

Министерство образования Республики Беларусь
БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТЕ

Кафедра «Технология бетона и строительные материалы»

МАРКЕТИНГ И МЕНЕДЖМЕНТ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

методические указания к практическим занятиям
для студентов специальности

1-70 01 01 «Производство строительных изделий и конструкций»

Электронный учебный материал

Минск 2014 г.

УДК 339.1

Авторы:

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

С.Н. Ковшар, доцент кафедры «Технология бетона и строительные материалы» Белорусского национального технического университета, кандидат технических наук

Рецензенты:

Е.М. Дятлова, доцент кафедры технологии стекла и керамики Белорусского государственного технологического университета, кандидат технических наук

Н.Н. Калиновская, зам. руководителя НТЦ ООО «Полипласт Северо-Запад», кандидат технических наук

В издании содержатся методические указания, задания к практическим занятиям, примерный перечень тем для самостоятельной работы студентов, список основной и дополнительной литературы для студентов специальности: 1-70 01 01 «Производство строительных изделий и конструкций». Для лучшего усвоения учебного материала приводятся схемы, а также включены вопросы для самопроверки и тесты.

Белорусский национальный технический университет
пр-т Независимости, 65, г. Минск, Республика Беларусь

Тел.(017)292-77-52 факс (017)292-91-37

E-mail: emd@bntu.by

<http://www.bntu.by/ru/struktura/facult/psf/chairs/im/>

Регистрационный № БНТУ/СФ70-54.2014

© БНТУ, 2014

© Бортницкая М.Г., Ковшар С.Н., 2014

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
Раздел «МАРКЕТИНГ»	6
<i>Практическое занятие 1. Обоснование цепочки «Нужда – Потребность – Запрос – Товар».....</i>	<i>6</i>
<i>Практическое занятие 2. Сравнение концепций коммерческой деятельности</i>	<i>7</i>
<i>Практическое занятие 3. Характеристика микро- и макросреды маркетинга предприятий строительной индустрии</i>	<i>9</i>
<i>Практическое занятие 4. Составление и анализ комплекса маркетинга «4Р» для потребительских товаров и товаров промышленного назначения.....</i>	<i>11</i>
<i>Практическое занятие 5. Классификация товаров. Выделение признаков сравнения товаров и их ранжирование.</i>	<i>12</i>
<i>Практическое занятие 6. Маркетинговые стратегии. Матрица ВКГ для выбора стратегии предприятия строительной индустрии.</i>	<i>14</i>
<i>Практическое занятие 7. Выбор поставщиков при планировании закупок на предприятиях строительной индустрии.</i>	<i>17</i>
<i>Практическое занятие 8. Разработка комплекса маркетинговых коммуникаций для потребительских товаров и товаров промышленного назначения.....</i>	<i>18</i>
<i>Практическое занятие 9. Выставки в деятельности предприятия. Посещение выставки «Стройэкспо».....</i>	<i>20</i>
Раздел «МЕНЕДЖМЕНТ».....	22
<i>Практическое занятие 10. Построение дерева целей для самоменеджмента.</i>	<i>22</i>
<i>Практическое занятие 11. Матрица SWOT для оценки влияния внешней среды предприятия и возможности использования его сильных сторон.</i>	<i>22</i>
<i>Практическое занятие 12. Анализ различных видов организационных структур для строительных предприятий.</i>	<i>25</i>
<i>Практическое занятие 13. Мотивация личности. Оценка сильных и слабых сторон личности.</i>	<i>27</i>
<i>Практическое занятие 14. Стили руководства. Факторы, влияющие на формирование стиля управления.</i>	<i>34</i>
<i>Практическое занятие 15. Методы управления – административные, экономические, социально-психологические..</i>	<i>35</i>

<i>Практическое занятие 16. Организационная культура</i>	
строительного предприятия.....	38
ТЕМЫ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ	43
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	45

ВВЕДЕНИЕ

В процессе изучения дисциплины «Маркетинг и менеджмент в строительстве» студентами специальности 1-70 01 01 «Производство строительных изделий и конструкций» рассматриваются 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.

Студенты знакомятся с основными приемами и методами проведения маркетинговых исследований, проводят анализ маркетинговой среды предприятий строительной индустрии, изучают различные формы продвижения строительной продукции. Знание основ маркетинга необходимо современному специалисту для обеспечения успешного удовлетворения потребностей строительного рынка. Предусмотрено посещение студентами специализированных выставок с целью изучения, как представленных современных строительных материалов, так и способов участия предприятий в выставочных мероприятиях.

При изучении разделов менеджмента студенты изучают основные методы управления, стили руководства организацией. Также немаловажным является освоение основ самоменеджмента для успешного построения карьеры специалиста.

Все изучаемые вопросы маркетинга и менеджмента даются в привязке к современному строительному комплексу Республики Беларусь.

Раздел «МАРКЕТИНГ»

Практическое занятие 1. Обоснование цепочки «Нужда – Потребность – Запрос – Товар»

Нужда – чувство ощущения человеком нехватки чего-либо.

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).

Задание. Обоснуйте цепочку «Нужда – Потребность – Запрос – Товар»:

- для **ТОВАРОВ** – телефон, ручка, книга, компьютер;
- для **УСЛУГ** – прачечная, печать фотографий, перевозка пассажиров по городу;
- для **НУЖДЫ** – в жилье, в отдыхе, в обучении, в развлечении и др.

Пример

Нужда	Передвижение по городу						
Потребность	Общественный транспорт		Индивидуальный транспорт				
Запрос	Маршрутное такси	Автобус, троллейбус, трамвай, метро	Такси	Автомобиль	Мотоцикл	Мопед	Велосипед

Пирамида потребностей Абрахама Маслоу

Психолог Абрахам Маслоу («Теория человеческой мотивации», 1943 г.) полагал, что в основе поведения человека лежит **5 типов** потребностей:

- физиологические** потребности (голод, жажда);
- потребности в **безопасности** (сохранение жизни и здоровья, уверенность в завтрашнем дне, пенсионном обеспечении);
- социальные** потребности (общение с людьми, сопричастность к общему делу, доброжелательное отношение людей);

- 4) потребность в **признании** (чувство собственной значимости и нужности для предприятия, социальный престиж, уважение окружающих, высокий социальный статус);
- 5) потребность в **самоактуализации** или **самовыражении** (стремление к самосовершенствованию, творчеству, развитию).

Актуальность потребности зависит от удовлетворенности потребностей предыдущего уровня. Значимость потребности зависит от степени ее удовлетворения, и если человек не может удовлетворить потребность определенного уровня, то он возвращается к потребности предыдущего уровня.

Вопросы:

- 1) Как использовать пирамиду А. Маслоу в теории маркетинга.
- 2) Какие потребности Вы стремились удовлетворить:
 - ✓ совершая покупки в течение этой недели,
 - ✓ выбирая подарок другу ко дню рождения;
 - ✓ мечтая о новой машине.
- 3) Применить теорию А. Маслоу для определения потребности, которую удовлетворяет строительный продукт.

Практическое занятие 2. Сравнение концепций коммерческой деятельности

Концепция	Источник прибыли	Характеристика концепции
Совершенствования производства (производственная)	Методы производства	Совершенствование производства с целью уменьшения себестоимости и повышения эффективности
Совершенствования товара (товарная)	Качество товара	Повышение качества товара, улучшение его характеристик
Интенсификации коммерческих усилий (коммерческая)	Методы продаж	Увеличение объемов продаж, используя различные способы продвижения (рекламу и др.)
Маркетинга	Потребности и запросы потребителей	Определение потребностей целевых рынков и их удовлетворение более эффективными способами

Концепция	Источник прибыли	Характеристика концепции
Социально-этичного маркетинга	Сочетание интересов потребителя, производителя и общества в целом	Деятельность с учетом экологии, общественной морали, региональных особенностей и т. п.

Задания:

1. Определить факторы успеха предприятия, при реализации каждой концепции.
2. Сравнить концепцию интенсификации коммерческих усилий (коммерческой) и концепцию маркетинга.

Признаки сравнения	Концепция	
	коммерческая	маркетинга
1) Учет потребностей (<i>кого?</i>)		
2) Подлежит продаже (<i>что?</i>)		
3) Изучение рынка (<i>обязательно?</i>)		
4) Производство (<i>какое?</i>)		
5) Обновление ассортимента (<i>какое?</i>)		
6) Упаковка (<i>для чего?</i>)		
7) Ценообразование (<i>на основе чего?</i>)		
8) Получение прибыли (<i>за счет чего?</i>)		

потребителя; предприятия; то, что будет куплено; то, что произведено; обязательно; отсутствует; гибкое; жесткое; медленное; быстрое; средство сохранения количества и качества товара; средство формирования спроса и стимулирования сбыта; на основе затрат; на основе спроса и предложения; увеличения объема продаж; удовлетворения потребностей

3. При реализации концепции социально-этичного маркетинга, чьи интересы и как учитываются на различных предприятиях:
 - цементном заводе;
 - заводе ЖБИ;
 - кирпичном заводе;
 - молочном заводе;
 - заводе по производству велосипедов.

Вопросы:

- 1) На что направлены усилия предприятие при реализации различных концепций?
- 2) Каким должен быть результат изучения рынка?
- 3) Почему гибкость (быстрая переналаживаемость) производства необходима при реализации концепции маркетинга?
- 4) Как упаковка влияет на выбор потребителя?
- 5) Составить схему последовательности реализации концепций предпринимательской деятельности. Привести примеры, когда предприятия придерживаются той или иной концепции.

Практическое занятие 3. Характеристика микро- и макросреды маркетинга предприятий строительной индустрии

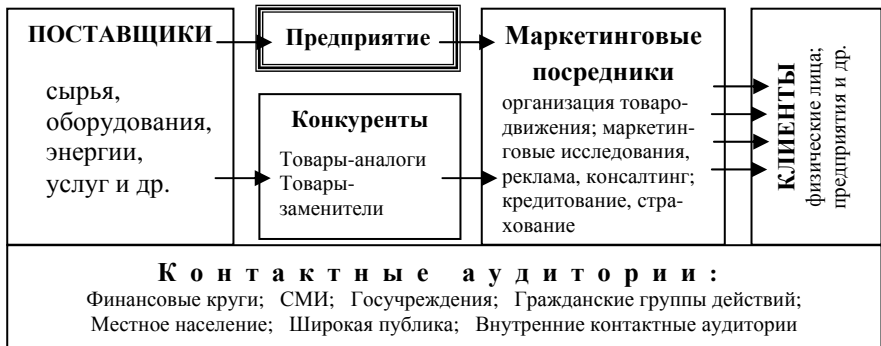


Рис. Схема микросреды маркетинга предприятия

Поставщики обеспечивают предприятие и его конкурентов ресурсами, необходимыми для производства товаров и услуг.

Конкурененты производят и реализуют аналогичные товары и товары, удовлетворяющие ту же потребность.

Маркетинговые посредники помогают предприятию в продвижении, сбыте и распространении товаров (организация товародвижения); в маркетинговых исследованиях, рекламе, консалтинге;

а также к ним можно отнести банки, кредитные и страховые компании.

Пять типов КЛИЕНТУРНЫХ РЫНКОВ:

- 1) потребительский рынок (для личного пользования);
- 2) рынок производителей (для использования в производстве);
- 3) рынок промежуточных продавцов (приобретение с целью перепродажи);
- 4) рынок государственных учреждений (государственные образовательные, медицинские, культурные учреждения, армия, госорганы и т.п.);
- 5) международный рынок.

Контактные аудитории – любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к деятельности предприятия и оказывает влияние на ее работу.

7 типов контактных аудиторий:

- 1) финансовые круги, которые обеспечивают предприятие капиталом (банки, инвестиционные компании, брокерские конторы, фондовые биржи, акционеры);
- 2) средства информации (печатные СМИ, Интернет, ТВ, радио);
- 3) государственные учреждения (здравоохранения, образования, армия и др.);
- 4) гражданские группы действий (организации потребителей, группы защитников окружающей среды);
- 5) местное население;
- 6) широкая публика;
- 7) внутренние контактные аудитории (рабочие и служащие предприятия, руководство, собственники).

Задание: Дать характеристику микросреды маркетинга предприятия строительной индустрии для одного из вида выпускаемой продукции:

Предприятие	Вид продукции
Красносельскстройматериалы	Известь
Белорусский цементный завод	Портландцемент
Минский комбинат силикатных изделий	Силикатный кирпич
Минский комбинат силикатных изделий	Пенополистирол
Минскжелезобетон	Плитка тротуарная
Минскжелезобетон	Блоки керамзитобетонные

Предприятие	Вид продукции
МАПИД	Продукция завода КПД-3
Гомельстройматериалы	Минеральная вата
Белгран	Плиты гранитные
Самостоятельно выбрать продавца или производителя товара	Товарный бетон
	Гипсокартонные листы
	Сэндвич-панели
	Керамический кирпич

Для выполнения задания использовать материалы сайтов выбранных предприятий, информацию, полученную во время прохождения учебной и производственных практик и др.

Практическое занятие 4. Составление и анализ комплекса маркетинга «4Р» для потребительских товаров и товаров промышленного назначения

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

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

Вопросы:

- 1) Что включает в себя комплекс маркетинга?
- 2) С какой целью предприятие его разрабатывает и реализует (*установить обоснованную цену на товар; обеспечить эффективность рекламы; создать новые товары; обеспечить достижение целей предприятия*)? Обоснуйте свой ответ.

Задание: Дать характеристику комплекса маркетинга предприятия по производству строительных материалов и изделий.

Практическое занятие 5. Классификация товаров. Выделение признаков сравнения товаров и их ранжирование.

В соответствии с классификацией товаров отнесите предложенные товары к соответствующим группам:



Рис. Классификация товаров

- Электроэнергия, машинное масло; обслуживание бухгалтерской компьютерной программы;
- Мебель, пальто, кухонный комбайн, велосипед «Аист»
- Страхование, свадебное платье;
- Мыло, хлеб, сосиски, соль;
- Полуфабрикаты (песок, цемент на ЖБИ);
- Станки, холодильники, телевизоры;

- Жилые дома; промышленные здания;
- Ремонт автомобилей; химчистка, компьютерные программы;
- Ювелирные украшения, часы «Rolex»;
- Картина современного художника, бусы из натурального камня.

Для определения предпочтений потребителей можно использовать методика ранжирования, которая позволяет сравнивать товары с учетом значимости для потребителей их свойств. Для выполнения задания необходимо выбрать товар, определить его характеристики, выбрать товары нескольких производителей для сравнения. Затем оценивается значимость (ранг) каждой характеристики товара, и товар каждого производителя оценивается по каждой характеристике. Полученные результаты оценки характеристики умножаются на соответствующий ей ранг и суммируются.

Пример

Товары	Характеристика / Ранг					Суммарная оценка
	Цена	Коэффициент теплопроводности	Срок службы	Температурный диапазон	Срок поставки	
	0,28	0,35	0,25	0,02	0,10	
СВ	3	9	9	8	8	7,20
КВ	2	10	10	8	9	7,62
ППС	5	6	7	6	10	6,37
ЭППС	4	8	7	6	10	6,79
ППУ	1	10	9	10	8	7,03

СВ – стекловата; КВ – каменная вата; ППС – пенополистирол вспененный; ЭППС – пенополистирол экструдированный; ППУ – пенополиуретан

Расчет с учетом ранжирования:

$$СВ = 3 \cdot 0,28 + 9 \cdot 0,35 + 9 \cdot 0,25 + 8 \cdot 0,02 + 8 \cdot 0,1 = 7,20$$

$$КВ = 2 \cdot 0,28 + 10 \cdot 0,35 + 10 \cdot 0,25 + 8 \cdot 0,02 + 9 \cdot 0,1 = 7,62$$

$$ППС = 5 \cdot 0,28 + 6 \cdot 0,35 + 7 \cdot 0,25 + 6 \cdot 0,02 + 10 \cdot 0,1 = 6,37$$

$$ЭППС = 4 \cdot 0,28 + 8 \cdot 0,35 + 7 \cdot 0,25 + 6 \cdot 0,02 + 10 \cdot 0,1 = 6,79$$

$$ППУ = 1 \cdot 0,28 + 10 \cdot 0,35 + 9 \cdot 0,25 + 10 \cdot 0,02 + 8 \cdot 0,1 = 7,03$$

Расчет по методу простого оценивания:

$$СВ = 3 + 9 + 9 + 8 + 8 = 37$$

$$КВ = 2 + 10 + 10 + 8 + 9 = 39$$

$$ППС = 5 + 6 + 7 + 6 + 10 = 34$$

$$\text{ЭППС} = 4+8+7+6+10=35$$

$$\text{ППУ} = 1+10+9+10+8=38$$

Задание: Выбрать 5-7 товаров для сравнения, определить 5-7 характеристик и их ранг. Выполнить сравнения по методам оценивания и ранжирования.

Для более объективной оценки характеристик товаров рекомендуется провести анкетирование среди потребителей товаров. Для этого:

- 1) Выбрать потребительский товар.
- 2) Составить анкету (8-12 вопросов).
- 3) Провести опрос (15-20 анкетиртуемых).
- 4) Проанализировать ответы, чтобы выявить наиболее значимые характеристики товаров и степень значимости каждой характеристики.
- 5) Сравнить товары методами оценивания и ранжирования.

Практическое занятие 6. Маркетинговые стратегии. Матрица ВКГ для выбора стратегии предприятия строительной индустрии.

Задание: Сформировать продуктовую стратегию предприятия, используя Матрицу Бостонской консалтинговой группы ВКГ.

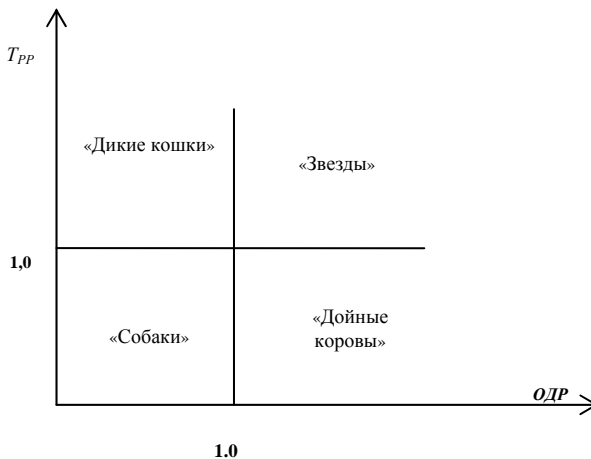


Рис. Матрица Бостонской консалтинговой группы

Предприятие специализируется на выпуске стеновых и теплоизоляционных материалов. В последние годы им освоен выпуск тротуарной плитки. Продукция поставляется на внутренний и внешний рынки. Объем реализации продукции $V_{ПРi}$ в ДЕ за последние 4 года и доля рынка предприятия $ДР_{ПР}$ и сильнейшего конкурента $ДР_K$ по каждому виду продукции представлены в таблице. Используя матрицу БКГ, сформировать продуктовую стратегию предприятия.

«Дикие кошки» требуют дополнительного изучения возможностей перевода их в категорию «Звезды». Часто это новые товары, продвигаемые за счет «Звезд» и «Дойных коров».

«Звезды» надо поддерживать и укреплять, т.к. это товары с устойчивым ростом объемов продаж и долей рынка, большей, чем у конкурентов.

«Дойные коровы» когда-то были «Звезды», но снизились объемы продаж. Надо искать возможности увеличения объемов их продаж, что может переместить их в категорию «Звезды».

«Собаки» скорее всего, должны быть сняты с рынка, если их доля в общем объеме продукции предприятия невелика.

Исходные данные представлены в таблице, где:

СМ – стеновой материал;

ТИМ – теплоизоляционный материал;

ТП – тротуарная плитка

Таблица

Вид продукции	Объем реализации $V_{ПРi}$, тыс. ДЕ				Доля рынка предприятия $ДР_{ПР}$, %			Доля рынка конкурента $ДР_K$, %		
	2010	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
СМ А	2400	2700	2900	3300	34	35	36	17	20	25
СМ В	710	650	590	450	23	24	27	21	18	17
СМ С	170	180	190	330	5	6	7	7	8	9
ТИМ I	1650	1700	1850	2400	11	12	15	9	12	14
ТИМ II	200	240	280	450	15	15	15	10	11	12
ТИМ III	400	300	200	100	7	7	6	7	7	8
ТП X	900	600	580	350	40	30	25	28	27	26
ТП Y	1000	1000	1380	1680	16	17	30	16	17	20
ТП Z	600	800	900	1000	12	15	20	24	25	25

Рекомендации к решению.

1. Двухмерная матрица ВКГ строится по индексу темпа роста рынка T_{PP} и относительной доле рынка $ОДР$.
2. Темпы роста рынка характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации, и определяются по каждому продукту через их индекс темпа роста T_{PP} .

$$T_{PP} = \frac{V_{PPi+1}}{V_{PPi}}$$

3. Относительная доля, занимаемая предприятием на рынке $ОДР$, по каждому виду продукции определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущего конкурента.

$$ОДР = \frac{ДР_{пр}}{ДР_{к}}$$

4. Доля (в %) каждого вида продукции $ДП_i$ в общем объеме реализации продукции предприятия рассчитывается по формуле:

$$ДП_i = \left(\frac{V_{пр_i}}{\sum V_{пр_i}} \right) \times 100$$

5. Все рассчитанные данные можно свести в таблицу и построить матрицу БКГ.

Вид продукции	Темпы роста рынка ТРР			Относительная доля, занимаемая предприятием на рынке $ОДР$			Доля каждого вида продукции $ДП_i$, %		
	T_{PP} 2011	T_{PP} 2012	T_{PP} 2013	ОДР 2011	ОДР 2012	ОДР 2013	$ДП_i$ 2011	$ДП_i$ 2012	$ДП_i$ 2013
СМ А									
СМ В									
СМ С									
ТИМ I									
ТИМ II									
ТИМ III									
ТП X									
ТП Y									
ТП Z									

В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются: средний индекс темпов роста рынка, равный единице ($T_{PP} = 1$), т. е. объем продаж постоянен; и относительная доля рынка – равная единице, когда доля рынка предприятия $ДП_{ПР}$ и ближайшего конкурента $ДП_{К}$ равны ($ОДР = 1$). Продукт на матрице изображается в виде круга. Диаметр круга для изображения продукта выбирается пропорционально доле продукции ($ДП$) в общем объеме реализации предприятия.

Практическое занятие 7. Выбор поставщиков при планировании закупок на предприятиях строительной индустрии.

Примерная оценка характеристик компании-поставщика.

Характеристика	Весовой коэффициент оценки				
	Значимость характеристики	Плохо (1)	Удовлетворительно (2)	Хорошо (3)	Отлично (5)
Цена продукта	0,30				*0,3x5
Надежность продукта	0,30				*0,3x3
Репутация поставщика	0,20			*0,2x3	
Гибкость поставщика	0,10			*0,1x3	
Уровень обслуживания	0,10		*0,1x2		
Общая оценка: $0,3x5 + 0,2x3 + 0,3x3 + 0,1x2 + 0,1x3 = 3,5$					

Сравнить поставщиков, аргументируя оценку характеристик.

Поставщик А (хорошо известен на мировом рынке). Гарантия на товар 2 года. Цена 175 у.е., предоплата 100%. Скидок нет. Товар находится в Бресте. Самовывоз в Минск (стоимость – 70 у.е.).

Поставщик Б (на рынке недавно). Гарантия на товар 1 год. Цена товара 185 у.е. Оплата по факту доставки в течение 2 суток. Возможна скидка 2% на следующую закупку. Товар в Минске.

Поставщик В (хорошо известен на национальном рынке). Гарантия на товар 1 год. Цена товара 160 у.е., предоплата 100%. Товар на складе в Молодечно. Доставка товара в Минск 30 у.е. Скидка на закупку в течение следующих 2 месяцев 1%.

Практическое занятие 8. Разработка комплекса маркетинговых коммуникаций для потребительских товаров и товаров промышленного назначения.

Комплекс маркетинговых коммуникаций

Коммуникация может быть представлена в виде классической модели, которая представлена на рисунке.

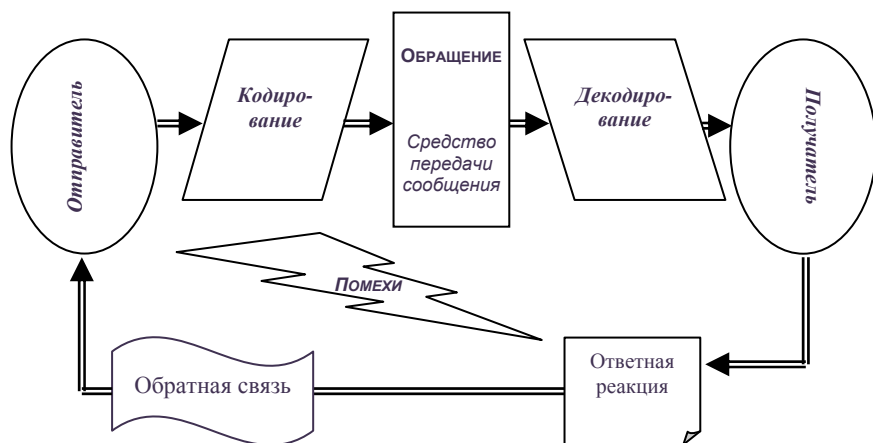


Рис. Классическая модель коммуникации

Отправитель должен определить, на какую аудиторию (*получатель*) направлена коммуникация, а также 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 информации.

Необходимо учесть возможные *помехи* для устранения их влияния 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, пропаганды и личной продажи.*

Значимость составляющих комплекса маркетинговых коммуникаций для	
<i>потребительских товаров</i>	<i>товаров промышленного назначения</i>
1. Реклама	1. Личные продажи
2. Стимулирование сбыта	2. Стимулирование сбыта
3. Личные продажи	3. Реклама
4. Пропаганда	4. Пропаганда

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. (Цель – соотнести качество рекламируемой продукции с нуждами и запросами потребителей).

Для успешного рекламирования продукции необходимо:

- ✓ определить задачи рекламной деятельности,
- ✓ рассчитать бюджет рекламы,
- ✓ разработать рекламное обращение,
- ✓ выбрать средства распространения рекламной информации и
- ✓ оценить эффективность рекламной деятельности.

2. Стимулирование сбыта – кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуги.

Мероприятия по стимулированию сбыта могут быть направлены как на покупателей (поощряется покупка дополнительных единиц товара или товара в более крупной упаковке, стимулируется интерес к новым товарам, поощряется более интенсивное использование товара и т.п.), так и на продавцов товаров (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.).

3. Личная продажа – устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями в целях совершения продажи.

Личные продажи предполагают *живое общение*, что позволяет немедленно реагировать на предложения другой стороны; *установление отношений* между сторонами (от формальных до дружеских); *необходимость ответной реакции* (от вежливой благодарности до совершения покупки).

4. Пропаганда («наблик рилейшнз») – 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: создание у сотрудников организации личной заинтересованности в успехе предприятия, формирование у них чувства ответственности (имидж во внутренней среде), а также налаживание общения с деловыми партнерами и общественностью и формирование благоприятного имиджа организации во внешней среде.

Задание: Предложить комплекс маркетинговых коммуникаций для одного из товаров:

- ✓ Известь
- ✓ Портландцемент
- ✓ Силикатный кирпич
- ✓ Керамический кирпич
- ✓ Пенополистирол
- ✓ Плитка тротуарная
- ✓ Блоки керамзитобетонные
- ✓ Минеральная вата
- ✓ Плиты гранитные
- ✓ Товарный бетон
- ✓ Гипсокартонные листы
- ✓ Сэндвич-панели

Практическое занятие 9. Выставки в деятельности предприятия. Посещение выставки «Стройэкспо».

Задание: посетить выставку «Стройэкспо» с целью:

- 1) Ознакомиться с представленными экспонентами.
- 2) Собрать рекламные материалы по одному из видов строительных материалов (известь, портландцемент, силикатный кирпич, ке-

рамический кирпич, пенополистирол, плитка тротуарная, блоки керамзитобетонные, минеральная вата, плиты гранитные, товарный бетон, гипсокартонные листы, сэндвич-панели).

3) Изучить стенд одного из ведущих белорусских производителей строительных материалов (место расположения, размер, представленная информация, доступность информации, работа персонала).

По итогам посещения выставки составить письменный отчет и представить его на практическом занятии

Задание по итогам изучения блока «Маркетинг».

Составить «синквейн» для терминов: Маркетинг, Потребность, Товар, Цена, Реклама.

В переводе с французского слово «синквейн» означает стихотворение, состоящее из пяти строк, написанное по определенным правилам. Составление «синквейна» помогает в кратких выражениях резюмировать изученный материал, рефлексировать по какому-либо поводу. Порядок написания синквейна:

- Первая строка – одно ключевое слово (существительное), определяющее **содержание** синквейна.
- Вторая строка – два прилагательных, характеризующих данное понятие.
- Третья строка – три глагола, показывающих **действие** понятия.
- Четвертая строка – короткое предложение, в котором **автор** высказывает **свое отношение** к понятию.
- Пятая строка – одно слово, существительное, через которое выражаются чувства, **ассоциации**, связанные с данным понятием.

Пример синквейна: 1. РЫНОК

2. Свободный, конкурентный

3. Предлагают, покупают, обменивают

4. Рынок диктует цены

5. ВЫБОР

Раздел «МЕНЕДЖМЕНТ»

Практическое занятие 10. Построение дерева целей для са-моменеджмента.

Существуют правила построения "дерева целей":

- главная цель формулируется руководством, в затем «распадается» на промежуточные цели;
- цель высшего уровня достигается посредством достижения подцелей, на которые она расчленяется;
- подцели формулируются из условий достижения главной цели;
- расчленение генеральной цели проводят до элементарного уровня (уровня мероприятий) «дерева целей»;
- если главная цель достаточно сложна, то она распадается на несколько уровней целей, причем, чем ниже уровень, тем конкретнее цель;
- при переходе на нижние уровни системы целей повышается не только их конкретность, но и количественная оценка параметров достижимости.

При построении дерева целей необходимо учитывать общие правила формулировки цели:

- 1) конкретность (понимание исполнителями);
- 2) измеримость (возможность оценки достижения);
- 3) достижимость (возможность достижения).

Дерево

Практическое занятие 11. Матрица SWOT для оценки влияния внешней среды предприятия и возможности использования его сильных сторон.

Матрица *SWOT* получила название по заглавным буквам слов *Strong* (сила), *Weakness* (слабость), *Opportunity* (возможность), *Threat* (угроза), которые характеризуют поля ячейки матрицы. Возможности и угрозы исходят из внешней среды, а сила и слабость – характеристики объекта анализа (личности, предприятия и т.п.).

Цель позиционирования в матрице – рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть уч-

тены для достижения какой-либо цели (например, при разработке плана карьеры или повышения эффективности учебы).

	ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ: 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____	ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ УГРОЗЫ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫЕ ИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ: 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ЛИЧНОСТИ: 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____	<i>Си-В</i>	<i>Си-У</i>
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ЛИЧНОСТИ: 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____	<i>Сл-В</i>	<i>Сл-У</i>

Рис. Матрица SWOT

Для работы с матрицей **SWOT** необходимо поставить цель, определить сильные и слабые стороны личности, определить возможности и угрозы внешней среды. Затем анализируя последовательно силу – возможность (*Си-В*), силу – угрозу (*Си-У*), слабость – возможность (*Сл-В*) и слабость – угрозу (*Сл-У*), составить парные комбинации и определить стратегию действий:

«*Си-В*» предусмотреть возможность **взаимодополнения** сильных сторон личности и больших возможностей, предоставляемых внешней средой.

«*Сл-В*» за счет возможностей внешней среды **преодолеть** слабые стороны личности.

«*Си-У*» использовать сильные стороны личности для **устранения** угрозы из внешней среды.

«*Сл-У*» необходимо **избавиться** от слабых сторон личности и пытаться **предотвратить** нависшую над личностью угрозу.

ПРИМЕРНЫЙ СПИСОК НАВЫКОВ, УМЕНИЙ И СИЛЬНЫХ СТОРОН

- Способность к конструированию и изобретательству.
- Исполнительность.
- Умение работать в команде.
- Способность руководить командой.
- Умение работать самостоятельно.
- Способность находить общий язык с другими людьми.
- Готовность идти на риск.
- Умение подавать товар лицом, убеждать других.
- Расчетливость.
- Хорошая память.
- Умение аккуратно и с толком обращаться с деньгами.
- «Золотые руки».
- Готовность менять привычную рутину.
- Быстрая реакция.
- Доброжелательность.
- Умение собирать и систематизировать информацию.
- Умение решать проблемы
- «Твердый характер».
- Организаторские способности.
- Математические способности.
- Умение красноречиво говорить.
- Способность находить ответы на поставленные вопросы.
- Умение планировать.
- Умение вводить в курс дела и собирать необходимые сведения.
- Умение формулировать проблему.
- Умение помогать другим.
- Умение контролировать.
- Умение пользоваться инструментами.
- Умение пользоваться машинами, оборудованием.
- Четко выполнять полученные инструкции.
- Читать чертежи.
- Умение слушать.
- Умение налаживать контакт с другими людьми.

Задание: Определить цель, составить и проанализировать матрицу **SWOT**. Цели можно выбрать из задания по построению дерева целей.

Практическое занятие 12. Анализ различных видов организационных структур для строительных предприятий.

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.

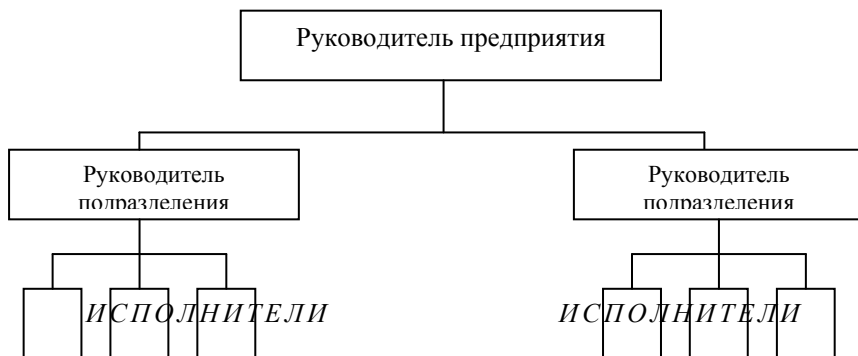


Рис. Линейная структура управления

Линейная структура характерна для малых предприятий, где незначителен круг решаемых вопросов, немного производственных связей. Различают *плоские* и *многоуровневые* линейные структуры.

Плоская линейная структура – это большой диапазон управления и небольшое число уровней управления (например, 30 сотрудников и 3 уровня управления). Легче передавать информацию с уровня на уровень, но слабее контроль над подчиненными.

Многоуровневая структура характеризуется небольшим диапазоном управления и большим количеством уровней управления (например, 30 сотрудников и 6 уровней управления). Более дорогая, но легче осуществлять контроль.

При **функциональной структуре управления** за управленческими отделами закрепляется выполнение различных функций управления (планирование, стимулирование, контроль и др.). 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.

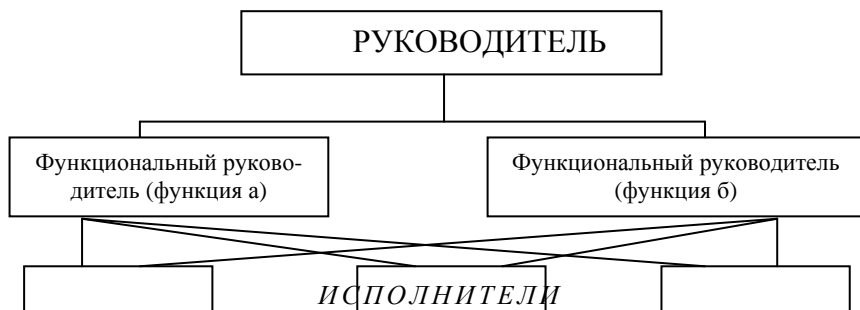


Рис. Функциональная структура управления

Линейно-функциональную структуру еще называют *штабной*. Основу линейно-функциональной структуры составляет линейное управление. При 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.

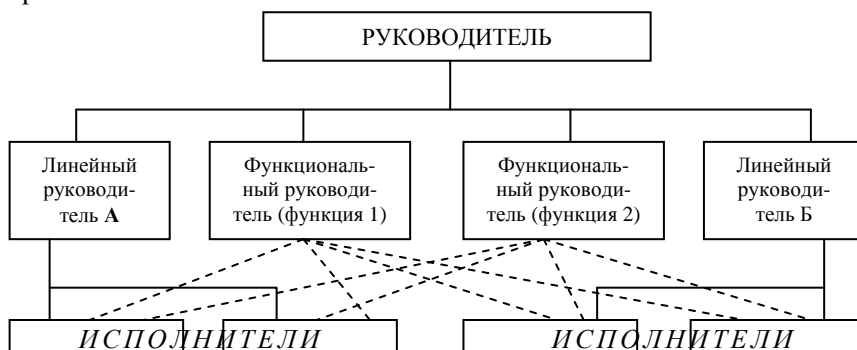


Рис. Линейно-функциональная (штабная) структура управления

Нагрузка на линейного руководителя возрастает, т.к. он выступает посредником, подчиняясь функциональным руководителям и осуществляя руководство производственным подразделением. Линейный руководитель принимает информацию от подчиненных подразделений, дает задание функциональным службам, вырабатывает решения, отдает команды сверху вниз.

Задание. Проанализируйте виды организационных структур известных Вам предприятий (где проходили практику, где работают родители и др.)

Практическое занятие 13. Мотивация личности. Оценка сильных и слабых сторон личности.

«Людам нужны деньги, но они хотят получать удовольствие от работы и гордиться ею» (Акио Морита)

Психолог Абрахам Маслоу («Теория человеческой мотивации», 1943г.) выделил в поведении человека 5 типов потребностей:

- 1) ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ потребности (голод, жажда);
- 2) потребности в БЕЗОПАСНОСТИ (сохранение жизни и здоровья, уверенность в завтрашнем дне, пенсионном обеспечении);
- 3) СОЦИАЛЬНЫЕ потребности (общение с людьми, сопричастность к общему делу, доброжелательное отношение людей);
- 4) потребность в ПРИЗНАНИИ (чувство собственной значимости и нужности для предприятия, социальный престиж, уважение окружающих, высокий социальный статус);
- 5) потребность в САМОАКТУАЛИЗАЦИИ или САМОВЫРАЖЕНИИ (стремление к самосовершенствованию, творчеству, развитию).

Потребности 1 и 2 ступеней – это базовые потребности. Потребности более высокого уровня становятся актуальными, когда хотя бы частично удовлетворены потребности предыдущей ступени. По теории Маслоу высшего уровня мотивированности – самоактуализации – достигают лишь около 1% всех людей, т.к. человек часто *не знает* о своих способностях, предназначении или таланте; *знает, но не хочет* (слабая воля) или *знает, но не может* (недостаточно материальных средств или физических сил) их развивать.

Теория Мак-Клееланда («Два лица власти», 1970г.) или **теория приобретенных потребностей** дополняет схему Маслоу потребностями во ВЛАСТИ (власть ради власти или власть ради достижения

цели), УСПЕХЕ (стремление самостоятельно ставить цели и более эффективно, чем ранее достигать их) и ПРИЧАСТНОСТИ (стремление к дружбе, общению, работе с людьми). Т.е. делается упор на потребности высших уровней. Причем нет четкой иерархии потребностей, а подразумевается, что есть люди, для которых та или иная потребность является доминирующей и необходимо это учитывать при мотивации работников.

Герцберг (1959г., «Мотивация на работе») выделил 2 группы факторов:

ГИГИЕНИЧЕСКИЕ (внешние или факторы здоровья) – заработная плата, условия труда, статус, режим работы, межличностные отношения, контроль над работой; и

МОТИВИРУЮЩИЕ (внутренние, присущие самой работе) – возможность делового и творческого роста, признание окружающих, ощущение успеха.

Достаточность первых факторов не дает развиваться чувству неудовлетворенности, но сами по себе они не могут рассматриваться как факторы-мотиваторы. Они существенны лишь тогда, когда работник считает их реализацию несправедливой. Поэтому первостепенное внимание следует уделять неудовлетворенности человека, а затем с помощью мотивирующих факторов обеспечивать удовлетворенность.

Таким образом, содержательные теории сосредотачивают внимание на факторах, которые побуждают действовать и стимулируют деятельность, т.е. на мотивах, потребностях и побуждениях.

КАК ЖЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИХ НА ПРАКТИКЕ?

Создать нормальные, достойные человека условия труда. Низкая заработная плата развращает людей, которые привыкают плохо относиться к профессиональным обязанностям и теряют свою квалификацию. Первичные потребности, как более явные могут выступать в виде пунктов контракта. Стремясь удовлетворить социальные потребности, давать подчиненным такую работу, которая позволит им общаться; создать в организации дух единой команды; проводить с подчиненными периодические совещания; не разрушать неформальные группы, если они не мешают работе; создавать условия социальной активности подчиненных вне работы. Потребности в уважении могут удовлетворяться, если предлагать подчиненным более содержательную работу, поощрять достижения ра-

ботников, привлекать их к выработке решений, обеспечить повышение квалификации.

ТЕСТ «ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО А. МАСЛОУ»

Оцените каждое утверждение, выбрав один из 7 вариантов ответа:

Полностью положительно	+3	НЕ ЗНАЮ	Полностью отрицательно	-3
Положительно	+2		Отрицательно	-2
Не совсем положительно	+1	0	Не совсем отрицательно	-1

УТВЕРЖДЕНИЕ	Оценка
1. Зарплата повышается тому, кто очень хорошо выполняет работу	
2. Более детальное описание выполняемой работы является полезным, т.к. работник точнее знает, что от него ожидается	
3. Работникам необходимо напоминать, что от их работы зависит конкурентоспособность компании	
4. Руководитель должен уделять большое внимание сохранению физического состояния работников	
5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской атмосферы среди работников	
6. Индивидуальная способность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работника	
7. Обезличенный контроль часто приводит к притуплению его восприятия работником	
8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе	
9. Для закрепления работников на предприятии важными факторами являются выплаты выходного пособия при увольнении и страховые программы	
10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интересной	
11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают	
12. Менеджер может продемонстрировать большой интерес в делах сотрудников путем поддержки внерабочих мероприятий после работы	
13. Гордость за работу – лучшее вознаграждение	

14. Работники хотят считать себя лучшими в том, что касается выполняемой ими работы	
15. Взаимоотношения в неофициальных группах – необходимое условие хорошей работоспособности коллектива	
16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы	
17. Возможность общаться с высшим руководством важна для работника	
18. Работники заинтересованы в минимальном контроле при составлении программ работы и принятии решений	
19. Безопасность работы важна для работников	
20. По мнению работников, наличие хорошего оборудования – необходимое условие успешной работы	

Впишите полученные значения (с учетом знака) в таблицу и просуммируйте с учетом знака.

Уровень потребностей	Номера утверждений				Итого
	10	11	13	18	
Самовыражение 5 ур.:					
Самоутверждение 4 ур.:	6	8	14	17	
Социальные потребности 3 ур.:	5	7	12	15	
Потребности в безопасности 2 ур.:	2	3	9	19	
Физиологические потребности 1 ур.:	1	4	16	20	

Отметьте в таблице результаты в соответствии с общей суммой баллов для каждого уровня мотивации:

Уровни потребностей	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
5 уровень:													
4 уровень:													
3 уро-													

вень:													
2 уро- вень:													
1 уро- вень:													

По результатам анализа результатов теста сделайте вывод о степени выраженности каждого из уровня потребностей.

ЧТО ВАМИ ДВИЖЕТ?

В предложенных 15 высказываниях необходимо выбрать соответствующее количество баллов, характеризующее степень согласия с ним (НС – не согласен – 1 б.; ПС – полностью согласен – 5 б.).

Утверждения	НС			ПС	
	1	2	3	4	5
1. Я прилагаю все усилия для того, чтобы улучшить показатели своей работы (учебы) по сравнению с тем, что было раньше					
2. Я получаю удовольствие от того, что мне приходится соревноваться с кем-либо, особенно если я при этом выигрываю					
3. Я часто замечаю, что разговариваю со своими коллегами по работе на «нерабочие» темы					
4. Мне нравится выполнять непростую работу					
5. Мне нравится брать на себя ответственность					
6. Мне нравится, если окружающие хорошо ко мне относятся					
7. Я хочу знать, насколько хорошо я выполнил то или иное задание в действительности					
8. Я конфликтую с людьми, которые совершают неприятные для меня поступки					
9. У меня хорошие отношения со своими коллегами					
10. Мне нравится ставить перед собой реальные задачи и выполнять их					
11. Мне нравится иметь влияние на других людей и использовать это преимущество в своих целях					
12. Мне нравится принадлежать к каким-либо группам или входить в состав тех или иных организаций					
13. Я получаю удовлетворение от выполнения сложных заданий					

14. Я часто работаю над тем, чтобы контролировать происходящее вокруг меня					
15. Мне больше нравится работать в группе, нежели в одиночку					

ОЦЕНИТЕ СВОЙ РЕЗУЛЬТАТ

В сумме в каждой колонке должно получиться от 5 до 25 баллов. Та колонка, в которой сумма баллов будет наиболее высокой, определяет Вашу доминирующую потребность.

Вид потребности	Номер высказывания	Баллы
Достижение успеха в целом	1	
	4	
	7	
	10	
	13	
	ИТОГО:	
Стремление к власти	2	
	5	
	8	
	11	
	14	
ИТОГО:		
Тенденция к аффилиации (групповому признанию и уважению)	3	
	6	
	9	
	12	
	15	
ИТОГО:		

Тест помогает определить ВЕДУЩИЕ ПОТРЕБНОСТИ личности. Его методологической основой служит *теория мотивация Д. Мак-Клелланда*, а также ряд ее современных интерпретаций. Знание своих основных потребностей – исходный момент самомотивации, личностного менеджмента. Кроме того, зная ведущие потребности сотрудников и используя соответствующие стимулы, руководитель может повысить трудовую мотивацию сотрудников.

«ЧТО ЛЮДИ ХОТЯТ ПОЛУЧАТЬ ОТ СВОЕЙ РАБОТЫ?»

Тест основан на *мотивационной теории Герцберга* и позволяет определить наибольшую выраженность гигиенических или мотивационных факторов у тестируемых. Зная это, можно находить более эффективные стимулы.

Оцените по 5-балльной шкале степень важности каждого из 12 факторов, влияющих на ваше отношение к работе.

Как Вы оцениваете влияние каждого фактора на Ваше отношение к работе?	Очень важен	Важен, но не очень			Не важен
	5	4	3	2	1
1. Интересное содержание работы					
2. Хороший начальник					
3. Признание сделанной Вами работы, уважение к Вам					
4. Возможность продвижения по службе					
5. Удовлетворенность личной жизнью					
6. Престижная работы					
7. Ответственная работа					
8. Хорошие условия работы					
9. Разумные правила и процедуры, существующие в данной организации					
10. Возможность самосовершенствования					
11. Работа, которую Вы можете хорошо делать, и преуспевать в этом					
12. Чувство безопасности, связанное с работой					

<i>Гигиенические</i> факторы		<i>Мотивационные</i> факторы	
Номер фактора	Балл	Номер фактора	Балл
2		1	
5		3	
6		4	
8		7	
9		10	
12		11	
Итого:		Итого:	

ГИГИЕНИЧЕСКИЕ (внешние или факторы здоровья) – заработная плата, условия труда, статус, режим работы, межличностные отношения, контроль над работой; и

МОТИВАЦИОННЫЕ (внутренние, присущие самой работе) – возможность делового и творческого роста, признание окружающих, ощущение успеха.

Задание. Сделайте анализ всех трех тестов и оцените степень выраженности у Вас тех или иных мотивов.

Практическое занятие 14. Стили руководства. Факторы, влияющие на формирование стиля управления.

АВТОРИТАРНЫЙ стиль управления уместен, если того требует производственная ситуация и персонал добровольно и охотно соглашается на авторитарные методы руководства

ПРЕИМУЩЕСТВА:

- ✓ 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:

- подавление инициативы,
- неиспользование творческого потенциала работников;
- отсутствие действенных стимулов труда;
- громоздкая система контроля с дополнительными затратами;
- в крупных организациях бюрократичивание аппарата управления;
- невысокая удовлетворенность исполнителей своим трудом;
- высокая степень зависимости группы от постоянного волевого давления руководителя.

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ стиль: рост производительности труда стремится достигать путем совершенствования человеческих отно-

шений, заботится о нуждах починенных, росте их профессионализма, но без мелочной опеки

ПРЕИМУЩЕСТВА:

- ✓ стимулирование проявления инициативы, раскрытия творческого потенциала исполнителей;
- ✓ успешное решение инновационных, нестандартных задач;
- ✓ эффективное использование материально-договорных стимулов;
- ✓ использование психологических механизмов мотивации;
- ✓ удовлетворенность исполнителей своим трудом;
- ✓ благоприятный психологический климат в коллективе

УСЛОВИЯ УСПЕШНОГО ПРИМЕНЕНИЯ:

- ❖ стабильный коллектив;
- ❖ высокая квалификация работников;
- ❖ наличие активных, нестандартно думающих работников;
- ❖ стабильные производственные условия;
- ❖ возможность осуществления весомых материальных затрат

Задание. Приведите примеры обоснованности применения авторитарного и демократического стиля руководства. От чего зависит выбор стиля руководства.

Практическое занятие 15. Методы управления – административные, экономические, социально-психологические.

<p><i>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ</i> методы управления – это способы воздействия, имеющие в своей основе экономические отношения и затрагивающие экономи- ческие интересы.</p>	<ul style="list-style-type: none">✓ экономические интересы <i>государства</i> (система налогообложения),✓ экономические интересы <i>отрасли</i> (госзаказ и финансирование развития предприятий),✓ экономические интересы <i>предприятия</i> (получение прибыли) и✓ экономические интересы <i>отдельной личности</i> (заработная плата).
--	---

Экономическая мотивация персонала включает:

- *прямое* материальное вознаграждение (заработная плата, премии),
- *дополнительное* материальное вознаграждение (социальные выплаты, льготные кредиты),
- *штрафы и налоги.*

<p>ОРГАНИЗАЦИОННО-АДМИНИСТРАТИВНЫЕ методы управления</p> <p>призваны определить место коллективов и отдельных работников в структуре предприятия; права, обязанности и меру ответственности; способы координации действий и взаимосвязей в процессе производства</p>	<p><i>ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ</i> ориентированы на применение в типичных ситуациях.</p>	<p><i>РЕГЛАМЕНТИРОВАНИЕ</i> устанавливается статус, цели и правила функционирования, полномочия, права, ответственность и критерии оценки деятельности объекта регламентирования, <i>НОРМИРОВАНИЕ</i> позволяет определить нормы (численности, выработки и обслуживания, управления, расхода ресурсов) на основании существующих нормативов <i>ИНСТРУКТИРОВАНИЯ</i> (ознакомление, предостережение, совет, объяснение, разъяснение)</p>
	<p><i>РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫЕ</i> призваны устранить возникающие отклонения или способствовать реализации представившихся возможностей.</p>	<p>Приказ, распоряжение, постановление, указание</p>
	<p><i>ДИСЦИПЛИНАРНЫЕ</i></p>	<p>Предупреждение, выговор, строгий выговор, увольнение (применяются строго в соответствии с Трудовым кодексом в случае невыполнения работником своих обязанностей)</p>

<p><i>Преимущества:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наиболее эффективны в простых ситуациях. 2. Устанавливают строгую дисциплину. 3. Обеспечивают выполнение технологии 	<p><i>Недостатки:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Не способствуют творческому отношению к труду. 2. Приводят к концентрации власти. 3. Обязательное оформление решений затягивает время их реализации. 4. Не всегда позитивно оцениваются персоналом.
--	---

<p style="text-align: center;">СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ методы управления</p> <p>призваны способствовать созданию таких условий в организации, когда работник <i>делает все необходимое</i> для достижения целей организации и <i>получает все необходимое</i> для раскрытия своего творческого потенциала.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ, ✓ СОРЕВНОВАНИЕ (гласно подводить итоги с награждением победителей), ✓ ПРЕОДОЛЕНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ, ✓ ГУМАНИЗАЦИЯ ТРУДА (использование психологического воздействия цвета и музыки, исключение монотонности труда, возможность расширения творчества в процессе производства), ✓ МОРАЛЬНОЕ ПООЩРЕНИЕ (должно распространяться на <i>всех работников, показавших стремление</i> к улучшению результатов; необходимо проводить в торжественной обстановке и сравнивать результаты в различных областях деятельности), ✓ МОРАЛЬНОЕ ПОРИЦАНИЕ (можно применять, если уверены в его результативности и обязательно индивидуально) ✓ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ И УБЕЖДЕНИЕ
--	---

Задание. Приведите примеры применения административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Обоснуйте применимость мотивов управления в производственной, научно-исследовательской, учебной деятельности.

Как зависит выбор метода управления от размера организации, вида ее деятельности, этапа жизненного цикла, вида задач, самостоятельности подчиненных в принятии решений, стиля руководства.

Практическое занятие 16. Организационная культура стартового предприятия.

Совокупность убеждений относительно того, как должна быть **организована** работа, как должно осуществляться **управление**, как нужно **контролировать** и **стимулировать** персонал, представляет собой **культуру организации** или **организационную культуру**. Организационная культура может по-разному оцениваться разными сотрудниками организации (личные убеждения, ожидания, стремления, должность, статус, уровень оплаты).

Группы норм поведения персонала

АСПЕКТ ПОВЕДЕНИЯ	Позитивные нормы	Негативные нормы
Гордость за организацию и личная гордость	Проблемы организации – наши проблемы	Что беспокоиться, я здесь только работаю
Производительность	Достижение успеха	Удовлетворенность существующим
Отношение к персоналу	Руководители и контролеры заботятся о людях и производстве, ведут себя как помощники в работе, демонстрируя положительный пример	Руководители и контролеры видят свою главную роль в проверке деятельности подчиненных
Общение	Общение открытое и двустороннее: люди стремятся помочь друг другу	Поощрение открытой конкуренции между персоналом, формальными и неформальными группами
Доходность и благополучие	Люди видят связь между доходами организации и своим благополучием, стремятся к снижению затрат	Отрицается влияние экономики и роста продаж на материальное благополучие персонала
Взаимоотношения в организации	Люди видят уважительное отношение к себе, взаимовыгодные отношения компании и персонала	Компания и персонал преследуют собственные интересы, не заботятся друг о друге

АСПЕКТ ПОВЕДЕНИЯ	Позитивные нормы	Негативные нормы
Взаимоотношения с потребителями	Работники рассматривают удовлетворение заказчика как ключ к собственному успеху и успеху организации	Пожелания потребителя рассматриваются как неизбежное зло
Честность и безопасность	Требования коммерческой безопасности серьезно воспринимаются персоналом	Люди безответственны и нечестны в отношении денег и продукции фирмы, пренебрегают правилами безопасности
Инновации	Работники готовы воспринимать новые подходы к решению существующих проблем	Работники рассматривают новые методы работы с подозрением и недоверием
Обучение и развитие персонала	Является неотъемлемой частью деятельности организации	Считается неважным аспектом деятельности, требующим лишь затрат

ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР

Рассмотрим классификацию организационных культур, предложенную Ч. Хэнди в книге «Понимание организаций» (1985):

- культура **власти**;
- культура **роли**;
- культура **задачи**;
- культура **личности**.

Культура власти опирается на личность руководителя и его ближайшее окружение, в чьих руках сосредоточены важнейшие ресурсы. Результат важнее средств его достижения. Часто деловой успех соседствует с невысокой моралью. Влияние работника на деятельность организации определяется его близостью к руководству. Решения принимаются на основе баланса сил. Организация, в основе которой лежит *культура власти*, не будет дружественной работнику, она построена на конкуренции и жесткой системе контроля. Эффективно работать в такой организации сможет человек, ориентированный на силовые решения, уверенный в себе, не боящийся риска, не считающийся со слабостями других. Организация может быстро реагировать на изменения, но эффективность реагированию

определяется компетенцией руководителя. **Проблемы организации** – текучесть кадров (не комфортная обстановка); сложность контроля при расширении организации (при выделении небольших предприятий необходимо личное доверие новому руководителю и жесткий финансовый контроль).

Культура роли (бюрократическая культура) основана на строгой специализации подразделений организации, деятельность которых координируется небольшим верхним звеном управления. Контроль за деятельностью подразделений осуществляется на основе правил и инструкций. Власть основана на традициях. Власть личности отвергается. **Эффективность** работы организации определяется **рациональностью распределения ролей**, т.е. выполнения работы и ответственности. Организации, основанные на **культуре роли**, оптимально подходят людям, ценящим стабильность и собственную защищенность, стремящиеся стать квалифицированными специалистами, считающими, что рост квалификации должен сопровождаться ростом заработной платы. Честолюбивые люди, стремящиеся к самоорганизации труда и самоконтролю, получают удовлетворение только о работы на высшем уровне управления. При стабильном внешнем окружении и долговременном спросе на продукцию результативность организации будет высокой. При динамичном внешнем окружении эффективность организации будет снижаться.

В организациях, построенных на **культуре задачи**, персонал ориентирован на выполнение работы. Упор делается на объединение целей сотрудников и организации. Работа будет эффективной, если самостоятельные группы сотрудников имеют необходимые ресурсы. **Ценятся результативность работы команды**, а не работника; **профессионализм** сотрудника, а не его должность. Наиболее широкое влияние специалистов на деятельность организации. Контроль за распределением работ, сотрудников, ресурсов. В организации поддерживаются отношения, построенные на уважении, признании способностей. Высокая степень адаптивности организации. **Но:** сложность управления при росте объема работ и росте организации; необходимо достаточное наличие ресурсов, чтобы избежать столкновений при их распределении.

Организации, основанные на **культуре личности**, – это небольшие консультационные компании, адвокатские конторы, твор-

ческие союзы. Подразумевается, что сотрудник (специалист) может в любой момент покинуть организацию, у которой нет права избавиться от сотрудника. Цель организации – способствовать развитию сотрудников и содействовать достижению ими собственных целей. В организациях, ОК которых основана на *культуре власти, роли, задачи*, могут работать специалисты, придерживающиеся *культуры личности*. Ими сложно управлять, т.к. являясь специалистами высокой квалификации, они считают, что легко найдут другую работу.

ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ:

- *форма собственности,*
- *размер организации,*
- *технология,*
- *персонал,*
- *внешнее окружение и*
- *история создания предприятия.*

Форма собственности и история создания накладывают отпечаток на формирование организационной культуры с первых моментов существования организации. *Семейные предприятия* с патриархальными традициями будут тяготеть к культуре **власти**; *государственные организации* или *организации*, уставный фонд которых сформирован *несколькими учредителями*, внесшими одинаковые паи, вероятнее всего будут основаны на **ролевой** организационной культуре. Вновь создаваемые организации, избрав *агрессивную и независимую* стратегию, выберут организационную культуру **власти**; если стратегия будет ориентирована на *гибкость и адаптивность*, сформируется организационная культура **задачи**.

Большие организации, как правило, будут тяготеть к **ролевой** организационной культуре. Если организация растет за счет создания дочерних не взаимодействующих предприятий, может сохраняться организационная культура **власти**.

Поточное и крупносерийное производство соответствуют организационной культуре **роли**; для *мелкосерийного или единичного* производства подходит организационная культура **власти** или **задачи**.

Организационная культура требует определенного поведения от *персонала*, зависит от психологических типов контактов между сотрудниками.

1. Для людей, ценящих *определенность и стабильность*, больше подходит **культура роли**.

2. Для людей, стремящихся к *самореализации и самоутверждению*, больше подходит **культура власти** (самореализация как организатора) и **культура задачи** (самореализация как профессионала).

3. Наибольшая вероятность того, что *талант заметят и оценят*, при **культуре власти и культуре задачи**.

4. Если руководство придерживается **ролевой культуры**, необходимо подбирать персонал, тяготеющий к стабильности и определенности. Если руководство нацелено на **культуру задачи**, необходимо подбирать талантливых профессионалов.

Задание. Объясните, какой вид организационной культуры подходит Вам в настоящий момент.

Если Вы станете руководителем созданной Вами компании, какой вид организационной культуры Вы предпочтете. Обоснуйте свой ответ.

ТЕМЫ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

1. История развития маркетинга. Маркетинг услуг, лиц, мест, идей. Комплекс маркетинга «4Р» и его трансформация в «4С», «5Р», «7Р» и др.
2. Типы маркетинга: конверсионный, стимулирующий, развивающий, ремаркетинг, синхромаркетинг, поддерживающий маркетинг, демаркетинг, противодействующий маркетинг. Интернет-маркетинг.
3. Мотивация поведения потребителей. Примеры.
4. Реклама. История развития. Средства распространения. Примеры.
5. Система Public Relations как элемент маркетинга. Примеры.
6. Разработка стратегии участия строительного предприятия в выставках.
7. Белорусский маркетинг в XXI веке. Национальный центр маркетинга и конъюнктуры цен. Marketing.by.
8. Конкурсы «Лучший строительный продукт года», «Продукт года», «Выбор года» и др.
9. Маркетинг рынка труда в строительстве.
10. Концепция маркетинга в строительстве.
11. Упаковка и маркировка строительной продукции.
12. Логистика в маркетинговой стратегии строительного предприятия.
13. Организация маркетинговой службы на предприятии строительной отрасли.
14. Лизинг в строительстве – направления применения.
15. История развития менеджмента. Школы менеджмента.
16. Американская и японская модели менеджмента
17. Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения.
18. Мотивация и демотивация персонала.
19. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
20. Правила формирования эффективной команды.

21. Теории лидерства (обзор). Требования к современному руководителю.
22. Вербальное и невербальное общение в деятельности руководителя.
23. Этика делового общения. Нормы делового этикета.
24. Профессиональный дресскод.
25. Организационная (корпоративная) культура и ее значение для повышения организационной эффективности.
26. Менеджмент качества. Система менеджмента качества серии ИСО.
27. Производство цемента в Республике Беларусь – от закупки сырья до сбыта готовой продукции.
28. Производство извести в Республике Беларусь – от закупки сырья до сбыта готовой продукции.
29. Производство керамического кирпича в Республике Беларусь – от закупки сырья до сбыта готовой продукции.
30. Производство силикатного кирпича в Республике Беларусь – от закупки сырья до сбыта готовой продукции.
31. Производство ячеистых бетонов в Республике Беларусь – от закупки сырья до сбыта готовой продукции.
32. Производство кровельных материалов в Республике Беларусь.
33. Производство минераловатных изделий в Республике Беларусь – от закупки сырья до сбыта готовой продукции.
34. Производство щебня гранитного в Республике Беларусь.
35. Производство железобетонных изделий для крупнопанельного домостроения в Республике Беларусь.
36. Производство железобетонных изделий для промышленного строительства в Республике Беларусь.
37. ОАО «МАПИД» – история создания, структура, выпускаемая продукция.
38. ОАО «Минскжелезобетон» – история создания, структура, выпускаемая продукция.
39. ОАО «Красносельскстройматериалы» – история создания, структура, выпускаемая продукция.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акулич, И.Л. Практический маркетинг. Акулич И.Л., Герчиков И.З. – Мн., 1999. – 238 с.
2. Акулич, И.Л. Маркетинг: - Учебник / И.Л. Акулич. – Мн.: Выш.шк., 2002. – 447 с.
3. 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.
4. Брасс, А.А. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 1999. – 239 с.
5. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: Учебник для вузов / Н.И. Кабушкин. – Мн.: Финансы, учет, аудит; Мн.: Издательский центр «Экономпресс», 1997. – 284 с.: ил.
6. 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.
7. Котлер Филип. Маркетинг менеджмент / Котлер Филип, Келлер К.Л., кол. авт. Российская ассоциация маркетинга . – 12-изд.. – СПб. и др.: Питер, 2008. – 814 с.: ил.
8. 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)
9. Котлер Филип. Маркетинг. Менеджмент : экспресс-курс / Котлер Филип, Келлер К.Л. – 3-е изд. - СПб. и др.: Питер, 2007. – 479 с.: ил
10. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 656 с.: ил.
11. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг: [учебник по про-

граммам «Мастер делового администрирования»] / Ламбен Жан-Жак. – СПб.: Питер, 2007. – 796 с.: ил.

12. 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).

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

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

15. 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.

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

17. 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.