

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (СПбГУ)  
Институт философии

Зав. кафедрой  
конфликтологии

\_\_\_\_\_ А.И. Стребков

Председатель ГЭК,

\_\_\_\_\_ Е.А. Петраченко

Выпускная квалификационная работа на тему:

***КОНФЛИКТМЕНЕДЖМЕНТ В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ***

Специализация 034000 – Конфликтология

Рецензент:  
доцент, к.филос.н., доцент  
И.Ю. Ларионов

\_\_\_\_\_ (подпись)

Выполнил:  
Студент  
В.Э. Мамедова

\_\_\_\_\_ (подпись)

Научный руководитель:  
доцент, к.техн.н., доцент  
Т.В. Крюкова

\_\_\_\_\_ (подпись)

Санкт-Петербург

2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. КОНФЛИКТОГЕННАЯ ПРИРОДА МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> .....	5
1.1. Понятие организации и ее характеристики .....	5
1.2. Сущность маркетинговой деятельности.....	11
1.3. Типы конфликтов в маркетинговой деятельности.....	15
<b>ГЛАВА 2. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> .....	25
2.1. Сущность конфликтменеджмента.....	25
2.2. Методы управления внешними конфликтами в маркетинговой деятельности.....	28
2.3. Методы управления внутренними конфликтами в маркетинговой деятельности.....	37
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	43
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	46

## ВВЕДЕНИЕ

В современных рыночных условиях развития экономики, которая характеризуется постоянной конкуренцией между экономическими субъектами, одним из наиболее важных факторов, определяющим развитие коммерческой организации, становится ее маркетинговая деятельность, которая включает в себя создание рекламы и продвижение через нее товаров и услуг, разработку и корректировку продукции в соответствии с потребностями целевой группы потребителей и ситуацией на рынке, которые выявляются на основе маркетинговых исследований, создание эффективных связей с общественностью, ценообразование и маркетинговую логистику. Цель маркетинговой деятельности заключается в формировании и стимулировании сбыта, расширении объема продаж, рыночной доли и прибыли предприятия.

Однако маркетинговая деятельность организации часто приводит к конфликтам как с субъектами вне ее - «маркетинговые войны» между организациями, конфликты между организацией и государством, между организацией и физическими лицами - так и внутри организации – конфликты между творческими сотрудниками, занимающимися маркетинговой деятельностью, между отделами, между маркетинговым отделом и руководителем организации.

Актуальность исследования заключается в том, что сегодня маркетинговую деятельность осуществляет практически каждая коммерческая организация с целью увеличения прибыли предприятия. В силу естественных причин у каждой из них возникают свои противоречия и конфликты в ходе их деятельности, которые мешают и ухудшают работу организаций, не дают им развиваться в полной мере. Для того, чтобы данных явлений не происходило необходима система методов управления внешними и внутренними конфликтами в организации, которые определены в данной работе.

Новизна работы заключается в том, что в данном исследовании были рассмотрены конфликты маркетинговой деятельности организации и определены методы к их управлению.

Целью работы является определение методов управления конфликтами в маркетинговой деятельности организации. Задачами являются:

1. Выявление понятия организации и ее характеристик.
2. Определение сущности маркетинговой деятельности.
3. Классификация типов конфликтов в маркетинговой деятельности.
4. Определение понятия конфликтменеджмента.
5. Определение методов управления внешними и внутренними конфликтами в маркетинговой деятельности организации.

Объектом в данном исследовании являются конфликты в маркетинговой деятельности организации. Предметом – конфликтменеджмент в маркетинговой деятельности организации.

Цели, задачи, объект и предмет исследования определили структуру работы. Первая глава посвящена рассмотрению теоретической базы, в ней раскрываются основные понятия, такие как «организация», «маркетинговая деятельность», даются их характеристики, определяются типы конфликтов, которые могут возникать в ходе маркетинговой деятельности организации.

Во второй главе дается определение «конфликтменеджмента» и определяются методы управления внешними и внутренними конфликтами организации.

Методы исследования использовались следующие: индукция, дедукция, абстрагирование, идеализация, анализ, синтез.

Результаты исследования могут быть широко использованы в работе конфликтологов, переговорщиков. Определенные в данной дипломной работе методы управления конфликтами в маркетинговой деятельности организации смогут послужить дальнейшему развитию экономики и повышению уровня жизни людей.

# ГЛАВА 1. КОНФЛИКТОГЕННАЯ ПРИРОДА МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1. Понятие организации и ее характеристики

Понятие «организации» применяется в разных дисциплинах, таких как: кибернетика, теория систем, праксеология, философия, биология, социология. Однако мы будем делать акцент именно на определении социальной организации, которая состоит из людей.

Организация может рассматриваться с нескольких точек зрения. Во-первых, она может рассматриваться как социальный институт, то есть искусственное институциональное объединение, которое имеет определенное место в социальной системе отношений и выполняет разного рода функции. Примерами могут выступать органы власти, предприятия, добровольные союзы.

Во-вторых, организация может быть процессом какой-то определенной деятельности, которая может включать в себя координацию, распределение функций и налаживание различных устойчивых связей. В данном случае понятие «организации» синонимично понятию «управления».

В-третьих, организация может пониматься как воздействие, то есть упорядочивание объекта. Например, упорядочивание тепловой системы или, когда мы говорим об организованных и неорганизованных системах, эффективных и неэффективных системах.

В данном исследовании рассматривается первое понимание организации, как социального института.

Существует множество определений данного понятия. Организация может определяться, как «сообщество взаимодействующих человеческих существ, являющееся самым распространенным в обществе и содержащим

центральную координирующую систему».<sup>1</sup> – данное определение дано Марчом Д. и Саймоном Г. Организация отличается от неупорядоченных и диффузных связей между неорганизованными индивидами высокого уровня специфичностью самой структуры и координацией внутри нее. Данные характеристики делают описание организации похожим на сложный биологический организм.

Арутюнова Л.М. дает иное определение организации: «Организация – это коллектив U МТБ U Ф U П U ИС U ..., где МТБ – материально-техническая база организации; Ф – финансы; П – производство; ИС – информационная система обеспечения деятельности организации; U – символ объединения понятий.», а коллектив она определяет, как «объединение всех работников организации, осуществляющих совместную трудовую деятельность».<sup>2</sup>

Скотт У. и Блау П. стали основоположниками направления определения организации, как той, которая является формализованной, то есть имеет формальную структуру для достижений определенных целей.<sup>3</sup> Также с точки зрения Этциони А., организация является социальным объединением, а точнее человеческой группой, которая конструируется и реконструируется для достижения специфических целей. Акцент делается на том, что членство в организации и действия ее членов являются сознательными.

В данной работы берется за основу определение организации, которое дано Пригожиным А.И.: «Организация – это объединение взаимодействующих социальных субъектов, имеющих единый координирующий центр, где достижение каких-либо общих целей осуществляется через достижение индивидуальных целей или же когда достижение индивидуальных целей осуществляется через выдвижение и достижение общих целей».<sup>4</sup> Таким образом, организация является средой обмена между целым и его частями.

<sup>1</sup> Коршунова Н. Е. Шатаева О. В. Мошкин А. С. Коршунов Р. М. Социология миграционных процессов. - М., 2015. – С. 242.

<sup>2</sup> Арутюнова Л. М. Пирогова Е. В. Теория организации - СПб., 1992. - С. 17.

<sup>3</sup> См.: Peter M. Blau, W. Scott R. Formal Organizations: A Comparative Approach. – Stanford., 2003. - С. 255.

<sup>4</sup> Пригожин А.И. Методы развития организации. - М., 2003. - С.10

В данном случае первый способ используется в деловых организациях. Например, в компании по производству швейных станков работникам, как участникам организации, самим станки не нужны, но они готовы работать для достижения индивидуальных целей, то есть получения заработной платы.

Второй подход больше характерен для организаций союзного типа. Например, защитники прав животных решают объединиться для того, чтобы власти внесли новый закон о запрете использования животных для тестирования косметики. Таким образом, их индивидуальные цели реализуются через выдвижение общей.

Одной из характерных признаков организации Пригожин А.И. выделяет наличие цели. Таким образом, он вводит понятие «целевой общности». Однако для ее работы необходимо управление и иерархическое устройство организации.

В данной работе важно понимание организации как системы. Арутюнова Л.М. в своей книге уделяет большое внимание системному подходу к организации. Дается определение системы: «это набор взаимосвязанных и взаимозависимых частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое». Кроме того, «система – это искусственно созданный набор взаимодействующих между собой элементов и подсистем, предназначенный для достижения определенной цели».<sup>1</sup> Части выполняют определенные функции. Такой подход используется в данном исследовании, так как организация рассматривается как совокупность подразделений, которые решают разного рода задачи, между которыми возникает информационные и функциональные связи и взаимодействие. Таким образом, организация это сложная система.

Также организации можно разделить на открытые и закрытые. Открытые - это те, которые взаимодействуют с окружающим миром. Например, организации закупают сырье, материал и человеческие ресурсы, продают свои товары и услуги. Таким образом, они постоянно

---

<sup>1</sup> Арутюнова Л. М. Пирогова Е. В. Теория организации- СПб. 1992. – С. 21.

взаимодействуют с внешней средой. Внешняя среда - это люди и организации, с которыми взаимодействует в результате своей деятельности организация. В данной работе рассматриваются именно открытые организации.

Кроме внешней среды организация, как часть общественной системы, имеет внутреннюю среду. К ней относятся ресурсы, используемые технологии, коллектив, информация, психологический климат, организационная культура.

Организацию также можно разделить по принадлежности к той или иной отрасли: торговля, транспорт, промышленность, сельскохозяйственная продукция. Более того, их можно разделить по тем задачам, которые они решают: политические, экономические, образовательные, медицинские и другие.

Однако основные три типа организации, как правило, подразделяются на общественные, ассоциативные и коммерческие.

Общественные организации представляют собой союз индивидуальных участников, которые объединены определенной значимой целью. Как правило, они решают социально значимые проблемы общества и проблемы членов организации. Устав и соблюдение принципов выборности руководства являются способом регулирования.

Ассоциативные организации – это те, что созданы на основе взаимной привязанности, интересах и личных симпатиях. Например, семья, студенческая компания, неформальное объединение.

В данной работе речь идет именно о коммерческих организациях. Можно выделить три основные особенности коммерческих организаций. Во-первых, основа целевой установки такой организации является коммерческая идея. Конечный результат выражается в денежном или вещественном эквиваленте. Во-вторых, в таких организациях, как правило, существует жесткая структура иерархии. В-третьих, осуществляется преобразование информационных и материальных ресурсов при осуществлении этой деятельности и прибыль получается в процессе решения социально значимых

задач. Члены таких организаций получают доход в виде заработной платы. Регулирование происходит с помощью административно- управленческого аппарата.

Любая организация имеет внутреннюю организационную структуру аппарата управления- форму разделения труда в организации. Каждое подразделение выполняет определенные функции, за которые несет ответственность. Все подразделения имеют определенные характерные связи между собой.<sup>1</sup> Они бывают нескольких типов. Первый вид связей мы можем назвать линейным. В данном случае подчинение является административным. Второй вид связей – функциональный. Данная связь существует по сфере деятельности без прямого административного подчинения. Третий вид - межфункциональные или кооперационные связи – это те связи, которые существуют между разными подразделениями одного и того же уровня. Исходя из характера связей, мы можем выделить основные типы организационных структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно- штабная и матричная.

Если рассматривается линейная структура управления, то в данном случае каждый руководитель осуществляет руководство всеми нижестоящими подразделениями. Достоинствами данного типа организационной структуры является простота, предельно единоначалие и экономичность. Недостатком можно назвать большие требования к квалификации руководителей. Данная структура редко используется в наше время.

Второй тип организационной структуры – функциональный, создает тесную связь между административным и функциональным управлениями. Здесь недостатком является нарушенный принцип единоначалия и затрудненная кооперация. Данный тип практически не используется.

Также в практике организаций есть линейно- функциональный тип, который представляет собой ступенчатую иерархию. В данном случае

---

<sup>1</sup> См.: *Гольдштейн Г.Я.* Основы менеджмента. – Таганрог., 2003.

руководители являются единоначальниками, которым оказывается помощь функциональных органов, а функциональным руководителям высших ступеней управления административно не подчинены линейные руководители низших ступеней. Такой тип организационной структуры часто называют штабным, так как функциональные руководители определенного уровня являются штабом линейного руководителя.

Другой тип мы можем назвать линейно-штабным. Он представляет комбинированную структуру, которая сочетает черты линейно-функциональных и линейных структур. Здесь есть специальные штабы, которые служат помощью для линейных руководителей, чтобы решать те или иные задачи. Штабы могут подразделяться на финансовый, кадровый, маркетинговый, производственный и другие. В данной работе будет рассматриваться именно такая организационная структура.

И последний тип, который рассматривается- это матричная структура. Ее особенность в том, что тот или иной исполнитель может быть в подчинении у двух и более руководителей. Данный тип активно вытесняет линейно-функциональную систему.

Важное определение, которого необходимо также коснуться в данном исследовании, это персонал в организации. «Персонал – это все сотрудники, которые числятся на предприятии, которое принимают непосредственное участие в деятельности и достижении его целей. Основными составляющими элементами трудового потенциала работника являются: психофизический фактор, социально-демографический фактор, квалификационный фактор, личностный фактор».<sup>1</sup>

Сотрудники организации занимаются различными видами деятельности, одной из которых является маркетинговая, эффективность выполнения которой влияет на эффективность всей организации в целом.

---

<sup>1</sup> Карасев М.А. Персонал организации: понятие, структура и методы управления. // <http://naukovedenie.ru/PDF/57EVN515.pdf>, 27.04.2016.

## 1.2. Сущность маркетинговой деятельности

Разные авторы по-разному трактуют понятие маркетинга. Есть мнение, что «маркетинг- это способ мышления, исходящий из того, что любая производственно-рыночная деятельность предприятия начинается со спроса и заканчивается им, вновь и вновь повторяя производственный цикл».<sup>1</sup> Друкер П. считает, что «маркетинг есть бизнес в целом, рассматриваемый с точки зрения конечного результата, то есть позиции потребителя».<sup>2</sup> Левит Т. отмечает, что маркетинг ни в коем случае нельзя отождествлять с продажей товаров. «Задача маркетинга есть поставка на рынок того товара, в котором потребитель действительно нуждается». Градов А.П. рассматривает маркетинг, как вид деятельности, который является «сердцем» любой организации. Можно его определить, как «выявление и удовлетворение желаний потребителей в ориентированных на рынок производственных организациях».

В данной работе принято определение Котлера Ф. за основу: «маркетинг- социальный и управленческий процесс, позволяющий отдельным лицам и группам лиц удовлетворять свои нужды и потребности с помощью обмена созданными ими товарами и потребительскими ценностями».<sup>3</sup> Цели маркетинга в организации - формирование и стимулирование спроса, расширение объема продаж, рыночной доли и прибыли.<sup>4</sup>

Маркетинговую деятельность можно определить так же, как определение «маркетинга». В состав сотрудников маркетингового отдела, как правило, входят: креативный директор, арт- директор, менеджер маркетингового отдела, интервьюеры, дизайнеры, копирайтеры, видео-операторы, фотографы, специалисты связи с общественностью и другие. Важная характеристика этих специалистов: это то, что они работают с

---

<sup>1</sup> Мазилкина Е.И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. - Ростов н/Д., 2012. – С. 3.

<sup>2</sup> Друкер П. Эффективное управление предприятием. - М., 2008.

<sup>3</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. - М., 1990.

<sup>4</sup> См.: Воронкова О.В., Завражина К.В., Толстяков Р.Р. Маркетинг. – Тамбов, 2009. - С. 1.

творчеством, креативом, генерацией новых идей, нестандартными решениями. В связи с этим у них развиты такие конфликтогенные качества, как: нежелание подчиняться общим правилам, срокам, стандартам, сильно выраженная индивидуальность, максимализм.

Важно отметить, что в данной работе определяется, что маркетинговая деятельность, которую выполняет маркетинговый отдел в организации, реализует данные виды деятельности: разработка и корректировка товара или услуги в соответствии с потребностями потребителей и ситуацией на рынке, создание рекламы и продвижение через нее товаров или услуг, проведение маркетинговых исследований, реализация эффективных связей с общественностью, внедрение товаров и услуг на рынок: ценообразование и логистика, планирование ассортимента.<sup>1</sup> Маркетинговая деятельность включает в себя все эти виды деятельности и является как определением шире любого из них.

Создание любого товара или услуги, как правило, начинается с маркетингового исследования. В ходе маркетингового исследования анализируется состояние и тенденции рынка, его конъюнктура, деятельность конкурентов, посредников, поставщиков, политика цен конкурентов, изучаются каналы сбыта продукции или услуг, определяется доля и территория продажи товара или услуги, прогнозируются развитие рынка. Таким образом, определяются наиболее благоприятные, с точки зрения географии или логистики, место и способ продажи товара или услуги целевой аудитории. Когда потребность в товаре или услуге подтверждена, начинается процесс адаптации его к потребностям потребителей. Проводятся тестирование товара или услуги. На основе результатов маркетинговых исследований вносятся технические и другие коррективы в товар или услугу.

---

<sup>1</sup> См.: Энциклопедия кругосвет. Маркетинг // [http://www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye\\_nauki/ekonomika\\_i\\_pravo/MARKETING.html](http://www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye_nauki/ekonomika_i_pravo/MARKETING.html), 15.03.16

Выводится ассортимент - набор товаров и услуг, предлагаемых организацией на рынке. Основными стадиями планирования ассортимента товаров и услуг являются: анализ потребностей потенциальных покупателей, способов использования товаров и услуг, изучение поведения потребителей, оценка конкурентной среды, критическая оценка предоставляемых товаров и услуг на рынок, проведение тестирований.

Когда выводится наилучший вариант товара или услуги, начинается активное его продвижение через рекламу. Реклама – это продвижение товара или услуги через средства массовой информации, такие как радио, телевидение, журналы, газеты, интернет, наружную рекламу. Важно сделать акцент на том, что рекламная деятельность включает в себя: создание упаковки, дизайна, слогана, отвечающую потребностям потребителей, создание рекламы для средств массовой информации: телевизионная, радиореклама, реклама в прессе, интернет- реклама, наружная, транзитная реклама.

Кроме того, специалисты связей с общественностью работают для того, чтобы создать благожелательный имидж организации в глазах потребителей с помощью организации разного рода мероприятий, написания пресс-релизов. Деятельность по созданию эффективных связей с общественностью можно определить, как «планомерная, постоянно осуществляемая деятельность по обеспечению равноправного информационного взаимодействия и через это взаимопонимания между организацией и ее общественностью».<sup>1</sup>

Функции связей с общественностью можно разделить на несколько: контроль и формирование общественного мнения и поведения, для того чтобы потребности удовлетворялись и интересы организации достигались, реагирование на действия общественности - анализ событий, поведения, проблем, выработка соответствующей ответной программы действий,

---

<sup>1</sup> Джефкинс Ф., Ядин Д. Паблик Рилейшнз. - М., 2003.

учитывая полученную информацию, достижение эффективных отношений между различными группами внутри организации с помощью обеспечения конструктивного их взаимодействия.

Существует пять основных видов деятельности связей с общественностью: отношения со СМИ – выпуск новостей о продукте или услуге, человеке, организации; персоналом- внутреннее выстраивание конструктивных коммуникаций между сотрудниками организации, мотивация сотрудников; финансовым сообществом – общение с государственными органами, частными инвесторами, финансовой прессой и брокерами, властными структурами- сотрудничество с органами власти, местным населением- создание позитивных связей с местной общественностью.

Когда товар или услуга разработаны, появляется необходимость внедрения его на рынок. Здесь маркетинговая деятельность прежде всего связана с ценообразованием. Так как от цены во многом зависит будет ли пользоваться успехом товар или услуга на рынке. Ценообразование– один из решающих инструментов маркетинга. Процесс формирования организацией цен на товары состоит из шести стадий: постановка задач ценообразования, определение спроса, оценка издержек производства, проведение анализа цен товаров и услуг конкурентов, выбор метода установления цен, определение окончательной цены и правил ее будущих изменений. В принятии решений о цене определяющими факторами являются: затраты на производство и реализацию продукции, максимальная цена, которую готов отдать потребитель за товар или услугу, уровень цен на конкурирующие товары, влияние конкурентов. Исходя из этого есть три основных способа ценообразования: установление низких цен (к затратам прибавляется необходимая прибыль), стратегия истощения («снятие сливок»), стратегия приспособления к рыночной цене (следование за лидером).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> См.: Ланкина В.Е. Маркетинг. - Таганрог, 2006.

Следующая деятельность, которой занимается маркетинговый отдел - это так называемая «маркетинговая логистика», которая трактуется, как «планирование, оперативное управление и контроль физических потоков материалов и готовых продуктов, начиная с мест возникновения потоков исходного сырья, комплектующих деталей и заканчивая доведением конечных продуктов до потребителей, в целях наиболее эффективного удовлетворения их запросов».<sup>1</sup>

В результате, как можно видеть, маркетинговая деятельность вбирает в себя множество разного рода видов деятельности, каждый из которых имеет свою конфликтогенную природу.

### **1.3. Типы конфликтов в маркетинговой деятельности организации**

«Смыслом организации является внутренняя целостность и внешняя защищенность, тогда как конфликт разрушает внутреннюю целостность и делает организацию слабой и уязвимой к внешнему воздействию».<sup>2</sup>

Конфликт мы будем определять, как «негативный способ взаимодействия субъектов в состоянии нацеленности на борьбу за изменение и сохранение положения в объединении».<sup>3</sup>

Конфликт имеет компоненты структуры: участники, субъекты конфликта, группа поддержки, другие участники, предмет и объект конфликта, микро- и макросреда.

Типы конфликтов подразделяются на основании разных критериев: сферы проявления конфликта - экономический, идеологический, социально-бытовой или другие; степень длительности и напряженности конфликта-

---

<sup>1</sup> Трифилова, А.А. Маркетинговая логистика. – Н. Новгород, 2011. – С. 83.

<sup>2</sup> Стребков А. И., Газимагомедов Г. Г. Конфликтменеджмент в организациях // Конфликтология. СПб., 2004, №2(3).

<sup>3</sup> Стребков А.И. Конфликтологические знания в формировании культуры гражданского общества. // Образование и гражданское общество. - СПб., 2002. - С.12-15.

«бурные быстротекущие, острые длительные, слабовыраженные и вялотекущие, слабовыраженные и быстротекущие конфликты»<sup>1</sup>; субъект конфликта- внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой; социальные последствия - конструктивные и деструктивные конфликты; предмет конфликта - реалистичные и нереалистичные конфликты.

Динамика конфликта делится на три основные стадии: предконфликтная, конфликтная и постконфликтная. Первая стадия характеризуется возникновением самой ситуации, осознание конфликта участниками, попытки сторон разрешить ситуацию неконфликтными способами, такими как убеждение, просьба. Вторая стадия характеризуется инцидентом и эскалацией конфликта, то есть обострением противоборства. Третья стадия - нормализация отношений, ликвидация конфликта, завершение конфликта и подведение итогов.

Конфликт может быть функциональным или дисфункциональным. Функциональные конфликты приводят к повышению эффективности организации: мотивация к изменениям, новшествам, поиску новых решений, разрядка психологической напряженности.

Дисфункциональные ведут к неудовлетворенности пребыванием в организации, отвлечению персонала от конкретных задач организации, росту эмоциональных и нерациональных отношений, ослаблению возможности конструктивной работы персонала в будущем, понижению уровня группового сотрудничества, дестабилизации организации, снижению эффективности организации в целом.<sup>2</sup> Роль конфликта во многом зависит от эффективности управления им.

Конфликты в маркетинговой деятельности организации подразделяются на внутренние и внешние.

---

<sup>1</sup> Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии - СПб., 2009 – С. 11.

<sup>2</sup> См.: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М., 1997.

К внешним конфликтам маркетинговой деятельности организации относятся противоречия между коммерческими организациями, между организацией и физическими лицами, между организацией и государством.

Коммерческие организации, которые являются конкурентами друг другу, постоянно находятся в состоянии борьбы, соперничества за потребителей, за их материальные средства, в ходе которых часто возникают конфликты. Некоторые авторы называют такие конфликты «маркетинговыми войнами». «Маркетинг – это война, где конкуренты – враги, и ваша цель – их победить...истинная природа маркетинга на сегодня есть конфликт между корпорациями, а не удовлетворение человеческих нужд и потребностей».<sup>1</sup> Конфликты между организацией, проводящей определенную маркетинговую деятельность, и другими организациями часто связано с недобросовестной конкуренцией. «Недобросовестная конкуренция - любые действия хозяйствующих субъектов (группы лиц), которые направлены на получение преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности, противоречат законодательству Российской Федерации, обычаям делового оборота, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости и причинили или могут причинить убытки другим хозяйствующим субъектам - конкурентам либо нанесли или могут нанести вред их деловой репутации».<sup>2</sup> Причины данных внешних конфликтов могут быть: дискредитация организации, которая может привести к потере ее репутации, некорректное сравнение, использования результатов интеллектуальной деятельности другой организации, незаконное получение, использование, разглашение информации (включая копирование идей, стратегий, результатов маркетинговых исследований), составляющую коммерческую или иную

---

<sup>1</sup> Райс Э., Траут Д. Маркетинговые войны. – М., 2009. – С.1.

<sup>2</sup> Федеральный закон о защите конкуренции //

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61763/baabe5b69a3c031bfb8d485891bf8077d6809a94/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/baabe5b69a3c031bfb8d485891bf8077d6809a94/), 02.17.16.

охраняемую законом тайну, способствование некорректной работы другой коммерческой организации и другое.

Если говорить о конфликтах между физическими лицами и организациями, то стоит отметить, что в целом, негативное отношение к рекламе сформировалось в обществе уже давно, ведь реклама создает ложные желания, формирует общество потребления.

Мы можем выделить несколько причин конфликтов между организацией и физическими лицами. Одна из них: оскорбление чувств и верований потребителей. Такая реклама товаров и услуг, которая связана с использованием известных исторических лиц, элементов геноцида, эпатажа, дискриминацией, несоблюдением орфографических правил языка, часто приводит к разного рода конфликтам. Например, реклама, вывешенная на витринах центрального универсального магазина в Москве накануне 1 сентября 2008 г., стала объектом недовольства потребителей и пристального внимания Федеральной антимонопольной службы. Плакаты на витринах, изображали детей и подростков, купивших одежду, и были снабжены надписями вроде «Кто не в Prada, тот лох», «Папочка! Если ты меня правда любишь, купи! Купи! Купи мне туфли, платье, шляпку D&G, Armani, Prada». Федеральная антимонопольная служба признала, что данная реклама содержала грубое нарушение Федерального Закона «О рекламе», являлась неэтичной, и оштрафовала магазин на 400 тыс. руб.

Одна реклама для носителей разных культур – также конфликтогенный фактор. Что хорошо в одной стране, может быть неправильно воспринято в другой. К примеру, популярный в США рекламный клип духов Charlie, в котором была показана свободная женщина, выходящая в мир, в странах Латинской Америки не имел большого успеха и скорее наоборот осуждался, поскольку имелось место различному толкованию места женщины в обществе, что привело к различию образов.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> См.: Абабкова М. Ю. Этические конфликты в маркетинговой и рекламной деятельности // Конфликтология. 2014. № 1. – С. 42.

Неодобрение деятельности коммерческой организации физическими лицами, а точнее того товара или услуги, что она продвигает – одна из частных причин конфликтов. Например, продажа косметики с использованием тестирований на животных, алкогольной и табачной продукции, эротических журналов, жирной и вредной еды, завлекающих тренингов, игровых автоматов и так далее. Один из таких конфликтов имел место в городе Санкт – Петербурге в связи с рекламированием своих услуг коммерческими организациями - «контактными» зоопарками: посетители в зоопарке могли иметь непосредственный контакт с животными: держать их в руках, кормить и так далее. Защитники животных посчитали, что такая коммерческая деятельность жестока по отношению к животным, так как имели место случаи, когда некоторые посетители по невнимательности наступали на кроликов и черепашек, также многие животные и вовсе находились в страхе от большого количества посетителей.

Введение в заблуждение по поводу свойств и качества товара, ложь и манипуляции в ходе рекламы также могут послужить причинами для конфликтов. Например, организация Reebok в своей рекламе линии EasyTone объявила о том, что каждый, кто приобретет данный товар, будет автоматически сбрасывать вес. В результате, такого введения потребителей в заблуждение произошел конфликт, и компании пришлось выплатить 25 млн. долларов. Часто рассчитывая на незнание потребителей о товаре, организации злоупотребляют доверием потребителей, предлагая им то, что в сущности не выполняет тех функций, что заявлены. Также реклама омолаживающих таблеток или кремов для похудения: компании Bayer пришлось выплатить большой штраф в сумме 3, 3 млн. долларов, за то, что та заявила, что один из ингредиентов состава витаминного комплекса (селен) противодействует раку простаты. Как выяснилось далее, данный ингредиент не просто не играет положительную функцию, но выполняет негативную: становится причиной диабета.

Реклама, оказывающая негативное воздействие на детей и подростков – побуждающая их к непослушному поведению, насилию, жестокости, высокомерному и осуждающему отношению к тем, кто не пользуется определенным товаром или услугой - также причина для конфликтов между организацией и физическими лицами. Кроме того, одной из причин конфликтов может стать использование коммерческой организацией интеллектуальной собственности физического лица, то есть нарушение его авторских прав.

И говоря о последнем типе конфликтов: причинами конфликтов между организацией и государством, как правило, является нарушение организацией законов, существующих в государстве, касающихся маркетинговой деятельности. Например эти нарушения могут состоять в указании организацией на то, что рекламируемый товар или услуга одобрена государственными органами; в использовании государственных, религиозных символов; в побуждении в рекламе к тому, чтобы нарушать противоправные действия, насилие, жестокость; в создании рекламы, которая имеет сходство с дорожными знаками, угрожающая безопасности движения автомобилей, воздушного, водного, железнодорожного транспорта, в использовании иностранных слов и выражений, которые приводят к искажению смысла информации; в использовании стоимостных показателей выраженных только в иностранной валюте; в использовании бранных слов и оскорбительных образов. Важно отметить, что данный тип конфликта часто связан с вышеописанными конфликтами. Осуществляет надзор за тем, чтобы законодательство соблюдалось антимонопольный орган, который выявляет, предупреждает, пресекает нарушения и возбуждает дела в судебных инстанциях. Часто коммерческие организации не согласны с решениями, вынесенными антимонопольным органом и тогда возникают конфликты.

Внутренние конфликты в организации можно классифицировать на вертикальные и горизонтальные. Вертикальные конфликты подразумевают то, что конфликты происходят между маркетинговым отделом и высшим

руководством. Горизонтальные конфликты – это межличностные и рабочие конфликты между сотрудниками в самом маркетинговом отделе и конфликты между главами маркетингового отдела и иного отдела организации.

Существуют общие причины, которые относятся, как к вертикальным, так и горизонтальным конфликтам. Основные причины это: «ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, также плохие коммуникации и другое».<sup>1</sup> Ограниченность ресурсов является неотъемлемым фактором развития любой организации. Всегда присутствует необходимость распределения ресурсов, таких как материалы, финансы, кадры между различными группами для того, чтобы организация работала эффективно. В случае, когда выделяется больше ресурсов кому-то одному, например, закрепление компьютеров с программами – редакторами за одними дизайнерами не в пользу других или обеспечение большей финансовой поддержки одному отделу, возникает конфликт.

Вторая причина заключается в том, что организация является системой, которая состоит из взаимозависимых элементов, в случае неадекватной работы одного из них взаимозависимость задач может стать причиной конфликтов. Важно отметить, что деятельность маркетингового отдела постоянно напрямую связана с другими отделами организации, такими как отдел продаж или сбыта, финансовый, производственный, кадровый отделы и другие. Противоречия часто возникают тогда, когда отделы организации настроены не на общую работу в команде во имя общих целей организации, но на работу поодиночке, выдвигая индивидуальные цели и результаты по значимости выше общих. Когда так происходит, отделы начинают конфликтовать друг с другом. Например, маркетинговый отдел может жаловаться на отдел логистики, в связи с тем, что необходимые детали не

---

<sup>1</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М., 1997. – С. 368.

привозят вовремя, а отдел логистики может обвинять кадровый отдел в том, что те, взяли на отдел логистики плохих работников. Кроме того, часто бывает, что некоторые организационные структуры буквально способствуют развитию конфликтов, например, между линейным и штабным персоналом. Линейный персонал – это те, что вносят прямой вклад в достижение целей организации (производственный отдел и отдел сбыта). Штабной персонал -это тот, что вносит косвенный вклад в развитие организации, часто он носит консультационный характер. (отдел маркетинга, отдел кадров и другие). Таким образом штабной персонал, как правило, занимается планированием, разрабатывает стратегии, а линейный занимается реализацией. Между этими специалистами существует взаимозависимость, линейный персонал нуждается в помощи штабного и наоборот. Конфликты данного рода характерны не только для отношений между отделами, но и между сотрудниками. Постоянная взаимозависимость задач, а соответственно задержки их выполнение, некорректное выполнение или вовсе невыполнение, также приводят порой к конфликтам.

Третьей причиной часто становится различия в целях. Организация подразделяется и специализируется на подразделения со своими целями, которые часто ставятся выше чем цели всей организации. Например, отдел маркетинга может настаивать на том, чтобы производство предоставляло разнообразный ассортимент товаров, а производству это может быть невыгодно с точки зрения затрат. Различия в целях также способствуют конфликтам между сотрудниками. Например, специалист в сфере копирайтинга хочет донести сообщение, нанеся на брошюры, плакаты и другие визуальные объекты слоган и описание товаров или услуг, заняв таким образом половину изображения, что не в интересах дизайнера, цель которого нанести так изображение, чтобы оно было заметным, информационным и привлекательным одновременно, используя минимально количество текстовых средств.

Различия в ценностях и представлениях также является одной из причин конфликтов в организации. Могут складываться разные представления о том, что есть правильно, неправильно, что также может приводить к противоречиям как между сотрудниками маркетингового отдела, так и между отделами.

Различия в жизненном опыте и манере поведения также имеет значение в организации. Сотрудники- люди, со своими личностными особенностями. Кто-то может оказаться агрессивным человеком, кто-то эмоциональным или обидчивым. Некоторым сотрудникам может быть сложно уживаться друг с другом, а тем более сотрудничать в ходе работы.

Проблема коммуникаций – также одна из возможных причин конфликта. Если информация искажается, она становится катализатором конфликта. Сюда входит неспособность точно определить обязанности должностных лиц, неоднозначные критерии качества.<sup>1</sup>

Также не стоит забывать, что в маркетинговом отделе, как правило, работают творческие люди, которые любят поступать по-своему, нарушать правила, выходить порой за рамки дозволенного, не следовать срокам. По характеру, они эмоциональны, часто агрессивны, настойчивы, обидчивы. В связи с этим у специалистов маркетингового отдела могут возникать конфликты с руководством, потому что подчиняться кому-то и поступать по правилам может быть для них проблематично. Все эти характеристики явно свидетельствуют о том, что персонал, который занимается маркетинговой деятельностью в организации, может конфликтовать друг с другом уже в силу своих индивидуальных особенностей.

Также важной причиной может послужить низкая профессиональная компетенция руководителя, недостаточность авторитета руководителя, неравномерное распределение нагрузки на подчиненных, плохая мотивация работников. Это может выражаться в грубом поведении руководителя,

---

<sup>1</sup> См.: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М., 1997.

неэффективном стиле руководства, психологических характеристиках и особенностях руководителя, например, таких как агрессивность, нетерпеливость, гордость и другие.

Таким образом, существуют разновидности типов конфликтов, как внешних, так и внутренних, которые связаны с маркетинговой деятельностью коммерческой организации. Для того, чтобы данные конфликты не приводили к негативным последствиям, а скорее наоборот приобретали позитивные функции, ими необходимо управлять.

## ГЛАВА 2. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1. Сущность конфликтменеджмента

В данной работе «управление конфликтами» или «конфликтменеджмент» определяется как «элемент или функция организованной системы различной природы, обеспечивающий сохранение определенной ее структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ и целей».<sup>1</sup> Цель управления конфликтами- предупреждение их деструктивного развития.<sup>2</sup>

Существуют также и другие определения термина «управление конфликтами». Мескон М., Хедоури Ф., Альберт М. считают, что управление - это процесс планирования, мотивации, контроля и организации, которые необходимы для формулирования и достижения целей организации.<sup>3</sup>

Галтунг Й. определяет термин «управление конфликтом» как «умение поддерживать отношения ниже уровня, на котором возможна угроза, для системы в целом». Понятие урегулирование он сравнивает с медициной, в обеих сферах он выделяет три основные задачи: диагностика, составление прогноза и терапия.<sup>4</sup>

Лукин Ю.Ф. считает, что конфликтменеджмент – это умение так повлиять на конфликт, чтобы это было в нужном русле для организации: добиться изменения поведения субъектов конфликта, проводить организационные изменения, повышать качество менеджмента. В результате, конфликт может приобрести позитивные функции, нежели привести к потерям.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Прохоров А.М. Советский энциклопедический словарь - М., 1987.

<sup>2</sup> См.: Решетникова К. В. Организационная конфликтология. - М., 2010. - С.95.

<sup>3</sup> См.: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1999. - С. 26.

<sup>4</sup> См.: Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов - М., 1999. С.9.

<sup>5</sup> См.: Лукин Ю. Ф. Конфликтология: управление конфликтами – М., 2007- С. 799.

Стребком А.И., Газимагомедов Г.Г. считают, что управления должно стать законным сопровождением любой организации.<sup>1</sup>

Гришина Н.В. рассматривает «управление как процесс контролирования конфликта самими участниками либо внешними силами...»<sup>2</sup>; Другие авторы определяют «управление, как выработку стратегий конфликтного поведения...».<sup>3</sup>

Емельянов С.М. высказывает другие предположения: «понимание управления в широком смысле рассматривается в двух аспектах — внутреннем и внешнем. Внутренний аспект предполагает применение технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте. Внешний аспект отражает управленческую деятельность со стороны руководителя (менеджера) или другого субъекта управления по отношению к конкретному конфликту. Управление включает такие этапы, как предупреждение, прогнозирование, регулирование и разрешение».<sup>4</sup>

Все указанные определения показывают всю сложность и многогранность такого явления, как «конфликтменеджмент».

Есть и другие способы воздействия на конфликт, которые в той ли иной степени связаны с понятием «управления». В своих работах Глазл Ф. использует обобщающий термин «работа с конфликтом» для того, чтобы описать все «возможные способы воздействия на конфликт».<sup>5</sup>

«Урегулирование» - под этим подразумевается временное или частичное решение конфликта. В данном случае основные усилия участников конфликта сосредоточены на снижении интенсивности борьбы, на постепенном переходе от прямой конфронтации к смягчению конфликта вплоть до бесконфликтного взаимодействия на основе взаимоприемлемого решения. «Мир» или компромисс, достигнутый таким образом, недолговечен и непрочен, так как

---

<sup>1</sup> См.: *Стребков А. И., Газимагомедов Г. Г.* Конфликтменеджмент в организациях // Конфликтология. СПб., 2004, №2(3)

<sup>2</sup> *Гришина Н.В.* Психология конфликта. СПб., 2000.

<sup>3</sup> Конфликтология. Ростов н/Д, 2000. (Серия «Учебники и учебные пособия».)

<sup>4</sup> *Емельянов С.М.* Практикум по конфликтологии. СПб., 2000.

<sup>5</sup> *Глазл Ф.* Конфликтменеджмент – М., 2002- С. 516.

изначальная причина конфликта не устранена. Новые вспышки вражды остаются возможными. Урегулирование - это «результат организованного побуждения (или принуждения) одного из противников к типу действий, выгодному другой стороне или посреднику».<sup>1</sup>

Также термин «предупреждение», который подразумевает деятельность, направленную на создание и укрепление определенных условий жизнедеятельности, при которых возможность возникновения конфликта исключается.

«Разрешение конфликта» подразумевает совместную деятельность противоречащих сторон, направленная на прекращение конфликта и решение проблемы.<sup>2</sup> Таким образом, устраняется сам источник конфликта. Как правило оно достигается с помощью достижения согласия, компромисса или другого. Если объяснить данное понятие еще проще, то это «достижение соглашения по спорному вопросу между участниками».<sup>3</sup>

«Завершение» - любое прекращение конфликта, которое не всегда означает разрешение. Например, случаи, когда сами отношения между участниками прекращаются или, исчезает предмет конфликта. Очевидно, что данное прекращение конфликта является не лучшим исходом.

Если говорить о конфликтменеджменте маркетинговой деятельности организации, то он так же, как и сама маркетинговая деятельность делиться на два типа: внешний и внутренний. Внешний конфликтменеджмент подразумевает управление конфликтами между организацией и внешними объектами: другими коммерческими организациями, физическими лицами, государством. Внутренний конфликтменеджмент подразумевает управление конфликтами в самой организации. Важность этого типа конфликтменеджмент подчеркнул Форд Г. в свое время: «умение управлять конфликтом на производстве стоит двадцати пяти лет нововведений».<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Большаков А. Г., Несмелова М. Ю. Конфликтология организаций. - М., 2001. - С. 9.

<sup>2</sup> См.: Robert L. Barker M. The Social Work Dictionary. 1991 – С. 4.

<sup>3</sup> Гришина Н. В. Психология конфликта. - СПб., 2008. – С. 544.

<sup>4</sup> Стребков А. И., Газимагомедов Г. Г. Конфликтменеджмент в организациях // Конфликтология. СПб., 2004.

Конфликтами внутри организации необходимо управлять, издержки на производстве таким образом становятся меньше.

Важно отметить, что субъектами, осуществляющие управление внутри организации, могут быть: руководитель, третье лицо или сам участник конфликта. Третьим лицом выступает, как правило, незаинтересованное, нейтральное лицо. Часто крупные коммерческие компании берут на работу сотрудника- посредника с целью быстрого и эффективного управления противоречиями, которые возникают в ходе работы организации.

Конфликтменеджмент маркетинговой деятельности организации подразумевает использование методов управления внешними и внутренними конфликтами организации, которые являются эффективными средствами на пути к ее развитию и достижению целей.

## **2.2. Методы управления внешними конфликтами в маркетинговой деятельности организации**

Выделяется два метода управления внешними конфликтами в маркетинговой деятельности. Мы можем разделить их на два типа в зависимости от уровня самостоятельности и ответственности сторон и по степени вмешательства третьей стороны: максимальная степень самостоятельности и ответственности сторон и граница юридического вмешательства. К первой относятся прямые переговоры и посредничество, ко второй - юридические методы.

Важно отметить то, что как правило такие субъекты внешней маркетинговой деятельности, как коммерческие организации, частные лица и государство редко готовы решать проблемы путем прямых переговоров или посредничества, так как сохранение отношений для сторон не столь важно, имеют большее значение гарантии выполнения соглашений, которые могут быть лучше обеспечены в ходе судебного разбирательства.

С другой стороны, порой такие субъекты хотят сохранить конфиденциальность важной информации, сохранить и продолжить дружеские отношения или сэкономить материальные средства в ходе решения конфликтов, тогда прямые переговоры и посредничество для них предпочтительнее, чем обращение в судебные инстанции.

Важными признаками переговорных методов является то, что роль взаимоотношений между конфликтующими сторонами важна, деятельность по управлению конфликтом носит неофициальный характер.

Соглашения, достигнутые в ходе управления конфликтом, часто не являются обязательными, так как не носят юридический характер. Однако стороны, как правило, соблюдают их, так как сами принимали участие в их разработке. Процесс управления конфликтом в основном сосредоточен на интересах и потребностях сторон.<sup>1</sup>

Существует множество подходов к определению понятия «переговоры». В данном исследовании они определяются, как процесс адекватной коммуникации, эффективного просвещения и ответственного использования власти с целью взаимной выработки, обмена и выполнения определенных обещаний, которые приводят к реалистичным и прочным соглашениям.<sup>2</sup>

Для того чтобы переговоры стали возможными необходимо выполнение определенных условий: существование взаимозависимости сторон конфликта, отсутствие значительного различия в возможностях участников конфликта, соответствие стадий развития конфликта возможностям переговоров, участие в переговорах сторон, которые могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Содержательные аспекты конфликта включают в себя определенные компоненты: позицию- это то, как участники формулируют свои интересы в конфликте, интересы - это актуализированные потребности, ценности или система убеждений, которые необходимо удовлетворить в конфликте,

---

<sup>1</sup> См.: Степанов Е. И. Конфликты в современной России – М., 2000 – С. 344.

<sup>2</sup> См.: Иванова Е.Н. Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество - СПб., 1995.- С.100.

притязания - это то, что основывается на актуализированных потребностях, обычно означает стремление чего-то достичь. Цель - мотивированный результат на базе интересов. Осознание своих притязаний формирует цели.

Обычно участниками конфликта становятся стороны, которые ведут борьбу и являются основными носителями противоречий, чьи интересы затронуты, сторонники – это группирующиеся вокруг сторон участники конфликта, они помогают сторонам прямо или косвенно. Сторонников делят на активных (субъект своими прямыми действиями поддерживает динамику конфликта в пользу одной из сторон), пассивный (субъект, не принимающий активных действий, но косвенно влияющий на развитие конфликта в пользу одной из сторон), сочувствующий (пассивный сторонник конфликта, оказывающий моральную поддержку одной из сторон). Также участниками конфликта могут быть жертва – это сторонний субъект, пострадавший в результате конфликта, провокатор (тактический управленец) – это участник, способствующий развитию конфликта путем отрицательного воздействия на других участников с целью реализации своих интересов, управленец – субъект, определяющий и реализующий стратегию конфликта, осуществляющий контроль его развития в своих интересах.

Переговоры делятся на стадии: подготовка к переговорам; вступительное слово, необходимое для снятия напряжения, развития доверительных отношений, установки механизмов управления, информирования; презентация конфликта- на этой стадии основные задачи состоят в налаживании информационного поля, обратной связи (пересказ через вопрос услышанное), запись всего непонятного, вопросы на этой стадии не задаются; дискуссия - обсуждение того, что было услышано на презентации сторон; тупик, который имеет целью снятие эмоционального напряжения, получение новой информации; сделка и заключение соглашения- на этой стадии стороны определяют какую форму соглашения они применяют: письменную или устную; завершение переговоров и послепереговорный процесс.

Подготовка к переговорам включает в себя три этапа: содержательная, информационная и организационная. Подготовка определяет ресурсы и возможности сторон на переговорах, делает процесс переговоров управляемым, обеспечивает достижение доброжелательного, уверенного и компетентного взаимодействия.<sup>1</sup>

Содержательная часть подготовки к переговорам предполагает определение целей и задач переговоров, рамок переговорного процесса, уточнение интересов сторон и их соотношение, предупреждение возможного негативного развития событий, подготовку к воздействию различных факторов, планирование инструментов управления процессом переговоров, в том числе основную и дополнительные стратегии, тактики ведения переговоров.

Организационная часть включает в себя подготовку условий для проведения переговоров, определение состава делегации, проведение внутрикомандной подготовки. Сам состав делегации может состоять из лидера/руководителя, ведущего переговорщика, эксперта, аналитика, секретаря, генератора идей, исследователя, деятеля, гармонизатора, завершителя. Критериями для распределения ролей в команде могут быть профессиональные навыки, личный и профессиональный опыт, коммуникативные навыки. Для того, чтобы распределить роли, могут быть использованы различные тесты, техники фасилитации и т.п.

Информационная подготовка - сбор информации о предмете конфликта, то есть изучение того, как возникла проблемная ситуация, какие мероприятия были проведены для ее решения, какие документы были оформлены, также включает в себя проведение необходимой технической и справочной документации. Информационная подготовка также предполагает получение информации о партнере: его социальном статусе (деловой, политический, общественный); имидже и репутации; масштабе и уровне социальных связей

---

<sup>1</sup> См.: Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. - М. 1996.- С. 180.

(возможность получить поддержку или оказать влияние); потенциальных союзниках и противниках по переговорам; опыте участия в переговорных процессах, результатах этих переговоров; профессиональной компетентности; вкусах, привычках, слабостях и т. д.; информация о том, насколько партнер заинтересован в переговорах.

Для того, чтобы правильно подготовиться к переговорам необходимо понимать свои интересы и те предложения, которые могут быть реализованы на пути их удовлетворения.<sup>1</sup> Разберем подробнее понятия, использованные выше. Интерес - затронутая в переговорах потребность, а позиция - то, как участник переговоров видит решение проблемы. Предложения бывают нескольких видов: первоначальные, промежуточные, сигнальные и финальные. Деление создано для того, чтобы во время переговоров, переговорщик имел продуманную систему работы со своими предложениями и не поддавался велению эмоций. Первоначальное предложение – наиболее оптимальное решение проблемы. Практический принцип первоначального предложения – оно никогда не принимается. Чаще всего оно завышено. Это предложение создается для того, чтобы было куда опускаться. Для этого существует промежуточное предложение. Если на первоначальное предложение сразу соглашаются, скорее всего, есть какой-то подвох. Возможно, партнер ведет ложные переговоры с целью сбора какой-то информации. Кроме промежуточного предложения, есть еще финальное и сигнальное. Финальное предложение – это нулевое предложение, которое дает нулевой результат: то есть переговорщик с чем пришел на переговоры, с тем же и уходит. Важно знать это предложение. Выход на финальное предложение в переговорах – это поражение. Для того, чтобы уйти с переговоров хоть с каким-то плюсом, существует сигнальное предложение. Это тот минимум, который допускается как выигрыш. Чем ближе мы к сигнальному предложению, тем меньше уступок можем делать. Чтобы двигаться по

---

<sup>1</sup> Андреева О.И., Карпенко А.Д., Сатикова С.В. Интегративные переговоры. – СПб., 2007. - С. 108.

уступкам, есть еще одно понятие – последствия сорванных переговоров. Это рефлексия, которая обязательно должна быть задана переговорщику: «Что произойдет, если вы переговоры провалите?». Основная задача профессиональных партнеров – узнать сигнальное предложение.

Следующий метод – посредничество - способ управления спорной ситуации с участием третьей нейтральной стороны. Третья сторона в посредничестве занимает нейтральную позицию, он помогает преодолевать разногласия и переводить развитие конфликта в конструктивное русло. Посредничество как правило используется тогда, когда сторонам не удается самостоятельно выйти из тупиковой ситуации, решить проблемы и достичь соглашений в процессе прямых переговоров. Как правило, посредничество используется в случаях, когда отношения между сторонами натянуты, однако продолжение и сохранение отношений для них важно. Использование посредничества для них предпочтительнее, чем административные меры или судебное разбирательство, так как они сохраняют свою самостоятельность и контроль за принятыми решениями, и это занимает меньше материальных затрат и моральных издержек. Также посредничество может использоваться, когда общение между сторонами вовсе прекращено или затруднено, тогда третья сторона способствует их улучшению. Это может происходить после проведения прямых переговоров, которые не дали положительных результатов. Также посредничество может быть удобным методом, когда стороны хотят сохранить конфиденциальность какой-то информации или время. Важные аспекты в посредничестве: это ответственность сторон и время. Стороны должны понимать ответственность за принятые соглашения лежат на сторонах. Временной аспект заключается в том, что должны быть определены предельные сроки завершения переговоров, последовательность рассмотрения вопросов, сроки в течение которых, стороны обязываются выполнить взятые на себя обязательства.

Таким образом могут проводиться переговоры и посреднические процедуры между коммерческими организациями, организациями и

физическими лицами по поводу использованных ими маркетинговых технологий.

Важными признаками второй группы юридических методов, являются те факты, что управление конфликтами происходит на основе юридических норм, правил и стандартов, концепции справедливости в судебном разбирательстве. Все соглашения, которые принимаются в результате имеют обязательный к выполнению характер. Таким образом, данные методы подразумевают деятельность, направленную на обеспечении прав и обязательств обеих сторон, которые закреплены по закону.

Управлением внешними конфликтами в маркетинговой деятельности организаций осуществляется через судебные инстанции, такими как арбитражный суд и суды общей юрисдикции. Существует множество органов, которые могут принять участие в управлении внешними конфликтами: федеральная антимонопольная служба, федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человек, местные органы по защите прав потребителей, общественные организации потребителей.

Арбитражный суд определяется, как постоянный действующий орган, который осуществляет управление спорами и их разрешениями в предпринимательской и иной экономической деятельности. Здесь может осуществляться управление конфликтами между организациями, между организацией и частным лицом и между организацией и государством.<sup>1</sup>

Система арбитражных судов состоит из: арбитражных судов округов, апелляционных судов, арбитражных судов первой инстанции в республиках, областях, краях, автономных областях, округах и городах федерального значения, специализированных арбитражных судах.

Деятельность арбитражных судов строится по принципам: независимости судей, состязательности и равноправия сторон, равенства

---

<sup>1</sup> Кудрявцев В.Н. Юридическая конфликтология – М., 1995 г.

организаций и граждан перед законом и судом, законности, гласности разбирательства дел.

Стоит особенно отметить суд по интеллектуальным правам, так как в его компетенции как правило дела, связанные именно с внешней маркетинговой деятельностью организации: дела права на секреты производства, дела о патентных и интеллектуальных правах, недобросовестной конкуренции. В состав суда как правило входят: судья, судебный состав и президиум.

Суды общей юрисдикции - это те суды, которые реализуют правосудие по гражданским, уголовным делам и делам, которые возникают из административных правонарушений. К федеральным судам общей юрисдикции относятся: «верховные суды республик, краевые, областные суды, суды городов федерального значения, суд автономной области, суды автономных округов, районные суды, городские суды, межрайонные суды; военные суды; специализированные суды, мировые суды».<sup>1</sup>

Основные принципы действий судов общей юрисдикции: правосудие осуществляется только судом, человек не может быть лишен права на рассмотрение его дела в суде, к подсудности которого оно было отнесено, все равны перед судом, правосудие в судах осуществляется независимо от исполнительных и законодательных органов власти, разбирательство ведется открыто, рассмотрение дел очное, разбирательство происходит на основе равноправия и состязательности сторон, соглашения принятые в ходе разбирательства имеют обязательную силу.

Важно отметить роль санкций, которые используются в ходе управления внешними конфликтами. Санкции, которые не подразумевают уголовно наказуемые действия, согласно кодексу об административных правонарушениях.<sup>2</sup> включают в себя наложение «административного штрафа

---

<sup>1</sup> Федеральный конституционный закон о судах общей юрисдикции в Российской Федерации. // <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102145239>, 02.10.16

<sup>2</sup> Кодекс российской федерации об административных правонарушениях // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34661/d62e8fe6e7ccc035c7ef846b7068f43f9182d5d7](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/d62e8fe6e7ccc035c7ef846b7068f43f9182d5d7), 03.22.16

на должностных лиц в размере от двенадцати тысяч до двадцати тысяч рублей; на юридических лиц - от ста тысяч до пятисот тысяч рублей. Недобросовестная конкуренция - влечет наложение административного штрафа на должностных лиц в размере двадцати тысяч рублей либо дисквалификацию на срок до трех лет; на юридических лиц - от одной сотой до пятнадцати сотых размера суммы выручки правонарушителя от реализации товара (работы, услуги), на рынке которого совершено правонарушение, но не менее ста тысяч рублей.

Кроме того, недобросовестная конкуренция может привести к уголовной ответственности в случае крупного ущерба для граждан, государства либо организаций со стороны правонарушителя (от 5 млн. рублей и более), или в случае получения выручки в данном размере. За недобросовестную конкуренцию и ценовой сговор с применением насилия или угрозы его применения может грозить наказание в виде лишения свободы сроком до семи лет с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок от одного года до трех лет.<sup>1</sup>

Если мы говорим об отношениях организации и физического лица, то «за нарушение прав потребителей, установленных законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, продавец (исполнитель, изготовитель, уполномоченная организация или уполномоченный индивидуальный предприниматель, импортер) несет административную, уголовную или гражданско-правовую ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации».<sup>2</sup>

Управление конфликтами судебными инстанциями, связанными с маркетинговой деятельностью коммерческой организации, имеет множество других тонкостей и деталей.

---

<sup>1</sup>Сальникова А. Госдума ввела уголовную ответственность за недобросовестную конкуренцию // <http://rg.ru/2009/07/17/konkurencia-site-anons.html>, 05.04.16

<sup>2</sup> Закон о защите прав потребителей // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_305/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/), 03.04.16

Таким образом, перечисленные методы управления внешними конфликтами, с которыми сталкивается организация, ведущая определенную маркетинговую деятельность, играют важную роль на пути к эффективному функционированию, как организации, так и ее внешних субъектов.

### **2.3. Методы управления внутренними конфликтами в маркетинговой деятельности организации**

Методы управления внутренними конфликтами в организации мы можем разделить на данные типы: структурные, административные, переговорные и межличностные.

Руководитель, являясь субъектом, осуществляющим управление в каком-либо конфликте во внутренней маркетинговой деятельности организации, может использовать все четыре типа методов, третье лицо – только переговорные методы, так как у него нет полномочий на осуществление структурных и административных методов, а межличностные он осуществлять не может, так как не является участником конфликта. Сам участник конфликта может применять межличностные и переговорные методы, так как у него нет полномочий на применение структурных и административных методов.

К структурным методам управления внутренними конфликтами в маркетинговой деятельности можно отнести классификацию, предложенную Месконом М., Альбертом М., и Хэдоури Ф.<sup>1</sup> Они включают в себя: провозглашение общеорганизационных комплексных целей, а не акцентировании на целях подразделений. Этот метод управляет такими, например, конфликтами, как конфликты между начальниками отделов маркетинга и финансов. Они происходят часто по причинам того, что оба

---

<sup>1</sup> См.: Мескон М., Альберт М., Хэдоури Ф. Основы менеджмента. М., 1999. - С. 30.

отдела хотят «быть лучшими» в организации, получать больше преференций от начальства, приобретать особое значение в организации. Для начальников отделов это особенно важно, ведь лицо отдела - это лицо самого начальника. В связи с этим, главы подразделений могут настраивать своих подчиненных на соперничество, нагнетать обстановку сплетнями, создавать восприятие друг друга, как «мой-чужой». Такое поведение необходимо пресекать. Все сотрудники должны понимать общие цели организации, не стремиться достигнуть целей лишь своего подразделения, понимать, что организация- это взаимосвязанный организм, который работает, как одно единое целое. Руководители западных и отечественных компаний организуют корпоративные встречи и общие собрания для того, чтобы еще раз подчеркнуть важность работы в команде и общего сплочения.

Обучение тому, что необходимо уметь отделять личное от профессионального также важно в управлении конфликтами. Профессиональные задачи в ходе работы организации не должны решаться с учетом личных пристрастий сотрудников. Например, дизайнеры и копирайтеры долго придумывают какую-то идею, реализуют ее, приносят на рассмотрение начальству, но она оказывается негодной. Часто в таких ситуациях возникают конфликты, творческие люди отстаивают свои идеи эмоционально и испытывают сильные чувства, когда их идея отвергнута.

Следующий метод - это координация и интеграция механизмов. Этот метод решает проблемы, когда функции отделов, например, таких как маркетинг и продаж, взаимосвязаны и часто сливаются в единое целое, что приводит к своим противоречиям. Необходимо существование иерархии полномочий в организации, которая упорядочивает действия людей, помогает принимать решения эффективнее, упорядочивает информационные потоки в организации. Такой принцип, как единоначалие делает принцип иерархии более простым в применении, так как в случае затруднительной ситуации, вопрос будет решаться быстрее в связи с тем, что есть одно лицо, которое принимает решения. Так, каждый в маркетинговом отделе будет знать к

какому компетентному лицу обращаться в случае работы над каким-либо проектом. Интеграция механизмов также важна. Она может осуществляться через организационные маркетинговые совещания.

Налаживание коммуникаций между сотрудниками и отделами- также один из методов. Этот метод может решать многие вертикальные и горизонтальные конфликты в сфере маркетинга, связанные со сложной системой иерархий в организации. Каждый должен иметь доступ к тому или иному сотруднику беспрепятственно. Кроме того, должна быть четкая созданная иерархия подчинения, чтобы было достигнуто эффективное общение. Начальник отдела маркетинга должен понимать, что решения о внесении изменений в товар или услугу должны приниматься самим руководителем, а не производственным отделом, например, а подбором персонала в маркетинговый отдел напротив занимается не руководитель, а кадровый отдел.<sup>1</sup>

Кроме того, такой метод управления, как ликвидация дефицита информации, ложной или искаженной информации, слухов, которые часто являются катализаторами конфликтов, также является эффективным методом управления противоречиями в маркетинговой деятельности организации. Для этого необходимо настраивать эффективные открытые коммуникации с помощью общих организационных и маркетинговых собраний. Часто многие компании для этого создают рабочие места без кабинетов по принципу «открытого пространства», где каждый имеет возможность уточнить информацию у другого без преград.

Разъяснение требований к работе, то есть тех результатов и их уровень, которые ожидаются от каждого сотрудника в организации- следующий метод. Кроме того, здесь должны быть упомянуты система полномочий и ответственности, правила, процедура и политика. Каждый сотрудник отдела

---

<sup>1</sup> См.: Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии - СПб., 2004. – С. 9.

маркетинга должен осознавать, что именно от него ждут в той или иной ситуации.

Также важным методом является - развитие компетенции руководителя. Он должен уметь реализовывать в жизнь все вышеперечисленные методы, а также справедливо распределять ресурсы, налаживать эффективные коммуникации с подчиненными маркетингового отдела, уметь работать с творческими людьми, неформальными лидерами и микрогруппами. Кроме того, руководитель должен уметь справедливо и беспристрастно распределять ресурсы в организации. Этот метод будет эффективным в управлении как вертикальными, так и горизонтальными конфликтами.

К административным относятся- система дисциплинарных взысканий и поощрений. Согласно трудовому кодексу, каждый сотрудник организации несет дисциплинарную ответственность, которая определена трудовым кодексом, другим федеральным законом, коллективным договором, соглашением или локальным нормативным актом. Трудовой распорядок определен в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка, который представлен как локальный нормативный акт, где определены порядки приема и увольнения сотрудников организации, их основные права и обязанности, режим работы, меры по поощрению и взысканию и другие вопросы. Правила внутреннего распорядка часто представляют собой приложение к коллективному договору. Так каждый сотрудник маркетингового отдела понимает всю ответственность за свои действия и поведение в конфликтных ситуациях.

Типы поощрений в организации делятся на несколько типов: объявление благодарности, выдача премии, награждение ценным подарком, грамотой или представлением звания лучшего по своей профессии. Могут быть и иные виды поощрений, определенных правилами внутреннего распорядка. Также за особенные заслуги, сотрудник может быть представлен к государственной

награде.<sup>1</sup> Межличностные конфликты между сотрудниками маркетингового отдела по поводу ценностей, мнений, профессиональные споры будут эффективно управляться и решаться с помощью системы вознаграждений. Сотрудники, стремящиеся к вознаграждению, будут больше настроены на то, чтобы работа шла эффективно, они не будут настроены на конфликты, у них будет выработана правильная система понимания приоритетов.

К сотруднику могут быть применены также и дисциплинарные взыскания: замечание, выговор или увольнение по соответствующими основаниями.<sup>2</sup>

Например, такие конфликты маркетингового отдела, которые связаны с поиском виновного за задержку работы по причине недобросовестного выполнения своих обязательств, могут эффективно управляться и решаться с помощью метода дисциплинарного взыскания. Так недобросовестный работник маркетингового отдела будет понимать всю ответственность за свою работу и выполнять ее добросовестно.

Переговорные и посреднические методы уже подробно описывались в предыдущем параграфе, хотелось бы лишь отметить, что, как правило, данные методы осуществляются третьим лицом в организации, либо руководителем, либо самими участниками конфликта.

Межличностные методы управления конфликтами можно разделить на пять видов: уклонение, принуждение, сглаживание, компромисс и решение проблемы.<sup>3</sup> Уклонение подразумевает то, что человек пытается уйти от конфликта. Он пытается вовсе не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликты, не общаться на темы, которые могут привести к противоречиям. Когда сотрудник пытается заставить другого, не смотря на чужие мнения, принять его точку зрения, то он использует такой метод управления, как принуждение. Как правило, такой человек ведет себя агрессивно. Такой стиль

---

<sup>1</sup> Трудовой кодекс РФ // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_law\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_34683/), 28.04.16

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> См.: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.- М., 1999.- С. 30.

может быть эффективным, например, когда руководитель имеет власть над подчиненными. Недостаток данного метода в том, что он подавляет идеи, инициативы подчиненных в маркетинговом отделе, более того он может вызывать возмущение, недопонимание. Сглаживание – это метод управления конфликтом, который подразумевает то, что человек настроен на то, что «мы все - одна большая команда, у нас не должно быть противоречий». «Сглаживатель» всегда старается не выпустить признаки и причины конфликта, которые бы могли привести к ожесточенности. Эти люди создают мир и гармонию в организации при том, что проблемы продолжают существовать и накапливаться. Часто в результате долгого использования данного метода происходит «взрыв». Компромисс – также один из методов, который характеризуется тем, что человек принимает отчасти точку зрения другого. Сам он отказывается от притязаний на некоторые важные для него блага в пользу соперника. Этот метод часто ценится в коммерческих организациях, так как он позволяет решать проблемы относительно быстро и столкновения между соперниками происходят значительно реже. И последний метод - решение проблемы. В данном случае, участники настроены на то, чтобы найти курс действий, который приемлем для всех, они признают различия в мнениях и ищут наилучшее решение проблемы. Такой метод является самым эффективным и желательным при управлении внутренними межличностными конфликтами в процессе маркетинговой деятельности организации. Так могут решаться любые проблемы в маркетинговом отделе: от выбора дизайна упаковки до организации маркетингового исследования.

Методы управления внутренними конфликтами в организации чрезвычайно важны для любой организации, они могут поддерживать ее в правильной, рабочей форме, помогать достигать ей лучших результатов своей деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организация - это «объединение взаимодействующих социальных субъектов, имеющих единый координирующий центр, где достижение каких-либо общих целей осуществляется через достижение индивидуальных целей, или же когда достижение индивидуальных целей осуществляется через выдвижение и достижение общих целей». В данной работе рассматривается коммерческая организация открытого типа с линейно-штабной организационной структурой, то есть та, которая своей главной целью ставит получение наибольшей прибыли, взаимодействует с внешними субъектами, и структура которой подразделяется на несколько штабов, находящихся под единым началом руководителя.

«Маркетинг или маркетинговая деятельность - это социальный и управленческий процесс, позволяющий отдельным лицам и группам лиц удовлетворять свои нужды и потребности с помощью обмена созданными ими товарами и потребительскими ценностями». Маркетинговой деятельностью в организации занимается маркетинговый отдел, который разрабатывает и корректирует товар или услугу в соответствии с потребностями целевой группы потребителей и ситуацией на рынке, создает рекламу и продвигает через нее товары или услуги, проводит маркетинговые исследования, реализует эффективные связи с общественностью, планирует ассортимент, занимается ценообразованием и маркетинговой логистикой. Важная характеристика специалистов, работающих в маркетинговом отделе, это то, что они работают с генерацией новых идей, нестандартными решениями, творчеством. В связи с этим они часто конфликтуют с коллегами и руководителями.

Типы конфликтов маркетинговой деятельности организации классифицируются на внешние и внутренние. Ко внешним конфликтам маркетинговой деятельности организации относятся «маркетинговые войны»

между организациями, конфликты между организацией и физическими лицами, между организацией и государством. Причинами первых является использование организацией недобросовестных маркетинговых методов. Причинами вторых: введение потребителя в заблуждение о свойствах и качестве товара или услуги, оскорбление чувств и верований потребителей в ходе рекламы, неодобрение деятельности организации в целом и других. Причинами третьих: нарушение организацией законов, касающихся маркетинговой деятельности.

Внутренние конфликты в организации подразделяются на горизонтальные и вертикальные. К горизонтальным относятся конфликты между главами маркетингового отдела и иного отдела организации, между творческими сотрудниками маркетингового отдела, к вертикальным – конфликты между главой маркетингового отдела и руководителем организации. Причинами внутренних конфликтов, как правило, являются различия в индивидуальных целях, некачественные коммуникации, ограниченность ресурсов, взаимозависимость заданий, различия в представлениях и ценностях, жизненном опыте и манере поведения отдельных сотрудников, низкая компетенция руководителя.

Понятие конфликтменеджмента определяется, как «элемент или функция организованной системы различной природы, обеспечивающий сохранение определенной ее структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ и целей». Цель управления конфликтами – предупреждение их деструктивного развития.

В результате работы были определены методы управления внешними и внутренними конфликтами в маркетинговой деятельности организации. Внешние методы были поделены на переговорные, посреднические и юридические. Понятие переговоров было определено, как процесс адекватной коммуникации, эффективного просвещения и ответственного использования власти с целью взаимной выработки, обмена и выполнения определенных обещаний, которые приводят к реалистичным и прочным соглашениям.

Посредничество определяется, как способ управления спорной ситуации с участием третьей нейтральной стороны. Юридические методы – это управление спором в судебных инстанциях, например, таких как арбитражный суд, постоянный действующий орган, который осуществляет управление спорами и их разрешениями в предпринимательской и иной экономической деятельности, или в судах общей юрисдикции - это те суды, которые реализуют правосудие по гражданским, уголовным делам и делам, которые возникают из административных правонарушений.

Внутренние методы были поделены на структурные, административные, переговорные и межличностные. Структурные включают в себя: провозглашение общеорганизационных комплексных целей, отделение личного от профессионального, координация и интеграция механизмов, налаживание коммуникаций между сотрудниками, ликвидация дефицита, ложной или искаженной информации, справедливое распределение ресурсов, разъяснение требований к работе, развитие компетенции руководителя, эффективная работа с творческими людьми. Под административными методами имеется в виду- система дисциплинарных взысканий и поощрений. Типы поощрений в организации делятся на несколько типов: объявление благодарности, выдача премии, награждение ценным подарком, грамотой или преставление звания лучшего по своей профессии. Также за особенные заслуги, сотрудник может быть представлен к государственной награде. К сотруднику могут быть применены также и дисциплинарные взыскания: замечание, выговор или увольнение по соответствующими основаниями.

Переговорные и посреднические методы, уже были описаны выше. Межличностные методы включают в себя уклонение, принуждение, сглаживание, компромисс и решение проблемы.

В результате данного исследования, можно сделать вывод, что конфликтменеджмент в маркетинговой деятельности организации необходим любой коммерческой организации, так как именно он позволяет ей эффективно развиваться и достигать своих целей.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Библиография:

1. *Арутюнова Л. М. Пирогова Е. В.* Теория организации - СПб., 1992. - С.17.
2. *Абабкова М. Ю.* Этические конфликты в маркетинговой и рекламной деятельности // Конфликтология. 2014. № 1. – С. 42.
3. *Андреева О.И., Карпенко А.Д., Сатикова С.В.* Интегративные переговоры. – СПб., 2007. - С. 108.
4. *Большаков А. Г., Несмелова М. Ю.* Конфликтология организаций. - М.,2001. - С. 9.
5. *Воронкова О.В., Завражнина К.В., Толстяков Р.Р.* Маркетинг. – Тамбов, 2009. - С. 1.
6. *Гольдштейн Г.Я.* Основы менеджмента. – Таганрог., 2003.
7. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. - СПб., 2008. – С. 544.
8. *Глазл Ф.* Конфликтменеджмент – М., 2002- С. 516.
9. *Друкер П.* Эффективное управление предприятием. - М., 2008.
10. *Джефкинс Ф., Ядин Д.* Паблик Рилейшнз. - М., 2003.
11. *Емельянов С. М.* Практикум по конфликтологии - СПб.,2004. – С. 9.
12. *Иванова Е.Н.* Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество - СПб., 1995.- С.100.
13. *Кудрявцев В.Н.* Юридическая конфликтология – М., 1995 г.
14. *Коршунова Н. Е. Шатаева О. В. Мошкин А. С. Коршунов Р. М.* Социология миграционных процессов. - М., 2015. – С. 242.
15. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. - М., 1990.
16. *Ланкина В.Е.* Маркетинг. - Таганрог, 2006.
17. *Лебедева М. М.* Политическое урегулирование конфликтов - М., 1999. С.9.

18. *Лукин Ю. Ф.* Конфликтология: управление конфликтами – М., 2007- С. 799.
19. *Мазилкина Е.И.* Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. - Ростов н/Д., 2012. – С. 3.
20. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента – М., 1997.
21. *Пригожин А.И.* Методы развития организации. - М., 2003. - С.10
22. *Прохоров А.М.* Советский энциклопедический словарь -. М., 1987.
23. *Райс Э., Траут Д.* Маркетинговые войны. – М., 2009. – С.1.
24. *Решетникова К. В.* Организационная конфликтология. - М., 2010. -С.95.
25. *Степанов Е. И.* Конфликты в современной России – М., 2000 – С. 344.
26. *Стребков А. И., Газимагомедов Г. Г.* Конфликтменеджмент в организациях // Конфликтология. СПб., 2004, №2(3).
27. *Стребков А.И.* Конфликтологические знания в формировании культуры гражданского общества. // Образование и гражданское общество. - СПб., 2002. - С.12-15.
28. *Трифилова, А.А.* Маркетинговая логистика. – Н. Новгород, 2011. – С. 83.
29. *Фишер Р., Эртель Д.* Подготовка к переговорам. - М. 1996.- С. 180.
30. *Etzioni A.* A Comparative Analysis of Complex Organizations. Glencoe, Ill: Free Press, 1961
31. *Peter M. Blau, W. Scott R.* Formal Organizations: A Comparative Approach. – Stanford., 2003. - С. 255.
32. *Robert L. Barker M.* The Social Work Dictionary. 1991 – С. 4.

### **Сайтография:**

33. Кодекс российской федерации об административных правонарушениях  
[//https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34661/d62e8fe6e7cc035c7ef846b7068f43f9182d5d7](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/d62e8fe6e7cc035c7ef846b7068f43f9182d5d7), 03.22.16

34. Карасёв М.А. Персонал организации: понятие, структура и методы управления // Интернет-журнал «Науковедение» Том 7, №5 (2015)  
<http://naukovedenie.ru/PDF/57EVN515.pdf>, 27.04.2016.
35. Сальникова А. Госдума ввела уголовную ответственность за недобросовестную конкуренцию // <http://rg.ru/2009/07/17/konkurenciia-site-anons.html>, 05.04.16
36. Трудовой кодекс РФ // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_law\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_34683/), 28.04.16
37. Федеральный закон о защите конкуренции // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61763/baabe5b69a3c031bfb8d485891bf8077d6809a94/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/baabe5b69a3c031bfb8d485891bf8077d6809a94/), 02.17.16.
38. Федеральный конституционный закон о судах общей юрисдикции в Российской Федерации. // <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102145239>, 02.10.16
39. Закон о защите прав потребителей // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_305/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/), 03.04.16
40. Энциклопедия Кругосвет. Маркетинг // [http://www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye\\_nauki/ekonomika\\_i\\_pravo/MARKETING.html](http://www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye_nauki/ekonomika_i_pravo/MARKETING.html), 15.03.16