

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА И КОММУНИКАЦИЙ  
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»**

**Кафедра «Строительное производство»**

**Е. В. БОЙКАЧЕВА, М. А. БОЙКАЧЕВ,  
А. Б. ДРОБЫШЕВСКАЯ**

# **ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА И МЕНЕДЖМЕНТА**

**Учебно-методическое пособие**

**Гомель 2016**

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА И КОММУНИКАЦИЙ  
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»**

**Кафедра «Строительное производство»**

**Е. В. БОЙКАЧЕВА, М. А. БОЙКАЧЕВ,  
А. Б. ДРОБЫШЕВСКАЯ**

# **ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА И МЕНЕДЖМЕНТА**

*Одобрено методическими комиссиями  
факультетов ПГС и заочного в качестве  
учебно-методического пособия*

**Гомель 2016**

УДК 69.003(075.8)  
ББК 65.290-2  
Б77

© Оформление. УО «БелГУТ», 2016

Рецензент – зав. кафедрой «Строительное производство» канд. техн. наук,  
доцент *О. Е. Пантохов* (УО «БелГУТ»)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

**Бойкачева, Е. В.**  
Б77 Основы маркетинга и менеджмента : учеб.-метод. пособие / Е. В. Бойкачева, М. А. Бойкачев, А. Б. Дробышевская ; М-во трансп. и коммуникаций Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т трансп. – Гомель : БелГУТ, 2016. – 66 с.  
ISBN 978-985-554-448-8

Пособие подготовлено с целью методического обеспечения работы студентов на практических занятиях, содержит лекции по основным темам дисциплины «Основы маркетинга и менеджмента».

Предназначено для студентов ПГС и заочного факультетов.

УДК 69.003(075.8)  
ББК 65.290-2

1 Общая теория маркетинга.....	4
2 Маркетинг в строительстве.....	9
2.1 Особенности строительной продукции.....	9
2.2 Сегментация рынка строительной продукции.....	14
2.3 Позиционирование товара на строительном рынке.....	17
3 Планирование маркетинга в строительной сфере.....	19
3.1 Общие концепции планирования маркетинга.....	19
3.2 Модель маркетингового планирования в строительной отрасли.....	25
4 Маркетинговая стратегия строительного предприятия.....	27
4.1 Маркетинговая продуктовая стратегия.....	27
4.2 Маркетинговая ценовая стратегия.....	29
4.3 Маркетинговая сбытовая стратегия.....	31
4.4 Маркетинговая коммуникационная стратегия.....	36
5 Маркетинговые исследования строительного предприятия.....	40
5.1 Проблемы маркетинга.....	40
5.2 Исследование строительного рынка.....	41
5.3 Исследование конкурентов.....	44
5.4 Исследование конкурентоспособности товара.....	46
6 Сервисная политика строительного предприятия.....	47
7 Понятие стратегического менеджмента.....	52
7.1 Подходы стратегического менеджмента.....	52
7.2 Стратегическое и оперативное управление.....	55
7.3 Основные шаги модели стратегического менеджмента.....	58
8 Особенности менеджмента в строительной сфере.....	61
Список литературы.....	66

## 1 ОБЩАЯ ТЕОРИЯ МАРКЕТИНГА

Определения маркетинга отражают сложность и многоаспектность понятия, наличие многих школ, подходов, мнений о маркетинге. Основная суть определений состоит в том, что потребитель и сфера потребления в целом являются областью главных интересов производителя товара, и вся его деятельность должна быть акцентирована так, чтобы в условиях конкуренции опережать своих соперников по качеству работы, направленной на удовлетворение потребностей и запросов потребителей.

**Маркетинг** – это процесс, заключающийся в прогнозировании потребностей потенциальных покупателей и в удовлетворении этих потребностей путем предложения соответствующих товаров – изделий, технологий, услуг и т. д.

**Менеджмент** – это совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных с целью повышения эффективности производства и увеличения прибылей.

Маркетинг начинается еще задолго до того, как у компании появляется готовый продукт. Менеджеры изучают потребности людей, вычисляют их интенсивность и объем, определяют возможности компании по их удовлетворению. Маркетологи продолжают работать над товаром на протяжении всего его жизненного цикла. Они пытаются найти новых потребителей и удержать уже существующих, улучшая потребительские свойства товара и используя для этой цели отчеты о продажах и обратную связь. Если специалист по маркетингу хорошо потрудился (правильно понял потребности клиента, создал товар, отвечающий требованиям покупателей, назначил разумную цену, правильно распространил товар и провел рекламную кампанию), то продавать такой товар будет очень легко.

Чтобы объяснить определение маркетинга, необходимо рассмотреть несколько понятий, непосредственно связанных с маркетингом:

- потребности и запросы (специфическая форма удовлетворения человеческих нужд);
- спрос (потребность в определенных товарах, выраженная в способности человека их приобрести);
- товар и услуги;
- потребительская ценность (оценка потребителем способности товара в целом удовлетворить его нужды);

- удовлетворенность потребителя;
- обмен (акт приобретения некоего желаемого товара на нечто предлагаемое другой стороной);

- сделка;
- рынок.

Каждой организации необходимо определить перспективные направления деятельности на рынке, обеспечивающие конкурентные преимущества организации с минимальными затратами ресурсов. В связи с этим решаются следующие задачи в области маркетинга:

- изучение рынка, спроса, вкусов и пожеланий потребителей;
- приспособление производства к этим требованиям, выпуск товара, отвечающего спросу;
- воздействие на рынок и общественный спрос.

В современной хозяйственной практике взаимоотношения организации с большинством субъектов рынка должны строиться на принципах маркетинга.

*Принципы маркетинга* – исходные положения рыночной деятельности предприятия, предусматривающие знание рынка, приспособление к рынку и активное воздействие на него. К **основным принципам маркетинга** относятся:

- 1) *научно-практические исследования рынка* и производственно-бытовых возможностей предприятия;
- 2) *сегментация*. Её смысл заключается в том, что предприятие выявляет для себя наиболее приемлемый сегмент рынка (однородную группу потребителей), в отношении которой и будет проводить исследование рынка и продвижение товара;
- 3) *гибкое реагирование производства и сбыта* предполагает быстрое изменение в зависимости от меняющихся требований рынка, эластичности спроса и предложения;
- 4) *инновация* предполагает совершенствование и обновление товара, разработку новых технологий, внедрение новых методов работы с потребителями, выходы на новые рынки, обновление рекламы, новые каналы товародвижения, новые методы сбыта;
- 5) *планирование* предполагает построение производственно-бытовых программ, основанных на рыночных исследованиях и конъюнктурных прогнозах.

Таким образом, маркетинг следует рассматривать как экономический, социальный, управленческий и технологический процессы, основанные на следующих основных принципах:

- постоянное изучение состояния и динамики рынка;
- адаптация к условиям рынка с учетом требований и возможностей конечных потребителей;

– активное формирование рынка в необходимых для организации направлениях.

О содержании маркетинга можно судить по его функциям. Функции представляют собой совокупность видов деятельности, связанной с изучением рынка, развитием ассортимента, формированием каналов товародвижения на рынок, проведением рекламы и стимулированием продаж, а также с управлением и контролем. Организация маркетинга на предприятии предполагает использование функций маркетинга при взаимодействии предприятия с рынком (рисунок 1.1).

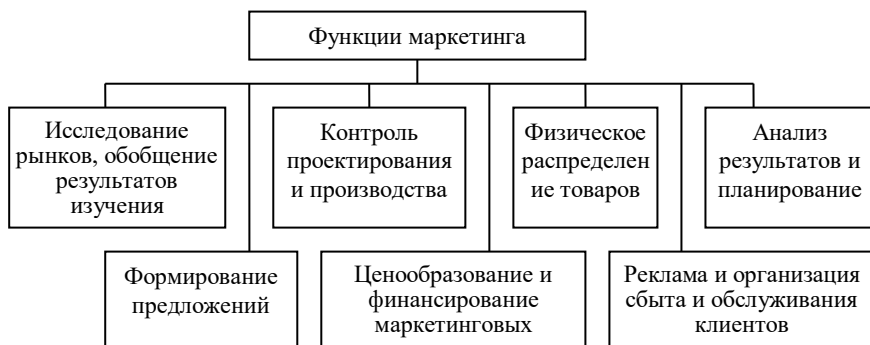


Рисунок 1.1 – Функции маркетинга при взаимодействии предприятия с рынком

#### Дополнительные функции, присущие только маркетингу:

- комплексное исследование рынка (детальное изучение);
- анализ производственно-сбытовых возможностей предприятия;
- разработка маркетинговой стратегии и программы;
- осуществление товарной политики;
- осуществление ценовой политики;
- осуществление сбытовой политики;
- коммуникационная политика;
- организация маркетинговой деятельности;
- контроль маркетинговой деятельности.

**Виды маркетинга.** В зависимости от сферы и объекта применения различают следующие виды маркетинга:

- внутренний – реализация товаров и услуг внутри страны;
- экспортный – дополнительное исследование заграничных рынков сбыта и сбытовых служб для эффективного экспорта;
- импортный – особая разновидность исследования рынка для обеспечения высокоэффективных закупок;
- научно-технический – связан с продажей и закупкой результатов научно-технической деятельности (патенты, лицензии);

– прямых инвестиций – изучение условий вложения капитала за рубежом и привлечения зарубежных инвестиций;

– международный – осуществление сбыта или покупка товара у национального предприятия другой страны;

– в сфере некоммерческой деятельности – создание положительного общественного мнения в отношении конкретных лиц, организаций, мест или идей.

К основным видам маркетинговой деятельности относятся:

- исследования (потребителя, товара, рынка);
- планирование;
- ценовая политика;
- комплекс маркетинговых коммуникаций (реклама в СМИ, публич рилейшнз, сейлз промоушн, директ-маркетинг);
- сбытовая деятельность (работа со штатом товаропроводящей сети, тренинги, контроль, организация специальных систем продажи, мероприятия по оптимизации продаж на местах и т. д.);
- выработка системы распределения товара по сбытовым точкам;
- международные операции.

Предприятия пользуются средствами (инструментами маркетинга), чтобы оказать влияние на рынок для продвижения продукции. К инструментам маркетинга относят:

- 1) *качество продукта* – набор свойств, по которым судят о продукции (дизайн, долговечность, надежность, и др.);
- 2) *ассортимент* – количество наименований продукции, количество типоразмеров на одно наименование;
- 3) *цена* – устанавливается под влиянием многих факторов (себестоимость, спрос на продукцию при установленной цене и др.), после анализа которых может быть сделан окончательный выбор цены;
- 4) *услуги* – инструмент, который позволяет заинтересовать покупателя.

*Сущность маркетинга* наиболее полно отражена в следующем правиле: «Производите и продавайте только то, что безусловно найдет сбыт, а не пытайтесь заставить купить то, что Вам удалось произвести». Основные цели маркетинга представлены на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Цели маркетинга

Для организации эффективной деятельности необходимо рассматривать следующие **функциональные связи маркетинга на предприятии**:

- *производство – маркетинг* – организацию труда, использование материалов и оборудования, создание товаров требуемого качества и в нужных количествах, по разумной цене и в оговоренные сроки. Учитываются производственные мощности предприятия, опыт и знания персонала и т. д.;
- *финансы – маркетинг* – решение финансовых вопросов, осуществление бюджетного контроля, планирование нормативных издержек и прибыли;
- *снабжение и сбыт – маркетинг* – контроль выполнения заявок, уровня и состояния товарных запасов, закупки материалов и т. д.;
- *кадры – маркетинг* – подбор и обучение кадров в соответствии с задачами рыночной деятельности.

В современных условиях *концепция маркетинга* заключается в том, что вся деятельность предприятия должна осуществляться при постоянном учете состояния рынка и основываться на точном знании нужд и потребностей потенциальных потребителей (покупателей), их оценке и учете возможных изменений в будущем. Производить лишь ту продукцию и в тех количествах, в чем нуждается потребитель – вот кредо любой строительной фирмы, исповедующей концепцию маркетинга.

Связать производителя и потребителя, помочь им найти друг друга, обеспечить адресность выпускаемой продукции и баланс между производством и потреблением – в этом, собственно, и состоит основная сущность маркетинговой деятельности.

Некоторые полагают, что маркетинг – это всего лишь реклама и продажа. Продажа и реклама – это только верхушка маркетингового айсберга. Хотя эти два компонента очень существенны, они не более, чем составные части маркетингового комплекса, к тому же, зачастую не самые важные. Если специалист по маркетингу немало потрудились над тем, чтобы понять потребности клиента, создал товар, который представляет собой высшую потребительскую ценность, назначил разумную цену, правильно распространял товар и эффективно его рекламировал, то продать такой товар будет очень легко.

Современная экономика основана на разделении труда, при котором каждый производитель специализируется на производстве некоего товара, получает за это деньги и на них покупает все необходимое для производства.

Следовательно, современная экономика состоит из множества рынков. Производитель обращается к рынку ресурсов (рынок сырья, рынок труда, валютный рынок), приобретает ресурсы, превращает их в товары и услуги, продает посреднику, а тот продает их потребителю. Потребитель продает свой труд и получает за него зарплату, которую тратит на оплату товаров и

услуг. Государство тоже участвует в рыночных отношениях, при этом играет сразу несколько важных ролей. Оно покупает товары на рынках ресурсов, производителей и посредников; платит им; собирает налоги с этих рынков (включая рынок потребителей); обеспечивает необходимые общественные услуги (оказываемые государственными учреждениями и предприятиями общественного назначения). Таким образом, экономика каждой страны и экономика всего мира представляет собой сложный комплекс рынков, которые связаны между собой процессами обмена.

Понятие рынков подводит нас к более полному определению маркетинга. **Маркетинг** означает управление рынком с целью осуществления обмена для удовлетворения нужд и запросов человека.

В стандартной ситуации маркетинг подразумевает обслуживание рынка конечных потребителей в условиях наличия конкуренции. Компания и ее конкуренты отправляют производимую ими продукцию и информацию о ней конечным потребителям – напрямую или через маркетинговые промежуточные звенья (посредников). На всех действующих лиц этой системы оказывают влияние одни и те же факторы окружающей среды (демографические, экономические, экологические, научно-технические, политико-правовые, социально-культурные). Рассмотрим все факторы, влияющие на принятие решений в маркетинге (рисунок 1.3).

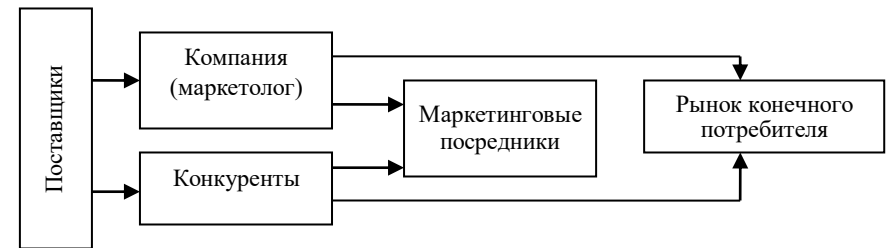


Рисунок 1.3 – Главные действующие лица и силы в системе современного маркетинга

Каждая из составляющих системы маркетинга вносит свой вклад в создание потребительской ценности. Таким образом, успех компании зависит не только от ее собственных действий, но и от того, насколько хорошо нужды конечного потребителя удовлетворяются всеми звеньями цепи.

## 2 МАРКЕТИНГ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

### 2.1 Особенности строительной продукции

Строительная индустрия является индикатором качества жизни общества и социально-экономического развития. Помимо этого, строительный сектор национальной экономики способствует активизации работы реального сектора, так как стимулирует работу металлургических, машиностроительных заводов, агропромышленного сектора, транспорта страны, легкой промышленности.

Особенности маркетинга в строительстве определяются специфическими признаками этой сферы. Например:

1 Предприятия строительной индустрии при своей многочисленности территориально разбросаны. Работа многих из них носит временный и сезонный характер. При этом функционирование строительных организаций отличается высокая мобильность и оперативная дислокация в соответствии с полученным портфелем заказов.

2 Строгая последовательность технологических процессов капитального строительства и отделочных работ предусматривает достаточно широкий диапазон услуг, начиная с монолитных работ, СМР, столярки (окна), отделочных работ, дизайна и заканчивая электроснабжением, телефонизацией, радиофикацией, благоустройством, охранными системами.

3 В современных строительных процессах в условиях рынка резко возрастают совокупные затраты на организацию транзакций, т. е. рыночное участие. По данным современных аналитиков, наибольшая доля расходов приходится на управление и организацию системы товародвижения, и в частности на транспортную логистику в пределах 20 % от общего объема затрат.

4 На сроки и качество строительного процесса большое влияние оказывают климатические условия, что, безусловно, увеличивает проблемность выполнения прогнозных оценок о завершении работ и сроков сдачи-приемки готовых объектов. На итоги строительства также оказывают влияние природные факторы, в том числе рельеф местности, строение грунта, наличие и территориальная удаленность источников сырья: песка, строительного кирпича и других важных компонентов.

5 На результаты строительных работ в рамках полученных заказов отрицательно влияют неравномерность распределения строительномонтажных работ, недостаток оборотных средств, нестабильность платежеспособности заказчиков и несовершенство системы государственного регулирования.

**Строительная продукция в маркетинге** как товар представляет собой все, что может удовлетворить потребность человека в объектах недвижимости и предлагается рынку недвижимости для купли-продажи с целью приобретения его для личного или общественного пользования.

Поэтому строительная продукция в системе маркетинга может рассматриваться как товар:

– по замыслу его содержания (*проект*) – проектно-изыскательской и научно-исследовательской организации по разработке проекта объекта недвижимости. Товар по замыслу, с точки зрения маркетинга, это необходимость выявления нужды потребителя:

- в виде *строительных конструкций и строительных материалов*;
- в *реальном исполнении (готовый объект)* – готовые здания и сооружения жилищно-гражданского или производственного назначения;
- в виде *строительных услуг подрядчика*, обеспечивающего создание объектов недвижимости;
- в виде *сопровождения* строительной продукции – комплекс услуг по сопровождению объекта недвижимости как в период строительства, так и в послестроительный период.

В этом заключается одно из принципиальных отличий строительной продукции как товара по сравнению со всеми видами товаров массового или серийного производства, выступающего на рынке в виде продукции или ее сопровождения в период эксплуатации.

Реализация строительной продукции – достаточно сложное понятие. Принято различать сбыт в широком и узком смысле этого слова. Сбыт в широком смысле – это совокупность видов деятельности строительной организации, направленной на удовлетворение платежеспособного спроса покупателей. В подобной трактовке категории «сбыт» и «маркетинг» во многом совпадают, становясь, по сути, идентичными. В узком смысле – это вид деятельности по продвижению готовой строительной продукции на рынок, что зачастую ограничивается функциями непосредственной продажи.

С точки зрения маркетинга, для реализации товара прежде всего необходимо выявить скрытые за любым товаром нужды потребителя, например:

1 Пропагандировать и продавать нужно не свойства товара, а выгоды от него.

Строительная продукция как *товар в реальном исполнении* может характеризоваться:

- уровнем качества исполнения;
- архитектурными, объемно-планировочными и технологическими решениями;
- особенностями дизайна и т. п.

2 Также товар может *сопровождаться дополнительными услугами*, подкрепляющими интерес покупателя:

- предоставление кредита;
- рассрочка платежа;
- гарантийное обслуживание технологического оборудования;
- эксплуатационное сопровождение;
- доставка изготовителем строительных конструкций и материалов.

Покупателю могут предлагаться и другие дополнительные услуги, подкрепляющие выгоду приобретения этого вида строительной продукции.

*Системы сбыта* строительной продукции можно условно разделить на три группы:

1) автономную, когда сбытовая деятельность закрепляется за одним или несколькими структурными подразделениями строительной организации, функционирующими относительно автономно в силу их достаточно узкой сбытовой специализации;

2) с периферийной сетью, когда сбытовые подразделения создаются не только на головной фирме, но и на дочерних предприятиях и в филиалах;

3) независимую, когда сбытовые функции передаются независимым от строительной организации предприятиям по специальным соглашениям (договорам).

В конечном счете, производственно-сбытовая деятельность строительных организаций должна основываться на следующих *маркетинговых принципах*:

1) нацеленность на удовлетворение потребителей, перенесение центра управленческих решений на сбытовые звенья организации. Основными объектами изучения и воздействия выступают потребители-заказчики, конкуренты, конъюнктура самого рынка и технико-экономические и архитектурно-планировочные характеристики строительной продукции;

2) ситуационное управление, т. е. принятие стратегических решений не в установленные плановые сроки, а по мере обнаружения потенциальных проблем сбыта. При этом организация должна стремиться заранее спрогнозировать варианты возможных ситуаций на рынке и разобрать набор возможных стратегических решений;

3) система непрерывного сбора и обработки информации является одной из важнейших основ ситуационного управления;

4) использование стратегии активного воздействия на рынок строительной продукции, отказ от пассивного приспособления к рыночным условиям;

5) развитие предпринимательской инициативы как единственно возможной формы управления производством и сбытом, включающей в себя непрерывный процесс выработки новых конкурентоспособных идей, оперативное внедрение наиболее плодотворных из них; организация производства и сбыта новой строительной продукции в максимально сжатые сроки;

6) ориентация на достижение долгосрочного коммерческого успеха посредством выработки долгосрочных стратегических целей, обеспечивающих строительным организациям относительную независимость от состояния рынка в периоды временного ухудшения, что связано, прежде всего, с поддержанием лидерства в области технологии строительного производства;

7) непрерывный экономико-финансовый анализ в целях альтернативного выбора эффективных каналов сбыта: прямого сбыта, через торги и аукционы, посреднические фирмы (торговые дома), ипотеку.

Отличие строительной продукции как товара по отношению ко всем видам товаров массового и серийного производства требует иного подхода к изучению проблем рынка. В данном случае рассматривается конкуренция, которая ведётся между фирмами не за то, что произведено строительными, проектными, производственными предприятиями, а за строительную продукцию (готовые здания и сооружения жилищно-гражданского или производственного назначения, строительные конструкции и строительные материалы), сопровождающуюся дополнительными услугами в виде гарантий, консультаций, финансирования, особенностей поставки, представляющих интерес для потребителя (экологически чистые зоны, престижный район позволит при тех же затратах на строительство объекта и его эксплуатацию извлечь более высокие доходы).

**Особенности строительной продукции** как товара:

– *неподвижность*, стационарность, как в период ее создания, так и в течение всего времени эксплуатации;

– *жизненный цикл* продолжителен;

– *высокая капиталоемкость* ограничивает круг потенциальных покупателей объектов недвижимости;

– *учитываются запросы индивидуальных потребителей*;

– *ограниченная конкуренция на рынке недвижимости*;

– *объекты капитального строительства в меньшей мере поддаются стандартизации и унификации*.

Товарный спрос во многом определяется уровнем профессионализма проектировщика и строительного подрядчика, что придает особую ценность, обусловленную авторством изготовителя.

*Каналы распределения и товародвижения продукции капитального строительства* характеризуются высоким уровнем специализации и по сравнению с рынком потребительских товаров коммерческое посредничество в сфере капитального строительства развито в значительно меньшей степени. Здесь чаще наблюдаются непосредственные контакты между товаропроизводителем и потребителем.

Перечисленные особенности строительной продукции влияют на определение стратегий маркетинга для отдельных видов товаров строительного производства. На основе характеристик, присущих этим товарам, их можно классифицировать (рисунок 2.1).

В настоящее время сбыт строительной продукции принимает форму коммерческо-правовых и информационно-финансовых коммуникаций, при которых товародвижение выступает в качестве продвижения строительной продукции на рынок. Маркетинговая стратегия продвижения строительной

продукции во многом обусловлена функциональной ролью строительства в воспроизводственном цикле и трансформацией производственно-экономических отношений в строительном комплексе в условиях реформирования отечественной экономики. При разработке маркетинговой стратегии продвижения необходимо исходить из следующих предпосылок: успех строительного предприятия зависит не только от рациональной организации производства, снижения издержек, эффективности использования ресурсов, роста производительности труда и других организационных и производственных факторов, но прежде всего от его умения приспособиться к внешней среде, включая запросы потребителей, конкуренцию товаропроизводителей, каналы распределения и товародвижения.



Рисунок 2.1 – Группы строительной продукции

В конечном счете, стратегия и тактика маркетинга нацелены на удовлетворение платежеспособного спроса потребителей, что само по себе не может быть эффективно обеспечено без стимулирования сбыта строительной продукции.

## 2.2 Сегментация рынка строительной продукции

Сегодня во всем мире маркетинг в строительстве становится важным элементом повышения конкурентоспособности строительного предприятия. Маркетинг способен решить такие задачи, как объемы строительства и их направление, направление использования капитальных вложений, оптимальные условия финансирования и т. д. Причем отметим, что

возможность превзойти своих конкурентов смогут лишь те строительные компании, которые создадут наиболее эффективную систему маркетинга.

Важнейшим этапом разработки маркетинговой программы для предприятий, занимающихся строительством жилья, может стать сегментация рынка, то есть разделение желающих приобрести жилье по демографическим, экономическим и географическим признакам, для того чтобы найти наиболее перспективную для себя нишу рынка.

Причем такие строительные компании могут выбрать для себя и различные тактики, к примеру:

1) тактика единого маркетинга, в которой единственной целью является максимальная продажа жилья определенного вида;

2) тактика дифференцированного маркетинга, в которой разрабатывается стратегическая программа для всех конкурентных зон рынка по отдельности. Данная тактика также позволяет строительной компании достигать максимизации сбыта своей продукции, а также стабилизировать прибыль в долгосрочном и близком будущем и снизить предпринимательский риск.

Программы маркетинга важно не только внедрить в деятельность организации, но и грамотно ими управлять. Управление маркетингом в строительстве – это процесс приспособления деятельности предприятия к современным рыночным условиям и состоит он из выполнения важнейших этапов:

- 1) проведение анализа конъюнктуры рынка;
- 2) выборка рынков, на которые будет нацелена деятельность организации;
- 3) разработка всего комплекса маркетинга;
- 4) претворение в жизнь намеченных мероприятий.

**Сегментирование рынка** – это расчленение его на однородные группы покупателей, которые различаются своими требованиями к данному товару.

*Классификационные признаки сегментации рынка:*

- степень охвата (макро- и микросегменты рынка);
- глубина проникновения (усилия фирмы сосредотачиваются на отдельном товаре – глубокая сегментация, унификация потребностей различных групп покупателей – широкая сегментация);
- сегментация по стадиям маркетинга (предварительная предшествует созданию фирмы, окончательная – часть плана маркетинга);
- сегментация рынка по назначению, по потребителям (потребительские, продуктовые, конкурентные сегменты).

Сегментацию по *степени охвата* рынка обычно разделяют на два направления: макросегментацию (мировой рынок) и микросегментацию (регионы, отрасли промышленности).

Сегментация по *глубине проникновения* предусматривает, что



строительная фирма сосредотачивает свои усилия на отдельных строительных продуктах при максимальной унификации потребностей различных групп покупателей.

*Стадии маркетинга* можно представить как предварительную сегментацию, предшествующую разработке комплекса маркетинга, и окончательную сегментацию, которая служит основанием для разработки и определения ассортиментной загрузки производственных мощностей предприятия, разработки ценовой политики.

Относительно строительной продукции применение сегментации *по назначению* означает, что главным признаком является сегментация по потребителям.

Сегментация рынка строительной продукции по потребителям является определяющей, а признаки, ее раскрывающие, проявляют себя в тесной взаимосвязи.

Основные признаки сегментации по потребителям (как основная сегментация):

- географические (на уровне рынка, области, страны), в большинстве случаев строительные организации работают на ограниченной территории, регионе;

- демографические: это учет возраста, пола, миграции (требование жилья, создание новых рабочих мест);

- социально-экономические – предполагают учет платежеспособного спроса, доходов населения, инвестиционной и производственной активности;

- психографические и поведенческие. Психографические факторы наиболее значимы для рынка жилья, объектов соцкультбыта и характеризуют приверженность потребителей к определенным товарам, предприятиям-изготовителям, торговым организациям, тогда как поведенческие – по товарам народного потребления;

- ситуационные – это разного рода льготы (ветеранам, малоимущим, многодетным).

Сегментирование может выполняться:

- по *товару* – назначению (потребительские, производственные, услуги); составу (единичные, группы);

- *потребителям* – единичный или групповой; конечный или посредник;

- *рынкам* – географическая, демографическая, психологическая и т. д.;

- *конкурентам* – рыночный лидер, претендент на лидерство, аутсайдер и т. д.

Единого метода сегментирования рынка нет, и фирма сама проводит сегментирование по различным параметрам. Строительные организации при выборе целевого сегмента рынка руководствуются критериями оценки:

- количественных параметров сегмента рынка;

- доступности сегмента для фирмы;

- прибыльности выбранного сегмента.

Установление экономически целесообразных сегментов подчиняется определенным правилам:

- между потребителями должны быть различия (заказчики гражданского и промышленного строительства);

- каждый сегмент должен быть ограничен (потребители имеют сходство по определенным параметрам: доходам, социальному происхождению);

- строительная фирма должна определить требования потребителей;

- выбранные сегменты должны быть большими для обеспечения доходности.

Реальное место на рынке выявляется с помощью выбора целевого сегмента.

Критерии сегментации на рынке строительной продукции должны удовлетворять следующим требованиям:

- иметь возможность качественного и количественного измерения в процессе маркетинговых исследований рынка;

- отражать дифференциацию потребителей по основным признакам сегментации рынка;

- выявлять различия в структурах рынка, позволяющие определить границы рыночных сегментов.

Заключительная стадия сегментации – позиционирование строительной продукции на выбранном рыночном сегменте.

При сегментации рынка строительной продукции существуют определенные ограничения по сегментированию: рынок строительной продукции не следует делить на мелкие сегменты – это может отразиться на результатах его работы; успешная сегментация рынка требует дополнительных затрат для проведения маркетинговых исследований; использование недостоверной информации о емкости рынка может привести к нежелательным результатам сегментирования; существует жесткая конкуренция на строительном рынке, что сужает границы доступа на рынок.

### 2.3 Позиционирование товара на строительном рынке

**Позиционирование товара** на выбранном рынке предусматривает проведение целого комплекса мероприятий, направленных на утверждение позиций товара в конкретном сегменте рынка. Успешное осуществление этих мероприятий должно склонить покупателя к решению купить ваш товар. Конкурентным строительным организациям недостаточно знать общую емкость рынка, для нее важнее оценить свое реальное место на данном рынке. Факторы, определяющие позицию на рынке: цена, качество, имидж. В

строительстве республики огромное значение по-прежнему имеет госзаказ, а также искусственно создаваемые ограничения на доступ к торгам, аукционам.

**Позиционирование** является процессом поиска такой позиции компании на рынке товаров или услуг, которая будет максимально выгодно отличать ее от положения конкурирующих с ней фирм.

**Позиция продукта** – мнение потребителей по важнейшим параметрам продукта. Позиция продукта характеризует место, занимаемое конкретным продуктом в умах потребителей по отношению к продукту конкурентов. В отличие от имиджа продукта, являющегося в большей степени эмоциональной характеристикой, позиция продукта формируется, как правило, на основе количественно измеряемых параметров (доля рынка, характеристики продукта, цена и др.). Позиционирование предполагает определение характерных особенностей товара, выделяющих его в среде конкурирующих аналогов. Наконец, позиционирование (в отсутствие товаров-конкурентов) – это уяснение с учетом уникальных возможностей товара, его специфического места на рынке и в мнениях покупателей, места данной спецификации товара в перспективе.

Достижение или сохранение нужной позиции на рынке зависит от того, насколько правильно выбрана стратегия. Чтобы обеспечить активное продвижение товара и создать хороший имидж, компании нужно соблюдать следующие правила:

- знать своих покупателей;
- создавать интересные целевой аудитории выгоды;
- основываться на реальных преимуществах;
- обеспечивать эффективную коммуникацию с потребителем.

При разработке стратегии поиска своей позиции стоит учитывать:

- **долгосрочность** (получение или удержание определенной позиции на рынке требует времени);
- **защищенность** (грамотно осуществленное позиционирование базируется на сильных конкурентных преимуществах, что обеспечивает устойчивость к рыночным изменениям и приспособленность к дальнейшему развитию);

– **необходимость влияния на сознание клиента** (упрощенно позиционирование является впечатлением покупателя о товаре или услуге, в основе которого обычно находится комбинация реальных характеристик продукта);

– **выгодность для потребителя** (стратегическое планирование по получению нужной позиции на рынке основывается на преимуществах товара, очевидных для целевой аудитории);

– **важность учета потребностей всех значимых категорий клиентов** (для эффективного продвижения торговой марки нужно учитывать то, что разные покупатели выделяют разные достоинства продукции);

– **относительность** (рыночное позиционирование осуществляется с ориентацией на конкурентов, поэтому следует соотносить достоинства своей продукции с преимуществами товаров конкурирующей компании).

Позиционирование товара на рынке основывается на дифференцировании. Дифференцирование товара, как правило, происходит по направлениям:

#### **1 Продукт:**

- дополнительные возможности – характеристики, расширяющие основную функцию продукта;
- эффективность использования – определяется качеством исполнения его основной функции;
- комфортность – степень соответствия производимой продукции заявленным характеристикам;
- долговечность – определяет предполагаемую продолжительность службы изделия в различных условиях эксплуатации;
- надежность – показатель вероятности нормального функционирования продукта в течение определенного периода времени;
- ремонтпригодность – отражает степень сложности восстановления работоспособности неисправного или отказавшего устройства;
- стилистическое решение – отражает восприятие товара потребителем;
- дизайн – совокупность показателей, определяющих внешний вид и функционирование продукта с точки зрения требований потребителя.

**2 Услуги** – простота заказа, установка, обучение потребителей, консультация потребителей, обслуживание и ремонт, дополнительные услуги.

**3 Персонал** – компетентность, учтивость, способность внушать доверие, надежность, отзывчивость, умение общаться.

**4 Канал распределения** – распространение, профессионализм, эффективность.

## **3 ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА В СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ**

### **3.1 Общие концепции планирования маркетинга**

Планирование маркетинга в строительстве – это построение логической последовательности отдельных видов маркетинговой деятельности, определение целей строительного предприятия и разработка планов для достижения этих целей. Конечным результатом этого является разработка

плана маркетинговых мероприятий, в котором отражены направления деятельности строительной отрасли для достижения успеха и процветания на рынке.

Основное назначение плана маркетинга – обоснование целей и разработка конкретных действий с учетом ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Целями строительного предприятия являются реализация строительной продукции (строительных объектов, материалов, конструкций и др.), выполнение строительных и монтажных работ и оказание строительных услуг в заданные сроки и соответствующего качества. В плане маркетинга решаются задачи по использованию существующих возможностей для укрепления позиций строительного предприятия на рынке реализации объектов строительства и по достижению успеха в конкурентной борьбе среди аналогичных строительных предприятий.

Современное строительное предприятие вынуждено работать в условиях конкуренции и постоянно изменяющейся экономической ситуации. План маркетинга раскрывает возможности, которые позволяют предприятию выиграть конкуренцию, адаптироваться на рынке и достичь достаточной финансовой устойчивости и уверенности в динамичной среде современного бизнеса, повышения доходности, прибыльности при меньшем риске финансовых потерь.

Планирование маркетинговой деятельности строительного предприятия осуществляется в определенной последовательности. Сначала устанавливают цели маркетинговой деятельности для отдельных проектов, строительных комплексов, объектов жилищного, социального или культурного назначения, а также видов работ и услуг. Затем разрабатывают альтернативные стратегии – строительство объектов улучшенной планировки, применение новой технологии и организации строительства, формирование рынка (продажа или сдача объектов заказчику), проникновение на новые рынки в другие регионы; выбирают наилучшую стратегию; формируют план маркетинговой деятельности, элементами которого являются строительные объекты, виды строительных и монтажных работ; цена (сметная стоимость) объектов и видов работ; пути реализации объектов и строительных и монтажных работ; сдача объектов и работ заказчику. Наряду с этим осуществляют календарное планирование, строительство объектов и выполнение работ, которые должны ответить на вопросы: кто является заказчиком и кто будет строить; что, когда, где, как и за счет каких ресурсов будет строиться; разрабатывают бюджет маркетинга.

Исходя из целей и стратегий развития предприятий, осуществляется анализ маркетинговой деятельности, который включает анализ внешней среды маркетинга, анализ внутренней маркетинговой деятельности предприятия и анализ системы маркетинга.

Анализ *внешней среды* маркетинга исследует деловую и экономическую внешнюю среду (состояние экономики, финансовую политику, социально-культурные, технологические, социально-экономические условия внутри предприятия), рыночную среду (общее состояние и развитие рынка, объекты, работа, цена, реализация, сдача заказчику, коммуникации, в том числе реклама, выставки, сбытовые службы, связь с общественностью, а также состояние отрасли) и среду конкурентов (экономическое, финансовое, технологическое состояние, маркетинговая деятельность).

Предметом исследования анализа *внутренней маркетинговой деятельности* являются: объем реализации, рыночная доля, прибыль, маркетинговые процедуры, организация маркетинга, контроль маркетинговой деятельности, анализ всех элементов «комплекса маркетинга».

Анализ *системы маркетинга* исследует цели маркетинга, стратегию маркетинга, права и обязанности руководителей в области маркетинга, информационную систему, системы планирования и контроля, взаимодействие с другими функциями управления, прибыльность, критерий «стоимость – эффективность».

Следующий этап в планировании маркетинга является ключевым для всего маркетингового процесса, так как он посвящен постановке маркетинговых целей. Маркетинговые цели в основном касаются только двух аспектов: объектов работ и рынков – какие объекты и на каких рынках. Цели в области ценообразования, доведения продукта до заказчика, рекламы и т. п. являются целями более низкого уровня и не должны смешиваться с маркетинговыми целями. Они являются частью стратегии, направленной на достижение целей маркетинга.

Отсюда вытекают четыре варианта постановки маркетинговых целей:

- 1) существующие объекты, работы для существующих рынков;
- 2) новые объекты, работы для существующих рынков;
- 3) существующие объекты, работы для новых рынков;
- 4) новые объекты, работы для новых рынков.

Чтобы определить *уровень* достижения целей, их надо определить количественно. В маркетинговый план рекомендуется включать не более шести-восьми целей. Определение и упорядочение целей являются важными элементами маркетинговой деятельности. В настоящее время практически любой планово-управленческий документ, посвященный вопросам маркетинга (план маркетинговой деятельности, программы выхода на определенный рынок с определенной продукцией и т. п.), содержит в одном из своих начальных разделов как минимум простой перечень целей, при получении которого не используются какие-либо специальные методы и подходы. Однако усиление в планово-управленческой деятельности ориентации на конечные результаты,

активизация применения специальных методов управления (управление по целям), возрастание необходимости повышения качества выполнения отдельных управленческих функций (организации, контроля и т. п.) требуют использования при построении системы целей специальных методов и подходов.

Анализ опыта определения целей при разработке различных *видов планов* и программ дает основание выделить несколько методов.

1 Логическая структуризация целей, при осуществлении которой на каждом уровне используются заранее выбранные принципы структуризации целей.

2 Метод парных сравнений, основанный на применении отношения «целое – частное».

3 Структуризация целей на основе лингвистического анализа формулировок целей, начиная с генеральной цели.

4 Сочетание первого и второго методов.

Рассматривая вопрос целеполагания подробнее, можно говорить и об альтернативности формулировок отдельных целей. Например, в области ценообразования можно выделить следующие альтернативные цели: проникновение на рынок путем назначения относительно низкой цены; быстрое возмещение затрат; получение обычной нормы прибыли; содействие скорейшей реализации объектов и работ, а не получению прибыли от одного товара; назначение первоначальной высокой цены за объект, обусловленной его высокими потребительскими свойствами, с последующим снижением этой цены. Возможно определение относительной важности (приоритетности) отдельных целей.

Далее анализируются и выбираются стратегии достижения целей, которые в подразделениях предприятия переводятся в планы отдельных видов деятельности, среди которых находится и маркетинг. Эти планы согласовываются друг с другом, и на их основе можно разрабатывать единый стратегический план предприятия. Как правило, на первый год эти планы прорабатываются более детально.

Маркетинговые планы иногда представляют руководству в два этапа: сначала – как стратегический план, а затем – как план реализации этих стратегий (план действий или оперативные планы и программы). Такой подход позволяет первоначально сконцентрировать внимание на выработке маркетинговых стратегий, не обременяя себя деталями их реализации.

Стратегический план маркетинговой деятельности может включать следующие *разделы*:

- а) объекты (что и в какое время будет сдаваться);
- б) исследования и разработка новых проектов;
- в) план сдачи – повышение эффективности объектов (численность, оснащенность новой современной техникой, обучение сотрудников, стимулирование их работы, выбор их территориальной структуры);

г) план рекламной работы и стимулирования сдачи объектов и выполнения работ;

д) план функционирования каналов сдачи;

е) план цен, включая изменение цен в будущем;

ж) план маркетинговых исследований;

з) план организации маркетинга (совершенствование работы отдела маркетинга, его информационной системы, связь с другими подразделениями предприятия).

Такой план может разрабатываться по объектам, по региональным разрезам, может быть ориентирован на отдельных заказчиков. Маркетинговые стратегии являются способами и средствами достижения маркетинговых целей и охватывают четыре главных элемента комплекса маркетинга: объект, цену, реализацию и сдачу объекта заказчику. Например, стратегия в отношении объекта может быть следующей: разработка новых проектов и технологий производства работ.

Примеры стратегии в области ценообразования: установление цены на строительный объект в соответствии с его позицией на рынке; проведение разной ценовой политики на разных рынках; выработка ценовой политики с учетом ценовой политики конкурентов.

В области реализации объекта и работ могут быть названы стратегии, характеризующие связь с заказчиком (с помощью сотрудников отдела маркетинга, через рекламу, выставки и т. п.), методы и средства организации действий сотрудников отдела маркетинга на новых рынках и т. д.

Стратегии в области сдачи объекта заказчику характеризуют каналы, с помощью которых объект сдается заказчику, и уровень гарантийного ремонта объектов.

Стратегия маркетинга – логика маркетинговой деятельности, следуя которой стратегическая хозяйственная единица предприятия стремится достичь свои маркетинговые цели. Маркетинговая стратегия включает конкретные стратегии деятельности на целевых рынках, используемый комплекс маркетинга и затраты на него. В стратегиях, разработанных для каждого рыночного сегмента, должны быть рассмотрены новые проекты, реклама, цены, сдача объектов заказчику и должно быть указано, как стратегия реагирует на опасности и возможности рынка.

Стратегии маркетинговой деятельности детализируют стратегии предприятия в целом. *На уровне предприятия* можно выделить следующие *стратегии*:

1) поглощение, когда предприятие поглощает менее удачливого партнера или конкурента;

2) слияние, при котором в результате объединения (на разных условиях) капитала нескольких предприятий образуется новое, более мощное предприятие;

- 3) открытие филиала в стране или за рубежом;
- 4) приобретение акций других предприятий;
- 5) налаживание деловых контактов в различных сферах деятельности (научно-технической, производственной, коммерческой и т. п.) с другими компаниями;

6) вертикальная интеграция, которая направлена на расширение деятельности предприятия посредством присоединения им компаний – поставщиков сырья, материалов и полуфабрикатов, а также сбытовых фирм.

Практика деятельности предприятия показывает, что зачастую господство над поставщиками или контроль сбытовой сети может оказаться решающим фактором коммерческого успеха по следующим причинам: снижение издержек при приобретении сырья, материалов, компонентов и при реализации готовой строительной продукции; получение доступа к дешевым источникам сырья и новым рынкам сбыта; возможность поддержать стратегию лидерства за счет обеспечения контроля над сбытом.

В дальнейшем из общих стратегий компании вытекают общие маркетинговые стратегии по отношению к конкретным рынкам сбыта: расширение существующих рынков; проникновение на новые рынки; поддержание уровня сдачи объектов на существующих рынках; концентрация коммерческих и маркетинговых усилий на меньшем числе рынков в целях эффективного использования ограниченного количества ресурсов, которые предприятие может выделить на осуществление маркетинговой деятельности; уход с рынка.

Исходя из общей стратегии деятельности на рынке и с учетом конкретной ситуации, сложившейся на данном рынке, выбирают *стратегию по отношению к продукту*. В этой области также можно выделить несколько стратегий.

1 Лидерство (дифференциация). Заключается в придании продукту особых качеств, отличных от качеств конкурирующих продуктов и тем самым обеспечивающих повышенный спрос на рынке.

2 Обеспечение низких издержек. В этом случае политика предприятия заключается в достижении конкурентных преимуществ за счет отказа от дорогостоящих сопутствующих услуг. Результатом такой политики может явиться увеличение рыночной доли, а не повышение прибыльности. Вместе с тем такая стратегия может быть весьма рискованной для предприятия, не обладающего достаточными финансовыми ресурсами, так как она может повлечь временное уменьшение числа заказчиков продукта и ценовую войну с конкурентами. Низкие издержки могут быть обеспечены за счет создания более дешевых технологий.

3 Диверсификация или специализация (фокусировка). Диверсификация – вид стратегии маркетинга, направленного на строительство новых объектов и выполнение новых работ. Эта стратегия – распространенное явление среди

большинства крупных компаний, так как проведение маркетинга продуктов одновременно на нескольких рынках снижает вероятность крупных провалов.

Бюджет маркетинга – раздел плана маркетинга, отражающий проектируемые величины доходов, затрат и прибыли. Величина дохода обосновывается с точки зрения прогнозных значений объема продажи и цен. Затраты определяются как сумма издержек производства, товародвижения и маркетинга. Утвержденный бюджет является основой для закупок материалов, планирования производства и трудовых ресурсов, маркетинговой деятельности.

С планированием маркетинга тесно связана разработка бюджета маркетинга, в котором представлены все статьи доходов и затрат на маркетинг. В бюджете маркетинга рассчитывают следующие показатели:

1) суммарный доход от сдачи объектов в эксплуатацию, прогнозируемый на этот год;

2) наиболее вероятная стоимость строительства объектов и выполнения работ;

3) затраты на маркетинг (реклама, организация сдачи, другие затраты на реализацию, распределение, гарантийный ремонт, заработная плата сотрудников и руководителей маркетинговых служб, величина кредитов, предоставленных заказчиком, стоимость информации); суммарные маркетинговые затраты; чистый доход.

Начальной точкой для разработки бюджета маркетинга является формирование целей и стратегий маркетинга. Составление бюджета маркетинга помогает правильно определить приоритеты среди целей и стратегий маркетинговой деятельности, принять решения в области распределения ресурсов, осуществить эффективный контроль. Затраты на осуществление отдельных элементов маркетинга, представленных в бюджете, выводятся из детального маркетингового плана.

### 3.2 Модель маркетингового планирования в строительной отрасли

Рыночная ориентация строительного производства может быть представлена как совокупность мер и усилий руководства предприятия по управлению материальными и информационными потоками. Одной из главных задач в строительном производстве является ресурсосбережение – сбережение труда, сырья, материалов, капитала и т. д. Строительство – одна из самых материалоемких отраслей народного хозяйства. В некоторых случаях затраты на материальные ресурсы составляют 70 % и более от сметной стоимости объекта. В связи с этим необходимо изучение материальных потоков при планировании маркетинга предприятия. В основе разработки модели планирования лежит производственный процесс

возведения строительных объектов, выполнения строительного-монтажных работ.

Модель планирования маркетинговой деятельности предприятия (рисунок 3.1) включает два вида потоков – информационные и материальные.

В связи с тем, что планирование маркетинга является частью планирования деятельности строительного предприятия, разработка плана маркетинга подчиняется основным принципам планирования и осуществляется на нескольких этапах: стратегическое планирование на срок более одного года; тактическое планирование на срок в пределах года; оперативное планирование в пределах месяца, декады, недели и т. д.

На первом этапе, наиболее изученном маркетологами в других отраслях народного хозяйства, кроме строительной, отражение планирования заключается в том, что на долгосрочную перспективу осуществляются изучение спроса на строительную продукцию и выбор поставщиков, выпускающих материалы и конструкции с минимальной стоимостью, выбор способов их доставки, поиск и выбор субподрядных организаций, участие в торгах. Стратегия планирования по этим этапам заключается также в управлении финансами, снижении финансовых рисков. Стратегия плана маркетинга представляет единую систему, создаваемую по принципу «от старта до финиша».

На втором этапе – этапе тактического планирования – стратегия охватывает комплекс задач производственного характера, которые связаны с повышением прибыльности и способностью к предвидению и адаптации предприятия к рыночным условиям. Способность к предвидению – это возможность плано-производственной и маркетинговой служб предприятия обладать предварительным знанием будущего состояния материальных потоков и спланировать мероприятие, направленное на минимальное их искажение под воздействием внешней среды.



Рисунок 3.1 – Модель планирования маркетинговой деятельности предприятия

Способность к адаптации фактически определяется возможностью применять различные методы изменений в ходе производственного процесса.

Способность к предвидению и адаптации проявляется при планировании снабжения. Процесс снабжения включает закупки материально-технических ресурсов. Маркетинг закупок заключается в том, чтобы найти и заинтересовать наилучших поставщиков, вести переговоры по проведению закупок, цель которых – достижение договоренности о минимальных ценах с одновременной гарантией обеспечения надлежащего качества материально-технических ресурсов.

Важным моментом выработки стратегии на этом этапе является *оценка результатов* функционирования предприятия при условии повышения прибыльности или, по крайней мере, достижения и соблюдения равновесия между прибылью, полученной вследствие сдачи объектов, и произведенными затратами. Для этого регулярно составляют и представляют руководству предприятия отчет по коммерческой деятельности для планирования маркетинга.

На третьем этапе – этапе оперативного планирования – устанавливается объем наличных ресурсов на складах предприятия и реальных поставщиков. Полученная информация позволяет убедиться в том, что движение материальных потоков в должном объеме обеспечивается в течение планового периода. В случае нехватки нужных ресурсов на складах предприятия и реальных поставщиков следует вернуться к плану сдачи объектов в эксплуатацию и разработать его оптимальный вариант с учетом коммерческих и материально-технических приоритетов.

На этапе оперативного планирования разрабатывается программа сдачи объектов в эксплуатацию от производственных подразделений до сдачи объектов заказчику. Эта стадия сопряжена с определенными производственными мощностями, включая складирование, транспортировку и т. п. На данном этапе возникает необходимость учета объема ресурсов с точки зрения производственных мощностей предприятия, транспортной сети и других коммуникаций предприятия. При дефиците ресурсов пересматривают сверстанные производственные программы. Оперативно-календарное планирование обеспечивает очередность выполнения работ и сдачи объектов в эксплуатацию.

## 4 МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### 4.1 Маркетинговая продуктовая стратегия

Каждый товар находится на рынке ограниченное время. Товар рождается, живет и умирает вследствие морального старения. Для выбора продуктовой стратегии компании, в том числе и строительной, используют концепцию жизненного цикла товара (ЖЦТ). Выделяют следующие стадии жизненного цикла товара: внедрение, рост, зрелость, спад.

*Стадия внедрения на рынок* – это период выведения товара на рынок. Он начинается с момента поступления товара в продажу. На этом этапе компания либо несет убытки, либо получает незначительную прибыль вследствие небольшого объема продаж и высоких расходов, связанных с организацией сбыта и рекламой. Основные усилия по сбыту товаров компания направляет на привлечение потребителей, обычно это представители групп с высоким уровнем дохода, так как цены на данном этапе достаточно высоки.

Поскольку это стадия высоких затрат и низких продаж, то руководство предприятия использует одну из следующих продуктовых стратегий:

а) стратегия «снятия сливок с рынка» – установление высокой цены на товар и усиленная его реклама в средствах массовой информации.

Использование этой стратегии предполагает наличие ряда предпосылок:

- конкуренты не могут представить рынку свои аналогичные товары;
- потенциальные покупатели согласны платить высокую цену за товар;
- высокая цена создаст у покупателя имидж качественного товара.

б) стратегия быстрого проникновения на рынок – установление низкой цены на новый товар и завоевание вследствие этого наибольшей доли рынка.

Метод предполагает наличие условий:

- спрос эластичен, низкая цена способствует расширению рынка;
- за счет увеличения объемов производства могут быть уменьшены затраты – на производство и реализацию единицы товара;
- низкая цена непривлекательна для конкурентов;
- целевой рынок насыщен дорогими товарами и единственно верным решением является установление низкой цены на товар.

в) стратегия медленного проникновения на рынок.

*Стадия роста* – период быстрого восприятия товара рынком, сопровождающийся ростом темпов продаж и прибылей. Прибыли на этом этапе растут, поскольку издержки на рекламу приходятся на большой объем продаж и сокращаются быстрее, чем уменьшаются цены. Однако темпы роста начинают снижаться и важно вовремя определить момент замедления темпов роста производства, чтобы перейти к осуществлению новых стратегий маркетинга. В конечном счете, компания должна решить дилемму: или большая доля рынка и занятие господствующего положения на рынке или высокие текущие прибыли, то есть отказ от сиюминутной прибыли в надежде получить намного больший доход от внедрения перспективных стратегий.

*Стадия зрелости* – период насыщения рынка товаром, сопровождающийся стабилизацией объема продаж. Прибыль стабилизируется либо снижается в связи с затратами на защиту от конкурентов. По времени этот этап обычно длиннее предыдущих и ставит сложные задачи в сфере управления маркетингом:

а) фаза «взросления» – темпы роста продаж начинают замедляться, сбытовая сеть стабилизируется;

б) фаза «стабильной зрелости» – большинство потребителей уже опробовали товар, и показатели объемов продаж зависят от численности населения и потребности в приобретении нового товара взамен старого;

в) фаза «старения» – абсолютный уровень объемов продаж начинает снижаться, поскольку интересы потребителей переключаются на другой товар.

На этом этапе некоторые компании отказываются от производства товаров, пользующихся наименьшим спросом у потребителей, предпочитая направлять ресурсы на производство более прибыльных или новых товаров.

*Стадия спада* – период падения сбыта по нарастающей и, соответственно, снижения прибылей. На данном этапе некоторые фирмы покидают рынок, а оставшиеся могут сократить число предлагаемых товаров, уйти с

незначительных сегментов рынка или еще более снизить цены. Главное – выявить «стареющий» товар.

Существует несколько стратегий, которые используют компании на этом этапе:

- а) увеличение инвестиций с целью захвата лидерства и укрепления позиции на рынке;
- б) сохранение определенных уровней капиталовложений, пока не прояснится ситуация в отрасли;
- в) увеличение инвестиций только в прибыльные ниши;
- г) отказ от инвестиций с целью быстрого пополнения денежных средств;
- д) отказ от производства товара и продажа освободившихся основных средств с наибольшей выгодой.

Концепция жизненного цикла товара помогает понять несколько базовых вещей.

1 Необходимо стремиться к быстрым действиям на всех первоначальных этапах ЖЦТ нового товара – разработке, внедрении, модификации, поиске новых потребителей – тем самым опережая конкурентов и успевая получить прибыль с так называемого «уходящего сегмента».

2 Стоит интенсивно продвигать товар на стадии продаж, даже если уровень продаж сам по себе высок. Лидерство становится своеобразной гарантией от неприятностей.

3 Необходим постоянный контроль за рынком, сопоставление своих результатов с общей ситуацией. Это позволит вовремя вносить коррективы в сам товар или в его продвижение.

4 Необходимо создавать не просто новые товары, а новые торговые марки. Скроенная с умом торговая марка надежней, легче трансформируется под изменяющиеся потребности рынка, то есть концепция ЖЦТ позволяет взглянуть на товар в перспективе.

#### 4.2 Маркетинговая ценовая стратегия

Любая строительная фирма одновременно производит и продает несколько товаров, которые составляют ассортиментные группы и определяют товарную номенклатуру в целом. Эти товары взаимосвязаны общими затратами на производство и продажу. На них наблюдается различный спрос, уровень конкуренции на данном рынке. С целью формирования и определения цены на эти товары используют ряд методов:

- 1) в разрезе ассортиментной группы;
- 2) на дополняющие товары;
- 3) обязательные принадлежности;
- 4) побочные продукты производства;
- 5) отдельные наборы товаров.

Ниже рассмотрены варианты установления итогового уровня цен с учетом указанных методов.

1 Метод используется для установления цены на товары в разрезе ассортиментных групп. Для каждой группы устанавливаются верхнюю и нижнюю границы цены и определяют цену для каждой ассортиментной позиции в рамках данного диапазона цен. При этом интервалы между ценами на товары двух смежных ассортиментных позиций должны быть обоснованы и восприниматься покупателем.

2 Многие фирмы наряду с основным товаром предлагают дополняющие или вспомогательные. Например, наряду с автомобилями массового изготовления по низким ценам, отдельно советуют приобрести оборудование (магнитола и пр.). Здесь важно определить, какое оборудование включить в серийный вариант, а какое продавать отдельно и по какой цене. А это возможно только благодаря маркетинговым исследованиям в каждой конкретной ситуации на данном рынке.

3 Многие новые товары можно потреблять лишь при наличии дополняющих товаров. Например, фотоаппараты, если есть фотопленка, очистители воды при наличии фильтров. Поэтому фирма устанавливает на основной товар низкие цены, а на дополняющие – высокие. Фирмы, не изготавливающие обязательные принадлежности для своего товара, не могут воспользоваться описанным методом.

4 Многие фирмы наряду с основными товарами, изготавливают побочную продукцию. Например, на маслозаводе это сыворотка, которую затем используют при откорме животных. Завод заинтересован отдать такой продукт по самой низкой цене, а не самому нести затраты по сбыту.

5 Потребителям предлагается не один товар, а некоторая их совокупность. При этом цена входящих в комплект товаров устанавливается на уровне, меньшем суммы цен, входящих в комплект товаров. Например, подарочные косметические наборы могут стоить дешевле, что покупка товаров по отдельности.

В реальных условиях фирма должна постоянно приспосабливаться к складывающейся на рынке обстановке, своевременно уточняя и изменяя базовую цену. Это находит свое выражение в наценках, скидках, в психологических факторах восприятия цены.

Учет психологических факторов достигается путем установления стандартных, престижных и неокругленных цен, а также стимулирующего ценообразования.

1 Престижные цены всегда являются высокими. Они отражают психологическую потребность определенной категории покупателей на предметы роскоши и товары известных фирм. Потребители таких товаров имеют высокие доходы или занимают привилегированное положение в обществе. Спрос на престижные товары характеризуется низкой эластичностью. Известны



случаи, когда повышение цен приводило к увеличению объемов продаж таких товаров.

2 На товар устанавливается цена чуть ниже округленной суммы, например, 49 центов, 499 евро. Это должно создать у покупателя впечатление, что продавец о нем заботится. Кроме того, известно, что покупатель желает получить сдачу.

3 Если продавец устанавливает и сохраняет цену на длительное время, то говорят, что он установил стандартную цену. Такие цены используют при продаже конфет, журналов и пр. При этом продавец отдает предпочтение даже уменьшению своей прибыли и увеличению своих издержек, но не меняет цены. Продавец может одновременно использовать и стандартные и меняющиеся цены, например, стоимость одного экземпляра журнала стоит 3 дол., а годовая подписка – 30 дол. (т. е. 2,5 дол. за экземпляр).

4 Чтобы стимулировать продажу товаров, продавец может установить уровень цен ниже аналогичных у конкурентов и даже ниже себестоимости единицы товара. Цель – привлечь больше покупателей в данную торговую точку.

Установив базовую цену, продавец может изменить ее во время сделки путем скидок. Скидка может быть выражена в сумме денег, а также и в количестве единиц товара, бесплатно передаваемое покупателю. Различают следующие виды скидок:

- *количественные* – при покупке большой партии товара;
- *временные* – при выводе новых товаров на рынок, в межсезонье, быстрая реализация устаревшего товара;
- *сконто* – при оплате товара наличными или досрочных платежах по контрактам;
- *при зачете* – когда продавец снижает цену на новый товар при условии сдачи уже устаревшего товара длительного пользования.

Уровень устанавливаемой цены на новые товары зависит от жизненного цикла товара. Есть различия в методах обоснования цены для подлинных новинок, защищенных патентом, и на новый товар-имитатор. При установлении цены на товар-имитатор фирма должна прежде всего принять решение о позиционировании товара, например, по качеству или цене.

### 4.3 Маркетинговая сбытовая стратегия

Особенностью сбыта строительной продукции является многовариантность финансирования строительно-монтажных работ в зависимости от средств заказчиков; заемных средств; собственных средств.

В конкурентной борьбе определяющим становится уровень производственно-технологического потенциала, способность адаптироваться в усло-

виях НТП; использование международных стандартов в строительстве с целью повышения качества. Проблемы рыночной экономики не в том, чтобы произвести товар, а в том, чтобы его продать, т. е. организовать эффективный сбыт. Исследование условий сбыта включает целый комплекс вопросов:

- развитие технологии в смежных областях со строительным производством;
- исследование государственной политики (кредитно-финансовое положение региона, инвестиционный климат, валютно-финансовые условия);
- демографические, культурно-этические и др. аспекты, которые влияют на структуру потребления, стиль жизни.

*Принципы сбытовой деятельности:*

- 1) нацеленность на удовлетворение потребителей; основные объекты изучения – это конкуренты, потребители, конъюнктура самого рынка;
- 2) ситуационное управление, т. е. принятие стратегических решений не в плановые сроки, а по мере обнаружения проблем сбыта;
- 3) непрерывный сбор и обработка поступающей информации о состоянии рынка; развитие предпринимательской инициативы;
- 4) непрерывный технико-финансовый анализ в целях выбора эффективных каналов сбыта.

**Планирование товародвижения** – систематическое принятие решений в отношении физического перемещения и передачи собственности на товар или услугу от производителя к потребителю (транспортировка, хранение, совершение сделок). Функции товародвижения осуществляются через каналы товародвижения. Каналы товародвижения могут быть простыми или сложными. Каждая фирма сама определяет, сколько и каких каналов ей потребуется в зависимости от вида товаров. Каналы сбыта товаров производственного назначения характеризуются большим непосредственным контактом между производителями и потребителями, чем для потребительских товаров. Фирмам, заинтересованным в широком сбыте своих товаров, нужны независимые розничные магазины. Другие фирмы желают прямо контактировать с потребителями и не использовать независимые каналы сбыта.

Для создания хороших отношений с каналами сбыта требуется длительное время, когда они уже есть, новой фирме внедриться сложно. Чем влиятельнее участники каналов сбыта, тем лучше производителю. Потребители предпочитают не менять сложившиеся способы приобретения товаров и услуг, выбор каналов влияет на расходы и прибыли фирмы (с одной стороны, чем больше посредников, тем меньше прибыль, но, с другой стороны, можно увеличить размеры продаж, используя много посредников).

Для ряда продукции каналы товародвижения обычно носят традиционный характер. Например, для пищевой промышленности: производитель – оптовик – розничные магазины; для автомобилей – через дилеров.

Чем больше посредников использует фирма, тем меньше непосредственных контактов с потребителями она имеет и тем ниже степень ее контроля над товаром.

*Функции каналов товародвижения:*

- принимают участие в маркетинговых исследованиях, т. е. хорошо знают рынок и дают советы по новым товарам;
- организуют товародвижение, т. е. сортировку, размер партий, транспортировку и складирование; стимулируют сбыт (обучение персонала, организация рекламы);
- налаживают и поддерживают связи с потенциальными покупателями (участвуют в покупке товара);
- согласовывают цены, условия продажи (оплата продукции и консигнация; оплата наличными немедленно и с отсрочкой платежа, сами назначают цены на товары с учетом своей надбавки);
- несут риск, связанный с возможными потерями в процессе доставки и продажи товара.

*Каналы товародвижения (распределения товара) потребительских товаров.* Протяженность канала товарораспределения принято обозначать по числу имеющихся в нем промежуточных уровней.

1 Канал нулевого уровня, или канал прямого маркетинга, состоит из производителя, продающего товар непосредственно потребителям (торговля через свои магазины, почтовая торговля, торговля вразнос). Этот способ позволяет сохранять контроль над продажами и прибылью.

2 Одноуровневый канал включает одного посредника (розничный торговец на потребительском рынке и агент по сбыту или брокер на рынке промышленных товаров).

3 Двухуровневый канал включает двух посредников (оптовые и розничные торговцы на потребительских рынках и дилеры на промышленных рынках).

4 Трехуровневый канал включает трех посредников. В промышленности между оптовым и розничным торговцами часто стоит мелкий оптовик, который покупает товары у крупных торговцев и перепродает их небольшим предприятиям розничной торговли.

Для обеспечения успешного сбыта объектов капитального строительства необходимо наличие достаточных ресурсов для организации производства. В первую очередь учитываются источники сырья и энергоресурсов, степень монополизации источников сырья и энергоресурсов, заинтересованность заказчиков в получении доступа к этим источникам, наличие избыточной рабочей силы и развитой инфраструктуры. Например, для металлургического производства необходима близость месторождений соответствующих руд, для строительства предприятий по сборке автомобилей – наличие трудовых ресурсов. Проводимый на этой основе анализ позволяет выделить только те

страны (регионы), которые располагают соответствующими ресурсами для организации нового производства.

Анализ основных результатов сбытовой деятельности направлен на выявление главных показателей сбыта, характеризующих место компании на рынке. Анализ позволяет получить необходимые данные для сравнения динамики и структуры заказов на оборудование, контрактов на сооружение объектов (как правило, за последние пять – семь лет), оказание различного рода услуг по сооружению объектов капитального строительства.

Наиболее высокий уровень управления каналами распределения обеспечивается в условиях функционирования маркетинговых систем.

**Маркетинговые системы.** Различают следующие виды маркетинговых систем.

*Вертикальные:*

а) корпоративные – под единым мозговым началом (руководство – совет директоров);

б) договорные – встречаются несколько независимых фирм и работают под «единым флагом». Доминировать могут либо предприятия стройиндустрии, либо оптовик, либо розничный торговец.

Таким образом, в вертикальных маркетинговых системах производитель и другие участники каналов распределения координируют все свои усилия на осуществление эффективной политики распределения, действуют как единое целое.

*Горизонтальные.* У отдельных предприятий не хватает капитала и технических знаний, они объединяются для совместной деятельности на временной или постоянной основе. В качестве формы указанного объединения может быть, например, ассоциация или совместное предприятие, наличие таких объединений позволяет передать им отдельные функции политики распределения, которые реализуются в централизованном порядке.

*Многоканальные* – для охвата одних и тех же или разных рынков. Например, предприятие стройиндустрии реализует железобетонные плиты перекрытия независимым дилерам (мелкий опт) и крупным подрядчикам – строительным концернам.

Основные издержки товародвижения – расходы по транспортировке, складированию, поддержанию материальных запасов, отгрузке, упаковке. Но ни одна система товародвижения не в состоянии одновременно обеспечить максимальный сервис для клиентов и до минимума сократить издержки на распределение (т. е. дешевая транспортировка, небольшие материальные запасы и т. д.).

**Прямой и косвенный сбыт.** В системе сбыта различают два метода сбыта: прямой и косвенный. При прямом методе производитель продукции вступает в непосредственные отношения с потребителем. При косвенном

сбыте предусматривается использование производителем независимых посредников.

*Прямой сбыт* подразделяется:

- на собственные сбытовые филиалы, которые являются контролируемые подразделениями производителя, – часть прибыли ССФ оставляют себе, а остальную передают производителю; производитель укомплектовывает филиалы специалистами, осуществляющими связь с производством лучше независимых оптовиков;

- склады готовой продукции у потребителя – если покупатель приобретает продукцию в больших объемах, то производитель может создать у него склады готовой продукции (как правило научно-технической);

- собственные сбытовые конторы (представительства), основное назначение которых – собрать пакет заявок на поставку товаров и передать их производителю;

- своя розничная сеть (фирменная торговля);

- оптовые базы, созданные при производителе.

Прямой сбыт является продуктивным:

- если товар является скоропортящимся;

- потребителей немного, и они расположены на небольшом расстоянии друг от друга;

- товар требует высококвалифицированного сервиса специалистами производителя;

- продажная цена товара значительно выше себестоимости, что позволяет оправдать расходы, связанные с прямым сбытом.

*Косвенный сбыт* продуктивен:

- если предприятие осуществляет выход на рынок, который посредник знает лучше;

- покупателей много, и они расположены на значительном расстоянии от предприятия;

- товар не нуждается в сервисном обслуживании специалистами производителя (большинство товаров народного потребления).

**Оптовая продажа** – это купля-продажа больших партий товара с целью профессионального использования или последующей перепродажи. Виды оптовой торговли: через крупных или мелких посредников, биржа, аукцион, ярмарка, лизинг. Функции оптовой торговли:

- поиск рынка;

- предпродажные услуги (сортировка товара, формирование партий, хранение);

- продажа (отгрузка-погрузка, финансовый расчет и пр.);

- послепродажный сервис (транспортировка, доставка, монтаж).

*Розничная торговля* – это купля-продажа товаров нестандартными (разуккомплектованными) партиями или штучно.

Функции розничной торговли:

- предпродажные услуги (позиционирование, представление и демонстрация);

- продажа (упаковка, финансовый расчет);

- послепродажное обслуживание (доставка, установка, гарантийное обслуживание).

Виды розничной торговли:

- по предлагаемому ассортименту (специализированные магазины, универмаги, универсамы, супер- и гипермаркеты, розничные предприятия услуг);

- политике цен (магазины сниженных цен, магазины высоких цен, магазины-демонстрационные залы);

- принадлежности магазинов (в форме хозяйственных товариществ, один владелец);

- форме торговли (магазинная и внемагазинная торговля: по каталогам, по почте, через торговые автоматы, по телевизору).

Маркетинговые решения розничного торговца отличаются от оптового решением о целевом рынке, товарном ассортименте, решением о ценах, методах стимулирования, месте размещения предприятия.

Наибольшее распространение в строительстве Республики Беларусь получил прямой сбыт (производитель – продавец). Каналы товародвижения и сбыта – одно- и двухступенчатые (строительная организация – потребитель – заказчик).

Строительство, в основном, – это работа на заказ, рынок (покупатель и продавец) известен заранее. В контрактах оговариваются сроки, состав проектно-сметной документации, технико-экономические характеристики объекта, материалы, изделия. Проблема сбыта, в этом случае, – это соблюдение договорных обязательств: стройорганизация своевременно и качественно строит, заказчик – платит. Преимущества непрямого сбыта:

- а) при внедрении на новые рынки, когда собственная сбытовая сеть еще не создана;

- б) возможно использование и на основном рынке в случае появления сильных конкурентов;

- в) возможность заинтересовать заказчика сопутствующими услугами.

Крупные строительные компании стремятся превратить независимых посредников в собственную систему сбыта, т. е. привязать их к себе.

#### 4.4 Маркетинговая коммуникационная стратегия

**Коммуникационная политика** включает в себя сервисную и рекламную политику, средства стимулирования сбыта, прямые или персональные

продажи, организацию выставок и ярмарок, работу со средствами массовой информации.

**Коммуникации в маркетинге** – это совокупность различных мероприятий, посредством которых обеспечивается тесный контакт между производителями, торговыми посредниками и потребителями. Важнейшими элементами являются реклама, прямые продажи и средства стимулирования сбыта.

Все коммуникационные способы в значительной мере взаимосвязаны, поскольку они финансируются практически из одного источника. При распределении ассигнований предприятие, как правило, обращает основное внимание на характеристики каждого отдельного средства, на тип товара или рынка, степень готовности покупателя и этап жизненного цикла товара.

**1 Реклама** – это информация о товарах, различных видах услуг с целью оповещения потребителей о них и тем самым создание спроса на эти товары и услуги. Она является одним из важнейших рычагов увеличения объемов сбыта товаров. При одинаковых потребительских свойствах товаров и уровне цен на них, покупатели будут отдавать предпочтение товарам с более привлекательным рекламным сопровождением.

*Элементы рекламы* – рекламные агентства, средства рекламы и потребители. Собственные отделы по изготовлению и размещению рекламы имеет незначительная часть фирм-производителей. Чаще фирмы обращаются в рекламные агентства.

*Пользователями рекламы* могут быть покупатели, приобретающие товары для личного пользования и торговые посредники.

*Средства распространения рекламы:* почтовая, в прессе, на ТВ и радио, наружная (крупногабаритные плакаты, электрифицированные табло с различными видами надписей), реклама на транспорте и на месте продажи товара.

**2 Прямая продажа** включает устное представление товара в беседе с покупателем с целью продажи (дома у покупателя бытовых приборов или на предприятии производственных товаров).

Предполагает работу коммивояжеров и торговых агентов лично с каждым потребителем, демонстрацию товара в реальных условиях использования и возможность установления деловых отношений между продавцом и покупателем.

*Коммивояжер* – это разъездной торговый агент, предлагающий покупателям товары по имеющимся у него образцам и каталогам.

*Торговый агент* – лицо, действующее от имени фирмы и выполняющее одну или несколько функций: выявление потенциальных клиентов, осуществление сбыта, организацию обслуживания. Прямые продажи осуществляются по заранее подготовленной сбытовой политике, предполагающей ее единообразие и привлекательность для большой группы потребителей, учитывающей персональные потребности отдельных покупателей.

**3 Стимулирование сбыта** – это совокупность мероприятий, призванных содействовать продаже товаров. Главная цель – побуждать покупателей осуществлять следующие действия:

- совершать закупки больших партий товаров;
  - привлекать клиентов к последующим покупкам данного товара после одной совершенной сделки;
  - систематически поддерживать связи с продавцом.
- К основным мероприятиям по стимулированию сбыта можно отнести:
- участие в работе выставок, ярмарок;
  - презентация новых товаров;
  - организация работы демонстрационных залов;
  - снижение цен на товары;
  - бесплатное распространение опытных образцов товаров.

*Субъектами стимулирования* сбыта могут быть покупатели, посредники и продавцы. Например, скидки, разрешение покупки товара в кредит, гарантия возврата денег за некачественный товар, премии, сезонные распродажи товаров.

**4 Пропаганда или взаимоотношения с общественностью («Паблик рилейшинз»)** – система связей с общественностью. Она тесно связана с рекламной практикой, но ведется другими средствами.

Деятельность службы «public relations» включает формирование и развитие связей с общественностью (общественными организациями), прессой, выборными учреждениями. PR ставит своей целью создание благоприятного климата, благоприятного мнения о фирме-продавце среди потенциальных клиентов, в общественных и правительственных организациях (а это необходимо для создания благоприятных условий предпринимательской деятельности).

Эта служба формирует доверие к фирме, ее деятельности, руководству, товару. Основная идея – фирма производит продукцию в интересах потребителя, а не ради извлечения прибыли («прибыль – естественное, нормальное явление торговли» – так представляется дело службами и концепцией этического маркетинга).

Мероприятия, с помощью которых осуществляется деятельность PR:

- пресс-конференции;
- некоммерческие статьи, кино-, теле-, видеофильмы;
- общественная и благотворительная деятельность;
- не рекламные бюллетени.

Проведение пропагандистской кампании не требует столь больших затрат, как проведение рекламы, т. к. все затраты в основном связаны лишь с оплатой работы ее персонала, занятого осуществлением этой деятельности. При этом во главу угла ставятся не призывы к покупке, а разъяснение

направленности новых товаров (например, облегчение домашнего труда, охрана природы, защита здоровья).

Компании, работающие в области недвижимости, тратят огромные деньги на рекламу и PR. Иначе в условиях жесткой конкуренции можно потерять клиента. Эффективность рекламы в первую очередь зависит от того, где ее размещают. Чаще всего недвижимость рекламируется в прессе и на радио, а вот телевидение в рекламных бюджетах компаний – на последнем месте из-за высокой стоимости. Жилье «эконом»-класса, как правило, никак не продвигается, кроме рекламы в справочниках и на месте продаж, т. е. реклама носит информативный характер.

Недвижимость «бизнес»-класса нуждается в активном продвижении, так как домов этого класса возводится много, а платежеспособный спрос значительно уступает предложению. Поэтому используют почти все средства, включая массивную рекламную атаку.

Для элитной недвижимости такой подход не годится. В рекламе элитных домов используются особые приемы: event-marketing (презентации, праздники, закрытые клубы и т. п.), персонифицированные рассылки (direct-marketing), а также точечное распределение дорогих, высокохудожественных и высококачественных рекламных материалов.

Особенности продвижения загородной недвижимости также зависят от ее класса, но основной носитель – щиты по дороге к объекту. Необходимая составляющая рекламной кампании загородных поселков – оформление места продаж, например, один дом можно превратить в шоу-рум, сделать планировку, дизайн интерьера, т. е. «наполнить дом жизнью», чтобы покупателям было проще представить, как он будет выглядеть после отделки.

В коммерческой недвижимости наиболее эффективными средствами являются наружная реклама на объектах, модульная реклама в изданиях, клиентская рассылка последних предложений и аналитических отчетов, а также размещение рекламных материалов на отраслевых конференциях и мероприятиях.

Правильно определить аудиторию и выбрать рекламный носитель – это еще не все. Достаточно эффективны только по-настоящему оригинальные и креативные рекламные сообщения. Например, проведение кампании «Ваш персональный менеджер»: рядом с изображением объекта размещается фотография менеджера по продаже недвижимости, что очень благоприятно сказывается на продажах.

Интересен и другой пример: московская компания «Квартал» предложила рассмотреть продвижение пентхауса не как товарную категорию, а как идею самореализации человека, и специально для этого разработала эффектный слоган – «Хозяин Неба». Другая московская компания придумала слоган «Модно жить на даче»: до этого все продавали загородные коттеджи, а

старое доброе слово «дача» реабилитировала образ уютного деревянного дома на природе, приятное соседство и семейные традиции.

## **5 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **5.1 Проблемы маркетинга**

Цель любого рыночного исследования состоит в оценке существующей рыночной ситуации (конъюнктуры) и разработке прогноза развития рынка. Программа такого комплексного изучения зависит от особенностей товара (товаров), характера деятельности предприятия, масштабов производства, определения условий, при которых обеспечивается наиболее полное удовлетворение спроса населения в товарах данного вида, и создаются предпосылки для эффективного сбыта произведенной продукции. В соответствии с этим первоочередной задачей изучения рынка является анализ текущего соотношения спроса и предложения на данную продукцию. Прогнозирование развития рынка (ожидаемые структурные изменения в старых отраслях экономики, появление новых товарных рынков и связанные с этим изменения потребительских свойств товара, формирование новых потребностей покупателей) носит оценочный, предположительный характер. Однако именно эти исследования необходимы для выработки стратегической линии предприятия, особенно при разработке новых товаров и планов введения их на рынок.

Реализация маркетинговых исследований предполагает использование самых разнообразных методов: многомерных, метод статистической теории принятия решения, детерминированные методы исследования операций, регрессивные и корреляционные, а также многие другие методы, использование которых, наряду со многими другими факторами, позволяет проследить взаимосвязь маркетинга с такими отраслями знаний, как математический анализ, финансовый анализ, разработка управленческих решений и экономико-математическое моделирование. Но при реализации маркетинговых исследований существует ряд проблем:

1) неэффективность последних маркетинговых исследований. В основе любой маркетинговой политики «должна лежать информация о взаимоотношениях продукта и потребителя», для чего вполне достаточно оперировать тремя основными понятиями – продукт, потребитель и коммуникация между ними. Очевидно, что проблемы существуют в каждой

из этих составляющих. И только разобравшись в них, можно попытаться найти выход из создавшейся ситуации;

2) проблемы оптимизации продукта. Так, определенную сложность представляет выбор методик разработки и оптимизации продукта, т. к. исследование потребительских предпочтений ведется далеко не на всех рынках. Сегодня потребитель получает огромное количество предложений, и если раньше он выбирал из двух вариантов, то сегодня – из десятков. Определить предпочтения в такой ситуации сложно. В маркетинге же, который должен помочь с решением этой проблемы, не существует ни одной концепции, помогающей в работе с большим числом вариантов и имеющей четкую связь с конкретными рынками;

3) проблемы сегментирования. В блоке «потребитель» зачастую отсутствует четкое сегментирование целевой аудитории. Целевые группы обозначаются номинально: пол, возраст, доход, состав семьи, место проживания. Но с усложнением рынков такие проверенные временем варианты сегментирования уже не дают полной картины. А новшества в виде психографического, поведенческого или ценностного сегментирования пока не востребованы практиками, т. к. их теоретическая разработка не опирается на конкретные проекты;

4) проблемы коммуникации. Если отсутствует четкая сегментация рынка и не выявлены потребительские предпочтения, то крайне сложно изучить целевую группу и построить эффективную коммуникацию. Как следствие этого – низкая эффективность коммуникации, рекламные *издержки*, когда *реклама* зачастую превращается в демонстрацию творческой фантазии создателей, а не в инструмент продвижения товаров.

Таким образом, «кризис маркетинга – явление глубокое, системное и комплексное, вызванное отсутствием взаимосвязи понятий и работоспособных концепций, позволяющих корректно сегментировать аудиторию, выявлять доминирующие предпочтения и эффективно влиять на них».

## 5.2 Исследование строительного рынка

Любая строительная организация действует в определенной окружающей среде. Чем сложнее, динамичнее и многослойнее эта среда, чем более гибким, масштабным и частым изменениям она подвергается, тем более гибкий и адаптационный характер должна носить вся хозяйственная деятельность организации. Экономические спады и взлеты, финансовые и валютные потрясения, чередование политической, социальной стабильности с периодами неустойчивости, технологические перевороты, появление принципиально новых инноваций, приводящих практически одновременно к моральному устареванию больших групп традиционных изделий, быстрые и

радикальные изменения в соотношении сил конкурентов – все это заставляет фирму непрестанно приспосабливаться к меняющимся условиям окружающей среды, опираясь на стратегическое планирование, стремясь предвидеть и адекватно учесть надвигающиеся изменения.

Факторы внешней среды подразделяются на факторы макро- и микросреды и относятся к неконтролируемым факторам.

*Микросреда* маркетинга определяют заказчики, поставщики, посредники (торговые, кредитно-финансовые, агентства по услугам), клиенты, конкуренты.

*Макросреда* маркетинга обусловлена состоянием экономики, демографии, политики, права, культуры, науки и техники, окружающей среды.

Факторы внутренней среды относят к контролируемым факторам. Они определяются деятельностью управленческого персонала фирмы, его руководства и службы маркетинга.

*Внутренняя среда маркетинга строительства* включает в себя совокупность производственной и социальной подсистем самой строительной организации. Производственная подсистема внутренней среды состоит из снабжения, планирования, финансов, учета, анализа и контроля плана маркетинга, сбыта, включая продвижение строительной продукции к потребителям и стимулирование продаж. Социальная подсистема – это кадровая политика, разработка стимулов для организации и социальная защита работников предприятия.

Цель анализа рынка – определение потребителей, описание их характеристик и выяснение их предпочтений относительно товара, емкости и темпов развития рынка и установление компаний и товаров, конкурирующих на данном рынке.

Для формирования стратегического видения перспектив развития рынка предполагается, прежде всего, осмыслить рынок, определить и оценить факторы, способствующие изменению границ отрасли, а также спрогнозировать общую экономическую ситуацию. Знание собственных рынков и представлений об изменениях и тенденциях, характере и масштабах рынков и границ территорий конкурентного противостояния позволяют видеть перспективы развития рынка, позволяют руководству компании формировать концепцию видения рынка.

Первый шаг в процессе осмысления рынка – это определение границ рынка. Границы рынка возможно определить с помощью потребностей покупателей. Имея четкое представление о предпочтении товара или торговой марки потребителями на рынке, зная какие товары позиционируются, руководство компании способно отслеживать и оценивать изменения рыночных тенденций. Важным условием определения границ рынка является учет всех товаров, соперничающих за удовлетворение одних и тех же потребностей, так как типичный рынок состоит из групп взаимозависимых торговых марок (или товаров), что отражает способность

данных товаров удовлетворять одни и те же потребности. Принимая в расчет лишь собственные торговые марки и действия непосредственных конкурентов, можно упустить из виду угрозу косвенной конкуренции или не заметить новых рыночных возможностей. Очерченные границы рынка должны иметь стратегическое значение, позволяя руководству компании как извлекать выгоду из существующих и потенциальных возможностей, так и избегать вероятных конкурентных угроз.

Второй шаг в процессе осмысления рынка – анализ структуры рынка.

При проведении анализа структуры рынка предприятия не должны ограничиваться изучением лишь собственных потребителей и непосредственных конкурентов, а целесообразно провести анализ конъюнктуры и тенденций на всех взаимосвязанных рынках, так как границы и характеристики рынка намного шире. Одной из важных особенностей рынка является взаимозаменяемость товаров, т. е. способность разных товаров удовлетворять одни и те же потребности потребителей, а также многообразие способов удовлетворения потребностей. Если товары взаимозаменяемы, их следует отнести к одному и тому же рынку. Данная особенность позволяет разделять рынки по уровню способности товаров удовлетворять одни и те же потребности потребителей.

Следует также учесть, что с возникновением новых технологий и появлением новых конкурентов структура рынка может измениться. Современные технологии позволяют удовлетворять потребности рынка различными способами. Проникновение на рынок новых конкурентов также меняет рыночную структуру. Следует отметить, что текущая рыночная ситуация может не отражать полной картины стратегической перспективы данного рынка.

Таким образом, определяя структуру рынка, в особенности при определении целевых сегментов, целесообразно проведение анализа конъюнктуры и тенденций на всех взаимосвязанных рынках, т. е. тщательный рыночный анализ. В случае если одна и та же потребность удовлетворяется разными товарами, границы рынка должны охватывать все альтернативные товары и торговые марки.

Важной составляющей анализа рыночных возможностей является оценка существующей и потенциальной емкости рынка.

Емкость рынка определяется, как правило, объемом продаж определенного рынка в денежном или натуральном выражении в заданный период времени.

Три основных показателя емкости рынка:

1) *потенциал рынка* – верхний предел спроса за определенный период. Это максимальный объем продаж определенного рынка в заданный период времени и возможный совокупный объем продаж всех компаний, оперирующих на данном рынке. Потенциал рынка представляет собой

верхнюю границу продаж, которая может быть достигнута всеми его участниками на товарно-родовом, товарно-типовом и товарно-видовом рынках;

2) *прогноз сбыта* – это предполагаемый объем продаж определенного рынка в заданный период времени. Прогноз сбыта отрасли представляет собой совокупный предполагаемый объем продаж всех участников рынка и не может превышать потенциал рынка. Прогноз сбыта может быть составлен для любого уровня рынка (товарно-родового, товарно-типового и товарно-видового) и для отдельных рыночных подгрупп (например, сегментов рынка). Этот показатель также может относиться к отдельной компании;

3) *доля рынка* – рассчитывается как отношение объема продаж компании к совокупному объему продаж данного рынка. Доля рынка может быть рассчитана на основании фактического объема продаж или прогнозируемого объема сбыта. Показатель доли рынка может использоваться для прогноза объема продаж компании, а также для определения рыночной позиции компании путем сравнения доли рынка компании с аналогичными показателями конкурентов.

### 5.3 Исследование конкурентов

Фирмы достигают конкурентного преимущества путем разборки предложений, которые удовлетворяют нужды целевых потребителей в большей мере, чем предложения конкурентов. Фирмы могут выиграть, предлагая клиентам более низкие, по сравнению с конкурентами, цены на аналогичные товары или обеспечивая больше выгод, которые оправдывают высокие цены. Маркетинговые стратегии должны учитывать не только потребности клиентов, но также и стратегии конкурентов.

Впервые термин «бенчмаркетинг» появился в 1972 году в Институте стратегического планирования Кембриджа (США). Эта исследовательская и консалтинговая организация, известная в Европе как Pims, показала, что для того, чтобы найти эффективное решение в области конкуренции, необходимо изучать и использовать опыт лучших предприятий, уже добивавшихся успехов в различных видах деятельности. Первый шаг в этом направлении – анализ с целью выявления и оценки основных конкурентов; второй – разработка стратегий, которые позволят фирме занять прочные позиции в конкурентной борьбе.

Маркетинг рассматривает конкуренцию в нескольких основных направлениях. Во-первых, по степени проникновения в экономику страны или отдельные отрасли. По этому признаку принято различать совершенную (практически не встречается в строительстве) и несовершенную конкуренцию (монополистическая конкуренция, олигополия, монополия и т. д.).

Во-вторых, по объекту конкурентных усилий:

- функциональная – разные товары удовлетворяют одну и ту же потребность;
- предметная – ведется по различным маркам одного и того же товара, выпускаемого разными фирмами, например, конкуренция подрядных организаций на рынке жилья;
- видовая – например, в строительстве жилья – различие по комфортности, престижности и т. д.

В-третьих, конкуренция по уровню абстракции потребностей: желания-конкуренты (борьба идет в сфере удовлетворения желаний потребителей), товарно-родовые и товарно-видовые конкуренты, а также марки-конкуренты.

Для эффективного планирования конкурентных стратегий фирма должна выяснить о своих конкурентах все, что возможно: товары, цены, каналы сбыта, стимулирование сбыта, цели, сильные и слабые стороны, спектр возможных реакций.

Цели конкурентов могут быть различны в отношении прибыли (кратковременная или долговременная прибыль), роста доли рынка, занятие определенных позиций на рынке.

Изучение сильных и слабых сторон конкурентов строится на основе вторичных данных, личного опыта и непроверенных слухов, и, значительно реже, на первичных маркетинговых исследованиях. Знания о конкурентах позволяют предвидеть их возможные реакции на такие действия фирмы, как понижение цен, усиление стимулирования сбыта, выпуск на рынок нового товара. Каждый конкурент реагирует на действия другой фирмы по-своему. Некоторые отличаются настолько свирепым нравом (P&G), что другие фирмы избегают прямой конкуренции, есть конкуренты и с непредсказуемой реакцией.

Определив главных конкурентов, фирма решает, как она будет их атаковать. Большинство фирм предпочитают в качестве мишеней слабых конкурентов – это требует меньших ресурсов и времени, но может и не принести значительных результатов. Наоборот, фирме необходимо состязаться с сильным конкурентом, чтобы проявить свои способности. Более того, даже сильные конкуренты имеют некоторые слабости.

После выявления и оценки главных конкурентов фирма должна разработать маркетинговые стратегии конкуренции, которые позволят лучше позиционировать ее товары по сравнению с конкурентами.

Выделяют следующие стратегии маркетинга в конкурентной борьбе:

- стратегия «Лидера» (первый изменяет цены, вводит на рынок новую продукцию, стимулирует спрос);
- стратегия «претендентов на лидерство»;
- стратегия «ведомого»;

- стратегия «новичка на рынке».

**Правила конкурентной борьбы:**

- будь уверен, что соперник имеет информацию о твоей фирме и в курсе того, что может достичь при договоренности с тобой;
- всегда нужно избегать действий, способных рассердить соперника;
- убедь соперника, что твои действия соответствуют твоему положению, ситуации и логике рассуждения.

## 5.4 Исследование конкурентоспособности товара

Это комплексная многоаспектная характеристика товара (продукции), определяющая его предпочтение на рынке по сравнению с аналогичными товарами-конкурентами по степени удовлетворения потребности по затратам на ее удовлетворение.

Конкурентоспособность товара характеризуется двумя основными показателями: качеством товара и ценой потребления товара.

**Конкурентоспособность товара по качеству.** В соответствии с определением международной организации по стандартизации: качество – это совокупность свойств и характеристик продукта, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

Качество товара – это совокупность свойств, признаков, характеристик, обеспечивающая возможность использования продукции по назначению и удовлетворяющая запросы потребителя.

Показатели конкурентоспособности по качеству товара подразделяются на две группы:

- показатели, характеризующие возможность использования товара по назначению;
- показатели, отражающие запросы потребителя.

Показатели, характеризующие возможность использования товара по назначению, регламентируются нормами. Регламентируемые показатели качества обусловлены действующими международными соглашениями, нормами и стандартами; действующими национальными стандартами, нормами, техническими условиями страны изготовителя продукции. Соответствие выпускаемой продукции регламентируемым показателям качества является обязательным.

Показатели качества, отражающие запросы потребителя, относятся к нерегламентируемым показателям качества: удобство использования товара, соответствие современным представлениям о красоте, моде, традициях, вкусах и т. д.



Запросы потребителя подразделяются на следующие группы: эксплуатационные, эргономические, эстетические, социальные.

*Эксплуатационные показатели* качества включают: совершенство выполнения основной функции; универсальность применения; совершенство выполнения вспомогательных функций; эксплуатационные характеристики (производительность, расход энергоресурсов, материалов, вспомогательных материалов, затраты труда на обслуживание, ремонт и т. д.).

*Эргономические показатели* качества включают: гигиенические, антропометрические, физиологические, психофизиологические, психологические требования.

*Эстетические показатели* качества включают: художественную выразительность, рациональность форм, целостность композиции, совершенство производственного исполнения, стабильность товарного вида и товарного знака, учет моды, стиля.

*Социальные показатели* качества включают: национальные, половозрастные, профессиональные, религиозные и другие требования к качеству товара.

**Цена потребления товара.** Экономический показатель конкурентоспособности товара, включающий суммарные затраты потребителя на удовлетворение своей потребности посредством данного товара за период срока его службы называется ценой потребления товара.

Цена потребления товара включает две группы экономических показателей: единовременные затраты на приобретение товара и текущие затраты на эксплуатацию товара.

## 6 СЕРВИСНАЯ ПОЛИТИКА СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Среди проблем развития строительных организаций в период экономического реформирования наиболее актуальны вопросы повышения эффективности их деятельности, которые решают широкий круг задач, связанных с удовлетворением потребительского спроса на строительную продукцию, работы или услуги и возможностью достижения строительными организациями желаемых результатов.

Сервисный маркетинг – целенаправленная деятельность по созданию условий для более полного использования потребительских свойств товара и повышения уровня комфорта населения в быту.

### **Правила эффективного сервиса строительного предприятия**

*Стратегия.* Для каждого сегмента рынка необходимо выяснить, какой уровень сервиса покупатель считает отличным.

Сервис может быть организован до приобретения товара, во время его продажи и в период эксплуатации товара.

Предпродажный сервис – это консультирование покупателей, определенная подготовка товара к продаже и эксплуатации (распаковка товара, монтаж, наладка), разработка каталогов, обеспечение потребителя документацией (перевод), демонстрация продукции покупателям. Такой сервис всегда бесплатный и основное его назначение – минимизировать усилия покупателя по выбору, апробированию и приобретению товара.

Послепродажный сервис заключается в доставке купленного товара, установке изделия и инструктаже покупателя, предоставлении специальных финансовых условий, например, расчетов в кредит или на условиях лизинга, страхование. Назначение данного вида сервиса – формирование положительного отношения потребителей к товару, предприятию-изготовителю или продавцу за счет более полного удовлетворения потребностей.

Послепродажное обслуживание включает в себя гарантийный и послегарантийный сервис. Если гарантийный сервис связан с обучением персонала, диагностикой работы проданного оборудования, проведением ремонта или заменой отдельных деталей и узлов, то такой сервис называют техническим обслуживанием.

Фирменный ремонт – это комплекс работ, которые выполняются изготовителем или его уполномоченным органом при выходе из строя отдельных деталей или узлов.

В течение гарантийного срока он выполняется бесплатно.

*Связь с покупателем* осуществляется через маркетинговые коммуникации. Клиент – это зеркало работы компании, поэтому его необходимо систематически опрашивать по поводу качества сервиса, налаживая обратную связь.

Ясность требований предприятия к своим работникам заложены в *фирменных или корпоративных стандартах обслуживания*, обязательных для выполнения сотрудниками.

*Четкая система обслуживания.* Включает простую систему поставок запчастей и вызова работников сервисной службы. Запасные части – это омертвевший капитал и поэтому необходимо точнее подсчитывать требуемое его количество. Как правило, разрабатывается план выпуска запчастей на основе норм расхода деталей из строя и режимов эксплуатации, а также в зависимости от погодных-климатических условий, квалификации пользователей товаров и т. п. Обычно в основу берут 3-месячный срок планирования. Только для первого месяца берут жесткие цифры, а для последующих – ориентировочные; запас обычно составляет 1–5 %.

*Обучение персонала* и тренировка сервисной службы. Организация сервисной службы включает центральную службу и региональные структуры. Центральная служба может состоять из следующих секций: инженерной (сбор технической информации, связанной с выпуском новых

товаров), планирования производства (исследование рынков, выдвижение предложений о производстве новых товаров и о совершенствовании существующих), технического обслуживания (курсы повышения квалификации). Многие строительные фирмы создают отделы, которые работают с жалобами клиентов, например, через специальные телефонные линии.

Существуют несколько вариантов организации сервиса:

- сервис осуществляется исключительно персоналом предприятия изготовителя;
- требуемый сервис обеспечивается персоналом филиалов производителя;
- выполнение сервисных мероприятий поручается специализированным фирмам или посредникам;
- для выполнения сервисных работ создается консорциум производителей (морские суда, самолеты, электростанции, т. е. достаточно сложная техника);
- часть сервиса выполняется покупателями, а часть – предпринимательскими структурами.

Основными целями сервисной политики являются повышение уровня сервиса и повышение степени удовлетворения клиента. К основным принципам, которые могут быть положены в основу сервисной политики предприятия, относятся:

- максимальное соответствие требованиям потребителей и характеру потребляемых изделий;
- неразрывная связь сервиса с маркетингом, его основными принципами и задачами;
- гибкость сервиса, его направленность на учет меняющихся требований рынка, потребителей, обслуживаемых продуктов.

Современный маркетинг предлагает к использованию еще одну концепцию маркетинга – *сервисную концепцию*. Она пока не получила достаточного теоретического обоснования, однако, ее основные характеристики очерчены ведущими специалистами отечественной и зарубежной научных школ. Специфика сервисной концепции маркетинга – концентрация внимания на оказании услуг по сервисному обслуживанию процесса эксплуатации товара в течение всего срока его службы. Ее использование целесообразно, например, в областях агропромышленного строительства, коттеджном домостроении, строительстве малоэтажных секционных домов и специализированных сооружений. Строительная организация может ориентировать свою деятельность на эксплуатацию зданий, сооружений, систем и оборудования, проведение необходимых ремонтных работ и модернизации по мере физического и морального износа.

Сервисное производство подчеркивает единство процесса производства и последующей эксплуатации продукта, охватывая весь период его

жизненного цикла, вплоть до исчерпания резервов физического и морального износа.

Сервисные услуги следует отличать от услуг, предоставляемых непроектирующей сферой. Услуга непроектирующей сферы представляет собой особый вид товара и формируется в рамках определенного цикла, который может рассматриваться как производственный. Сервисное производство выступает как дополнительный элемент, который при определенных условиях может доминировать в цепочке «производство – потребление».

Будущее сервисное обслуживание строящегося дома декларируется на начальном этапе строительства, и будущие собственники ставят в известность о порядке обслуживания и оплаты еще в начале строительства. Для сервисных компаний не важно, кто выступает в роли застройщика. Многие фирмы еще при закладке нулевого цикла заключают договор на сервисное обслуживание будущего жилого дома.

В конкретных условиях рыночной конъюнктуры могут сложиться предпосылки для узкопрофильной ориентации строительной организации (например, ремонтные и эксплуатационные услуги). Такая ориентация оправдана при наличии сегмента, нуждающегося в этих услугах. При освоении узкого сегмента строительная организация может столкнуться с резким обострением конкуренции, риском, связанным с быстрым насыщением потребностей или ухудшением финансового состояния потребителей. Однако маневренность организации позволяет компенсировать негативное влияние этих факторов за счет сокращения сроков переадресации и концентрации на других сервисных услугах.

На международных рынках активно функционирует конкуренция в сфере обслуживания, когда сервисные услуги становятся источником конкурентного преимущества. Ее элементы появляются и на отечественном рынке.

Отсутствие недостаточного для масштабной производственной деятельности капитала, развитой материально-технической базы, снабжения сырьем, материалами, оборудованием и т. д. не позволяет небольшим строительным организациям успешно конкурировать с крупными производителями. Они вынуждены ориентироваться преимущественно на методы ценовой конкуренции, что в условиях роста себестоимости продукции, услуг или работ, характерного для транзитивной экономики, не всегда удается. Одним из резервов активизации этой деятельности является расширение ассортиментного ряда производимой строительной продукции, услуг и работ, и повышение их качества.

Оказывая услуги по эксплуатации машин, оборудования, зданий и сооружений, строительная организация формирует качественно иной

продукт, который не просто предназначен для удовлетворения потребностей в продукции, но обеспечивает весь процесс удовлетворения этой потребности. Дополнительные качества этой продукции будут оцениваться потребителем в ходе ее продвижения на рынок и могут сформировать устойчивые потребительские предпочтения.

Строительная организация может оказывать услуги по техническому обслуживанию, эксплуатации, текущему и выборочному капитальному ремонту в качестве самостоятельных компонентов ассортиментного ряда.

В конкретных условиях рыночной конъюнктуры могут сложиться предпосылки для узкопрофильной ориентации строительной организации (например, ремонтные и эксплуатационные услуги). Такая ориентация оправдана при наличии сегмента, нуждающегося в этих услугах. При освоении узкого сегмента строительная организация может столкнуться с резким обострением конкуренции, риском, связанным с быстрым насыщением потребностей или ухудшением финансового состояния потребителей. Однако маневренность организации позволяет компенсировать негативное влияние этих факторов за счет сокращения сроков перепрофилирования и концентрации на других сервисных услугах.

Отдельно следует остановиться на маркетинге, связанном с жилищным строительством. Учет потребностей заказчика, сегментация рынка жилья по демографическим признакам являются определяющими условиями при принятии решений по маркетингу.

Специфика маркетинга в жилищном строительстве связана с особенностями самого производственного процесса в данной отрасли. Во-первых, объекты жилищного строительства производятся непосредственно там, где они будут использоваться. Во-вторых, с развитием конкуренции домостроительное производство все больше будет сориентировано на удовлетворение индивидуальных запросов населения, направленных на то, чтобы жилье обладало особыми потребительскими свойствами, которые отвечают определенному периоду времени.

Более высокой конкурентоспособностью обладают те домостроительные организации, которые могут создать эффективную систему маркетинга. Причем крупные домостроительные организации, строящие многоэтажное жилье, смогут сохранить в перспективе свои позиции на рынке, лишь предоставляя заказчику широкий комплекс услуг, включающих проектно-строительные работы, возведение, эксплуатацию, сохранность жилого фонда.

Чтобы реализовать основной принцип маркетинга – производить продукцию, соответствующую требованиям потребителей, важно обеспечить взаимосвязку качества продукции и необходимого объема продаж и прибыли, т. е. согласованно решать производственные и реализационные задачи.

В соответствии с международными стандартами «жизненный цикл» продукции состоит из 11 этапов (так называемая «петля качества»). Можно выделить девять укрупненных структурных элементов «жизненного цикла» строительной продукции (рисунок 6.1).

Во-первых, существует единство процесса производства, реализации и эксплуатации строительной продукции, что требует отражения при формировании системы управления организации и является дополнительным основанием использования сервисной концепции предпринимательства.

Во-вторых, маркетинговые воздействия, используемые на стадии реализации, не завершают производства, а являются началом процесса, когда характер и масштабы производства задаются условиями рынка, спроса, конкуренции и уже существующего товарного предложения.

Ориентация предпринимательской деятельности на долгосрочную перспективу предполагает наличие устойчивых маркетинговых коммуникаций, в первую очередь, взаимосвязей между производителями и потребителями строительной продукции. Долгосрочные связи способствуют увеличению прибыльности предпринимательской деятельности организаций, могут с большей вероятностью гарантировать продолжение процесса купли-продажи и уменьшение затрат на маркетинг.

При этом маркетинговая деятельность характеризуется как маркетинг отношений, вытесняющий так называемый маркетинг операций, основанный на принципе «одна сделка за раз» и не имеющий долговременных стратегических основ.



Рисунок 6.1 – «Петля качества» строительной продукции

Концепция отношений (или коммуникативности) строится на упорядоченном обмене информацией, создании и поддержании необходимых связей и контактов с различными субъектами рыночной среды. При этом сама коммерческая коммуникация рассматривается как совокупность формальных и неформальных процедур общения деловых партнеров. Коммуникация считается эффективной, если цели партнеров совпадают.

Концепция должна отражать основную идею сервисной политики и определять элементы, которые способствуют удовлетворению потребностей заказчиков, а иногда даже превосходят их ожидания. С развитием рынка покупатели стали более требовательными.

## 7 ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 7.1 Подходы стратегического менеджмента

В научной и методической литературе представлено достаточное количество вариантов определений стратегического менеджмента, которые акцентируют внимание на тех или иных аспектах этого сложного управленческого процесса. Однако все они сводятся к одному из трех подходов (или их комбинации):

- анализ окружения, акцентирующий внимание на параметрах организационного окружения;
- цели и средства, основывающиеся на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения;
- деятельностный подход, ставящий во главу угла деятельность по реализации стратегии.

**Анализ окружения.** Примером такого подхода может служить определение, предложенное А. Роувом с соавторами, согласно которому стратегический менеджмент является «процессом принятия решений, который объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, предоставляемыми внешней средой». Подобным образом определяют стратегический менеджмент также Д. Шендел и К. Хаттен, рассматривая его как «процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с этим окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям». Этот подход тесно связан с методами стратегического планирования, привлекателен своей простотой в понимании последовательности действий менеджеров – разработчиков стратегии, а также ясными и относительно несложными

методологическими установками. Однако при его использовании зачастую внутренние возможности организации остаются незадействованными, хотя во многих случаях они могли бы успешно нейтрализовать угрозы, исходящие из внешней среды.

**Цели и средства.** Такое понимание природы стратегического менеджмента представлено, например, в определении У. Глука и Л. Джауха, согласно которому стратегический менеджмент – это «направление в теории принятия решений, которое нацелено на развитие эффективной стратегии (или стратегий) для оказания содействия в достижении корпоративных целей». В данном случае использование слова «направление» в связи с теорией принятия решений показывает, что стратегический менеджмент ставит своей целью разработку серии решений разного уровня, между которыми существует взаимосвязь и которые организованы в соответствии с определенным образом полагаемой иерархией их важности для достижения организационных целей. К этому подходу можно отнести и определение А. Томпсона и А. Стрикленда, определяющих стратегический менеджмент как «план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей», а также Дж. Пирса и Р. Робертсона, представляющих стратегический менеджмент как «набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь целей организации».

**Деятельностный подход.** Он акцентирует внимание на последовательности действий для осуществления стратегического управления и поэтому объединяет два предшествующих. Так, например, Г. Джонсон и К. Скулз выделяют следующую последовательность действий стратегического менеджмента:

- анализ текущего положения организации в конкурентной среде;
- выбор, который предполагает разработку и оценку альтернатив стратегического направления деятельности организации;
- имплементация – процесс реализации, осуществления выбранной стратегии.

Анализ модели соответствует подходу с позиций оценки организационного окружения, так как на этом этапе деятельность руководителей направлена на выяснение переменных среды, которые важны для разработки стратегии. Этап стратегического выбора соответствует логическому анализу ситуации при принятии решений. Здесь действия означают разработку средств для осуществления стратегии. Действия на этом этапе предполагают осуществление контроля, на основании которого определяются необходимые корректировки.

Предложенные к пониманию стратегического менеджмента подходы допускают различные комбинации и добавления новых акцентов, позволяющие расширить всесторонность охвата в понятии этой сложной дисциплины.

Так, например, О. С. Виханский в своем определении объединяет второй и третий подходы, подчеркивая значение человеческих ресурсов в стратегическом управлении: «Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе».

При всей важности формальных родо-видовых определений раскрыть суть стратегического менеджмента лучше всего удастся через содержательное операционное определение, которое описывает стратегический менеджмент как структурированный определенным образом процесс действий для достижения некоторых, заранее определенных целей и опирающийся на известные методологические принципы.

## 7.2 Стратегическое и оперативное управление

Более глубокое понимание природы и целей стратегического менеджмента можно получить при сравнении его с оперативным менеджментом. Такое сравнение может осуществляться по следующим параметрам:

- организационный уровень разработки и принятия решений;
- непрерывность процесса планирования и осуществления;
- преобладание «жестких» или «мягких» проблем и решений;
- количество рассматриваемых альтернатив решения;
- объем и тип необходимой управленческой информации;
- временные интервалы планирования, осуществления и контроля управленческих действий;
- приоритетность решений;
- детализированность разработок;
- используемые человеческие ресурсы управления;
- точность контроля и оценки;
- превалирующие интересы участников процесса принятия решений;
- отношение к риску, степень риска и последствия реализации рискованных решений.

На основании сравнения параметров стратегического и оперативного управления вырисовываются некоторые отличия.

Стратегические решения разрабатываются и контролируются на самом верхнем уровне управления. Нижестоящие уровни выполняют функции

поставщиков информации для стратегического управления. Оперативные решения принимаются на всех уровнях.

Разработка стратегии фирмы осуществляется в условиях неопределенности. Причем неопределенность порождает как процессы вне организации, так и внутри нее. Внешняя среда характеризуется неустойчивостью действия факторов, вынуждающих организацию изменяться. Неопределенность внутренних факторов обуславливается взаимосвязью и взаимозависимостью компонентов и подсистем организации как сложной системы. Однако точно и детально моделировать поведение сложных систем нельзя, можно лишь выявлять и предвидеть тенденции их саморазвития. Отсюда проистекают следующие различия стратегического и оперативного менеджмента: прерывистость и системность процесса управления, а также преобладание в стратегическом управлении «мягких» проблем, т. е. таких, которые характеризуются неопределенностью исходных параметров и граничных условий. Прерывистость означает, что стратегические решения принимаются не так часто, а их реализация требует длительного времени, иногда нескольких лет. Нужны весьма серьезные причины, чтобы приостановить развитие уже принятой для реализации стратегии. Оперативное управление в меньшей степени прерывисто, планирование осуществляется повседневно, задачи носят краткосрочный характер; оно имеет дело в основном с «жесткими», определенными проблемами.

При стратегическом планировании важно на ранних этапах процесса выдвинуть и рассмотреть максимально возможное количество альтернатив. Эта процедура снижает степень риска ошибки планирования, которая может стоить дорого. Однако, чем больше альтернатив, тем больше требуется приложить усилий и времени для их оценки. В случае оперативного управления менеджеры имеют дело или с хорошо структурированными, «жесткими» проблемами, решения которых запрограммировано, или с «мягкими» решениями, но с невысоким риском серьезного ущерба при ошибке.

Для разработки стратегии необходим большой объем информации, получаемой из разных источников и о самых разнообразных процессах как во внешнем окружении организации, так и во внутриорганизационных системах. Трудно определиться в сборе данных, особенно если на их основе делаются экстраполяции будущих тенденций развития факторов и процессов, часто здесь решающими факторами являются интуиция и опыт. Процессы же сбора информации для оперативного управления в значительной мере формализованы, источники ее стабильны и находятся внутри организации, качество и достоверность данных можно проконтролировать. При этом можно шире использовать машинную обработку информации и автоматизированные системы управления.

Различаются и временные масштабы планирования и управления. Стратегическое планирование ориентируется на длительные временные

промежутки, обычно три – пять лет, в то время как оперативное управление нацелено на решение задач, которые требуют несколько недель или месяцев работы.

Между стратегическими и оперативными решениями существует тесная связь. Оперативные решения всегда являются элементом выполнения стратегии и нацелены на достижение перспективных целей. Поэтому стратегия формулируется в общих чертах, менее детализировано, чем оперативные цели.

Различается и использование человеческих ресурсов в стратегическом планировании и оперативном управлении. Стратегическое управление осуществляется высшим управленческим персоналом. Часто требует привлечения внешних и внутренних консультантов. Велика роль также групп людей, заинтересованных в успехе организации или пытающихся повлиять на процесс стратегического управления – так называемых групп поддержки. Затраты на человеческие ресурсы в процессе стратегического управления высоки. Оперативное управление осуществляется средним и линейным управленческим персоналом, и затраты на него включаются в затраты на заработную плату.

Стратегический и оперативный менеджмент различается и с точки зрения требований к контролю и оценке последствий управленческих действий. Эффективность принятых стратегий оценивать гораздо сложнее, чем результаты оперативного управления. Последствия стратегических решений можно с достаточной полнотой оценить только со временем, когда становится трудно, а иногда и невозможно выделить степень воздействия тех или иных факторов на процесс реализации стратегии. Последствия оперативного управления, как правило, не разделены большим промежутком времени с принятием решения, поэтому причины, например неудачи, достаточно легко анализировать.

Стратегические и оперативные решения различаются с точки зрения интересов отдельных лиц или групп, участвующих в управлении, т. е. стейкхолдеров. Стратегические решения подчинены корпоративным целям, в то время как оперативное управление может ориентироваться на локальные, частные цели, например, отдела или группы.

Риск при принятии стратегических решений несоизмеримо выше по сравнению с возможными потерями от неправильных оперативных решений, что объясняется как масштабами решений, так и различным уровнем неопределенности и сложности среды.

Следует также различать стратегическое и долгосрочное управление. Долгосрочное управление основывается на предположении, что современные тенденции развития окружающей деловой среды можно экстраполировать на будущее. В этом случае представляется несложным определить

основные параметры долгосрочного плана, прежде всего, выполнить бюджетирование и рассчитать другие, базирующиеся на бюджете, разделы долгосрочного плана. Сформированный таким образом долгосрочный план можно разбить на более короткие промежутки времени. Долгосрочное управление эффективно в условиях стабильности организационной окружающей среды, однако в настоящее время организаций, действующих в таких условиях, не так уж и много. Поэтому в современной ситуации, когда организационная среда отличается высокой сложностью и динамизмом, более приемлема философия стратегического менеджмента, которая основана на предположении о невозможности с достаточной степенью достоверности предсказать долгосрочные тенденции развития. Поэтому стратегический менеджмент сосредотачивает внимание на методах формирования долгосрочных конкурентных преимуществ в условиях неопределенности и сложности среды. Более конкретные отличия стратегического управления и долгосрочного планирования выражаются в целях, задачах, методологии, оценке ресурсов организации. Так, целью долгосрочного планирования является расчет результатов деятельности и потребности в ресурсах на длительный период, при этом ставится задача оптимизации расхода ресурсов на применении детерминированных математических моделей различной степени сложности и компьютерных программ. Целью же стратегического менеджмента является достижение долговременного конкурентного преимущества на основе использования сильных сторон компании, компенсации слабостей, учета преимуществ и угроз, порождаемых внешней средой организации. В случае долгосрочного планирования главным критерием эффективности управления является рентабельность, прибыльность. Именно этого требуют от совета директоров акционеры. Стратегический менеджмент ставит во главу угла повышение адаптационной способности компании, задачу повышения ее устойчивости по отношению к меняющимся воздействиям внешней среды. В качестве важнейшего фактора успеха стратегический менеджмент рассматривает человеческие ресурсы организации и использование скрытых резервов организационной культуры.

### 7.3 Основные шаги модели стратегического менеджмента

Эта модель является обобщением сложного и многостороннего процесса стратегического менеджмента. В самом общем виде ее шаги представлены на рисунке 7.1.

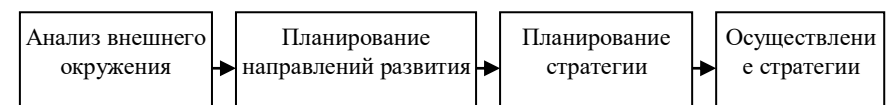


Рисунок 7.1 – Основные шаги модели стратегического менеджмента

Каждый из этих шагов представляет собой систему действий, состоящую из многих взаимосвязанных элементов, на основании которых можно выделить предпосылки или методологические основания исследований в области стратегического менеджмента.

**Изучение рынка.** Здесь исследователей интересуют возможности роста рынка и изменения в составе основных конкурентов на рынке. Эти изыскания являются решающими для определения структуры коммерческих рисков фирмы.

**Сбор информации.** Организации необходимы достаточное количество каналов поступления информации как по внешнему окружению, так и относительно внутриорганизационных процессов и их динамики. Для эффективного действия на рынке коммерческая фирма должна иметь информационную систему, предполагающую не только сбор информации, но и ее обработку, анализ, систематизацию, хранение и определение информационных потребностей в будущем.

**Эмпирические исследования.** Стратегический менеджмент – высоко теоретизированная область управленческих исследований. Это проявляется, прежде всего, в изобилии моделей как локальных процессов, так и в разработке «глобальных» стратегий. Модели нуждаются в постоянной верификации, т. е. в подтверждении опытными данными. Это, в свою очередь, определяется тем, что универсальные, абстрактные модели стратегического менеджмента необходимо применять для решения конкретных задач, уникальность которых следует из особенностей конкретной фирмы, действующих на конкретном рынке в строго фиксированный отрезок времени. Такие характеристики иногда называют контекстом деятельности фирмы. Не существует двух фирм с абсолютно одинаковым контекстом. Однако даже на первый взгляд незначительные отличия контекста могут быть решающими факторами для формулирования и выбора стратегии.

**Транснациональный бизнес.** Как научная дисциплина стратегический менеджмент конца 1990-х годов ориентируется на процессы глобализации бизнеса. Именно это обстоятельство является одной из наиболее ценных и практически полезных характеристик в глазах руководителей корпораций. С другой стороны, интернационализация бизнеса порождает ряд теоретических и прикладных проблем, многие из которых пока еще не получили положительного решения. В этом отношении стратегический менеджмент изменяет как корпоративное мышление менеджеров организации, так и приоритеты корпораций.

**Принятие решений.** Процесс стратегического менеджмента – это последовательность перманентного принятия решений, их осуществления, контроля, коррекции. Этот процесс носит циклический характер, причем,

чем более изменчива и неопределенна среда, тем короче длина цикла принятия решений.

**Дух предпринимательства.** Хотя стратегический менеджмент строится как систематическая, логически связанная теория, базирующаяся на эмпирических данных, успех стратегии определяется не в последнюю очередь предвидением, интуицией, чувством поступать «правильно» – т. е. всем тем, что определяется как предпринимательская инициатива. Как отмечает И. Ансофф, предпринимательское поведение означает создание потенциала для получения прибыли там, где его раньше не было. Это требует формирования новых систем, структур и новых навыков менеджеров, в частности, выраженных лидерских черт – «харизма», умения творчески решать проблемы, брать на себя риск, планировать, основываясь на предпринимательских взглядах.

**Видение долгосрочных перспектив.** В то время как оперативный менеджмент фокусируется на краткосрочных целях, стратегический менеджмент ориентируется на долгосрочные перспективы. Чаще всего перспективы следующего года деятельности организации рассматриваются как отправная точка стратегического развития и изменений.

**Стратегические альтернативы.** Методология стратегического менеджмента предполагает выдвижение и оценку альтернативных вариантов перспективного развития. Оценка вариантов – одна из важнейших и наиболее ответственных задач стратегического менеджмента. Даже на этапе осуществления стратегии допускается возможность ее существенной коррекции или замены другой, более соответствующей изменившимся условиям.

**Междисциплинарный подход.** Теория стратегического менеджмента базируется на комплексе поведенческих наук – социологии, психологии, политологии, экономике, праве и др. В ней широко применяются математические, статистические, системные, вероятностные методы исследования.

**Оптимизация использования ресурсов.** Исследование возможностей организации и выбор стратегии, обеспечивающей эффективное использование ресурсов в долгосрочной перспективе, – определяющий фактор планирования, выбора и осуществления стратегии.

**Осуществление стратегии и контроль.** Значительное внимание в стратегическом менеджменте уделяется человеческому фактору в реализации стратегии. Успешная реализация стратегии возможна, когда менеджеры владеют навыками управления организационными инновациями, умеют преодолевать сопротивление изменениям, формировать инновационные команды и управлять ожиданиями людей, вовлеченных в процесс стратегических изменений.

Понимание задач и методов стратегического менеджмента можно углубить, если использовать ранее проведенное сопоставление стратегического и оперативного менеджмента. Между этими понятиями много общего, но и существуют важные отличия, главное из которых состоит в том, что

стратегический менеджмент имеет дело с общим управлением организацией, в то время как оперативный менеджмент сосредотачивается на специфике управления функциональными отделами организации, такими, например, как финансовый, производственный отдел или отдел маркетинга. Отличие стратегического менеджмента от оперативного состоит также в той специфической методологической основе, видении организации как сложной системы в развитии. Такое развитие определяется множеством факторов как внешнего, так и внутреннего происхождения, взаимозависимостью структурных элементов и функций организации, поэтому им чрезвычайно трудно управлять, и тем более управлять в соответствии с жестким планом, в котором учитывались бы все детали и частные аспекты поведения групп людей организации вплоть до отдельных индивидов. Стратегический менеджмент – это область господства «мягких» организационных проблем, а попытки управлять ими как «жесткими» ведут к неудачам и провалам. Таким образом, эффективное управление организацией включает как эффективный стратегический, так и эффективный оперативный менеджмент.

Понятие «менеджмент» широко известно не только специалистам в области управления. В самом общем смысле менеджмент означает профессионализм или даже искусство в деле эффективного управления организацией. При этом эффективное управление может обозначать разные понятия. Например, неуклонное и последовательное продвижение в направлении установленных целей, или результаты, свидетельствующие о росте прибыли или снижении числа жалоб клиентов. Под этим могут подразумеваться успехи в повышении качества обслуживания, расширении сети филиалов или внедрении новых технологий производства. Ряд примеров подобного рода, показывающих широту понимания менеджмента, можно продолжить.

Стратегический менеджмент заставляет всерьез задумываться о будущем организации. Он позволяет:

- формулировать на рациональной основе возможные стратегии и определять, в какой мере подходит организации та или иная стратегия;
- находить альтернативные пути развития бизнеса, чтобы выбрать оптимальный;
- развивать умение ориентироваться в будущем, что приводит к систематическому учету возможных последствий тех или иных решений;
- более эффективно и грамотно размещать ресурсы организации;
- понимать природу и значение неопределенностей и рисков в развитии бизнеса;
- использовать методологию системного подхода в решении организационных проблем и на этой основе развивать более эффективное управление;
- связывать в единый комплекс взаимозависимых элементов процессы коммуникации, координации и контроля в рамках организации как целого;

- стимулировать мотивацию и энтузиазм сотрудников, определять миссию организации и понимание значения достижения организационных целей для индивидуального развития и роста сотрудников;

- преодолевать сопротивление переменам, формировать инновационную организационную культуру.

Стратегический менеджмент развивает широту управленческого мышления руководителей, делает их более полезными для организации. Руководители, имеющие знания и навыки в области стратегического менеджмента, имеют больше шансов в продвижении по карьерной лестнице. А начинающим руководителям стратегический менеджмент позволяет достаточно быстро понять, как работает организация, какова взаимосвязь ее структурных компонентов, какова роль отдельных индивидов в принятии важных организационных решений.

## 8 ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ

Строительство представляет собой отдельную самостоятельную отрасль экономики страны. Она предназначена для ввода в действие новых, а также реконструкции, расширения, ремонта и технического перевооружения действующих объектов производственного и непроизводственного назначения. Главная роль отрасли заключается в создании условий для динамичного развития экономики страны.

Строительство обслуживают практически все отрасли промышленности. Например, для перевозки строительных материалов, строительных конструкций и строительной техники используются практически все виды транспорта: автомобильный, железнодорожный, морской и воздушный. Для отделки зданий используются продукты химического производства: лаки, краски и многое другое. Величина транспортных расходов в затратах на строительство иногда достигает 20–25 %.

По объему производимой продукции и количеству занятых людских ресурсов на строительную отрасль приходится примерно десятая часть.

Строительные организации осуществляют возведение, реконструкцию, капитальный ремонт зданий и сооружений, монтаж оборудования. Как отрасль материального производства строительство имеет ряд особенностей, отличающих его от других отраслей. Особенности отрасли объясняются характером его конечной продукции, специфическими условиями труда, рядом специфик применяемой техники, технологии, организации производства, управления и материально-технического обеспечения. Эти особенности подразделяются на общие, присущие всей отрасли независимо от сооружаемых объектов и их назначения, и специальные, характерные для отдельных строительных объектов.



На сегодняшний день каждому руководителю для обеспечения наиболее эффективного использования ресурсов и максимизации прибыли предприятия необходимо знание основ финансового менеджмента. Управление финансовыми ресурсами является основной и приоритетной задачей на предприятии. Теория и практика современного менеджмента совершенствуется в связи с постоянными изменениями, происходящими в экономической среде. Но проблемой все так же в настоящее время остается низкий уровень управления, несмотря на относительно высокую рентабельность. Менее всего защищены от финансовых и других рисков средние и мелкие строительные компании. Для этого остаются и внешние причины, такие как коррупция и другие риски, связанные с нестабильными рабочими кадрами, крайне низким уровнем гарантий и обязательств с поставщиками и подрядчиками и т. д.

Финансовый менеджер в строительной фирме должен знать и учитывать специфику строительной сферы.

Специфика финансового управления в строительной фирме выражается в следующем:

- 1) уникальность и продолжительность проектов;
- 2) многочисленность стадий согласования проекта;
- 3) продолжительность инвестиционного цикла;
- 4) составление проектно-сметной документации для каждого строительного объекта;
- 5) консервативность персонала;
- 6) низкая квалификация персонала;
- 7) высокая степень государственного регулирования.

В строительстве в структуре оборотных средств большой удельный вес занимает незавершенное производство, в связи с этим наблюдается продолжительный производственный цикл. За длительное время меняется цена многих материалов в сторону увеличения, необходимо учитывать и тот факт, что увеличение запасов отвлекает (замораживает) оборотный капитал.

Денежные поступления на одни и те же работы могут различаться в зависимости от климатических зон. Для строительного производства характерно составление строго определенной финансовой документации, которая необходима для подготовки строительного-монтажных работ и их проведения. Основными финансовыми документами являются: график финансирования, смета и план производственных работ.

Только после составления необходимой проектно-сметной документации можно приступать к следующему этапу строительства – собственно строительным работам. Для того чтобы гарантировать качественное их проведение, необходимо выполнить несколько обязательных условий: своевременно заказывать транспорт, строительные материалы и механизмы, поставлять их на строительный объект, соблюдать технологический процесс

и многое другое. Финансовое управление процессом осуществления работ, прежде всего, заключается в своевременном финансировании приобретения материалов, механизмов выплаты зарплаты строителям и обслуживающему персоналу. В том случае, если график осуществления работ не будет соблюдаться, себестоимость может значительно увеличиться за счет роста накладных расходов, что может также повлечь штрафные санкции. На основе договоров на строительство с заказчиками, а также договоров, заключенных с поставщиками материально-технических ресурсов, устанавливается сметная стоимость, на основе которой осуществляется финансирование строительства. Цена определяется в каждом отдельном случае, в связи с различным характером затрат и неоднородностью сооружаемых объектов. Сметная стоимость составляется на основе прямых затрат, накладных расходов и плановых накоплений. Данный порядок построения цены определяет нормативный метод планирования прибыли.

Сезонность является одной из основных проблем финансового управления в строительной сфере. Как правило, именно зимой денежные средства поступают нерегулярно, а объем работ является недостаточным. Часто заказчики не хотят оплачивать проведение работ, которые в другое время года стоят дешевле.

Существует прямая связь между квалификацией сотрудников и качеством возводимых ими объектами. Недостаток информации о существующих технологических возможностях ограничивает развитие строительного сектора.

Также одной из особенностей менеджмента в строительстве является набирающий свои обороты в Республике Беларусь лизинг. В лизинг может передаваться практически любой объект активной части основных фондов, если он не уничтожается в производственном цикле. В зависимости от характера объекта лизинга различают лизинг движимого имущества (машинно-технический лизинг) и лизинг недвижимого имущества. В строительстве объектами движимого лизинга могут быть:

– транспортные средства (грузовые и легковые автомобили, панелевозы, автомобильные краны, пневмоколесные краны, передвижные электростанции и компрессоры и др.);

– строительная техника (землеройные машины – экскаваторы, бульдозеры, скреперы, автогрейдеры; подъемно-транспортные машины – башенные краны, гусеничные краны, автогидроподъемники, строительные подъемники, погрузчики и др.);

– смесительные машины и средства малой механизации (бетоносмесители и растворо-смесители, бетононасосы, транспортеры ленточные, сварочные агрегаты и др.);

– механизированный инструмент (инструменты с электроприводом и пневмоприводом – сверлильные машины, шлифовальные машины, трамбовки, отбойные молотки и др.);

- мобильные заводы (щебеночные, растворо-бетонные и др.);
- средства вычислительной техники;
- другое строительное оборудование, механизмы и приборы.

Объектами лизинга недвижимости являются здания и сооружения производственного назначения. В настоящее время в России аренда недвижимости приобрела широкие масштабы, а в Беларуси только набирает обороты. Однако ее конкретные формы не имеют полного тождества (по условиям сделок, распределению ответственности между сторонами, объемам приобретаемых ими прав и другим параметрам) с лизингом недвижимости, получившим распространение за рубежом.

Как правило, в лизинговой сделке принимают участие три субъекта: лизингодатель, лизингополучатель и продавец оборудования, т. е. поставщик.

Лизингодателем в строительстве могут являться:

- управление механизации, передвижные механизированные предприятия и другие, в уставе которых предусмотрен этот вид деятельности;
- финансовая лизинговая компания, создаваемая специально для осуществления лизинговых операций, основной и фактически единственной функцией которой является оплата имущества, т. е. финансирование сделки;
- специализированная лизинговая компания, которая в дополнение к финансовому обеспечению сделки берет на себя комплекс услуг нефинансового характера: содержание и ремонт имущества, замену изношенных частей, консультации по его использованию и т. д.;
- любая фирма или предприятие, для которых лизинг непрофилирующая, но и не запрещенная уставом сфера предпринимательства и которые имеют финансовые источники для проведения лизинговых операций.

Лизингополучателем может быть любое юридическое лицо независимо от формы собственности: государственные и муниципальные унитарные предприятия (организации), кооперативы, хозяйственные товарищества или общества.

Поставщиком имущества может быть также любое юридическое лицо: производитель имущества, снабженческо-сбытовая, торговая организация и т. д.

Схема лизинговой сделки такова: будущий лизингополучатель, нуждающийся в определенных видах имущества, самостоятельно подбирает располагающего этим имуществом поставщика. В силу отсутствия собственных средств и доступа к заемным средствам для приобретения имущества в собственность он обращается к будущему лизингодателю, имеющему необходимые средства, с просьбой об его участии в сделке. Это участие лизингодателя выражается в покупке им имущества у поставщика в

собственность и последующей его передаче лизингополучателю во временное пользование на оговоренных в лизинговом соглашении условиях.

В зависимости от экономических условий число участников сделки может расширяться или сокращаться. Кроме перечисленных трех сторон в ряде случаев в сделке могут принимать участие брокерские лизинговые фирмы, которые непосредственно не занимаются предоставлением имущества, а выполняют роль посредников между поставщиком, лизингодателем и лизингополучателем. За рубежом при крупных многомиллионных сделках количество участников может увеличиваться до 6–7, в числе которых брокерские фирмы, трастовые корпорации, финансирующие учреждения и т. д.

Состав участников сделки сокращается при операционном лизинге, если поставщиком и лизингодателем является одно и то же лицо, например, управление механизации, которое выступает как лизинговая компания. В таких случаях вопросами лизинга занимаются дочерние фирмы или филиалы в составе предприятий-производителей службы управления маркетингом.

При выделении видов лизинга исходят из признаков классификации: состав участников сделки, тип передаваемого в лизинг имущества, степень его окупаемости, условия амортизации и отношение к налоговым и амортизационным льготам, объем обслуживания, сектор рынка, где проводятся операции, характер лизинговых платежей.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 **Акулич, И. Л.** Маркетинг : учеб. для экономических специальностей вузов / И. Л. Акулич. – 6-е изд., испр. – Минск : Выш. шк., 2009. – 511 с.
- 2 **Анохина, Н. Н.** Прикладной маркетинг : пособие для экономических специальностей вузов и средних специальных учебных заведений / Н. Н. Анохина, Г. А. Щербич. – Минск : Изд-во Гревцова, 2008. – 223 с.
- 3 **Годин, А. М.** Маркетинг : учеб. / А. М. Годин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2006. – 756 с.
- 4 **Котлер, Ф.** Маркетинг. Менеджмент : учеб. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 816 с.
- 5 Экономика строительства : учеб. / под общ. ред. И. С. Степанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : Юрайт-Издат, 2007. – 620 с.
- 6 Сегментация рынка [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа : <http://www.virtual-stroy.ru/stroitel'naya-produktsiya/segmentatsiya-ryinka.html>. – Дата доступа : 17.11.2014.

Учебное издание

*БОЙКАЧЕВА Елена Владимировна*  
*БОЙКАЧЕВ Михаил Анатольевич*  
*ДРОБЫШЕВСКАЯ Анна Байрамгельдыевна*

**ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА И МЕНЕДЖМЕНТА**

Учебно-методическое пособие

Редактор Н. Г. Шеметкова  
Технический редактор В. Н. Кучерова  
Корректор Т. А. Пугач

Подписано в печать 05.07.2016 г. Формат бумаги 60×84 1/16.  
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать на ризографе.  
Усл. печ. л. 3,95. Уч.-изд. л. 4,91. Тираж 200 экз.  
Зак. № . Изд. № 22

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Белорусский государственный университет транспорта.  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий  
№ 1/361 от 13.06.2014.  
№ 2/104 от 01.04.2014.  
Ул. Кирова, 34, 246653, г. Гомель