



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ  
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**Белорусский национальный  
технический университет**

---

**Кафедра «Технология бетона и строительные материалы»**

# **МАРКЕТИНГ И МЕНЕДЖМЕНТ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ**

**Методические указания**

**Минск  
БНТУ  
2015**

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
Белорусский национальный технический университет

---

Кафедра «Технология бетона и строительные материалы»

## **МАРКЕТИНГ И МЕНЕДЖМЕНТ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ**

Методические указания  
для студентов специальности 1-70 01 01  
«Производство строительных изделий и конструкций»

Минск  
БНТУ  
2015

УДК 69  
ББК 65.31я73  
М27

Составитель

*М. Г. Бортницкая*, старший преподаватель кафедры «Технология бетона и строительные материалы» Белорусского национального технического университета

Рецензенты:

*Е. М. Дятлова*, канд. техн. наук, доцент кафедры технологии стекла и керамики Белорусского государственного технологического университета;

*Ю. В. Лях*, канд. техн. наук, заместитель декана строительного факультета Белорусского национального технического университета

В издании содержатся программа по дисциплине «Маркетинг и менеджмент в строительстве», методические указания, примерный перечень тем для самостоятельной работы студентов, список основной и дополнительной литературы для студентов специальности 1-70 01 01 «Производство строительных изделий и конструкций».

© Белорусский национальный  
технический университет, 2015

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

Базовая программа.....	5
Пояснительная записка .....	5
Примерный тематический план.....	6
Содержание дисциплины .....	8
Информационно-методическая часть .....	13
Примерный перечень тем практических занятий.....	13
Основная литература .....	14
Дополнительная литература .....	14
Методические указания.....	16
Тема 1. Основные понятия маркетинга .....	16
Тема 2. Цели и задачи маркетинга.....	16
Тема 3. Концепции и принципы маркетинга .....	17
Тема 4. Виды и цели маркетинговых исследований .....	18
Тема 5. Система маркетинговой информации.....	21
Тема 6. Среда маркетинга: макро- и микросреда. Маркетинговая среда строительного предприятия .....	21
Тема 7. Направления маркетинговых исследований строительного предприятия.....	22
Тема 8. Модель покупательского поведения .....	23
Тема 9. Мотивация и поведение покупателя при покупке ТПН.....	25
Тема 10. Закупочная деятельность строительного предприятия .....	27
Тема 11. Товарная политика.....	27
Тема 12. Политика распределения.....	31
Тема 13. Цена в комплексе маркетинга.....	34
Тема 14. Коммуникационная политика маркетинга .....	39
Тема 15. Сегментация рынка.....	43
Тема 16. Позиционирование товара на рынке .....	45
Тема 17. Сегментация рынка строительной продукции .....	45
Тема 18. Организация маркетинговой службы предприятия .....	46

Тема 19. Особенности управления маркетингом в строительстве .....	48
Тема 20. Менеджмент и управление. Целесообразность и целенаправленность менеджмента .....	48
Тема 21. Организация как объект управления.....	50
Тема 22. Общие и специальные функции менеджмента. Особенности реализации функций менеджмента в строительной организации .....	52
Тема 23. Вертикальное и горизонтальное разделение труда	59
Тема 24. Типы организационных структур. Организационные структуры строительных предприятий ..	59
Тема 25. Основные принципы менеджмента.....	62
Тема 26. Административные, экономические и социально-психологические методы менеджмента .....	62
Тема 27. Руководитель в системе менеджмента.....	63
Тема 28. Коммуникации в организации .....	67

## **Базовая программа**

### **Пояснительная записка**

Учебная программа «Маркетинг и менеджмент в строительстве» разработана для специальности 1-70 01 01 «Производство строительных изделий и конструкций». Она рассматривает основные понятия, определения, принципы, функции и методы менеджмента и маркетинга, вопросы о системе (структуре и процессе) управления в организациях и организациями, теории разработки маркетинговых стратегий и выработки практических навыков их реализации в промышленности.

В результате освоения курса «Маркетинг и менеджмент в строительстве» студент должен **знать**: основы теории маркетинга; задачи, принципы и функции маркетинга и менеджмента; типы организаций, модели и технологии управления; организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические методы управления в организации; **уметь**: использовать различные методы контроля над деятельностью подразделений предприятия; использовать различные методы проведения маркетинговых исследований.

#### **Методы (технологии) обучения**

Основными методами (технологиями) обучения, отвечающими целям изучения дисциплины, являются: элементы проблемного обучения (проблемное изложение, вариативное изложение, частично-поисковый метод), реализуемые на лекционных занятиях; элементы учебно-исследовательской деятельности, творческого подхода, реализуемые на практических занятиях и при самостоятельной работе.

#### **Организация самостоятельной работы студентов**

При изучении дисциплины рекомендуется использовать следующие формы самостоятельной работы: контролируемая самостоятельная работа в виде выполнения индивидуальных заданий в аудитории во время проведения практических занятий под контролем преподавателя в соответствии с расписанием; подготовка индивидуальных заданий, в том числе разноуровневых заданий.

#### **Диагностика компетенций студента**

Для оценки достижений студента используется следующий диагностический инструментарий: защита выполненных на практиче-

ских занятиях индивидуальных заданий; проведение текущих контрольных опросов по отдельным темам; проведение промежуточных тестов по блоку «Маркетинг» и блоку «Менеджмент»; выступление студента по подготовленному реферату; сдача зачета по дисциплине.

Согласно учебному плану на изучение дисциплины «Маркетинг и менеджмент в строительстве» отведено всего 110 часов, в том числе – 64 ч. аудиторных занятий, из них лекции – 32 ч., практические занятия – 32 ч. (табл.1).

*Таблица 1*

### Примерный тематический план

Наименование раздела и темы	Лекции (часы)	Практические занятия (часы)	Всего аудиторных часов
1	2	3	4
Раздел I. Предмет, сущность, цели и задачи маркетинга Тема 1. Основные понятия маркетинга Тема 2. Цели и задачи маркетинга Тема 3. Концепции и принципы маркетинга	2	2	4
Раздел II. Маркетинговые исследования Тема 4. Виды и цели маркетинговых исследований Тема 5. Система маркетинговой информации Тема 6. Среда маркетинга: макро- и микро-среда. Маркетинговая среда строительного предприятия Тема 7. Направления маркетинговых исследований строительного предприятия	2	2	4
Раздел III. Потребительские рынки и рынки товаров промышленного назначения (ТПН) Тема 8. Модель покупательского поведения Тема 9. Мотивация и поведение покупателя при закупке ТПН Тема 10. Закупочная деятельность строительного предприятия	2	2	4
Раздел IV. Комплекс маркетинга «4P» Тема 11. Товарная политика Тема 12. Политика распределения Тема 13. Цена в комплексе маркетинга Тема 14. Коммуникационная политика маркетинга	6	6	12

*Окончание табл.1*

Раздел V. Сегментация рынка и позиционирование товара Тема 15. Сегментация рынка Тема 16. Позиционирование товара на рынке Тема 17. Сегментация рынка строительной продукции	2	2	4
Раздел VI. Управление маркетингом Тема 18. Организация маркетинговой службы на предприятии Тема 19. Особенности управления маркетингом в строительстве	2	2	4
Раздел VII. Общие понятия менеджмента Тема 20. Менеджмент и управление. Целесообразность и целенаправленность менеджмента Тема 21. Организация, как объект управления	4	4	8
Раздел VIII. Функции менеджмента Тема 22. Общие и специальные функции менеджмента. Планирование и прогнозирование, организация, мотивация и стимулирование, учет и контроль, анализ. Особенности реализации функций менеджмента в строительной организации	4	4	8
Раздел IX. Организационные структуры управления предприятием Тема 23. Вертикальное и горизонтальное разделение труда Тема 24. Типы организационных структур. Организационные структуры строительных предприятий	2	2	4
Раздел X. Принципы и методы менеджмента Тема 25. Основные принципы менеджмента Тема 26. Административные, экономические, социально-психологические методы менеджмента	2	2	4
Раздел XI. Управление трудовыми ресурсами Тема 27. Руководитель в системе менеджмента Тема 28. Коммуникации в организации	4	4	8
Всего:	32	32	64

## **Содержание дисциплины**

### **Раздел I. Предмет, сущность, цели и задачи маркетинга**

Тема 1. Основные понятия маркетинга

Нужда, потребность, запрос, обмен, товар, рынок, распределение, продвижение, цена.

Тема 2. Цели и задачи маркетинга.

Основная цель и задачи маркетинга. Философия маркетинга в деловом цикле предприятия.

Тема 3. Концепции и принципы маркетинга.

Производственная концепция; товарная концепция; концепция интенсификации коммерческих усилий; концепции маркетинга и социально-этичного маркетинга. Основные принципы маркетинга. Концепция маркетинга в строительстве.

### **Раздел II. Маркетинговые исследования**

Тема 4. Виды и цели маркетинговых исследований.

Сущность маркетингового исследования. Кабинетное и полевое исследование. Исследование рынка

Тема 5. Система маркетинговой информации.

Информационная база маркетинга. Виды и источники маркетинговой информации.

Тема 6. Среда маркетинга: макро- и микросреда. Маркетинговая среда строительного предприятия.

Факторы макросреды. Факторы микросреды. Контролируемые и неконтролируемые факторы. Макро- и микросреда строительного предприятия.

Тема 7. Направления маркетинговых исследований строительного предприятия.

Маркетинговые исследования рынка строительной продукции. Исследование потребителей строительной продукции. Исследование конкурентов. Исследование строительного продукта.

### **Раздел III. Потребительские рынки и рынки товаров промышленного назначения (ТПН)**

Тема 8. Модель покупательского поведения.

Модель поведения потребителя. Факторы, влияющие на покупательское поведение (внешние, психологические и личностные). Процесс принятия решения о покупке.

Тема 9. Мотивация и поведение покупателя при закупке ТПН.

Процесс принятия решения о закупках. Виды закупок ТПН. Лица, принимающие решения о закупках. Сравнительная характеристика процесса покупки потребительских товаров и товаров промышленного назначения.

Тема 10. Закупочная деятельность строительного предприятия.

Особенности закупок ТПН в строительстве.

#### **Раздел IV. Комплекс маркетинга «4Р»**

Тема 11. Товарная политика

Классификация товаров. Основные этапы жизненного цикла товара. Маркетинговая деятельность на отдельных этапах жизненного цикла товара. Упаковка. Основные функции упаковки. Сервис в товарной политике (предпродажный, гарантийный и послепродажный). Особенности строительной продукции как товара.

Тема 12. Политика распределения

Типы каналов распределения (прямые и косвенные). Выбор каналов распределения. Управление каналами распределения. Формы прямых продаж. Организация прямых продаж. Оптовая торговля. Основные функции оптовой торговли. Элементы системы товародвижения: обработка заказов, уровень товарных запасов, складирование, транспортировка. Формы и методы торговли товарами промышленного назначения. Логистика. Особенности сбыта строительной продукции.

Тема 13. Цена в комплексе маркетинга

Цена. Ценовая политика. Установление цены на основе затрат. Определение цены с ориентацией на уровень конкуренции. Стратегии ценообразования. Кредитная политика. Лизинг. Государственное регулирование цен. Ценообразование строительной продукции.

Тема 14. Коммуникационная политика маркетинга

Комплекс коммуникации: личные продажи, стимулирование сбыта, реклама, пропаганда (паблик рилейшнз). Особенности маркетинговых коммуникаций товаров промышленного назначения. Жизненный цикл товара и значимость составляющих комплекса

коммуникаций. Особенности маркетинговых коммуникаций в строительстве.

## **Раздел V. Сегментация рынка и позиционирование товара**

### **Тема 15. Сегментация рынка**

Основные признаки сегментации рынка потребительских товаров и рынка товаров промышленного назначения. Виды целевого маркетинга.

### **Тема 16. Позиционирование товара на рынке**

Условия позиционирования. Варианты позиционирования.

### **Тема 17. Сегментация рынка строительной продукции.**

Основные признаки сегментации строительной продукции. Критерии выбора целевого сегмента. Позиционирование строительного продукта на рынке.

## **Раздел VI. Управление маркетингом**

### **Тема 18. Организация маркетинговой службы на предприятии**

Общие принципы создания маркетинговых служб на предприятии. Система маркетингового контроля.

### **Тема 19. Особенности управления маркетингом в строительстве**

Анализ рыночных возможностей. Отбор целевых сегментов. Разработка комплекса маркетинга

## **Раздел VII. Общие понятия менеджмента**

**Тема 20. Менеджмент и управление. Целесообразность и целенаправленность менеджмента.**

Понятие менеджмента. Процесс управления. Управляющая и управляемая подсистемы. Требования к постановке целей. Дерево целей, правила его построения. Распределение ресурсов организации в соответствии с оценкой целей. Ситуационный подход в менеджменте

### **Тема 21. Организация, как объект управления.**

Организация как большая открытая система. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Внутренняя среда организации. Миссия, цели и задачи строительной организации. Внутренняя и внешняя среда строительной организации.

## **Раздел VIII. Функции менеджмента**

**Тема 22. Общие и специальные функции менеджмента. Планирование и прогнозирование, организация, мотивация и стимулирование**

вание, учет и контроль, анализ. Особенности реализации функций менеджмента в строительной организации.

Понятие, место функций в системе категорий менеджмента. Классификация функций менеджмента. Общие и специальные функции менеджмента и их взаимосвязь. Планирование как функция менеджмента. Цель, содержание и результаты выполнения функции планирования. Типы планов, бизнес-план. Прогнозирование. Организация как функция менеджмента. Цель, содержание и результаты выполнения функции организации. Делегирование, департаментализация, организационные нормы и нормативы, централизация и децентрализация. Цель, содержание и результаты выполнения функций мотивации и стимулирования. Потребности, мотивы, стимулы, вознаграждения. Содержательные и процессуальные теории мотивации и их применение в практике менеджмента. Контроль как функция менеджмента. Необходимость контроля. Учет, контроль и анализ. Виды контроля в менеджменте: предварительный, текущий, заключительный. Мониторинг. Контроллинг. Этапы процесса контроля. Характеристика эффективного контроля.

## **Раздел IX. Организационные структуры управления предприятием**

Тема 23. Вертикальное и горизонтальное разделение труда.

Направления вертикального разделения труда: общее руководство, технологическое руководство, экономическое руководство, оперативное управление, управление персоналом. Иерархия уровней управления. Признаки горизонтального разделения труда: функциональный, товарно-отраслевой, квалификационный.

Тема 24. Типы организационных структур. Организационные структуры строительных предприятий.

Сущность и содержание организационной структуры управления предприятием. Элементы и связи в организационной структуре. Типы организационных структур управления. Линейно-функциональная организационная структура. Бюрократические и механистические оргструктуры. Органические и адаптивные оргструктуры. Задачи, принципы и этапы формирования оргструктур. Факторы, учитываемые при построении оргструктур управления предприятиями. Документы, регламентирующие оргструктуру

управления предприятием. Взаимодействие структурных подразделений строительной организации

## **Раздел X. Принципы и методы менеджмента**

Тема 25. Основные принципы менеджмента

Понятие и требования к формированию принципов менеджмента. Классификация принципов менеджмента. Принципы управления современным предприятием. Кредо организации.

Тема 26. Административные, экономические и социально-психологические методы менеджмента

Классификация методов управления. Административные: организационные, распорядительные, дисциплинарные. Экономические интересы государства, отрасли, предприятия, личности. Прямое и дополнительное материальное вознаграждение, штрафы и налоги. Гуманизация труда, моральное поощрение и порицание, соревнование, преодоление конфликтов. Административные, экономические и социально-психологические методы в управлении строительной организацией.

## **Раздел XI. Управление трудовыми ресурсами**

Тема 27. Руководитель в системе менеджмента

Стиль и методы работы руководителя. Типы стилей управления. Факторы, влияющие на выбор стиля управления. Классификация управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений. Сбор и обработка информации. Постановка целей и задач. Формулирование вариантов решений. Анализ альтернатив, критерии выбора альтернативы. Принятие решения, документирование решения. Организация исполнения. Доведение решений до исполнителей. Мотивация исполнителей. Контроль исполнения принятого решения.

Тема 28. Коммуникации в организации

Межличностные коммуникации. Организационные коммуникации. Функции и структура информационной системы предприятия. Конфликт и его значение в деятельности организации. Причины, последствия, пути разрешения конфликтов.

## **Информационно-методическая часть**

### **Примерный перечень тем практических занятий**

1. Обоснование цепочки «Нужда – Потребность – Запрос – Товар».
2. Сравнение концепции интенсификации коммерческих усилий и концепции маркетинга в деятельности строительного предприятия.
3. Характеристика микро- и макросреды маркетинга предприятий строительной индустрии.
4. Составление и анализ комплекса маркетинга «4Р» для потребительских товаров и товаров промышленного назначения.
5. Классификация товаров. Выделение признаков сравнения товаров и их ранжирование. Ранжирование товаров.
6. Маркетинговые стратегии. Матрица БКГ для выбора стратегии предприятия строительной индустрии.
7. Выбор поставщиков при планировании закупок на предприятиях строительной индустрии.
8. Разработка комплекса маркетинговых коммуникаций для потребительских товаров и товаров промышленного назначения.
9. Выставки в деятельности предприятия. Посещение выставки Стройэкспо.
10. Построение дерева целей для самоменеджмента.
11. Матрица SWOT для оценки влияния внешней среды предприятия на возможности использования его сильных сторон.
12. Анализ различных видов организационных структур для строительных предприятий.
13. Мотивация личности. Оценка сильных и слабых сторон личности.
14. Стили руководства (авторитарный, демократический, попустительский). Факторы, влияющие на формирование стиля управления.
15. Методы управления – административные, экономические, социально-психологические. Выбор методов управления для предприятий на различных этапах жизненного цикла.
16. Организационная культура строительного предприятия.

### **Основная литература**

1. Асаул А.Н. Маркетинг – менеджмент в строительстве: [учебное пособие для вузов по спец. 080502 «Экономика и управление на предприятия строительства»] / Асаул А.Н., Грахов В.П., под ред. Асаул А.Н., кол. авт. Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет, кол. авт. Ижевский государственный технический университет. - Санкт-Петербург: Гуманистика, 2007. - 245 с.: ил.

2. Акулич, И.Л. Маркетинг: - Учебник / И.Л. Акулич. – Мн.: Выш.шк., 2002. – 447 с.

3. Брасс, А.А. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 1999. – 239 с.

4. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: Учебник для вузов / Н.И. Кабушкин. – Мн.: Финансы, учет, аудит; Мн.: Издательский центр «Экономпресс», 1997. – 284 с.: ил.

5. Коробко, В.И. Основы менеджмента и маркетинга в строительстве: Учеб. пособие для студ. сред. проф. учеб. Заведений / В.И. Коробко, О.Н. Брюханов. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 304 с.

6. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 656 с.: ил.

7. Лебедев, О.Т. Основы менеджмента: Учебное пособие / Лебедев О.Т., Каньковская А.Р.; Под ред. Лебедев О.Т. – 2-е изд., доп. – СПб.: Издательский дом «МиМ», 1997. – 19 с.: ил. – (Учебная серия).

8. Маркетинг в строительстве / Под ред. И.С. Степанова, В.Я. Шайтанова. – М.: Юрайт-М, 2001. – 344 с.

9. Похабов, В.И. Основы маркетинга: Учеб. пособие / Похабов В.И., Тарелко В.В.– Мн.: Выш. шк., 2001. – 271 с.

### **Дополнительная литература**

10. Акулич, И.Л. Практический маркетинг. Акулич И.Л., Герчиков И.З. – Мн., 1999. – 238 с.

11. Менеджмент / Автор-составитель Казначевская Г.Б. – Ростов н/Д: «Феникс», 2000. – 352 с.

12. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: (Учебно-практическое пособие) / Травин В.В., Дятлов В.А., Академия

народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. – 2-е изд. – М.: Дело, 2000. – 271 с.: ил.

13. Котлер Филип. Маркетинг. Менеджмент / Котлер Филип, пер. Виноградова Т.И., ред. перевода Волкова Л.А., ред. перевода Каптуревский Ю.Н. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2000. - 749 с.: ил. – (Теория и практика менеджмента)

14. Котлер Филип. Маркетинг. Менеджмент : экспресс-курс / Котлер Филип, Келлер К.Л. – 3-е изд. - СПб. и др.: Питер, 2007. – 479 с.: ил

15. Котлер Филип. Маркетинг менеджмент / Котлер Филип, Келлер К.Л., кол. авт. Российская ассоциация маркетинга . – 12-изд.. – СПб. и др.: Питер, 2008. – 814 с.: ил.

16. Менеджмент, маркетинг фирмы: [учебное пособие для экономического факультета] / Кулик И.И., Ключня В.Л., Кулик В.И., Кулик А.И. – Минск: Издательство БГУ, 2006. – 407 с.: ил.

17. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг: [учебник по программам «Мастер делового администрирования»] / Ламбен Жан-Жак. – СПб.: Питер, 2007. – 796 с.: ил.

## Методические указания

### Тема 1. Основные понятия маркетинга

**Маркетинг** – вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

**Нужда** – чувство ошущения человеком нехватки чего-либо. Существует 4 способа удовлетворения нужды: сделать самому, взять у кого-то, получить от кого-то, обменяться с кем-то. **Потребность** – нужда, соответствующая культурному уровню и личности индивида. **Запрос** – потребность, подкрепленная покупательской способностью. **Товар** – все, что может удовлетворить потребности и предлагается рынку с целью продажи (обмена).

В комплекс маркетинга 4 «Р» (по первым буквам английских терминов) входят:

- **товар** (*product*): ассортимент товаров, качество, дизайн, свойства, торговая марка, упаковка, обслуживание, гарантии.
- **цена** (*price*): цена по прейскуранту, скидки, срок платежа, условия кредита.
- **распространение** (*place*): каналы сбыта, охват рынка, ассортимент, местоположение, складские запасы, транспортировку.
- **продвижение** (*promotion*): реклама, персональная продажа, стимулирование сбыта, связи с общественностью.

### Тема 2. Цели и задачи маркетинга

Основные *задачи маркетинга* – обеспечивать высокий уровень потребления; добиваться максимальной потребительской удовлетворенности; предоставлять потребителям широкий выбор товаров и способствовать повышению качества жизни.

В соответствии с ними выделяют и *4 группы целей системы маркетинга*.

1. Облегчение и стимулирование максимально высокого потребления, что создает условия для роста производства, занятости, а значит, повышения уровня жизни. Но растущая масса материальных благ не всегда вызывает удовлетворение человека.

2. Достижение максимальной потребительской удовлетворенности. Однако сложно измерить степень потребительской удовлетворенности, трудно дать оценку системе в целом.

3. Обеспечение максимально возможного разнообразия товаров и представление покупателю их широкого выбора. Но не всегда потребители рады большому разнообразию однотипного товара, т.е. система маркетинга должна помочь сделать выбор.

4. Максимальное повышение качества жизни, т.е. улучшение качества товаров, увеличение количества выпускаемой продукции, расширение ассортимента товаров, доступность и приемлемая стоимость; улучшение качества физической (удобство мест приобретения товара) и культурной среды (полная и доступная информация о качестве товара, его цене и ассортименте). Необходимость оценивания системы маркетинга не только по потребительской удовлетворенности (что само по себе сложно), а также по воздействию ее на качество физической и культурной среды значительно усложняет достижение этой цели.

### **Тема 3. Концепции и принципы маркетинга**

#### **Пять концепций предпринимательской деятельности.**

1. Концепция **совершенствования производства** ориентирована на внедрение новых технологических процессов, повышение производительности и эффективности труда, повышение объемов производства. Все это приводит к уменьшению себестоимости продукции, снижению цены, а, следовательно, к увеличению продаж. Эта концепция наиболее старая, и ее чаще придерживаются производители.

2. Концепция **совершенствования товара** предусматривает повышение качества товара, улучшение его эксплуатационных характеристик, что должно привлечь потребителя. Она более прогрессивная, чем первая, но опасно в погоне за качеством не успеть переориентироваться на выпуск более доступных и качественных товаров.

3. Концепция **интенсификации коммерческих усилий** в центр ставит продавца, который должен, используя рекламу и другие возможности, «заставить» потребителя купить товар, в котором он может быть сразу и не заинтересован.

4. Концепция **маркетинга** направлена на определение потребностей целевых рынков и удовлетворение этих потребностей более эффективными и продуктивными способами, чем у конкурентов.

5. Концепция **социально-ориентированного маркетинга** предусматривает сочетание интересов потребителя, производителя и общества (торговля с учетом экологии, общественной морали, региональных особенностей). Эта концепция требует сбалансированности трех основных факторов: интересов производителя (получение прибыли), интересов покупателя (удовлетворение потребностей) и интересов общества (мораль, экология, безопасность и т.д.).

**Основные принципы маркетинга** вытекают из его сущности: *производить то, что будет куплено.*

1. Производство продукции должно быть основано на точном знании потребностей покупателя, рыночной ситуации и реальных возможностей предприятия.

2. Ориентация на долговременный результат маркетинговой деятельности (разработка товаров рыночной новизны, которые обеспечивают высокоэффективную экономическую деятельность предприятия).

3. Приспособление к требованиям потенциальных покупателей с одновременным целенаправленным воздействием на них, т.е. «создавая товар, создавай потребителя».

4. Дифференцированный подход как к товарным рынкам, так и к самим товарам.

5. Гибкость и оперативность системы в условиях острой конкуренции.

#### **Тема 4. Виды и цели маркетинговых исследований**

**Маркетинговые исследования** – это комплексная система изучения организации производства и сбыта товаров и услуг, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе изучения и прогнозирования рынка (табл.2, 3)

Маркетинговые исследования направлены на:

I. Изучение и установление потенциала рынка, условия реализации, уровни цен, особенности потенциальной клиентуры.

II. Исследование поведения конкурентов, их действия, потенциальные возможности, стратегии формирования цен.

III. Исследование сбыта с определением территории, которая является наилучшей с точки зрения продаж; и объема продаж на рынке, который является наиболее эффективным.

Таблица 2

## Этапы маркетинговых исследований

<b>I этап</b> Постановка проблемы и определение целей	<u>Характер целей:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разведочный (сбор предварительной информации);</li> <li>• Описательный (описание маркетинговой ситуации);</li> <li>• Казуальный (обоснование выявленных связей).</li> </ul>	
<b>II этап</b> Выбор метода и разработка плана исследования	<u>Методы</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализа документов,</li> <li>- опроса потребителей,</li> <li>- оценки экспертов,</li> <li>- экспериментальные.</li> </ul>	<u>План исследования</u> Определение: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) объекта исследования;</li> <li>2) структуры выборки.</li> <li>3) объема выборки.</li> </ol>
<b>III этап</b> Сбор информации	<u>Первичные данные</u> получают в результате полевых маркетинговых исследований (наблюдения, опросы, экспериментальные исследования). <u>Вторичные данные</u> получают в результате кабинетных маркетинговых исследований (маркетинговая информационная система)	
<b>IV этап</b> Обработка и анализ данных	<u>Систематизация</u> первичной информации. <u>Анализ</u> информации с использованием статистических методов. Рекомендации о действиях фирмы в будущем.	
<b>V этап</b> Оформление результатов исследования	<u>Структура отчета:</u> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Цель исследования</li> <li>2) Для кого и кем было проведено</li> <li>3) Общее описание генеральной совокупности</li> <li>4) Размер и характер выборки, описание методов отбора</li> <li>5) Время проведения обследования</li> <li>6) Использованный метод</li> <li>7) Адекватная характеристика лиц, проводивших исследование, и всех применявшихся методов контроля</li> <li>8) Фактические результаты</li> <li>9) Базовые показатели</li> <li>10) Выводы и рекомендации</li> </ol>	
<b>VI этап</b> Разработка выводов и рекомендаций	По результатам исследования разрабатываются и принимаются соответствующие маркетинговые решения для повышения эффективности деятельности предприятия.	
<b>VII этап</b> Оценка действий	На основании выводов исследователей (обратная связь)	

Таблица 3

## Объекты и направления маркетинговых исследований

Объекты	Направления
1	2
<b>1. Рынок</b>	Определение размера рынка; анализ тенденций развития; влияние сезонных факторов; анализ распределения долей рынка между конкурентами; изучение характеристик рынка; определение состава потребителей; анализ продаж на рынках; анализ объема товарооборота
<b>2. Потребительская аудитория:</b> индивидуальные потребители, семьи, домашние хозяйства, потребители-организации Цель – сегментация потребителей	Определение побудительных факторов, которыми руководствуются потребители при выборе товаров и выбор целевых сегментов рынка
<b>3. Конкурентная среда</b>	Сильные и слабые стороны конкурентов, занимаемая ими доля рынка, реакция потребителей на маркетинговые средства конкурентов; материальный, финансовый, трудовой потенциал конкурентов; организация управления маркетинговой деятельностью.
<b>4. Товар</b>  Цель – определить соответствие технико-экономических показателей и качества товаров запросам покупателей, их конкурентоспособность	Потребительские свойства товаров-аналогов и товаров-конкурентов, реакция потребителей на новые товары, товарный ассортимент, упаковка, уровень сервиса, соответствие продукции законодательным нормам и правилам
<b>5. Цена</b>  Цель – определить такой уровень цен, при котором при наименьших затратах можно получить наибольшую прибыль	Затраты на разработку, производство и сбыт товаров; влияние конкуренции; эластичность спроса
<b>6. Товародвижение и продажи:</b> торговые каналы, посредники, продавцы, формы и методы продаж, затраты	Возможность увеличения товарооборота, оптимизация товарных запасов, разработка критериев выбора эффективных каналов товародвижения, выбор приемов продаж

1	2
<b>7. Стимулирование сбыта</b>	Выявление наилучших средств стимулирования сбыта, повышения авторитета товаропроизводителя на рынке; условий успешного проведения рекламных мероприятий для повышения эффективности коммуникаций и рекламы

### Тема 5. Система маркетинговой информации

Система маркетинговой информации включает: систему внутренней отчетности; систему маркетинговых исследований; систему сбора текущей маркетинговой информации; систему анализа маркетинговой информации.

### Тема 6. Среда маркетинга: макро- и микросреда. Маркетинговая среда строительного предприятия

#### МИКРОСРЕДА МАРКЕТИНГА

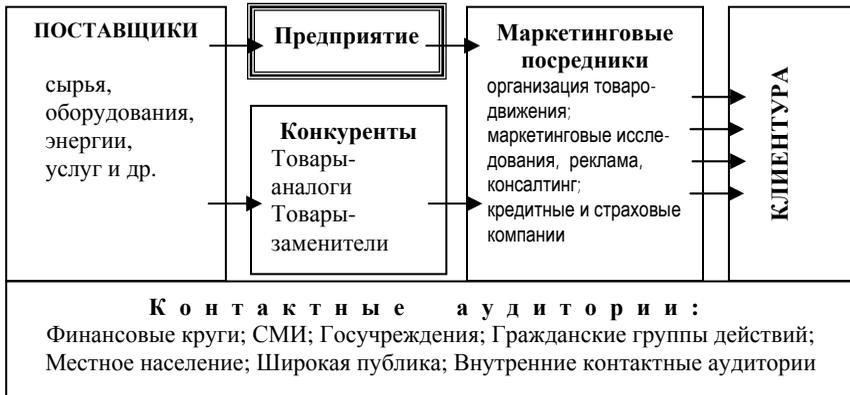


Рис. 1 Микросреда маркетинга

В зависимости от способности маркетинга влиять на факторы окружающей среды, можно выделить маркетинговую среду с контролируемыми факторами и маркетинговую среду с неконтролируемыми факторами.

**Контролируемые факторы** – это те факторы, которые управляются предприятием (руководством и службой маркетинга).

✓ **Факторы, контролируемые руководством:** сфера деятельности; общие цели, роль маркетинга в общей деятельности предприятия; взаимосвязь подразделений со службой маркетинга; организационная культура.

✓ **Факторы, контролируемые службой маркетинга:** выбор целевых рынков; цели маркетинга; организация маркетинга; структура маркетинга.

**Неконтролируемые факторы** – это те факторы, которые воздействуют на деятельность предприятия и не могут управляться руководством или службой маркетинга: потребители; конкуренция; государство; экономика; технологии; независимые средства массовой информации.

**Макросреда маркетинга** – это поле, в котором действуют предприятие, ее поставщики, посредники, клиентура, конкуренты и контактная аудитория.

**Основные факторы макросреды**, которые влияют на деятельность предприятия: *демографические* (рождаемость, старение населения, миграция, образовательный уровень); *экономические* (уровень покупательской способности и его динамика); *природные* (экология, дефицит природных ресурсов, цены на энергоресурсы); *научно-технические* (ускорение НТП; контроль государства за качеством и безопасностью товаров); *политико-правовые* (законодательство, регулирующее предпринимательскую деятельность; общественные объединения и организации предпринимателей и потребителей); *факторы культурного окружения* (традиции, национальные особенности).

## **Тема 7. Направления маркетинговых исследований строительного предприятия**

**Маркетинговые исследования рынка строительной продукции.** При проведении маркетинговых исследований для строительного предприятия необходимо учитывать специфику строительной отрасли – слабое влияние на рынок строительной продукции коммерческих посредников, широкое распространение в строительстве прямых заказов, индивидуальный характер капитального строительства и др. Наиболее актуальными направлениями маркетинговых исследований в строительстве являются исследования: потребителей, конкурентов, строительного продукта.

**Исследование потребителей** строительной продукции предполагает выявление существующих и потенциальных потребителей, их предпочтения, как относительно самих продуктов, так и способов приобретения, условий поставок и т.п.

**Исследование конкурентов** – наиболее трудное направление исследований. Как правило, оно базируется на вторичных источниках информации – материалах выставок, научных семинаров, конференций, анализе рекламных материалов и реальных действий конкурентов.

**Исследование строительного продукта** является многоплановой работой, которая предполагает изучение существующих и разработку новых продуктов, учет особенностей их применения, а также и влияние эстетических предпочтений заказчиков.

Также необходимо обращать пристальное внимание на **исследование цены** (ценовая конкуренция, влияние конкурентного ценообразования, зависимость ценовой политики от стадии жизненного цикла товара), **продвижения** и **распространения** строительной продукции (эффективность рекламы, оценка каналов движения и эффективности работы маркетинговых посредников, исследование потенциала сервиса строительного продукта и т.п.).

**Методы маркетинговых исследований рынка строительной продукции:** системный анализ, программно-целевое планирование и комплексный подход; экономико-математическое моделирование и деловые игры; а также методические приемы из психологии, социологии и др.

При проведении маркетинговых исследований можно использовать широко известные **способы сбора информации** – интервью, анкетирование, опрос, эксперимент, однако необходимо учитывать профессионализм лиц, участвующих в опросах и анкетировании.

## **Тема 8. Модель покупательского поведения**

### **Категории потребителей товара-новинки.**

**ТОВАР-НОВИНКА** – такой товар, который часть потребителей воспринимает, как нечто новое. Филипп Котлер на основании проведенных исследований выделяет 5 групп потребителей в зависимости от их готовности к приобретению товаров-новинок:

1 – **НОВАТОРЫ (2,5%)** – покупатели, склонные к риску и эксперименту.

2 – **РАННИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛИ (13,5%)** – осторожные, но быстро воспринимающие новые идеи.

3 – **РАННЕЕ БОЛЬШИНСТВО (34%)** – осмотрительные покупатели, стараются не рисковать, воспринимают новшество раньше среднего клиента.

4 – **ЗАПОЗДАЛОЕ БОЛЬШИНСТВО (34%)** – потребители, воспринимающие новинку после того, как ее уже опробовало большинство.

5 – **ОТСТАЮЩИЕ (16%)** – принципиально против любых изменений, сохраняют приверженность привычкам своей молодости. Первые три группы занимают **50%** потенциальной емкости рынка и способны обеспечить **92%** объема продаж новых товаров.

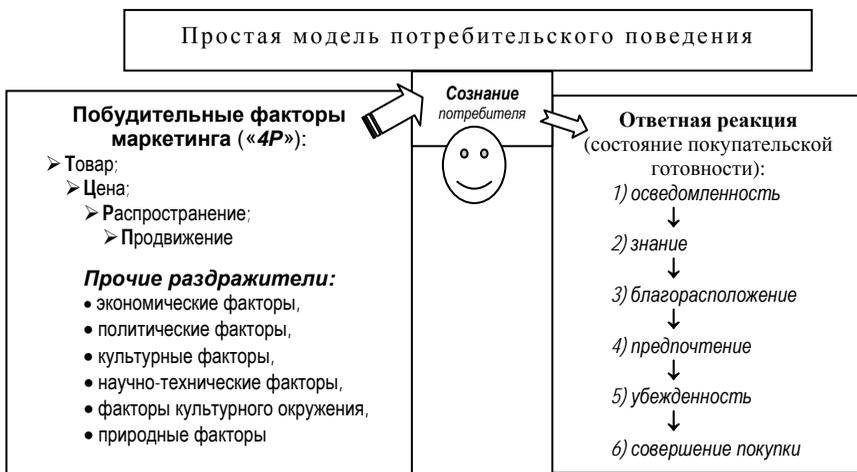


Рис. 2 Модель потребительского поведения

Процесс принятия решения о покупке можно разбить на **этапы**:

**1 этап** – Осознание нужды → **2 этап** – Поиск информации → **3 этап** – Оценка вариантов покупки → **4 этап** – Решение о покупке → **5 этап** – Реакция на покупку

**Выводы из анализа процесса покупки:** процесс покупки начинается задолго до совершения самого акта покупки-продажи; последствия купли-продажи проявляются в течение длительного времени после совершения этого акта; внимание должно быть нацелено на процесс в целом, а не на отдельные его этапы; чем выше цена

товара и чем дольше срок его эксплуатации, тем осознаннее потребитель проходит все перечисленные этапы.

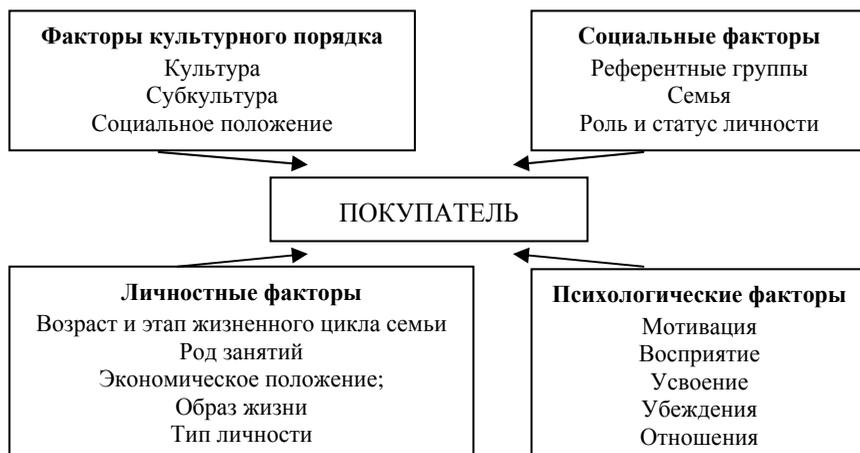


Рис. 3 Факторы, влияющие на покупательское поведение

## Тема 9. Мотивация и поведение покупателя при покупке ТПН

### Процесс принятия решения о закупках.

Таблица 4

Сравнительная характеристика процесса покупки потребительских товаров и товаров промышленного назначения

Приобретение Товара на потребительском рынке	Закупка ТПН
1) Осознание нужды	1. Осознание проблемы
2) Поиск информации	2. Обобщенное описание потребностей
	3. Определение характеристик товара
	4. Поиск поставщиков
3) Оценка вариантов покупки	5. Запрос предложений
	6. Выбор поставщика
4) Решение о покупке	7. Составление договора
5) Реакция на покупку	8. Оценка результатов

Таблица 5

## Значимость этапов для разных видов закупок ТПН

Этапы закупки ТПН	Виды закупок ТПН		
	Впервые	Повторная с изменениями	Повторная без изменений
1. Осознание проблемы	Да	Возможно	Нет
2. Обобщенное описание нужды	Да	Возможно	Нет
3. Определение характеристик товара	Да	Да	Возможно
4. Поиск поставщиков	Да	Возможно	Нет
5. Запрос предложений	Да	Возможно	Нет
6. Выбор поставщика	Да	Возможно	Нет
7. Составление договора	Да	Да	Да
8. Оценка результатов	Да	Да	Да

**Лица, принимающие решения о закупках.** Закупки ТПН может осуществлять: единственный *снабженец* или несколько *агентов по закупкам*, а также *служба материально-технического снабжения* или *закупочный центр*. Продавец ТПН должен знать, **КТО** принимает решение о закупке ТПН, и **ЧТО** оказывает влияние на этот процесс (окружающая обстановка, межличностные отношения, личностные, культурные факторы и др.).

Три вида закупочной ориентации предприятия:

**Покупки** – заключение контрактов на приобретение необходимых товаров по мере необходимости.

**Регулярные поставки** позволяют добиться повышения качества покупаемых товаров и снижения собственных расходов. Снижение затрат достигается за счет установления сотрудничества с ограниченным кругом производителей и оптимизации расходов.

**Управление поставками** – дальнейшее расширение роли закупочного отдела в работе предприятия. Поставки становятся стратегической деятельностью по увеличению добавленной стоимости продукции. Оптимизируется вся цепочка – от поставок сырья до конечного пользователя продукции.

## **Тема 10. Закупочная деятельность строительного предприятия**

**Особенности закупок ТПН в строительстве:** меньшее число покупателей; крупные покупатели; тесные отношения продавца и потребителя; географическая концентрация покупателей; производный характер спроса; низкая эластичность спроса; флуктуация спроса; профессионализм покупателей; влияние на решение о закупках могут оказывать как представители покупателя, так и представители поставщика; цикл продажи-покупки может занимать весьма длительное время; прямые закупки; взаимные закупки; лизинг.

## **Тема 11. Товарная политика.**

Филипп Котлер определил **ТОВАР**, как «все, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования и потребления». К *товару* с точки зрения маркетинга могут быть отнесены *услуги, места, организации, идеи* и др.

### **Классификация товаров.**

По назначению: потребительские товары – товары, которые используются для непосредственного удовлетворения потребителей; промышленные товары – товары, с помощью которых создаются продукты, удовлетворяющие потребительский спрос (здания, машины, оборудование и т.д.). Потребительские товары по степени долговечности и материальной осязаемости: товары длительного пользования (свыше 1 года); товары кратковременного пользования; услуги (ремонт, техобслуживание). Промышленные товары по мере участия в процессе производства и их ценности: капитальные – товары длительного использования; расходные (оборотные средства) – товары, используемые в процессе производства других товаров; вспомогательные материалы – товары не присутствующие в готовом изделии (энергоресурсы, смазочные масла); услуги (по обслуживанию и ремонту оборудования, консультации).

По способу покупки: широко известные – покупаются без предварительного сбора информации; предварительного выбора – малоизвестные товары, требующие изучения их характеристик;

С учетом особенностей спроса: повседневного спроса – товары, приобретаемые часто; особого спроса – товары с уникальными ха-

раактеристиками; пассивного спроса – услуги и товары, о которых потребитель не знает из-за недостаточной рекламы или приобретает в особенных случаях.

По оценке функций: объективные – товары и услуги, которые соответствуют нормативам; субъективные – отвечающие личным требованиям потребителя.

**Основные этапы жизненного цикла товара (ЖЦТ).** На рисунке 4 представлена кривая жизненного цикла товара, по концепции, предложенной Филипом Котлером. В соответствии с которой, товар проходит несколько этапов в своем развитии, характеризующихся изменением темпов роста объемов продаж или прибыли.

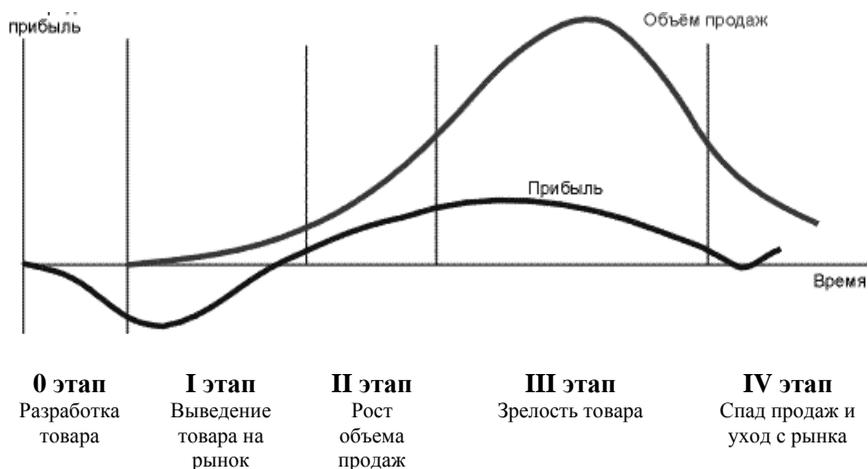


Рис 4. Классическая кривая жизненного цикла товара

**0 этап: Разработка товара** (товар еще не существует, предприятие несет убытки, нет сбыта товара и, следовательно, нет получения прибыли).

**I этап: Выведение товара на рынок** (прибыль незначительна или отсутствует; реклама носит информационный характер, медленный рост продаж связан с освоением производственных мощностей и нежеланием покупателей отказаться от привычного товара-аналога).

**II этап: Рост объема продаж** (спрос на товар быстро увеличивается, снижается себестоимость продукции, растет объем сбыта и прибыль).

**III этап: Зрелость товара** (прибыль стабилизируется; управление маркетингом должно учитывать наличие конкурентоспособных товаров, т.е. изыскивать возможности модификации рынка, модификации товара, модификации всего комплекса маркетинга).

**IV этап: Спад продаж и уход с рынка** (падение сбыта и уменьшение прибыли).

Таблица 6

Маркетинговая деятельность на отдельных этапахЖЦТ

Этап	Характеристика	Маркетинговые решения
1	2	3
0 этап Разработка товара	Затраты на создание и продвижение товара. Нет сбыта и прибыли	Функции товара. Дизайн товара и упаковки. Создавая товар, создавай и потребителя
I этап Выведение товара на рынок	Медленный рост продаж. Расходы на продвижение велики. Прибыль минимальна. Покупатели – новаторы. Конкуренция незначительная	Реклама свойств товара Позиционирование товара Цена – ценность товара для потребителя
II этап Рост объема продаж	Товар признан покупателями. Растут объемы продаж и прибыль. Покупатели – ранее большинство. Конкуренция растущая	Повышение качества, улучшение характеристик товара. Выпуск новых моделей, расширение сервиса. Проникновение на новые рынки. Цена с учетом цен конкурентов. Реклама необходимости приобретения товара
III этап Зрелость товара	Объем продаж стабилен. Прибыль максимальная. Растут затраты на защиту товара от конкурентов. Покупатели – массовый рынок. Конкурентов много	Стимулирование сбыта товара. Повышение качества товара. Сервисное обслуживание. Цена с ориентацией на цены конкурентов.

1	2	3
IV этап Спад продаж и уход с рынка	Снижаются объемы продаж и прибыли. Покупатели – аутсайдеры и отверженцы. Конкуренция снижающаяся	Своевременное снятие товара с производства. Ликвидация товарных запасов

**Упаковка.** Основные функции упаковки: *защита* товара от возможных повреждений; сохранение потребительских свойств; *удобство хранения* (обеспечение рационального складирования, транспортировки и погрузочно-разгрузочных работ); *удобство использования* (создание оптимальных единиц по массе и объему для продажи товара); *идентификация* и *информативность* (функции, пригодность, срок хранения, производитель и т.п.); *стимулирование сбыта*; *реклама*.

**Сервис в товарной политике** – функция маркетинга, обеспечивающая реализацию комплекса услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией товаров. Качество сервисного обслуживания влияет на конкурентоспособность товара, способствует повышению спроса. **Предпродажный сервис:** устранение неисправностей, возникших в процессе транспортировки товара, приведение товара в рабочее состояние, опробование товара. **Послепродажный гарантийный сервис** – бесплатное выполнение работ по обеспечению бесперебойной эксплуатации товара. **Послегарантийный сервис** – выполнение плано-предупредительного, капитального ремонта, консультирование по рациональной эксплуатации изделий на платной договорной основе.

**Особенности строительной продукции как товара:** профессионализм применения; неподвижность, стационарность, как в период создания, так и в течение всего времени эксплуатации объектов недвижимости; продолжительность жизненного цикла; высокая капиталоемкость, что ограничивает круг потенциальных покупателей объектов недвижимости; необходимость учитывать индивидуальные запросы потребителей; ограниченная конкуренция на рынке недвижимости и т.п.

## Тема 12. Политика распределения

**Типы каналов распределения (прямые и косвенные). Выбор каналов распределения. Управление каналами распределения.**

Политика распределения объединяет регулирование мероприятий, направленных на перемещение продукта в пространстве и во времени от места производства к месту потребления.

**Канал распределения** – совокупность посредников, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу при движении его от производителя к потребителю. Формирование канала распределения требует изучения типа и числа посредников, отбора и оценки их деятельности. **Уровень канала распределения** – это посредник, выполняющий любую работу по приближению товара и права собственности на него к конечному потребителю. И сам производитель, и конечный потребитель, они тоже входят в состав любого канала. **Протяженность** канала определяется числом промежуточных уровней (*длина* канала). **Ширина** канала определяется числом посредников на каждом уровне.

Таблица 7

Каналы распределения

Вид канала (длина)	Представители канала	
	на рынке потребительских товаров	на рынке ТПН
Прямой тип – канал <i>нулевого</i> уровня	производитель, продающий свой товар непосредственно потребителям	
Каналы косвенного типа		
<i>Одноуровневый</i> канал	розничная, фирменная торговля	агент по сбыту; брокер
<i>Двухуровневый</i> канал	оптовая и розничная тор- говля	промышленный дис- трибьютор, дилер
<i>Трехуровневый</i> канал	оптовый и мелкооптовый посредники, розничная торговля	

Управление каналами распределения возможно путем:

- *интенсивного* распределения – обеспечение наличия товара производителя в возможно большем числе торговых предприятий.
- распределения *на правах исключительности*, когда большому количеству дилеров предоставляют исключительные права на распределение товаров предприятия в границах их сбытовых территорий (причем они не должны торговать товарами конкурентов).
- *селективного* (выборочного) распределения, аналогичного интенсивному, но с возможностью уменьшения затрат при более жестком контроле и необходимом охвате рынка.

**Формы прямых продаж. Организация прямых продаж.** На рынке строительной продукции, как правило, осуществляется прямой сбыт: строительная организация – потребитель-заказчик; производство строительных конструкций – строительная организация; производство строительных материалов – производство строительных конструкций, строительная организация и т.п. В этих условиях приоритетным направлением становится работа на заказ, т.е. заключаются договора, на основе которых выпускается продукция или осуществляются работы. Для организации такой работы на предприятиях строительного комплекса создаются отделы маркетинга, изучающие конъюнктуру, способствующие заключению договоров и т.п. При организации прямых продаж: создают собственные сбытовые филиалы, являющиеся подразделениями производителя; устраивают склады готовой продукции у потребителя; формируют представительства для сбора заявок на поставку товаров; создают фирменную торговлю; при производителе создают оптовые базы и др.

**Оптовая торговля. Основные функции оптовой торговли.**

*Оптовая торговля* – деятельность по продаже товара с целью его дальнейшей перепродажи или профессионального использования. Оптовик приобретает значительные количества товара у различных производителей и организует их дальнейшее движение (в розничную торговлю, непосредственно потребителю и др.). Оптовик уделяет меньше внимания стимулированию, атмосфере и расположению своего торгового предприятия, т.к. он имеет дело преимущественно с профессиональными клиентами; по объёму оптовые сделки крупнее розничных, а зона торговли оптовика обычно

больше, чем у розничного торговца. В зависимости от вида оптовика, он выполняет функции: выбора целевого рынка; отбора товарного ассортимента и комплекса услуг; формирования цены; стимулирования сбыта; определения размеров и мест размещения складов; определения товарных запасов и др.

Таблица 8

Виды оптовиков

<i>Оптовики-купцы</i>	<i>Оптовые отделения предприятий</i>	<i>Брокеры и агенты</i>	<i>Специализированные оптовики</i>
<b>50 %</b>	<b>36 %</b>	<b>10 %</b>	<b>4 %</b>
Приобретают право собственности на товар	Подразделение предприятия	Не приобретают право собственности на товар	
1) Оптовики с полным циклом обслуживания 2) Оптовики с ограниченным циклом обслуживания	1) Сбытовые отделения 2) Закупочные конторы	1) Брокеры 2) Агенты	1) Оптовики-скупщики сельхозпродуктов 2) Оптовые нефтебазы 3) Оптовики-аукционисты

**Элементы системы товародвижения.** *Товародвижение* – планирование, осуществление и контроль физического перемещения товаров от мест их производства к местам потребления с целью удовлетворения нужд потребителей и получения прибыли.

Основные элементы системы товародвижения: транспортировка (выбор из 5 видов транспорта: автомобильный, железнодорожный, воздушный, водный, трубопровод); складирование товаров – определение мест размещения складов, обеспечение условий сохранности товаров и т.п.; поддержание товарно-материальных запасов на оптимальном уровне; получение, отгрузка, упаковка товаров в кратчайшие сроки и с наименьшими затратами; обработка заказов и административные расходы для повышения конкурентоспособности и оптимизации товародвижения.

**Логистика.** Для организации рационального процесса перемещения ресурсов от поставщиков сырья до потребителей товаров, функционирования сферы обращения продукции, управления товарными и сырьевыми запасами, создания инфраструктуры товародвижения используют инструменты *логистики*. Логистика направлена на оптимизацию затрат и рационализацию процесса снабжения, производства и сбыта на предприятии. Выделяют внешнее и внутреннее направления логистики. Внешняя логистика управляет процессами на входе (снабжение) и выходе (сбыт) системы. Внутренняя логистика оптимизирует потоки производственных ресурсов внутри предприятия.

**Особенности сбыта строительной продукции.** При формировании маркетинговой стратегии сбыта строительной продукции необходимо учитывать, во-первых, вид строительной продукции, а также характеристики потребителя. Это позволит добиться оптимальной организации сбытовой сети – формирование собственной сбытовой структуры (прямой маркетинг) или привлечение посредников (косвенный маркетинг) – дистрибьюторов, агентов, брокеров, торговые дома и т.п.

### **Тема 13. Цена в комплексе маркетинга**

**Цена** включает все объективные и субъективные затраты, связанные с приобретением товара, как носителя качества. Наряду с ценой необходимо учитывать ценность товара для потребителя с учетом стоимости его покупки и эксплуатации.

**Ценовая политика** направлена на обеспечение сбыта, получение максимально возможной прибыли, удержание своей доли рынка.

**Установление цены на основе затрат, с ориентацией на потребителей и на уровень конкуренции.** При формировании цены учитывают необходимость покрытия затрат, а также ожидания потребителей и влияние конкурентов. (рис. 5)

При ценообразовании с ориентацией на потребителей учитывают эластичность спроса, возможность дифференцирования цен, готовность потребителей платить определенную цену (верхняя граница цен) и др. (табл. 9)

Таблица 9

Сравнение эластичного и неэластичного спроса

Цена	Эластичный спрос		Неэластичный спрос	
	Снижается ↓	Растет ↑	Снижается ↓	Растет ↑
Выручка	↑ Увеличивается	↓ Уменьшается	↓ Уменьшается	↑ Увеличивается
	Цена и выручка изменяются в <b>противоположных</b> направлениях		Цена и выручка изменяются в <b>одном</b> направлении	

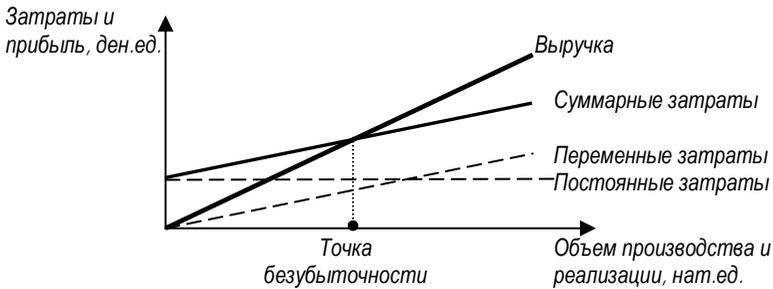


Рис. 5 Анализ точки безубыточности

В зависимости от структуры рынка, числа и характеристик конкурентов, однородности продукта выбирают одну из стратегий ценообразования: *приспособления* к рыночной цене; последовательного *занижения* цен (создают барьеры для проникновения товаров-подделок); последовательного *повышения* цен (при соответствующем имидже и качестве товара).

**Стратегии ценообразования.** *Ценовая стратегия* – это выбор возможной динамики изменения исходной цены товара в условиях рынка. Ценовая стратегия зависит от стадии ЖЦТ; характеристик товара; условий конкуренции; особенностей рынка и сбыта; издержек производства; величины ожидаемой прибыли и др. (табл. 10)

## Виды ценовых стратегий

<b>Ценовая стратегия</b>	<b>Когда применима</b>	<b>В чем проявляется</b>
<i>Ценовая стратегия снятия сливок</i>	Товар-новинка, защищенный патентом; издержки освоения нового рынка слишком высоки; сырье, материалы и комплектующие для производства товара ограничены	Вначале устанавливают самые высокие цены, чтобы "снять сливки", после того как начальная волна сбыта замедляется, цену снижают, чтобы привлечь клиентов, которых устроит новая цена; т.е. снимают максимально возможные финансовые "сливки" с разных сегментов рынка
<i>Ценовая стратегия проникновения на рынок</i>	Рынок очень чувствителен к ценам; с ростом объемов производства сокращаются издержки; низкая цена непривлекательна для конкурентов	Низкие цены позволяют внедриться на рынок, приучить потребителя к товару, дать ему возможность понять преимущества, обеспечить достаточную долю рынка и объем продаж
<i>Стратегия престижных цен</i>	Товар качественный, под известной маркой либо является престижным	Продажа товара по высоким ценам в расчете на потребителей, особенно требовательных внимание к качеству товара и его престижности
<i>Стратегия скользящей падающей цены</i>	Предприятие защищено от конкуренции, для стимулирования спроса надо разрабатывать новые модели товаров	Продолжение стратегии снятия сливок на других этапах ЖЦТ
<i>Стратегия преимущественной цены</i>	Когда вероятно вторжения конкурентов в область деятельности предприятия	Продолжение стратегии проникновения на рынок, преимущество достигается по качеству ( $\Pi_{пр} > \Pi_{к}$ ) или по издержкам ( $\Pi_{пр} < \Pi_{к}$ )
<i>Стратегия ориентации на ценового лидера</i>	Уровень цен предприятия сравнивается с характером цен лидера на данном рынке по конкретному товару	

<i>Стратегия стимулирования комплексных продаж или убыточного лидера</i>	Применяют при продаже комплексов товаров (к продаваемому трактору предлагают навесные и прицепные устройства, причем цена на трактор может быть минимальной).
--	---

**Кредитная политика. Лизинг. Кредит** предполагает заключение кредитного договора с указанием суммы кредита, платежа за пользование кредитом, сроков и условий погашения кредита и его обеспеченности. В зависимости от этих условий выделяют различные виды кредитов.

**Лизинг** – имущественные отношения, при которых одна организация по просьбе другой приобретает необходимое оборудование и передает его в пользование за согласованную плату (разновидность аренды).

*Виды лизинга.* В зависимости от объема прав и обязанностей сторон: *финансовый лизинг* (срок пользования имуществом приближается к сроку его службы или сроку его полной амортизации); *оперативный лизинг* (имущество передается в пользование на срок, существенно отличающийся от срока его службы (амортизации)).

В зависимости от субъектного состава: *внутренний лизинг* (все стороны договора лизинга резиденты); *международный лизинг* (одна из сторон договора лизинга нерезидент).

*По отношению к арендуемому имуществу:* *чистый лизинг* (все расходы по обслуживанию объекта лизинга принимает на себя лизингополучатель); *полный лизинг* (лизингодатель принимает на себя все расходы, связанные с переданным в пользование имуществом) и его разновидность – *мокрый лизинг* (лизингодатель помимо технического обслуживания оборудования поставляет также сырье, оказывает услуги по подготовке специалистов для работы на соответствующем оборудовании); *частичный лизинг* (лизингодатель выполняет лишь отдельные функции по обслуживанию имущества).

*По характеру лизинговых платежей:* *денежный лизинг* (лизинговые платежи осуществляются денежными средствами); *компенсационный лизинг* (в качестве встречного предоставления передается

имущество (например, изготовленное на полученном в лизинг оборудовании)); *смешанный лизинг* (лизинговые платежи осуществляются частично денежными средствами, а частично компенсируются в натуральной форме).

Наиболее распространенная схема лизинговой операции: *арендодатель* (лизинговая компания) заключает арендный контракт с *арендатором* (1) и подписывает с *производителем* контракт купли-продажи (2). *производитель* изготавливает и передает *арендатору* предмет аренды (3). *арендатор* получает кредит в *банке* (4), из арендных платежей (5) расплачивается с *производителем* (6) и погашает кредит (7). При лизинговых сделках возможно заключение благоприятных кредитов, снижение налогов, увеличение нормативов амортизационных отчислений и т.д.

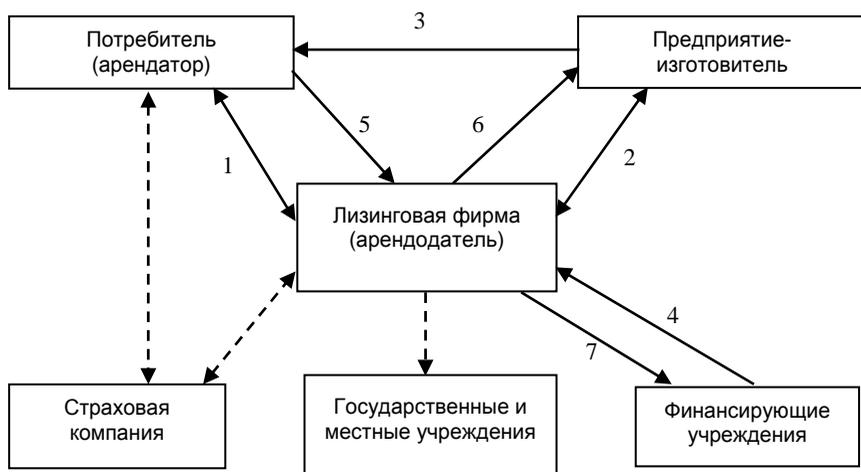


Рис. 6 Схема лизинговой операции

**Государственное регулирование цен** затрагивает, как правило, ограниченный круг товаров. При этом можно выделить *три степени ограничения цен*: *фиксированные цены* (устанавливаются государством); *прямое регулирование* государством цен (государство устанавливает правила определения цены или границы и диапазон изменения цен); *косвенное регулирование* государством цен (устанавливаются «правила рыночной игры» путем введения ряда запре-

тов: на горизонтальное фиксирование цен; на вертикальное фиксирование цен; на демпинг, т.е. продажу товара по цене ниже себестоимости).

**Ценообразование строительной продукции.** Формирование цен на строительные материалы и строительные конструкции ведется с учетом специфики этой продукции и особенностей применения. Формирование цены зависит от того, кто является потребителем – строительная организация, посредник (сбытовая или оптовая организация) или частные лица. При этом учитываются объемы продаж, условия и сроки платежа, условия доставки товара и др.

#### **Тема 14. Коммуникационная политика маркетинга**

**Комплекс маркетинговых коммуникаций.** В современных условиях процесс коммуникаций достаточно сложен. Коммуникации формируются между всеми участниками маркетинговых процессов: предприятие, поставщики, маркетинговые посредники, потребители, персонал, контактные аудитории и др.

Коммуникация может быть представлена в виде классической модели, которая должна быть известна каждому маркетологу (рис. 7).

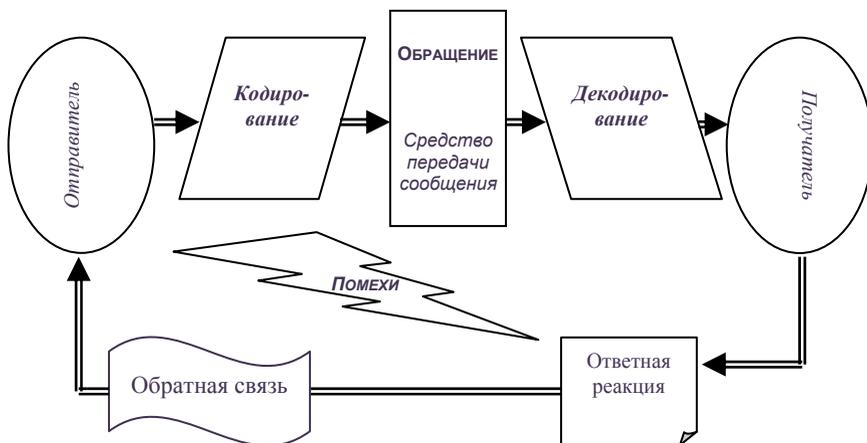


Рис.7 Классическая модель коммуникации

*Отправитель* должен определить, на какую аудиторию (*получатель*) направлена коммуникация и какую *ответную реакцию* он может получить. *Кодирование* сообщения (представление мыслей отправителя в символы – буквы, звуки, символы и т.п.) должно предполагать возможность его *декодирования* без потерь. Необходимо выяснить возможные *помехи* и устранить их влияние процесс коммуникации. Наличие *обратной связи* позволяет оценить эффективность процесса коммуникации.

**Комплекс маркетинговых коммуникаций**, называемый также *комплексом стимулирования*, состоит из четырех основных средств воздействия: *рекламы, стимулирование сбыта, личной продажи и пропаганды*.

**1. Реклама** – деятельность предприятия по предоставлению информации о собственных товарах и услугах посредством художественных, технических и психологических приемов с целью формирования спроса и стимулирования сбыта товаров и услуг. Она призвана соотнести качества рекламируемой продукции с нуждами и запросами потребителей. Для успешного рекламирования продукции необходимо определиться с задачами рекламной деятельности, бюджетом рекламы, разработать рекламное обращение, выбрать средства распространения рекламной информации и оценить эффективность рекламной деятельности.

Реклама носит *общественный характер* (предполагается что товар является законным и общепринятым); она *способна к увещеванию*, может повторяться многократно, в то же время потребитель может сравнивать обращения конкурентов; реклама использует различные *способы выразительности* (шрифт, звук, цвет и т.п.); не является актом общения с продавцом, нет необходимости в ответе – реклама *обезличена*.

В рекламной деятельности задействованы:

- *рекламодатели* (производители, продавцы, дилеры и др.);
- *рекламные агентства* или *рекламопроизводители* (разрабатывают, изготавливают и размещают рекламу для рекламодателей);
- *средства рекламы* или *рекламоносители* (печатная, в СМИ, по ТВ и радио, наружная, на упаковке и др.);

– *потребители* (целевая аудитория, которой адресуется реклама)  
– не является активным участником рекламной деятельности, но позволяет оценить эффективность рекламы.

Любая реклама должна соответствовать Международному кодексу рекламной практики Международной торговой палаты, в котором установлены правила и нормы рекламной деятельности. Вся рекламная деятельность в нашей стране должна осуществляться в соответствии с Законом Республики Беларусь «О рекламе».

**2. Стимулирование сбыта** – кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуги. Мероприятия по стимулированию сбыта могут быть направлены как на покупателей, так и на продавцов товаров. В первом случае поощряется покупка дополнительных единиц товара или товара в более крупной упаковке, стимулируется интерес к новым товарам, поощряется более интенсивное использование товара и т.п. Во втором случае мероприятия могут быть направлены как на собственных продавцов, так и на маркетинговых посредников для поощрения поддержания высокого уровня заказов, включения товара в торговую номенклатуру и др. Средства стимулирования сбыта могут оживить падающий спрос, оперативно достичь желаемой ответной реакции, но носят кратковременный характер и не способствуют формированию устойчивого предпочтения.

**3. Личная продажа** – устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями в целях совершения продажи. Основными характерными чертами личной (прямой) продажи являются: *живое общение*, что позволяет немедленно реагировать на предложения другой стороны; *установление отношений* (от формальных до дружеских); общение формирует *необходимость ответной реакции* (от вежливой благодарности до совершения покупки).

**4. Пропаганда («наблик рилейшинз»)** – планируемые продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью (по определению Английского института общественных отношений). Мероприятия по пропаганде предполагают два направления деятельности: 1 – создание у сотрудников организации личной заинтересованности в успехе предприятия, формирование у них чувства ответственности (имидж во внутренней среде),

2 – налаживание общения с деловыми партнерами и общественностью и формирование благоприятного имиджа организации во внешней среде.

**Особенности маркетинговых коммуникаций ТПН.** Значимость составляющих комплекса маркетинговых коммуникаций определяется назначением товаров и услуг (табл. 11). В продвижении ТПН на первое место выходят *личные продажи*, когда в диалоге участвуют профессионалы и акт заключения сделки является завершающим действием по продвижению товара. В ходе устанавливаемых долговременных отношений личные продажи могут заменить собой весь комплекс маркетинговых коммуникаций, направленных на конкретного потребителя. *Стимулирование сбыта* зависит от этапа жизненного цикла, на котором находится товар. В *рекламной деятельности* используют специализированные газеты и журналы, выставки, ярмарки, конкурсы и т.п. Для целей *пропаганды* – мероприятия событийного характера (торжественные пуск или открытие, пресс-конференции и т.п.).

Таблица 11

Значимость составляющих комплекса маркетинговых коммуникаций

<i>Потребительские товары</i>	<i>ТПН</i>
1. Реклама	1. Личные продажи
2. Стимулирование сбыта	2. Стимулирование сбыта
3. Личные продажи	3. Реклама
4. Пропаганда	4. Пропаганда

**Жизненный цикл товара и значимость составляющих комплекса коммуникаций.** На разных этапах жизненного цикла товара перед маркетологами стоят разные задачи, что влияет на формирование комплекса стимулирования с учетом его эффективности.

*0 этап* «Разработка товара» → создавая товар, создавай и потребителя.

*I этап* «Выведение товара на рынок» → информативная реклама; стимулирование опробования нового товара.

*II этап* «Рост объема продаж» → увещательная реклама; стимулирование широкого использования

*III этап* «Зрелость товара» → стимулирование новых пользователей; напоминающая реклама; личные продажи; пропаганда

*IV этап* «Спад продаж и уход с рынка» → активное стимулирование сбыта; напоминающая реклама

**Особенности маркетинговых коммуникаций в строительстве.** С учетом того, что строительные материалы и конструкции, а также строительные услуги, являются преимущественно товарами промышленного назначения (используются профессионалами в строительной деятельности), наиболее значимыми являются личные контакты между производителями и потребителями строительной продукции, заказчиками и подрядчиками строительных услуг. Стимулирование сбыта способствует увеличению объема продаж, особенно для новичков на рынке и в условиях острой конкуренции. Реклама наиболее эффективна при участии предприятий в специализированных выставках, конкурсах, а также через интернет (создание сайтов предприятий с размещением на них всей необходимой информации о продукции, способах приобретения, доставки и т.п.).

## **Тема 15. Сегментация рынка**

**Основные признаки сегментации рынка потребительских товаров и рынка ТПН**

*Признаки сегментации потребительского рынка:* *географический* – по признаку территориальной принадлежности (государства, регионы, города, районы); *демографический* – по полу, возрасту, образованию, уровню доходов, размеру семьи, роду занятий, национальности и др.; *психографический* – по принадлежности к общественному классу, образу жизни, типу личности; *поведенческий* – по знанию товара, отношению к нему, характеру использования товара.

*Критерии выделения групп предприятий-покупателей:* величина предприятия; деловая репутация; платежеспособность; требовательность покупателя к качеству и техническому уровню товаров; весомость заказчика.

*Правила сегментирования:*

- 1) между сегментами должны быть различия;
- 2) каждый сегмент должен иметь четкие границы;
- 3) сегменты должны быть достаточно большими;

- 4) сегмент должен быть доступен для эффективных методов сбыта (каналы товародвижения, средства рекламы и др.);
- 5) наличие средств для успешной сегментации;
- 6) чем больше сегментов выбрано, тем больше будет конкуренция.

### Виды целевого маркетинга

1– *массовый (недифференцированный) маркетинг*: для всех сегментов рынка предлагается один товар с общим комплексом маркетинга;



Рис. 8. Массовый (недифференцированный) маркетинг

2– *товарно-дифференцированный маркетинг*: для каждого сегмента рынка предлагается «свой» товар с особым комплексом маркетинга;

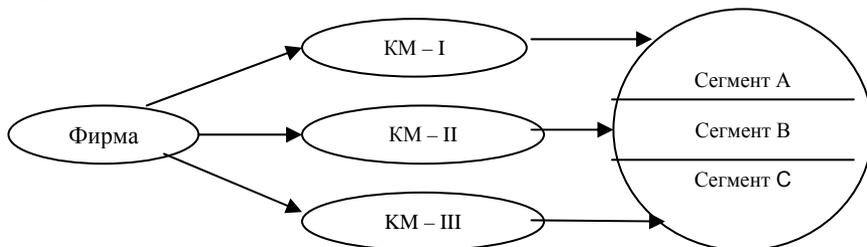


Рис. 9. Товарно-дифференцированный маркетинг

3– *целевой маркетинг*: товар со специальным комплексом маркетинга предлагается одному или нескольким выбранным сегментам.

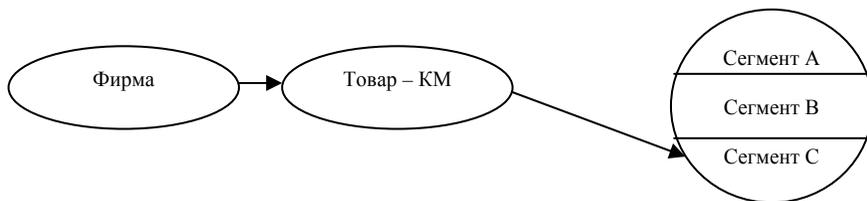


Рис. 10. Целевой маркетинг

## Тема 16. Позиционирование товара на рынке

**Условия позиционирования.** *Позиционирование товара* предполагает обеспечение ему конкурентоспособного положения на рынке в результате разработки соответствующего комплекса маркетинга. **Для успешного позиционирования** необходимо: определить позиции конкурентов; определить конкурентные преимущества товара, определить место нового товара среди уже известных с учетом спроса потребителей.

### Варианты позиционирования:

**1-ый: позиционирование рядом** с одним из существующих конкурентов и борьба за долю рынка (если предлагаемый товар превосходит товар конкурента; рынок достаточно велик, чтобы вместить как минимум двух конкурентов; конкуренты располагают меньшими ресурсами; избранная позиция в большей степени отвечает особенностям сильных деловых сторон организации);

**2-ой: завоевание потребителей** – разработка нового товара, которого еще нет на рынке (если существуют *технические возможности* для создания товара, которого еще нет на рынке; *экономические возможности* для создания товара в рамках планируемого уровня цен; *достаточное число покупателей*, предпочитающих такой товар).

## Тема 17. Сегментация рынка строительной продукции

**Основные признаки сегментации строительной продукции.** **Критерии выбора целевого сегмента.** **Позиционирование строительного продукта на рынке.** Сегментация рынка строительной продукции проводится по общим правилам с учетом специфики строительных товаров и услуг, например, при сегментации потребителей одновременно необходимо учитывать как промышленные

предприятия, так и частных лиц; при сегментации по географическому признаку учитываются как местные потребители, так и возможность выхода на внешний рынок; строительная продукция используется в проектах, растянутых во времени; существенное влияние оказывает сезонность выполнения работ и т.п.

При формировании критериев сегментации учитывают способы оценки потребительских предпочтений, соответствие количественных параметры сегмента конкурентным преимуществам предприятия, доступность сегмента для продвижения строительной продукции, максимальное соответствие потребительских преимуществ продукции выбранному сегменту, определяют степень защищенности выбранного сегмента от конкурентов и др.

Позиционирование продукции предполагает последовательное выполнение ряда действий:

- 1) Определение принципов сегментирования рынка
- 2) Составление профилей полученных сегментов
- 3) Оценка полученных сегментов
- 4) Выбор одного или нескольких сегментов
- 5) Решение о позиционировании товара в выбранном сегменте.
- 6) Разработка комплекса маркетинга для целевого сегмента – позиционирование товара.

## **Тема 18. Организация маркетинговой службы предприятия**

**Цели и задачи службы маркетинга:** анализ рыночной ситуации и разработка рекомендаций; планирование и организация деятельности по сбору маркетинговой информации; рекомендации рыночной стратегии; разработка имиджа предприятия и координация мероприятий по его поддержанию; участие в разработке, производстве, сбыте товаров, ценообразовании; изучение потребительских предпочтений; отслеживание жизненного цикла товара; разработка программы фостис; развитие и поддержание всех видов маркетинговых коммуникаций; формирование бюджета службы маркетинга.

### ***Функциональный подход к организации службы маркетинга***

**Достоинства:** простота; функциональная специализация маркетологов; здоровая конкуренция между функциональными участками. **Недостатки:** при расширении ассортимента снижается эффективность; нездоровая конкуренция между функциональными участками.



Рис. 11. Функциональная организация службы маркетинга

***Товарный (рыночный) подход к организации службы маркетинга***

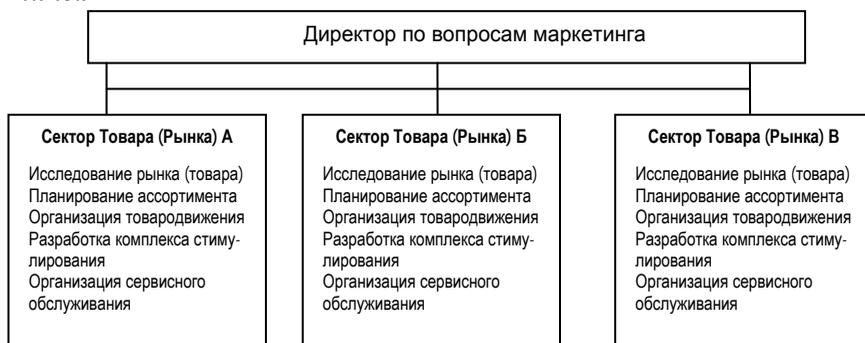


Рис. 12. Товарная (рыночная) организация службы маркетинга

**Достоинства товарного подхода:** полный маркетинг всего ассортимента товаров; комплексное изучение спроса по всей номенклатуре товаров. **Недостатки товарного подхода:** широкий круг обязанностей каждого сотрудника отдела .

**Достоинства рыночного подхода:** разработка комплексной программы выхода на рынок с учетом его специфики. **Недостатки рыночного подхода:** низкая степень специализации; возможное дублирование функций; недостаточное знание всей номенклатуры продукции.

**Товарно-рыночная** организация маркетинговой службы – сочетание товарного и рыночного подходов: управляющие по товарам отвечают за планирование сбыта и прибыли от продажи своих това-

ров, а руководители секторов по рынкам отвечают за перспективы развития рынков в разрезе выделенных потенциальных сегментов.

*Недостатки:* высокая себестоимость содержания службы; пересечение функций.

**Система маркетингового контроля.** Маркетинговый контроль – предполагает действия по сопоставлению запланированных показателей с реальными результатами на всех этапах маркетинговой деятельности предприятия.

## **Тема 19. Особенности управления маркетингом в строительстве**

Управление маркетингом в строительстве предполагает: анализ рынка и возможностей предприятия; выбор целевых сегментов, предпочтительных для предприятия; разработку всего комплекса маркетинга (товарная номенклатура, ценообразование, распространение и продвижение строительной продукции); планирование маркетинговых мероприятий; реализация маркетинговых планов; контроль реализации маркетинговых мероприятий.

## **Тема 20. Менеджмент и управление. Целесообразность и целенаправленность менеджмента**

**Понятие менеджмента. Процесс управления. Управляющая и управляемая подсистемы.**

*Менеджмент* (англ. management, от manage — управлять) – совокупность принципов и методов управления организацией, направленных на достижение поставленных целей, на основе использования внутреннего потенциала организации с учетом влияния внешней среды.

Управление, как любой процесс, можно представить как последовательность выполнения каких-либо действий – этапов. Эти этапы можно представить, как функции управления.

Организация – это система, т.к. состоит из некоторого числа *людей, совместно* действующих для достижения *общей цели*. Поскольку люди должны действовать совместно, их деятельностью необходимо управлять, соответственно можно выделить две основные подсистемы – управляющую и управляемую (рис. 13).

Стадии и функции управления

Стадии управления	Функции управления
Принятие управленческого решения	Прогнозирование
	Планирование
Реализация принятого решения	Организация
	Координация и регулирование
	Стимулирование
Контроль	Учет
	Анализ

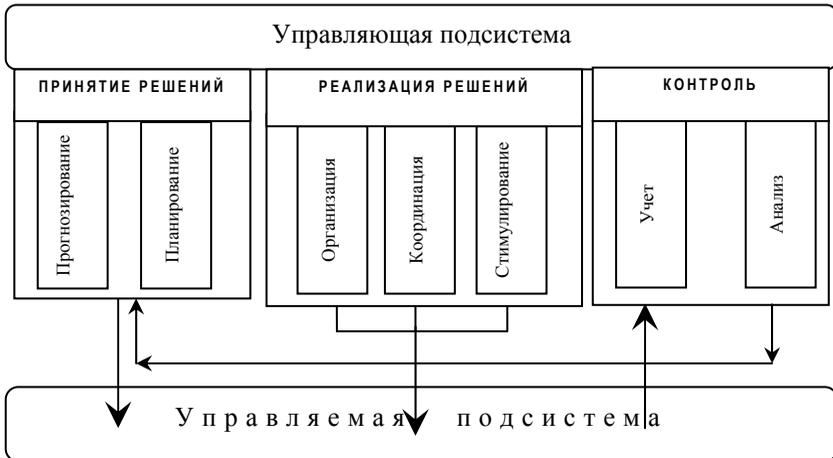


Рис. 13. Управляющая и управляемые подсистемы организации

**Требования к постановке целей. Дерево целей, правила его построения.** Наличие общей цели – основной признак организации. Цели формулируются руководством организации и должны отвечать требованиям: 1) конкретность (понимание исполнителями); 2) измеримость (возможность оценки достижения); 3) достижимость (возможность достижения).

Возможны 4 варианта соотношения цели и достигнутого результата:

1. Конечный результат соответствует поставленной цели ( $P \equiv Ц$ )
2. Конечный результат ПРЕВОСХОДИТ намеченную цель ( $P > Ц$ )
3. Конечный результат уступает поставленной цели ( $P < Ц$ )
4. Конечный результат *противоречит* поставленной цели ( $P \not\equiv Ц$ )

В каждом случае несоответствия необходимо выяснить его причины и предпринять соответствующие действия.

**Распределение ресурсов организации в соответствии с оценкой целей. Ситуационный подход в менеджменте.**

**Ресурсы**, которыми располагает организация – **материальные** (здания, помещения, оборудование, материалы, транспорт); **финансовые** (счета в банках, наличность, ценные бумаги, кредиты); **людские** (персонал с учетом квалификации, акционеры, собственники); **информационные** (законы, учредительные документы, договоры); **временные** – ограничены сроками выполнения заданий.

Все организации действуют в условиях ограниченности ресурсов. Исходя из этого, *ситуационный подход в менеджменте* предполагает такое управление организацией, при котором есть возможность реагирования на ограничение доступности того или иного ресурса и внесение корректив в организацию достижения поставленных целей.

## **Тема 21. Организация как объект управления**

**Организация как большая открытая система.** Система – это объединение частей в целое, свойства которого могут отличаться от свойств входящих в него частей. Организация – это большая открытая система, т.к. требует извне ресурсов, а во внешнюю среду отдает свою продукцию. Поэтому организация обладает свойствами большой открытой системы: *неаддитивность* – эффективность деятельности организации в целом не равна сумме эффективности работы отдельных подразделений; *эмерджентность* – несовпадение целей организации с целями входящих в нее частей; *синергичность* – однонаправленность действий, интеграция усилий в системе, приводящая к возрастанию результата; *мультипликативность* – быстрое развитие процессов, направленных на умножение эффективности системы; *устойчивость* – показатель, который может быть нарушен из-за необоснованных изменений внутренней среды си-

стемы, или влияния факторов внешней среды; *адаптивность* – способность системы приспосабливаться к изменению внешних условий, саморегуляция и восстановление устойчивой работы; *централизованность* – способность быть руководимой из центра; *обособленность* – стремление системы к автономности, изолированности; *совместимость* – взаимоприспособляемость и взаимоадаптивность частей системы; *свойство «обратных связей»* – информация с выхода системы поступает на вход этой системы и используется для анализа и принятия последующих решений.

**Внешняя среда прямого воздействия:** *Поставщики* (сырья, оборудования, энергоресурсов и т.п.). *Источники трудовых ресурсов* (персонал должен соответствовать квалификационным требованиям). *Законы и государственные органы* (правовой статус организации, налогообложение ее деятельности, лицензирование различных видов деятельности и т.п.). *Клиенты* (способность находить потребителя продукции и удовлетворять его запросы). *Конкуренты* (могут влиять как на продукцию, цену, условия продаж, так и на условия работы, оплату труда и т.п.).

**Внутренняя среда организации.** *Цели организации* – конкретные конечные состояния или желаемый результат, к которым стремится группа, работая вместе. Цель коммерческой организации – получение прибыли. *Задачи*, т.е. установленная работа (серия работ) которая должна быть выполнена оговоренным образом в установленные сроки. Выделяют 3 категории задач: 1) работа с предметами (инструментами, машинами) – задачи рабочего; 2) работа с людьми – задачи руководителей всех уровней; 3) работа с информацией – задачи специалистов и руководителей. *Технология* – «средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты и услуги» (социолог Чарльз Перроу). Выполнение задачи предполагает использование конкретной технологии, т.е. задачи и технологии неразрывно связаны. *Структура организации* – это взаимоотношение подразделений организации, выстроенное для эффективного достижения целей организации. В структуре организации просматривается структура управления (упорядоченное расположение уровней управления). *Персонал* (производственный – основные и вспомогательные рабочие – и управленческий – руководители, специалисты, технические исполнители).

**Миссия, цели и задачи строительной организации. Внутренняя и внешняя среда строительной организации.** Миссия цели и задачи строительной организации определяются направленностью ее деятельности – от производства строительных изделий и конструкций до эксплуатации готовых зданий и сооружений, а также определение возможностей из перепрофилирования. В современных условиях общим будет тенденция к снижению материалоемкости и энергоемкости строительства, использование энергосберегающих технологий, как на этапах производства строительных элементов, так и, особенно, при эксплуатации зданий и сооружений.

## **Тема 22. Общие и специальные функции менеджмента. Особенности реализации функций менеджмента в строительной организации**

### **Понятие, место функций в системе категорий менеджмента.**

Функция менеджмента – вид деятельности работников аппарата управления, основанный на разделении и кооперации управленческого труда, характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления. Общие функции менеджмента – это основные этапы управления предприятием: прогнозирование, планирование, организация, координация, стимулирование, учет и контроль, анализ; а также постановка целей и задач; регулирование и разрешение конфликтов; формирование организационной культуры и другие. (табл. 13).

### **Классификация функций менеджмента. Общие и специальные функции менеджмента и их взаимосвязь.**

Если деятельность предприятия затрагивает различные области и сферы деятельности (основное и вспомогательное производство, охрана окружающей среды, конструкторская и техническая подготовка производства), можно выделять управление каждой сферой деятельности (специальные функции менеджмента). По виду деятельности работников аппарата управления, связанной с использованием ресурсов, выделяют конкретные функции менеджмента..

**Планирование** – систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях.

## Функции менеджмента

Общие ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ	Общие ФУНКЦИИ менеджмента	Управленческие РЕШЕНИЯ
Обоснование темпов планомерного развития организации	Прогнозирование и планирование	Планы-прогнозы, стратегический план, план экономического, научно-технического, социального развития.
Образование структурных подразделений системы производства и установление взаимосвязей между ними Образование структурных подразделений системы управления, установление связей между объектом и субъектом управления	Организация	Утверждение структур производства и управления взаимосвязями Утверждение штатов, положений, инструкций и т.п.
Установление взаимодействия подразделений производства, согласование действий управленческих подразделений, управленческого персонала Сохранение установленных режимов, устойчивости, стабильности системы производства	Координация и регулирование	Утверждение графиков взаимодействия и распорядка работ Утверждение стандартов, обязательств, норм
Создание условий для эффективной, творческой работы и поддержание постоянной заинтересованности в результатах труда	Мотивация и стимулирование	Утверждение материальных и моральных стимулов к труду
Количественная и качественная оценка результатов деятельности. Подготовка решений по развитию производства	Контроль, учет, анализ	Решения по результатам ревизий, проверок, учета, анализа хозяйственной деятельности

*Целью планирования* является упрощение достижения целей предприятия путем устранения отрицательного влияния неопределенности внешней среды, оптимального распределения ресурсов и повышения эффективности работы руководителей.

*Процесс планирования* включает в себя 4 этапа:

- 1) выработка общих целей предприятия;
- 2) детализация и конкретизация целей;
- 3) определение путей, экономических и иных средств достижения этих целей;
- 4) контроль за достижением целей.

**Основные принципы планирования:** *единства* – все подразделения организации должны развиваться в едином направлении; *участия* объединяет оперативное руководство с планированием; *непрерывности* – процесс планирования должен осуществляться постоянно; *гибкости* – планы должны составляться с возможностью уточнения при необходимости; *точности* – максимально возможная точность планирования.

**Организация** – это процесс по установлению и совершенствованию взаимосвязей между подразделениями предприятия.

**Три основных направления** организационной деятельности:

- I. формирование организационной структуры предприятия,
- II. определение норм управляемости,
- III. установление взаимоотношений полномочий и ответственности.

**Цель, содержание и результаты выполнения функций мотивации и стимулирования.** Научные теории мотивации формировались с 40-х годов XX века и развиваются до сих пор. Они разделяются на содержательные теории мотивации (побудительные мотивы человека к труду – потребности человека) (табл. 14) и процессуальные теории мотивации (мотивация возникает в процессе труда).

**Потребность** – переживание человеком нужды в чем-либо, вызывающее необходимость действовать определенным способом.

**Мотив** – осознанное побуждение, обуславливающее действие человека для удовлетворения какой-либо его потребности.

**Стимулы** – условия, создаваемые во внешней среде, для поощрения определенного поведения человека.

**Вознаграждение** – то, что человек считает для себя ценным.

Цель *содержательных* теорий мотивации – установить, в чем состоят потребности работников. Они сосредотачивают внимание на факторах, которые побуждают действовать и стимулируют деятельность, т.е. на *мотивах, потребностях* и *побуждениях*.

Таблица 14

Содержательные теории мотивации

<p><b>Теория Маслоу</b> «Теория человеческой мотивации», 1943 г.</p>	<p><b>5 типов потребностей</b> (пирамида Маслоу):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>физиологические</i> потребности (голод, жажда);</li> <li>2) потребности в <i>безопасности</i> (сохранение жизни и здоровья, уверенность в завтрашнем дне, пенсионном обеспечении);</li> <li>3) <i>социальные</i> потребности (общение с людьми, сопричастность к общему делу, доброжелательное отношение людей);</li> <li>4) потребность в <i>признании</i> (чувство собственной значимости и нужности для предприятия, социальный престиж, уважение окружающих, высокий социальный статус);</li> <li>5) потребность в <i>самоактуализации</i> или <i>самовыражении</i> (стремление к самосовершенствованию, творчеству, развитию).</li> </ol> <p>Потребности 1 и 2 ступеней – базовые. Потребности более высокого уровня актуальны, когда хотя бы частично удовлетворены предыдущие потребности</p>
<p><b>Теория Мак-Клелланда</b> или <b>теория приобретенных потребностей</b> «Два лица власти», 1970 г.</p>	<p>дополняет схему Маслоу <b>потребностями</b>: <i>во власти</i> (власть ради власти или власть ради достижения цели), <i>успехе</i> (стремление самостоятельно ставить цели и более эффективно, чем ранее достигать их) и <i>причастности</i> (стремление к дружбе, общению, работе с людьми). Нет четкой иерархии потребностей</p>

<p><b>Теория Герцберга</b> «Мотивация на работе», 1959 г.</p>	<p><b>2 группы факторов:</b> 1) <i>гигиенические</i> (внешние или факторы здоровья) – заработная плата, условия труда, статус, режим работы, межличностные отношения, контроль; 2) <i>мотивирующие</i> (внутренние, присущие самой работе) – возможность делового и творческого роста, признание окружающих, ощущение успеха. Достаточность первых факторов не дает развиваться чувству неудовлетворенности. С помощью мотивирующих факторов обеспечивать удовлетворенность.</p>
<p><b>Теория Альдерфера (теория ERG),</b> «Существование, причастность и рост. Человеческие потребности в организации», 1972 г.</p>	<p><b>Потребности</b> объединены в <b>3 группы:</b> <i>существования (Existence)</i> (физиологические потребности), <i>причастности (Relatedness)</i> (принадлежность к группе, семье, иметь друзей) и <i>роста (Growth)</i> (потребность в признании, самоутверждении, самосовершенствовании). Движение может идти вверх, если предыдущая потребность удовлетворена, и вниз, если она не удовлетворяется.</p>
<p><b>Теория человеческого фактора, Теория X и Y Мак-Грегора</b> «Человеческая сторона предприятия», 1960 г. 2 типа отношений Руководитель – Подчиненный</p>	<p><b>Теория X:</b> <i>властный руководитель</i> заставляет подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации, т.к. их нужно к этому принуждать, контролировать; подчиненные предпочитают, чтобы ими руководили, стремятся избегать ответственности, им хочется стабильности в работе. <b>Теория Y:</b> <i>либеральный руководитель</i> считает, что, если люди осознают необходимость достижения цели, то они проявят самоконтроль и саморуководство; привыкают брать на себя ответственность, склонны к творчеству в решении организационных проблем.</p>

<p><b>Теория Z,</b> <i>Уильям Оучи,</i> <i>1981 г.</i> Отражает отношение японских менеджеров к персоналу</p>	<p><b>Руководитель</b> должен заботиться о каждом сотруднике как о человеке в целом (обеспечить необходимый уровень зарплаты и заботиться о качестве жизни) <b>Работник</b> заинтересован в будущем предприятия не меньше руководителя (надо привлекать сотрудников к групповому процессу принятия решений) <b>Предприятие</b> заинтересовано в сотруднике: система пожизненного найма; ротация кадров для подбора наиболее подходящего работнику вида деятельности.</p>
---	--

**Процессуальные** теории мотивации ориентированы на процесс и заостряют внимание на выборе поведения, которое зависит от возможности достижения цели и может привести к желаемым результатам.

**Теория ожидания** (предложена В. Врумом в книге «Работа и мотивация», 1964 г.) – человек действует, если ожидает удовлетворения своих потребностей. **Ожидание** – это оценка человеком вероятности наступления события. Мотивация зависит от: ожиданий в отношении «Затраченные усилия – полученный результат» («З-Р»), ожиданий в отношении «достигнутый результат – получаемое вознаграждение» («Р-В»), ценность вознаграждения для конкретного работника («Ц»).

$$\text{Мотивация} = \langle \text{З-Р} \rangle \times \langle \text{Р-В} \rangle \times \langle \text{Ц} \rangle$$

**Теория справедливости** (Стейси Адамс, 70-ые годы XX в.): субъекты отношений (человек – организация, человек – человек, организация – организация) сравнивают полученную отдачу от отношений с вкладом, который они сделали. Справедливость – это соответствие вклада и отдачи. Стейси Адамс выделяет 6 возможных реакций на несправедливость.

Элементы теорий ожидания и справедливости включает в себя комплексная теория «**Модель Портера – Лоулера**», по которой результат зависит от затраченных усилий, способностей и характера человека, а результативный труд приводит к удовлетворению.

В соответствии с *теорией постановки целей* Эдвина Локка мотивация работника зависит от его участия в постановке целей и удовлетворенностью результатами труда.

**Партисипативное управление** – это система взглядов и практического опыта по формированию заинтересованности работника не только непосредственно в своей работе, но и в том, как его работа сказывается на деятельности всей организации.

**Стимулирование** – это деятельность руководителя по формированию и поддержанию заинтересованности работников в результатах их труда и успешности организации в целом. Работа по стимулированию работников может вестись в различных направлениях: совершенствование материального вознаграждения сотрудников (материальное стимулирование); разработка и применение моральных стимулов к труду; создание условий привлекательности, интересности труда, эстетичности трудового места и трудовых операций; гарантирование занятости, деловой карьеры, возможностей повышения квалификации и т.д. Стимулы к труду должны быть гласными, известными всем сотрудникам и обязательно заслуженными.

**Контроль** как функция менеджмента. **Контроль** – это процесс установления отклонения от предусмотренных величин и действий в хозяйственной деятельности и обеспечения достижения организацией своих целей. Контроль выполняет стабилизирующую роль в цикле управления. **Цель контроля:** соблюдение соответствия между намеченными планами и проводимыми мероприятиями, обнаружение недочетов и нарушений в процессе производства и управления, своевременное их исправление и недопущение повторения. **Субъект контроля** – руководитель (это неотъемлемая часть его должностных обязанностей). **Объект контроля** – организация, состоящая из отдельных элементов с происходящими в них процессами (средства и предметы труда, персонал, производственные и управленческие процессы).

**Этапы процесса контроля.**

**1 этап.** Установление нормативов (показателей к достижению которых должны стремиться исполнители в процессе достижения намеченных целей).

**2 этап.** Сопоставление достигнутых результатов с нормативами, с учетом допустимых отклонений.

**3 этап.** Корректировка отклонений от планов и нормативов.

Выделяют **три основных вида** контроля: *предварительный, текущий и заключительный*.

### **Тема 23. Вертикальное и горизонтальное разделение труда**

Направления **вертикального разделения труда**: общее руководство, технологическое руководство, экономическое руководство, оперативное управление, управление персоналом. Иерархия уровней управления.

**Признаки горизонтального разделения труда**: функциональный, товарно-отраслевой, квалификационный. **Горизонтальное разделение труда** (департаментизация) – это выделение относительно обособленных видов деятельности (разделение в соответствии со специальными или конкретными функциями менеджмента: управление производством, финансами, персоналом, сбытом и т.д.), региональное разделение, разделение по виду выпускаемой продукции, разделение по виду потребителя, а для проектных и научно-исследовательских организаций проектное разделение.

### **Тема 24. Типы организационных структур. Организационные структуры строительных предприятий**

**Сущность и содержание организационной структуры управления предприятием.** В основе построения организационных структур управления лежит *горизонтальное и вертикальное* разделение управленческого труда. В соответствии с горизонтальным разделением труда выделяют *функциональные, региональные, продуктовые, потребительские и проектные* организационные структуры.

**Вертикальное разделение труда** возникает при необходимости управлять трудом большого количества людей, занимающихся различной деятельностью.

**Типы организационных структур управления.** При передаче задач и полномочий от руководителя к подчиненному и далее к другим подчиненным возникают **линейные структуры управления**. Все полномочия и вся информация сосредоточена в руках руководителя каждого уровня. Линейная структура характерна для малых предприятий, где незначителен круг решаемых вопросов, немного производственных связей. Во главе производственного

подразделения стоит руководитель, который осуществляет все функции управления и подчиняется вышестоящему начальнику. Просматривается соподчиненность руководителей различных уровней снизу вверх. Все руководители одновременно осуществляют административное и функциональное управление. *Преимущества:* простота, оперативное управление, повышение ответственности руководителя за эффективность работы. *Недостатки:* высокий уровень требований к компетентности руководителей каждого уровня.

При возрастании масштабов производства и расширении круга вопросов, решаемых руководителями, целесообразно использовать **функциональную структуру управления**, при которой за управленческими отделами закрепляется выполнение различных функций управления. Функции управления зависят от вида деятельности предприятия. Выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возложено на специалистов. Специалисты одного профиля объединены в структурные подразделения системы управления и принимают решения, которые являются обязательными для производственных подразделений. Исполнители находятся в двойном подчинении: подчиняются линейному начальнику и функциональному специалисту. *Преимущества:* линейный руководитель занят оперативным управлением; функциональные специалисты решают специальные вопросы; хорошая адаптация сотрудников к работе, незначительное дублирование управленческой деятельности. *Недостатки:* ни одна из служб не несет ответственности за достижение целей организации, возможна несогласованность команд от различных функциональных служб; руководители среднего уровня узкие профессионалы.

**Линейно-функциональная** структура (*штабная*) обладает преимуществами линейной и функциональной структур, что сглаживает их недостатки. При линейном руководителе образуют штаб специалистов, который готовит данные для решения специальных вопросов. Функциональные органы подчиняются руководителю и их распоряжения отдаются производственным подразделениям только после согласования с ним. Это способствует более компетентному решению вопросов. Нагрузка на линейного руководителя возрастает, т.к. он выступает посредником, подчиняясь функциональным руководителям и осуществляя руководство производственным под-

разделением. Линейный руководитель принимает информацию от подчиненных подразделений, дает задание функциональным службам, вырабатывает решения, отдает команды сверху вниз. Основу линейно-функциональной структуры составляет линейное управление. Роль функциональных органов тем больше, чем выше уровень управления (на уровне управления предприятием они выполняют функции планирования, технической подготовки производства, выработки управленческих решений). При укрупнении производства и усложнении производственных связей линейному руководителю становится труднее координировать работу. Отсутствие прочных связей между функциональными службами затрудняет их взаимодействие и порождает параллелизм в работе.

При расширении предприятия и распространении его влияния на больших территориях создаются *региональные структуры управления*. При освоении предприятием производства принципиально новых видов продукции целесообразно создавать *продуктовые структуры управления*. *Потребительские структуры управления* создаются при ориентации предприятия на потребителя при оказании услуг или выпуске продукции (например, выпуск военной и гражданской продукции; довузовская и послевузовская подготовка в вузах). При проведении научных исследований и конструкторских разработок сложных изделий, требующих привлечения высококвалифицированных специалистов разных специальностей, больших затрат средств и времени могут создаваться *проектные структуры управления*. При этом вводится должность руководителя проекта, которому подчиняются все работники, участвующие в проекте, а также необходимые материальные и финансовые ресурсы.

**Задачи, принципы и этапы формирования оргструктур.** При построении организационной структуры предприятия необходимо учитывать: цель и миссию предприятия; специфику его деятельности; размеры; этап жизненного цикла; степень централизации и др. Организационная структура предприятия строится с учетом положений Устава предприятия, а также должностных инструкций, положений о структурных подразделениях и других локальных нормативных документов. Основная цель создания организационной структуры – обеспечить наиболее эффективное достижение целей, стоящих перед предприятием.

## Тема 25. Основные принципы менеджмента

Принцип *научности*: видеть и устранять противоречия между теорией и практикой.

Принцип *системности и комплексности*: в организацию входят разные подсистемы, которые должны взаимодополнять друг друга.

Принцип *единоначалия и коллегиальности* в выработке решений: за реализацию коллегиально принятого решения персональную ответственность несет руководитель организации.

Принцип *демократического централизма*: разумное, рациональное сочетание централизации и децентрализации управления, соотношение прав и ответственности между руководством и коллективом; в управлении не допустима как автократия, так и охлократия (власть толпы).

Принцип *баланса власти*: уровень влияния руководителя на подчиненных равен степени зависимости подчиненных от руководителя.

Принцип *оптимального сочетания отраслевых и территориальных интересов*: интересы организации неотделимы от проблем региона – экология, занятость населения, социальные, культурно-этнические и экономические.

Принцип *приоритетности действий* с учетом значимости этапов работ.

Постоянный *учет* психологических, возрастных, половых и культурно-этнических *особенностей работников* и их *мотивации*.

## Тема 26. Административные, экономические и социально-психологические методы менеджмента

Совокупность приемов и способов целенаправленного воздействия на коллектив или отдельного работника с целью побудить действовать в интересах предприятия называется *методами менеджмента*. Методы менеджмента отличаются тем, на активизацию каких мотивов в поведении человека они ориентированы.

Выделяют 3 группы методов управления.

1) **Организационно-административные** методы управления призваны определить место коллективов и отдельных работников в структуре предприятия; права, обязанности и меру ответственности; способы координации действий и взаимосвязей в процессе производства. Организационно-административные методы носят обяза-

тельный безвозмездный характер, предполагают выполнение строго определенных действий и требуют системы контроля за их исполнением.

Они включают: *организационные методы*, ориентированные на применение в типичных ситуациях: регламентирование (устанавливается статус, цели и правила; полномочия, права, ответственность и критерии оценки деятельности), нормирование (позволяет определить нормы (численности, обслуживания, управления и т. п.), ин- структурирование; *распорядительные методы* (в форме приказов, распоряжений, постановлений, указаний); *дисциплинарные методы* (строго в соответствии с Трудовым кодексом при невыполнении работником своих обязанностей; применяет только работодатель).

*Преимущества*: наиболее эффективны в простых ситуациях; устанавливают строгую дисциплину; обеспечивают выполнение технологии. *Недостатки*: не способствуют творческому отношению к труду, приводят к концентрации власти, обязательное оформление решений затягивает время их реализации.

2) *Экономические методы управления* – это способы воздействия, имеющие в своей основе экономические отношения и затрагивающие экономические интересы (государства, отрасли, предприятия и отдельной личности). Экономическая мотивация персонала включает прямое материальное вознаграждение (заработная плата, премии), дополнительное материальное вознаграждение (социальные выплаты, пенсии, получение льготных кредитов), штрафы и налоги.

3) *Социально-психологические методы управления* призваны способствовать созданию такого климата в организации, при котором работник делает все необходимое для достижения целей организации и получает все необходимое для раскрытия своего творческого потенциала: развитие социальной инфраструктуры предприятия, соревнование, преодоление и использование конфликтов, гуманизация труда, моральное поощрение и порицание, психологическое влияние, убеждение.

## **Тема 27. Руководитель в системе менеджмента**

**Типы стилей управления. Факторы, влияющие на выбор стиля управления.** Стиль управления характеризуется манерой

поведения руководителя по отношению к подчиненному, формами и методами управления коллективом и отдельной личностью.

По классификации, предложенной Куртом Левиным, стили руководства могут быть:

-**авторитарный** (руководитель сосредоточен на работе; управление построено на строгом соблюдении норм и правил; единоличное принятие решений);

-**демократический** (руководитель сосредоточен на человеке, приветствуется инициатива, практикуется коллегиальное принятие решений, руководитель признан лидером в коллективе);

-**попустительский** (подчиненные получают почти полную свободу, руководитель практически никаких указаний не дает, отсутствует сотрудничество, т.е. руководитель в стороне от группы).

До настоящего времени не выявлено однозначной зависимости эффективности работы группы от стиля руководства. Как авторитарный, так демократический стили управления имеют свои преимущества и недостатки.

**Преимущества авторитарного стиля:** обеспечивает четкость и оперативность управления; создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей; уменьшает время принятия решений, в малых организациях возможна быстрая реакция на изменение внешних условий; не требует дополнительных материальных затрат; позволяет справиться с трудностями становления «молодых» организаций. **Недостатки авторитарного стиля:** игнорирование инициативы, неиспользование творческого потенциала работников; отсутствие действенных стимулов труда; громоздкая система контроля с дополнительными затратами на нее; в крупных организациях бюрократичивание аппарата управления; невысокая удовлетворенность исполнителей своим трудом; высокая степень зависимости группы от постоянного волевого давления руководителя. **Авторитарный стиль управления уместен**, если того требует производственная ситуация и персонал добровольно и охотно соглашается на авторитарные методы руководства.

**Преимущества демократического стиля:** стимулирование проявления инициативы, раскрытия творческого потенциала исполнителей; успешное решение инновационных, нестандартных задач; эффективное использование материально-договорных стимулов труда; использование психологических механизмов трудовой мотивации.

вации; удовлетворенность исполнителей своим трудом; благоприятный психологический климат в коллективе. **Условия успешного применения демократического стиля:** стабильный коллектив; высокая квалификация работников; наличие активных, нестандартно думающих работников; стабильные производственные условия; возможность осуществления весомых материальных затрат.

Использование экономических и социально-психологических методов управления позволяет преодолевать недостатки авторитарного стиля управления и повышать эффективность демократического стиля.

**Классификация управленческих решений.** **Решение** – это выбор единственной альтернативы из большинства возможных. **Управленческое (организационное) решение** – это протекающий во времени мыслительный, эмоциональный и правовой акт по выбору одной из множества альтернатив, совершаемый руководителем в пределах своих полномочий.

По **виду руководящей инстанции** бывают решения *высшего, среднего и нижнего* уровня.

По **содержанию** выделяют *социальные, экономические, плановые, производственные (технические и технологические), кадровые* и другие решения.

По **решаемым задачам:** *стратегические* (направленные на решение перспективных задач в масштабах всей организации), *тактические* (обеспечивают выполнение стратегических решений), *оперативные* (связаны с достижением текущих целей), *информативные* (призваны оценить получаемую информацию), *организационные* (устанавливают необходимую структуру управления) решения.

По **виду лица, принимающего решения:** *индивидуальные (единоличные), коллегиальные* (проблему обсуждает коллективный орган специалистов, но формулирует решение и несет ответственность за него руководитель) и *коллективные* (принимаются всем коллективом, ответственность лежит на всем коллективе).

По **степени определенности используемой информации:** решения, принимаемые в условиях *определенности* (информация является полной и достоверной); решения, принимаемые в условиях *стохастической определенности* (информация задана в вероятностных показателях); решения, принимаемые в условиях *неопреде-*

ленности (информация не имеет численного выражения или противоречива).

По **степени уникальности**: *рутинные* (принимаются руководителем автоматически почти каждый день), *периодические* (принимаются руководителем с определенной частотой), *уникальные* (принимаются руководителем впервые в его практике).

По степени **проявления творчества**: *запрограммированные* (регулярные решения с более или менее разработанной процедурой их принятия в различных ситуациях); *незапрограммированные* (необходимость одновременно разрабатывать процедуру выработки и принятия решения и выработки самого решения).

По **степени сложности**: решения *простые* (принимаются по одному критерию) и *сложные* (должны быть приняты по нескольким, часто противоречивым критериям).

По виду **зависимости переменных во времени**: *статические* решения и *динамические* решения.

По **степени охвата объекта управления**, относительно которого они принимаются: решения *общие* (охватывают весь объект), *частные* (охватывают некоторые стороны деятельности объекта, например, сбыт продукции), *локальные* (затрагивают отдельные элементы управляемого объекта).

По **методам решения** проблем различают решения, основанные: на *интуиции*; на *знаниях и здравом смысле*; на *рационализме*; на *комбинации* подходов.

### **Процесс принятия управленческих решений:**

I. Сбор и обработка информации, необходимой для принятия решения.

II. Постановка целей и задач, к которым стремятся при принятии решения.

III. Формулирование вариантов решений, позволяющая учесть все возможные варианты.

IV. Анализ альтернатив, определение критериев выбора оптимального решения.

V. Принятие решения, т.е. выбор одного из нескольких возможных и его документальное оформление.

VI. Организация исполнения решения. Доведение его до исполнителей. Мотивация исполнителей.

VII. Контроль исполнения принятого решения и внесение необходимых корректив.

### Тема 28. Коммуникации в организации

**Функции и структура информационной системы предприятия.** Информационная среда предприятия состоит из различного вида коммуникаций, как внутри предприятия, так и между организацией и ее внешней средой.

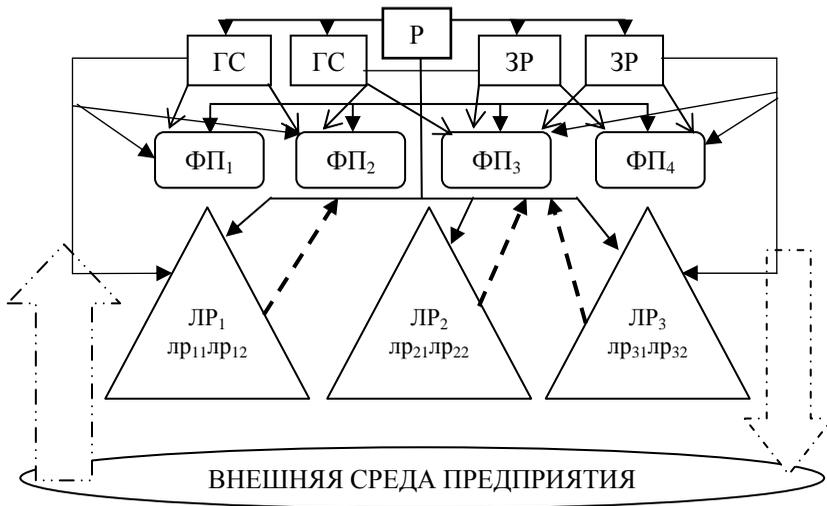


Рис.14. Структура информационной системы предприятия:

**Р** – руководство предприятия; **ГС** – главные специалисты (главный инженер, главный механик и др.); **ЗР** – заместители руководителя; **ФП** – функциональные подразделения (плановый отдел, отдел маркетинга и др.); **ЛР** – линейные руководители (начальники цехов, участков, мастера и др.)

Она включает коммуникации между уровнями и подразделениями (по нисходящей, по восходящей, между подразделениями, непосредственно между руководителем и подчиненным, между руководителем и рабочей группой, а также неформальные коммуникации) и коммуникации со внешней средой, которые тоже имеют различную направленность – по восходящей (с госорганами, учредителями и т.д.), по нисходящей (с подчиненными структурами) и по горизонтали (с поставщиками, клиентами, партнерами и т.д.).

**Межличностные коммуникации. Организационные коммуникации.** Общение в деятельности руководителя по оценкам исследователей занимает от 50 до 90% всего времени. Это и межличностное общение с подчиненными, партнерами, заказчиками, учредителями и контролирующими организациями, а также информационный обмен для реализации управленческой деятельности. Во многом эффективность организации зависит от эффективности коммуникаций.

**Конфликт и его значение в деятельности организации. Причины, последствия, пути разрешения конфликтов.**

Типология конфликтов:

- по **направленности действия** конфликты: *горизонтальные* (лица, не находящиеся в подчинении друг у друга); *вертикальные* (лица, находящиеся в подчинении друг у друга); *смешанные* (представлены вертикальные и горизонтальные составляющие);
- по **значению для организации** конфликты: *конструктивные* (созидательные; приносят пользу дела, от них нельзя уходить) и *деструктивные* (разрушительные; приносят вред; от них надо уходить);
- по **сфере разрешения**: конфликты, разрешаемые в *деловой* сфере и конфликты, разрешаемые в *лично-эмоциональной* сфере;
- по **характеру причин**: конфликты *объективные* и *субъективные*.

Основная задача руководителя в конфликте – выяснить истинные причины и, устранив их, разрешить конфликт в деловой сфере.

Возможно **4 варианта управления конфликтной ситуацией**:

1. **Предотвращение** конфликта: устранить реальный предмет конфликта; привлечь арбитра – незаинтересованное лицо – и быть готовым подчиниться его решению; убедить отказаться одну сторону от предмета конфликта в пользу другой.
2. **Подавление** конфликта (необратимо деструктивных и беспредметных – разработать систему правил, норм для упорядочения отношений между потенциально конфликтными сторонами; целенаправленно сокращать число конфликтующих; создавать и поддерживать условия, препятствующие их взаимодействию).
3. **Отсрочка**: ослабление конфликта для его последующего разрешения, когда «созреют» условия (изменение отношений между

конфликтующими; изменение представления о конфликтной ситуации; изменение значимости объекта конфликта в сознании конфликтующих).

4. **Разрешение** конфликта: изучение конфликтной ситуации, определение динамики и зоны распространения конфликта, выявление оппонентов, объекта конфликта и инцидента; локализация ситуации; анализ конфликтной ситуации; разработка и анализ вариантов разрешения конфликта; выбор метода и формы разрешения конфликта и проверка их адекватности целям производства; реализация выбранного варианта разрешения конфликта; оглашение результатов разрешения конфликта; снятие психологического напряжения (фрустрации) у оппонентов.

Придерживаясь алгоритма разрешения конфликта, можно уменьшить негативные последствия конфликта. В стремлении разрешить конфликт *руководитель* должен стараться избегать повторения наиболее часто встречающихся *ошибок поведения*:

- недостаточное внимание к доводам сторон;
- предпочтение одной стороне на основе прежних связей, припоминание старых обид и промахов;
- влияние недостоверности информации, слухов, домыслов на принятие решения в пользу одной из сторон;
- перекладывание ответственности на одну из сторон;
- утаивание хотя бы части интересов сторон.

Учебное издание

**МАРКЕТИНГ И МЕНЕДЖМЕНТ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ**

Методические указания  
для студентов специальности 1-70 01 01  
«Производство строительных изделий и конструкций»

Составитель  
**БОРТНИЦКАЯ** Майя Геннадьевна

Подписано в печать 12.11.2015. Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная. Ризография.  
Усл. печ. л. 4,07. Уч.-изд. л. 3,18. Тираж 150. Заказ 994.

Издатель и полиграфическое исполнение: Белорусский национальный технический университет.  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя  
печатных изданий № 1/173 от 12.02.2014. Пр. Независимости, 65. 220013, г. Минск.



