

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
ХАРЬКОВСКАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА

В. А. Мельман

**ТЕКСТЫ ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА»**

(для студентов 3 курса дневной и заочной формы обучения
по направлению подготовки 0921 (6.060101) – «Строительство»,
специальностей «Промышленное и гражданское строительство»,
«Городское строительство и хозяйство»)



Харьков ХНАГХ 2009

Мельман В.А. Тексты лекций по дисциплине «Основы менеджмента и маркетинга» (для студентов 3 курса дневной и заочной формы обучения по направлению подготовки 0921 (6.060101) – «Строительство», специальностей «Промышленное и гражданское строительство», «Городское строительство и хозяйство») / В.А Мельман; Харьк. нац. акад. гор. хоз-ва – Х.: ХНАГХ, 2009. – 99 с.

Автор: В. А. Мельман

Тексты лекций составлены в соответствии с программой дисциплины, построенной согласно требованиям кредитно-модульной системы организации учебного процесса.

Рецензент: доц., к.э.н. Г. В. Высоцкая

Утверждено кафедрой управления проектами в городском хозяйстве и строительстве протокол № 1 от 28 августа в 2009 г.

СОДЕРЖАНИЕ

| | Стр. |
|--|------|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 4 |
| 1. Производственно-хозяйственная деятельность и роль в ней менеджмента и маркетинга..... | 5 |
| 2. Организации как социально-экономические системы | 16 |
| 3. Цели, задачи, условия деятельности и методы менеджмента | 27 |
| 4. Планирование в управлении организацией. Система планирования на предприятиях строительной отрасли..... | 32 |
| 5. Мотивация и стимулирование персонала..... | 37 |
| 6. Система контроля и регулирования деятельности предприятия..... | 50 |
| 7. Основные категории, понятия и идеология маркетинга, современная концепция маркетинга..... | 54 |
| 8. Система маркетинговой информации и маркетинговые исследования..... | 68 |
| 9. Товар и товарная политика предприятия..... | 90 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ..... | 98 |

ВВЕДЕНИЕ

В условиях развития рыночных отношений закономерно возрастает интерес к теории и практике менеджмента и маркетинга.

Дисциплина «Основы менеджмента и маркетинга» включает и систематизирует теоретические и практические аспекты управления. Знания по данной дисциплине позволят специалистам в будущей профессиональной деятельности построить эффективную систему управления, максимально использовать все виды ресурсов в управленческой и маркетинговой политике организаций. Вышеуказанные факторы обуславливают актуальность изучения дисциплины «Основы менеджмента и маркетинга», которая является нормативной для подготовки бакалавра по специальности 6.092100 – «Промышленное и гражданское строительство», 6.092100 – «Городское строительство и хозяйство».

В конспекте лекций по дисциплине «Основы менеджмента и маркетинга» приведены теоретические аспекты менеджмента и маркетинга, практические подходы к их применению. Основное внимание сосредоточено на следующих вопросах: элементы организации и процесса управления, функции менеджмента, эффективность управления, основные категории и концепции маркетинга, система маркетинговой информации и маркетинговые исследования, классификация, анализ и оценка состояния рынков предприятия, товары и товарная политика предприятия, организация и управление маркетингом. Перечисленные проблемы являются необходимым компонентом компетентности руководителя строительной отрасли.

1. ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И РОЛЬ В НЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

1.1. Основные аспекты производственно-хозяйственной деятельности.

1.2. Производственно-хозяйственная деятельность строительных организаций.

1.3. Менеджмент и маркетинг как методология и система управления организациями.

1.4. Эволюция концепций менеджмента и маркетинга.

1.5. Научные школы менеджмента.

1.6. Менеджмент как профессиональная деятельность.

1.7. Категории менеджмента.

1.8. Менеджер в организации.

Основным условием стабилизации экономики Украины является эффективное функционирование промышленных предприятий, в том числе и предприятий строительной отрасли. Эффективное функционирование строительных предприятий невозможно без качественного управления производственно-хозяйственной деятельностью.

Современные условия рыночной экономики характеризуются высоким уровнем нестабильности и неопределенности внешней среды организации, увеличением ее влияния на экономику и управление строительным предприятием. Развитие инновационных технологий, появление принципиально новых современных товаров и рынков, резкие колебания рыночного спроса и конъюнктуры, изменения в государственном регулировании экономики, обуславливают сложность организации и развития современного строительства. В рыночной среде, которая постоянно изменяется, деятельность строительного предприятия направлена на всестороннее удовлетворение потребностей

потребителей, что дает возможность снижения уровня рыночной неопределенности и позволяет обеспечить стабильность экономических процессов на предприятии. Для устойчивого развития производственно-хозяйственной деятельности строительных предприятий развитие менеджмента и маркетинга, как методологии и системы управления организацией являются объективной необходимостью.

Под **хозяйственной деятельностью** в Хозяйственном кодексе Украины понимается деятельность субъектов ведения хозяйства в сфере общественного производства, направленная на изготовление и реализацию продукции, выполнения работ или предоставления услуг стоимостного характера, которые имеют ценовую определенность.

Производственно-хозяйственная деятельность – это организационно-экономический процесс поиска и использования возможностей производства, обмена и распределения продукции, в соответствии с поставленными целями и задачами.

Производственно-хозяйственная деятельность предприятия – это коммерческий процесс общественного производства, направленный на изготовление и реализацию продукции, выполнения или предоставления услуг стоимостного характера.

Производственно-хозяйственная деятельность может быть представлена тремя основными видами: маркетинговым, производственным и финансовым.

На основе систематизации научных исследований можно заключить, что к производственно-хозяйственной деятельности относятся: сфера производства, сфера сбыта, сфера развития и формирования стабильного коллектива, финансовая сфера, внутренняя и внешняя информация, сфера снабжения и поставок. Основные сферы производственно-хозяйственной деятельности приведены на рис. 1.1.

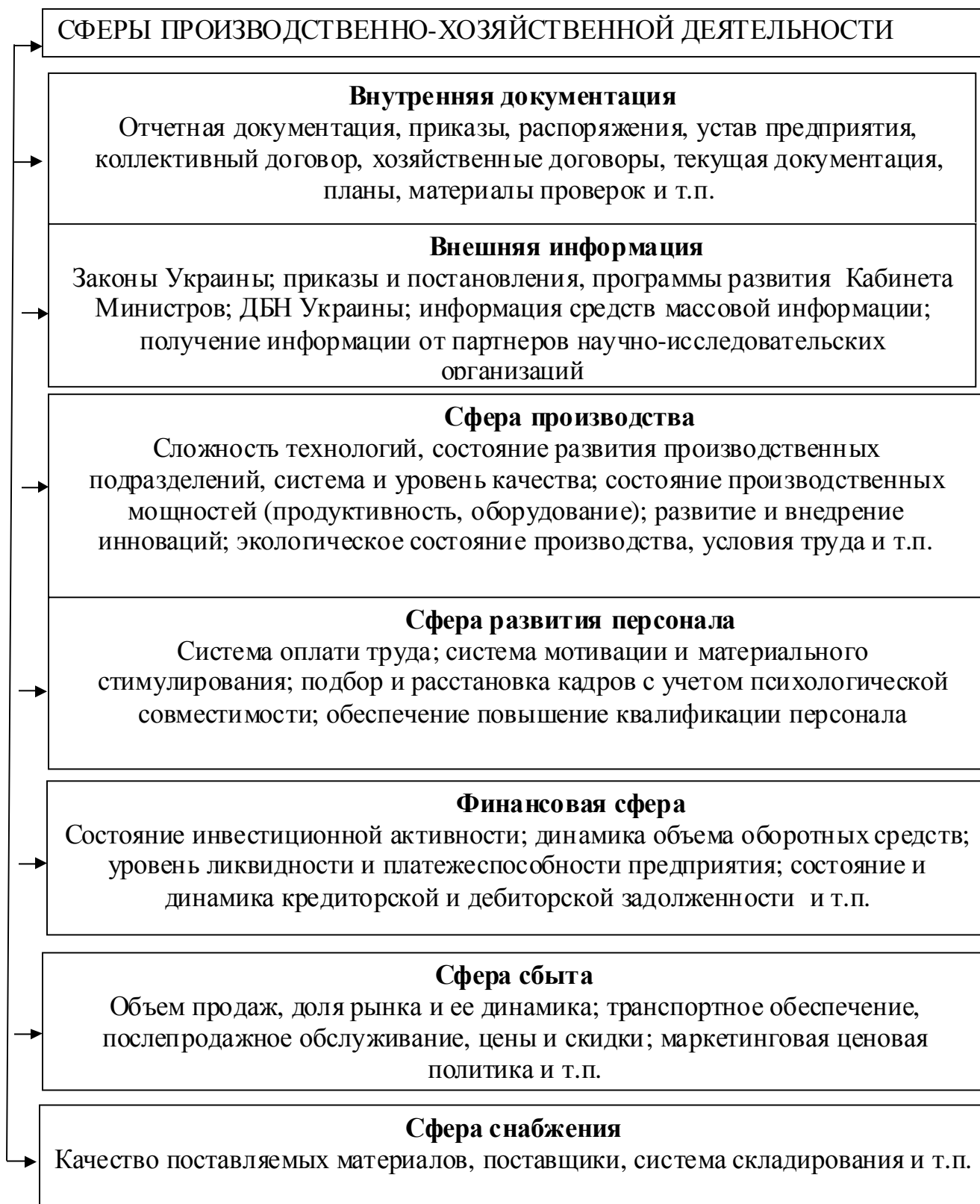


Рис. 1.1 – Сферы производственно-хозяйственной деятельности

На сегодняшний день существуют множество определений науки управления.

Некоторые авторы считают, что термин «менеджмент» и «управление» - слова-синонимы, но это не так. Понятие «управление» является намного шире, потому, что применяется для различных видов и сфер человеческой деятельности.

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Менеджмент – эффективное и производительное достижение цели организации с помощью планирования, организации, мотивации и контроля.

В хозяйственной сфере **менеджмент** – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на эффективное и производительное достижение определенной цели через рациональное использование ресурсов с применением соответствующих принципов, функций, методов.

Маркетинг сегодня – это не только новая концепция управления, это философия современного рынка и мышления современного предприятия. Знание маркетинга является ключом для аргументированных, взвешенных, весомых решений в организации.

В современной литературе можно найти значительное количество различных определений маркетинга. Классик маркетинга Ф.Котлер дает следующее определение: **маркетинг** – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей путем обмена.

С позиции производственно-хозяйственной деятельности предприятия выделяют три подхода к определению сущности маркетинга:

- Маркетинг как самостоятельный вид предпринимательской деятельности;
- Маркетинг как функция управления;

- Маркетинг как современное виденье философии бизнеса.

Маркетинг охватывает все стороны деловой активности – от идеи создания нового товара до применения соответствующих технологий производства к доставке товара потребителю и его обслуживанию. Благодаря маркетингу производитель обнаруживает текущие и перспективные потребности потребителя, формирует конкретный спрос и долгосрочные взаимосвязи с потребителями.

В истории менеджмента принято выделять четыре основных подхода:

- С точки зрения различных научных школ (конец XIX в. - по настоящее время);
- Процессный (20 гг. XX ст. - по настоящее время);
- Системный (50 - 60 гг. XX в. - по настоящее время);
- Ситуативный (60 гг. XX в. - по настоящее время).

Возникновение научного менеджмента связано с появлением и формированием научных школ менеджмента. Из них наиболее влиятельными являются следующие:

I. Школа научного менеджмента (1885-1920 гг.)

Развитие производства на рубеже XIX-XX вв. послужило предпосылкой возникновения научных и рациональных принципов управления людьми, оборудованием, ресурсами. Ученые и практики, которые занимались решением вопросов увеличения производительности, положили начало школе научного управления. Ее основатели – Тейлор Фредерик Уинслоу, Генри Гант, Генри Форд и др. Основатель школы Ф.Тейлор вывел ряд общих принципов управления, среди которых такие, как:

- разработка оптимальных методов выполнения работ (изучения усилий и движений рабочих, нормирования времени, выполнение отдельных операций);

- разделение труда между рабочими и менеджерами на конкретные задачи и функции;
- установление расценок на отдельные работы на основе конкретных знаний;
- профессиональная подготовка рабочих;
- использование менеджеров для контроля и анализа результатов работ технологического цикла.

2. Административная школа управления (1920-1950 гг.)

Стремление определить общие характеристики и закономерности развития организаций стимулировали формирование классической школы менеджмента. Основателями школы является французский администратор и предприниматель Анри Файоль и его последователи.

В 1916 г. А.Файоль опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», в которой сформулировал 14 принципов управления :

1. Разделение труда. Эта функция распространяется не только на исполнительские работы, но и управленческие.
2. Полномочия и ответственность. Полномочие – это право отдавать приказы и т.д., сила, которая требует повиновения. Ответственность - это взятие на себя обязательства за выполнение чего-либо.
3. Дисциплина. Уважение к установленным в организации порядкам, послушание и повиновение.
4. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного начальника.
5. Единство направления. Каждая группа должна преследовать единую цель и должна быть объединена единым планом.
6. Подчиненность личных интересов общим. Цели каждого отдельного работника не должны преобладать над целями всей организации.

7. Вознаграждение персонала. Чтобы получить отдачу от работников они должны получать справедливое вознаграждение за свой труд.

8. Централизация. В любой организации должен быть управленческий центр.

9. Скалярная цепь. Ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, и по цепочке вниз до низового звена (цепь подчинения).

10. Порядок. Означает, что должно быть рабочее место для каждого работника и каждый работник должен быть на своем месте.

11. Справедливость. Сочетание доброты и правосудия.

12. Стабильность рабочего места для персонала.

13. Инициатива. Означает разработку проекта или плана и обеспечение его реализации.

14. Корпоративный дух. Традиции, согласие, имидж организации.

3. Школа человеческих отношений (с 30 г. XX в. по настоящее время)

В условиях перехода от экстенсивных к интенсивным методам ведения хозяйства появилась необходимость поиска новых форм управления, для которых является характерным **социологический и психологический уклон**. Основатели этой школы - американский социолог и психолог Элтон Мэйо М.Фоллет, А.Маслоу др.

Основные идеи этой школы:

- управление – это социально-психологический, а не экономический процесс;
- в основе управления находится человек, имеющий свои потребности, интересы и мотивацию;
- производительность труда исполнителя зависит не столько от материальных, сколько от психологических и социальных факторов;

- люди в основном мотивируются социальными потребностями и чувствуют свою индивидуальность благодаря отношениям с другими людьми;
- удовлетворение персонала работой приводит к повышению производительности труда и способствует ее росту при творческом подходе.

4. Школа научного управления (количественная школа)

(с 60-х годов XX ст. по настоящее время)

Школа научного управления появилась как следствие появления новых методов принятия решений с использованием математики, кибернетики, теории вероятности, статистики, компьютерных технологий. Наиболее известными представителями этой школы является Д.Марч, Г.Саймон, Р.Акофф и др.

Основные характеристики школы:

- основное внимание сосредоточивается на принятии решений;
- критерием деятельности является экономическая эффективность;
- использование формализованных методов и моделей в управлении;
- использование компьютеров для обработки значительного объема информации;
- использования системного, процессного и ситуативного подходов к управлению.

Процессный подход рассматривает управление как систему взаимосвязанных общих функций (планирование, организация, мотивация, контроль).

Системный подход рассматривает организацию (фирму) как совокупность связанных элементов системы (структура, технология, производители), которые ориентированы на выполнение поставленных целей в условиях динамики окружающей среды.

Ситуативный подход предусматривает использование разных методов управления в соответствии с ситуацией.

5. Основные черты японского менеджмента

1. **Коллективизм.** Рабочий коллектив по традиции позиционируется у японцев как единая семья. Этому способствуют также и неформальные отношения между персоналом и менеджментом.

2. **Практика «пожизненного найма».** Распространена лишь в некоторых крупных корпорациях и небольшой части средних компаний. Это практика компаний нанимать основных работников напрямую из университетов, планируя их будущее обучение и развитие в рамках компании вплоть до достижения ими пенсионного возраста, гарантируя им постоянную работу в данной компании.

3. **Патернализм.** В некоторых странах трудовые отношения — это система дополнительных льгот, субсидий и выплат на предприятиях за счет предпринимателей с целью закрепления кадров, повышения производительности, смягчения напряжения.

4. **Тотальный контроль качества.** Контроль качества продукции охватывает все стадии производства. Ответственность за качество несут все работники.

6. Современный менеджмент

Современный уровень развития общества нуждается в интегрированном управлении, которое состоит из различных аспектов отмеченных выше подходов в соответствии с поставленными целями и заданиями.

Современные подходы к управлению называют синтетическими, комплексными.

Основными положениями современной системы менеджмента является:

1. Использование теории систем, разработанной в конце 50-х годов XX в. (П.Друкер, Н.Винер, К.Шеннон др.). При этом организация (фирма) рассматривается как система, неразрывно связанная с окружающей средой и адаптируется и реагирует на его изменения.

2. Использование ситуативного подхода (разработанного в конце 60-х годов XX в. как продолжения системного подхода), когда процесс управления становится откликом на различные факторы, которые влияют на состояние системы (организации).

3. Признание социальной ответственности менеджмента перед обществом в целом и перед отдельными работниками организации.

Известны различные теории и концепции управления, которые современный менеджмент может использовать в соответствии с социальными и экономическими условиями функционирования организации.

На основе синтеза различных идей ученые пришли к выводу о необходимости комплексного подхода к управлению с учетом того, что менеджмент не только наука, но и искусство.

Объектом менеджмента является организация, как сознательно координируемая для достижения установленных целей группа людей.

Субъекты менеджмента, менеджеры, – руководители разного уровня, которые занимают постоянную должность в организации и наделены полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

Менеджер – это наемный руководитель, который организует конкретную деятельность подчиненных ему работников и одновременно сам выполняет определенный объем управленческих функций.

В каждой организации существует определенная дифференциация по вертикали, которая связана с уровнем сложности задач и функций, которые возлагаются на того или другого менеджера.

Условно менеджеров подразделяют на **три основных группы**:

- **высший уровень** (top manager) — это генеральный директор, директора, члены правления предприятия. Задачи: формулировка общей политики и стратегии предприятия;

▪ *среднее звено* (middle manager) — руководители управлений, отделов, цехов. Задачи: изменение организационных структур; разработка систем производства и сбыта продукции; организация взаимодействия функциональных подразделов компании; своевременное обеспечение высшего руководства необходимой информацией; координирование и управление работой руководителей низшего звена.

▪ *низовое звено* (entry manager) — руководители подразделов, секторов, бригад, групп. Задание: планирование деятельности подчиненных; организация производственного процесса; мотивация персонала; контроль рационального использования ресурсов и соблюдения правил техники безопасности; сбор, анализ и представление вышестоящему руководству информации, о результатах текущей деятельности.

Вопросы для самоконтроля

1. Основные аспекты производственно-хозяйственной деятельности.
2. Производственно-хозяйственная деятельность строительных организаций.
3. Менеджмент и маркетинг как методология и система управления организациями.
4. Эволюция концепций менеджмента и маркетинга.
5. Научные школы менеджмента.
6. 14 принципов управления по А.Файолю.
7. Менеджмент как профессиональная деятельность.
8. Категории менеджмента.
9. Менеджер в организации. Три основные группы менеджеров в организации.
10. Личностные и профессиональные черты эффективного менеджера.

2. ОРГАНИЗАЦИИ КАК СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

2.1. Организации как социально-экономические системы.

2.2. Внутренняя и внешняя среда организации

2.3. Международное окружение.

2.4. Организационно-управленческие структуры.

Организация – это группа, которая должна соответствовать нескольким обязательным требованиям:

- наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы;

- наличие, по крайней мере, одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;

- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей

Организация – это открытая система взаимодействующих и управляемых частей (подразделений, людей и т.д.), работающая с определённой целью, смыслом, миссией и имеющая в своём распоряжении **ресурсы**:

- человеческие ресурсы;
- финансовые ресурсы;
- материальные ресурсы (оборудование и т.п.);
- информационные ресурсы;
- ресурсы времени.

Управление (в организации) – координация усилий коллектива для достижения определенных целей (рис. 2.1).

Управление (в организации) – это процесс распределения и движения пяти видов ресурсов в организации с заранее заданной целью по заранее разработанному стратегическому плану с непрерывным контролем результатов работ.

Адаптивное управление – это приспособляющееся к новой обстановке (окружающей среде) управление с изменением планов и моделей в зависимости от складывающейся ситуации.

Организации бывают *формальными* и *неформальными*.

Формальные организации строятся в соответствии с заранее заданной структурой управления. В формальных организациях действуют заранее запланированные связи между подразделениями, людьми и т.д.

Неформальные организации образуются и действуют спонтанно, на основе личных контактов, симпатий и т.п.



Рис. 2.1 – Процесс управления в организации

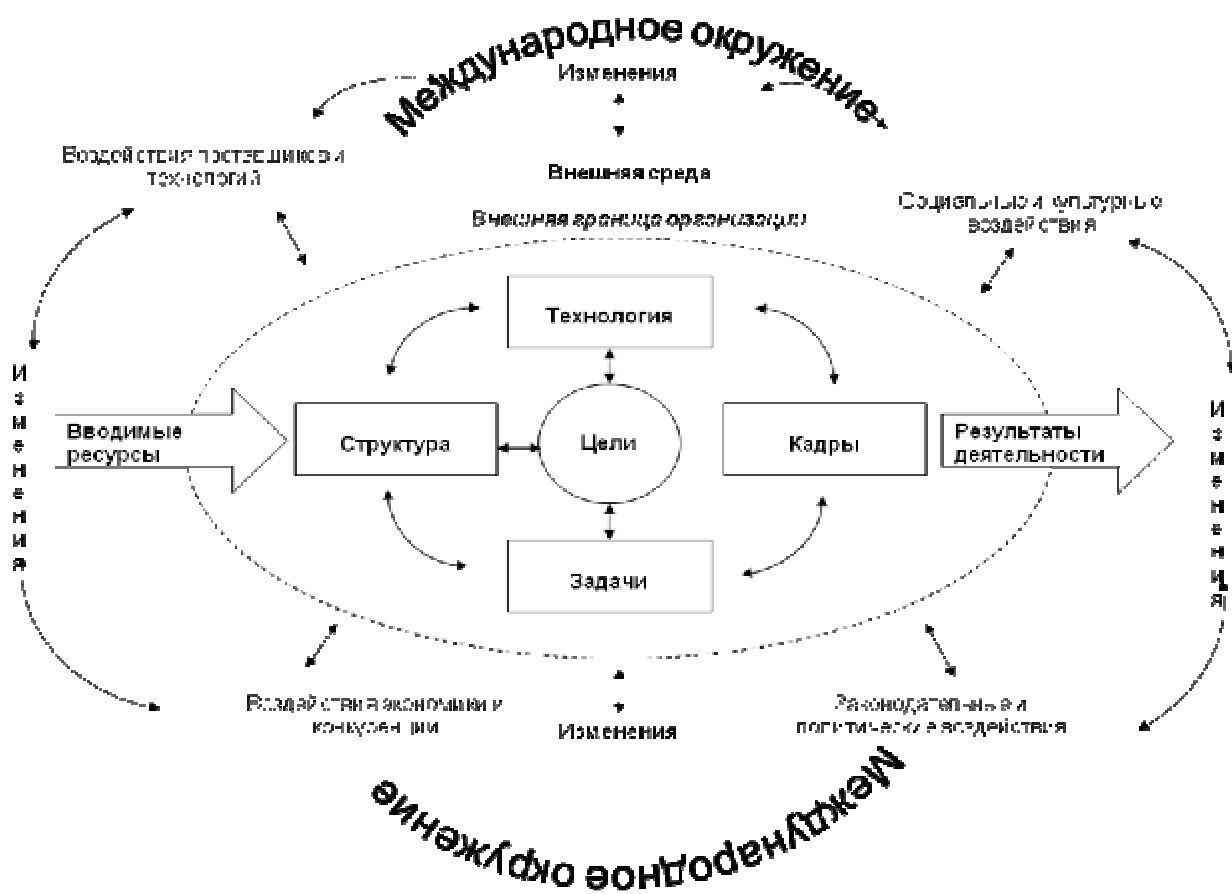


Рис. 2.2 – Внутренняя и внешняя среда организации, международное окружение

Существует *внутренняя среда* организации, *внешняя среда* организации и *международное окружение* (рис. 2.2).

Внутренняя среда организации определяется структурой самой организации, стоящими целями и задачами, технологиями производства, распределением полномочий и власти. Внутренняя среда – часть общей среды, находящейся в рамках организации, которая оказывает непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда включает: кадры, организацию, производство, маркетинг, финансы.

Внешняя среда окружения представляет собой макроокружение (среда косвенного воздействия) и непосредственное окружение (среда прямого

воздействия). Внешняя среда включает в общем виде следующие элементы: потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации, источники трудовых ресурсов.

Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. Экономические компоненты макроокружения: величина ВВП, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения.

Среда прямого воздействия: поставщики, потребители, Законы и государственные органы власти, конкуренты, профсоюзы.

Среда косвенного воздействия: международные события, состояние экономики, социокультурные факторы, политические факторы, научно-технический прогресс.

Организационная культура – совокупность базовых представлений, разделяемых большинством членов организации или её активным ядром, которые служат средством внутренней регуляции и программирования организационного поведения индивидов или группы.

Компоненты и уровни организационной культуры:

- *мировоззрение*, направляющее действия членов организации в отношении других сотрудников, ее клиентов и конкурентов;
- *культурные ценности*, доминирующие в организации, такие как "качество продукции" или "оцениваемое лидерство", символы и мифология;
- *характеристики поведения* при взаимодействии людей, такие как ритуалы и церемонии, а также язык, используемый при общении;
- *нормы*, принимаемые повсеместно в организации, например, "заработал - получил" или как обоснованно отказаться от нового задания, к нормам относятся так называемые "правила игры", которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации;

- *психологический климат* в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками.

Вопросы корпоративной культуры инициирует высшее руководство компании, проводниками становятся менеджеры верхнего и среднего звена.

Факторы, способствующие изменениям корпоративной культуры:

1. Увеличение контактов с окружением и открытость к новым идеям;
2. Анализ потребностей клиентов;
3. Наблюдение за действиями и достижениями конкурентов;
4. Использование внешних консультантов;
5. Обучение сотрудников и руководство вне пределов предприятия;
6. Изменяющийся, конкурентный, ненадёжный рынок;
7. Давление со стороны внешних учредителей организации;
8. Набор и отбор кадров на объективной основе.

Факторы, тормозящие изменения корпоративной культуры:

1. Сосредоточение на внутренних правилах и процедурах в организации;
2. Неясные критерии успеха всего предприятия и отдельных работников;
3. Доминирующая позиция предприятия на рынке;
4. Малое разнообразие работ, сильный конформизм и сплочённость рабочих групп;
5. Малая профессиональная подвижность кадров управления, большой стаж работы на одном предприятии;
6. Набор и отбор кадров, основанные на интуиции, субъективные критерии оценки.

Международное окружение – организация повышенной сложности. Управление международным бизнесом распространяется на сферы деятельности, которые связаны с перемещением товаров, ресурсов, услуг рабочей силы через государственные границы.

Разновидности международного бизнеса: экспорт продукции; лицензирование; совместные предприятия; прямые капиталовложения; многонациональные корпорации.

Организационная структура – это логичное взаимоотношение уровней управления и функциональных областей (маркетинг, производство, планирование и др.), способствующее эффективному достижению целей организации.

Требования, предъявляемые к структурам управления: управляемость, динамичность, быстрое реагирование и обратная связь, взаимодействие звеньев; руководители всех звеньев и уровней структуры должны быть реально дееспособными и активно влиять на достижение целей менеджмента, структура должна иметь «дублирующие власти»; структура должна быть экономичной.

Функция организации — это заблаговременная подготовка всех необходимых условий для выполнения намеченного плана.

Компонентами организационных структур (структура управления) являются звенья и уровни управления.

Структура управления по горизонтали состоит из *звеньев*, а по вертикали – из *ступеней*.

Звено в менеджменте - это отдельный исполнитель, либо группа исполнителей, выполняющих однотипную работу и возглавляемую руководителем группы.

Степень управления – это организационное объединение звеньев управления одного уровня в управленческую структуру.

Норма управляемости - количество человек, которое подчинено одному руководителю и позволяет обеспечить эффективное решение поставленных задач. Норма в менеджменте считается 9-10 человек.

Связи между элементами структуры (работниками и органами) могут быть *вертикальными* (связи руководства и подчинения) и *горизонтальные* (связи кооперации равноправных элементов).

В свою очередь, вертикальные связи могут быть *линейными* (обязательное подчинение по всем вопросам управления) и *функциональными* (подчинение по определенным функциям). Работники аппарата управления делятся на *линейных руководителей* и *функциональный персонал*.

Структуры управления подразделяются на три основных типа:

- линейные структуры,
- функциональные,
- линейно-штабные (матричные).

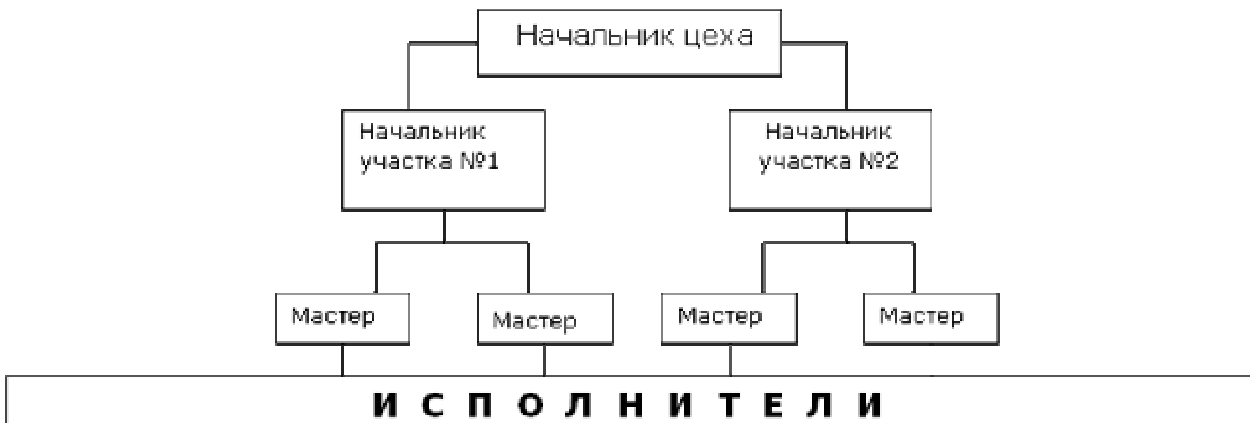


Рис. 2.3 – Линейная структура управления

Линейная структура - каждый исполнитель имеет одного и только одного непосредственного руководителя, от которого он получает команды по всем вопросам деятельности.

Достоинства структур такого типа: отсутствие возможности искажения распоряжений и команд руководителя; высокая оперативность управления; относительно небольшие затраты на управление, а следовательно, высокая экономичность ввиду отсутствия промежуточных или других звеньев и уровней управления (рис. 2.3).

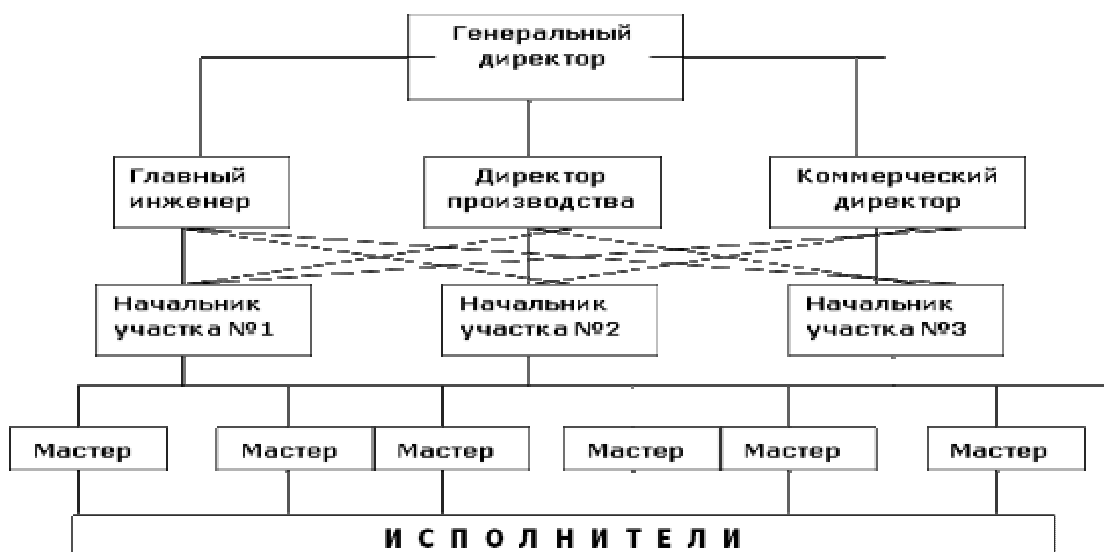


Рис. 2.4 – Функциональная структура управления

Функциональная структура управления - подразделениям предоставляется право давать указания исполнителям по своему кругу проблем, наряду с основными руководителями подразделения (рис. 2.4).

Функциональная структура устраняет главный недостаток линейной структуры, связанный с неравноценностью решений по отдельным сферам управления. Качество решений по всем вопросам производственно-хозяйственной и маркетинговой деятельности становится более равноценным, так как указания и распоряжения, поступающие к исполнителям, вырабатываются высококвалифицированными специалистами — каждым в соответствующей области деятельности.

Недостатками структуры этого типа являются: возможность противоречивости команд от отдельных управленческих структур и потерь времени на согласование взаимопротиворечащих распоряжений; снижение оперативности менеджмента во всех сферах; увеличение численности персонала,

занятого менеджментом, и снижение экономичности управления; нарушение одного из основополагающих принципов управления — единоначалия.

На практике часто применяется линейно-функциональная структура (рис.2.5), которая является оптимальным вариантом, нивелирующий недостатки линейных и функциональных структур. *Преимущества:* расширение возможностей для информации и программных решений; сокращение времени на решение технических вопросов производства. *Недостатки:* сложность регулирования отношений линейных и функциональных руководителей.

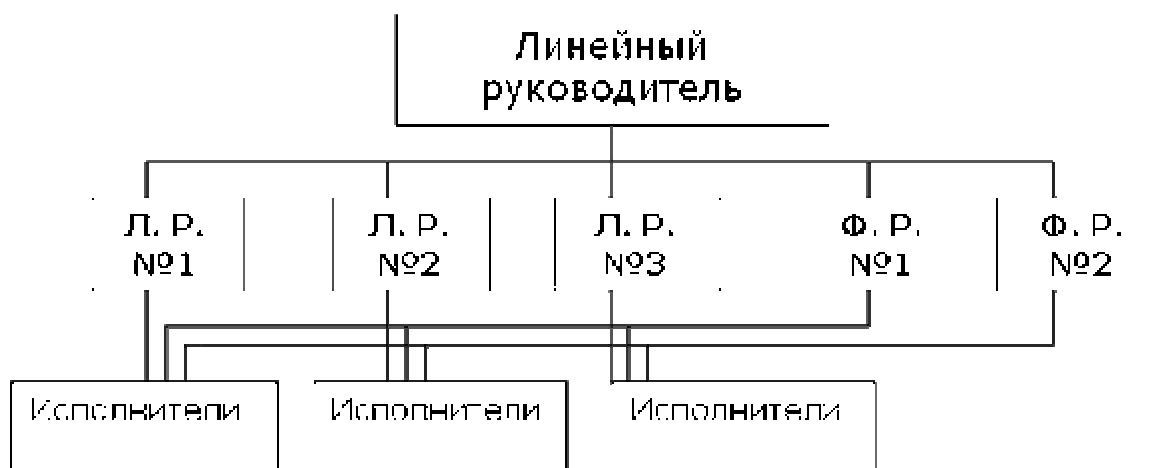


Рис. 2.5 – Линейно-функциональная структура управления

Матричная (линейно-штабная) структура. Чтобы уменьшить влияние недостатков, присущих как линейному, так и функциональному типам структур, на практике широко используют линейно-штабной тип структуры, принципиальная схема которого показана на рис. 2.6.

В матричной организации члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям функциональных подразделений, в которых они работают постоянно.

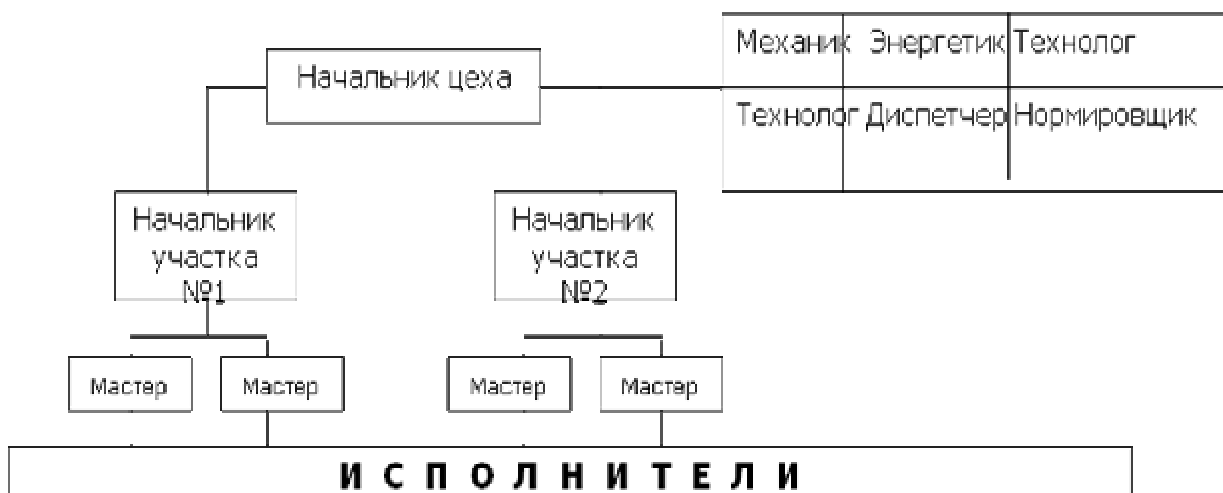


Рис. 2.6 – Матричная (линейно-штабная) структура управления

Адаптивные организационные структуры - модифицированные в соответствии с изменениями окружающей среды.

Департаментализация – процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями, секторами.

Централизованные организации – это организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений.

Децентрализованные организации – это организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют широкие полномочия в конкретных областях деятельности.

Критерии оценки структур управления

Принимая решение о практическом использовании той или иной структуры управления, необходимо учитывать следующие критерии оценки структур:

1. Способность к повышению рентабельности за счет более эффективного использования имеющихся ресурсов.
2. Способность к повышению рентабельности за счет ускорения научно-

технического прогресса.

3. Способность быстро реагировать и перестраивать производство в ответ на изменение рыночной конъюнктуры.

4. Способность к повышению производительности труда за счет подетальной специализации производства.

5. Способность системы к саморазвитию. Функциональные и линейно-штабные структуры управления наиболее соответствуют первому и четвертому.

Вопросы для самоконтроля

1. Организация. Формальные и неформальные организации.
2. Основные ресурсы организации.
3. Внешняя среда организации.
4. Внутренняя среда организации.
5. Международное окружение.
6. Компоненты и уровни организационной культуры.
7. Факторы, способствующие развитию корпоративной культуры.
8. Организационные структуры. Звенья. Ступени.
9. Линейная структура управления.
10. Функциональная структура управления.
11. Линейно-функциональная структура управления.
12. Матричная организационная структура.
13. Критерии оценки структур управления.

3. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, УСЛОВИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Содержание менеджмента.

3.2. Цели и задачи менеджмента.

3.3. Методы управления.

3.4. Административно-правовые методы менеджмента.

3.5. Экономические методы менеджмента.

3.6. Принципы менеджмента.

Содержание менеджмента можно рассматривать в трех направлениях:

- как науку и искусство управления;
- как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений;
- как аппарат управления деятельностью организации.

Цели менеджмента:

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

Задачи менеджмента:

- организация производства конкурентоспособных товаров;
- совершенствование производственного процесса;
- внедрение инновационных технологий;
- повышение качества продукции;

Менеджер — это профессионал по организации и управлению производством, сбытом и сервисом, обладающий административно-хозяйственной самостоятельностью. Менеджеры бывают разных уровней и задачи они решают не одинаковые.

Различные авторы выделяют множество аспектов деятельности менеджера, а также личностные и профессиональные качества, которые ему должны быть присущи. Американский менеджер Ли Якокка (президент Форд-Мотор, Крайслер) в своей книге «Карьера менеджера» отвечает на вопрос «Что должен уметь менеджер?»:

- своевременно принимать решение и затем решительно действовать;
- мотивировать выполнения решенного, настраивать людей на работу;
- общаться, то есть говорить и слушать, чтобы мотивировать людей;
- взаимодействовать в управленческой команде;
- располагать достоверной информацией о динамике всех видов ресурсов организации.

Методы управления - совокупность способов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения определенных целей.

Метод управления характеризует законченный акт воздействия на объект управления.

Различают следующие методы управления:

- административно-правовые,
- экономические,
- социально-психологические.

Административно-правовые методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий.

Различают пять основных способов административно-правового воздействия:

- *организационное воздействие* (Основано на следующих документах: устав, организационная структура, штатное расписание и т.п.);

- *распорядительное воздействие* (К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения).

- *дисциплинарная ответственность и взыскания* (За совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям);

- *материальная ответственность и взыскания* (Материальная ответственность со стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный другой стороне по договору в результате противоправного поведения, действия или бездействия);

- *административная ответственность и взыскания* (Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений, регулируемых Кодексом об административных правонарушениях). Административные наказания: предупреждение, административный штраф, лишение специального права, дисквалификация и т.п.)

Уголовная ответственность вступает в силу в случаях совершения преступлений, которые характеризуются как общественно опасные деяния в виде активных противоправных действий.

Экономические методы управления - являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов.

Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование, участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

Социально-психологические методы управления - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности.

По масштабам и способам воздействия их можно разделить на:

- социальные, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия,
- психологические, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

Социальные методы позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе. К числу социологических методов управления относят: социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

Психологические методы управления играют важную роль в работе с персоналом, направлены на конкретную личность и, как правило, индивидуальны. Главной особенностью этих методов является то, что они направлены на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства, образы, поведение и позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач.

Способы психологического воздействия: внушение, убеждение, подражание (личный пример), вовлечение, побуждение, осуждение, требование, запрещение, моральное поощрение, намек, похвала, совет и т.п.

Принципы менеджмента – это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации.

Принципы эффективного менеджмента:

Целостность – определяет необходимость рассмотрения организации как целостной социально-экономической системы;

Иерархическая упорядоченность – регламентирует уровень дифференциации процессов менеджмента в организации;

Целевая направленность – устанавливает приоритет целевой стратегической ориентации организации и достижение целей как важнейший критерий эффективности менеджмента;

Научная обоснованность и оптимизация – формулирует необходимость использования научного подхода, широкой гаммы методов и инструментов для обоснования управленческих решений;

Сочетание централизации и децентрализации – устанавливает требование рационального разделения управленческих процедур и решений на основе обоснованного делегирования полномочий и ответственности менеджеров;

Демократизация – предполагает использование поведенческих инструментов менеджмента для мотивации продуктивного сотрудничества менеджеров.

Вопросы для самоконтроля

1. Содержание менеджмента.
2. Основные цели и задачи менеджмента.
3. Методы управления.
4. Административно-правовые методы менеджмента.
5. Экономические методы менеджмента.
6. Принципы менеджмента.

4. ПЛАНИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ. СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

4.1. Общие принципы планирования.

4.2. Стратегически-тактическое планирование в строительстве.

4.3. Организация производственной деятельности на предприятии.

4.4. Общие положения планирования строительного производства.

4.5. Принципы планирования.

В общем виде **планирование** представляет собой действия по составлению, координации и реализации планов предприятия как интегрированной части менеджмента с осуществлением контроля его хозяйственной деятельности.

Виды планирования

Независимо от экономической системы планирование обычно разделяют:

1. По срокам выполнения намеченных задач на:

- долгосрочное (более трех лет);
- среднесрочное (1...3 года);
- краткосрочное (недели месяцы).

2. В зависимости от содержания (широты, направлений деятельности и значимости) решаемых вопросов планирование разделяют на:

- генеральное;
- стратегическое;
- оперативное (текущее, регулярное).

Генеральное планирование определяет цели и принципы деятельности на длительную перспективу. Оно всегда долгосрочное и выполняется чаще всего научными, реже проектными организациями. Как правило, оно охватывает деятельность большого числа организаций. Примерами могут служить

генеральные планы развития городов или сельских районов, генеральные планы освоения новых территорий, целевые долгосрочные программы охраны природы.

Стратегическое планирование предполагает реализацию целей, поставленных в генеральных планах. Оно обычно охватывает деятельность конкретной организации и определяет пути развития этой организации с точки зрения повышения ее эффективности. Такое планирование является в основном среднесрочным или долгосрочным. Как правило, стратегические планы разрабатываются строительной (проектной, изыскательской) организацией применительно к своим условиям.

По содержанию учитываемых факторов *стратегическое планирование можно разделить на два вида:*

- бизнес-планирование;
- производственно-экономическое планирование.

Бизнес-планирование предполагает учет не только производственно-экономической, но и предпринимательской стороны деятельности организации. Бизнес-планы в определенной мере выполняют функцию рекламы, так как по ним потенциальные заказчики могут решать, иметь ли им дела с данной организацией или нет.

Производственно-экономическое планирование охватывает производственную и связанные с ней экономическую и социальную стороны деятельности строительных организаций, не затрагивая ее предпринимательской части. Его можно разделить на два направления:

- планирование деятельности организации в целом;
- планирование работ по конкретному объекту или комплексу объектов (по всей строительной площадке).

Производственно-экономическое планирование деятельности строительной организации включает составление годового производственного плана, иначе называемого *стройфинпланом*. Иногда *стройфинпланом* называют только

финансовую часть годового плана, но это в меньшей степени соответствует терминологии, принятой в научно-справочной литературе.

Планирование работ по конкретному объекту или комплексу объектов включает разработку рассмотренных в разделе проекта организации строительства (ПОС) и проекта производства работ (ППР). В отечественной литературе обычно такое планирование относят к сфере проектирования организации СМР (ПОС является обязательной частью проекта) и рассматривают отдельно от вопросов производственно-хозяйственного планирования, хотя следующую ступень конкретизации работ по объекту - оперативное планирование обычно снова рассматривают как вид планирования.

Оперативное планирование является средством упорядочения текущей работы и включает составление месячных, декадных и недельно-суточных планов. К нему можно отнести и ежедневное (почасовое) планирование, которое ведется прорабом или мастером "устно", т.е. без составления специальных документов (графиков). Оперативное планирование является процессом доведения до непосредственных исполнителей тех задач, которые ставятся более общими планами. Кроме того нужно учесть, что никогда нельзя точно предвидеть все возможные ситуации. Всегда требуется не только конкретизация, но и определенная корректировка ранее намеченных действий применительно к складывающимся условиям. Оперативное планирование должно охватывать не только собственного производства строительно-монтажных работ, но и вопросы материально-технического снабжения, сбыта и т.д.

Кроме названных видов планирования, следует также назвать планы, которые часто составляются на предпроектной стадии перед развертыванием крупного строительства. Обычно заказчик собирает техническое совещание руководителей всех организаций-участников, на котором конкретизируются функции всех участников, намечаются необходимые организационные мероприятия, сроки их выполнения. Решения записываются в виде протокола технического совещания,

который подписывается всеми участниками и утверждается заказчиком или представителем местной исполнительной власти.



Рис. 4.1 - Принципы планирования

Непрерывность означает, что планирование должно охватывать все этапы работы и распространяться как на длительную перспективу, так и на более короткие сроки. Бессистемность на каком-либо одном этапе способна разрушить даже хорошо продуманный план, и устранение ее последствий зачастую требует немалых усилий.

Научность означает, что планирование должно осуществляться на научной основе, т.е. опираться на достоверную информацию, выполняться научно обоснованными методами. В современном планировании для этого широко применяются математические модели, компьютерная техника. При этом в природоохранном обустройстве территорий должны использоваться результаты экологических и экономических прогнозов, экологического мониторинга, положений целевых природоохранных программ.

Приоритетность означает необходимость правильного выбора ведущих (приоритетных) звеньев, от реализации которых зависит общий успех дела. Именно умение выбирать такие приоритеты отличает сильного менеджера от более слабого.

Взаимная увязка и координация означает необходимость охвата всех производственных подразделений предприятия с целью обеспечения сбалансированности совместной работы.

По содержанию производственное планирование делится на: планирование по времени (календарное планирование отдельных видов работ и требуемых ресурсов); планирование производственного процесса (составление недельно-суточных графиков).

Целью производственного планирования строительного производства является определение для различных строительных объектов и различных задач, выполняемых в зависимости от организационных форм управления, договоров, способов производства, ресурсов и методов календарного планирования, которые в наибольшей степени обеспечили бы их реализацию.

Производственное планирование объекта по степени детализации и срокам выполнения можно разделить на четыре группы:

1. Предварительное производственное планирование (предконтрактная стадия);
2. Общее планирование (договор подряда и стадия подготовки перед началом строительства);
3. Производственное планирование на стадии строительства (жизненный цикл строительства объекта);
4. Недельно-суточное планирование на стадии строительства.

Вопросы для самоконтроля

1. Общие принципы планирования.
2. Виды планирования.
3. Организация производственной деятельности на предприятии.
4. Общие положения планирования строительного производства.
5. Принципы планирования.

5. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

5.1. Понятие мотивации.

5.2. Внутренняя и внешняя мотивация.

5.3. Содержательные теории мотивации.

5.3. Процессуальные теории мотивации.

5.4. Практические аспекты мотивации.

Мотивы – побуждения к деятельности, связанные с желанием удовлетворить свои потребности.

Мотивация (в личном плане) – это совокупность побуждений, вызывающих активность человека и определяющих ее направленность (рис. 5.1).

Мотивация (в управленческом смысле) – это способ формирования побуждений работников к направленным действиям.

Различают *внутреннюю* и *внешнюю* мотивацию.

При *внутренней мотивации* награду за свои действия человек «имеет в самом себе»: чувство собственной компетентности; уверенность в своих силах и намерениях; удовлетворение от своего труда; самореализация.

Внешняя мотивация зависит от отношений человека со средой (желание получить вознаграждение, избежать наказания и пр.)

Внешняя мотивация в целом способствует увеличению объема выполняемой работы, а внутренняя – качества.

Содержательные теории мотивации

Эти теории получили развитие с середины 50-х гг.; при формировании теоретической базы решающее значение имели труды Маслоу, Мак-Клелланда, Герцберга. Содержательные теории мотивации объединяет предпосылка о приоритете потребности как основной силе, побуждающей к действию.

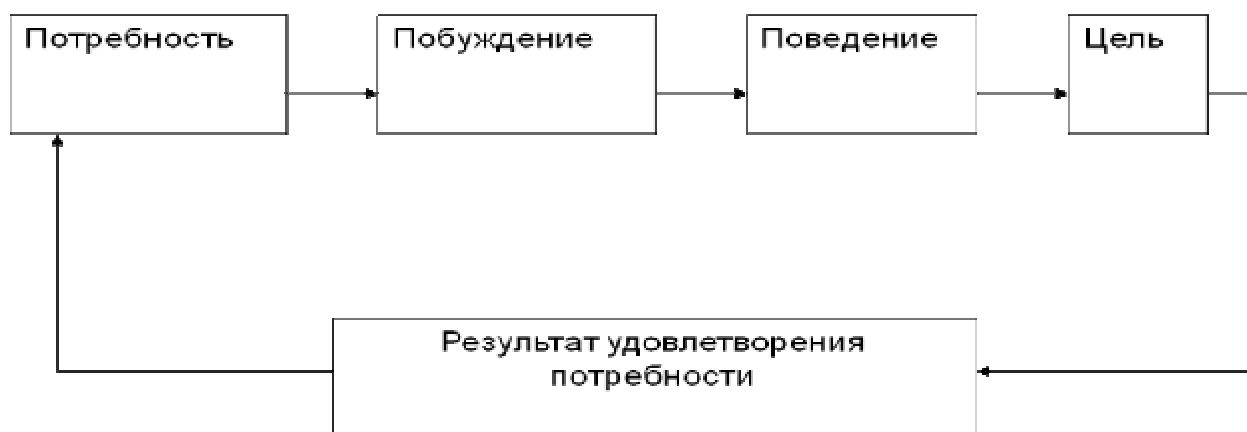


Рис. 5.1 - Упрощенная модель мотивации через потребности

Содержание и объем выполняемой работы также зависят от потребности. Хотя современные представления нередко весьма существенно отличаются от этих воззрений, понять их очень важно для составления целостного представления о природе мотивации.

Иерархия потребностей по А.Маслоу

Абрахам Маслоу (1908 — 1970) одним из первых классифицировал человеческие потребности по степени влияния на мотивацию исполнителей, разделив их на первичные и вторичные. В разработанной им теории все потребности располагаются в виде пятиуровневой структуры (рис. 5.2).

Практические рекомендации для удовлетворения потребностей высших уровней

- Социальные потребности

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая бы позволила им общаться.
2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды.
3. Периодически проводите совещания с подчиненными.
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.

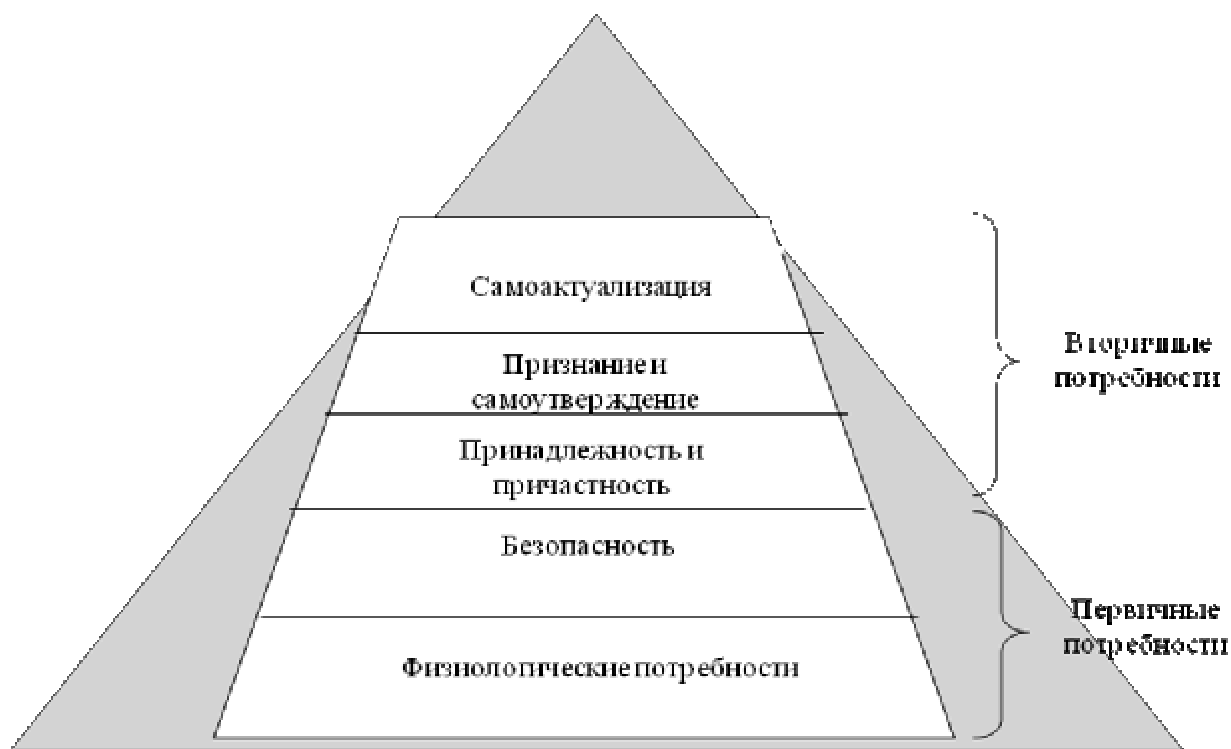


Рис. 5.2 – Иерархия потребностей по А.Маслоу

5. Создавайте условия для социальной активности работников вне рамок организации.

- *Потребности в признании и уважении*

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечьте им положительную связь с достигнутыми результатами.
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекайте подчиненных к выработке целей и принятию решений.
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечьте обучение и переподготовку персонала.

- *Потребности в самоактуализации*

1. Создайте условия для полного раскрытия потенциала подчиненных.

2. Давайте сложную и важную работу, требующую полной отдачи.
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Таблица 5.1 – Пример связи потребностей, их проявления и средства удовлетворения

| Группы потребностей | Форма проявления потребностей | Средства удовлетворения потребностей |
|-------------------------------|--|--|
| Самоактуализация | Стремление к достижению результатов | Предоставление творческой работы |
| Признание и самоутверждение | Желание занимать определенное положение в коллективе | Присвоение рангов или званий |
| Принадлежность и причастность | Стремление к установлению дружеских отношений | Поощрение создания неформальных групп |
| Безопасность | Стремление к предотвращению опасных изменений | Создание системы страхования |
| Физиологические потребности | Желание регулярно и качественно питаться | Создание легкодоступных систем питания |

Теория ERG Клейтона Альдерфера

Основные положения теории:

- потребности в существовании (existence) - потребности в еде, нормальных условиях труда и тому подобное;
- потребности в общении (relatedness) - потребности в дружеских социальных и межличностных отношениях;
- потребности в росте (growth) - потребности в самореализации, самоусовершенствовании.

Движение от потребности к потребности идет в обе стороны.

Процесс удовлетворения потребностей - движение вверх по уровням потребностей.

Процесс фрустрации (т.е. поражение в стремлении удовлетворить потребность) - движение вниз.

Наличие двух направлений движения открывает дополнительные возможности: если у организации нет возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то разочаровавшись, он может с повышенным интересом переключиться на потребность связи.

Теория приобретенных потребностей МакКлелланда (трехфакторная теория МакКлелланда)

МакКлелланд рассматривал потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта обучения.

Потребность достижения. Проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал раньше.

Потребность соучастия. Проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими.

Потребность властвовать. Стремление контролировать действия других людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других людей.

Две группы:

1. Стремление к власти ради властвования.
2. Стремление к власти ради решения групповых задач.

Для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа.

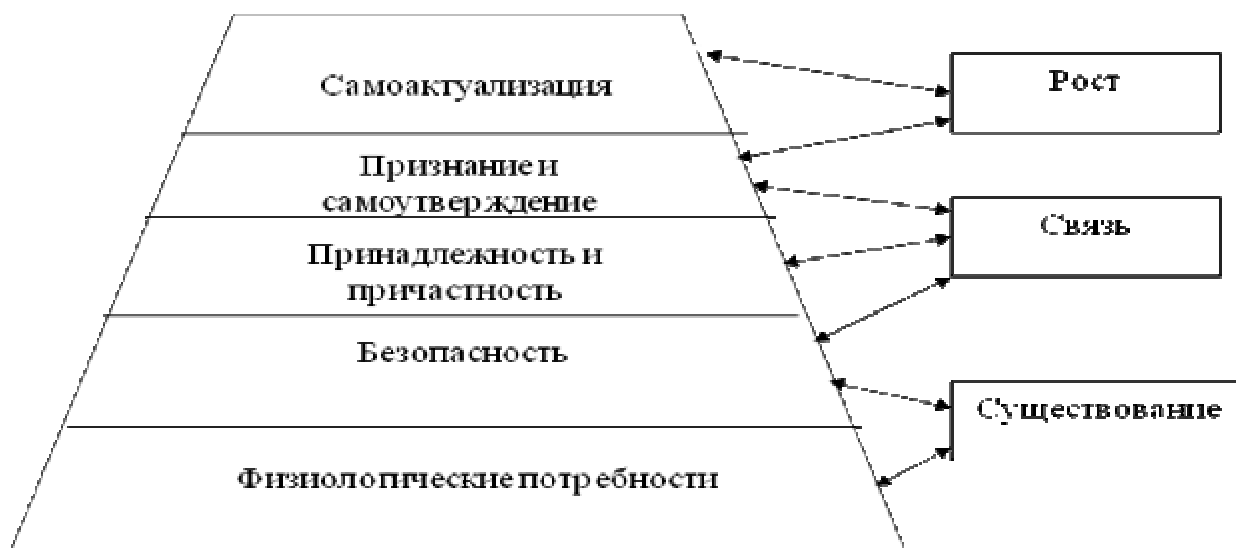


Рис. 5.3 – Соотношение иерархии потребностей теории Маслоу и теории Альдерфера

- причастности приводят к желанию нравиться коллегам и предпочтению ситуаций успешного взаимодействия.
- Руководитель, у которого плохо развита эта потребность в причастности, сможет выстроить грамотную систему коммуникаций со своим персоналом.

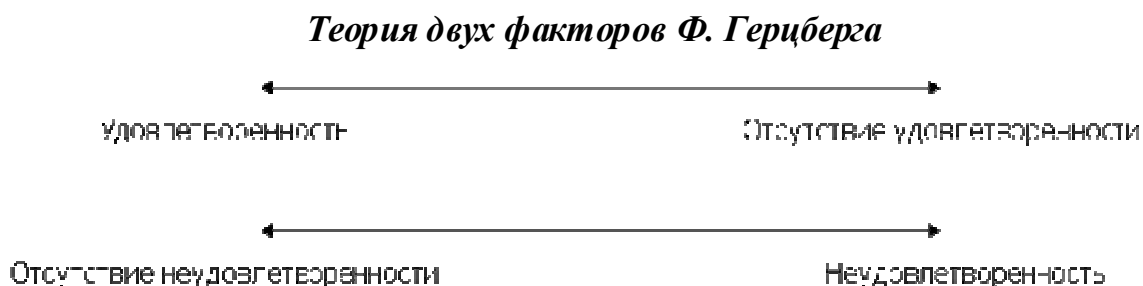


Рис. 5.4 – Процессы теории Ф. Герцберга

Процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» находится под влиянием факторов, содержания работы, *внутренние факторы* – мотивационные факторы:

- достижения (квалификация) и признание успеха;
- работа как таковая (интерес к работе и заданию);
- ответственность;
- продвижение по службе;
- возможность профессионального роста.

Процесс «*неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности*» - под влиянием факторов связанных с окружением, в котором осуществляется работа – *внешние факторы* – «здоровья» (гигиенические).

- Способ управления;
- политика организации и администрации;
- условия труда (шум, освещенность, комфорт и т.п.);
- межличностные отношения на рабочем месте;
- заработок;
- неуверенность в стабильности работы;
- влияние работы на личную жизнь.

Процессуальные теории мотивации

Показывают, каким образом человек распределяет усилия для достижения поставленных целей и в зависимости от конкретных условий выбирает определенный тип поведения.

- Теория ожидания В.Врума;
- теория справедливости;
- модель Портера — Лоулера.



Рис. 5.5 – Общая схема мотивационного процесса

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

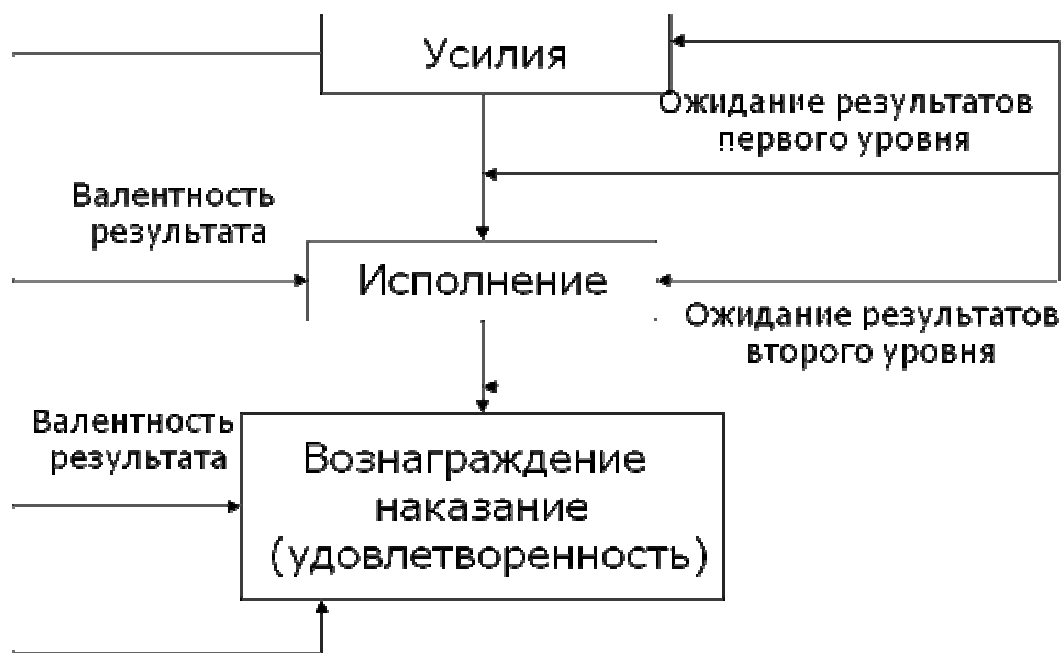


Рис. 5.6 – Общая схема теории ожидания

Ожидание — это оценка личностью вероятности определенного события

Ценность вознаграждения в результате свершения ожидаемого события называется **валентностью** (имеется в виду ожидаемая ценность вознаграждения)

$$\text{Мотивация} = (3 - P) \times (P - B) \times (\text{валентность}),$$

где 3 - затраты труда;

P - ожидаемые результаты;

B - вознаграждение.

Люди осуществляют свои действия в соответствии с тем, к каким возможным последствиям эти действия могут привести.

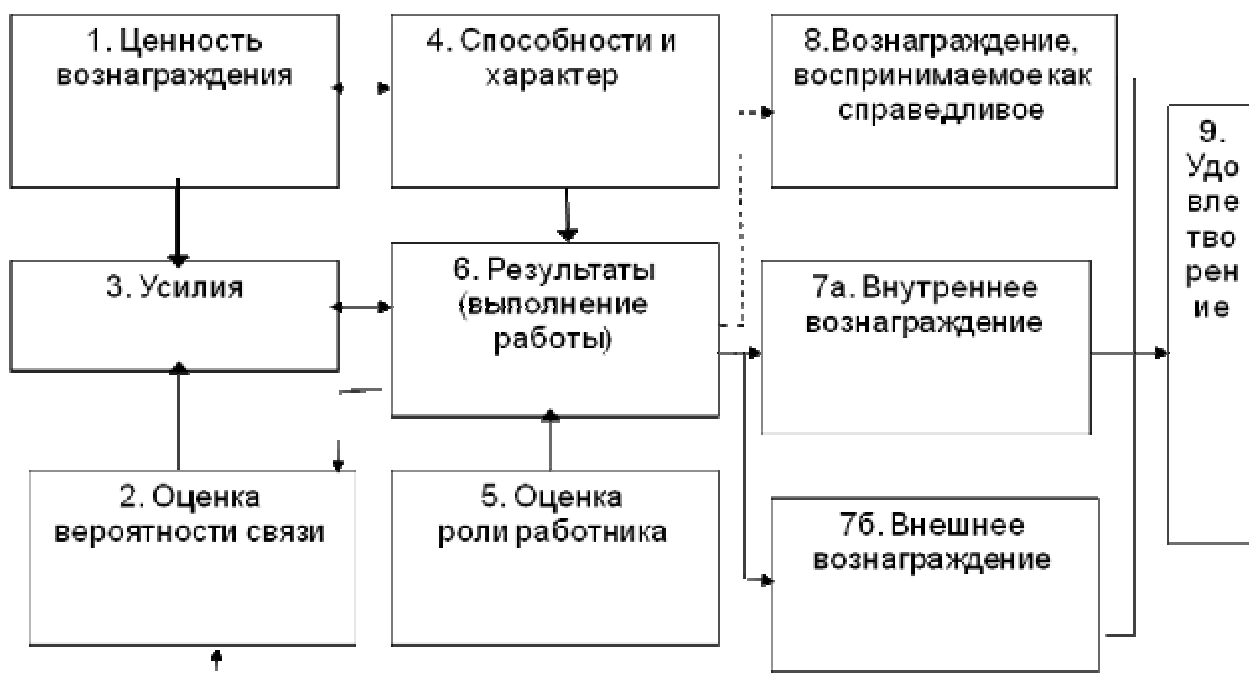


Рис 5.7 – Модель Портера — Лоулера

Теория постановки целей

Основывается на том факте, что поведение человека предопределяется теми целями, которые он ставит перед собой.

Постановка целей - сознательный процесс, а цели и намерения создают характер поведения людей. Создателем этой теории является Эдвин Лок. Большой вклад в его разработку внесли Т. Раймон и К. Латэм.

Осознавая и оценивая происходящие вокруг события, человек определяет для себя цели, исходя из которых осуществляет определенные действия, выполняет конкретную работу. Достижение намеченных результатов приносит человеку удовлетворение.

Качество и уровень исполнения работы в значительной степени зависят от следующих характеристик целей: сложность; специфичность (ясность, точность, определенность), приемлемость; приверженность.

Повышение целей способно приводить к росту результатов труда лишь в том случае, если будет сохраняться реальность их достижения.

Практика показывает, что постановка конкретных целей дает лучшие результаты, нежели с нечетко определенными содержанием и границами. Но если слишком сузить цели, то в стороне могут остаться очень важные аспекты осуществляемой человеком деятельности.

Приемлемость целей определяется тем уровнем, до которого человек воспринимает цель как свою собственную. Приемлемость цели для человека зависит от того, какие выгоды он получит при ее достижении. Поэтому менеджер должен осознавать значимость, важность осуществляемых действий, которые делают цель достижимой, выгодной и справедливой в глазах служащего.

Приверженность цели – это готовность затрачивать на ее достижение определенные усилия. Она может возрасть по мере исполнения работы или снижаться. В связи с этим руководство должно поддерживать приверженность цели на должном уровне.

Теория равенства (справедливости)

Стейси Адаме первым сформулировал главные положения теории равенства. В основе теории лежит сравнение человеком оценки своих действий с оценкой труда других, что и модифицирует его поведение.

Степень мотивированности человека в трудовой или иной деятельности зависит от справедливости оценки его работы

Согласно мотивационной теории справедливости сотрудник организации в случае недооценки своей деятельности руководством будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же посчитает, что его труд переоценен, то, скорее всего, сохранит объем затрачиваемых усилий и даже увеличит его.

Именно сравнивая свой труд и его оценку руководством с трудом, затраченным коллегами, и их оценкой, человек чувствует себя удовлетворенным или неудовлетворенным.

Практические аспекты теории мотивации

- Развитие собственной значимости и причастности.
- Развитие творческого подхода к любой работе.
- Формирование престижного образа фирмы, реклама .
- Гарантия занятости.
- Расширение круга работников, участвующих в делах фирмы.
- Развитие самоконтроля и доверия к работникам.
- Стимулирование повышения квалификации.
- Совершенствование системы оплаты труда.
-

Принципы эффективных взаимоотношений руководства с персоналом

- Создание на рабочем месте климата взаимного уважения, доверия и поддержки.
- Каждый должен иметь интересную работу, стимулирующую творческий потенциал.
- Четкие цели, задачи, справедливые нормы.
- Регулярная оценка вклада каждого сотрудника в деятельность фирмы.
- Возможность профессионального роста.
- Равные возможности для всех при найме и продвижении по службе, зависящие только от результатов, способностей и опыта сотрудников.
- Вклад каждого в общий успех оценивается величиной заработной платы и премии по результатам года.
- Развитие мотивов, побуждающих к честности, единению и искренности.
- Сбалансированный образ жизни, охватывающий сферу деловых, семейных, личных и групповых интересов.

Вопросы для самоконтроля

1. Понятие и определение мотивации.
2. Внутренняя и внешняя мотивация.
3. Содержательные теории мотивации.
4. Теория иерархии потребностей по А.Маслоу.
5. Теория ERG Клейтона Альдерфера.
6. Теория МакКлелланда.
7. Теория Герцберга.
8. Теория ожидания.
9. Теория постановки целей.
10. Процессуальные теории мотивации.
11. Практические аспекты мотивации.
12. Понятие мотивации.
13. Внутренняя и внешняя мотивация.
14. Содержательные теории мотивации.
15. Процессуальные теории мотивации.
16. Практические аспекты мотивации.
17. Принципы эффективных взаимоотношений руководства с персоналом.

6. СИСТЕМА КОНТРОЛЯ И РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

6.1. Понятие и процесс контроля.

6.2. Сущности и виды контроля.

6.3. Текущий контроль.

6.4. Эффективность контроля.

Понятие контроля можно интерпретировать как в узком смысле – как один из этапов процесса управления (или как одна из его функций такой подход, как говорилось выше, распространен на начальных стадиях развития науки об управлении), так и в более широком смысле как систему (входящую в систему управления организацией), состоящую из ряда элементов.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям, а также выработки определенных действий.

Управленческий контроль организации в наиболее узком смысле – это осуществление ее субъектами, наделенными соответствующими полномочиями (т.е. субъектами контроля), либо в автоматическом режиме, заданном указанными субъектами и под их управлением, следующих действий:

Существует три аспекта управленческого контроля:

- установление стандартов – точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования;
- измерение того, что было достигнуто за период и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами;

- подготовка необходимых корректирующих действий.

Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

Выделяют следующие **виды контроля**:

- *Предварительный контроль.* Осуществляется до фактического начала работ. Средства осуществления – реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Используется по отношению к человеческим (анализ профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных людей), финансовым (составление бюджета) и материальным ресурсам (выработка стандартов минимально допустимых уровней качества, проведение проверок);

- *Текущий контроль.* Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы. Для осуществления контроля аппарату управления необходима обратная связь;

- *Заключительный контроль.* Одна из функций состоит в том, что контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Также способствует мотивации, так как измеряет достигнутую результативность.

Технология контроля осуществляется по следующей схеме:

- выбор концепции контроля (система, процесс, частная проверка);
- определение целей контроля (целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля);
- установление норм контроля (этические, производственные, правовые);
- выбор методов контроля (диагностический, терапевтический, предварительный, текущий, заключительный);
- определение объема и области контроля (сплошной, эпизодический, финансовый, качества продукции).

В целях обеспечения эффективности процедур контроля необходимо следующее:

- на основе детально разработанных должностных инструкций формальное определение и документальное закрепление порядка деятельности (действий и взаимоотношений) определенного круга работников организации по поводу планирования, организации, регулирования, контроля, учета и анализа в процессе реализации конкретных финансовых и хозяйственных операций организации;

- определение круга первичных документов или других носителей информации, где отражаются данные, свидетельствующие об исполнении соответствующими работниками своих функций и о реализации этапов соответствующих финансовых или хозяйственных операций; определение порядка движения документов или иных носителей информации от момента их возникновения до архивирования;

- определение "точек контроля" для оценки различных аспектов реализации конкретных финансовых или хозяйственных операций и оценки состояния или наличия ресурсов организации; установление контролируемых параметров объектов контроля; установление "критических" точек контроля, где риск возникновения ошибок и искажений особенно велик;

- выбор типов и методов проведения контроля.

Кадровая структура контроля обеспечивает четкое разделение контрольных обязанностей. Контроль осуществляют работники или участники, т.е. владельцы, организации при исполнении возложенных на них обязанностей либо только на основании соответствующих прав. Поэтому всех субъектов управленческого контроля целесообразно распределить по следующим уровням с точки зрения их значимости в контроле:

- субъекты контроля 1-го уровня - это участники, т.е. собственники, организации, осуществляющие контроль непосредственно или косвенно, т.е. с помощью независимых экспертов, в том числе внешних аудиторов;

- субъекты контроля 2-го уровня - в их обязанности непосредственно не входит контроль, но в силу необходимости они выполняют и контрольные функции (например, рабочий, осуществляющий контроль за качеством работы оборудования);

- субъекты контроля 3-го уровня - они выполняют контрольные функции для реализации тех обязанностей, которые за ними закреплены непосредственно (например, работники планово-экономического отдела, отдела кадров);

- субъекты контроля 4-го уровня - в их обязанности входят как контрольные, так и другие функции (административно-управленческий персонал, персонал, обслуживающий компьютерные системы, сотрудники отдела бухгалтерского учета, служб коммерческой и физической безопасности);

- субъекты контроля 5-го уровня - в их функциональные обязанности входит только осуществление контроля (сотрудники отдела внутреннего аудита, члены ревизионной комиссии или ревизоры, сотрудники отдела технического контроля и т.п.).

Основная из современных форм управленческого контроля - внутренний аудит, под которым понимается регламентированная внутренними документами организации деятельность по контролю звеньев управления и различных аспектов функционирования организации, осуществляемая представителями специального контрольного органа в рамках помощи органам управления организации (общему собранию участников хозяйственного товарищества или общества или членов производственного кооператива, наблюдательному совету, совету директоров, исполнительному органу).

Вопросы для самоконтроля

1. Понятие, процесс и сущность контроля.
2. Виды контроля.
3. Эффективность контроля.

7. ОСНОВНЫЕ КАТЕГОРИИ, ПОНЯТИЯ И ИДЕОЛОГИЯ МАРКЕТИНГА. СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА

7.1. Основные положения и определения маркетинга.

7.2. Основные концепции маркетинга.

7.2. Предмет и модели маркетинга.

7.3. Основные принципы и задачи маркетинга.

Американская маркетинговая ассоциация предлагает следующее формальное определение: **маркетинг** — это организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления ценностей для покупателей и управления взаимоотношениями с ними с выгодой для организации и для заинтересованных в ней лиц.

Маркетинг - это система мероприятий, которые предпринимаются организациями для сбыта и распространения своей продукции на различных рынках. Причем в сбыт продукции входят и ее разработка, и организация производства, и доставка, и система гарантийного обслуживания и прочее.

Так, Ф. Котлер в своей книге "Маркетинг менеджмент" определяет маркетинг как "социальный процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей индивидов, групп посредством создания и предложения, обладающих ценностью товаров, услуг и обмена ими с другими людьми".

Основные концепции маркетинговой деятельности

К началу 50-х годов, переломному моменту в мире бизнеса, чаша весов потребительского спроса, так долго находившаяся внизу, была наконец-то через полтора столетия перевешена все возрастающим предложениям и, пройдя неустойчивое положение равновесия, стала чрезвычайно быстро подниматься вверх. Если до 50-х годов со сбытом товаров не было особых проблем, так как спрос покрывал предложение, а предприятия занимались, прежде всего, снабжением,

производством и финансированием, то сегодня товар, чтобы быть проданным, должен обладать целым рядом специфических свойств, на придание которых своему товару предприятия тратят львиную долю времени и ресурсов.

Во-первых, товар в обязательном порядке должен отвечать потребностям покупателя с учетом пространства и времени, когда он будет предложен для продажи. Кроме того, даже если продукт фирмы наилучшим образом удовлетворяет запросы потребителя, продажа его весьма затруднительна, если он не обладает качеством, отражающим индивидуальные черты покупателя (стиль жизни, характер, имущественное положение и даже настроение). Сегодняшнему производителю приходится также постоянно доказывать, что его товар выгодно отличается от товаров-аналогов других фирм.

Из сказанного следует, что так называемый рынок производителя, господствовавший до второй мировой войны, превратился в рынок потребителя. Эти два понятия могут быть представлены следующим образом (табл. 7.1):

Таблица 7.1

| Положение на рынке | Рынок потребителя при существующем количестве товара | Рынок производителя при существующей цене |
|---------------------|--|---|
| Рынок производителя | $P_{п} > P_{а}$ | $Q_{п} > Q_{а}$ |
| Рынок потребителя | $P_{п} < P_{а}$ | $Q_{п} < Q_{а}$ |

$P_{п}$ – предложение цены, $P_{а}$ – требование цены, $Q_{п}$ – необходимое по спросу количество товара, $Q_{а}$ – предложенное количество.

Столь значительная перемена условий во внешней среде, окружающей предприятие, не могла не отразиться на его внутреннем содержании, в том числе и на организационно-экономических принципах управления. Новый рынок поставил

знак вопроса и требовательно ожидал реакции предприятий, адекватной изменившимся условиям. В результате произошло принципиальное изменение концепции управления.

В бизнесе (до 50-х годов) были известны три основные концепции управления:

1. Продуктовая концепция – совершенствование производства,
2. Производственная концепция - совершенствование товара,
3. Концепция продажи интенсификации коммерческих усилий.

Эволюция маркетинга вписывается в эволюцию развития управленческой концепции, которая прошла через следующие стадии; производственная концепция, продуктовая концепция, концепция продажи, концепция маркетинга и концепция социально-этического маркетинга.

Продуктовая концепция исходит из того, что потребители благосклонны к продукту с наилучшими потребительскими свойствами, поэтому организация должна его непрерывно совершенствовать. Однако всегда надо помнить, что потребителям нужен не данный продукт как таковой, а решение своих проблем с помощью какого-то продукта. Более того, даже усовершенствованный продукт не пойдет на рынке, если производитель не предпримет мер, чтобы сделать его более привлекательным с помощью дизайна, упаковки и цены, если не организует товародвижение по удобным каналам распределения, не привлечет внимания тех, кому нужен данный продукт, и не убедит этих людей в превосходных качествах этого продукта. Иными словами, данная концепция может привести к «маркетинговой близорукости». Например, руководство железнодорожной компании может потерять клиентов, которые могут переключиться на использование других видов транспорта, если будет считать, что клиентам нужен поезд, а не перемещение в определенные населенные пункты.

Производственная концепция исходит из того, что для того, чтобы сделать понравившийся потребителям продукт доступным для широкого круга потребителей, необходимо повышать эффективность производства и

распределительной системы. Данная концепция управления является плодотворной в двух случаях; когда спрос превышает предложение и когда для уменьшения чрезмерно высокой цены необходимо акцент делать на увеличение производительности.

Концепция продажи исходит из того, что потребитель не будет покупать продукты организации в достаточном объеме, если она не предпримет достаточных, порой агрессивных, усилий по их продвижению и продаже. Данная концепция обычно используется применительно к товарам пассивного спроса (страховки, энциклопедии, могильные участки и др.), т. е. к товарам, которые покупатель в нормальных условиях обычно приобрести не собирается. Применяют данную концепцию и в сфере некоммерческой деятельности. Например, политическая партия усиленно навязывает избирателям своего кандидата как блестяще подходящего именно на эту выборную должность. Но, как будет отмечено ниже, продажа – это не маркетинг и даже может ему противоречить. Одноразовая продажа может совсем не способствовать установлению долгосрочных контактов с потребителями.

Концепция маркетинга – система основных идей, положений маркетинговой деятельности, которая исходит из того, что достижение целей организации зависит от того, насколько она успешно изучила запросы потребителей и удовлетворила их наиболее полно и эффективно по сравнению с конкурентами. Так, одна из компаний выразила главную идею концепции маркетинга следующим образом: «Мы не испытаем чувства удовлетворения, пока его не испытаете Вы».

Первая концепция предусматривает сосредоточение усилий фирмы на совершенствовании производства и повышении эффективности системы распределения. Основной принцип: за счет использования достижений НТП добиваться снижения издержек производства, достигая тем самым предельно низких цен и обеспечивая товару массовый спрос.

Вторая концепция предполагает, что товарам, обладающим наивысшим качеством и лучшими потребительскими свойствами, спрос гарантирован. Фирмы, придерживающиеся этой концепции, основные усилия сосредоточивают на совершенствовании товара.

Третья концепция охватывает коммерческий кодекс фирм, исповедующих «агрессивные» методы сбыта своей продукции с использованием тактики «жестких продаж».

Новая концепция управления, получившая название *маркетинга*, имеет цель, используя преимущества предшествующих ей концепций, приспособить управленческую систему к новым условиям рынка.

Главная ее идея — в ключевом слове, давшем ей название, — *market* (*рынок*). Чаще всего под маркетингом понимается образ мышления при осуществлении предпринимательской деятельности, направленной на то, чтобы все сферы действия предприятия (снабжение, финансирование, сбыт) были сознательно ориентированы на рынок, а значит, прежде всего, на потребителя, запросы и вкусы которого формируют коммерческую стратегию фирмы.

Модели маркетинга

Известный американский маркетолог Филипп Котлер в предисловии к своему учебнику по маркетингу отметил, что в сегодняшнем сложном мире все мы должны разбираться в маркетинге, ведь, продавая машину, подыскивая работу, собирая средства на благотворительные нужды или пропагандируя идею, мы занимаемся маркетингом.

Таким образом, маркетинг становится своеобразной философией сегодняшней жизни общества, приобретая новые формы, получившие название моделей маркетинга, которые, как правило, описывают целостную систему, предназначенную для решения определенных задач.

Существует целый ряд признаков, по которым разделяют модели маркетинга:

1. В зависимости от *рынков сбыта* маркетинг бывает:

- внутренний, ориентированный на рынок внутри страны;
- международный, ориентированный на мировой рынок.

При совпадении в основных чертах внутреннего и международного маркетинга последний имеет особенности, связанные с проведением рыночных исследований, использованием методов управления фирмой, проектированием товаров, продвижением их на рынок.

2. В зависимости от *целеполагания* маркетинг бывает:

- коммерческий — осуществляется организациями и отдельными лицами, действующими с целью достижения коммерческого успеха;
- некоммерческий — осуществляется организациями и отдельными лицами, действующими в общественных интересах или выступающими за какую-либо идею и не стремящимися к получению финансовых прибылей.

В использовании коммерческого и некоммерческого маркетинга существует ряд одинаковых моментов (например, как в том, так и в другом имеют одинаковую возможность выбора: потребители — между различными предложениями, организации — между привлекательными сегментами рынка и т.д.).

3. В зависимости от *объектов применения* различают маркетинг:

- товаров — предпринимательская деятельность, которая управляет продвижением товара от производителя к потребителю;
- услуг — процесс определения, управления и удовлетворения спроса на услуги;
- организаций — деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения позиций (поведения целевых аудиторий) по отношению к конкретным организациям;

- отдельных лиц — деятельность, предпринимаемая для создания, поддержания или изменения позиций (поведения) по отношению к конкретным лицам;

- мест — деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения отношений (поведения), касающихся конкретных мест;

- идей — разработка, претворение в жизнь и контроль за выполнением программ с целью добиться восприятия идеи целевой группой.

4. В зависимости от *характера и объема существующего и желательного спроса* различают следующие виды маркетинга:

- конверсионный — используется при негативном спросе; характеризуется тем, что основная масса потребителей отвергает конкретный товар вне зависимости от его качества. Такая ситуация, например, может возникнуть по отношению либо к определенной фирме, которая в прошлом выпустила товар, вызвавший всеобщее отрицательное отношение к нему, либо к товару, давно вышедшему из моды. Цель конверсионного маркетинга — создать позитивный спрос;

- стимулирующий — применяется при отсутствии спроса на неизвестный покупателю товар или при наличии потребительской стоимости товара, но на другом рынке. Программа стимулирующего маркетинга должна включать широкие рекламные и другие обеспечивающие мероприятия;

- развивающий — используется для превращения потенциального спроса в реальный. Ситуаций, когда существует потенциальный спрос, очень много и превратить потенциальный спрос в реальный может, в первую очередь, создание новых товаров;

- ремаркетинг — восстанавливает снижающийся спрос на товар по мере его вытеснения другим, более новым товаром. Основная задача ремаркетинга — поиск путей оживления спроса;

- синхромаркетинг — используется при колеблющемся спросе, который возникает при торговле товарами сезонного потребления. Для стабилизации спроса предприниматель должен особенно чутко реагировать на потребности людей; использовать мероприятия, развивающие или тормозящие соответствующие потребности. Например, для стимулирования спроса используют сезонные скидки, распродажи, а для торможения — повышение цен;

- поддерживающий — целесообразен при стабильном спросе, соответствующем запланированному, и используется для противодействия возможным негативным влияниям конкурентов. Поддерживающий маркетинг подразумевает усиление рекламной деятельности, тщательное планирование ценовой и товарной политики;

- демаркетинг — применяется при чрезмерном спросе. Невозможность удовлетворить высокий спрос может привести к негативным последствиям; в частности, у потребителей может сложиться мнение, что производитель не желает или не может удовлетворить спрос полностью. Для сокращения чрезмерного спроса значительно повышают цены, сокращают или прекращают продажу лицензий иностранному производителю;

- противодействующий — необходим при сформировавшемся иррациональном спросе (противоречащим общественным интересам). Противодействующий маркетинг связан с прекращением выпуска товара, изъятием его из торговли, проведением кампаний по формированию общественного мнения с сильной направленностью против этого товара и его потребления.

5. В зависимости от *выбранной стратегии охвата рынка* различают следующие модели маркетинга:

- недифференцированный — используется в случае разового выхода на рынок; фирма рассматривает рынок как единое целое, предлагает один единственный товар и ждет своего покупателя. Издержки на маркетинговые

мероприятия в этом случае незначительны, однако существует вероятность, что покупатели отдельных сегментов рынка останутся неудовлетворенными;

- дифференцированный — применяется тогда, когда фирма решает выступить на нескольких сегментах рынка и разрабатывает для каждого из них отдельный товар. В этом случае требуются значительные затраты на маркетинговые мероприятия; применяя дифференцированный маркетинг, фирма рассчитывает добиться роста сбыта и более глубокого проникновения на каждый из осваиваемых сегментов рынка;

- концентрированный — используется, когда фирма производит один или несколько товаров и концентрирует усилия по их реализации на одном сегменте рынка. Концентрированный маркетинг обеспечивает фирме рыночную позицию в обслуживаемом сегменте рынка, однако имеется опасность, что выбранный сегмент не оправдает прогнозов.

Еще одной интересной моделью маркетинга является тип, называемый **«Маркетинг-микс»**, который представляет собой целенаправленный подбор инструментов маркетинга в четырех направлениях: политика цен, политика создания изделия, политика распределения и сбыта, политика установления связей. Опираясь на результаты исследований рынка, «маркетинг-микс» призван отобрать возможные варианты адекватного реагирования на запросы рынка и предшествовать таким образом этапу принятия управленческих решений. Эта концепция нашла широкое применение в Америке и Западной Европе.

В дальнейшем мы уделим внимание конкретной области применения маркетинга — предпринимательству, а модели маркетинга и его инструментарий будут рассмотрены в контексте решаемых ими реальных задач.

Основные понятия маркетинга

Для выявления этого определения рассмотрим следующие понятия: *нужда, потребности, запросы, товар, обмен, сделка, рынок.*

Нужда – чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо.

Исходной идеей, лежащей в основе маркетинга, является идея *удовлетворения человеческих нужд и потребностей* (физические нужды и потребности в пище, одежде, тепле, безопасности, социальные нужды и потребности, потребность в знаниях и самовыражении и т.п.).

Потребность – нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.

Потребности людей безграничны, а вот ресурсы для их удовлетворения ограничены. Так что человек будет выбирать те товары, которые доставляют ему наибольшее удовлетворение в рамках его возможностей.

Спрос – это потребность, подкрепленная покупательской способностью.

Нетрудно перечислить спрос конкретного общества в конкретный момент времени. Однако спрос – показатель недостаточно надежный, так как он меняется. На смену выбора влияют и изменения цен, и уровень доходов. Человек выбирает товар, совокупность свойств которого обеспечивает ему наибольшее удовлетворение за данную цену, с учетом своих специфических потребностей и ресурсов.

Товар (в широком смысле) – все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

Человеческие нужды, потребности и запросы удовлетворяются товарами. Предположим, человек испытывает нужду в осуществлении ремонта. Все товары, способные удовлетворить эту нужду, называются *товарным ассортиментом выбора*. Чем полнее соответствует товар желаниям потребителя, тем большего успеха добьется производитель.

Идеальный товар – это товар, который полностью удовлетворяет определенную потребность.

Обмен – это акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен. Обмен – основное понятие маркетинга как научной дисциплины.

Для осуществления добровольного обмена необходимо соблюдение пяти условий:

1. Сторон должно быть как минимум две.
2. Каждая из сторон должна располагать чем-то, что могло бы представить ценность для другой стороны.
3. Каждая из сторон должна быть способна осуществлять коммуникацию и доставку своего товара.
4. Каждая из сторон должна быть совершенно свободной в принятии или отклонении предложения другой стороны.
5. Каждая из сторон должна быть уверена в целесообразности или желательности иметь дело с другой стороной.

Сделка – коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами. Сделка – основная единица измерения в сфере маркетинга.

Сделка предполагает наличие нескольких условий:

1. По меньшей мере двух ценностно-значимых объектов;
2. Согласования условий ее осуществления;
3. Согласование времени совершения;
4. Согласование места совершения.

Как правило, условия сделки поддерживаются и охраняются законодательством.

Рынок – совокупность существующих и потенциальных потребителей товара (рынок сбыта).

С другой стороны, следует отметить определение Американской Маркетинговой Ассоциации, которая определяет маркетинг как *"процесс планирования и реализации концепции, ценообразования, распространения идей,*

товаров и услуг, обеспечивающих определенные обмены, которые удовлетворяют как индивидуальные, так и организационные цели" (J.Paul Peter, 1996).

Таким образом, в самом определении маркетинга можно выделить следующие компоненты, о которых мы должны помнить, если хотим решать маркетинговые проблемы и задачи.

- *Социальный процесс* – это система мероприятий, которая включает работу и взаимодействие различных видов социальных групп и социальных единиц.

- *Процесс обмена* - маркетинг всегда включает в себя какого-либо рода сделки, обмен товарами, или процесс продаж, то есть предоставление определенных благ для различных категорий потребителей.

Следовательно, маркетинг всегда включает процесс образования цены, политику ценообразования, различные механизмы согласования цены с потребностями различных категорий клиентов. Это система мероприятий, которая связывает работу каждой организации с тем, что определяет ее существование, а именно с клиентами, которые обеспечивают потребление организационных товаров и услуг. Другими словами, маркетинг - это то, вокруг чего всегда строится работа каждой организации, потому что ее продажи обеспечивают организационные доходы, прибыль, инвестиционную привлекательность, а в целом ее надежное функционирование.

Основные задачи маркетинга

- Разработка маркетинговых стратегий и планов.
- Создание отношений с покупателями.
- Создание сильных торговых марок.
- Торговая марка (бренд) – предложение от известного источника (сильный, благоприятный, уникальный имидж).
- Создание рыночных предложений.

- Основа – товар – материальное предложение компании рынку, которое включает качество продукции, дизайн, характеристики, упаковку.
- Предоставление и продвижение ценности (маркетинговые коммуникации).
- Развитие знаний о рынке и оценка эффективности(маркетинговые исследования).
- Обеспечение успешного долгосрочного роста
- Долгосрочный подход к своим товарам и торговым маркам, а также увеличение прибыли.

Таблица 7.2 – Основные элементы маркетинга

| Четыре «Р» маркетинга | Четыре «С» маркетинга |
|-----------------------|----------------------------|
| Товар | Решение проблем покупателя |
| Цена | Издержки покупателя |
| Место | Удобство |
| Продвижение | Коммуникации |

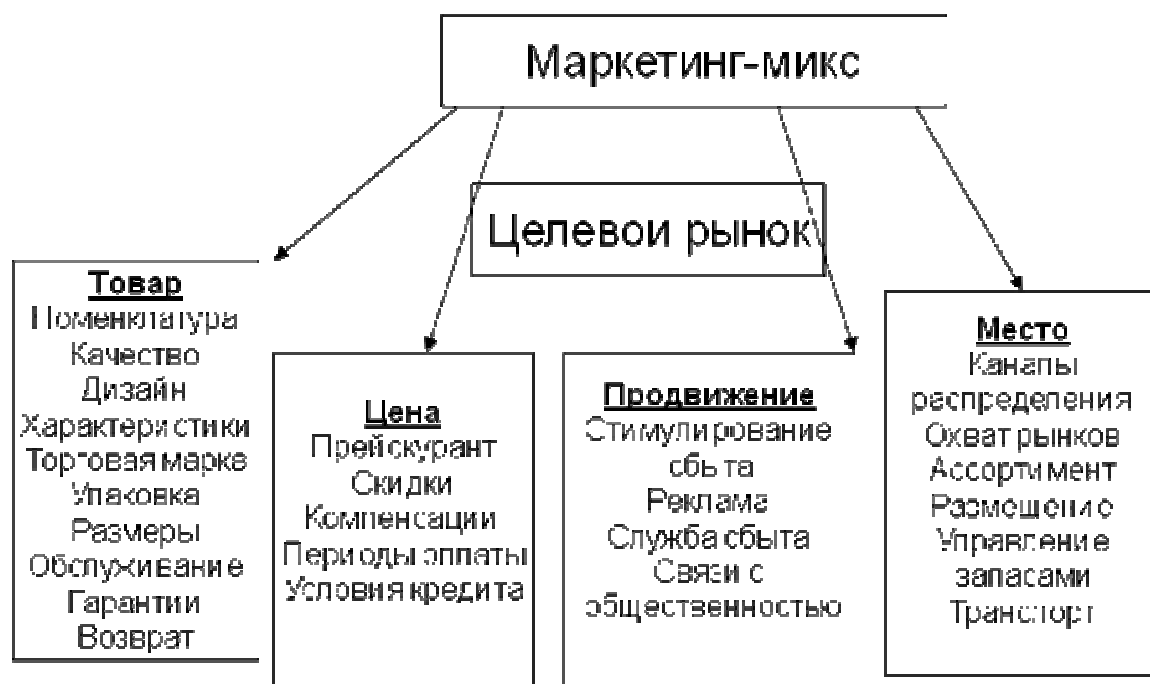


Рис. 7.1 – Содержание основных элементов маркетинга

Вопросы для самоконтроля

1. Маркетинг. Основные концепции маркетинга?
2. Основные понятия маркетинга. Потребность, нужда, спрос.
3. Что такое «рынок производителя» и «рынок потребителя»? Какие факторы влияют на это?
4. Охарактеризуйте основные модели маркетинга.
5. Понятие сделки.
6. Рынок. Виды рынков.
7. Товар. Идеальный товар.
8. Основные задачи маркетинга.
9. Основные элементы маркетинга. Товар. Цена. Продвижение. Место.

8. СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ И МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

8.1. Маркетинговая информационная система.

8.2. Понятие маркетингового исследования. Основные этапы маркетинговых исследований.

8.3. Источники маркетинговой информации. Первичная и вторичная маркетинговая информация.

8.4. Методы получения и обработки маркетинговой информации.

8.5. Систематизация и анализ маркетинговой информации.

8.6. Исследования рынка

8.7. Организационные формы маркетинговых исследований в строительстве.

Маркетинговая информационная система

Маркетинговая деятельность должна обеспечивать устойчивое, конкурентоспособное положение субъекта маркетинговой системы на рынке товаров и услуг с учетом состояния внутренней и внешней среды. В этом представлении маркетинговая деятельность проведения маркетинговых исследований, которые используются в целях повышения производительности фирмы и эффективности удовлетворения конечного потребителя или клиента.

Однако все результаты маркетинговых исследований предназначены для руководства с целью принятия предпринимательских решений. Задача предпринимателя состоит в том, чтобы осуществлять решение с минимальным риском и максимумом полезности как для потребителя, так и для себя. При этом задача службы маркетинга (маркетолога) заключается в том, чтобы обеспечить

руководителя или соответствующие иерархические инстанции, ответственные за принятие решений, качественной *маркетинговой информацией*.

Маркетинговая информационная система - совокупность процедур и методов, предназначенных для регулярного, планомерного сбора, анализа и распределения информации для подготовки и принятия управленческих решений.

Оперативно полученная и достоверная информация помогает:

- Следить за внешней и внутренней средой.
- Повышать эффективность деятельности.
- Получать конкурентные преимущества.
- Определять отношение потребителей.
- Координировать стратегию организации.
- Оценивать деятельность организации.
- Подкреплять интуитивные решения.
- Снижать риски.

Информация, которую необходимо получить в ходе маркетингового исследования должна раскрывать :

- ресурсы потенциального рынка с точки зрения покупателей, объем продаж, общая стоимость продаж;
- покупательский спрос, запросы и потребности потребителей;
- характеристику потенциальных потребностей;
- территориальное (географическое) размещение рынка;
- данные о конкурентах (доли конкурентов на рынке, ценовая политика, их рекламно-пропагандистские средства и т.д.);
- общие рыночные условия (налоги, законы и т.д.).

Понятие маркетингового исследования.

Основные этапы маркетинговых исследований

Для выживания в конкурентной борьбе необходимо постоянное обеспечение лиц, принимающих решения, максимально достоверной информацией. Сегодня информация является не менее важным ресурсом предприятия, чем деньги, сырье, оборудование и персонал.

Выходя на рынок, производитель должен осознавать, что его товар не может удовлетворить запросы всех покупателей. Вместе с тем, необходимо стремиться к производству товара, который в наибольшей степени удовлетворял бы нужды и потребности, существующих и потенциальных покупателей. Это будет возможно только в том случае, когда будет установлено, что производимые или запускаемые в производство товары соответствуют запросам и вкусам покупателей, что товары отличаются по свойствам и качеству от товаров конкурентов. Важно выявить недостатки и достоинства товара; определить отношение к нему отдельных групп потребителей; определить возможные тенденции изменения требований рынка к товару в будущем; установить области его использования в будущем. Все это достигается в результате исследования рынка.

Маркетинговое исследование – это систематическое планирование, сбор, анализ данных и представление результатов и выводов в виде, соответствующим конкретной маркетинговой ситуации, с которой столкнулась компания.

Маркетинговые исследования - это целенаправленный сбор, обработка и анализ информации с целью уменьшения неопределенности при принятии управленческих решений.

Компания может организовывать маркетинговые исследования различными способами. Большинство крупных компаний имеют собственные исследовательские отделы, которые являются ключевыми звеньями внутри

организации. В небольших компаниях задача проведения маркетинговых исследований, как правило, возлагается на всех сотрудников и на покупателей.

Обычно бюджет маркетинговых исследований составляет 1 – 2 % объема продаж компании, значительная его доля идет на оплату услуг *специализированных компаний*:

1. Синдицированные исследовательские фирмы (собирают сведения о потребителях, товарах, а затем продают обработанную информацию).

2. Фирмы, выполняющие исследования по заказам клиентов (конкретные задачи; результат собственности клиента).

3. Узкоспециализированные фирмы (отдельные части исследований, например, опросы по заданию клиентов).

4. Методы «творческой импровизации»: привлечение к разработке и проведению исследований студентов и преподавателей вузов; использование Интернета, изучение достижений конкурентов.

Маркетинговые исследования, ежегодно проводимые предприятиями, различают как по масштабам, так и по видам. Каждое из них самостоятельно определяет тематику и объем исследований исходя из имеющихся возможностей и потребностей в информации, поэтому виды маркетинговых исследований, проводимых различными компаниями, могут быть разными.

Важнейшими факторами, определяющими масштабы маркетинговых исследований и их направление, являются размер и специализация предприятия. Так, *средние* предприятия затрачивают на маркетинговые исследования 1,5% своего бюджета, а *крупные* 3,5%. Предприятия, выпускающие потребительские товары, расходуют на маркетинговые исследования 0,08% от валового оборота, в то время как производители продукции промышленного назначения 0,04%. *Мелкий бизнес*, независимо от специализации, как правило, *не имеет существенных средств* на маркетинговые исследования.

Проведение маркетинговых исследований украинскими предприятиями в настоящее время является скорее исключением, чем правилом. *Причинами тому являются:*

- Неустойчивость, непредсказуемость развития экономической и политической ситуации в стране и как следствие этого, нацеленностью большинства фирм на обеспечение текущей прибыли;
- отсутствие положительного опыта проведения таких исследований;
- недооценка отечественными производителями полезности исследований.

Принципы проведения исследований

Качество исследования зависит от соблюдения базовых принципов проведения маркетинговых исследований - объективности, точности, тщательности.

1. **Объективность** - необходимость учета всех факторов и недопустимость принятия определенной точки зрения до завершения анализа всей собранной информации.

2. **Точность** - четкость постановки задач исследования, однозначность их понимания и трактовки, выбор инструментов исследования, обеспечивающих необходимую достоверность результатов.

3. **Тщательность** - детальность планирования каждого этапа исследования, качество выполнения всех операций, профессионализм и ответственность исследовательского коллектива.

Этапы маркетингового исследования

Маркетинговые исследования могут быть разделены на две большие группы: *целевые и текущие*, что обусловлено регулярностью их проведения.

Они, как правило, ориентированы на решение конкретных задач. Для их осуществления создается специальная группа, в которую наряду с работниками

предприятия могут входить и приглашенные специалисты. Состав групп зависит от характера и масштабов решаемой проблемы.

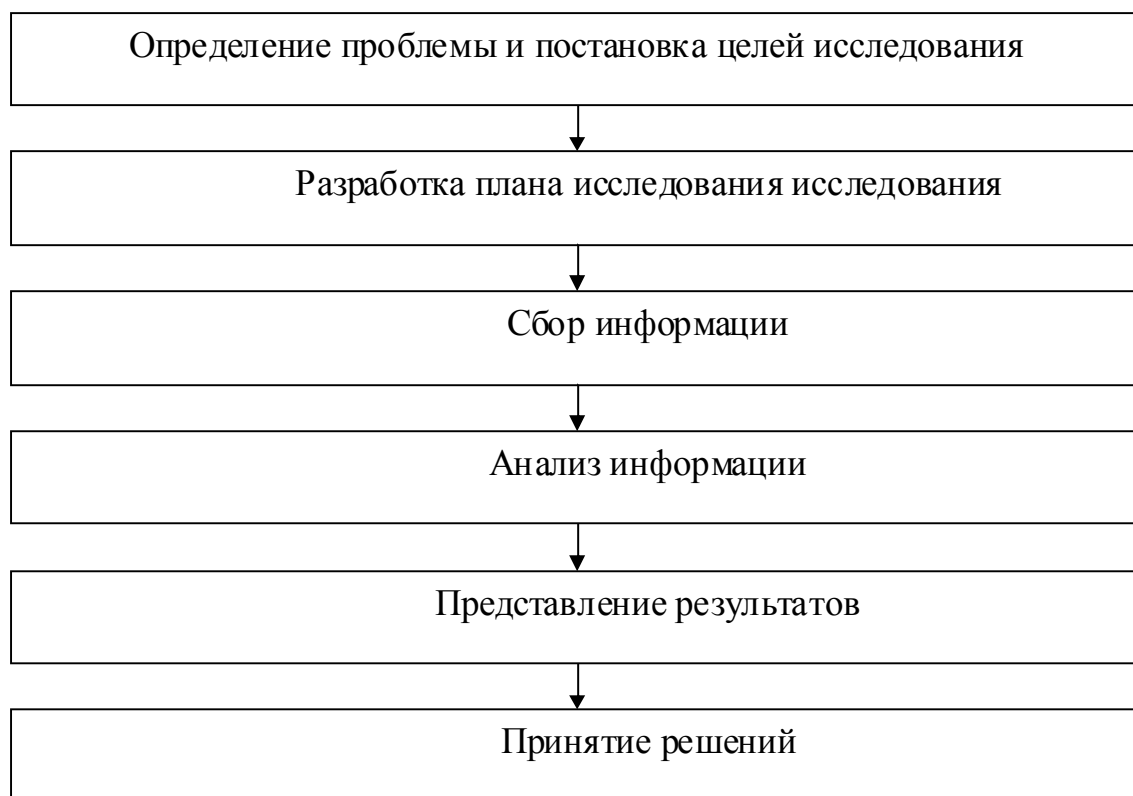


Рис. 8.1 – Процесс маркетингового исследования

Текущие исследования - проводятся с различной степенью регулярности. Их результаты используются в оперативной работе, а основное назначение состоит в определении текущей ситуации и выработке необходимых управленческих решений.

Поскольку маркетинговые исследования должны быть эффективными с экономической точки зрения, постольку они должны быть хорошо спланированы и организованы. Несмотря на многообразие видов проводимых маркетинговых исследований, в основе всех их лежит общая методология, определяющая порядок выполнения.

Этому могут способствовать следующие действия (этапы исследования):

1. Выявление проблем и формулирование целей исследования.
2. Отбор источников, сбор и анализ вторичной информации.
3. Планирование и организация сбора первичной информации.
4. Систематизация и анализ собранной информации.
5. Представление полученных результатов исследования.

Выявление проблем и формулирование целей исследования

Правильно выявленная проблема и точно сформулированная цель являются залогом его успешного проведения. Ошибки, допущенные на этом этапе, могут привести не только к неоправданным затратам, но и к обострению действительных проблем, связанных с потерями времени при движении по "ложному следу".

Вне зависимости от того, проводит ли предприятие исследование собственными силами или привлекает постороннюю организацию, к выявлению проблем и формулированию целей *обязательно* должны привлекаться специалисты фирмы.

Отбор источников, сбор и анализ вторичной информации

Вторичная информация - это сведения, которые уже существуют, будучи ранее собранными для других целей.

В зависимости от имеющихся у предприятия ресурсов времени и рабочей силы, выделенных для выполнения мероприятий второго этапа, работа с внутренними и внешними источниками вторичной информации и самой информацией может осуществляться как последовательно (сначала изучается внутренняя, а затем внешняя информация), так и параллельно.

В основе сбора вторичной информации лежат "кабинетные" исследования. Они осуществляются на основе официальных печатных источников информации и дают общие представления о состоянии общехозяйственной конъюнктуры и

тенденций развития. При этом используются методы экономического анализа в сочетании с элементами эконометрики и математической статистики.

Внутренними источниками вторичной информации являются: статистическая отчетность; бухгалтерская отчетность; счета клиентов; материалы ранее проведенных исследований; письменная отчетность, хранящаяся в организации.

Внешние источники вторичной информации могут быть правительственными и неправительственными .

Государственные и местные органы власти многих стран собирают и рассылают большой объем статистического и описательного материала по ценообразованию, кредитной политике, материалы нормативно-правового и инструктивного характера. Такие материалы, публикуемые государственными учреждениями, в том числе, например, бюллетени фонда имущества, бюллетени государственной налоговой инспекции и т.д., обычно распространяются бесплатно или продаются за номинальные суммы.

Вторичная *неправительственная* информация может быть получена из трех источников: *периодических изданий; книг, монографий и других неперiodических публикаций; коммерческих исследовательских организаций.*

Периодические издания (газеты – экономические разделы, специализированные журналы, экономические бюллетени, обзоры рынков, публикации торговых палат и союзов предпринимателей, издания банков, рекламных агентств) публикуются как издательскими фирмами, так и профессиональными или отраслевыми ассоциациями.

Например, публикации торговых и промышленных ассоциаций, издания некоммерческих исследовательских организаций (отделений академий наук, университетов, институтов, материалы конференций, семинаров и т.д.). Некоторые издания распространяются по подписке или могут быть получены в библиотеках. Кроме того, в средствах массовой информации публикуются

финансовые отчеты предприятий; интервью руководителей и специалистов; реклама. Они, также как и специализированные выставки и ярмарки, могут стать важными источниками необходимых сведений в ходе проводимых исследований.

Коммерческие исследовательские организации проводят исследования и предоставляют их результаты за плату. Сведения экономического характера, распространяемые специализированными фирмами в форме печатной продукции или на магнитных носителях, в зависимости от объема и ценности информации могут стоить от нескольких сотен рублей до миллионов рублей.

Внешних источников информации очень много и поэтому стремление собрать все данные, относящиеся к исследуемой проблеме могут оказаться либо просто нереализуемыми, либо привести к огромным затратам времени и ресурсов. Надо помнить об эффекте Парето, согласно которому 80% информации содержится в 20% источниках.

Следовательно, из всего объема источников необходимо выбирать наиболее ценные. И даже в этом случае, при всей ценности полученной информации следует помнить, что эти сведения доступны практически всем и поэтому никому не дают существенных конкурентных преимуществ.

Некоторые достоинства и недостатки вторичной информации приведены в табл. 8.1.

Отбор внешних источников требует от участвующих в нем работников широкого кругозора, глубокого понимания исследуемой проблемы и навыков информационно-поисковой работы. Систематизация вторичной информации производится, как правило, после завершения ее сбора из внутренних и внешних источников.

Таблица 8.1 – Достоинства и недостатки вторичной информации

| Достоинства | Недостатки |
|---|--|
| <p>1. Многие ее виды недороги (отраслевые, правительственные издания, периодическая печать и т.д.)</p> <p>2. Обычно быстро собирается (в библиотеках, отраслевые, правительственные периодические издания, монографии, могут быть получены и проанализированы очень быстро).</p> <p>3. Часто имеется несколько источников (позволяет выявлять различные подходы, получать большие объемы информации и сопоставлять данные)</p> <p>4. Источники могут содержать данные, которые невозможно получить самостоятельно</p> <p>5. Собранная информация, из независимых источников, как правило, весьма достоверна.</p> <p>6. Помогает на стадии предварительного анализа.</p> <p>7. Формирует более полное представление о рассматриваемых проблемах.</p> | <p>1. Может не подходить для целей проводимого исследования</p> <p>2. Может быть устаревшей</p> <p>3. Методология сбора данных (размер выборки, срок выполнения исследования), может быть неизвестна, и вторичная информация, может быть недостаточной.</p> <p>4. Могут публиковаться не все результаты.</p> <p>5. Могут существовать противоречивые данные.</p> <p>6. Многие исследовательские проекты не могут быть повторены.</p> |

Первичная информация - это сведения, которые впервые собирают для какой-либо конкретной цели.

Первичная информация становится необходимой в тех случаях, когда анализ вторичных источников не обеспечивает необходимыми сведениями. Для оценки общей значимости первичных данных надо взвесить их достоинства и недостатки (табл.8.2.).

Таблица 8.2 – Достоинства и недостатки первичной информации

| Достоинства | Недостатки |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Собирается в соответствии с точными целями; 2. Методология сбора данных известна и контролируется фирмой; 3. Часто принадлежат фирме и не доступна для конкурентов; 4. Отсутствие противоречивых данных; 5. Степень надежности может быть определена; 6. Может быть единственным способом получения необходимых сведений | <ol style="list-style-type: none"> 1. Сбор данных может занять много времени; 2. Могут потребоваться большие затраты; 3. Некоторые виды информации не могут быть получены; 4. Подход фирмы может носить ограниченный характер; 5. Фирма может быть неспособной собирать первичные данные |

При составлении плана выборки решаются следующие задачи:

1. Определение объекта исследования.
2. Определение структуры выборки.
3. Определение объема выборки.

Как правило, объект исследования представляет собой совокупность объектов наблюдения: потребители, сотрудники компании, посредники и т.д. Если совокупность малочисленна, а исследовательская группа обладает необходимыми возможностями и ресурсами (трудовыми, финансовыми и временными) для установления контакта с каждым из ее элементов, то реально и предпочтительно

проведение сплошного исследования всей совокупности. В этом случае, можно приступать к выбору метода сбора данных, орудия исследования и способа связи с аудиторией. В противном случае приходится ограничиваться выборочным обследованием.

Отсутствие такой возможности часто бывает продиктовано следующими обстоятельствами:

- невозможность установления контакта с некоторыми элементами совокупности;
- большие расходы на проведение сплошного исследования;
- ограниченные сроки проведения исследования.

Выборка - часть совокупности, призванная олицетворять совокупность в целом.

Точность , с которой выборка отражает совокупность в целом, *зависит от структуры и размера* выборки.

Объем выборки - количество элементов выборочной совокупности

Чем больше объем выборки, тем выше ее точность и больше затраты на проведение обследования.

Методы сбора первичной информации

На практике используются следующие основные методы сбора первичной информации: *наблюдение; эксперимент; имитация; опрос.*

Наблюдение представляет собой метод сбора информации посредством фиксации функционирования исследуемых объектов без установления исследователями контактов с ними и отсутствии контроля над факторами, влияющими на их поведение.

Наблюдение обычно используется в исследованиях поискового характера. Оно позволяет поддерживать стабильные условия и использовать технические средства. Оно может быть скрытым (с применением телекамер, например) и

открытым (с непосредственным участием исследователя). В зависимости от преследуемых целей наблюдение может быть свободным и стандартизированным (задаются определенные критерии для исследования).

Подготовка наблюдения связана с определением мест наблюдения, продолжительности, мероприятий по обеспечению скрытности, инструктажем наблюдателей и т.п.

Достоинства этого метода:

- простота и относительно невысокие затраты;
- исключение искажений, вызываемых контактами объектов с исследователем.

Недостатки этого метода:

- не позволяет однозначно установить внутренние мотивы поведения объектов и процессы принятия ими решений;
- могут быть неправильно интерпретированы наблюдателями.

Наблюдение чаще всего применяется при проведении исследований, носящих предварительный характер и направленных на конкретизацию проблем, стоящих перед исследователями.

Эксперимент - метод сбора информации о поведении исследуемых объектов, предусматривающий установление контроля над всеми факторами, влияющими на функционирование этих объектов.

Цель эксперимента заключается в установлении причинно-следственных связей между факторами маркетинга и поведением исследуемых объектов. Для обеспечения достоверности результатов эксперимента значения всех факторов, кроме исследуемого, должны оставаться неизменными.

Эксперимент как метод маркетинговых исследований предполагает, что при анализе должно быть исключено влияние всех факторов, кроме изучаемого. Поэтому эксперимент предполагает наличие не менее двух сопоставимых

исследуемых групп, одна из которых является экспериментальной, а другая контрольной.

Эксперименты, проходящие в искусственной обстановке (тесты товаров, цены, рекламы) называются *лабораторными*, а осуществляемые в реальных условиях - *полевыми*. Первые - позволяют контролировать посторонние факторы, вторые - не исключают влияния посторонних факторов.

Полевое исследование, хотя и является наиболее сложным и дорогим, но в то же время и самым эффективным методом изучения рынка. Его применяют лишь крупные компании. Оно позволяет быстро и всесторонне ознакомиться с требованиями рынка, методами сбыта, ценами и многими другими условиями, дает возможность устанавливать личные контакты с потенциальными покупателями, закупать образцы товаров, пользующихся наибольшим спросом на данном рынке и пр.

В процессе подготовки к проведению эксперимента, важно определить место или места его проведения, длительность, состав факторов, которые должны быть постоянными или меняться строго определенным образом на протяжении всего эксперимента.

Достоинства эксперимента:

- объективный характер;
- возможность установления причинно-следственных связей между факторами.

Недостатки эксперимента :

- трудности с организацией контроля над всеми факторами в естественных условиях;
- сложности воспроизведения нормального поведения объекта в лабораторных условиях;
- высокие издержки.

Имитация (имитационное моделирование) представляет собой математическую, графическую или иную модель контролируемых и неконтролируемых факторов, определяющих стратегию и тактику предприятия.

Имитационное моделирование позволяет всесторонне изучить множество факторов, определяющих стратегию маркетинга. Подготовительные мероприятия по проведению имитации состоит в разработке модели функционирования объекта и проверке ее адекватности.

Наиболее широко моделирование применяется для изучения покупательского поведения. Наиболее известными моделями покупательского поведения являются *вероятностные (стохастические), линейно-экспериментальные* модели переработки информации.

Вероятностные модели основываются на предположении, что предыдущие, и особенно последняя покупки определяют будущее поведение потребителя на рынке. Эти модели используются при прогнозировании спроса на новые товары, для определения лояльности к маркам товаров.

Линейно-экспериментальные модели обычно носят описательный характер и применяются для моделирования потенциального спроса на товары, выявления тенденций покупательского поведения в отношении конкретных товаров и др.

Достоинство имитации заключается в возможности оперативного анализа множества вариантов маркетинговых действий и выбора на этой основе наилучшего.

Недостаток имитации состоит в сложности и трудоемкости создания модели, требующей глубокого изучения и формализации причинно-следственных связей между факторами маркетинга, его внешней среды и факторами, определяющими покупательское поведение.

Опрос - это метод сбора информации путем установления контактов с объектами исследования.

Это самый распространенный метод сбора данных в маркетинге. Он используется при проведении около 90% исследований. Классификация опросов приведена на рис. 8.2.



Рис. 8.2 – Классификация опросов

Источником информации при проведении массовых опросов выступает население, не связанное по роду своей деятельности с предметом анализа.

В специализированных опросах именно специалисты (эксперты) - лица, чья профессиональная деятельность тесно связана с предметом исследования, выступают основными источниками информации.

Поэтому специализированные опросы часто называются экспертными. Они используются либо в начале маркетингового исследования для выявления проблемы, либо на завершающей стадии, когда требуется принять решение.

Разовые опросы показывают только текущую реакцию субъектов рынка на деятельность предприятия и его продукцию, в то время как повторные позволяют

выявить жизненный цикл товара, потребительские запросы и покупательские предпочтения.

Сплошные опросы обычно применяются при изучении мнения пользователей товаров производственного назначения, поскольку их круг относительно ограничен. На потребительском рынке число потенциальных покупателей настолько велико, что делает практически невозможным использование этого метода. В таких случаях проводятся выборочные опросы по выборочной совокупности населения, которая достаточно полно отражает свойства генеральной совокупности.

Достоинство анкетирования состоит в практически неограниченной области его возможного применения, позволяющего получить сведения о текущем поведении объекта, его поведении в прошлом и намерениях в будущем.

Недостатки анкетирования заключаются в большой трудоемкости, значительных затратах на проведение опросов, возможном снижении точности полученной информации, связанной с неправильными или искаженными ответами.

Подготовительная работа к проведению опроса предусматривает:

- выбор способа связи с аудиторией;
- подготовка анкеты;
- проведение тестирования и доработка анкеты.

В практике используются опросы: по телефону, по почте, личные интервью.

Каждый из них обладает определенными достоинствами и недостатками.

Достоинствами телефонного опроса являются:

- высокая оперативность;
- дешевизна;
- возможность разъяснения задаваемого вопроса.

Недостатки телефонного опроса:

- возможность опроса только телефонных абонентов, что не позволяет обеспечить адекватность выборки;
- относительно высокая вероятность отказа от ответов, особенно на вопросы личного характера;
- вынужденная краткость беседы, обусловленная возможной занятостью опрашиваемого (ожидание телефонного звонка, потребности в использовании телефона другими пользователями и т.д.);

Достоинства почтового опроса :

- устранение влияния интервьюера,
- обеспечение наилучших предпосылок для ответов на вопросы личного характера,
- относительная дешевизна охвата рассредоточенной аудитории.

Недостатки почтового опроса:

- низкая оперативность;
- возможность невозврата части разосланных анкет (обычно не возвращается более половины анкет);
- отсутствие возможности разъяснить вопрос, что накладывает ограничения на состав вопросов (они должны быть простыми и четко сформулированными);
- возможность ответа на вопросы лиц, к которым они не адресованы.

Личное интервью универсальным и наиболее популярным способом связи с объектами исследования.

Достоинства личного интервью:

- относительно небольшая доля отказов от ответов (обеспечивается за счет высокой квалификации интервьюеров);
- относительно высокая точность обследования (за счет применения более сложных анкет);

- возможность совмещения личного опроса с наблюдением, позволяющая получить дополнительную информацию об опрашиваемых.

Недостатки личного опроса:

- сравнительно большие организационные усилия и материальные затраты на его проведение;
- возможность оказания интервьюером вольного или невольного влияния на мнение опрашиваемых.

Личные интервью могут быть индивидуальными и групповыми (например, проводится одновременно с членами одной семьи, соседями, коллективом бригады и т.д.).

Анкета (опросный лист) - это система вопросов, направленная на выявление характеристик объекта или предмета исследования.

При разработке анкеты следует руководствоваться основополагающими принципами их составления, которые в значительной степени могут способствовать качественному проведению опроса.

В структурном плане анкета должна состоять из четырех частей:

- *вводной*, где высказывается уважительное отношение к опрашиваемым и указывается, кто проводит опрос; с какой целью; инструкция по заполнению анкеты;

- *контактной*, где располагаются вопросы, преследующие цель заинтересовать опрашиваемого, ввести в круг изучаемых проблем;

- *контрольной* - с вопросами, позволяющими убедиться в достоверности данных. (например, если в контактной части основной вопрос был такой: "Знакомы ли Вы с основными способами ухода за молодняком птицы?", то контрольный может быть такого типа: "Какие из способов ухода за молодняком птицы Вы считаете наиболее важными ?");

- *заключительной* - с вопросами, снимающими у респондентов психологическое напряжение, позволяющими выявить их социально-демографические характеристики (пол, возраст, место жительства, социальное

положение, образование, уровень доходов и т.д.), а завершаться словами благодарности к опрашиваемому за участие в опросе.

Формулировки вопросов анкеты должны быть простыми, понятными, однозначными и нейтральными. В анкете они должны переходить от простых - к сложным, от общих - к специальным, от нейтральных - к деликатным.

Вопросы не должны содержать двойного отрицания (например, "Не считаете ли Вы, что не следует ...").

Особое внимание следует обратить на то, чтобы основной и контрольный вопросы не следовали друг за другом, поскольку большинство людей, отвечают на следующий вопрос, находясь под впечатлением содержания и ответа на предыдущий. Самые сложные вопросы, требующие размышления должны располагаться в середине анкеты.

Интервалы вариантов ответов (при закрытых вопросах) не должны пересекаться (например, до 20: 21-30; 31-40 и т.д.).

Вопросы не должны содержать слова "часто", "очень часто", "много", "мало", "редко", и т.п., так как количественное восприятие этих понятий различными людьми далеко не однозначно.

Количество вопросов в анкете не должно быть слишком большим (обычно стараются ограничиться 10-15 вопросами), т.к. чем длиннее анкета, тем вероятнее, что она будет отвергнута.

Время заполнения анкеты при почтовом опросе не должно превышать 20 - 30 минут.

Вопросы, входящие в анкеты бывают *открытыми* и *закрытыми*.

Открытые вопросы предоставляют право формулировать ответы самостоятельно. Это обстоятельство хотя и делает обработку результатов опроса более сложной, в ряде случаев может предложить неожиданный вариант решения изучаемой проблемы и таким образом компенсировать затраты.

Закрытые вопросы содержат альтернативные варианты ответов.

Исследование рынка

Исследование рынка - это комплекс мероприятий по изучению процессов в сфере товарного обращения, направленных на обеспечение сбалансированности спроса и предложения товаров и услуг.

Исследование осуществляется в отношении товара, конкурентов, собственно рынка, потребителя (табл. 8.3.).

Таблица 8.3 – Характеристика направлений исследования рынка

| Направление | Характеристика |
|----------------------------|--|
| 1 | 2 |
| В отношении товара | <ol style="list-style-type: none">1. Новизна и конкурентоспособность.2. Соответствие законодательным нормам и правилам.3. Способность удовлетворить существующие и перспективные требования покупателей.4. Необходимость совершенствования в соответствии с выявленными требованиями покупателей, законодательных актов и т.п. |
| С точки зрения конкурентов | <ol style="list-style-type: none">1. Доля конкурентов на рынке.2. Ценовая политика.3. Рекламно-пропагандистские кампании.4. Конкуренты, владеющие наибольшей долей рынка.5. Наиболее динамично развивающиеся конкуренты.6. Торговые марки (знаки) товаров конкурентовОсобенности товаров конкурентов, вызывающих предпочтение покупателей.7. Направления совершенствования товара.8. Упаковка товаров конкурентов, вид и особенности.9. Формы и методы сбытовой деятельности.10. Используемые каналы товародвижения.11. Мероприятия по стимулированию сбыта.12. Направления и объем расходов на НИОКР.13. Официальные данные о прибыли конкурента.14. Численность работающих в материнской компании и дочерних фирмах и отделениях.15. Слияния, покупки, продажи филиалов и дочерних предприятий.Публикации в средствах массовой информации. |

| 1 | 2 |
|----------------------------|---|
| С точки зрения рынка | <ol style="list-style-type: none"> 1. Налоговая политика. 2. Хозяйственное законодательство. 3. Политика лицензирования. 4. Политика протекционизма. 5. Территориальные (географические) границы рынка. 6. Потенциал рынка. 7. Товарная структура. 8. Конкуренция. 9. Конъюнктура и тенденции ее развития. |
| С точки зрения потребителя | <ol style="list-style-type: none"> 1. Покупательский спрос на продукцию предприятия и конкурентов. 2. Запросы и потребности реальных и потенциальных потребителей. 3. Мотивы приобретения товаров. 4. Покупательские предпочтения. 5. Характеристики потребителей. 6. Типичные способы использования товара. 7. Возможность сегментирования рынка по тем или иным признакам. 8. Способы и время совершения покупки. 9. Потребности, не удовлетворенные товаром. 10. Возможное развитие потребностей реальных и потенциальных покупателей. |

Вопросы для самоконтроля

1. Маркетинговая информационная система.
2. Понятие маркетингового исследования. Основные этапы маркетинговых исследований.
3. Источники маркетинговой информации.
4. Первичная и вторичная маркетинговая информация.
5. Методы получения и обработки маркетинговой информации.
6. Систематизация и анализ маркетинговой информации.
7. Исследования рынка.
8. Организационные формы маркетинговых исследований в строительстве.

9. ТОВАР И ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

9.1. Понятие товара. Уровни товаров.

9.2. Классификация товаров.

9.3. Товарный ассортимент и товарная номенклатура.

9.4. Марка товара.

9.5. Упаковка товара.

9.6. Жизненный цикл товара.

С точки зрения экономической теории, **товар** - это продукт труда, произведенный для продажи.

С позиций маркетинга более важным в товаре является его потребительная стоимость.

Товар - все, что может удовлетворить нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

Товар - рыночная категория и вне рынка является продуктом, не представляющим для покупателя никакой ценности.

Продукт - это потенциальный товар.

Товар по замыслу - это продукт как средство удовлетворения конкретной потребности, то, что будут покупать, какую потребность он предназначен удовлетворять.

Это товар, каким его видит разработчик идеи. Так, производство косметических изделий на практике превращается в надежду выглядеть красиво и привлекательно.

Товар в реальном исполнении - это осязаемые и неосязаемые признаки исполнения и свойства товара: внешнее оформление, уровень качества, марочное название и упаковка. Это товар, созданный конструктором и технологом, т.е. производителем.

Товар с подкреплением - это товар в реальном исполнении с набором дополнительных выгод (бесплатная доставка, установка и монтаж, послепродажное техническое обслуживание).

Приобретая тот или иной товар, мы имеем дело с товарной единицей. *Товарная единица* - это обособленная целостность, имеющая точные характеристики и описание: цвет, вкус, размер, масса, надежность, качество конструкции, дизайн, эффективность использования и т.д.

Основные составляющие товара:

- набор физических и потребительских свойств (материал, вес, цвет, размер, внешний вид, силуэт, запах, вкус, конструкция, наличие дефектов);
- сопутствующие товары (фурнитура для дверей, окон т.д.);
- марочное название;
- упаковка;
- сопутствующие услуги;
- гарантии.

Классификация товаров

Потребительские товары - это товары и услуги, предназначенные для конечного потребителя (личного, семейного или домашнего использования). Мы пользуемся ими в повседневной жизни (продукты питания, одежда, мебель, автомобили).

Промышленные товары или товары производственного назначения - товары, приобретаемые частными лицами или организациями для дальнейшей переработки или использования в хозяйственной деятельности.

Главное различие между потребительскими товарами и товарами производственного назначения заключается в цели, для которой приобретают этот товар.

Товары производственного назначения делятся на: *сырье, материалы и комплектующие, капитальное имущество, вспомогательные материалы и услуги.*

Под *сырьем* понимают продукцию (кирпич, цемент и т.д.) и природные продукты (древесина, сырая нефть, железная руда).

Готовые материалы и комплектующие включает в себя материальные составляющие (железо, , цемент, провод) и комплектующие (небольшие электродвигатели, шины, литые фасонные изделия).

Капитальное имущество - это товары промышленного назначения, которые помогают покупателю в его производственной деятельности или других операциях. К капитальному имуществу относят стационарные сооружения и вспомогательное оборудование (заводы, офисы, генераторы, сверлильные станки, компьютеры, подъемники).

Вспомогательные материалы и услуги включают в себя рабочие материалы (смазочные материалы, уголь, бумагу, карандаши), а также материалы для технического обслуживания и ремонта (краски, гвозди, щетки).

С точки зрения поведения покупателей при покупке товаров и характера предъявляемого спроса, потребительские товары делятся на четыре основные группы:

- товары повседневного спроса;
- товары предварительного выбора;
- товары особого выбора;
- товары пассивного спроса.

Услуга - объект продажи, полезность которого проявляется в виде определенных действий, выгод или удовлетворения требований.

Услуги можно разделить на четыре группы:

– **бытовые** (питание - столовая, бистро, кафе, бар, ресторан, банкет; жилье - строительство, ремонт, переоборудование; обслуживание - стирка, уборка; ремонт изделий; отдых - билеты, путевки, кино, театр, дискотеки);

– **деловые** (наладка, обслуживание и ремонт оборудования, ремонт помещений, утилизация отходов производства);

– **интеллектуальные** (правовые, бухгалтерские, аудиторские, рекламные, маркетинговые, подбор персонала, управленческие);

– **финансовые** (расчетно-кассовое обслуживание, кредитование, страхование, пенсионное обеспечение, управление капиталом).

Особо следует остановиться на социальных услугах, которые могут оказываться в четырех областях:

- *образование* - школа, колледж, курсы, училище, институт;
- *здравоохранение* - поликлиника, косметический кабинет или салон, больница, консультация, профилакторий, санаторий;
- *безопасность* - охрана, расследования, правовая защита;
- *развитие* - лектории, экскурсии, музеи, клубы.

Качество и конкурентоспособность товара

Международный стандарт определяет **качество** как:

Совокупность свойств и характеристик продукции или услуг, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

Предполагаемые потребности должны быть также установлены и определены, и выражаться в свойствах и количественных характеристиках этих свойств, отражающих различные стороны продукта.

Экономические показатели - цена покупки и цена коммерческого использования продукции; условия поставки, сроки поставки и способы расчетов с покупателями, в том числе предоставление покупателю коммерческого кредита, рассрочки платежа и др.

Эргономические параметры - соответствие товара свойствам человеческого организма.

Эстетические параметры - внешнее восприятие товара.

Конкурентоспособность товара - относительная и обобщенная характеристика товара, выражающая его отличия от товара-конкурента.

Таким образом, категория качества лежит в основе понятия конкурентоспособности. Если производитель намерен сделать свою продукцию конкурентоспособной, он должен определить условные характеристики прогнозируемой потребности возможно точнее.

Нормативные показатели - используют для определения соответствия продукции обязательным национальным стандартам.

Патентно-правовые показатели – определяют патентную чистоту продукции, степень воплощения в изделиях оригинальных технических решений, не подпадающих под действие патентов в конкретной стране.

Товарный ассортимент - это группа товаров, связанных между собой либо функциональными возможностями, либо реализацией их одним и тем же группам потребителей, либо каналами и методами продвижения на рынки.

Широта товарного ассортимента - количество видов товаров, входящих в ассортиментную группу. В каждой продуктовой линии товарные единицы имеют некоторые общие характеристики, заказчиков или пользователей; они могут объединяться единой технологией, каналами распределения, ценами реализации и т.д.

Крупные предприятия, как правило, производят и предлагают потребителям несколько ассортиментных групп товаров, которые образуют **товарную номенклатуру**. Номенклатура может быть описана в *терминах ширины, глубины, насыщенности и гармоничности*.

Ширина товарной номенклатуры представляет общее число ассортиментных групп товаров. Например, корма для животных, легкие напитки, завтраки и т.п.

Глубина товарной номенклатуры - число вариантов предложений отдельного товара в рамках товарной группы. Расфасовка мясных полуфабрикатов, питательной подкормки для комнатных растений, розлив

минеральной воды, соков или спиртных напитков в бутылки или банки от 0,25 л до 5 л и т.д.

Насыщенность товарной номенклатуры - это общее число представляемых фирмой товаров.

Гармоничность товарной номенклатуры - характеризуется степенью близости товаров различных ассортиментных групп как с точки зрения характера их конечного использования, так и организация производства и распределения.

Марка товара - это имя, термин, знак, рисунок или их сочетание, предназначенное для идентификации товаров и услуг одного продавца или их группы и дифференциации их от товаров и услуг конкурентов. Атрибуты марки: марочные названия, марочный знак, товарный знак, авторское право.

Решение хозяина марки может иметь три пути перевода своего товара на рынок:

- под маркой самого производителя;
- под маркой посредника, продающего этот товар;
- как под своей, так и под маркой посредника.

Товарный знак - марка или ее часть, обеспеченные правовой защитой. Он защищает исключительные права продавца на пользование марочным названием или марочным знаком.

Авторское право - исключительное право на воспроизведение, публикацию и продажу содержания и формы литературного, музыкального или художественного произведения.

Качество - это расчетная способность марочного товара выполнять свои функции: долговечность, ремонтпригодность, надежность, точность, простота эксплуатации и т.п. В маркетинге качество рассматривается с точки зрения покупательских представлений.

Упаковка товара - разработка и производство вместилища или оболочки товара - одно из действенных орудий маркетинга, ему способствуют факторы:

- - самообслуживание в торговле;
- - рост достатка потребителей;
- - образ фирмы и образ марки;
- - возможность для новаторства - новые упаковки, обеспечивающие сохранность.

Функции упаковки :

- - сохранить товар;
- - установить метод раздачи, розлива; - донести определенную информацию до покупателя (функции, пригодность, срок хранения).

▪ Продавцы товаров создают средства маркировки. Средством маркировки являются этикетки и ярлыки, которые имеют или одно марочное название товара, или большой объем информации о нем.

Жизненный цикл товара - это процесс развития продаж товара и получения прибыли, состоящий из стадий внедрения на рынок, роста, зрелости и спада

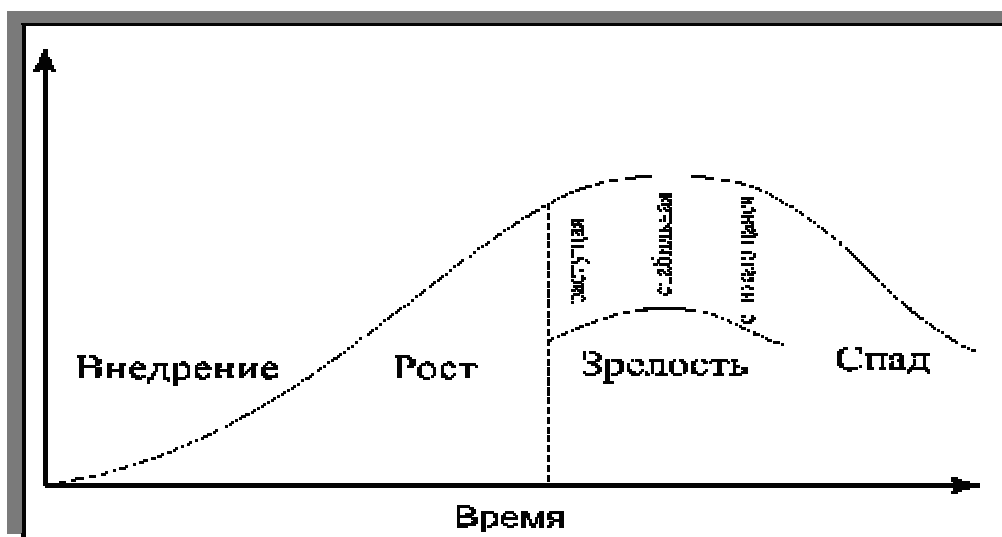


Рис. 9.1 – Модель жизненного цикла товара

Брендинг - это многоструктурный, обоснованный, выверенный и контролируемый комплекс по созданию товарной марки, разработке дизайна упаковки, рекламной аргументации, проведению акций по стимулированию сбыта, то есть использование всего арсенала маркетинговых средств коммуникативного воздействия на потребителя.

Вопросы для самоконтроля

1. Понятие товара. Уровни товаров.
2. Классификация товаров.
3. Качество и конкурентоспособность товара.
4. Товарный ассортимент и товарная номенклатура.
5. Марка товара.
6. Упаковка товара.
7. Жизненный цикл товара.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд.- СПб.: Питер, 2008. – с 82-153.
2. Герасимчук В.Г. Маркетинг: Теорія і практика // Навч. пос. – К: Высшая школа, 1999. – 327с.
3. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб: Питер, 2006. – 832 с.
4. Маркетинг в строительстве/Под ред. И.С. Степанова, В.Я. Шайтанова. – М.: Юрайт-издат, 2002. – 344 с.
5. Менеджмент в строительстве: Учебн. пособие/ Под ред. И.С.Степанова. – М.: Юрайт-издат, 2001. – 540 с. Менеджмент в строительстве: Учебн. пособие // Под ред. И.С.Степанова. – М.: Юрайт-издат, 2001. – 540 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2005. – 702 с.
7. Основи менеджменту: Навч.- методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни/За ред.проф. М.В.Афанасьєва. – Х.:ВД «ІНЖЕК», 2005. – 484 с.
8. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации /С.В. Иванова и др. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 278 с.
9. Райгородецкий Д.Я. Психология управления. Хрестоматия // Учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента. Самара: Издательский дом «Бахрах-М», 2006. – 768 с.
10. Ф.Котлер, К.Л.Келлер. Маркетинг менеджмент. 12-е издание. – СПб.: Питер, 2007. – 125 -166 с.
11. <http://www.iteam.ru>.
12. <http://www.marketing.spb.ru>.

Навчальне видання

МЕЛЬМАН Вікторія Олександрівна

Тексти лекцій з дисципліни «Основи менеджменту и маркетингу» (для студентів 3 курсу денної і заочної форми навчання за напрямом підготовки 0921 (6.060101) – «Будівництво», спеціальностей «Промислове і цивільне будівництво», «Міське господарство і будівництво»)

(Рос. мовою)

Редактор: *З. І. Зайцева*

План 2009, поз. 176 Л

| | |
|---------------------------|--------------------|
| Підп. до друку 21.05.2010 | Формат 60x84 1/16 |
| Друк на ризографі | Ум. друк. арк. 4,3 |
| Зам. № | Тираж 50 пр. |

Видавець і виготовлювач:
Харківська національна академія міського господарства
вул. Революції, 12 . Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої діяльності ДК № 731 від 19.12.2001 р.