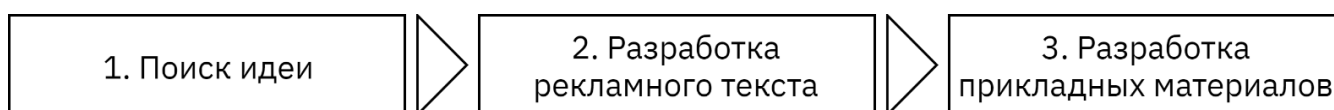
- Наименование бренда или компании;
- Уникальное торговое предложение;
- Информация о товарной категории;
- Информация о целевой аудитории;
- Сведения о формальных свойствах товара;
- Информация о производителе товара.

Основными элементами маркетинговой информации в рекламном тексте являются имя бренда и уникальное торговое предложение, а все остальное является лишь дополнительной информацией, которая несет небольшую смысловую нагрузку.

К дополнительной маркетинговой информации относится товарная категория, называющая вид товара. Если рекламируется новый товар, то в сознании покупателя быстрее закрепится его принадлежность к определенному виду.

Рекламный продукт — это сообщение, с помощью которого компания обращается к целевой аудитории, чтобы побудить купить товар или услугу.

Основные стадии разработки рекламного продукта:



- Поиск идеи — определение формы и информационной сути рекламного сообщения, подготовка концептуальной основы рекламного продукта;
- Разработка рекламного текста — письменное изложение наиболее важных аргументов, призванных оказать помощь в решении поставленных задач;
- Разработка прикладных материалов — интеграция и соединение в единое целое всех элементов (текст и графика, цвета) рекламного продукта.

Каждый из трех этапов имеет свою смысловую нагрузку и создать рекламный продукт без четкого соблюдения данной последовательности невозможно.

101. Технология конструирования новостей для СМИ

Новость — это сообщение, в котором представлен современный взгляд на действительность в отношении конкретного вопроса, события или процесса.

При создании новостей учитываются следующие параметры:

- Своевременность происшествий и мнений;
- Близость новостной аудитории;
- Связь с общечеловеческой тематикой;
- Экстраординарность события;
- Сюжетный драматизм.

Предмет новости — отдельное событие или процесс, содержащий в себе ряд событий, и ситуация, включающая как различные события, так и процессы.

Технология конструирования новостей для СМИ включает:

- Сбор и подготовку медиаданных — включает сбор новостных сюжетов, подготовку аудиовизуальных материалов, их обработку;
- Создание повествовательного варианта — подразумевает анализ версий и их сравнение, подготовку исторической хроники и авторского варианта повествования новости;
- Выбор формы подачи информации — предполагает определение того, отличается ли новость от себеподобных, обладает ли исключительным, отсутствующим у других сегментом информации;
- Вычитку и законодательную проверку — подразумевает вычитку новости на предмет запрещенной законодательством информации, цензурирование или удаление недопустимых материалов;
- Обнародование новостного варианта — выпуск финализированного варианта новости на обозрение широкой общественности, контроль корректности размещения и отображения новости.

Для каждой категории аудитории важной или интересной бывает далеко не вся информация. Новости, следовательно, требуют дифференцированных оценок.

Сюжет новости строится по нисходящей, каждый следующий абзац менее значим, нежели предыдущий. Новости пишутся с использованием специальной лексики, которая должна быть понятна максимальной части потенциальной аудитории.

После опубликования новости важен мониторинг обратной связи и реакции аудитории на содержание и манеру подачи новости.

102. Определение целевой аудитории. Специфика и характеристика целевой аудитории

Целевая аудитория — это категория людей, на которую планирует воздействовать организация, чтобы изменить ситуацию с потреблением товара или услуги. К ней не относятся потенциальные потребители.

Структура целевой аудитории включает:

- Ядро целевой аудитории — это те, кто покупают продукт на самую большую сумму, больше всего пользуются товаром или услугой и испытывают высокую потребность в данном продукте;
- Прямую целевую аудиторию — это те, кто выбирают данный продукт или услугу и принимают решение о покупке самостоятельно;
- Косвенную целевую аудиторию — это те, кто участвует в совершении покупки и принятия решения или будут пользоваться товаром, но не принимают решение и не инициирует покупку.

Методы определения целевой аудитории:

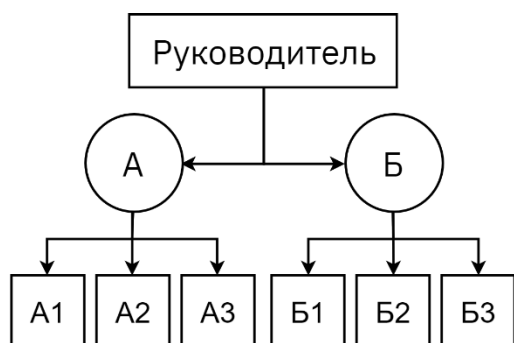
- Прогностический метод — составляется портрет типичного представителя целевой аудитории, описывается его демография, география и другие признаки, а затем под данную категорию создается рекламная кампания;
- Метод исследований — заказывается исследование потенциальной целевой аудитории в агентстве или составляется самостоятельно на основе данных исследований из публичных источников;
- Статистический метод — анализируется количественная информация о количестве приобретенных товаров, потраченных суммах и предпочтениях, на основе чего выделяется целевая аудитория;
- Метод опросов — составляется опрос, ответы на который определяют целевую аудиторию, и опрашивается небольшая часть представителей аудитории по телефону или очно на улице;
- Метод интервью — проводится интервью небольшой группы текущих или потенциальных клиентов, а затем данные опроса применяют ко всей целевой аудитории.

Как правило целевую аудиторию выделяют по нескольким принципам и на основе этих факторов строятся сегменты целевой аудитории. Один и тот же человек может входить в несколько сегментов.

102.1. Основные типы организационных структур управления

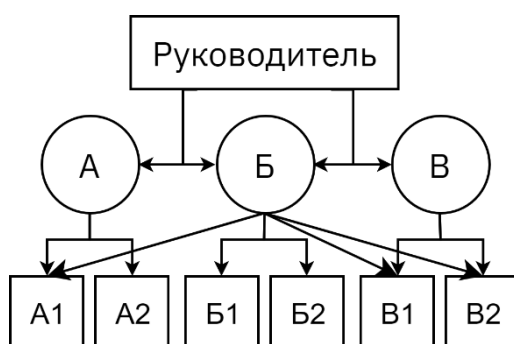
Организационная структура — это представление, схематически отражающее состав и иерархию подразделений предприятия.

Основные организационные структуры управления включают:



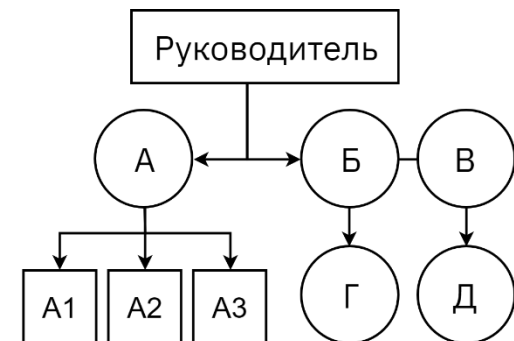
Линейную структуру управления.

Линейная структура содержит простую и ясную иерархию, где сильно выражены вертикальные (от руководителей к подчиненным) связи и практически не развиты горизонтальные (контакты между подразделениями) связи.



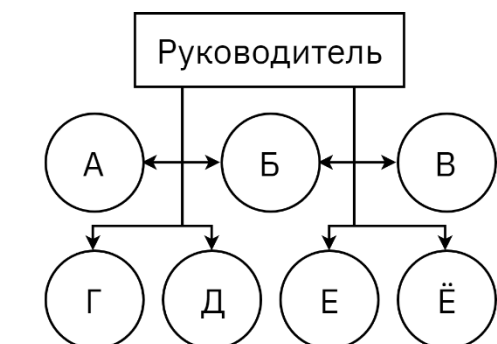
Функциональную структуру управления.

Функциональный подход к управлению компанией породил особый тип организационной структуры, где все исполнители находятся в подчинении у главного менеджера, отдающего распоряжения и ставящего задачи в рамках своей компетенции.



Линейно-функциональную структуру управления.

Эта модель подходит для бизнеса, работающего как иерархия, в которой сотрудники подчиняются своим непосредственным начальникам, но конкретные функции выполняются отдельными вертикальными подсистемами.



Дивизиональную структуру управления.

Подразделения, наделенные самостоятельностью (дивизионы), управляются из штаб-квартир. Они могут формироваться по географическому, продуктовому или клиентскому (массовому, корпоративному) принципам.

Какой бы тип организационной структуры не был выбран, он не должен усложнять управление компанией. Чем крупнее организация, тем большее количество иерархических уровней требуется для ее функционирования.