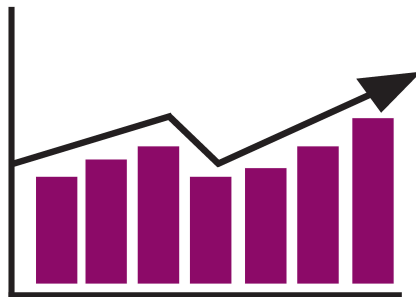
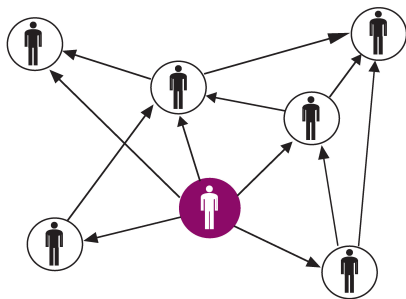


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Тольяттинский государственный университет  
Архитектурно-строительный институт  
Кафедра «Дизайн»

М.С. Шилехина

# МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В ДИЗАЙНЕ

Электронное  
учебно-методическое пособие



© ФГБОУ ВО «Тольяттинский  
государственный университет», 2019

ISBN 978-5-8259-1455-8



УДК 005:339.138:658.512.23  
ББК 65.291.21:7.012

**Рецензенты:**

заместитель директора по маркетингу ЗАО «Турбинист» *Е.К. Хрусталева*;  
д-р культурологии, профессор кафедры «Дизайн» Тольяттинского  
государственного университета *И.А. Скрипачева*.

Шилехина, М.С. Менеджмент и маркетинг в дизайне : электрон. учеб.-метод. пособие / М.С. Шилехина. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2019. – 1 оптический диск.

Учебно-методическое пособие содержит теоретический и практический материал по дисциплине «Менеджмент и маркетинг в дизайне». Также включает основные инструменты менеджмента и маркетинга в контексте работы современного дизайнера.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавров 54.03.01 «Дизайн», направленности (профили) «Графический дизайн» и «Дизайн среды», очной формы обучения.

Текстовое электронное издание.

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом Тольяттинского государственного университета.

Минимальные системные требования: IBM PC-совместимый компьютер: Windows XP/Vista/7/8; PIII 500 МГц или эквивалент; 128 Мб ОЗУ; SVGA; CD-ROM; Adobe Acrobat Reader.

Редактор *Ю.С. Елисеева*  
Технический редактор *Н.П. Крюкова*  
Компьютерная верстка: *Л.В. Сызганцева*  
Художественное оформление,  
компьютерное проектирование: *И.И. Шишкина*

Дата подписания к использованию 27.06.2019.

Объем издания 5,77 Мб.

Комплектация издания: компакт-диск,  
первичная упаковка.

Заказ № 1-59-18.

Издательство Тольяттинского государственного университета  
445020, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14,  
тел. 8 (8482) 53-91-47, [www.tltsu.ru](http://www.tltsu.ru)

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ .....	5
Раздел 1. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ДИЗАЙНЕ .....	14
1.1. Основные понятия менеджмента .....	14
1.2. Менеджмент в творческих индустриях .....	15
Раздел 2. МАРКЕТИНГ И ЕДИНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В СФЕРЕ ДИЗАЙНА .....	27
2.1. Современный маркетинг в дизайн-индустрии .....	27
2.2. Дизайн-мышление как комплекс методологических установок .....	31
2.3. Методы маркетинговых исследований. Дизайн-исследования .....	36
2.4. Сегментирование рынка .....	39
2.5. Маркетинговый комплекс .....	42
2.6. Единые маркетинговые коммуникации .....	50
2.7. Публичная презентация как форма продвижения проекта .....	55
Раздел 3. ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ .....	59
3.1. Установка на бизнес-планирование .....	60
3.2. Бюджет как инструмент финансового планирования .....	65
3.3. Представление бизнес-планов по проектам .....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	71
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	72
ГЛОССАРИЙ .....	74

## ВВЕДЕНИЕ

Данное учебно-методическое пособие предназначено для студентов направления подготовки бакалавров 54.03.01 «Дизайн», направленность (профили) «Графический дизайн» и «Дизайн среды». Оно включает материалы по дисциплине «Менеджмент и маркетинг в дизайне». В результате изучения дисциплины у студентов должны сформироваться навыки дизайн-мышления и междисциплинарной подготовки. Концепция пособия основывается на современных представлениях о менеджменте и маркетинге в контексте работы в творческих индустриях. Задача пособия — дать обучающимся теоретические знания и сформировать практические навыки, подсказывать пути решения задач при разработке и продвижении различных дизайн-проектов в контексте творческих индустрий.

**Целью курса** является подготовка специалиста, владеющего синтетичностью мышления, междисциплинарной подготовкой, способного использовать ключевые концепции курса в рамках своей профессиональной деятельности, а также способного эффективно работать в составе проектных междисциплинарных команд.

### **Задачи курса**

1. Изучение основных концепций в области менеджмента и маркетинга.
2. Формирование базовых представлений о понятиях «менеджмент» и «маркетинг» в современном обществе.
3. Выявление специфики функционирования творческих индустрий.
4. Обозначение роли дизайнера в процессе разработки, создания и внедрения продукта в рынок.
5. Формирование понимания важности использования полученной теоретической информации и практических навыков в учебной, научной и будущей профессиональной деятельности.
6. Изучение методик формирования актуального дизайн-мышления.
7. Формирование представления о роли современного менеджера в рамках современного общества, об управленческой деятельности в контексте творческих индустрий.

### ***Место дисциплины в структуре ОПОП ВО***

Данная дисциплина относится к вариативной части курсов по выбору.

Дисциплины, на освоении которых базируется данный курс, — «Проектирование в графическом дизайне 1», «Проектирование в графическом дизайне 2», «Проектирование в графическом дизайне 3», «Проектирование в графическом дизайне 4», «Проектирование в графическом дизайне 5», «Дизайн и рекламные технологии», «Введение в профессию».

Учебные курсы, для которых необходимы знания, умения, навыки, приобретаемые в результате изучения данной дисциплины, — «Проектирование в графическом дизайне 6», «Дипломное проектирование».

Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины:

— умение решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности (ОК-6);

— умение анализировать и определять требования к дизайн-проекту и синтезировать набор возможных решений задачи или подходов к выполнению дизайн-проекта (ПК-4).

Студенты, завершившие изучение данной дисциплины, должны:

**♦ знать:**

- основные инструменты продвижения дизайн-продукта и основные инструменты управления своим временем и ресурсами;
- правила составления технического задания дизайн-проекта;
- специфику терминологии дизайн-проектирования;
- значимость владения маркетинговыми инструментами в процессе проектирования и продвижения дизайн-продукта;

**♦ уметь:**

- проводить дизайн-исследования и обрабатывать полученную информацию;
- анализировать и формировать требования к дизайн-проекту, составлять техническое задание к дизайн-проекту;

— синтезировать данные, идеи, решения для создания итогового дизайн-продукта;

♦ **владеть:**

- навыками анализа и оценки ситуации на рынке услуг;
- навыком аргументации своих проектных идей и их воплощения в итоговом продукте;
- инструментами методологии дизайн-мышления в рамках проектной работы.

***Критерии и нормы текущего контроля  
и промежуточной аттестации***

Наименование учебных мероприятий	Типы учебных мероприятий	Количество баллов	Условия допуска	Критерии и нормы оценки
Практическое занятие	Проект	10	Допускаются все студенты	10 баллов — высокое качество выполнения практического задания; 5–7 баллов — среднее качество выполнения практического задания; 3 балла — низкое качество выполнения практического задания
	Проект	30	Допускаются все студенты	30 баллов — высокое качество написания бизнес-плана и большое количество выполненных заданий в рамках командной работы, наличие всех этапов проекта, высокий уровень владения темой курса, грамотная презентация проекта; 25 баллов — высокое качество написания бизнес-плана и большое количество выполненных заданий в рамках командной работы, наличие всех этапов проекта, средний уровень владения темой курса, грамотная презентация проекта; 15 баллов — среднее качество составления бизнес-плана и среднее количество

Наименование учебных мероприятий	Типы учебных мероприятий	Количество баллов	Условия допуска	Критерии и нормы оценки
				выполненных заданий в рамках командной работы, отсутствие всех этапов проекта, средний уровень владения темой курса; 10 баллов – низкое качество написания бизнес-плана и недостаточное количество выполненных заданий в рамках командной работы, отсутствие всех этапов проекта, низкий уровень владения темой курса; 5 баллов – низкое качество написания бизнес-плана и мало выполненных заданий в рамках командной работы, отсутствие всех этапов проекта, отсутствие владения темой курса
	Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты	5	Допускаются все студенты	5 баллов – студент демонстрирует глубокое и полное овладение содержанием материала, владеет понятийным аппаратом; грамотно, логично аргументирует ответ, активно участвует в обсуждении темы; 3 балла – студент вполне освоил материал, владеет понятийным аппаратом, грамотно излагает ответ, но содержание и форма аргументации ответа имеют отдельные неточности; студент демонстрирует среднюю степень включенности в обсуждение темы; 1 балл – студент понимает основные положения материала, но излагает его неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, не умеет доказательно обосновать свои суждения, демонстрирует низкую степень включенности в обсуждение темы



Наименование учебных мероприятий	Типы учебных мероприятий	Количество баллов	Условия допуска	Критерии и нормы оценки
Пересдача экзамена	Пересдача	20	Допускаются студенты, не набравшие 40 баллов по накопительно-му рейтингу	20 баллов – высокое качество написания бизнес-плана и большое количество выполненных заданий в рамках командной работы, наличие всех этапов проекта, высокий уровень владения темой курса, грамотная презентация проекта; 15 баллов – высокое качество составления бизнес-плана и достаточное количество выполненных заданий в рамках командной работы, наличие всех этапов проекта, средний уровень владения темой курса, грамотная презентация проекта; 10 баллов – среднее качество написания бизнес-плана и среднее количество выполненных заданий в рамках командной работы, отсутствие всех этапов проекта, средний уровень владения темой курса; 5 баллов – низкое качество написания бизнес-плана и недостаточное количество выполненных заданий в рамках командной работы, отсутствие всех этапов проекта, отсутствие владения темой курса
Схема расчета итоговой оценки				Сумма баллов по всем учебным мероприятиям, предусмотренным в курсе

В рамках дисциплины выполняется письменная работа в формате бизнес-плана.

### ***Содержание бизнес-плана для проектной команды***

#### **1. Резюме.**

- 1.1. Краткое описание проекта.
- 1.2. Цели, задачи и планирование проекта.
- 1.3. Конкурентная среда проекта (контекст).
  - 1.3.1. Преимущества проекта.
  - 1.3.2. Потенциальные риски.
- 1.4. Уникальность проекта.
- 1.5. Финансы.
- 1.6. Сведения о проектной группе.
- 1.7. Выводы.

#### **2. Продукт или услуга.**

- 2.1. Описание услуги/продукта и ее/его предназначение.
- 2.2. Анализ положения дел в отрасли.
- 2.3. Анализ сегментов рынка, на которые нацелен проект.

#### **3. План маркетинга (путь на рынок).**

- 3.1. Анализ по маркетинговой концепции 4Р/4С.
- 3.2. Трехуровневый анализ продукта для каждого выбранного сегмента.
- 3.3. Коммуникационный план проекта.
- 3.4. Маркетинговое исследование.
- 3.5. Производство и операции.
- 3.6. Стратегия ценообразования.

#### **4. Финансы.**

- 4.1. Оценка экономической эффективности проекта.
- 4.2. Распределение затрат (постоянных и переменных).
- 4.3. Расчет выручки и маржинальной прибыли.
- 4.4. Потребность в изначальных оборотных средствах.
- 4.5. Источники финансирования и назначение средств.

#### **5. Риск, результат.**

#### **6. Выводы.**

По данной дисциплине экзамен проводится в форме презентации проектов. Презентация проектов осуществляется проектными командами в соответствии со следующим порядком: доклад коман-

ды, раскрывающий основной замысел проекта (7–10 минут); ответы на вопросы преподавателей (7–10 минут). В начале доклада проектная команда называет тему работы, далее раскрывает ее содержание. Особое внимание в докладе должно быть уделено новизне полученных результатов и возможной их практической и научной значимости. По окончании доклада члены комиссии задают студентам вопросы в соответствии с темой и содержанием работы для выявления их знаний по вопросам, затронутым в работе и докладе. Оценка качества выполнения и защиты проекта производится на закрытом заседании комиссии. При этом принимаются во внимание четкость изложения доклада на защите работы и правильность ответов на вопросы; оценочный лист качества проекта, заполняемый каждым членом комиссии. Оценка объявляется одновременно всем студентам и заносится в их зачетные книжки.

***Перечень возможных вопросов к студентам от преподавателей***

1. Основы менеджмента в дизайне.
2. Целостные маркетинговые стратегии продвижения продукта.
3. Правила проведения презентации.
4. Основные понятия: «проект», «проектирование», «дизайн», «проектная деятельность». Объект, предмет, субъект проектирования. Цель проектирования.
5. Виды проектной деятельности дизайнера. Специфика и особенности проектной деятельности.
6. Предварительный анализ осуществимости проекта. Основные параметры. Жизненный цикл дизайн-проекта. Фазы и стадии проектирования.
7. Процессы управления дизайн-проектом. Этапы проектирования и их особенности. Стадии дизайн-проектирования на примерах различной деятельности.
8. Проектный анализ. Виды проектного анализа в рамках дизайн-проекта.
9. Целостные маркетинговые стратегии продвижения продукта.
10. Основные и вспомогательные процессы планирования в процессе дизайн-проектирования продукта. Виды планирования.
11. Разработка маркетинговой стратегии.
12. Виды маркетинговых стратегий.

13. Качество проекта. Управление качеством. Ключевые аспекты качества.
14. Стоимость и бюджетирование дизайн-проекта.
15. Типы и виды проектной документации в дизайн-проектах.
16. Команда дизайн-проекта. Управление междисциплинарной командой в рамках дизайн-проекта. Принципы формирования команды.
17. Формы финансовой отчетности.
18. Современный тип организаций. Роль менеджера в современной организации.
19. Исследования рынка. Методы маркетинговых исследований. Формы анализа проектных идей.
20. Маркетинговые коммуникации.
21. Социальная проблема, решаемая данным проектом.
22. Социальный портрет потребителя дизайн-проекта.
23. Аргументация выбора аналогов.
24. Основные положения проектного замысла.
25. Дизайн-мышление как методология создания инновационных дизайн-продуктов.
26. Дизайн-исследования: методы и способы применения.
27. Дизайн-концепция как основа проектной деятельности дизайнера.
28. Трехуровневый анализ продукта.
29. Дизайнерское мышление и дизайнерские способности: их роль в профессиональной деятельности дизайнера.
30. Инновационное и аналоговое проектирование в дизайне.
31. Дизайн-деятельность. Методы и практика работы дизайнера.
32. Творчество и личность в профессиональной дизайн-деятельности: метод, позиция, подход.
33. Сегментирование потребителя. Маркетинговый комплекс.
34. Организация и развитие собственного бизнеса. Дизайн-менеджмент.
35. Анализ по маркетинговой концепции 4P/4C.
36. Визуальное мышление. Визуальный язык.
37. Объект дизайна.
38. Коммуникативный дизайн. Визуально-коммуникативный подход в проектировании.

39. Коммуникационный план проекта.
40. Креативность в профессиональной деятельности дизайнера. Личностные качества. Области профессионального применения.
41. Визуальная коммуникация.
42. Информация. Банк информации. Визуальная информация. Визуальный ряд. Изобразительная информация.
43. Формы финансовой отчетности.
44. Разработка, функция и форма объекта дизайна.
45. Визуальное мышление. Визуальный язык.
46. Дизайн-мышление как креативная методология.
47. Семиотика. Знаки и знаковые системы.
48. Семиотические исследования.
49. Ключевые имена и знаковые объекты в истории дизайна (по выбору студента).
50. Национальные модели дизайна (по выбору студента).
51. Культурное пространство территории. Анализ культурного пространства территории.
52. Дизайн второй половины XX столетия (проблемные темы по выбору студента).
53. Отечественная школа графического дизайна.
54. Современные тенденции в графическом дизайне.
55. Дизайн-концепт проекта.
56. Дизайн: виды, принципы работы в дизайне.
57. Графический дизайн. Виды графического дизайна. Тенденции в современном графическом дизайне.
58. Разработка маркетинговой стратегии на основе сегментирования целевой аудитории.
59. Характерные особенности маркетинговых стратегий.
60. Финансы и управление информацией.

В структуру учебно-методического пособия входят:

- применение инструментов менеджмента и маркетинга в профессии дизайнера;
- основы менеджмента в контексте работы современного дизайнера;
- основы маркетинга в контексте работы современного дизайнера;
- основы бизнес-планирования.

## Раздел 1. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ДИЗАЙНЕ

---

### 1.1. Основные понятия менеджмента

Менеджмент (англ. *management* — управление, организация) — система программно-целевого управления, перспективного и текущего планирования, организации производства и реализации продукции.

Менеджмент изучает наиболее рациональную организацию и управление производством, коллективом.

*Менеджмент* — это комплекс взаимосвязанных действий: организации и управления производством и коллективом, постановки и корректировки задач, разработки этапов работы, принятия решений, налаживания коммуникаций (методов и форм передачи информации), регулирования процессов, сбора и обработки информации, анализа информации, подведения итогов работы.

Существует более двухсот определений менеджмента. Одно из наиболее современных определений приводится в английском издании «Международного справочника по менеджменту»: «менеджмент — эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал (производительный, финансовый и человеческий), для достижения целей с максимальной эффективностью».

Цели менеджмента:

- получение (увеличение) прибыли;
- повышение эффективности хозяйствования;
- удовлетворение потребностей рынка;
- решение социальных вопросов.

Задачи менеджмента:

- организация производства конкурентоспособных товаров;
- совершенствование производственного процесса;
- внедрение новейших наукоемких технологий;
- повышение качества продукции;
- снижение затрат на производство.

Основные функции менеджмента — организация и управление производством продукции.

Менеджер — это профессионал по организации и управлению производством, сбытом и сервисом, обладающий административно-хозяйственной самостоятельностью.

Маркетинг — в широком смысле — философия управления, согласно которой разрешение проблем потребителей путем эффективного удовлетворения их запросов ведет к успеху организации и приносит пользу обществу.

Маркетинг в предпринимательском смысле — система управления производственно-сбытовой деятельностью организации, направленная на получение приемлемой величины прибыли посредством учета и активного влияния на рыночные условия.

Существуют разные виды маркетинга, определяемые состоянием спроса: демаркетинг, стимулирующий маркетинг, конверсионный маркетинг, ремаркетинг, синхромаркетинг, противодействующий маркетинг, поддерживающий маркетинг и развивающий маркетинг.

Современный маркетинг кардинально меняет инструменты и принципы работы в области исследования продукта и потребителя. Данные изменения спровоцированы появлением новых правил жизни в обществе.

## **1.2. Менеджмент в творческих индустриях**

### **1.2.1. Современный тип организаций: условия формирования**

В современном маркетинге самой важной ценностью становятся неосязаемые вещи — дополнительные выгоды для клиентов. «Приблизительно 70 % стоимости нового автомобиля приходится на его нематериальную, интеллектуальную часть» [10].

Первая интеллектуальная (техническая) революция свершилась в середине XV века, когда на место традиционного производства пришло машинное. Изобретение печатного станка сделало информацию доступнее. Вторая революция (научно-техническая) прилась на середину XX века — время, когда радио и телевидение изменило жизнь людей. Машинное производство освободило руки рабочих, а автоматизированное производство — голову. Пришло время третьей революции, где на первом месте стоят знания. «Как недавно написал журнал Time, сегодня вместо 500 телевизи-

онных каналов мы имеем доступ к миллионам интернет-сайтов» [6]. Увеличение скорости и количества получаемой людьми информации — это и есть главные отличия новой революции от других. Если в 1960-е годы американские бизнес-школы выпускали примерно 5000 человек со степенью MBA (Master of Business Administration — степень магистра управления) в год, то сегодня их уже 75 000. Если в 1967 г. существовало две программы MBA, в 1995 г. их было 130, а сегодня в США их около 800. Стремление к получению знаний не остановить, оно с каждым годом только увеличивается [5]. В современном мире нельзя использовать только правила традиционного бизнеса. Новые условия организации современного общества требуют формирования инновационного подхода к ведению бизнеса.

Рассмотрим наиболее значимые характеристики современного общества, которые повлияли на формирование нового типа организации [6].

✓ **Глобализм.** Границы стерлись, в современном мире мы можем получить информацию из любой точки планеты. Люди путешествуют по всему миру — как реально, так и виртуально.

✓ **Усиление конкуренции.** Потребительских предложений становится все больше и больше, и количество условий, соблюдение которых необходимо для осуществления коммерческой деятельности, увеличивается с каждым днем.

✓ **Требование постоянного поиска дифференциации.** Компании акцентируют свои усилия на формировании уникального конкурентного преимущества.

✓ **Требование инновационной организационной структуры.** Ключевой задачей современной организации является обеспечение непрерывного потока творческих идей. Как сказал глава компании Northern Telecom Давид Вайс: «В будущем будет два вида компаний — быстрые и мертвые».

✓ **Лидерство и управление в центре внимания.** Умение мотивировать, удерживать и вдохновлять сотрудников является ключом к конкурентному преимуществу.

✓ **Знание — это власть.** В современном обществе знания являются тем самым уникальным конкурентным преимуществом.



✓ **Смена технологий.** Информационные технологии сжимают пространство и время. Теперь вместо того чтобы перемещаться физически, люди перемещают свои мысли и идеи. Повышение степени доступности информации обеспечивает прозрачность многих процессов, что может уничтожить положительный имидж, планомерно выстраиваемый компаниями. Интернет-технологии полностью сменили правила функционирования компаний.

✓ **Смена общественных институтов.** Общественные институты менее подвержены изменениям, чем технологии. Но эти изменения происходят, институтам приходится создавать новую среду для работы со знаниями.

✓ **Смена ценностей.** Традиционные представления о семье изменились. Образ идеальной семьи в скором будущем может стать архетипом исчезающего идеала. Даже если институт семьи и существует, точно меняется частота общения родителей и детей. Члены семьи стали реже обедать вместе. «В США в 1960-е гг. отцы разговаривали со своими детьми в среднем 45 минут в день. Сегодня это время составляет лишь 6 минут» [6]. Работа сама по себе не является ценностью, теперь работают для себя, своих желаний, целей. Психологическая установка «должен» в контексте мотивации в работе уступила установке «хочу». Сегодня люди нанимают организации, а не наоборот. Теперь мы задаем себе вопрос: «Зачем мне идти к кому-то на работу?» Системы ценностей стали более размытыми, нет четких правил и ответов. Приходит время индивидуалистов, где каждый для себя решает, как жить правильно.

Таким образом, данные условия функционирования современного общества нужно обязательно учитывать при организации современной компании.

### ***Методические указания по проведению занятия***

При освоении темы необходимо:

- изучить учебный материал по истории развития менеджмента;
- акцентировать внимание на том, как основные парадигмы общества создали платформу для формирования современного менеджмента.

### ***Рекомендуемая литература***

1. Нордстрем, Кьелл А. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта / Кьелл А. Нордстрем, Йонес Риддерстрале. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009. — С. 20–25.
2. Питерс, Том. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений / Том Питерс ; пер. с англ. М. Ермаковой [и др.]. — СПб. : BestBusinessBooks, 2007. — 352 с.

### ***Методические указания по выполнению самостоятельной работы студентов***

Выполните письменную работу в свободной форме следующим образом: сформулируйте систему ценностей — свою и ваших друзей, выделите общие тенденции. Сформулируйте и напишите систему ценностей ваших родителей и их друзей, выделив общие тенденции и различия. Сравните две системы ценностей.

### ***Вопросы для обсуждения***

- Характерные признаки третьей интеллектуальной революции.
- Требования к современной компании.
- Маркетинг в обществе товарного изобилия.
- Особенности деятельности общества в режиме реального времени.

### **1.2.2. Творческое предпринимательство как социальное взаимодействие. Креативность в современной компании**

В современных условиях наличие креативности является залогом успешной управленческой деятельности, так как креативность способствует быстрому принятию решений, разработке оригинальных стратегий, внедрению инноваций и реализации других значимых управленческих функций.

Управленческая креативность — это социально-профессиональная компетенция субъектов деятельности, предполагающая способность к продуктивной активности, результатом которой является формирование новых, нестандартных подходов, технологий и методов осуществления функций по руководству социальными группами и организациями.

Креативность — это общая творческая способность, значимая для общества, являющаяся условием создания новых материальных

и нематериальных ценностей. Существует возможность и необходимость развития креативности личности в процессе профессиональной подготовки – процессе формирования и развития знаний, навыков, способностей личности, необходимых для успешного осуществления конкретного вида профессиональной деятельности.

В современном мире креативность, или творческий потенциал, компании становится главным конкурентным преимуществом для абсолютно любой компании вне зависимости от ее сферы деятельности. Креативность является некими вводными данными, помогающими достичь поставленных целей.

«Экономика знания быстро трансформируется в экономику креативности. И это меняет все будущее, все правила игры. То, что было раньше важным для корпораций, – цена, качество – все, что требовало аналитического склада ума, быстро уплывает к получающим достаточное образование и не требующим высокой оплаты китайцам, индийцам, а также венграм, чехам и русским. Отныне ключевые слова – креативность и воображение. Синтетический склад ума – вот что компании-лидеры пытаются использовать вовсю» [13].

### ***Характерные признаки организации с высоким потенциалом креативности\****

**1. Уникальная специализация компании.** В таких компаниях не стремятся производить продукт для всех, а нацеливаются на конкретный сегмент. Уникальная специализация имеет три характерные черты:

- она узкая. Компания занимается одним или очень немногими видами бизнеса. Узкоспециализированный бизнес в современном перегруженном товарами обществе более выгоден;
- она глубокая. Акцент делается на постоянном повышении качества продукта;
- она целенаправленная. В фокусе – небольшие ниши клиентов.

### **2. Наличие сильных рычагов для достижения своих целей:**

- внутренний леверидж – стремление организации к аккумуляции и постоянному повышению знаний и управление этим процессом, увеличение скорости трансформации и транспорта-

---

\* В работе над данным разделом использован основной источник: Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс [5].

ции знаний внутри организации. Знания выходят с индивидуального уровня на групповой и распространяются между всеми уровнями организации;

- отраслевой леверидж — использование своих компетенций на отраслевых рынках (управление внешними взаимодействиями), подробное изучение потребностей клиентов и их жизненных принципов, использование силы бренда;
- международный леверидж — понимание различных культур как возможность успешной деятельности компании в современном мире бизнеса.

**3. Инновационность в компании.** Тотальная инновация — образ мыслей, который касается любого сотрудника компании. Компании в современном бизнесе конкурируют на грани воображения, фантазии, вдохновения и неповторимости. Инновации в компании могут проявляться:

- при разработке стратегий. Постоянное переосмысление того, что делает компания, и создание заново отрасли, в которой она работает;
- через увеличение скорости. Например, операционная система Windows 95 была запущена по всему миру за один день, а компания McDonald's каждый день открывает три новые точки во всем мире круглый год;
- в организации работы. Работать быстрее возможно только при повышении качества организации работы компании. Далеко не первый год список самых инновационных компаний журнала Fast Company возглавляет интернет-гигант Google. Сегодня, когда информация является важнейшим активом, Google представляет собой гиганта, развитие которого в будущем может привести к абсолютно неожиданным последствиям. В компании Google, прежде всего, ценится дух студенчества. Чтобы стимулировать научную деятельность сотрудников, им выделяется один день в неделю на их личные проекты.

**4. Отсутствие иерархии в компаниях.** В современных организациях с высокой креативностью отсутствует традиционная организационная иерархия: все организационные уровни смешиваются и комбинируются в зависимости от целей и задач каждого конкретного проекта. Наблюдается горизонтальная иерархия.

**5. Креативная компания — маленькая компания.** Развитие изобретательности возможно только в малых группах. «Если компания становится слишком большой, разбейте ее на части. Как только возникает ситуация, когда люди в одном здании перестают узнавать друг друга в лицо, пропадает личностный фактор, и это тот самый момент, когда пора разбивать компанию» [6].

**6. Сокращение уровней в организационной структуре.** Необходимо сократить управленческие уровни, тем самым сокращая время на решение задач в процессе работы.

**7. Проектный подход к организации работы сотрудников.** Необходимо смена ролей, задач, требований к сотрудникам.

**8. Открытость компании.** Большое значение имеет развитая цепь взаимоотношений в компаниях (с поставщиками, потребителями и конкурентами).

Таким образом, новые правила к ведению бизнеса требуют тотального переосмысления понятий «иерархия», «лидерство», «управление», «творческий подход», «инновация», «организация рабочего места и времени». Также данные правила должны реализовывать лидеры нового типа, которые смогут балансировать между хаосом и порядком; заставляя людей отбрасывать традиционный образ мышления и поддерживая жизнь в организациях, они делают ее интересной.

#### ***Методические указания по проведению занятия***

При освоении темы необходимо:

- выделить основные условия формирования организаций современного типа;
- иметь представление о понятиях «креативность», «творческий потенциал компании», «творческое мышление».

#### ***Рекомендуемая литература***

1. Нордстрем, Кьелл А. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта / Кьелл А. Нордстрем, Йонес Риддерстрале. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009. — С. 20—25.
2. Храмкова, Е.Л. «Культура возможностей» как ключевой фактор развития феномена предпринимателя-инноватора в 21 веке [Электронный ресурс] / Е.Л. Храмкова // Международный форум дизайна и архитектуры «NEW CITY»: статья. Межд. конф.

(Тольятти, 20–23 мая 2010 г.) — Тольятти, 2010. — Режим доступа: <http://edu.tltsu.ru/sites/site.php?m=28385&s=236&y=2009> (дата обращения 15.04.2015).

### ***Методические указания по выполнению самостоятельной работы студентов***

1. Выполните письменную работу следующим образом: выберите несколько компаний, которые являются современными брендами мирового рынка, проанализируйте их принципы работы. Как вы считаете, они обладают творческим потенциалом?

2. С целью выявления творческого потенциала ответьте на вопросы: Что вы действительно хорошо делаете? Что вы делаете лучше, чем другие? Кто ваши конкуренты? Насколько трудно конкурентам будет скопировать эту компетенцию?

### ***Вопросы для обсуждения***

- Характерные признаки организации, которая обладает творческим потенциалом или креативностью.
- Экономика креативности. Характерные признаки.

### **1.2.3. Роль менеджера в современной организации**

Предприниматель не должен являться специалистом в конкретной области знаний. «Техническая сторона работы в бизнесе и сам бизнес, где производится эта техническая работа, — это две совершенно разные вещи! Парикмахер открывает парикмахерскую. Косметолог открывает салон красоты. И предприниматель продолжает работать специалистом, но это неверно» [3].

При создании собственной компании в творческой индустрии ее руководитель выполняет три роли: предпринимателя, менеджера и специалиста [3]. Рассмотрим их подробнее.

**Предприниматель.** Предпринимательская, или управленческая, деятельность требует особого образа мышления, а не знаний. Личность предпринимателя превращает обстоятельства в возможности. Предприниматель видит будущее, то есть мыслит стратегически. Он является катализатором изменений и создает бизнес мечты. Жан Луиджи Лонджюотти-Буттони, глава «Феррари Северная Америка», проповедует «маркетинг мечты». Итак, можно сказать, что работа

предпринимателя — мечтать. «Что это мог бы быть за бизнес?» — вопрос, который задает себе настоящий предприниматель.

**Менеджер.** Менеджер — личность прагматическая, без него нет порядка и планирования в компании. Если предприниматель живет будущим, то менеджер — прошлым. Из противоречия между видением предпринимателя и прагматизмом менеджера рождаются все великие проекты.

**Специалист.** Специалист — это творец. Специалист живет настоящим. Его кредо: «Сделай все сам». Специалист является индивидуалистом, в связи с чем управлять им трудно.

Таким образом, типичный предприниматель малого бизнеса объединяет в себе все эти роли в соотношении 10 % — предприниматель, 20 % — менеджер и 70 % — специалист. Задача же предпринимателя сбалансировать все роли в своей профессии.

Далее рассмотрим, каким образом данные роли проигрываются на различных этапах реализации компании. Первый этап существования бизнеса — этап детства. На этом этапе активно действует роль специалиста, который решает все вопросы сам. Но приходит время второго этапа — этапа отрочества, когда важно найти других специалистов, чтобы решать разные бизнес-задачи. И тогда возникает роль менеджера — роль управляющего специалистами, роль организатора. На этой стадии нужно владеть знаниями фактов настоящего и иметь цели, поставленные на будущее. На этом этапе большинство компаний прекращают существование. Согласно статистике, ежегодно в США закрывается четыреста тысяч малых предприятий. И бизнес мечты превращается в проблемный бизнес. Пример третьего этапа — этапа зрелости — дают лучшие в мире компании, такие как McDonald's, Disney, Apple [3].

Том Уотсон, основатель IBM, таким образом объяснял успех своей компании: «IBM стала тем, что она есть, по трем причинам. Во-первых, уже в самом начале у меня было очень четкое представление о том, как должна выглядеть готовая компания. Можно сказать, у меня была готовая модель. Во-вторых, имея эту картину, я спросил себя, как такая компания должна работать. И я представил себе эту вторую картину. Третья причина, по которой IBM была столь успешна, заключается в том, что после того как я понял, как

должна выглядеть компания и как она должна работать, я осознал, что если мы не будем так работать с самого начала, то мы ничего не добьемся. Другими словами, я понял, для того, чтобы IBM стала великой компанией, она должна работать, как великая компания за-долго до того, как она станет такой. Каждый день в IBM я посвящал развитию бизнеса, а не деланию бизнеса» [3].

Перспектива предпринимателя начинается с четкой картины будущего, после чего происходит возвращение к настоящему, которое подстраивается к будущему. Таким образом, предпринимательская модель имеет большее отношение не к тому, что производит бизнес, а к тому, как он это производит.

### ***Методические указания по проведению занятия***

При освоении темы необходимо проанализировать собственный потенциал в контексте ролей современного менеджера.

### ***Рекомендуемая литература***

Гербер, М. Малый бизнес: от иллюзий к успеху. Как создать компанию и удержать ее / Майкл Э. Гербер. — М. : Олимп-Бизнес, 2015. — 240 с.

### ***Методические указания по выполнению самостоятельной работы студентов***

Развейте в себе роль предпринимателя. Возьмите пример какого-либо реального проекта. Представьте этот проект заново и напишите обновленную концепцию проекта вашей мечты.

### ***Вопросы для обсуждения***

- Роль менеджера в современной организации.
- Характерные отличия бизнес-ролей: менеджера, специалиста и предпринимателя.

## **1.2.4. Формы анализа проектных идей**

Проект — это одноразовая, неповторяющаяся деятельность, или совокупность действий, в результате которых за определенное время достигаются четко поставленные цели.

Существуют три ключевых измерения проекта: бюджет, качество, время.



На основании проведенных в 1998 г. исследований Элбейк и Томас указали десять факторов успешного проекта:

- 1) ясно поставленные цели;
- 2) четкое планирование и контроль;
- 3) высокая квалификация менеджеров проекта;
- 4) хорошая административная поддержка;
- 5) достаточное количество времени и ресурсов;
- 6) выполнение своих обязательств всеми участниками;
- 7) широкое привлечение потребителей;
- 8) хорошие коммуникации;
- 9) хорошая организация и структура проекта;
- 10) возможность прекратить реализацию проекта.

На первом этапе работы над проектом нужно определить предназначение проекта — задачи и цели. По отношению к целям проекта применяется принцип концепции SMART.

Цели SMART должны быть:

- конкретные — вы должны ясно представлять себе, чего хотите достичь;
- измеримые — вам необходимо разработать критерии для измерения процесса достижения целей;
- достижимые — вы должны быть уверены в возможностях достижения целей, иметь нужные ресурсы;
- реалистичные — не пытайтесь достичь невозможного;
- определенные во времени — сроки достижения поставленных целей должны диктоваться реальными потребностями.

### *Методические указания по проведению занятия*

При освоении темы необходимо проанализировать критерии целей SMART.

### *Рекомендуемая литература*

Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Филип Котлер ; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2006. — 464 с.

***Методические указания по выполнению  
самостоятельной работы студентов***

На примере конкретного проекта пропишите цели в рамках концепции SMART.

***Вопросы для обсуждения***

- Проектный анализ. Виды проектного анализа в рамках дизайн-проекта.
- Целеполагание.

## **Раздел 2. МАРКЕТИНГ И ЕДИНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В СФЕРЕ ДИЗАЙНА**

---

### **2.1. Современный маркетинг в дизайн-индустрии**

Традиционно дизайн используется на последнем этапе реализации маркетинговой стратегии продвижения продукта — на этапе рекламного продвижения. Функциями дизайна традиционно являлось обеспечение презентабельности продукта, визуальное воплощение поставленных маркетологами стратегических задач и тем самым обеспечение продажи этого продукта. Но в современном обществе сформировалась новая тенденция — использование потенциала сферы дизайна как стратегического ресурса компании.

«О роли дизайна в экономике и обществе на Западе заговорили все, включая госструктуры и политические партии. Интерес к дизайну и тесно связанным с ним темам креативности и инновации в западной экономике приобрел такой размах, что даже Всемирный экономический форум в Давосе в 2006 году прошел под лозунгом дизайна и прямо-таки безотлагательной необходимости использовать его приемы и методы в условиях формирования нового экономического мироустройства» [11]. Потребитель становится более требовательным к продукту и не только к его качеству: современный потребитель влияет на добавочную стоимость продукта. В настоящее время изобилия, время информационного бума, время бешеных скоростей конкуренция идет за внимание потребителя. Привлечь внимание к своему продукту в мире переизбытка продуктов — цель мирового бизнеса.

В контексте этих тенденций одним из наиболее популярных направлений стала разработка инновационных продуктов. Процесс создания новых ценностей для продуктов первостепенен в таких компаниях, как Apple, Philips, Canon, Samsung, BMW, Benetton, Nike и др. Для создания инновационных продуктов компаниями активно используются и инновационные методы в процессе проектирования продуктов, и одну из главных ролей в этом процессе играет дизайнер. Большинство крупных компаний, таких как Philips, Nokia,

Копе, выводят руководителей дизайн-подразделений на уровень совета директоров.

«В последние годы ряд дизайн-фирм (IDEO, Jump, Frog Design, Desigence и др.) расширили поле своей деятельности путем поддержки компаний в разработке их стратегий, глубоко вникая и анализируя все аспекты их деятельности, определяя потребности рынка и потребителей, выстраивая бренды, модернизируя устаревшие или неудачные продукты и разрабатывая новые» [11].

Данная ситуация требует от современного дизайнера профессионального владения необходимыми компетенциями в области коммуникаций, проектной деятельности, менеджмента, маркетинга и финансов. Формат стратегического дизайна задает определенные требования к дизайнеру-выпускнику, и только специалисты, владеющие новым системным мышлением, могут вписаться в современный мир дизайн-стратегий. Данную тенденцию отмечают профессионалы и работодатели в Европе, США, Австралии и Новой Зеландии; все они выражают потребность в разноплановых специалистах. И дизайн-образование реагирует на эти изменения. Отдельные университеты в области дизайна в США и Европе внедряют междисциплинарный и межпрофессиональный подход в формировании образовательных программ и ставят основной задачей формирование системного дизайн-мышления.

Можно выделить основные тенденции в области современного дизайна:

- **междисциплинарность в дизайне.** Современная ситуация все чаще требует разработки сложных междисциплинарных проектов и применения в них творческих методов и подходов. Агентства и консалтинговые компании в области мирового дизайна используют междисциплинарные команды для создания, разработки и реализации новых продуктов. Современному дизайнеру нужно развивать базовые навыки ведения командной работы, коммуникации, признавать важность других профессий и улучшать свои технические знания и знания коммерции;
- **дизайнер как специалист широкого профиля.** Практика междисциплинарного бизнеса сформировала необходимость в менеджерах «широкого профиля», которые могли бы выступить связующим звеном между миром дизайна и миром бизнеса;

- **дизайнер как стратег.** Мировой дизайн представлен на уровне советов директоров, что отражает его все более растущую значимость для индустрии. Это сопровождается смещением в сфере корпоративных стратегий в пользу потребителей и расширением консультаций в сфере дизайна от коммуникаций и дизайна товаров до стратегических разработок;
- **межпрофессиональность в дизайне.** Дизайнеры в свою очередь должны уметь работать бок о бок с другими специалистами: инженерами, социологами, маркетологами и консультантами по вопросам управления;
- **дизайн-образование как междисциплинарная образовательная программа.** Современное дизайн-образование использует следующие инструменты: сотрудничество внутри факультетов и институтов (Технический университет в Делфте) и организация межпрофессиональных проектов, привлечение реальных заказов под студенческие проекты (университеты в Хельсинки, обучающие по программам «Международное бизнес-управление в сфере дизайна» и «Разработка продукта», Стэнфордская дизайн-школа (Stanford d.school), привлечение практикующих преподавателей-консультантов (Академия дизайна в Эйндховене, бизнес-школа Kaospilot в Дании), реализация реальных студенческих проектов, включающих участие студентов различных специальностей, на нейтральной территории (совместный проект Университета Копенгагена и Zentropa Entertainments).

Компании, которые используют потенциал дизайна в организации работы, используют следующие приемы:

- ставят дизайн сам по себе на повестку дня каждого совещания;
- нанимают профессиональных дизайнеров для работы над всеми проектами;
- обеспечивают физическое оборудование на рабочем месте, которое вдохновляет на работу;
- разнообразие ставят на приоритетное место в компании;
- организуют обучающие мероприятия по дизайну и дизайн-мышлению;
- открыто используют «эмоциональный язык дизайна»;
- используют официальных «полицейских дизайна», чтобы сформировать вкус к качественному дизайну внутри компании;

- организуют официальный совет по дизайну, который следит за выполнением стратегической программы раскрытия творческого потенциала внутри компании;
- открыто говорят о придании значения дизайну корпоративной культуры компании;
- постоянно приглашают лучших дизайнеров для бесед с сотрудниками компании;
- организуют рабочее пространство (например, оформляют стены прекрасными произведениями искусства и дизайна);
- поддерживают искусство;
- назначают главного дизайнера членом совета директоров;
- ежегодно проводят дизайнерский аудит, результат которого публикуется в годовом отчете.

### ***Методические указания по проведению занятия***

При освоении темы необходимо акцентировать внимание на том, какие актуальные тенденции отличают работу современного дизайнера.

### ***Рекомендуемая литература***

1. Храмкова, Е.Л. Новое в мировой практике: предпроектные дизайн-исследования / Е.Л. Храмкова // Финансовый эксперт. — 2008. — № 1 (20). — С. 79–82.
2. Храмкова, Е.Л. Дизайн-исследования и дизайн-мышление: как не заплутать в двух соснах. Ч. 2 [Электронный ресурс] / Е.Л. Храмкова // Harvard Business Review — Россия, 2011. — Режим доступа: <http://hbr-russia.ru/marketing/marketingovaya-strategiya/p10986/> (дата обращения 15.04.2015).

### ***Методические указания по выполнению самостоятельной работы студентов***

Заведите блокнот примеров дизайна и в течение недели записывайте и зарисовывайте все вещи, которые вас восторгают, цвет, форма которых повышают вам настроение. С обратной стороны блокнота фиксируйте те вещи, мелочи, которые вас раздражают (например, неудобные надписи, которые невозможно прочесть, и т. д.).

### ***Вопросы для обсуждения***

- Маркетинговые тенденции в области дизайна.
- Междисциплинарность в дизайне.

## **2.2. Дизайн-мышление как комплекс методологических установок**

В современном бизнесе одним из базовых требований к дизайнеру является владение дизайн-мышлением. Дизайн-мышление (design thinking) — это комплекс методологических и мировоззренческих установок, применение которых в процессе реального проектирования позволяет создать инновационные дизайн-продукты [18]. Также применение методов дизайн-мышления позволяет организовывать творческие процессы командной работы. Дизайн-мышление как методология создания инновационных решений распространилось в бизнес-среде в 1980-х годах благодаря работам и методологическому подходу команды IDEO, а именно основателю компании Дэвиду Келли (David Kelley). IDEO — первая дизайнерская компания, которая пересмотрела свой взгляд на дизайн.

Задачей современного дизайнера является умение создавать различные человеческие состояния, а не просто материальную оболочку, форму предмета. Большинство западных компаний, лидирующих в области создания нового продукта, считают своим основным конкурентным преимуществом умение создавать переживания (experience) у своего потребителя. В данном контексте понятие «experience» трактуется как состояние, ощущение, переживание, то есть вся гамма чувств и эмоций, которые человек испытывает в процессе коммуникации с продуктом (услугой, брендом, интерьером и т. п.) — производением искусственно создаваемой среды. Именно поэтому сейчас так популярно понятие «экономика креативности (творчества)», которое означает умение работать на стыке нескольких дисциплин, структурировать разрозненную информацию и создавать, синтезировать новые решения. «Экономика знания» трансформируется в экономику креативности, меняя правила игры, в которой ключевые слова — креативность и воображение. Синтетический склад ума — вот что компании-лидеры пытаются найти

в специалистах [12]. Востребованность в специалистах, владеющих данным подходом и являющихся носителями дизайн-мышления, за последние пять лет только увеличилась, что повышает актуальность данной проблемы и значение ее решения для осуществления стратегических и тактических задач бизнеса. Лидером в области внедрения новых подходов в рамках дизайн-образования является дизайн-школа в Стэнфорде. Проблема внедрения нового подхода к дизайн-образованию в том, что изменения носят точечный характер и охватывают лишь некоторые страны. Также не выявлены точные методы оценки обучения дизайнеров нового типа. Проблема современной ситуации российского дизайн-образования заключается в отсутствии системного подхода к процессу формирования дизайн-мышления у студентов: не выявлены методы оценки владения дизайн-мышлением, не проанализирован масштаб дизайн-подхода к решению бизнес-задач и т. д.

В рамках учебного курса «Менеджмент и маркетинг в дизайне» одной из важнейших образовательных задач является формирование у студентов системного дизайн-мышления. Для решения данной задачи были выявлены и проанализированы следующие методологические принципы, характеризующие процесс дизайн-мышления: эффективная рабочая среда, междисциплинарный характер проектной работы, фокус на потребностях потребителя, практико-ориентированное проектирование, прототипирование и тестирование прототипа, целостный подход к проектированию продукта. Далее выделяются и рассматриваются характерные особенности функционирования данных принципов и применение их в образовательном контексте.

**Эффективная рабочая среда.** Создание эффективного рабочего пространства — одна из важнейших задач в организации процессов дизайн-мышления. Одним из самых главных критериев такого пространства является способность к трансформации под конкретную задачу проектной деятельности, то есть пространство должно быть в первую очередь мобильным. На каждом этапе процесса дизайн-мышления решаются кардинально разные по характеру задачи, и поэтому рабочая среда, в которой исследовательская команда решает эти задачи, должна мотивировать проектную команду на эффективную работу. Например, на первом этапе исследования про-



блемы команда активно использует рабочее пространство, заполняя его своими исследовательскими материалами в виде записей, рисунков, фото и т. д. Таким образом, одновременная видимость всего исследовательского материала позволяет команде сформировать целостное восприятие исследуемой ситуации.

Далее, на этапе генерации идей важно взаимодействие между членами команд, поэтому пространство должно способствовать их объединению. Во время презентаций пространство должно объединять команды между собой, создавая общее дискуссионное пространство. Мобильность пространства позволит сформировать экспериментальный характер работы над проектом.

Также проектные пространства должны быть достаточно велики для того, чтобы накопленные исследовательские материалы команд находились бы в этих пространствах постоянно до окончания учебного курса. Эффективность работы в образовательном пространстве также зависит от ресурсного обеспечения; особенно этот критерий важен на этапе прототипирования, когда необходимо визуализировать идею достаточно точно.

**Междисциплинарный характер проектной деятельности.** Современная ситуация все чаще требует разработки сложных междисциплинарных проектов и применения в них творческих методов и подходов. Дизайн представляет собой набор базовых специфических инструментов и подходов, необходимых для подобных проектов, что подтверждается практикой последних лет. Агентства и консалтинговые компании в области дизайна все чаще используют междисциплинарные команды для создания, разработки и реализации новых товаров и услуг. Междисциплинарность позволяет рассмотреть проблему с разных сторон и точек зрения, чем обеспечивает поиск нестандартного решения. Для того чтобы междисциплинарный характер командной работы увеличивал эффективность проектной работы, каждому члену команды важно иметь знания и опыт в двух измерениях (сформировать так называемую Т-образную личность): обладать специальными профессиональными навыками, нужными в проектировании конкретного продукта, и обладать опытом работы на пересечении нескольких профессиональных дисциплин [2]. В рамках учебного курса Т-образная личность фор-

мируется путем получения студентами опыта проектной работы в таких дисциплинах, как «Дизайн среды», «Графический дизайн», «Маркетинг», «Менеджмент», «Коммуникация», «Этнография», «Технологические знания», «Антропология». В процессе проведения учебного курса преподаватель формирует междисциплинарные команды, состоящие из студентов — дизайнеров среды и графических дизайнеров. Междисциплинарность как коммуникативная когнитивная практика предполагает ряд условий (методологических принципов) координации взаимодействия [14].

Психологический контекст командной работы в рамках образовательного курса включает эмоциональное состояние людей, которое влияет на общее состояние командной работы. Преподаватель учебного курса должен формировать атмосферу оптимизма среди членов команд, основанную на доверии друг другу и способствующую созданию культуры экспериментирования.

**Фокус на потребностях потребителя.** Выявление потребностей потребителей основывается на наблюдении и тестировании потребителей в естественных для них условиях. Ключевым навыком этого принципа является владение эмпатией, которое позволяет исследователю поставить себя на место потребителя. Такой тип исследования называется дизайн-исследованием. Его отличие от традиционных маркетинговых исследований состоит в том, что дизайн-исследования проводятся в реальных естественных условиях; дизайнеры предпочитают проводить контекстные наблюдения, проживать жизнь своего потребителя во всей ее целостности и многообразии, проникаться его внутренним миром. Миссия дизайн-исследований — тотальное погружение в реальность и внимательность к повседневности и к обычному человеку с целью выявления «скрытых» потребностей. В данном учебном курсе перед студентами ставятся исследовательские задачи, суть которых заключается в получении нужной информации путем использования методов дизайн-исследований.

**Практико-ориентированное проектирование.** Проектирование в стиле дизайн-мышления максимально ориентировано на реальные задачи и работает с проведением исследований в реальных условиях. Поэтому перед студентами ставятся реальные задачи,

а именно — исследование городской среды и людей, проживающих в этой среде.

**Прототипирование и тестирование прототипа.** Прототип идеи ускоряет понимание всех деталей и функций продукта, а также позволяет избежать ошибок на более поздних этапах разработки и внедрения продукта. В рамках данного учебного курса студенты в командах обязательно должны пройти этап прототипирования и тестировать прототип в реальных условиях использования будущего продукта потенциальным потребителем.

**Целостный подход к проектированию нового продукта.** Описание всего процесса — от создания продукта до его продажи — дает возможность найти сильные и слабые узлы. В рамках учебного курса проектные команды студентов проходят все этапы — от выявления проблемы до создания и продвижения продукта. Структура учебного курса выстроена на основе стэнфордского процесса дизайн-мышления, который состоит из пяти взаимосвязанных этапов: понимание, фокус, идеи, прототип, тест [18]. Данный процесс не является линейным, а имеет цикличную структуру. Причина нелинейного характера структуры такого пути заключается в том, что дизайн-мышление в основе своей — процесс исследовательский [2].

### ***Методические рекомендации по изучению темы***

При освоении темы необходимо:

- акцентировать внимание на том, какое место занимает дизайн в сфере современного маркетинга;
- изучить учебный материал по специфике проведения методов дизайн-мышления;
- акцентировать внимание на том, как сформировать навыки, нужные для исследователя.

### ***Рекомендуемая литература***

1. Браун, Т. Дизайн-мышление в бизнесе: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей / Тим Браун ; пер. с англ. В. Хозинского. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 256 с.
2. Храмкова, Е.Л. Дизайн-исследования и дизайн-мышление: как не заплутать в двух соснах. Ч. 2 [Электронный ресурс] / Е.Л. Храмкова // Harvard Business Review — Россия, 2011. — Режим доступа:

<http://hbr-russia.ru/marketing/marketingovaya-strategiya/p10986/>  
(дата обращения 15.04.2015).

3. Шилехина, М.С. Дизайн-мышление как способ формирования социокультурной городской среды в рамках организации проектной работы со студентами / М.С. Шилехина // Международный научно-исследовательский журнал. — 2014. — № 11. — 4 (30). — С. 57–60.
4. Шилехина, М.С. Дизайн-мышление как современный подход для создания инновационных продуктов / М.С. Шилехина // Вектор науки ТГУ. — 2013. — № 4 (26). — С. 181–183.
5. Шилехина, М.С. Формирование дизайн-мышления в рамках учебного междисциплинарного курса «Менеджмент и маркетинг в дизайне» / М.С. Шилехина // Вектор науки ТГУ. — 2013. — № 4. — С. 308–310.

***Методические указания по выполнению  
самостоятельной работы студентов***

В рамках работы над проектом примените методы дизайн-мышления.

***Вопрос для обсуждения***

- Методологические принципы дизайн-мышления.

### **2.3. Методы маркетинговых исследований. Дизайн-исследования**

Дизайн-исследование как область для изучения оформилась в 60-е годы вместе с появлением Общества исследования дизайна в 1966 году в Лондоне. Первым профессором в области дизайн-исследований стал Брюс Арчер из лондонского Королевского Колледжа Искусств (L. Bruce Archer, The Royal College of Art) [11].

На практике дизайн-исследования помогают дизайнерам проекта, а также менеджерам компании-заказчика определить проблемные зоны, которые существуют при использовании дизайна потребителем. Акцент в рамках проведения дизайн-исследований ставится на наблюдении за процессом коммуникации потребителя и дизайна.

Современные разработки Hewlett-Packard, Apple, IBM или Procter & Gamble используют дизайн-исследования в качестве ос-

нового инструмента определения новых решений, а также оптимизации уже существующих продуктов и брендов. Дизайн-исследования — это не только традиционные методы маркетинговых исследований, таких как фокус-группы, инхолл-тесты или интервью.

К новым методам дизайн-исследований чаще всего относятся следующие [15]:

♦ **Этнографические исследования (видеоэтнография, фотоэтнография, этнофутуризм).** Этнографические методы относятся к типам исследований, суть которых заключается в наблюдении за действиями индивида или группы людей и их реакциями на продукт/услугу. Примером этнографического метода является наблюдение за частью торгового пространства супермаркета или за трудностями в процессе пользования тем или иным продуктом (пылесосом, зубной щеткой и пр.). Этнографические исследования организуют тогда, когда требуется определить возможности оптимизации существующих дизайнов, а также разработки новых продуктов и услуг. Ни одно из дизайн-решений не будет успешным, если оно не найдет естественного места в текущей человеческой практике, поэтому этнография как наблюдение за обычным течением жизни является незаменимым инструментом на старте дизайн-проекта. Напрашивается вопрос: а почему бы просто не спросить у самих потребителей о том, что им нужно? В традиции маркетинговых исследований так и делают — задают вопросы о проблемах и неудобствах общения с предметом. Однако, как правило, в ситуации с дизайном продукта эти методы не работают. Человек просто не сможет сказать вам, какой новый продукт он хотел бы получить. Например, в практике работы Nokia используется такое исследование, как «один день из жизни», или «day in the life». Исследователи проводят этот день вместе с теми, чье поведение и жизнь их интересует. Фото- и видеосъемка помогает зафиксировать ситуации использования мобильного телефона, как в примере компании Nokia. Этнографические исследования также незаменимы для определения проблем, существующих в практике использования объекта.

♦ **Персона-моделирование (persona-models).** Персона-моделирование представляет собой новый подход к определению целевой аудитории. Суть метода в том, чтобы создать живой характер/лич-

ность типичного представителя целевой аудитории с целью моделирования и сценарирования его действий в определенных ситуациях.

♦ **Визуальные методы исследований в дизайне (визуальный бенчмаркинг).** Визуальный бенчмаркинг одинаково часто применяется для оценки графического, интерьерного дизайна, а также дизайна промышленной потребительской продукции. В процессе визуальных исследований происходит отбор и оценка (по системе критериев) образцов продукции конкурентов (или ассортиментного портфеля компании-заказчика) с целью формирования матрицы дизайн-стратегий на данном сегменте рынка и определения дизайн-стратегии компании-заказчика. Визуальные исследования в дизайне анализируют спектр существующих решений, особенности психологии восприятия потребителями, а также возможности улучшения уже разработанной продукции.

♦ **Дизайн-аудит.** Дизайн-аудит представляет собой методику внутренней оценки и анализа дизайн-процессов на предприятии с целью их фиксации, определения слабых мест и построения системы оценочных показателей для внесения улучшений в процесс разработки, а также в разрабатываемые решения.

### *Методические рекомендации по изучению темы*

При освоении темы необходимо:

- акцентировать внимание на том, какие дизайн-исследования являются современными, и выделить правила их проведения;
- изучить учебный материал по развитию дизайн-менеджмента в мире;
- акцентировать внимание на том, какое место занимает дизайн в сфере современного маркетинга;
- изучить учебный материал по специфике проведения современных методов исследования рынка;
- акцентировать внимание на том, как сформировать навыки, нужные для исследователя.

### *Рекомендуемая литература*

1. Храмкова, Е.Л. Новое в мировой практике: предпроектные дизайн-исследования / Е.Л. Храмкова // Финансовый эксперт. — 2008. — № 1 (20). — С. 79—82.

2. Храмова, Е.Л. Дизайн-исследования и дизайн-мышление: как не заплутать в двух соснах. Ч. 2 [Электронный ресурс] / Е.Л. Храмова // Harvard Business Review – Россия, 2011. – Режим доступа: <http://hbr-russia.ru/marketing/marketingovaya-strategiya/p10986/> (дата обращения 15.04.2015).
3. Шилехина, М.С. Дизайн-мышление как современный подход для создания инновационных продуктов / М.С. Шилехина // Вектор науки ТГУ. – 2013. – № 4 (26). – С. 181–183.
4. Шилехина, М.С. Формирование дизайн-мышления в рамках учебного междисциплинарного курса «Менеджмент и маркетинг в дизайне» / М.С. Шилехина // Вектор науки ТГУ. – 2013. – № 4. – С. 308–310.

***Методические указания по выполнению  
самостоятельной работы студентов***

В рамках работы над проектом выберите три вида дизайн-исследований и проведите их для нужной целевой аудитории.

***Вопросы для обсуждения***

- Определение проекта. Основные характеристики.
- Иерархии в организациях. Современные тенденции. Проектный подход.
- Дизайн-исследования. Особенности проведения дизайн-исследований.
- Маркетинговые исследования: плюсы и минусы.

## **2.4. Сегментирование рынка**

Сегментирование рынка – разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и/или комплексы маркетинга.

По результатам сегментирования фирма-производитель может воспользоваться тремя стратегиями охвата рынка:

- 1) недифференцированным маркетингом;
- 2) дифференцированным маркетингом;
- 3) концентрированным маркетингом.

Существуют разные типы сегментирования: психографическое сегментирование, сегментирование по географическому признаку, по демографическому признаку, по поведенческому признаку.

**Классификация потребителей по отношению к компании:**

- потенциальный потребитель — еще не покупает товары компании;
- новый или случайный потребитель — пользуется товарами компании время от времени;
- покупатель — часто пользуется товарами компании;
- постоянный потребитель — чаще всего покупает товары компании;
- сторонник — не только покупает товары, но и пропагандирует их.

**Классификация потребителей с точки зрения лояльности потребителя:** потенциальный потребитель, потребитель, клиент, сторонник, пропагандист, партнер.

**Классификация потребителей по восприятию потребителем товара-новинки:**

- новаторы — 2,5 %;
- ранние последователи — 13,5 %;
- раннее большинство — 34 %;
- позднее большинство — 34 %;
- консерваторы — 16 %.

Психологический настрой потребителя формируется под влиянием его потребностей, его восприятия марки или компании. Абрахам Маслоу разработал теорию, построенную на иерархии потребностей человека. Согласно данной теории существуют разные уровни потребностей человека — от более низкого до более высокого. Человек удовлетворяет потребности более низкого уровня, прежде чем удовлетворить потребности следующего, более высокого уровня (рис. 1).

потребности в самоактуализации  
потребность в уважении  
социальные потребности  
потребность в безопасности  
физиологические потребности

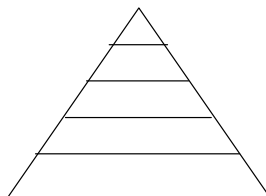


Рис. 1. Иерархия потребностей Маслоу



При сегментировании целевой аудитории и разработке маркетинговой кампании уровни потребностей используются в следующем порядке: физиологические, потребности в безопасности, социальные потребности, потребности «эго», самореализация.

### ***Методические рекомендации по изучению темы***

При освоении темы необходимо акцентировать внимание на том, как грамотно проводить сегментирование потребителей.

### ***Рекомендуемая литература***

1. Акулич, И.Л. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / И.Л. Акулич. — 8-е изд., испр. и доп. — Минск : Вышэйшая школа, 2014. — 543 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35493.html>.
2. Гербер, М. Малый бизнес: от иллюзий к успеху. Как создать компанию и удержать ее / Майкл Э. Гербер. — М. : Олимп-Бизнес, 2015. — 240 с.
3. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Филип Котлер ; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2006. — 464 с.

### **Практическое задание 1. Разработка бизнес-плана к проектам.**

#### **Конкурентная среда проекта**

1. Проанализируйте конкурентную среду проекта (контекст) в проектных группах (общий анализ проекта). Кто ваши конкуренты? Кто удовлетворяет те же потребности потребителей, что и вы? Оценку конкурентного положения проекта (SWOT-анализ) приведите в табл. 1.

Таблица 1

#### **SWOT-анализ проекта**

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности (в возможностях должны быть использованы сильные стороны проекта)	Угрозы (в угрозах должны быть проанализированы, использованы слабые стороны проекта)

2. Выделите преимущества проекта (наиболее выгодные преимущества услуги перед конкурентами). Результат работы приведите в табл. 2.

Таблица 2

Оценка преимуществ проекта

№	Преимущества услуги	Возможности для потребителя	Конкурентоспособность (высокая, средняя, низкая и почему)
1			
2			
3			

*Вопросы для самоконтроля*

- Модель поведения потребителей.
- Классификация потребителей по разным критериям.

**2.5. Маркетинговый комплекс**

Маркетинговый комплекс — это совокупность выгод для потребителя от продукта, его стоимости, доступности получения и коммуникаций потребителя с поставщиком. Концепция маркетингового комплекса рассматривается с двух позиций: с позиции поставщика (4Р) и с позиции потребителя (4С) (рис. 2).

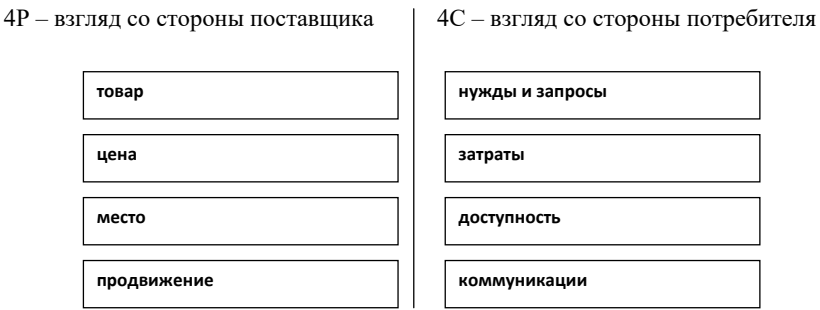


Рис. 2. Маркетинговый комплекс 4Р/4С

### ♦ Товар / нужды и запросы

Продуктом, по мнению Ф. Котлера, является все, что может быть предложено на рынке с целью удовлетворения чьих-либо желаний и потребностей. Им могут быть материальные товары, услуги, опыт, информация и идеи. Любой продукт несет как материальные, так и неосозаемые выгоды. При этом важно понимать, что природа выгод будет зависеть от особенностей их восприятия потребителем. Характеристики продукта — это то, что организация предлагает, а выгоды — то, что потребитель воспринимает.

Существуют различные способы анализа продукта. Одним из них является трехуровневый анализ (рис. 3).



Рис. 3. Трехуровневый анализ продукта

Уровень «сущность продукта» описывает глубинные причины, побуждающие людей покупать товары или услуги. Например, бизнес киноиндустрии занимается не продажей фильмов, а индустрией развлечения. Людям нужны не сами фильмы, а возможность отдохнуть.

Уровень «фактический продукт» представляет собой перечень основных характеристик предлагаемого потребителю продукта.

Уровень «добавленный продукт» содержит дополнительные выгоды и услуги, которые можно получить сверх фактического продукта. Дополнительные выгоды выступают как дополнительный аргумент при выборе между аналогичными продуктами.

### ♦ Жизненный цикл продукта

Любой продукт, появившийся на рынке, в определенное время уступает место другим новым продуктам. На жизненном пути каждого нового продукта присутствуют определенные этапы, которые отражаются в графике жизненного цикла продукта (рис. 4).

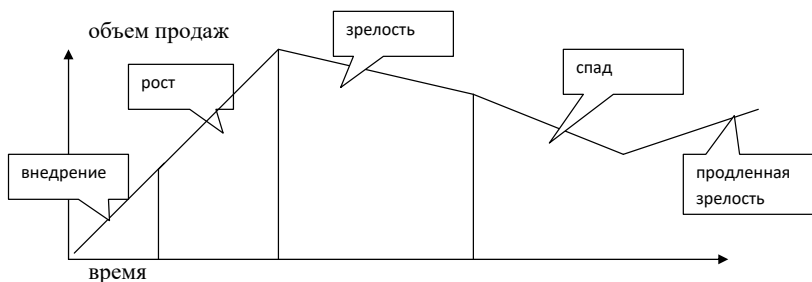


Рис. 4. Жизненный цикл продукта

На этапе внедрения продукт еще мало известен потребителю и объем продаж небольшой. Продукт требует инвестиций в производство и продвижение.

На этапе роста продукт становится известен потребителю и начинает приносить прибыль, но по-прежнему требует инвестиций.

На этапе зрелости продукт достигает пика объема продаж, но появляется активная конкуренция.

Этап спада проявляется в снижении продаж и снижении прибыльности. Ценовая конкуренция ослабевает. Однако инвестиции в улучшение продукта на этом этапе и дополнительная реклама могут вывести продукт на этап продленной зрелости.

#### ♦ Цена/затраты для потребителя

Ценность продукта определяется разницей между выгодами, получаемыми потребителем от продукта, и затратами на получение этих выгод:

- $\text{ценность} = \text{выгоды} - \text{затраты}$ ;
- $\text{затраты} = \text{цена} + \text{дополнительные затраты}$ .

Затраты могут измеряться не только в деньгах, но и в других единицах. Это могут быть время, расстояние до покупки, доставка товара, сложность обслуживания и т. д.

Факторы, влияющие на выбор цены:

- 1) затраты на создание продукта;
- 2) цены конкурентов;
- 3) цена ожидания;
- 4) корпоративные цели.

Ценовые стратегии компаний на рынке:

- 1) стратегия снижения цен;
- 2) стратегия лидирования;
- 3) стратегия следования за ценой.

◆ **Место/доступность**

Для того чтобы обеспечить удобство доставки, организациям надо передать товар от производителя конечному пользователю. Количество и качество каналов распределения зависят от целей компании и особенностей ее бизнеса.

Место продаж влияет на восприятие потребителем всего комплекса предложений организации (табл. 3).

Таблица 3

Влияние места продаж на эффективность продаж

Факторы	Влияние
Автостоянки и общественный транспорт	Для целевых потребителей важно наличие автостоянки, близость остановок, удобство парковки
Видимость места продаж	Место продаж и его вывески должны быть хорошо заметны. Можно оценивать «заметность» вывески из условия видимости ее из автомобиля при скорости 40–50 км/ч
Окружение	Соответствие окружения организации ее имиджу
Время работы	Время работы должно соответствовать ожиданиям целевых потребителей
Близость конкурентов	Близость конкурентов положительно влияет на место продаж («эффект рыночных рядов»)

◆ **Продвижение/коммуникации**

Общение с потребителем строится на основе классической модели коммуникации (рис. 5).



Рис. 5. Классическая модель коммуникации

Каждое сообщение имеет отправителя и получателя. Отправителю нужно закодировать сообщение и послать по такому каналу, чтобы потребитель мог его расшифровать. Сообщение может сопровождаться шумом. Способ кодирования зависит от его содержания, способностей отправителя и представлений его о получателе.

Составление плана коммуникации с целевой аудиторией предполагает следующие этапы:

- 1) определение целевой аудитории;
- 2) определение целей коммуникации;
- 3) создание сообщения;
- 4) выбор каналов коммуникации;
- 5) распределение средств продвижения продукта;
- 6) совокупность установления форм и методов продвижения;
- 7) оценка результатов продвижения.

Средства коммуникации работают по-разному, поэтому при их выборе нужно отталкиваться от стратегии организации и продукта (табл. 4).

Таблица 4

#### Средства коммуникации

Тип	Средство коммуникации
Многие многим (безличные)	Реклама (телевидение, пресса, радио, наружная реклама, транспорт) Паблицити (пресс-релизы, спонсорство) Продвижение продаж
Один одному (личные)	Персональные продажи Телемаркетинг Торговые ярмарки и выставки Электронная почта Письма
Многие одному (персонализируются получателем)	Прямая рассылка Интернет (веб-сайты организации)

Таким образом, составляющие маркетингового комплекса полностью охватывают все сферы работы с продуктом на рынке товаров и услуг и являются самым важным инструментом при маркетинговом анализе продукта.

### ***Методические рекомендации по изучению темы***

При освоении темы необходимо рассмотреть все составляющие маркетингового комплекса с двух сторон — потребителя и поставщика.

### ***Рекомендуемая литература***

1. Акулич, И.Л. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / И.Л. Акулич. — 8-е изд., испр. и доп. — Минск : Вышэйшая школа, 2014. — 543 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35493.html>.
2. Гербер, М. Малый бизнес: от иллюзий к успеху. Как создать компанию и удержать ее / Майкл Э. Гербер. — М. : Олимп-Бизнес, 2015. — 240 с.
3. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Филип Котлер ; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2006. — 464 с.

### ***Методические указания по выполнению самостоятельной работы студентов***

В работе над проектом проанализируйте свой продукт в рамках концепции маркетингового комплекса.

### **Практическое задание 2. Разработка бизнес-плана к проектам.**

#### **Трехуровневый анализ товара**

- В проектных группах познакомьтесь с перечнем товаров и услуг и определите, какие выгоды может извлечь потребитель из каждой характеристики.
- Определите сущность каждого продукта и характеристики, составляющие фактический продукт.
- Выполненное задание оформите в виде табл. 5.
- Обоснуйте свое решение в форме презентации.

Таблица 5

**Трехуровневый анализ продукта. Продвижение товара  
на рынке потребителей**

Наименование сегмента	Сущность продукта (какие выгоды дает продукт)	Фактический товар	Добавленная услуга (что еще можно предложить клиенту)

**Практическое задание 3. Разработка бизнес-плана к проектам.  
Затраты потребителя**

В группах познакомьтесь с перечнем товаров и услуг и определите для каждой группы товаров потребителя. Какие затраты несет потребитель, приобретая ваш продукт?

**Практическое задание 4. Разработка бизнес-плана к проектам.  
Доступность продукта**

В группах познакомьтесь с перечнем товаров и услуг и определите для каждой группы товаров потребителя. Как обеспечивается доступность продукта для потребителя?

**Практическое задание 5. Разработка бизнес-плана к проектам.  
Анализ места организаций**

В группах выберите три организации в пределах города и заполните табл. 6. Обоснуйте свое решение в форме презентации.

Таблица 6

**Влияние места продаж на их эффективность**

Факторы	Влияние
Автостоянки и общественный транспорт	
Видимость места продаж	
Окружение	
Время работы	
Близость конкурентов	



## Практическое задание 6. Разработка бизнес-плана к проектам. Сегментация потребителей

В проектных группах выделите три сегмента для проекта и составьте план коммуникации, используя табл. 7. В форме презентации обоснуйте ваш ответ.

Таблица 7

Коммуникационный план проекта

Наименование пункта	Сегмент 1 (название)	Сегмент 2 (название)	Сегмент 3 (название)
Целевая аудитория (характеристика)			
Цель коммуникации			
Предполагаемая эмоциональная поведенческая реакция			
Средства коммуникации: один одному многие одному многие многим			
Основное содержание сообщения			
Помехи при сообщении			
Оценка эффективности сообщения (как вы узнаете, что ваше сообщение дошло до потребителя и было правильно им понято?)			

Полученную информацию структурируйте и поместите в бизнес-план в главе 3.3. Коммуникационный план проекта.

## Самостоятельная работа

1. Проведите трехуровневый анализ одного из дизайн-продуктов, который вы разработали в течение учебного процесса (табл. 8).

Таблица 8

Трехуровневый анализ продукта

Сущность продукта	Фактический продукт	Добавленный продукт

2. В проектных группах, используя информацию, полученную на практических и теоретических занятиях, напишите следующие главы к бизнес-плану:

2. Продукт или услуга.

2.1. Описание услуги и ее предназначение.

2.2. Анализ положения дел в отрасли.

2.3. Анализ сегментов рынка, на которые нацелен проект.

3. План маркетинга (путь на рынок).

3.1. Анализ по маркетинговой концепции 4Р/4С.

3.2. Трехуровневый анализ продукта для каждого выбранного сегмента.

3.3. Коммуникационный план проекта.

3.4. Маркетинговое исследование.

3.5. Производство и операции.

### ***Вопросы для обсуждения***

- Маркетинговые коммуникации.
- Трехуровневый анализ продукта.
- Методы анализа сегментов.
- Маркетинговый комплекс 4Р/4С. Характерные признаки каждой позиции.

## **2.6. Единые маркетинговые коммуникации**

Маркетинговые коммуникации должны быть интегрированы с другими элементами комплекса маркетинга (продуктом, ценой, местом продаж).

Основной источник разработки плана коммуникаций — это план маркетинга, представляющий собой документ, в котором отражается анализ текущей ситуации, устанавливаются цели и планы действий, направленные на их достижение.

Кампания интегрированных маркетинговых коммуникаций — это комплекс взаимосвязанных действий.

Прежде чем перейти к планированию рекламной деятельности, нужно определить ее цели, а также пути их достижения. Система взаимосвязанных между собой мероприятий за определенный период времени должна привести к намеченной цели, иначе реклам-

ная кампания считается бесполезной. Прежде чем начать рекламирование, заказчик должен вступить в дискуссию с представителем рекламной компании. Целью этого обсуждения является обозначение стоящей проблемы, ее уточнение и конкретизация с рассмотрением составляющих деталей. Обязательно должен создаваться план по рекламе. При его составлении обозначаются главная и второстепенная цели, первая из которых утверждается в письменном виде. В процессе продвижения цель все больше конкретизируется.

Цель рекламной кампании должна быть очень четко обозначенной. В зависимости от содержания рекламных мероприятий она может быть краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной. При разработке плана учитываются факторы спроса и предложения. В зависимости от их значений в план включаются определенные виды рекламных мероприятий конкретно по каждому товару или услуге. Поскольку обстоятельства на рынке могут измениться в любой момент, в рекламный план в предвидении таких возможных изменений следует включать определенную программу действий.

Какими же могут быть цели рекламной кампании? Самой распространенной из них является внедрение товара в рынок. Немаловажной целью выступает стимулирование сбыта товаров или увеличение объема услуг. Через рекламную кампанию можно добиться переключения внимания потребителей. И наконец, рекламная кампания, осуществляемая в течение какого-то определенного времени, служит для того, чтобы у потребителей сформировалось впечатление стабильности данного предприятия.

Рекламная кампания должна основываться на идее, в которой должны быть отражены ее цели. Эта идея присутствует в каждом ее элементе. При планировании кампании следует выбрать основную тему и постепенно сводить к ней все элементы. Идея рекламной кампании в итоге предстает в виде лозунга. Показателем экономической эффективности рекламы является степень ее влияния на товарооборот.

### *Типичный план рекламной кампании*

1. Введение.
2. Ситуационный анализ: проблемы и возможности использования рекламы.
3. Ключевые стратегические решения:
  - цели рекламы;
  - целевые аудитории;
  - конкурентные преимущества товара;
  - имидж и характерные особенности товара;
  - позиция товара.
4. Творческий план.
5. Медиаплан.
6. План коммуникаций:
  - стимулирование сбыта;
  - связи с общественностью;
  - прямой маркетинг;
  - личные продажи;
  - спонсорство;
  - мерчандайзинг, упаковка, реклама в местах продаж.
7. Реализация и оценка.
8. Бюджет.

**Связи с общественностью.** PR — одна из функций менеджмента, целью которой являются коммуникации с заинтересованными лицами и управление имиджем компании. PR (public relations) — это управленческая деятельность, направленная на установление взаимовыгодных, гармоничных отношений между организацией и общественностью, от которых зависит успех функционирования этой организации. Однако наилучшим и наиболее адекватным в современной практике считается определение, предложенное профессорами Лоуренсом В. Лонги и Винсентом Хазелтоном. Они описывают связи с общественностью как «коммуникативную функцию управления, посредством которой организации адаптируются к окружающей их среде, меняют (или же сохраняют) ее во имя достижения своих организационных целей». Данное определение представляет собой новейшую теорию, описывающую связи с общественностью как нечто большее, нежели просто формирование в обществе тех или иных точек зрения.

Связи с общественностью — это феномен XX в., корни которого уходят глубоко в историю. Эти связи так же стары, как и сама коммуникация между людьми. Еще во времена расцвета таких цивилизаций, как Шумер, Китай, Вавилон, Древняя Греция и Древний Рим, людей убеждали в том, что им следует признать власть своих правительств и своей религии. Подобная практика существует до сих пор: межличностная коммуникация, искусство красноречия, организация специальных мероприятий, паблисити и т. д. Услугами профессиональных PR-агентств активно пользуются современные государственные органы для создания положительного имиджа в международных отношениях и в поддержку собственных экономик. Так, США на государственный маркетинг и пиар из госбюджета ежегодно выделяют около 2 млрд долларов. Правительство России в 2007 перечислило около 2 млн долларов американской коммуникационной компании Ketchum за пропаганду роли России в качестве председателя «Большой восьмерки».

### ***Современные инструменты PR-кампании***

Контролируемые PR-коммуникации:

- собственная реклама;
- корпоративная реклама;
- публикации;
- ежегодный отчет;
- фотоматериалы;
- экспонаты;
- специальные материалы;
- фильмы, видео.

Неконтролируемые PR-коммуникации (контролируются СМИ):

- пресс-релизы;
- сенсационный материал;
- исторические справки о компании;
- пресс-конференции;
- ток-шоу;
- электронные средства коммуникации.

### ***Методические рекомендации по изучению темы***

При освоении темы необходимо:

- изучить учебный материал по использованию современных инструментов PR-кампании;
- акцентировать внимание на том, как грамотно проводить PR-кампанию.

### ***Рекомендуемая литература***

1. Овчинникова, Р.Ю. Дизайн в рекламе. Основы графического проектирования [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Р.Ю. Овчинникова ; под ред. Л.М. Дмитриевой. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 239 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52069.html>.
2. Полуэхтова, И.А. Социология рекламной деятельности [Электронный ресурс] : курс лекций / И.А. Полуэхтова, А.Ю. Солнышков. — М. : Изд-во МГУ, 2013. — 108 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22464.html>.
3. Сурова, Н.Ю. Проектный менеджмент в социальной сфере и дизайн-мышление [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н.Ю. Сурова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 415 с. — Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/359165>.

### ***Вопросы для самоконтроля***

- Современные инструменты PR-кампании.
- Правила составления бизнес-планов.

### **Практическое задание 7. PR-средства**

1. В рабочих группах заполните таблицу известными вам примерами использования инструментов коммуникаций (табл. 9).

Таблица 9

#### **Инструменты коммуникаций**

Реклама	Стимулирование сбыта BTL	Связи с общественностью	Личные продажи	Прямой маркетинг

2. В рабочих группах проведите анализ медиасредств и выделите преимущества и недостатки. Заполните табл. 10. Обоснуйте свой ответ в форме публичного выступления.

Таблица 10

Анализ медиасредств

Носители	Преимущества	Недостатки
Газеты		
Журналы		
Прямая почтовая рассылка		
Радио		
Телевидение		
Наружная реклама		
Справочники		
Рекламные брошюры		
Телефон		
Интернет		

## 2.7. Публичная презентация как форма продвижения проекта

Публичные выступления имеют две основные функции: побуждающие и информативные. К информативным публичным выступлениям относятся лекции, доклады и целью их является предоставить нужную информацию. Побуждающими публичными выступлениями являются презентации.

Цель презентации – побудить аудиторию к нужному действию.

Характерные особенности проведения успешной презентации.

**1. Подготовка к презентации.** На этом этапе необходимо:

1) оценить аудиторию, которая будет присутствовать на презентации. Такая оценка включает:

- сбор основных демографических показателей для выяснения характера аудитории;
- определение уровня заинтересованности, знаний и установок по отношению к вам и выбранной вами теме;

2) определить цель презентации. Ответьте на вопрос: «Что должна сделать аудитория после вашей презентации?»;

3) оценить обстановку и наличие нужных для выступления ресурсов. Обстановка — это место выступления оратора. Место проведения вашей речи, или обстановка, подскажет вам, как лучше оправдать ожидания слушателей и какую выбрать манеру произнесения речи.

## **2. Репетиция презентации**

1. Выделите тезисы презентации. Тезис — цель выступления, сформулированная в одном предложении. Чем отчетливее будет ваш тезис на этой стадии подготовки, тем легче вам будет выбрать, сформулировать и упорядочить основные идеи.

2. Сформулируйте основные положения. Определившись с тезисом, можно приступать к формулированию основных идей, которые образуют главную часть вашей речи. Основные положения — это развернутые предложения, представляющие идеи, содержащиеся в тезисе. Количество основных положений не должно превышать пяти. Используйте принцип тематического порядка. Тематический порядок — организация основных положений речи по категориям или разделению их по содержанию.

3. Проведите репетицию выступления не менее трех раз, имитируя реальную ситуацию.

## **3. Структура презентации**

Презентация делится на четыре части: вступление, основная часть, кульминация и заключение.

1. Вступление. Цель первого этапа презентации — установление контакта с аудиторией. Основные условия успешного вступления — установление зрительного контакта оратора с аудиторией, удержание паузы и приветливый настрой выступающего.

2. Основная часть. Цель второго этапа презентации — подготовка аудитории к принятию решений. В основной части оратор представляет аудитории основную информацию презентации.

3. Кульминация. Цель третьего этапа презентации — четко, кратко донести до аудитории основное положение.

4. Заключение. Цель последнего этапа презентации — обобщить всю информацию и закончить контакт с аудиторией.



### ***Методические рекомендации по изучению темы***

При освоении темы необходимо:

- изучить учебный материал по специфике процесса презентации;
- акцентировать внимание на том, как сформировать качества эффективного презентатора.

### ***Рекомендуемая литература***

Сурова, Н.Ю. Проектный менеджмент в социальной сфере и дизайн-мышление [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н.Ю. Сурова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 415 с. — Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/359165>.

### ***Вопросы для самоконтроля***

- Основные правила презентатора.
- Структура эффективной презентации.

## **Практическое задание 8. Публичное выступление**

Цель задания: получить навык проведения этапа подготовки к публичному выступлению.

Этапы работы:

1. В проектных командах составьте сценарий публичной защиты вашего проекта.

2. Обозначьте:

- тип публичного выступления: лекция, доклад, презентация;
- аудиторию публичного выступления.

Укажите следующие данные:

1. Образовательный уровень аудитории.

2. Возраст: от\_\_ до \_\_ лет. Средний возраст — приблизительно но \_\_\_\_\_ лет.

3. Среди слушателей приблизительно \_\_\_\_\_ процентов мужчин и \_\_\_\_\_ процентов женщин.

4. По моим оценкам, уровень дохода аудитории ниже среднего / средний / выше среднего.

5. Аудитория в основном состоит из людей одной расы / разных рас.

6. Аудитория в основном одной веры / разной веры.

7. Слушатели в основном одной национальности / разных национальностей.

8. Слушатели преимущественно из одного города / живут в одном районе в разных частях города.

### **Прогнозы**

1. Аудитория, скорее всего, отнесется к данной теме с большим интересом / с умеренным интересом / без интереса, потому что \_\_\_\_\_.

2. Аудитория воспримет тему с большим пониманием / что-то поймет / ничего не поймет, потому что \_\_\_\_\_.

3. Аудитория, скорее всего, отнесется ко мне как к оратору позитивно / нейтрально / негативно, потому что \_\_\_\_\_.

4. Отношение аудитории к моей теме будет позитивным / нейтральным / негативным, потому что \_\_\_\_\_.

### **Цели презентации:**

- развлечь;
- проинформировать;
- убедить;

### **Ситуация и обстановка**

- Где вы будете произносить речь?
  - Каковы размеры помещения?
  - Когда вы будете произносить речь?
  - Каким по счету вы будете оратором?
  - Сколько вам отведено времени?
  - Чего слушатели ждут от вашей речи?
  - Какое оборудование необходимо для вашего выступления?
1. Структурируйте результаты проведенного анализа и напишите сценарий презентации, выделив ее этапы: вступление, основную часть, кульминацию и заключение.
  2. Информацию визуально оформите в виде электронной презентации.
  3. Проведите в группах репетицию финальной публичной презентации.

### Раздел 3. ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

---

Прежде всего необходимо определиться, для каких целей компании нужен бизнес-план. Бизнес-план может быть необходим для внутреннего (корпоративного) использования и для внешнего – для поиска финансирования проекта возможными партнерами, банками, финансовыми институтами.

Когда планируется создание бизнеса «с нуля», бизнес-план нужен для того, чтобы понять, когда и в какие сроки возможно получение прибыли от начатого дела и когда осуществится возврат вложенных средств в проект. В случае, когда развивается уже существующий бизнес (планируется выпуск новой продукции или оказание новых услуг, меняются профиль деятельности, направления и рынки сбыта бизнеса), без бизнес-плана также будет трудно понять, когда и в какие сроки начатое дело принесет прибыль и когда осуществится возврат вложенных в проект средств.

При разработке конкретного бизнес-плана следует учитывать общую ситуацию в отрасли, в которой предполагается осуществлять проект, и ситуацию в конкретном регионе, поскольку это является внешним окружением проекта, или внешней средой, влияющей на разработку и осуществление бизнес-плана (рис. 6).

Исследование ситуации в отрасли и регионе является маркетинговым исследованием.

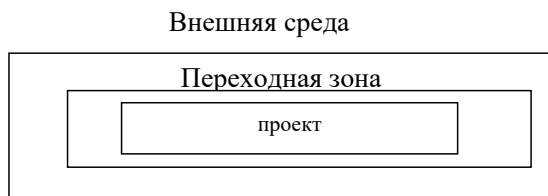


Рис. 6. Проект и его внешняя среда

### **3.1. Установка на бизнес-планирование**

Для разных задач используются разные структуры бизнес-плана. В качестве примера в рамках данного курса предлагается рассмотреть следующую структуру бизнес-плана.

Содержание бизнес-плана для проектной команды:

#### **1. Резюме.**

- 1.1. Краткое описание проекта.
- 1.2. Цели, задачи и планирование проекта.
- 1.3. Конкурентная среда проекта (контекст).
  - 1.3.1. Преимущества проекта.
  - 1.3.2. Потенциальные риски.
- 1.4. Уникальность проекта.
- 1.5. Финансы.
- 1.6. Сведения о проектной группе.
- 1.7. Выводы.

#### **2. Продукт или услуга.**

- 2.1. Описание услуги/продукта и ее/его предназначение.
- 2.2. Анализ положения дел в отрасли.
- 2.3. Анализ сегментов рынка, на которые нацелен проект.

#### **3. План маркетинга (путь на рынок).**

- 3.1. Анализ по маркетинговой концепции 4Р/4С.
- 3.2. Трехуровневый анализ продукта для каждого выбранного сегмента.
- 3.3. Коммуникационный план проекта.
- 3.4. Маркетинговое исследование.
- 3.5. Производство и операции.
- 3.6. Стратегия ценообразования.

#### **4. Финансы.**

- 4.1. Оценка экономической эффективности проекта.
  - 4.1.1. Распределение затрат (постоянных и переменных).
  - 4.1.2. Расчет выручки и маржинальной прибыли.
  - 4.1.3. Потребность в изначальных оборотных средствах.
  - 4.1.4. Источники финансирования и назначение средств.

#### **5. Риск, результат.**

#### **6. Выводы.**

### ***Методические рекомендации по изучению темы***

При освоении темы необходимо:

- изучить учебный материал по структуре бизнес-планирования;
- изучить учебный материал по специфике проведения современных методов исследования рынка;
- акцентировать внимание на том, как сформировать навыки, нужные для исследователя.

### ***Рекомендуемая литература***

1. Акулич, И.Л. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / И.Л. Акулич. — 8-е изд., испр. и доп. — Минск : Вышэйшая школа, 2014. — 543 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35493.html>.
2. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Филип Котлер ; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2006. — 464 с.

### ***Вопросы для самоконтроля***

- Метод анализа целевой аудитории. Правила проведения анализа.
- Назначение и особенности бизнес-планирования.

### **Практическое задание 9. Разработка бизнес-плана к проектам. Структура бизнес-плана**

Цель задания: получить навыки написания бизнес-плана и командной работы.

Задача задания: структурировать информацию и оформить ее в виде бизнес-плана.

### ***Этапы работы***

1. Ознакомьтесь в проектных группах с содержанием бизнес-плана.
2. Обсудите каждый пункт бизнес-плана в группах.
3. Задайте преподавателю уточняющие вопросы.

## **Практическое задание 10. Разработка бизнес-плана к проектам. Разработка идеи проекта**

Цель задания: получить навыки написания бизнес-плана и командной работы.

Задача задания: в группах провести исследование для написания бизнес-плана.

### ***Этапы работы***

1. Разбейтесь на проектные группы по 4–5 человек. Разработайте идею проекта. Протестируйте идею по критериям WOW-проектов, актуальности для внешней и внутренней среды проекта.
2. Создайте персону-модель, используя метод персона-моделирования.
3. Презентуйте в группах идею проекта, актуальность и разработанную персону-модель.

## **Практическое задание 11. Разработка бизнес-плана к проектам. Цели, задачи и планирование проекта**

Цель задания: получить навыки постановки цели и задач проекта и командной работы.

Задача задания: структурировать информацию и оформить ее в виде бизнес-плана.

### ***Этапы работы***

1. Определите цели, задачи и планирование проекта, используя следующие маркетинговые инструменты:

- цели SMART:

- S – конкретные;

- M – измеримые;

- A – согласованные;

- R – реалистичные;

- T – определенные во времени;

- дерево задач;

- диаграмма Ганта (действия берутся из дерева задач) (рис. 7).

2. Обозначьте сроки и этапы проектной работы (табл. 11).

3. Кратко презентуйте проекты в группах. Задайте каждой проектной группе уточняющие вопросы.

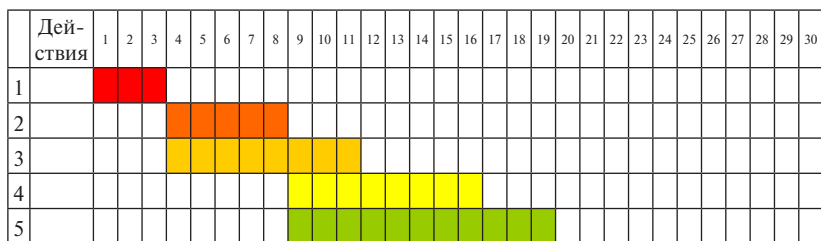


Рис. 7. Диаграмма Ганта

Таблица 11

Сроки и этапы проектной работы

№ п/п	Этапы проектной работы	Сроки реализации

## Практическое задание 12. Этнографические исследования

Цель задания: получить навык проведения этнографического исследования.

Задача задания: пройти и выделить все этапы этнографического исследования.

### Этапы работы

1. В проектных группах выберите предмет исследования и целевую аудиторию. Проведите исследования потребителя методом персон-моделирования.
2. Проведите этнографическое исследование «один день из жизни». Возьмите выбранную персону-модель — объект исследования (человека, который использует исследуемый предмет) — и наблюдайте за ним в течение всего дня. Наблюдения фиксируйте письменно и в форме фотографий.
3. В группах соберите полученную информацию, проанализируйте и структурируйте ее. Полученный результат анализа зафиксируйте на плакате.
4. Проведите презентацию исследования в группах.

### **Практическое задание 13. Разработка бизнес-плана к проектам. Маркетинговое исследование**

Проведите маркетинговое исследование в проектных группах и заполните табл. 12.

Таблица 12

Этапы маркетингового исследования

№ п/п	Этапы	Характеристика этапа	Проведение этапа в проекте
1	Концептуализация	Определение целей и задач исследования, формулирование рабочей гипотезы	
2	Согласование	Определение методов проведения исследования (количественный, качественный), обозначение основных параметров, сроков и ресурсов	
3	Формализация	Утверждение метода исследования и разделение ответственности в группе	
4	Подготовка	Процесс подготовки и организации исследования	
5	Поле	Проведение исследования	
6	Кодировка	Внесение собранной информации в базу данных исследования	
7	Обработка	Простой статистический подсчет полученных ответов	
8	Анализ	Логическая интерпретация с точки зрения маркетингового продвижения продукта, подтверждение либо опровержение гипотез, появление новых гипотез, выводов, рекомендаций	
9	Отчет	Оформление исследования	

#### ***Самостоятельная работа***

В проектных группах, используя информацию, полученную на практических и теоретических занятиях, напишите следующие главы к бизнес-плану:

- 1.1. Краткое описание проекта.
- 1.2. Цели, задачи и планирование проекта.
- 3.4. Маркетинговое исследование.



### 3.2. Бюджет как инструмент финансового планирования

После получения денежных средств организация распределяет их на необходимые входные ресурсы. Для процесса производства выходной продукции требуется потребление таких входных ресурсов, как время, оборудование и т. д. Это преобразование входов в выходы составляет суть организационной и управленческой деятельности (рис. 8).

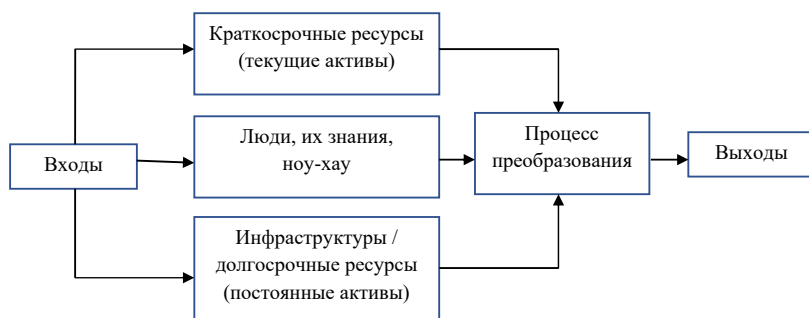


Рис. 8. Процесс преобразования с различными типами входов

Отчет о движении денежных средств отражает все элементы их движения, показывая, сколько средств было потрачено и получено.

Также финансовая информация может быть представлена в виде бюджета — финансового плана, в котором показаны ресурсы, распределенные по видам запланированной деятельности на следующий отчетный период. Главный бюджет организации отражает обобщенные данные бюджетов всех подразделений. Помимо связи входных и выходных денежных потоков бюджеты позволяют реализовывать такие цели, как:

- планирование — определение ресурсов, необходимых для осуществления планов;
- контроль — предоставление менеджерам возможности проверять входные и выходные ресурсы;
- коммуникации — сообщение людям, вовлеченным в процесс, о том, что им следует делать;

- координация — понимание того, что большинство подразделений организации используют входные ресурсы, которые являются выходными ресурсами других подразделений;
- мотивация — стимулирование персонала к достижению ясных целей.

Бюджет представляет собой денежное выражение операционных целей организации. Бюджеты играют главную роль в осуществлении пяти функций управления организацией: планирования и постановки целей, мониторинга и контроля, коммуникаций, координации и мотивации.

Цикл планирования бюджета состоит из четырех этапов: подготовки, сопоставления, утверждения и исполнения.

Существуют два вида бюджетов: жесткие и гибкие. Первоначальный бюджет, разработанный на предстоящий период, является жестким. Гибкий бюджет отражает изменения уровня деятельности.

Таким образом, бюджеты — это планы, выраженные в финансовых терминах. Они помогают организации достигать поставленных целей.

Финансовые отчеты относятся к сфере управленческого учета. Существуют три основные формы внешней финансовой отчетности:

- 1) бухгалтерский баланс (отчет о финансовом состоянии, форма № 1). Бухгалтерский баланс показывает соответствие источников финансирования организации их активам или используемым ресурсам на определенный момент времени;
- 2) отчет о прибылях и убытках (отчет о расходах и доходах, форма № 2). Отчет о прибылях и убытках дает представление о процессе преобразования входных ресурсов в выходную продукцию за определенный период;
- 3) отчет о движении денежных средств (форма № 4). Этот отчет показывает приток и отток денежных средств в организации за определенный период.

Таким образом, три основные финансовые отчетные формы тесно взаимосвязаны и только вместе создают полную финансовую картину организации.

### ***Методические рекомендации по изучению темы***

При освоении темы необходимо изучить основные формы финансовых отчетностей и проанализировать их характерные признаки.

### ***Рекомендуемая литература***

Акулич, И.Л. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / И.Л. Акулич. — 8-е изд., испр. и доп. — Минск : Вышэйшая школа, 2014. — 543 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35493.html>.

### ***Вопросы для самоконтроля***

- Финансовые отчетные формы.
- Характерные отличия и назначения каждой формы.

### **Практическое задание 14. Разработка бизнес-плана к проектам. Финансы**

Проведите в проектных группах оценку экономической эффективности проекта. Используйте расчетные формы, приведенные ниже.

### ***Условия и допущения, принятые для расчета***

Общие затраты на месяц составляют \_\_\_\_\_ руб.

Из них:

1. \_\_\_\_\_ — \_\_\_\_ руб.
2. \_\_\_\_\_ — \_\_\_\_ руб.
3. \_\_\_\_\_ — \_\_\_\_ руб.

### ***Распределение затрат (постоянных и переменных) (табл. 13, 14)***

Таблица 13

### **Распределение переменных затрат**

Переменные затраты	Сумма, руб.

Таблица 14

### **Распределение постоянных затрат**

Постоянные затраты	Сумма, руб.

### ***Расчет выручки и маржинальной прибыли (МП)***

МП = выручка – переменные затраты;

УМП = МП / кол-во клиентов;

чистая прибыль = МП – постоянные затраты.

Выручка =

Переменные затраты =

МП =

Постоянные затраты =

Чистая прибыль =

### ***Самостоятельная работа***

1. Подумайте о своей будущей работе, обозначьте свою будущую должность и функциональные обязанности.

2. Определите наиболее важного потребителя продукта этой деятельности.

3. Ответьте на вопросы:

- Может ли этот потребитель получить ваш продукт от другого специалиста?
- Если может, то почему обращается именно к вам?
- Если у вашего потребителя нет выбора и вы являетесь его единственным поставщиком, то что, на ваш взгляд, он сделает, если у него появится такой выбор?

4. В проектных группах, используя информацию, полученную на практических и теоретических занятиях, напишите следующие главы к бизнес-плану:

4. Финансы.

4.1. Оценка экономической эффективности проекта.

4.1.1. Распределение затрат (постоянных и переменных).

4.1.2. Расчет выручки и маржинальной прибыли.

4.1.3. Потребность в изначальных оборотных средствах.

4.1.4. Источники финансирования и назначение средств.

5. Риск, результат.

6. Выводы.

### **3.3. Представление бизнес-планов по проектам**

В рамках данного модуля предполагается самостоятельная разработка слушателями курса кратких бизнес-планов условных или конкретных проектов (разработка осуществляется в командах по 3–4 человека). Публичная презентация участниками команд разработанных бизнес-планов (с учетом посещаемости) является основой для финальной аттестации слушателей.

Оценка бизнес-планов осуществляется по следующей балльной системе:

1. Резюме – 10 баллов.
2. Продукт или услуга – 20 баллов.
3. План маркетинга – 40 баллов.
4. Финансы – 15 баллов.
5. Риски и результат – 10 баллов.
6. Структура и логика – 5 баллов.
7. Максимум – 100 баллов.
8. Допуск до защиты проектов – 50 баллов.

Публичную презентацию бизнес-планов оценивает внешняя комиссия, которая состоит из специалистов-практиков в области менеджмента и маркетинга. Лучший по мнению комиссии бизнес-план будет рекомендован к представлению на студенческом конкурсе бизнес-планов.

#### ***Методические рекомендации по изучению темы***

1. Акцентируйте внимание на логике структуры составления бизнес-плана.

2. Акцентируйте внимание на управлении группой в рамках работы над написанием бизнес-плана.

#### ***Рекомендуемая литература***

1. Акулич, И.Л. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / И.Л. Акулич. – 8-е изд., испр. и доп. – Минск : Вышэйшая школа, 2014. – 543 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35493.html>.
2. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Филип Котлер ; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.

### ***Вопросы для самоконтроля***

- Дизайн-исследования. Особенности проведения дизайн-исследований.
- Маркетинговые исследования: плюсы и минусы.
- Маркетинговый комплекс как инструмент анализа продукта.
- Жизненный цикл продукта.
- Трехуровневый анализ продукта.
- Модель поведения потребителя.
- Современные инструменты PR-компаний.
- Правила составления бизнес-планов.
- Основные правила презентатора.
- Структура эффективной презентации.

### **Практическое задание 15. Публичная защита бизнес-планов в проектных группах**

Цель задания: получить навык составления бизнес-плана и его публичной защиты в группе.

#### ***Этапы работы***

1. Написанный в проектных группах бизнес-план оформляется и сдается на проверку преподавателю.
2. Результаты проверки бизнес-планов объявляются студентам в баллах. Если количество баллов более или равно 50, то проектная группа выходит на публичную защиту. Если количество баллов меньше 50 — проектная команда, учитывая ошибки, указанные преподавателем, переписывает бизнес-план и повторно сдает на проверку.
3. Бизнес-план публично презентует вся группа, распределив ключевые темы между участниками группы. Также ключевые пункты бизнес-плана в визуальной форме присутствуют в электронной презентации проектной группы. Время выступления не должно превышать 10 минут. После выступления проектная группа отвечает на вопросы комиссии.
4. Все проектные команды, которые вышли на публичную защиту, получают зачет по данной дисциплине.
5. В итоге комиссией выбирается лучший бизнес-план. Результат публично оглашается комиссией.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При проведении анализа роли современного дизайна в обществе все более утверждается мысль, согласно которой дизайн становится важнейшим инструментом, содействующим социальным изменениям в обществе [17]. Кардинальные изменения, происходящие в социальных процессах развитых индустриальных стран, во многом обусловлены достижениями именно дизайна. Данные обстоятельства меняют характер и качество роли дизайна, изменяя границы его деятельности и расширяя сферу влияния на внешний мир.

В учебном курсе «Менеджмент и маркетинг в дизайне» одной из важнейших образовательных задач является формирование у студентов системного дизайн-мышления. Для решения данной задачи были выявлены и проанализированы следующие методологические принципы, характеризующие процесс дизайн-мышления: эффективная рабочая среда, междисциплинарный характер проектной работы, фокус на потребностях потребителя, практико-ориентированное проектирование, прототипирование и тестирование прототипа, целостный подход к проектированию продукта.

В данном учебно-методическом пособии раскрываются инструменты в области менеджмента и маркетинга, которые наиболее эффективны в работе современного дизайнера.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акулич, И.Л. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / И.Л. Акулич. — 8-е изд., испр. и доп. — Минск : Вышэйшая школа, 2014. — 543 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35493.html>.
2. Браун, Т. Дизайн-мышление в бизнесе: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей / Тим Браун ; пер. с англ. В. Хозинского. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 256 с.
3. Гербер, М. Малый бизнес: от иллюзий к успеху. Как создать компанию и удержать ее / Майкл Э. Гербер. — М. : Олимп-Бизнес, 2015. — 240 с.
4. Дизайн. Иллюстрированный словарь-справочник / под общ. ред. Г.Б. Минервина, В.Т. Шимко. — М. : Архитектура-С, 2004. — 288 с.
5. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Филип Котлер ; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2006. — 464 с.
6. Нордстрем, Кьелл А. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта / Кьелл А. Нордстрем, Йонес Риддерстрале. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009. — С. 20–25.
7. Овчинникова, Р.Ю. Дизайн в рекламе. Основы графического проектирования [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Р.Ю. Овчинникова ; под ред. Л.М. Дмитриевой. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 239 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52069.html>.
8. Полуэхтова, И.А. Социология рекламной деятельности [Электронный ресурс]: курс лекций / И.А. Полуэхтова, А.Ю. Солнышковых. — М. : Изд-во МГУ, 2013. — 108 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22464.html>.
9. Сурова, Н.Ю. Проектный менеджмент в социальной сфере и дизайн-мышление [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н.Ю. Сурова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 415 с. — Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/359165>.
10. Питерс, Том. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений / Том Питерс ; пер. с англ. М. Ермаковой [и др.]. — СПб. : BestBusinessBooks, 2007. — 352 с.



11. Храмкова, Е.Л. Новое в мировой практике: предпроектные дизайн-исследования / Е.Л. Храмкова // Финансовый эксперт. — 2008. — № 1 (20). — С. 79–82.
12. Храмкова, Е.Л. Дизайн-исследования и дизайн-мышление: как не заплутать в двух соснах. Ч. 2 [Электронный ресурс] / Е.Л. Храмкова // Harvard Business Review — Россия, 2011. — Режим доступа: <http://hbr-russia.ru/marketing/marketingovaya-strategiya/p10986/> (дата обращения 15.04.2015).
13. Храмкова, Е.Л. «Культура возможностей» как ключевой фактор развития феномена предпринимателя-инноватора в 21 веке [Электронный ресурс] / Е.Л. Храмкова // Международный форум дизайна и архитектуры «NEW CITY»: статья. Межд. конф. (Тольятти, 20–23 мая 2010 г.) — Тольятти, 2010. — Режим доступа: <http://edu.tltsu.ru/sites/site.php?m=28385&s=236&y=2009> (дата обращения 15.04.2015).
14. Шилехина, М.С. Дизайн-мышление как способ формирования социокультурной городской среды в рамках организации проектной работы со студентами / М.С. Шилехина // Международный научно-исследовательский журнал. — 2014. — № 11. — 4 (30). — С. 57–60.
15. Шилехина, М.С. Дизайн-мышление как современный подход для создания инновационных продуктов / М.С. Шилехина // Вектор науки ТГУ. — 2013. — № 4 (26). — С. 181–183.
16. Шилехина, М.С. Культурное пространство современного города как объект междисциплинарного исследования / М.С. Шилехина // Культура и образование: научный журнал вузов культуры и искусств. — 2017. — № 2 (25). — С. 39–46.
17. Шилехина, М.С. Осмысление роли дизайнера в развитии производственной практики современного общества / М.С. Шилехина // Культурное наследие России. — 2015. — № 1. — С. 30–36.
18. Шилехина, М.С. Формирование дизайн-мышления в рамках учебного междисциплинарного курса «Менеджмент и маркетинг в дизайне» / М.С. Шилехина // Вектор науки ТГУ. — 2013. — № 4. — С. 308–310.

## ГЛОССАРИЙ

**Анализ возможностей производства и сбыта** — анализ намеченных контрольных показателей продаж, издержек и прибыли для проверки соответствия замысла товара и стратегии маркетинга целям фирмы.

**Анализ плана маркетинга** — анализ, включающий сравнение реального развития событий с запланированными или ожидаемыми показателями в течение определенного периода времени.

**Анализ поставщиков** — оценка поставщиков по показателям качества, обслуживания и цены.

**Анализ потребителя** — анализ, направленный на изучение вкусов, дифференциацию структуры потребностей по группам потребителей, выявление неудовлетворенных потребностей, мотивов предпочтения потребителем тех или иных товаров.

**Анализ сбыта** — детальное изучение данных о сбыте с целью оценки пригодности маркетинговой стратегии.

**Базисная прибыль** — ожидаемая прибыль отчетного года. Базисная прибыль используется для расчета базовой рентабельности, на основании которой аналитическими методами определяется прибыль на планируемый год.

**Баланс доходов и расходов предприятия** — финансово-экономический документ, самостоятельно разрабатываемый предприятием на год или квартал с целью обеспечить сбалансированность и согласованность движения материальных и финансовых ресурсов, производственное и социальное развитие предприятия, наиболее полно удовлетворить интересы коллектива.

**Бизнес-план** — подробный план предпринимательской деятельности на определенный период, устанавливающий показатели, которых должно достичь предприятие. Для новых предприятий бизнес-план является обязательным документом, помогающим мобилизовать капитал или получить кредит.

**Глобальный маркетинг** — маркетинг глобальных организаций, которые ведут свою производственно-сбытовую деятельность, рассматривая весь мир как один большой рынок, на котором его региональные и национальные различия не играют решающей роли.

**Демаркетинг** — маркетинг, применяемый в условиях чрезмерного спроса. Задачей демаркетинга является изыскание способов временного или постоянного снижения спроса в целях ликвидации ряда отрицательных рыночных явлений.

**Дизайн-мышление** — это комплекс методологических и мировоззренческих установок, применение которых в процессе реального проектирования позволяет создавать инновационные дизайн-продукты.

**Кадровое планирование** — целенаправленная деятельность, ориентированная на предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями и склонностями работников и требованиями организации.

**Макромаркетинг** — маркетинг, реализуемый на уровне государства в целом и его регионов. Предметом макромаркетинга являются взаимоотношения между маркетинговой деятельностью и обществом.

**Маркетинг персонала** — вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

**Маркетинг отношений** — маркетинг, в основе которого лежит построение долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами: потребителями, поставщиками, оптовыми и розничными торговцами.

**Маркетинговый анализ** — изучение рынка товаров и услуг, спроса и предложения, поведения потребителей, рыночной конъюнктуры, динамики цен с целью лучшего продвижения своих товаров.

**Маркетинговое исследование** — сбор и анализ данных для успешной разработки, производства и доведения до покупателя товаров и услуг, представляющих для него ценность.

**Матрица BCG (Boston Consult Group)** — инструмент стратегического анализа и планирования в маркетинге.

**Международный маркетинг** — некоммерческий маркетинг, ориентированный на повышение или поддержание привлекательности конкретной страны для других стран, их хозяйствующих субъектов, других социальных институтов и населения, престижа в международных организациях.

**Менеджмент** — управление производством; совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

**Микромаркетинг** — маркетинг, реализуемый на уровне отдельных организаций.

**Персона-моделирование** — метод исследования и проектирования в дизайне, основанный на создании персонализированной фигуры пользователя дизайна с его жизненными, деловыми, психологическими и эмоциональными характеристиками.

**Планирование** — разработка планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств его достижения. Планирование включает принятие плановых решений уполномоченными на то органами или лицами.

**План продаж** — ожидаемая выручка от продаж за планируемый период. План продаж составляется на основе исследования потребностей и особенностей рынка, а также производственных возможностей предприятия.

**Поддерживающий маркетинг** — маркетинг, применяемый в условиях полноценного спроса, когда организация удовлетворена объемом сбыта. Задачей поддерживающего маркетинга является поддержание существующего уровня спроса с учетом изменения системы предпочтений потребителей и усиления конкуренции.

**Пресс-конференция** — мероприятие для СМИ, проводимое в случаях, когда есть общественно значимая новость и организация или отдельная известная личность, непосредственно связанные с этой новостью, желают дать свои комментарии к этой новости, которые были бы интересны и важны для общественности.

**Пресс-релиз** — сообщение для прессы; информационное сообщение, содержащее новость об организации (или частном лице), выпустившей пресс-релиз, изложение ее позиции по какому-либо вопросу и передаваемое для публикации в СМИ.

**Противодействующий маркетинг** — маркетинг, применяемый в условиях нерационального спроса на продукты, вредные для здоровья или нерациональные с общественной точки зрения. Задача противодействующего маркетинга состоит в том, чтобы убедить людей отказаться от потребления вредных продуктов. Инструментами противодействующего маркетинга являются повышение цен,

ограничения доступности вредных продуктов и дискредитирующая информация.

**Психографическое сегментирование** — сегментирование рынка по признакам принадлежности к общественному классу, образа жизни и/или характеристик личности.

**Развивающий маркетинг** — маркетинг, применяющийся в условиях скрытого спроса, когда многие потребители не удовлетворены существующими продуктами. Задачей развивающего маркетинга является оценка размера потенциального рынка и разработка эффективных продуктов, способных превратить потенциальный спрос в реальный.

**Ремаркетинг** — маркетинг, применяющийся в условиях падающего спроса. Задачей ремаркетинга является восстановление спроса на основе переосмысления ранее использовавшегося маркетингового подхода.

**Рынок** — институт или механизм, который сводит вместе покупателей (предъявителей спроса) и продавцов (поставщиков) конкретного товара или услуги.

**Рынок покупателей** — в маркетинге — совокупность существующих и потенциальных покупателей товара. Различают пять типов рынков покупателей: потребительский рынок, рынок производителей, рынок государственных учреждений, рынок промежуточных продавцов и международный рынок. В зависимости от степени вовлеченности потребителя в процесс продаж различают потенциальные, доступные и освоенные рынки.

**Рынок продуктов** — в экономической теории — рынок, на котором домохозяйства покупают, а фирмы продают произведенные ими продукты.

**Рынок ресурсов** — рынок, на котором домохозяйства продают, а фирмы покупают ресурсы. В экономической теории считается, что именно домохозяйства являются владельцами труда, капитала и земли (основных факторов производства).

**Рыночные отношения** — система экономических, правовых, социальных, психологических отношений между субъектами хозяйствования, производителями и потребителями.

**Сегментирование рынка (сегментация)** — разделение рынка на четко выраженные группы покупателей, каждая из которых может приобрести определенные товары и/или услуги.

**Сегментирование по географическому принципу** — разбивка рынка на географические единицы: государства, регионы, округа, города и т. п.

**Сегментирование по демографическому принципу** — сегментирование рынка на основе пола, возраста, уровня доходов, образования, религиозных убеждений и других демографических переменных.

**Сегментирование по поведенческому принципу** — сегментирование рынка в зависимости от знаний покупателей, от их отношений, характера использования товара и реакции на этот товар.

**Синхромаркетинг** — маркетинг, применяющийся в условиях нерегулярного спроса при торговле товарами сезонного потребления либо вследствие иных циклических или непредсказуемых спадов конъюнктуры. Задачей синхромаркетинга является поиск способов сглаживания колебаний спроса с помощью гибких цен, методов продвижения и других инструментов маркетинга.

**Стимулирующий маркетинг** — маркетинг, применяющийся в условиях отсутствия спроса. Задачей стимулирующего маркетинга является поиск способов связывания присущих продукту выгод с потребностями и интересами потенциальных потребителей с тем, чтобы изменить их безразличное отношение к продукту. Основными инструментами стимулирующего маркетинга являются резкое снижение цен, усиление рекламы и другие методы продвижения продукта.

**Спрос** — количество товаров и услуг, которое может быть реализовано в заданный период на рынке при существующем уровне цен. Различают потенциальный, снижающийся, колеблющийся, негативный, полный, чрезмерный и иррациональный виды спросов.

**Творческие индустрии (creative industries)** — организации и компании, осуществляющие предпринимательскую деятельность, при которой экономическая ценность производимых товаров или услуг неразрывно связана с их существованием в качестве элемента культуры.

**Управление персоналом** — сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленной на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими и другими методами.

**Чрезмерный спрос** — спрос, величина которого превышает возможности и ожидания фирмы-производителя.

**Финансовый анализ предприятия** — изучение ключевых параметров и коэффициентов, дающее объективную картину финансового состояния предприятия: прибыли и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, расчетах с дебиторами и кредиторами, ликвидности, устойчивости и т. д.