

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФГБОУ ВО «Псковский государственный университет»**  
**ФИЛИАЛ**  
**ФГБОУ ВО «Псковский государственный университет»**  
**в г. Великие Луки Псковской области**

**Л.М. Шляхтова**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ  
ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**МАРКЕТИНГ И МЕНЕДЖМЕНТ**

**Направление подготовки**

**08.03.01 Строительство**

**Профиль «Промышленное и гражданское строительство»**

**Квалификация выпускника - бакалавр**

**Великие Луки**

## **Цели и задачи дисциплины**

Основная **цель дисциплины** – освоение студентами теоретических знаний и практических навыков в области осуществления маркетинговой деятельности и управления предприятиями строительной индустрии в условиях современного рынка.

### **Задачи дисциплины:**

- понимать необходимость изучения и применения менеджмента и маркетинга как философии ведения современного бизнеса;
- обобщать теорию и практику планирования, организации, координации и контроля деятельности предприятий в условиях рынка;
- понимать роль и значение персонала предприятия как фактора конкурентоспособности предприятия в условиях рынка;
- владеть методами и методическими приемами комплексного анализа, сегментации и прогнозирования товарных рынков;
- разрабатывать товарную, ценовую, сбытовую и рекламную политику фирмы с использованием новейших методов управления спросом;
- исследовать деятельность конкурентов, поведение потребителей, показатели конкурентоспособности продукции и фирмы.

### Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам занятий), часов				СРС часов	Всего часов
		Лекции	Практ. / семин. занятия	Лаб. занятия	Другие виды контактной работы		
1.	Раздел «Маркетинг» <b>Тема 1.</b> Сущность и концепция маркетинга в сфере строительства	1	2			8	<b>11</b>
2.	<b>Тема 2.</b> Маркетинговые исследования и комплексный анализ рынка сферы строительства	2	4			8	<b>14</b>
3.	<b>Тема 3.</b> Комплекс маркетинга. Организация маркетинга на предприятиях сферы строительства	5	6			24	<b>36</b>
4.	Раздел «Менеджмент» <b>Тема 4.</b> Введение в менеджмент. Строительная организация как объект управления.	1	2			8	<b>11</b>
5.	<b>Тема 5.</b> Функции менеджмента	1	2			8	<b>11</b>
6.	<b>Тема 6.</b> Разработка и принятие управленческих решений.	2	4			8	<b>14</b>
7.	<b>Тема 7.</b> Организационные и коммуникационные процессы в системе управления строительной организацией	1	2			8	<b>11</b>
	зачет					<b>0,25</b>	<b>0,25</b>
	Итого:	<b>12</b>	<b>24</b>			<b>71,75</b>	<b>108</b>
	Итого контактная работа:	<b>36,25</b>					

## Раздел «Маркетинг»

### Тема 1. Сущность и концепция маркетинга в сфере строительства

#### Собеседование

##### Вопросы для обсуждения:

1. Определения маркетинга, их содержание. Основные понятия маркетинга (нужда, желание, товар, сделка, обмен, рынок, цена, покупательский спрос) и их содержание.
2. Основные инструменты маркетинга в зависимости от характера спроса.
3. Современные концепции маркетинга.
4. Влияние факторов внешней среды на эффективность деятельности строительного предприятия.

##### *Защита докладов-презентаций*

«Опыт реализации маркетинговых концепций современными предприятиями строительной сферы (на выбор студентов)»

#### *Выполнение практических заданий и задач*

##### **Задание 1.**

При реализации концепции социально-этичного маркетинга, чьи интересы и как учитываются на различных предприятиях:

- цементном заводе;
- заводе ЖБИ;
- кирпичном заводе;
- молочном заводе;
- заводе по производству велосипедов.

##### **Вопросы:**

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

##### **Задание 2.**

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

Самостоятельно выбрать продавца или про-изводителя товара	Плитка тротуарная
	Пенополистирол
	Силикатный кирпич
	Минеральная вата
	Плиты гранитные
	Товарный бетон
	Гипсокартонные листы
	Сэндвич-панели
	Керамический кирпич

##### **Кейс –стади**

Фирма ЭПС, основанная в 1969 г., известна как солидный производитель электроэнергии. Девиз компании: «Мы гарантируем бесперебойную подачу электроэнергии. Наша подача энергии превосходна!». Клиенты фирмы: аэропорты, больницы, предприятия в сфере телекоммуникации, булочные. География клиентов: Великобритания, Средний Восток, Китай.

Компьютеры и другое чувствительное оборудование требует бесперебойного и стабильного напряжения. Специалисты фирмы еще двадцать лет назад разработали оборудование, которое полностью обеспечивает надежную защиту от колебаний переменного тока.

Объем продаж фирмы постоянно растет при достаточно высоком уровне спроса, но нарастает угроза конкуренции. Директор фирмы, по образованию инженер-электронщик, пройдя курс обучения в центре по подготовке кадров при институте маркетинга, осознал, что необходима переориентация деятельности на маркетинговую концепцию. Новый девиз компании он сформулировал так: «Высочайшее качества товара плюс превосходный инжиниринг и техническая экспертиза».

**Задание:**

1. Помогите директору сформулировать основные маркетинговые цели.
2. Выделите ключевые задачи компании.
3. Какие виды маркетинга необходимо осуществить?
4. Какие концепции маркетинга были на фирме до обучения директора, после и надо?
5. Главная выгода в результате перехода на новую концепцию?

## Тема 2. Маркетинговые исследования и комплексный анализ рынка сферы строительства

**Защита отчета по итогам практического задания** «Маркетинговое исследование потребительских предпочтений на рынке сферы строительства в городе (товары, услуги и город на выбор студента)»

### Этапы маркетингового исследования

На **Этапе I** студент определяется с объектом исследования и формулирует цель, задачи и рабочую гипотезу маркетингового исследования.

На **Этапе II** использует источник первичной информации – мнение потребителей (респондентов) конкретного города. Число респондентов должно быть не менее 50 человек. Для сбора качественной информации необходимо произвести выборочный опрос респондентов.

На **Этапе III** для сбора информации студент использует метод социологического опроса в форме анкетирования. Количество вопросов в анкете должно быть 10-12.

На **Этапе IV** после сбора информации (мнений респондентов) ее необходимо проанализировать и результаты анализа изложить в контрольной работе в виде выводов, подкрепленных иллюстрациями (диаграммами и таблицами).

На **Этапе V** по итогам исследования студентом прописывается заключительный вывод о современных тенденциях и перспективах развития конкретного выбранного рынка товаров или услуг, даются рекомендации по улучшению маркетинговой ситуации. В заключении следует указать характер подтверждения рабочей гипотезы.

### Собеседование

#### Вопросы для обсуждения:

1. Изучение емкости рынка и доли предприятия на рынке.
2. Анализ конъюнктуры рынка.
3. Критерии и методы сегментирования рынка. Эффективность сегментирования.
4. Целевой рынок. Позиционирование.

#### Задание.

Выбрать один из сегментов рынка по критерию максимального размера сбыта, исходя из следующих показателей:

Характеристика сегмента	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3
Размер, тыс. ед.	1500	1200	1900
Интенсивность потребления (на одного потребителя), ед.	1	4	2
Доля рынка	1/10	1/20	1/10

## Тема 3. Комплекс маркетинга. Организация маркетинга на предприятиях сферы строительства

### Собеседование

#### Вопросы для обсуждения:

1. Классификация товаров и услуг.
3. ЖЦТ
4. Методы анализа управления ассортиментом.
8. Цели и задачи товарной политики предприятия.

## Выполнение практических заданий и задач

### Выполнение кейс-стади

#### Задание

Используя параметры таблицы 4, рассчитайте степень новизны:

- герметик,
- щитовое оборудование,
- трансформатора,
- сварочного аппарата,
- систему очистки воды (высший ранг новизны приравнивается к 18).

#### Таблица 4

№	Степень новизны изделия (ранг)	Параметры изделия, подвергаемые обновлению (баллы)			Примеры изделий
		функция	конструкция	форма	
1	Несущественная модификация отдельных параметров, не улучшающая потребительских свойств	0	0	0	---
2	Совершенствование отдельных параметров и потребительских свойств	1-2	1	1	Герметики, клей, краска
3	Существенное изменение параметров и потребительских свойств	2-3	2	2	Стабилизаторы, щитовое оборудование
4	Новые комбинации функций, появление новых, дополнительных функций с внесением важных технических усовершенствований	3-4	3	3	Трансформаторы, насосное оборудование
5	Коренное качественное преобразование функций и технического принципа действия	4-6	4	4	Сварочное оборудование, сушильные камеры
6	Появление качественно новой функции потребления изделия, не имеющего аналогов	7-8	5	5	Кондиционеры, система очистки воды

## Собеседование

### Вопросы для обсуждения:

- Цена как экономический показатель эффективности деятельности предприятия.
- Методы ценообразования и их характеристики.
- Выбор ценовой стратегии и установление цены на товар.
- Формы и методы управления ценами.
- Определение стратегии ценообразования.
- Формирование ценовой политики.

Выполнение практических заданий и задач

#### Задание

Выбрать приемлемый вариант конкурсной цены на основе представленных данных о возможностях предприятия и вероятностной ситуации.

№	Предполагаемая цена, руб	Затраты, руб	Вероятность выиграть торг
1	70	68,3	0,45
2	71,5		0,3
3	73		0,15
4	74,5		0,05
5	76		0,05

## Собеседование

### Вопросы для обсуждения:

- Каналы распределения и их характеристика;
- Классификация каналов распределения.
- Факторы, влияющие на выбор канала распределения.
- Внутренняя структура и принципы функционирования каналов распределения.

Выполнение практических заданий и задач

#### Задание

Фирма-изготовитель продала через посредника 150 геодезические приборы для строительства по цене 4,5 тысячи рублей. Определить чистый доход фирмы-изготовителя, если себестоимость производства одного прибора составляет 3000 рублей, а вознаграждение посредника – 15% от объема продаж.

### Собеседование

#### Вопросы для обсуждения:

1. Интегрированные маркетинговые коммуникации.
2. Система формирования спроса и стимулирования сбыта.
3. Виды и средства рекламы.
4. Паблик рилейшнз и товарная пропаганда.
5. Методы персональных продаж.
6. Паблик рилейшнз и товарная пропаганда.
7. Методы персональных продаж.

*Защита докладов-презентаций.*

*Список тем:*

1. Реклама как основной элемент коммуникационной политики. Отличительные особенности, средства и способы рекламы.
2. Паблик рилейшнз: сущность, методы, средства.
3. Прямые и личные продажи: их отличительные особенности, достоинства и недостатки.
4. Рекламная кампания
5. Социальная реклама.
6. Методы персональных продаж.
7. Выставки и ярмарки
8. Система формирования спроса и стимулирования сбыта.
9. Понятие и роль маркетинговых коммуникаций
10. Особенности маркетинга услуг
11. Комплексная система маркетинговых коммуникаций
12. Формирование имиджа, фирменный стиль, слоган
13. Спонсорство как средство рекламы
14. Сетевой маркетинг
15. Розничная торговля: состояние, тенденции, типы современных торговых предприятий
16. Оптовая торговля: состояние, тенденции, типы современных торговых предприятий
17. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности

*Задания.*

Предложить комплекс маркетинговых коммуникаций для одного из товаров:

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

*Задание*

По данным табл. 1, 2 рассчитать показатель конкурентоспособности К проекта строительства фирмами А и В 2-этажных кирпичных коттеджей. Коттедж фирмы А

Таблица 1

Параметры	Ед. измерения	Значения параметров		Коэффициент значимости
		Фирма А	Фирма В	
Нулевой цикл	баллы	16	15	18
Ограждающие конструкции из кирпича	Баллы	3	4	17

Пиломатериала и изделия из древесины	Баллы	18	15	15
Металлоизделия	Баллы	12	14	14
Отделочные работы	Баллы	17	16	16
Санитарно-техническое оборудование	Баллы	8	10	16
Электротехническое оборудование	Баллы	5	4	14
Архитектурно-планировочное решение	Баллы	6	5	12

Таблица 2

Стоимостные характеристики	Строительная фирма А	Строительная фирма В
Стоимость коттеджа, тыс. долл.	325	286
Суммарные эксплуатационные расходы потребителей, тыс. долл. в год	1,2	1,7

## Тема 4. Введение в менеджмент. Строительная организация как объект управления.

### Собеседование

#### Вопросы для обсуждения

1. Сущность, цели и виды менеджмента.
2. Объект и субъект управления. Условия эффективного взаимодействия объекта и субъекта управления.
3. Элементы управленческой деятельности.  
Менеджер и его функции. Роли менеджера в организации. Необходимые менеджерам навыки и новые требования к ним начала 21 века.
4. Строительная организация как объект управления. Система управления организацией.
5. Принципы и методы управления.

## Тема 5. Функции менеджмента

### Собеседование

#### Вопросы для обсуждения:

1. Значение целеполагания в управлении. Этапы целеполагания. Свойства целей. Общие правила постановки и требования к формулированию целей.
2. Понятие и виды планирования.
3. Этапы функции планирования. Принципы осуществления функции планирования.
4. Понятие организации как управленческой функции.
5. Сравнительная характеристика типов организационных структур.
6. Процесс мотивации.
7. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
8. Методы мотивации. Формы оплаты труда.
9. Понятие и состав функции контроля. Задачи контроля в системе управления.
10. Виды контроля. Этапы функции контроля. Организация эффективного контроля.

### Работа в малых группах

#### Практические задания:

«Построение дерева целей «Организация производства строительной продукции (на выбор студента)», «Построение планов развития конкретной организации», «Составление мотивационной программы строительной организации» с последующим обсуждением и защитой результатов.

*«Построение организационной структуры управления предприятием строительной индустрии»*

Цель работы: выработка навыков построения и анализа организационно – управленческих структур.

Умения и навыки: научиться проектировать организационную структуру управления производственного предприятия.



Под организационной структурой понимается упорядоченная совокупность (состав) подразделений аппарата управления и схема взаимосвязей между ними, обеспечивающие функционирование и развитие строительно-монтажной организации как единого целого. Элементами этой структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, между которыми устанавливаются соответствующие производственно-управленческие отношения, называемые связями. Службы и другие звенья аппарата управления формируются под выполнение функций управления. Их состав и численность могут быть различны в зависимости от размеров строительно-монтажных организаций, характера выполняемых работ и характера осуществляемого строительства, а также от внешних условий функционирования. Но практически общими в структуре управления большинства строительно-монтажных организаций являются следующие службы (отделы):

- плановая;
- производственно-техническая;
- сметно-договорная;
- главного технолога;
- диспетчеризации производства;
- труда и заработной платы;
- производственно-технологической комплектации;
- материального снабжения.

В процессе осуществления своих функции все службы аппарата управления, подчиняясь одному из руководителей и имея определенную автономность, обязательно взаимодействуют друг с другом, между ними налаживаются связи при выполнении возложенных на них обязанностей.

Теория и практика выделяет следующие применяемые в строительстве иерархические структуры управления производством: линейная; функциональная; линейно-штабная; линейно-функциональная.

Одним из важных моментов, влияющих на управленческую структуру, является так называемая норма управляемости, определяющая предельное число подчиненных, которыми можно успешно руководить. Ее средняя величина составляет 7-10, в том числе на высших этажах организации – 4-5, а на нижних, при выполнении простых работ, может достигать 20-30.

Норма управляемости (диапазон контроля) – это среднее количество персонала, которое ограничивается объективными пределами физических и умственных возможностей одного руководителя эффективно управлять его работой.

Научно обоснованное определение норм управляемости имеет весьма большое практическое значение. Низкая норма управляемости позволяет руководителю поддерживать постоянные контакты с подчиненными, обмениваться с ними необходимой информацией, вовремя давать советы, оказывать помощь. В то же время здесь есть опасность того, что он будет излишне вмешиваться в дела сотрудников, опекать, ограничивать их самостоятельность. При высокой же норме управляемости, т.е. при подчинении одному руководителю слишком большого количества личного состава, руководитель перегружен текущей работой и часто теряет из виду перспективу. Характер деятельности каждого руководителя определяется его местом в организационной структуре. Многие руководители пытаются охватить все вопросы и детали служебной деятельности, что одному человеку, исходя из имеющихся в его распоряжении времени и физических возможностей, просто не под силу. Чем выше уровень управления, к которому относится руководитель, тем больше времени он должен уделять решению крупных (перспективных) вопросов, и наоборот.

Нормы управляемости линейных руководителей разного уровня были в основном разработаны в 60-70 годы (таблица 3).

Таблица 3 - Нормы управляемости линейных руководителей

Уровень руководства	Тип производства продукции					
	Массовое и крупносерийное	Серийное	Индивидуальное и мелкосерийное	Массовое и крупносерийное	Серийное	Индивидуальное и мелкосерийное
	Особо сложная продукция			Сложная и простая продукция		
Нормы управляемости						
Высший	5	4	3	6	5	4
Низший	11	9	7	15	13	11

В практической деятельности построения структур рекомендации ученых нередко игнорируются, что приводит к непосильной нагрузке линейных руководителей.

Между тем введение норм управляемости для линейных руководителей:

- создает обоснованную базу для правильного планирования их численности;
- создает равные по напряженности условия их служебной деятельности;
- позволяет выявить резервы их численности;
- обеспечивает рациональную управляемость личным составом.

Определить оптимальное количество подчиненных по департаментам и отделам организации, можно используя Таблицу 4 и формулу расчета норм загрузки.

Что же представляет собой нормы загрузки? В качестве рабочего норматива для начальника одного из подразделений возьмем норму управляемости, которая равна девяти.

Если у такого начальника имеется в непосредственном подчинении девять человек, то его загрузка считается нормальной и соответствует 100%. Если же в силу каких либо причин в непосредственном подчинении этого начальника имеется, например, всего семь человек, то, очевидно, он недогружен и его фактическая норма загрузки 78 %. В этом случае данному руководителю можно с пользой для дела предложить дополнительную работу, либо увеличив число подчиненных, либо вменив ему в обязанность непосредственное исполнение какой-либо дополнительной служебной функции.

Таким образом, норма загрузки линейных руководителей определяется по формуле:—

$$S_i = \frac{Q_{фi}}{Q_{ui}} 100\%$$

где  $Q_{фi}$  - количество персонала, фактически непосредственно подчиненное линейному начальнику  $i$ -го уровня руководства;

$Q_{ui}$  - норма управляемости линейного начальника  $i$ -го уровня руководства.

Если  $S_i > 100\%$ , т.е. линейный руководитель перегружен, то целесообразно данному руководителю делегировать ряд своих полномочий подчиненным или сократить количество работников, находящихся непосредственно в его подчинении.

Если  $S_i < 100\%$ , т.е. линейный руководитель недогружен, то целесообразно возложить на данного руководителя дополнительные обязанности или добавить в его подчинение еще сотрудников, или предложить ему совмещать свою работу с дополнительными задачами.

Оптимальное для организации количество департаментов определяется как отношение численности персонала в процентном отношении управленческого аппарата к общему числу работников. Для этого можно использовать Таблицу в Приложении и формулу расчета коэффициента структурной напряженности.

$$K_{сн} = \frac{N}{d}$$

где  $d$  - удельный вес работников аппарата управления в % от общей численности работников;

$N$  - общее число подразделений, находящихся в подчинении данному аппарату управления.

Рекомендуемые нормы формирования подразделений приведены в таблице 4.

Таблица 4 - Нормы формирования подразделений

Подразделения	Для служб		
	технических	экономических	общих
Отдел	$N > 12$	$N > 8$	$N > 5$
Бюро	$6 < N < 11$	$5 < N < 7$	$3 < N < 4$
Группа	$2 < N < 5$	$2 < N < 4$	$N < 2$

Заместитель начальника отдела назначается при  $N > 18$ .

Еще одним важным показателем оценки организационной структуры является расчет сложности ее управления, которая определяется по формуле:

$$K_{сл} = \frac{ЧД}{Ч}$$

где  $ЧД$  – количество должностей;

$Ч$  - общая численность работников организации.

Предельное число подчиненных при проектировании структур управления можно также определить, рассчитав должностные категории в рамках каждого подразделения. Для этой цели используются следующие зависимости:

$$Y_1 = 0,60 + 0,0206 \cdot X,$$

$$Y_2 = 0,06 + 0,0925 \cdot X,$$

$$Y_3 = - 0,26 + 0,2567 \cdot X,$$

$$Y_4 = - 1,66 + 0,6272 \cdot X,$$

где  $Y_1$  – число заместителей начальника отдела;

$Y_2$  – количество бюро (рабочих групп) в отделе;

$Y_3$  – количество старших исполнителей;

$Y_4$  – численность исполнителей;

$X$  – численность служащих отдела.

### Ход выполнения работы

Выполнение практической работы включает в себя десять этапов.

**Этап 1.** Ознакомиться с теоретическими сведениями.

**Этап 2.** Учебная группа студентов разбивается преподавателем на подгруппы по 5-6 человек.

**Этап 3.** Каждой подгруппе необходимо спроектировать строительную – монтажную организацию (охарактеризовать ее: полное наименование объекта, юридический адрес, род деятельности, организационно-правовая форма, аппарат управления, стратегия, логотип и миссия организации и пр.).

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. (Примеры стратегий: стратегия становления, стратегия стабильной деятельности, стратегия расширения, стратегия преодоления спада).

Миссия - это основная (глобальная) цель, ради достижения которой компания создается.

Образцы миссии знаменитых компаний

Всемирный Банк - «Наша мечта - мир без нищеты».

IBM - «Думать».

Нефтяная компания «Vipoil» - «Надежность, качество, комфорт»

Логотип, так же как миссия, является визитной карточкой организации. Он должен дать представление об основном виде ее деятельности. Создать впечатление о ее деловитости, компетентности, высоком профессионализме.

Логотип создается, прежде всего, для формирования позитивного имиджа организации во внешней среде (т.е. для деловых партнеров, потребителей и т.д.), но он также является составной частью корпоративной культуры фирмы, т.е. способствует сплоченности организации, развитию чувства гордости и т.д. Поэтому при создании логотипа необходимо тщательно продумать идею, сочетания цветов и т.д.

**Этап 4.** Описать аппарат управления и производственную структуру своего предприятия.

Аппарат управления включает в себя:

- а) руководство предприятия;
- б) руководителей функциональных структурных подразделений.

Производственная структура предприятия включает в себя:

- а) цехи основного производства;
- б) цехи вспомогательного производства;
- в) объекты соцкультбыта (если необходимо).

**Этап 5.** Определить состав структурных подразделений в следующей последовательности:

- а) провести департаментизацию (определить, сколько и каких структурных подразделений (отделов) будет входить в состав СМО и кому они будут подчиняться) (Таблица 5);
- б) выделить функции контроля и делегирования полномочий (линии контроля и делегирования полномочий указываются на рисунке Вашей организационно-управленческой структуры);
- в) рассчитать должностные категории в рамках каждого подразделения.

Результаты расчетов представить в виде таблицы (пример заполнения, которой представлен в таблице 6).

Таблица 5 - Структурные подразделения предприятия

№ п/п	Осуществляет руководство	Наименование подразделений	Сокращен. Наименование	Числен. чел
1	2	3	4	5
1	Зам.директора по качеству	Отдел технического контроля	ОТК	18
		Отдел управления качеством	ОУК	15
2	Гл. инженер	Отдел главного конструктора	ОГК	10
		Отдел главного технолога	ОГТ	9
		Отдел главного сварщика	ОГС	5
		Центральная заводская лаборатория	ЦЗЛ	14
		Отдел инструментального хозяйства	ОИХ	12
		Отдел охраны труда и техники безопасности	ООТнТБ	5
		Отдел главного метролога	ОГМетр	4

1	2	3	4	5
3	Зам.директора по снабжению и транспорту	Отдел материально – технического снабжения	ОМТС	9
		Транспортный отдел	ТО	7
4	Зам.директора по персоналу	Отдел кадров	ОК	5
		Отдел повышения квалификации	ОПК	4
		Аттестационный отдел	АО	3
5	Начальник производства	Цех по производству арматуры	Цех 1	23
		Цех по производству спецдеталей	Цех 2	25
		Литейный цех	Цех 3	27
		Сборочный цех	Цех 4	15
		Испытательный цех	Цех 5	12
		Упаковочный цех	Цех 6	7

Рассчитаем должностные категории для отдела технического контроля:

$$Y_1 = 0,60 + 0,0206 \cdot 18 = 0,97;$$

$$Y_2 = 0,06 + 0,0925 \cdot 18 = 1,73;$$

$$Y_3 = - 0,26 + 0,2567 \cdot 18 = 4,36;$$

$$Y_4 = - 1,66 + 0,6272 \cdot 18 = 9,63.$$

При численности служащих отдела 18 человек принимаем заместителя начальника отдела – 1; количество бюро в отделе и соответственно их начальников – 2; старших исполнителей – 4; численность исполнителей 10.

Аналогично осуществляем расчеты по всем отделам и результаты вносим в таблицу 6.

Таблица 6 - Должностные категории структурных подразделений

Подразделение	Численность, чел.	в том числе				
		Начальник отдела (цеха)	Зам. нач. отдела (цеха)	Начальник бюро (рабочей группы)	Ст. исполнитель (ст. специалист)	Исполнитель (специалист)
1	2	3	4	5	6	7
ОТК	18	1	1	2	4	10
ОУК	15	1	1	2	3	8
ОГК	10	1	1	1	2	5
ОГТ	9	1	1	1	2	4
ОГС	5	1	-	-	1	3
ЦЗЛ	14	1	1	1	3	8
ОИХ	12	1	1	1	3	6
ООТнТБ	5	1	-	-	1	3
ОГМетр	4	1	-	-	1	2
ОМТС	9	1	1	1	2	4
ТО	7	1	1	-	2	3
ОК	5	1	-	-	1	3
ОПК	4	1	-	-	1	2
АО	3	1	-	-	1	1
Цех 1	23	1	1	2	6	13
Цех 2	25	1	1	2	6	15
Цех 3	27	1	1	3	7	15
Цех 4	15	1	1	2	3	8
Цех 5	12	1	1	1	3	6
Цех 6	7	1	1	-	2	3
<b>Итого</b>	<b>229</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>54</b>	<b>122</b>

**Этап 6.** Определить оптимальную структурную напряженность и сложность управления организацией.

**Этап 7.** Определить оптимальное количество подчиненных у линейных руководителей (рассчитать нормы их загрузки).

**Этап 8.** Построить структурную схему управления своего предприятия в соответствии с его характеристикой и составом его структурных подразделений.

Пример построения структурной схемы управления предприятия представлен на рисунке 1.

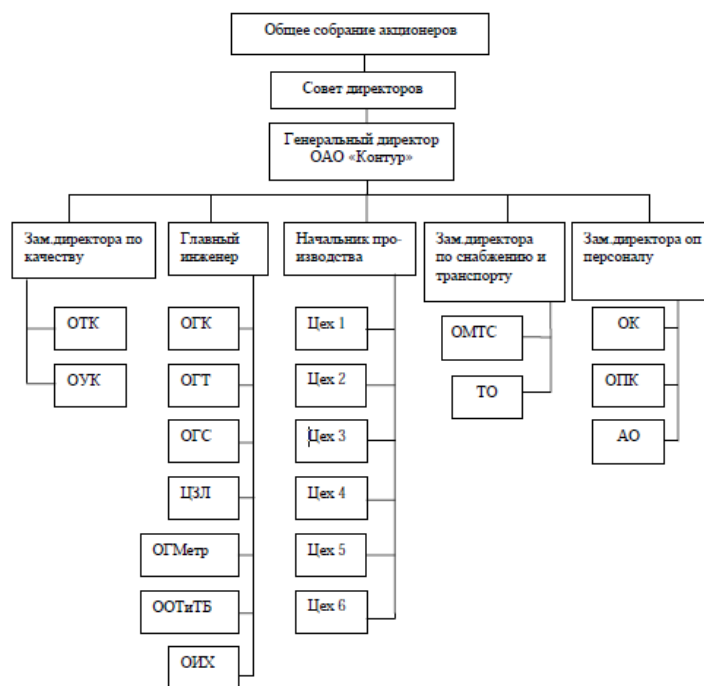


Рис.1. Организационно – управленческая структура ОАО «Контур»

**Этап 9.** Оценить гибкость и стабильность созданной организации. Посоветовавшись, оцените созданную Вами организационно-управленческую структуру с точки зрения ее стабильности и гибкости по 10-ти бальной системе (максимальным значением является 10, минимальным -1) и заполните таблицу 5.

Таблица 5 - Оценка гибкости и стабильности

Стабильность	баллы	Гибкость	баллы
Четкая цепь команд		Делегирование полномочий	
Контроль на всех уровнях		Развитие горизонтальных связей	
Исполнительная дисциплина		Планирование на уровне подразделений	
Планирование на высшем уровне		Поощрение инициативных исполнителей	
$\sum \text{баллов}$ 4		$\sum \text{баллов}$ 4	

Полученные значения отложите на осях стабильности и гибкости на рисунке 2 и определите соответствие изначально определенной Вами стратегии (Этап 2).

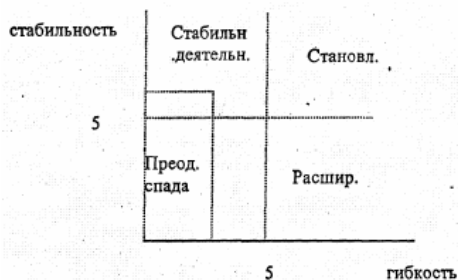


Рис.2. Блок – схема стратегии организации

**Этап 10.** Каждой подгруппе публично отчитать выполнение практической работы и обосновать созданную организационную структуру управления строительно-монтажной организации. Ответить на контрольные вопросы и сдать работу на проверку преподавателю.

## Тема 6. Разработка и принятие управленческих решений.

Работа в малых группах

Практические задания:

1. «Проектирование управленческих решений по разрешению управленческой проблемы в строении».
2. «Построение матрицы SWOT-анализа для оценки влияния внешней среды предприятия и возможности использования его сильных сторон» (на примере любой строительной организации).

## **Тема 7. Организационные и коммуникационные процессы в системе управления строительной организацией**

### **Собеседование по теме**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Составляющие делового успеха руководителя строительной организации. Основы власти и влияния
2. Понятие и сущность стиля руководства трудовым коллективом. Классификация и характеристика стилей руководства.
3. Сущность и природа конфликтов. Типы конфликтов
4. Основные причины возникновения конфликтов
5. Структурные методы управления конфликтной ситуацией
6. Межличностные методы управления конфликтной ситуацией
7. Профилактика конфликтов
8. Природа стресса и методы управления стрессом.
9. Сущность организационной культуры предприятия.
10. Классификация видов корпоративной культуры.
11. Структура и характеристики организационной культуры

Выполнение практических ситуаций, заданий и кейс-стади.

#### **Практическая ситуация.**

В менеджменте особое значение приобретает определение подходящего стиля руководства. Принято считать, что прежде всего менеджер обязан задать себе вопрос, что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам. Далее он должен определить, каков уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи. Предлагаем четыре варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю Марине.

I. Марина, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить. "Уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы..." Здесь подробно, в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

II. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть.

При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение, и, при необходимости, вносятся коррективы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.

III. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я посетил утром, с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.

В этом случае дается распоряжение (что требуется), и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, в том случае, если сотрудник сам об этом попросит (например: Вы сами подпишете письмо или это сделаю я?). Осуществлять ли контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

IV. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом?

Данную манеру руководства называют «делегирование»: дается распоряжение о том, что требуется, а выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

Определите свою позицию по различным стилям в руководстве - какой вариант Вы считаете предпочтительным и почему?

#### **2. Практическое задание. Стили руководства. Факторы, влияющие на формирование стиля управления.**

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

**3. Практическое задание. Методы управления – административные, экономические, социально-психологические.** Приведите примеры применения административных, экономических и социально-психологических методов управления. Обоснуйте применимость методов управления в производственной, научно-исследовательской, учебной деятельности.

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

**4. Практическое задание. Организационная культура строительного предприятия.**

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

#### Группы норм поведения персонала

АСПЕКТ ПОВЕДЕНИЯ	Позитивные нормы	Негативные нормы
Гордость за организацию и личную гордость	Проблемы организации – наши проблемы	Что беспокоиться, я здесь только работаю
Производительность	Достижение успеха	Удовлетворенность существующим
Отношение к персоналу	Руководители и контролеры заботятся о людях и производстве, ведут себя как помощники в работе, демонстрируя положительный пример	Руководители и контролеры видят свою главную роль в проверке деятельности подчиненных
Общение	Общение открытое и двустороннее: люди стремятся помочь друг другу	Поощрение открытой конкуренции между персоналом, формальными и неформальными группами
Доходность и благополучие	Люди видят связь между доходами организации и своим благополучием, стремятся к снижению затрат	Отрицается влияние экономики и роста продаж на материальное благополучие персонала
Взаимоотношения в организации	Люди видят уважительное отношение к себе, взаимовыгодные отношения компании и персонала	Компания и персонал преследуют собственные интересы, не заботятся друг о друге
Взаимоотношения с потребителями	Работники рассматривают удовлетворение заказчика как ключ к собственному успеху и успеху организации	Пожелания потребителя рассматриваются как неизбежное зло
Честность и безопасность	Требования коммерческой безопасности серьезно воспринимаются персоналом	Люди безответственны и нечестны в отношении денег и продукции фирмы пренебрегают правилами безопасности
Инновации	Работники готовы воспринимать новые подходы к решению существующих проблем	Работники рассматривают новые методы работы с подозрением и недоверием
Обучение и развитие персонала	Является неотъемлемой частью деятельности организации	Считается неважным аспектом деятельности, требующим лишь затрат

#### ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР

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

культура власти;

культура роли;  
культура задачи;  
культура личности.

**Культура власти** опирается на личность руководителя и его ближайшее окружение, в чьих руках сосредоточены важнейшие ресурсы. Результат важнее средств его достижения. Часто деловой успех соседствует с невысокой моралью. Влияние работника на деятельность организации определяется его близостью к руководству. Решения принимаются на основе баланса сил. Организация, в основе которой лежит культура власти, не будет дружественной работнику, она построена на конкуренции и жесткой системе контроля. Эффективно работать в такой организации сможет человек, ориентированный на силовые решения, уверенный в себе, не боящийся риска, не считающийся со слабостями других. Организация может быстро реагировать на изменения, но эффективность реагированию определяется компетенцией руководителя. Проблемы организации – текучесть кадров (не комфортная обстановка); сложность контроля при расширении организации (при выделении небольших предприятий необходимо личное доверие новому руководителю и жесткий финансовый контроль).

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

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

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

#### **ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ:**

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

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



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

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

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

1. Для людей, ценящих **определенность и стабильность**, больше подходит **культура роли**.
2. Для людей, стремящихся к **самореализации и самоутверждению**, больше подходит **культура власти** (самореализация как организатора) и **культура задачи** (самореализация как профессионала).
3. Наибольшая вероятность того, что **талант заметят и оценят**, при **культуре власти и культуре задачи**.
4. Если руководство придерживается **ролевой культуры**, необходимо подбирать персонал, тяготеющий к стабильности и определенности. Если руководство нацелено на **культуру задачи**, необходимо подбирать талантливых профессионалов.

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

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

*Задание по диагностике лидерских качеств и выявление потенциальных доминирующих стилей руководства на основе студенческой группы.*

*Задание по диагностике уровня конфликтности личности.*

## **Контрольная работа**

### **ВАРИАНТ 1**

- 1.«Сущность, цели, основные принципы и функции маркетинга»
2. Понятие организации. Внешняя и внутренняя среда организаций.

### **ВАРИАНТ 2**

- 1.«Маркетинговая среда и ее структура».
2. Понятие конфликта. Виды конфликтов. Стратегии выхода из конфликтной ситуации.

### **ВАРИАНТ 3**

- 1.«Модель покупательского поведения»
2. Планирование как функция менеджмента. Виды планирования.

### **ВАРИАНТ 4**

- 1.«Система маркетинговых исследований и маркетинговой информации».
2. Понятие контроля в организации. Виды контроля. Сущность и этапы контроля.

### **ВАРИАНТ 5**

- 1.«Сегментирование и выбор целевого рынка».
2. Мотивационные основы управления. Сравнительный анализ различных теорий мотивации.

### **ВАРИАНТ 6**

- 1.«Товар и товарная политика в комплексе маркетинга».
2. Характеристика организационных структур управления и сферы их эффективного применения.

### **ВАРИАНТ 7**

1. «Цена и ценовая политика в системе комплекса маркетинга».
2. Корпоративная культура и ее влияние на деятельность организации.

### **ВАРИАНТ 8**

- 1.«Сбыт и сбытовая политика в системе комплекса маркетинга».
2. Управленческие решения и его разновидности. Этапы принятия рационального управленческого решения.

### **ВАРИАНТ 9**

- 1.«Политика продвижения товара на рынок в системе комплекса маркетинга»
2. Сущность, цели и задачи менеджмента. Принципы менеджмента.

## Тематика контрольных работ по завершению курса

### ВАРИАНТ 1.

1. Система управления и организационные формы строительства в России в условиях рыночной экономики. Проблемы и перспективы развития строительной отрасли.
2. Особенности деловых и личных качеств руководителя строительного предприятия. Организация труда руководителя.

### ВАРИАНТ 2.

1. Методы управления строительным производством.
2. Взаимосвязь функций управления предприятий строительства.
3. Современные теории мотивации, вознаграждения и компенсации.

### ВАРИАНТ 3.

1. Информационные технологии в управлении предприятиями строительства.
2. Механизм организации труда и заработной платы на строительных предприятиях в рыночных условиях.

### ВАРИАНТ 4.

1. Управление трудовыми ресурсами в строительстве. Разработка и проведение кадровой политики на предприятиях отрасли.
2. Службы маркетинга. Принципы построения маркетинговой структуры предприятия. Содержание и основные понятия сбытовой деятельности. Реклама.

### ВАРИАНТ 5.

1. Социальная ответственность менеджеров и организаций перед обществом. Проблемы повышения показателей этичности поведения на строительных предприятиях в условиях рынка.
2. Эффективность управления и ее составляющие на строительных предприятиях. .

### ВАРИАНТ 6.

1. Стратегическое управление строительно-монтажной организацией.
2. Понятие и характеристика стилей руководства. Искусство общения и деловые переговоры.

### ВАРИАНТ 7.

1. Управление и организация инвестиционной деятельности строительной фирмы.
2. Управление рисками. Работа менеджеров в кризисной ситуации. Специфика управления рисками на строительных предприятиях.

### ВАРИАНТ 8.

1. Управление ипотечным кредитованием как способом продвижения строительной продукции. Проблемы организации ипотеки в России.
2. Конфликты в организации: типы, основные причины возникновения. Принципы управления и группового принятия решений.

### ВАРИАНТ 9.

1. Особенности технологии управления персоналом на предприятиях строительной отрасли. Методология подбора и расстановки кадров.
2. Организационные структуры управления, их проектирование и развитие на предприятиях строительной индустрии.

### ВАРИАНТ 10.

1. Принятие управленческих решений в условиях рыночных отношений (рисковых решений) на предприятиях строительства.
2. Особенности условий работы, психологического климата, сплоченности, совместимости людей на предприятиях стройиндустрии. Стрессовые ситуации и пути их устранения.

### ВАРИАНТ 11.

1. Организация делегирования полномочий в образующейся строительной фирме. Принципы единоначалия и нормы управляемости.

2. Социально-психологические аспекты управления человеческими ресурсами.

## ВАРИАНТ 12.

1. Внешние связи, возможности менеджмента, стиль и культура управления в сфере строительной индустрии.

2. Понятие организационной культуры, её необходимость и значение для строительных фирм.

### *Литература*

#### **а) основная литература, в т.ч. из ЭБС:**

1. Юкаева В.С. Менеджмент. Краткий курс [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Юкаева В.С.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 104 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/4448>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
2. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8061>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Годин А.М. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Годин А.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 656 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10938>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

#### **б) дополнительная литература, в т.ч. из ЭБС**

1. Мумладзе Р.Г. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Мумладзе Р.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Палеотип, 2011.— 260 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10231>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
2. Требухин А.Ф Основы производственного менеджмента. Часть 1. Процессы и операции [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Требухин А.Ф— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2015.— 222 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/32242>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Требухин А.Ф Основы производственного менеджмента. Часть 2. Управление процессами и операциями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Требухин А.Ф— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2015.— 143 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/32243>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю