

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Київський національний університет будівництва і архітектури

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

*Рекомендовано вченою радою Київського національного університету
будівництва і архітектури як навчальний посібник для студентів
спеціальностей 192 «Будівництво і цивільна інженерія»,
073 «Менеджмент», 051 «Економіка», 071 «Облік та оподаткування»
освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»*

Київ 2024

УДК 65.01: 339.138 (076)

О-75

Автори: Г. М. Рижакова, д-р екон. наук, професор;
В. Б. Яковенко, д-р техн. наук, професор;
І. С. Івахненко, д-р екон. наук, професор;
Ю. А. Чуприна, д-р екон. наук, професор;
В. О. Поколенко, д-р техн. наук, професор;
А. В. Шпаков, д-р екон. наук, професор;
Д. О. Приходько, канд. техн. наук, доцент;
М. В. Горбач, канд. техн. наук, доцент

Рецензенти: С. П. Стеценко, д-р екон. наук, професор,
Київський національний університет будівництва і архітектури;
Н. В. Валінкевич, д-р екон. наук, професор,
Поліський національний університет;
О. Г. Деркач, канд. екон. наук, доцент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

*Затверджено на засіданні вченої ради Київського національного
університету будівництва і архітектури, протокол № 7 від 28 березня 2024 року.*

Основи менеджменту і маркетингу : навчальний посібник /
О75 Г. М. Рижакова та ін. – Київ : КНУБА, 2024. – 176 с.

ISBN 966-301-087-8

Викладено основні положення теорії управління, базовані на світових досягненнях і врахуванні практичного досвіду в сучасних умовах. Наведено структуру, склад організації та процесів управління, зв'язувальні процеси, функції управління, групову динаміку й керівництво, умови забезпечення ефективної діяльності організації. Адаптовано до застосування комп'ютерних технологій навчання.

Призначено для студентів спеціальностей, 192 «Будівництво і цивільна інженерія», 073 «Менеджмент», 051 «Економіка» та 071 «Облік та оподаткування» освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр».

УДК 65.01: 339.138 (076)

© Г. М. Рижакова, В. Б. Яковенко,
І. С. Івахненко та ін., 2024

ISBN 966-301-087-8

© КНУБА, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП. ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ КУРСУ	5
--	----------

ЧАСТИНА I. МЕНЕДЖМЕНТ

1. СКЛАД ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ	6
1.1. Організація, планування та управління	6
1.2. Еволюція методів управління	10
1.3. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації	12
2. ЗВ'ЯЗУВАЛЬНІ ПРОЦЕСИ	18
2.1. Комунікація	18
2.2. Прийняття рішень	21
2.3. Моделювання, методи прийняття рішень	26
3. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ	29
3.1. Стратегічне планування	29
3.2. Реалізація стратегічного планування	30
3.3. Організація взаємодії та повноваження	33
3.4. Побудова організації	36
3.5. Мотивація	38
3.6. Контроль	41
4. ГРУПОВА ДИНАМІКА ТА КЕРІВНИЦТВО	44
4.1. Групова динаміка	44
4.2. Керівництво: влада і вплив	46
4.3. Лідерство: стиль і ситуація	49
4.4. Керування конфліктами, змінами та стресами	52
5. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	55
5.1. Управління трудовими ресурсами	55
5.2. Управління виробництвом: створення операційної системи . . .	57
5.3. Управління виробництвом: функціонування операційної системи .	60
5.4. Управління продуктивністю: комплексний підхід	64
ТЕСТИ З МЕНЕДЖМЕНТУ	68
ЗАПИТАННЯ ТА ВІДПОВІДІ ДО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ . . .	73

ЧАСТИНА II. МАРКЕТИНГ

1. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ	91
1.1. Задоволення потреб та основи маркетингу	91
2. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ	96
2.1. Управління маркетингом	96
2.2. Розробка системи маркетингу	99
3. СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ	101
3.1. Система маркетингової інформації	101
4. МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ	105
5. РИНКИ І КУПІВЕЛЬНА ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧІВ . . .	109
6. СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ, ВИБІР ЦІЛЬОВИХ РИНКІВ І ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВАРУ	114
7. РОЗРОБКА ТОВАРІВ: ТОВАРИ, ТОВАРНІ МАРКИ, ПЛАНУВАННЯ, ПОСЛУГИ	117
8. ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІН НА ТОВАРИ: ЗАВДАННЯ, ПОЛІТИКА, ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМИ ЦІНОУТВОРЕННЯ	123
9. МЕТОДИ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ ТОВАРІВ: КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ, РУХ, РОЗДРІБНА І ОПТОВА ТОРГІВЛЯ . . .	127
10. ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ: СТРАТЕГІЯ КОМУНІКАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДАЖУ, РЕКЛАМА, ОСОБИСТИЙ ПРОДАЖ І УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ	132
11. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ, ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ	139
12. МАРКЕТИНГ ПОСЛУГ І МАРКЕТИНГ У НЕКОМЕРЦІЙНІЙ СФЕРІ	143
ТЕСТИ З МАРКЕТИНГУ	146
ЗАПИТАННЯ ТА ВІДПОВІДІ ДО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ . .	153
СПИСОК ДЖЕРЕЛ	170

ВСТУП. ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ КУРСУ

Розвиток ринкових відносин встановлює погляд на підприємство як інструмент підприємництва. Законодавство визначає підприємство як самостійний господарюючий статутний суб'єкт, що має права юридичної особи і здійснює виробничу, науково-дослідну і комерційну діяльність із метою одержання прибутку. Закон про підприємництво визначає, що підприємництво – це систематична діяльність з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг і заняття торгівлею з метою одержання прибутку, що передбачає самостійну ініціативу та значний ступінь власного ризику. В умовах конкуренції така ціль потребує постійного пошуку або створення нових ринкових можливостей для виготовлення продукції або надання послуг.

Викладання предмета передбачає такі вимоги:

1) засвоєння знань з основ підприємництва, менеджменту та маркетингу на підставі досвіду країн із розвинутими ринковими відносинами та досвіду вітчизняних підприємств, а також висвітлення головних концепцій підприємництва й управлінської діяльності;

2) формування чітких уявлень про сучасні методи управління організаціями орієнтовно на будівництво, виготовлення та застосування будівельної техніки, будівельних виробів і конструкцій;

3) вироблення навиків обґрунтування ринкових пропозицій, об'єднання виробників для досягнення тактичних і стратегічних цілей, застосування маркетингових інструментів для управління організацією в будівництві.

Вивчення предмета спрямоване на створення чітких уявлень про сучасні системи підприємництва й управління, основи обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень, знання законодавчих і нормативних актів, що регламентують підприємницьку діяльність, елементи організації і процесу управління, процесу зв'язку, моделі та методи прийняття рішень, функції управління, групову динаміку й керівництво, забезпечення ефективної діяльності організації, досвід видатних іноземних і вітчизняних підприємців.

На підставі вивчення дисципліни потрібно вміти:

- самостійно знаходити нові ринкові можливості для підприємства та обґрунтовувати заходи модифікації діяльності підприємств в умовах конкуренції;

- створювати сучасний стиль керівництва в поєднанні ресурсів, повноважень, психології відносин, динамізму зовнішнього середовища;

- використовувати інноваційні можливості, оперативно приймати рішення та прогнозувати розвиток організацій;

- орієнтуватися у спеціальній літературі з питань підприємства, маркетингу, менеджменту, застосовувати сучасні комп'ютерні технології управління.

ЧАСТИНА I. МЕНЕДЖМЕНТ

1. СКЛАД ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ

1.1. Організація, планування та управління

Що таке організація і чому вона потребує управління? Головні ознаки діяльності організації зумовлені назвою. Наприклад, акціонерне товариство з випуску екскаваторів (АТЕК), корпорація «УкрБУД», трест «Будмеханізація», житлово-будівельний комбінат, завод залізобетонних виробів.

Організації об'єднують множину, або групу, людей і матеріальних ресурсів. Але чим вони відрізняються від футбольної зустрічі, концерту або вистави? Існують головні ознаки, за якими множина людей і ресурсів дістає назву організації:

- 1) присутні принаймні дві особи вважають себе часткою організації;
- 2) існує принаймні одна спільна мета;
- 3) сформована група осіб, які свідомо працюють разом для досягнення спільної мети.

Поєднання цих ознак дає визначення організації як множини людей і ресурсів, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети (рис. 1.1). Сократу належать два принципи побудови організації, або об'єднання частин до цілого. Принцип «золота», коли ціле складається з якісно однакових частин. Принцип «обличчя», коли ціле складається з якісно різних частин.



Рис. 1.1. Визначення організації

Існують формальні, неформальні і складні організації. Усі організації мають спільні риси й характеристики, що вміщують ресурси, залежність, розподіл праці. Розглянемо їх, щоб з'ясувати потребу в управлінні ними.

Ресурси. У загальному вигляді цілі будь-якої організації передбачають перетворення ресурсів для досягання результатів. Головні ресурси – люди, кошти, матеріали, технологія та інформація.

У наш час уперше за світову історію розвитку організацій важлива увага надається інформації. Інформація стає рівноправною частиною ресурсів. Тому така важливе значення мають засоби збереження,

перетворення та передачі інформації, різноманітні комп'ютерні технології.

Згідно з таблицею (наведена нижче), зокрема, можна зробити такий висновок, що для успішного функціонування різних видів організацій потрібні інженери-механіки. Отже, ця кваліфікація охоплює значну множину організацій і вірогідно матиме постійну потребу на ринку праці.

Зв'язок між цілями та ресурсами доцільно подавати в матричному вигляді.

Організація	Матеріали	Технологія	Люди	Інформація
АТЕК – акціонерне товариство з випуску екскаваторів	Метали, пластмаси	Обробка металів, конструювання	Робітники, інженери-механіки	Звітність, реалізація
Трест будівельної механізації (обслуговування)	Будівельні машини	Будівельно-монтажні роботи, транспорт	Бульдозеристи, виконробы, механіки	Звітність, забезпечення
Заводи залізобетонних виробів (виробництво)	Будівельні матеріали, цемент, щебінь	Виготовлення сумішей. Ущільнення	Бетонувальники, формувальники, механіки	Звітність, реалізація

Залежність від зовнішнього середовища. Залежність організації та її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем визначається подальшою схемою (рис. 1.2).

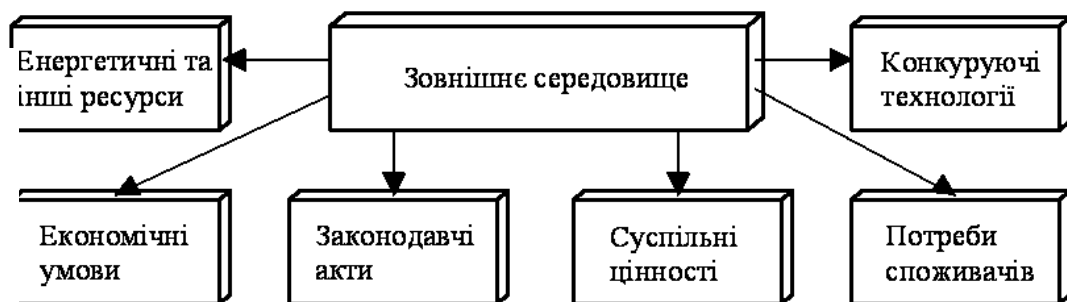


Рис. 1.2. Склад зовнішнього середовища

Організації залежні від зовнішнього середовища за ресурсами й потребами користувачів.

Розподіл праці. Розподіл праці на компоненти передбачає горизонтальний розподіл праці, забезпечення зв'язку між результатами окремої праці та вертикальний розподіл праці.

Координація праці окремих підмножин робітників для досягнення спільної мети зумовлює потребу в управлінні.

Щоб забезпечити успіх діяльності множини робітників, слід координувати вертикальний розподіл праці. Управління виникає як потреба створення взаємозв'язку між працівниками, ресурсами та цілями.

Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, які потрібні для формування та досягнення цілей організації (рис. 1.3).

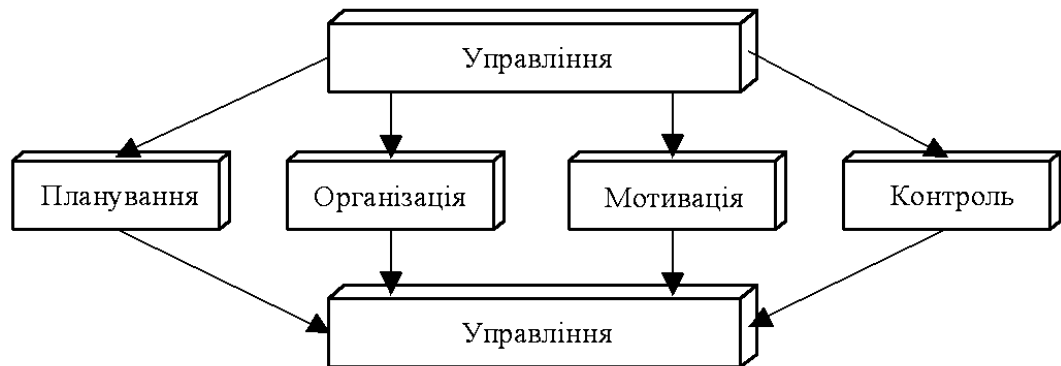


Рис. 1.3. Структура управління

Управління орієнтовано на успіх і може здійснюватися різними методами (рис. 1.4). Та організація, яка досягла своєї мети, вважається такою, що здобула успіх. Компоненти успіху: якість управління, цінність цілей, обсяг прибутку.

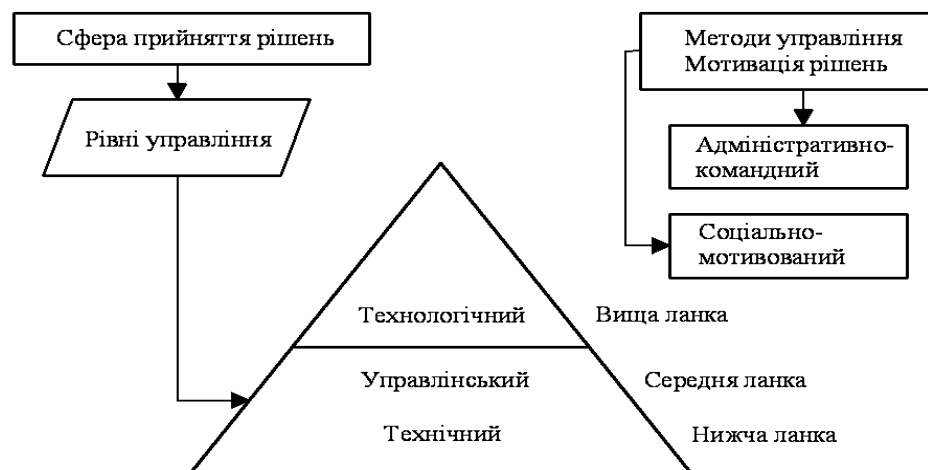


Рис. 1.4. Рівні та методи управління

Відповідно до діяльності організації успіх полягає ось у чому:

1) виживання в умовах конкуренції та швидкої зміни потреб споживачів;

2) результативність і ефективність – передбачають виготовлення лише потрібних виробів у достатній кількості, максимальний прибуток;

3) продуктивність;

4) практична реалізація. До неї належать ті рішення щодо управління, які реалізуються в конкретних умовах економічних відносин. Продуктивність подається в системному вигляді (рис. 1.5).

$$\text{Продуктивність} = \frac{\text{Кількість одиниць на виході}}{\text{Кількість одиниць на вході}}$$
$$\text{Продуктивність} = \frac{\text{Ціна}}{\text{Затрати}} \quad \xrightarrow{\text{Вхід}} \boxed{\Pi} \xrightarrow{\text{Вихід}}$$

Рис. 1.5. Визначення продуктивності

Важлива ознака продуктивності – якість. Споживач, маючи свободу вибору, вибирає продукцію з найвищою якістю.

Як забезпечити успіх діяльності організації? Які управлінські рішення потрібні для підвищення продуктивності, якості продукції, її конкурентоздатності? Відповідь полягає в аналізі відносин і використанні ситуаційного підходу.

Діяльність організацій залежить від аналізу стану взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 1.6).

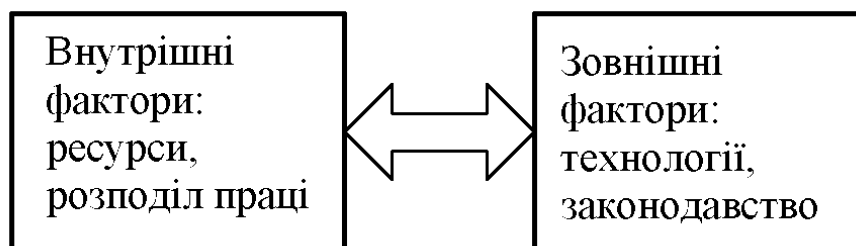


Рис. 1.6. Взаємодія внутрішніх і зовнішніх факторів

Внутрішні та зовнішні фактори динамічно пов'язані і впливають один на одного, створюючи індивідуальні умови діяльності організації.

Гнучкість організації полягає у множині цілей, взаємному зв'язку ресурсів і технологій, вчасному впровадженні наукових розробок, якості реклами продукції, аналізі ринкових можливостей, оптимальному виборі в конкретній управлінській ситуації.

1.2. Еволюція методів управління

Методи управління як самостійна дисципліна отримують значний розвиток лише в наш час. Але управління існувало з давніх часів. Чому ці методи мають таке важливе значення зараз? Відповідь полягає у порівнянні якостей організації.

Отже, розвиток виробництва, техніки, науки зумовлює потребу у відокремленні управління як самостійного виду діяльності та створенні нової кваліфікації.

У наш час утворилися чотири школи управління, які характеризують цей процес із позицій: наукове управління, адміністративний підхід, процесний підхід з погляду людських відносин, системний або ситуаційний підхід.

Порівняння якостей старої та сучасної організації

Стара організація	Сучасна організація
Мала кількість великих організацій	Значна кількість великих організацій
Мало керівників	Багато керівників середньої ланки
Управління не відокремлено від основної діяльності	Управління відокремлено
Право на управління здобувається силою чи успадкуванням	Право на управління делегується на підставі компетентності
Мала кількість людей, що приймають важливі рішення	Велика кількість людей, що приймають важливі рішення
Орієнтація на наказ та інтуїцію	Орієнтація на колективну працю і раціональність

Послідовно розглянемо розвиток цих напрямів.

Узагалі організація розглядається як множина взаємозалежних елементів.

Кількісно визначаються складові частини відносин, на цій базі формулюються головні ознаки різних шкіл управління.

Наукове управління пов'язано з аналізом виробничої діяльності та пошуком раціональних прийомів праці (Ф. Тейлор, 1885–1920 рр.). Методи та підходи, використовувані в техніці, можуть бути застосовані для досягнення цілей організації. Адміністративне управління пов'язано з аналізом структури організації, пошуком раціональних структур і методів (А. Файоль, 1920–1950 рр.).

Принципи управління А. Файоля:

- 1) розподіл праці;
- 2) повноваження і відповідальність;
- 3) дисципліна;

- 4) єдиноначальність;
- 5) односпрямованість;
- 6) особисті інтереси, підпорядковані загальним;
- 7) винагорода персоналу;
- 8) централізація;
- 9) підпорядкованість нижчих керівників вищим;
- 10) порядок;
- 11) справедливість;
- 12) постійність робочого місця;
- 13) ініціатива;
- 14) корпоративний дух (сила в союзі).

Психологічне управління пов'язано з урахуванням людських відносин (М. Паркер, 1950).

Процесний підхід. Процесне управління набуває найбільшого поширення в наш час.

Управління розглядають як процес взаємопов'язаних дій. Виникає потреба в інформації та своєчасному контролі управлінських дій: локальне і глобальне планування дій управління; розширення мотивації; врахування нелінійних зв'язків між якістю праці й винагородою; розвиток арсеналу винагород; соціальна зацікавленість; контроль уведення стандартів і вимірювання та порівняння досягнень (рис. 1.7).

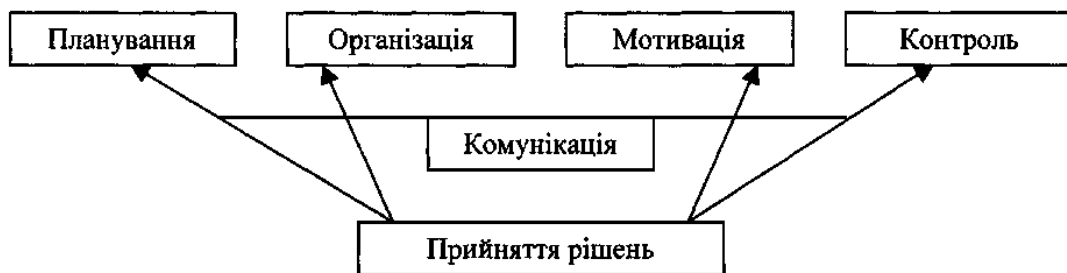


Рис. 1.7. Структура прийняття рішень

Системний підхід. Передбачає урахування зовнішніх факторів, що впливають на функціонування системи. Організація є не замкненою, а відкритою системою (рис. 1.8).

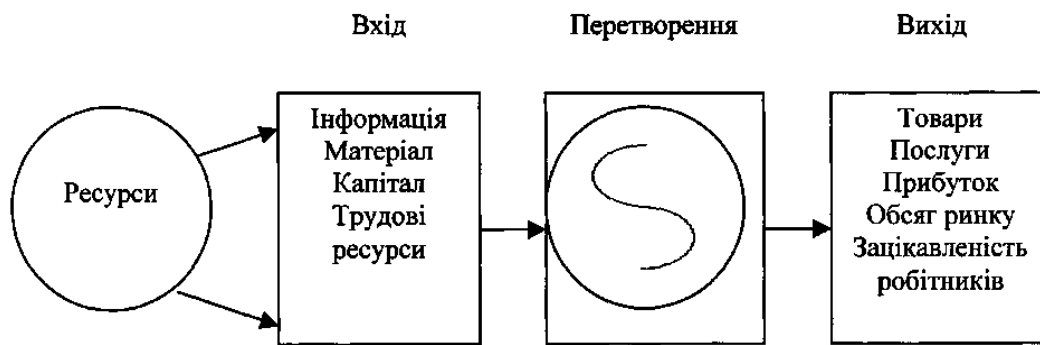


Рис. 1.8. Системне управління організацією

Ситуаційний підхід. Враховує імовірність обставин, змінність внутрішнього середовища організації, її реакцію на динамізм зовнішніх факторів.

Функціонування організації залежить від рівня визначеності множини внутрішніх і зовнішніх змінних, які істотно впливають на її стан. Ці змінні визначають ситуацію.

Методологія ситуаційного підходу полягає у застосуванні таких положень:

1. Освоєння керівником системних підходів і методів управління.
2. Відчуття корисних і зайвих, шкідливих наслідків керівних дій (контроль).
3. Правильна інтерпретація ситуації, виділення найважливіших змінних (інформація).
4. Зв'язок конкретних прийомів із конкретною ситуацією для мінімізації від'ємного ефекту (гнучкість).

1.3. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації

Внутрішнє середовище організації схематично можна подати, як показано на рис. 1.9.

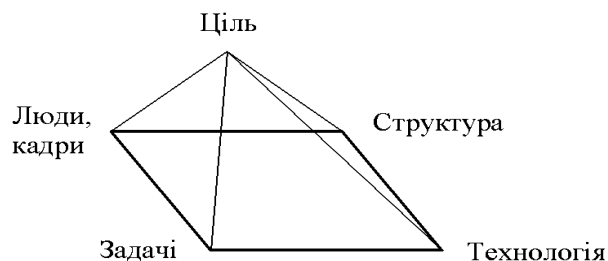


Рис. 1.9. Внутрішнє середовище організації

Організація – це множина людей із визначеними цілями. Вона є засобом досягнення мети і складається з підрозділів.

Цілі організації визначаються такою схемою (рис. 1.10):

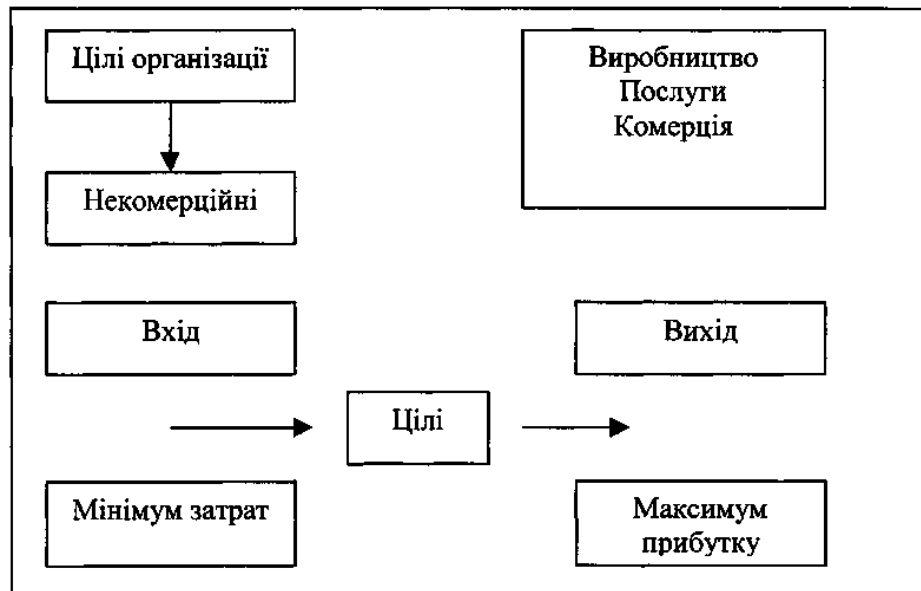


Рис. 1.10. Цілі організації

Цілі підрозділів різні відповідно до їх різної ваги.

Структура організації – це множина взаємовідносин рівнів управління і функціональних областей.

Розподіл праці можна показати таким чином (рис. 1.11):

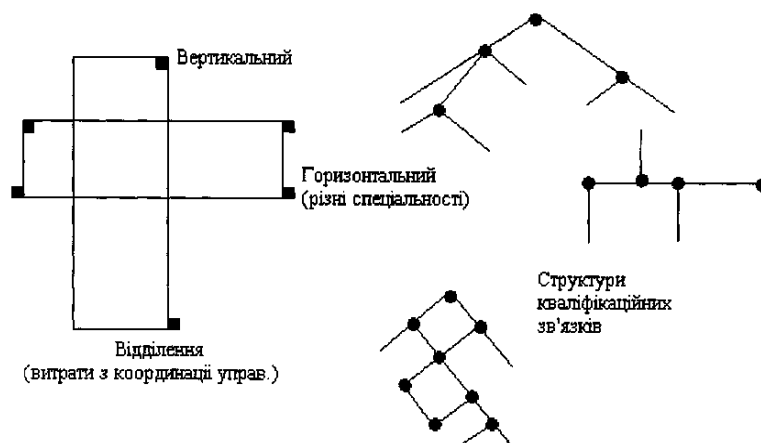


Рис. 1.11. Схема розподілу праці

Задачі виникають із розподілу праці. Вони мають різні ознаки: робота з людьми, предметами, інформацією.

Технологія є перетворенням (або засобами перетворення) інформації та матеріалів у послуги і продукти. Це визначається подальшою структурною схемою (рис. 1.12).

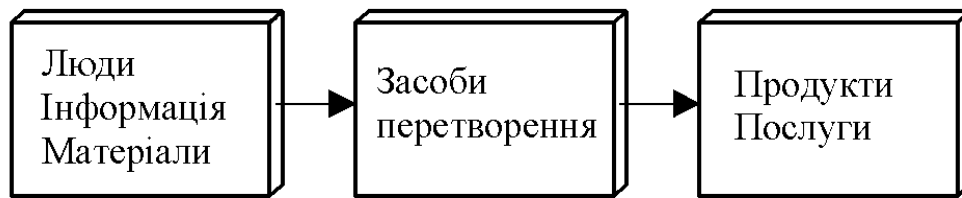


Рис. 1.12. Системне управління технології

Таким чином, технологія за своїм складом сумісна з визначанням системи. Вплив технології у наш час збільшився завдяки промисловій революції, стандартизації, механізації, застосуванню конвеєрних ліній, впливом ритму виробництва. Стандартизація є процесом встановлення однакових засобів вимірювання та визначення якості. Поширилась як стандартизація зброї. Механізація полягає у заміні машинами й механізмами праці людини. Зараз найбільшого поширення набуває поєднання цих напрямів, роботизація та створення гнучких виробничих систем. Наприклад, конвеєрна лінія Форда, створена в 1913 р., стандартизувала збірку, автомобілів, що дало змогу зменшити ціну майже в 10 разів.

Взаємозв'язок технологій, цілей і структури визначається конкретним завданням (рис. 1.13).

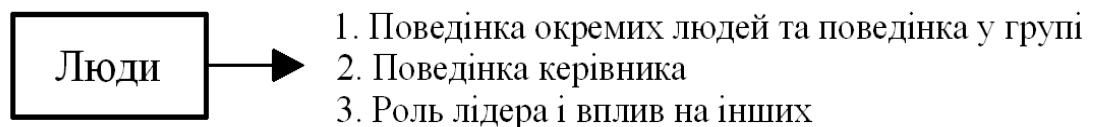


Рис. 1.13. Взаємозв'язок технологій, цілей і структури

Сучасні класифікації технологій

Д. Вудворд	Д. Томпсон
1. Одиначне, малосерійне	1. Багатоцанкові технології
2. Масове, крупносерійне	2. Посередницькі технології
3. Неперервне виробництво	3. Інтенсивні технології

Перша класифікація побудована на використанні ознаки кількості товару в одиницю часу. Друга класифікація базується на ознаках різних технологій.

Якість технології визначається особистим вибором користувачів. Тому потреби та поведінка окремих людей і груп є важливою ознакою внутрішніх змінних організації. Вплив людей визначається врахуванням таких чинників (рис. 1.14):

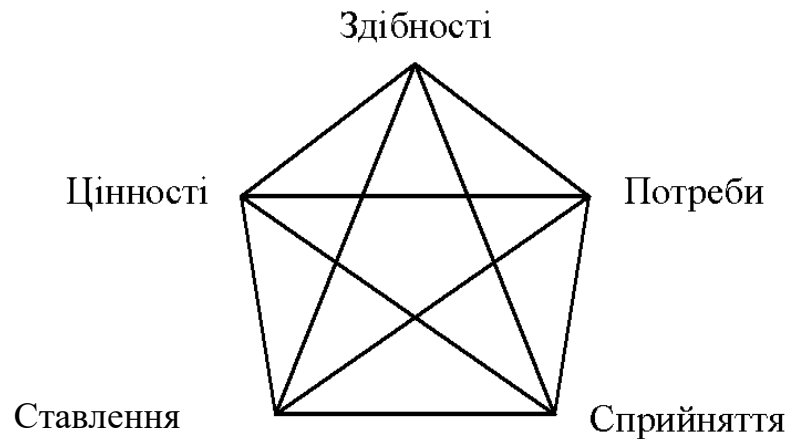


Рис. 1.14. Характеристика особистості

Характеристики, що окреслюють особистість:

- 1) здібності (талант);
- 2) потреби (влада, увага);
- 3) сприйняття (фобії);
- 4) ставлення, точка зору (що подобається);
- 5) цінності (що добре, а що ні, школа, виховання).

Набір цих ознак нестабільний для людей, він має всілякі зміни, пов'язані із зовнішніми обставинами, тому поведінка визначається як оптимальне маневрування цими якостями у швидко змінюваних обставинах.

Існують фактори зовнішнього середовища, які найістотніше впливають на поведінку групи (впливають на поведінку людей):

1. Керування на досягнення спільної мети.
2. Вирішення конфліктних ситуацій.
3. Створення колективу.
4. Подолання стресових ситуацій.

Компанія INTEL, наприклад, практикує рівність робітників всіх ланок, право висловлення своєї точки зору з приводу стратегічних питань нижчим за ланкою робітником.

Зовнішнє середовище організації

Сучасні організації мають пристосовуватися до змін зовнішнього середовища шляхом зміни своїх внутрішніх змінних. Сучасне управління більшою мірою стикається із зовнішнім середовищем, його проблемами, ніж з внутрішніми (рис. 1.15).

Організації подібні до біологічних організмів, які на шляху еволюції змогли пристосуватися до змін властивостей зовнішнього середовища.

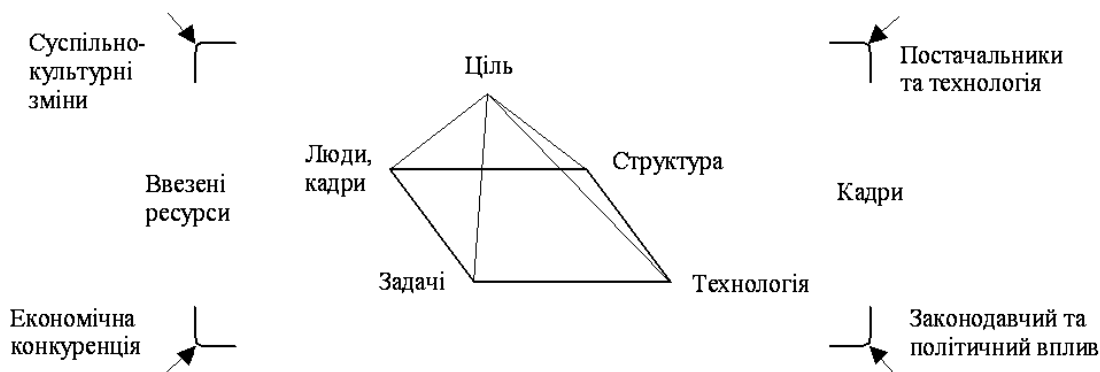


Рис. 1.15. Структура організації та зовнішнє середовище

Характеристики. Сучасність характеризується глибоким взаємозв'язком факторів, великою їх кількістю, хаотичністю появи.

Хаотичність змін – імовірнісний характер зміни факторів, складність точної оцінки.

Складність зовнішнього середовища визначається великою кількістю впливових факторів.

Рухомість середовища – динаміка виробничих відносин різна відповідно до різних галузей промисловості (наприклад, будівництво, виробництво будівельних матеріалів, застосування будівельних машин).

Невизначеність умов – визначається сучасними моделями динамічного типу (дивний атрактор і хаотичні коливання).

Соціальна відповідальність і етика. Раніше вже розглядалася множина факторів, які впливають на організацію. Існують два головні напрями цього впливу: максимум прибутку (економічна відповідальність) та соціального забезпечення (соціальна відповідальність, юридична відповідальність).

Організація – це відкрита система, а зовнішнє середовище і його вплив можна поділити на дві частини: прямого і побічного впливу (рис. 1.16).

Соціальна відповідальність визначається наявністю таких умов і властивостей:

За	Проти
1. Суспільство сприяє підприємництву 2. Ресурси для вирішення соціальних проблем 3. Меценатство 4. Моральні обов'язки	1. Зменшення прибутку 2. Підвищення цін 3. Недостатній рівень відповідальності 4. Невирішення соціальних проблем

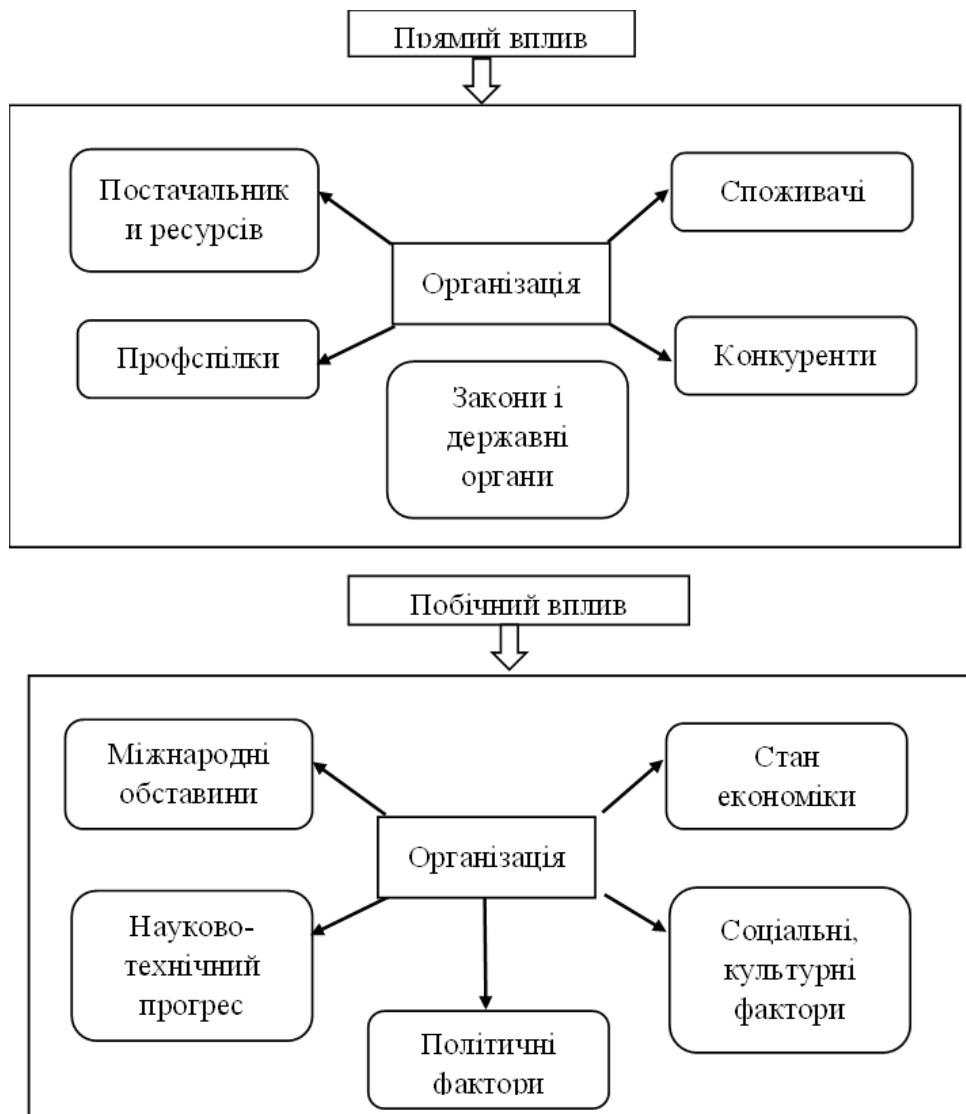


Рис. 1.16. Види впливу

Культура визначається як множина суспільних цінностей, що впливають на діяльність організації.

Етика – це система особистих цінностей відносно категорії добра і зла.

Етика – множина принципів правильної та неправильної поведінки особистості в умовах організації та суспільства.

Етичні норми істотно впливають на взаємодію організації із зовнішнім середовищем.

Рішення етичного плану бувають двох принципово різних видів інтуїтивні та засновані на знаннях.

1. Інтуїтивні рішення базуються на відчуттях за і проти, інтуїтивність рішень зростає з рівнем керівництва.

2. Рішення, засновані на знаннях, міркуваннях та довірі (знання, досвід, подібні обставини).

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність категорії «організація».
2. У чому сутність системного підходу до визначення організації?
3. Надайте характеристику зовнішнього середовища організації.
4. Надайте характеристику внутрішнього середовища організації.
5. Наведіть класифікацію організацій за правовим положенням.
6. Наведіть класифікацію організацій за характером власності.
7. Назвіть види і специфіку об'єднань підприємств.
8. Проранжуйте за критерієм пріоритетності для досягнення мети ресурси організації.
9. Опишіть основні відмінності функціонування основних організаційно-правових форм вітчизняних організацій.
10. Визначте за критерієм вагомості впливу на вітчизняні організації фактори зовнішнього середовища функціонування організації.
11. Сформуйте типові варіанти уникнення конфлікту інтересів різних груп стейкхолдерів.
12. Виокремте специфічні групи стейкхолдерів для організацій сфери туристичних послуг, фінансових установ, сфери публічного управління.

2. ЗВ'ЯЗУВАЛЬНІ ПРОЦЕСИ

2.1. Комунікація

Комунікація – це обмін інформацією у процесі функціонування та управління організацією.

Від 60 до 90 % свого часу керівник витрачає на спілкування, тобто на комунікацію. **Комунікація** – це зв'язувальний процес обміну інформацією між двома людьми і головна перешкода успіху діяльності організації.

1. Комунікація організації із зовнішнім середовищем здійснюється через:

- а) рекламу, побудову «іміджу», образу організації;
- б) вплив на державні постанови (лобізм).

2. Комунікація на різних рівнях організації.

Міжрівнева комунікація має такі форми: вертикальна (наприклад, керівник – підлеглі) і горизонтальна – між відділами (рис. 2.1).

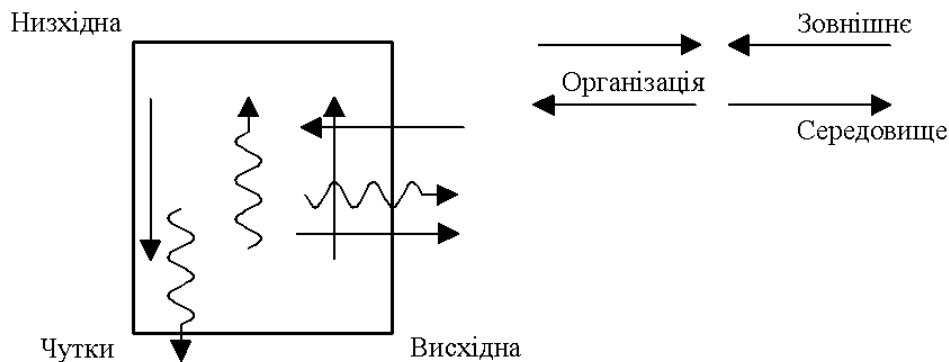


Рис. 2.1. Рівні комунікації

Гуртки якості, поширені в Японії, є прикладом гнучкого використання комунікацій.

3. Неформальні комунікації, або канал поширення чуток. Чутки мають велику швидкість передачі і з'являються там, де збираються люди.

Комунікаційний процес має чотири головні етапи (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Схема процесу комунікації

Генерація ідеї чи інформації. Модель процесу передачі інформації

Головна частина комунікаційного процесу – це виникнення ідеї, не починайте розмовляти, не почавши думати, інакше обмін інформацією буде невдалим. Ідея повинна набрати доступної форми, бути мотивованою і зрозумілою.

Канал інформації може бути не один, а два. Найкраще, якщо вони діють паралельно – письмово й усно.

Кодування – це «упаковка» для кращого сприйняття ідеї, часто цінні ідеї без належної уваги до кодування потрапляють у зону не уваги.

Передача, декодування. Через багатозначність слів і акцентів отримувач не завжди має можливість або бажання дотримуватися сприйняття ідеї, тому за нормального декодування йому потрібно виконати дії, які запевняють відправників у тому, що отримувач правильно інтерпретує ідею. Велике значення для обміну інформації має зворотний зв'язок, а також можливі перешкоди (рис. 2.3).

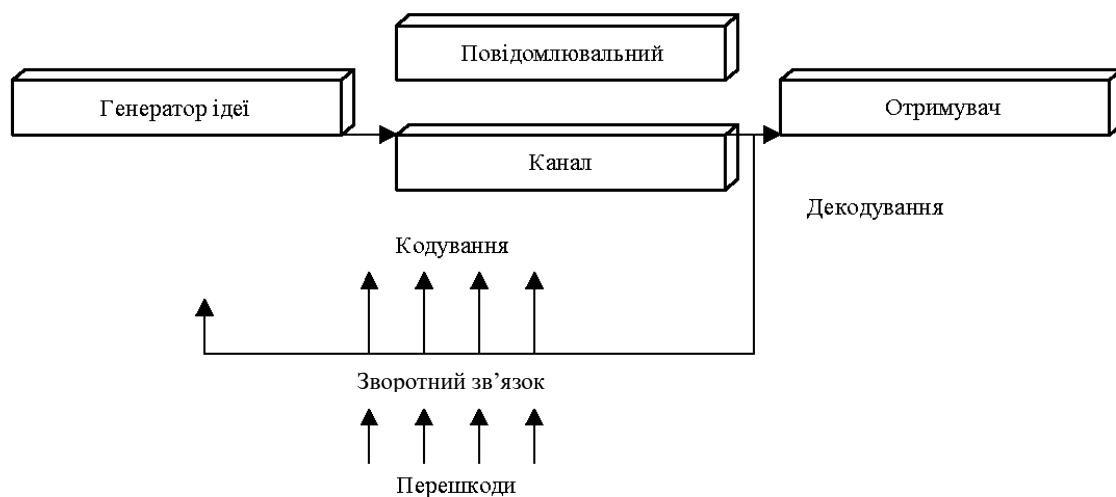


Рис. 2.3. Вплив зворотного зв'язку та перешкод на якість комунікації

Вплив зворотного зв'язку визначається вдалим використанням перешкод. **Генерація перешкод** – це діяльність, спрямована на навмисне спотворення якості ідеї.

Міжособистісні комунікації. Міжособистісні комунікації мають перешкоди. Виникнення перешкод зумовлено рядом факторів:

1. Сприйняття (різне сприйняття у різних людей).
2. Семантичні бар'єри (вертикальні перешкоди).

Семантика вивчає способи використання слів і сприйняття значень, які передаються словами. Різне значення слів є наслідком різного сприйняття в тому чи іншому культурному середовищі. Існують два види каналів передачі інформації.

Вербальний канал. Використовує слова й інші засоби передачі інформації за допомогою символів.

Невербальний канал. Використовує ознаки (наприклад, зацікавленість інформацією призведе до розширення зіниць очей, тому для перешкоди вживаються темні окуляри).

Понад 55 % повідомлень сприймаються частіше за інтонацією, виразом обличчя, модуляцією голосу (наприклад, чиста усмішка на обличчі американця під час спілкування і «кам'яний вираз обличчя у росіян і німців»).

3. Поганий зворотний зв'язок означає несприйняття повідомлень, відсутність впевненості, що слухач сприймає інформацію як потрібно.

4. Невміння слухати співбесідника.

Уміння слухати – це не лише вести себе спокійно й дати людині можливість говорити, набагато важливіше сприймати почуття співбесідника і вдало використовувати обмін інформацією для створення атмосфери взаємопорозуміння. Доречно навести деякі рекомендації із цього приводу.

Поради до мистецтва спілкування:

1. Пояснення ідей перед початком передачі.
2. Короткі, чіткі речення.
3. Увага до мови, поз, жестів, інтонацій.
4. Вивчення емпатії і відкритості (емпатія – увага до почуттів інших людей).
5. Досягнення зворотного зв'язку.

Організація комунікації. На якість комунікацій впливають такі дії.

1. Спотворення повідомлень (навмисне, наприклад: від підлеглого до керівника чи завдяки кількості).

2. Інформаційні перевантаження (велика кількість інформації не дає змоги прийняти правильні рішення).

Удосконалення комунікацій в організацій полягає у використанні таких дій:

1. Регулювання інформаційних потоків управлінськими діями.
2. Створення системи зворотного зв'язку, опитування робітників.
3. Створення системи збору пропозицій, інформаційні бюлетені.

Нині набуває великого поширення супутниковий зв'язок: ефективна комунікація між організаціями й особами на різних континентах і мобільний телефон, що забезпечує оперативний зв'язок між підприємцями в межах міста, країни.

2.2. Прийняття рішень

Управління має дві головні частини: обмін інформацією (комунікації) і вибір (прийняття рішень).

Рішення – це вибір альтернативи, виникає як реалізація процесу порівнянь. Класичним прикладом процесу порівнянь є Буриданів віслик. Задача цього віслика – брати їжу з двох абсолютно однакових копчиків сина. Тому виникає питання, якій з них він віддасть перевагу.

Менеджер приймає рішення за багатьох людей, які віддали йому це право. Відповідальність при цьому набагато більша.

Керівник як особистість, яка має приймати рішення, виконує чотири функції:

- 1) підприємця (здатність до свідомого ризику);
- 2) спеціаліста з виправлення порушень;
- 3) розподільовача ресурсів;
- 4) спеціаліста з досягнення угод.

Таким чином, для прийняття рішення потрібно мати чи бачити можливості впливу на такі фактори (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Можливості впливу

Організаційні рішення – це рішення, які спрямовані на досягнення цілей функціонування організації, тобто досягнення максимуму. Вони визначаються схемою, показаною на рис. 2.5.

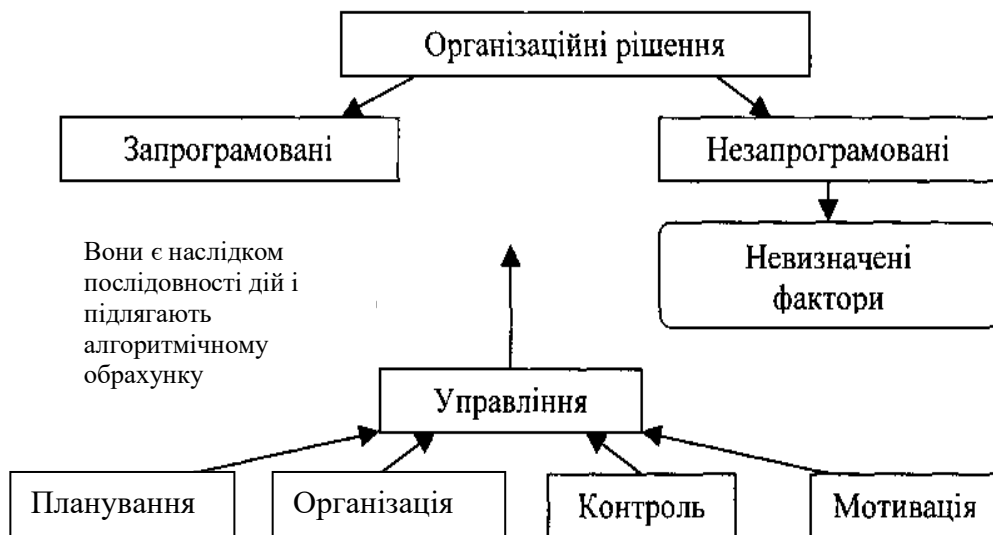


Рис. 2.5. Структура організаційних рішень

Типові рішення до складових частин управління наведено на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Склад управління

Далі розглядається процедура прийняття рішень обґрунтованих, але значною мірою не запрограмованих.

Ваше рішення – це довгостроковий компроміс. Можливі такі ситуації стосовно компромісів:

- а) рішення впливає на стан організації чи її частин у цей час незадовільно, але кінцевий результат буде задовільний;
- б) відмова від вибору, «флюгерна тактика».

Підходи до прийняття рішень. Вони базуються на двох обставинах: логіці й почуттях, тому **прийняття рішень** – це повною мірою психологічний процес.

1. Інтуїтивні рішення ґрунтуються на відчуттях за і проти.
2. Рішення, засновані на знаннях, міркуваннях і довірі (знання, досвід), подібних обставинах. Інтуїтивність рішень зростає з рівнем керівництва (рис. 2.7). Ці залежності бувають лінійні та нелінійні.

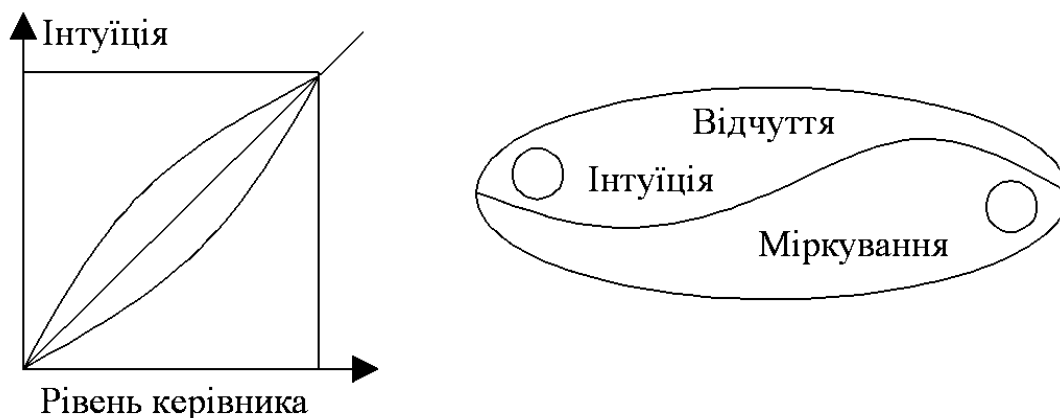


Рис. 2.7. Зв'язок інтуїції з рівнем керівництва

Рациональні рішення базуються на минулому досвіді. У цьому їх основна відмінність від тих, що ґрунтуються на міркуванні. Приймаючи рішення, слід діяти за схемою, показаною на (рис. 2.8.)

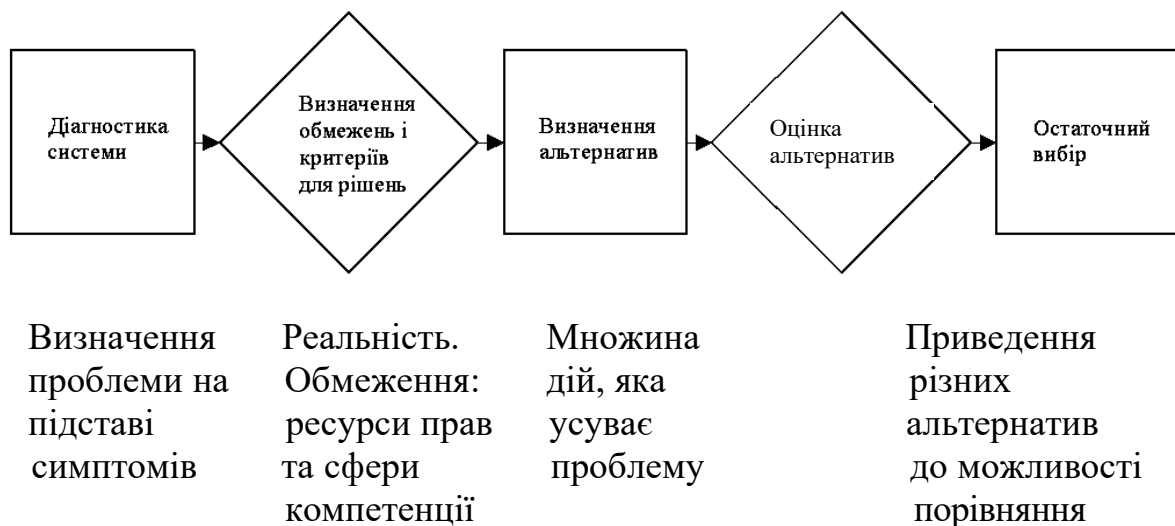


Рис. 2.8. Алгоритм раціонального прийняття рішень

Якість інформації дуже суттєво впливає на якість рішень.

Релевантна інформація – це така інформація, яка ретельно відфільтрована і стосується справи (рис. 2.9).

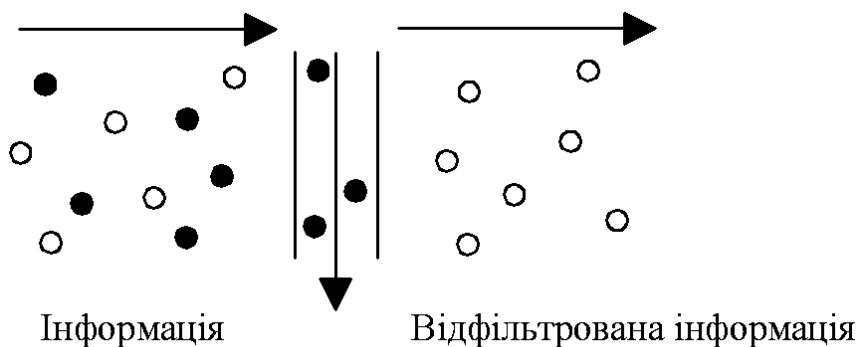


Рис. 2.9. Фільтрація та інформація

Вибір майже ніколи не базується на засобах оптимізації, увага часто надається насамперед зовнішньому результату, а не найкращому з можливих. Увага до наслідків рішень – ознака якості управління.

1. Реалізація рішення (досвід, і лише він остаточно визначає якість рішення). Реалізація рішення вдала, якщо в процесі прийняття рішення брали участь працівники різних рівнів і рангів (рис. 2.10).

2. Оцінка якості рішення визначається на підставі зворотного зв'язку. Інші фактори, які впливають на процес прийняття рішень, такі:

- а) особисті оцінки керівництва (система цінностей);
- б) середовище, де приймається рішення.

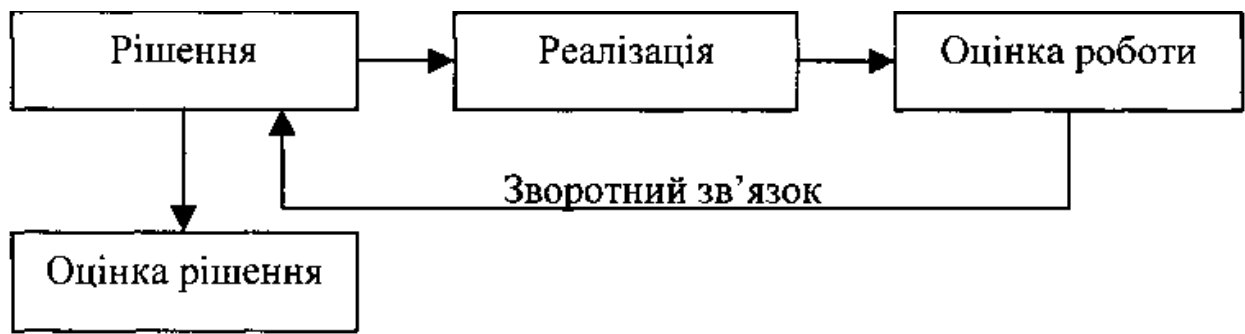


Рис. 2.10. Реалізація рішень

Щодо такого середовища можливі:

- визначеність – коли відомий результат кожного з альтернативних варіантів;
- ризик – невідома ймовірність альтернатив;
- невизначеність – невідома імовірність.

Найбільшою невизначеністю характеризуються політологічне, соціологічне та науково-містке середовище.

Швидка зміна зовнішніх обставин у таких середовищах впливає на невизначеність.

3. Інформаційні обмеження.

4. Поверхневі обмеження, що виходять з особистих симпатій чи антипатій.

5. Негативні наслідки, катастрофічний стан організації.

Невизначеність обставин та істотний вплив цього фактора витікає з нелінійного зв'язку між витратами та вигодою (рис. 2.11).

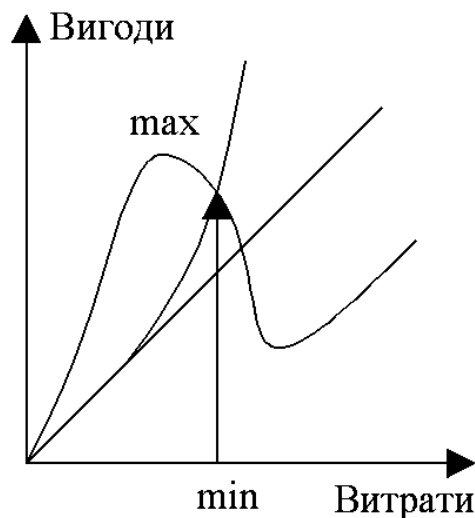


Рис. 2.11. Зв'язок між вигодою та витратами

Нелінійний зв'язок призводить до появи стохастичних властивостей динамічної системи і невизначеності умов діяльності організації. Прогнозування цих обставин істотно залежить від якості моделювання.

2.3. Моделювання, методи прийняття рішень

Для прийняття обґрунтованих рішень потрібний інструмент, досить гнучкий, щоб у складних ситуаціях прийняти рішення на підставі кількісних методів. **Моделювання** – це універсальний метод, який, крім зазначеного спрощення прийняття рішень, дає можливість ще виконати прогнозування. Моделювання засноване на системному підході.

Наука управління, системний аналіз або дослідження операцій – синоніми для визначення сучасного підходу до постановки й вирішення головних питань управління.

Наукове управління базується на трьох підходах: використання наукового методу, системна орієнтація, моделювання.

Науковий метод побудований на алгоритмі, зображеному на рис. 2.12.

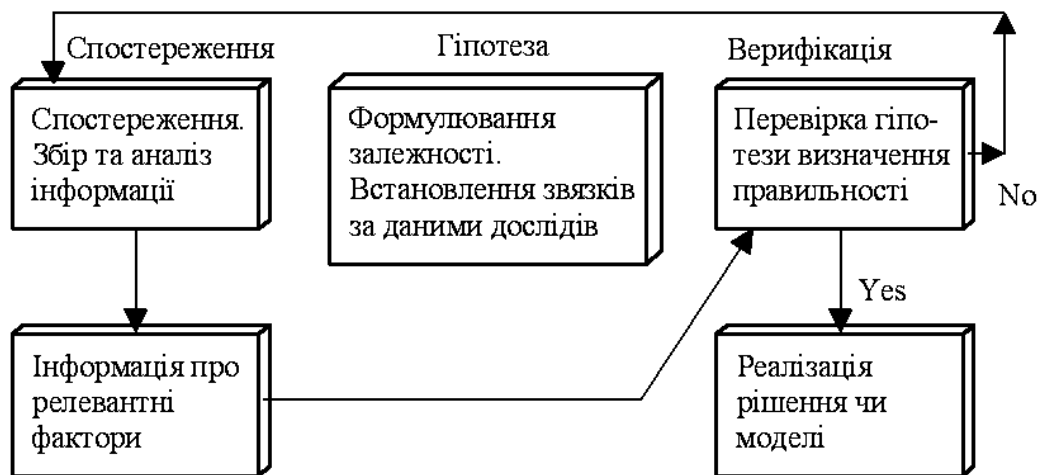


Рис. 2.12. Процедура наукового методу

Системний підхід побудований на уявленні системи. Це уявлення полягає у визначенні системних змінних (стану системи) і ще двох множин входів і виходів (рис. 2.13).

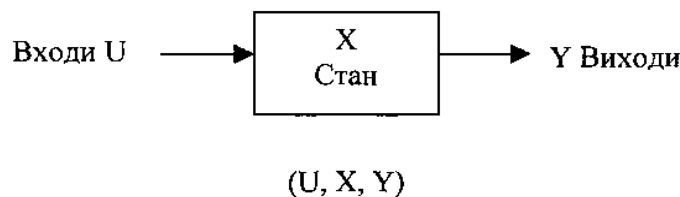


Рис. 2.13 Визначення системи

Потрібно добудувати модель (еквівалентну систему), зумовлену такими обставинами: складність, можливість експериментування, прогнозування. Існують фізичні, концептуальні та математична моделі.

Складність реального світу потребує визначення найістотніших змінних внутрішніх чи зовнішніх, вдалого вибору типу моделі.

Випробування на реальних обставинах діяльності організації може мати небезпечні або руйнівні наслідки.

Процес побудови моделі складається з таких головних частин:

1. Постановка задачі (формулювання цілі).
2. Вибір або побудова моделі.

Успіх побудови моделі значною мірою залежить від вдалої декомпозиції або розділення організації як цілісної системи на окремі частини. При цьому можливо використовувати основи теорії декомпозиції, запропоновані Г. Корном як окремої дисципліни діакоптики.

Другою важливою частиною моделювання є вибір мови для формулювання уявлень. Мови моделювання повинні мати можливість забезпечити потреби декомпозиції та діакоптики. Одна з таких мов – це мова графів зв'язку, запропонована Г. Пейнтером, Д. Корнопом, Р. Розенбергом (рис. 2.14).

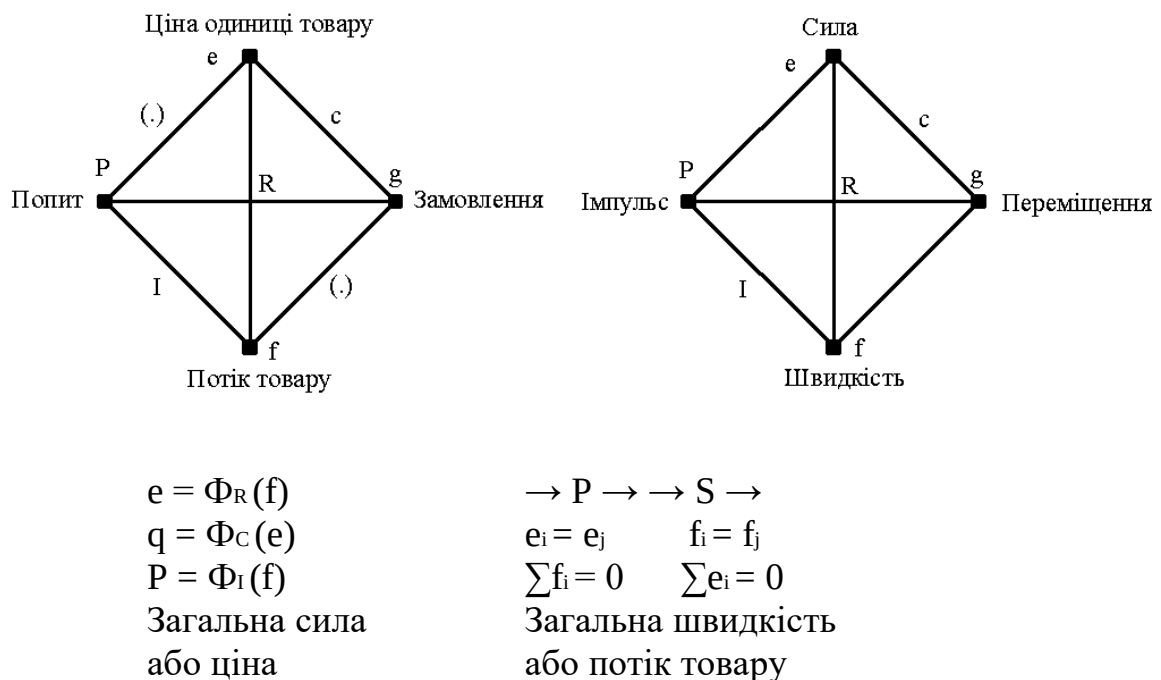


Рис. 2.14. Порівняння моделювання мовою графів зв'язку економічних і механічних систем

Ця мова вдало використовується у моделюванні динамічних систем різноманітної природи від механічних до економічних, біологічних і соціальних. Головні терміни мови графів зв'язку подаються зазначеними пірамідами стану.

- 3.Верифікація моделі, перевірка її на достовірність.
- 4.Використання моделі або її реалізація.
- 5.Оновлення, удосконалення моделі.

Моделі не буде верифікована, якщо не враховані фактори, які впливають на її якість.

Існує п'ять головних факторів якості моделі: недостовірні вихідні припущення; інформаційні обмеження; страх користувачів; слабка застосування на практиці; висока вартість.

У процесі розвитку створені апробовані моделі теорії управління.

1. Теорія ігор (взаємовідносини з конкурентами. Дія прийняття вдалого рішення щодо впливу на конкурента або на виробничу ситуацію).
2. Теорія черг або масового обслуговування.
3. Моделі управління запасами.
4. Моделі лінійного та нелінійного програмування (визначається оптимальний розподіл ресурсів за наявності конкуруючих потреб).
5. Імітаційне моделювання (побудова моделей, що реалізують реальну поведінку з метою прогнозування).

Прогнозування застосовується для прийняття рішень. Воно базоване на інформації, здобутої з моделі. Найважливіша властивість моделей – це можливість прогнозування. Неформальні методи: збір вербальної, усної інформації (чутток, оцінок); збір та аналіз письмової інформації.

Кількісні методи:

1. Аналіз трендів чи часових рядів, які дають можливість прогнозувати майбутні події на підставі минулих подій.
2. Казуальне (причинно-наслідкове) моделювання на базі статистичних даних, коли моделі мають вигляд поліномів.

Існує чотири дійсні методи моделювання: оцінка журі; оцінка збуту; потреби споживачів, експертні оцінки (бажано забезпечення анонімності експертів).

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрийте сутність управлінських рішень.
2. Охарактеризуйте види управлінських рішень.
3. Алгоритм прийняття управлінських рішень.
4. Методи прийняття рішень.
5. Обґрунтування управлінських рішень.
6. Скільки і які виділяють етапи в процесі прийняття рішення?
7. Які виділяють задачі прийняття рішень?
8. На які групи поділяють проблеми, що потребують вирішення?
9. Які види моделей використовують у процесі управління?
10. Які техніки візуалізації спрощують процес прийняття рішення?

3. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ

3.1. Стратегічне планування

Функції управління – планування, організація, мотивація і контроль.

Реалізація цих функцій виникає в процесі прийняття рішень, тому далі ці функції розглядаються докладніше.

Стратегічне планування діяльності передбачає процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення (рис. 3.1).

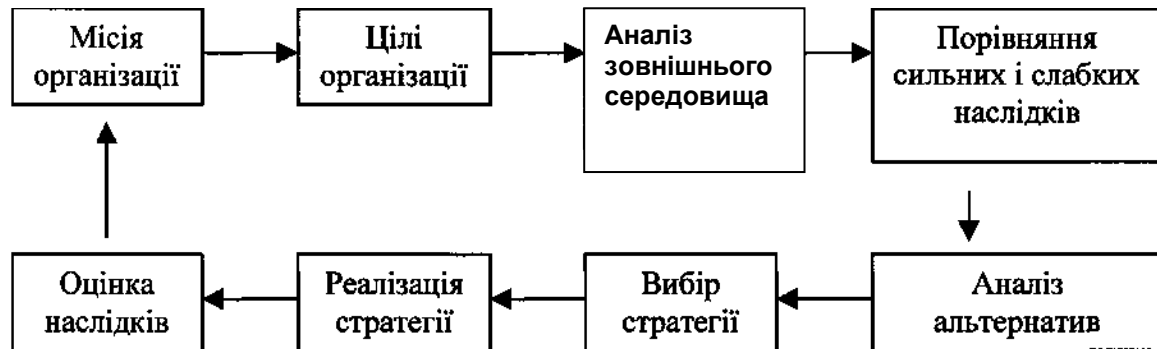


Рис. 3.1. Схема процесу

Стратегічне планування – це інструмент, який допомагає у прийнятті рішень. Значною мірою він базується на прогностичних властивостях моделей.

Стратегія (*strategos* з грецької – «мистецтво генерала») – це детальний план, потрібний для здійснення місії організації та досягнення її цілей. Вона передбачає розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію, врахування минулого досвіду.

Цілі організації. Вони виникають на підставі формулювання місії організації як причини її існування.

1. Вибір місії. Місія комерції компанії «Форд» – забезпечення споживачів дешевим транспортом. Місія організації визначається на підставі аналізу потреб – незадоволення потреб споживачів і генерації або збудження нових потреб.

2. Цінності та цілі керівництва.

Характеристики цілей полягають у конкурентоздатності, можливості виміру, короткочасності або тривалості досягнення цілі.

4. Оцінка зовнішнього середовища (рис. 3.2).

5. Дослідження слабких і сильних якостей організації.

6. Маркетинг вміщує такі питання та умови:

- частка ринку та конкурентоздатність продукції; різноманітність вибору; ринкова статистика; обслуговування клієнтів, продаж і реклама; фінанси та бухгалтерський облік; ресурси, кадри, образ та імідж організації.



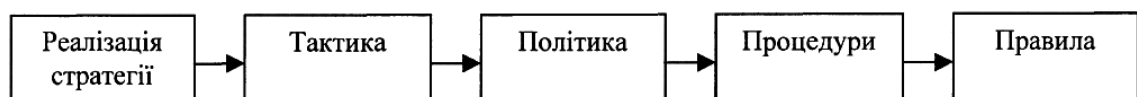
Рис. 3.2. Оцінка зовнішнього середовища

Цінності та цілі виробництва:

Теоретичні	Категорії цінностей, знання	Типи цілей дослідження, розробки
Економічні	Практичність, потреба, прибуток	Розвиток, прибуток
Політичні	Влада, визнання, вплив	Об'єм капіталу, продаж, кількість робітників
Соціальні	Добрі людські відносини, відсутність конфліктів	Соціальна відповідальність. Непряма конкуренція
Естетичні	Художня цінність. Гармонія. Форми	Дизайн, якість. Привабливість
Релігійні	Згода зі всесвітом	Етика. Моральні проблеми

3.2. Реалізація стратегічного планування

Реалізація стратегічного плану в розгорнутому вигляді має таку послідовність:



Тактика містить підмножину вирішення питань на різних часових ділянках, що входять до загальної стратегії. Тактичні рішення становлять підмножину стратегічних рішень (рис. 3.3).

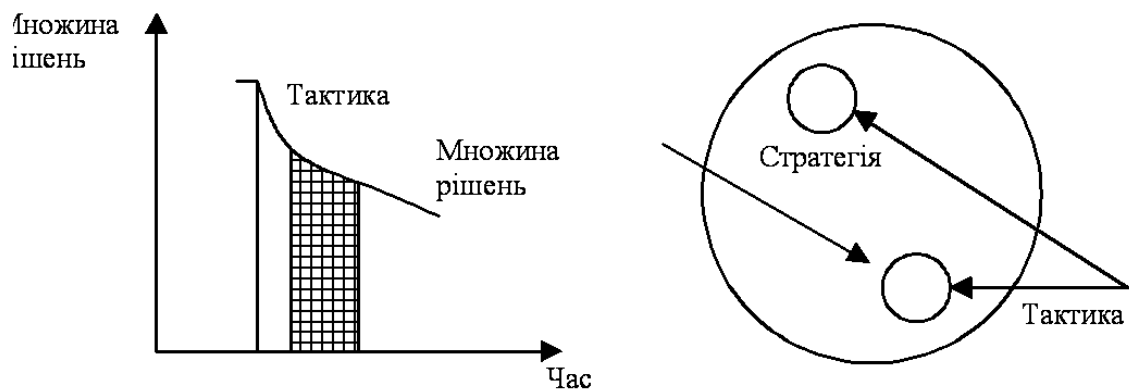


Рис. 3.3. Стратегія і тактика планування

Політика передбачає загальні умови до визначення пріоритетів вибору під час прийняття рішень, що полегшує досягнення цілей організації. Наприклад, політика рівних можливостей працевлаштування, яка не залежить від фінансових можливостей і зв'язків у владних структурах, проте залежить від системи тестування та контролю інтелектуальних здібностей і якостей особистості.

Процедури – це множина дій, які потрібно виконати у визначеній ситуації. Процедури базуються на накопиченні та застосуванні прецедентів, урахуванні колишнього досвіду. Процедури зменшують свободу вибору, але здебільшого визнають переваги життєвого досвіду.

Правила застосовуються тоді, коли потрібно повністю усунути свободу вибору. Правило точно визначає дії виконавця в одиничній ситуації.

Наведемо приклад з історії військового флоту Росії. У циркулярі морського технічного комітету № 15 від 20.11.1910 визначено:

«Никакая инструкция не может перечислить всех обязанностей должностного лица, предусмотреть все отдельные случаи и дать впредь соответствующие указания, а поэтому господа инженеры должны проявить инициативу и, руководствуясь знанием своей специальности и пользой дела, принять все усилия для оправдания своего назначения».

Пріоритети управління з огляду на світовий досвід залежать від географічних, кліматичних умов та історичного досвіду нації. Ілюстрацією може бути порівняння азіатських і європейських або американських пріоритетів, де наявна різниця етнічного, національного чи державного менталітету.

Делегування процедур і правил у середовищі організації може призводити до конфліктів, якщо виникає підозра щодо порушення керівництвом принципів свободи вибору й особистих свобод. Потрібно здійснювати управління реалізацією стратегічного плану.

Розподіл ресурсів

Бюджет – це метод розподілу ресурсів, визначених кількісно для досягнення цілей, що також визначені кількісно. Бюджет існує як окремий документ організації. Порівняння фінансових даних протягом певного часу дає

змогу визначити цілі і стратегію організації. Кількісне визначення ресурсів і цілей обов'язкове.

Азія (Японія)	Америка (США)
Довічне наймання	Короткостроковий найм
Старшинство в разі винагороди	Індивідуальні результати праці
Неформальний контроль	Формальний контроль
Нечітке визначення завдання	Чітке визначення завдання
Колективна відповідальність	Особиста відповідальність
Управління знизу вверх	Управління зверху вниз
Навчання без відриву від виробництва	Навчання з відривом від виробництва
Довгострокова орієнтація	Підвищена увага до поточних результатів

Існують чотири етапи складання бюджету:

- 1) визначення вищим керівництвом загальних цілей фірми – прогнозований рівень реалізації;
- 2) підготовка відділами оперативних кошторисів та подання керівництву;
- 3) розгляд та аналіз пропозиції відділів. На цьому етапі здійснюється розподіл ресурсів у межах організації;
- 4) підготовка заключного документа про бюджет.

Для об'єднання планування та контролю в галузі людських ресурсів запропоновано метод управління за цілями (рис. 3.4). Виходячи з конкретного визначення цілей, виробник повинен мати змогу оперативно контролювати свої виробничі показники (А. Райа, П. Друкер).

Управління за цілями містить такі етапи:

1. Вироблення чітких і коротких формулювань цілей.
2. Розробка реалістичних планів їх досягнення.
3. Систематичний контроль, вимір та оцінка результатів.
4. Корегувальні заходи для досягнення запланованих результатів.

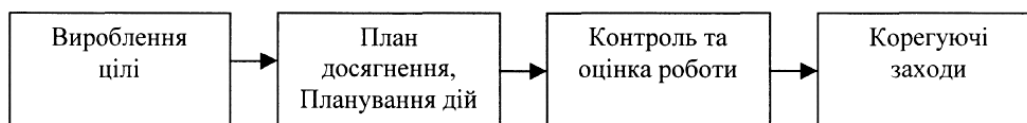


Рис. 3.4. Схема управління за цілями

Програми управління за цілями з урахування досвіду їх застосування можуть призвести до невдач із таких причин: відсутність підтримки вищого

керівництва, спотворення концепції: труднощі для постановки цілей, підвищення рівня канцелярської роботи; відсутність індивідуальної мотивації.

Стратегічний план оцінюють за таких умов:

- стратегія внутрішньо несумісна з можливостями організації;
- стратегія забезпечує достатній ступінь ризику;
- достатність ресурсів;
- врахування зовнішніх небезпек і можливостей;
- вибрана стратегія має бути кращим засобом застосування ресурсів.

3.3. Організація взаємодії та повноваження

Для реалізації планів організації потрібна не лише постановка цілей, забезпечення їх стратегією, тактикою, процедурами і правилами. Важливе значення мають також такі частини управління, як мотивація і контроль. Організація, як процес, є функцією, що пов'язана із систематичною координацією дій людей і відносин між ними.

Таким чином, організацію можна визначити як процес побудови структури підприємства, яка дає людям змогу ефективно працювати разом для досягнення його цілей. Існують дві головні частини організаційного процесу:

- розподіл організації на підрозділи;
- взаємовідносини повноважень.

Делегування – це передача повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх використання. Делегування має дві пов'язані частини: розподіл повноважень і відповідальності. Рівень відповідальності має співвідноситись із рівнем повноважень. Класичні приклади: винен завжди стрілочник, або я начальник – ти дурень, ти начальник – я дурень.

Відповідальність – це зобов'язання виконувати певні завдання й відповідати за їх задовільне вирішення. Істотно підкреслити, що відповідальність стосується саме задовільного вирішення.

Відповідальність не може бути делегована, делегування реалізується лише з передачею повноважень. Наприклад, на столі президента США Г. Тримана був напис: «Більше відповідальності звалювати немає на кого».

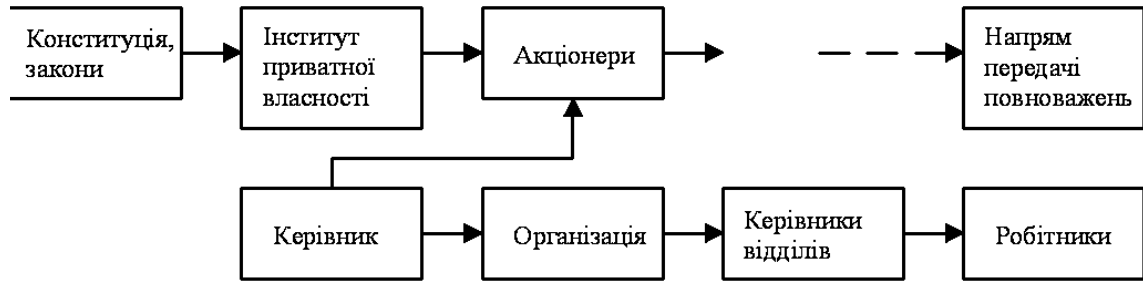
Повноваження – це обмежене право користуватися ресурсами організації і спрямовувати зусилля групи співробітників на виконання визначених завдань. Організаційні повноваження передаються різними шляхами (рис. 3.5).

Відповідно до концепції взяття повноважень цей процес має обмеження.

Обмеження повноважень витікає з обмеження прав керівника відділу чи організації і пов'язане з моральними й етичними нормами.

Повноваження не треба плутати з владою. Якщо повноваження делегуються, то влада – це реальна здатність, можливість керівника впливати на ситуацію. Інакше кажучи, повноваження – це право діяти, а влада – це дійсна можливість діяти, тобто практична реалізація права.

Від вищого до нижчого



Концепція прийняття повноважень



Рис. 3.5. Розподіл і прийняття повноважень

Повноваження мають структурні відзнаки. Існують два види структур повноважень: лінійні та штабні повноваження.

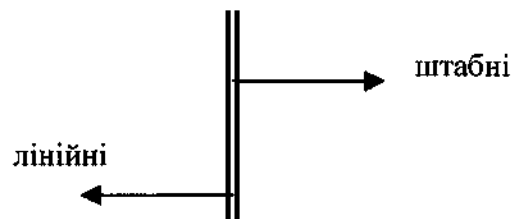


Рис. 3.7. Види повноважень

Лінійні повноваження розподіляються послідовно – у вигляді ланцюга або дерева команд (рис. 3.6). Лінійні повноваження забезпечують керівнику можливість послідовної передачі розпоряджень.



Рис. 3.6. Зв'язки повноважень і послідовність їх передачі

Приклад лінійних повноважень – можливість вирішення керівником самих менших питань з розподілу ресурсів або ієрархія підпорядкування у військових організаціях. Структура лінійних повноважень не завжди забезпечує потреби організації. Річ у тім, що в разі потреби оперативного прийняття рішень важко поєднувати планові й управлінські функції.

Поняття штабу вперше було впроваджено в арміях Олександра Македонського (336–323 до н. е.). Управлінські кадри поділяють на дві частини: особи, які планують, і особи, які керують. Ця концепція лягла в основу виникнення адміністративного апарату для виконання штабних повноважень.

Адміністративний апарат має три головні типи: консультативний, обслуговуючий і особистий.

Консультативний апарат забезпечує інформацією лінійне керівництво в разі такої потреби; обслуговуючий апарат – відділи кадрів, маркетингу, планування, матеріально-технічного забезпечення; особистий апарат; особисте обслуговування керування, секретаріат, референти.

Різновиди адміністративних повноважень:

- рекомендаційні повноваження;
- обов'язкові узгодження;
- паралельні повноваження або право контролю і відхилення рішення лінійних керівників;
- функціональні повноваження або створення пропозиції щодо відхилення рішень.

Ефективна організація розподілу повноважень виникає внаслідок аналізу раціонального розподілу лінійних і адміністративних або штабних повноважень. Принципи єдиноначальності полягають у такій підпорядкованості повноважень, коли підлеглий має чіткі та ясні вказівки від одного керівника. Але розвиток систем управління потребує розширення повноважень керівника. Тоді застосовується така норма керованості, як кількість підлеглих, які безпосередньо підпорядковані керівнику. Розширення єдиноначальності полягає у делегуванні своїх повноважень прийняти рішення заступниками різних рівнів.

У сучасному управлінні керівництво часто не бажає делегувати свої повноваження з таких причин:

- упевненість щодо змоги краще за всіх зробити справу, відсутність змоги стратегічного керівництва, недовіра до підлеглих;
- страх ризикувати, відсутність контролю за небезпечними наслідками рішень.

Уникаючи відповідальності, підлеглі блокують дії керівника з таких причин:

- небажання приймати рішення;
- застереження від критики;
- відсутність інформації та ресурсів;
- великий обсяг роботи;

— відсутність впевненості, а також стимулів до підвищення рівня відповідальності.

Подолання перешкод забезпечується налагодженням гнучкої відповідальності між повноваженнями та відповідальністю.

3.4. Побудова організації

Структура організації базується на формах розподілу праці й обов'язків та має такі етапи:

1. Здійснення розподілу праці в організації по горизонталі згідно з напрямками діяльності.

2. Встановлення співвідношень різних посад.

3. Визначення посадових обов'язків.

Загалом організаційна структура складається із забезпечення, виробництва та фінансування (рис. 3.8).

Організаційна структура історично склалась як механістична бюрократична форма. Бюрократична концепція впроваджена М. Вебером у 1900 р., вона базується на врахуванні розподілу управлінських функцій (*бюрократ* – *франко-грецьке слово, що означає конторську владу*). Рациональна бюрократична форма основана на досягненні і впровадженні таких вимог:

- чіткий розподіл праці, цінність висококваліфікованих спеціалістів;
- ієрархічна структура управління, лінійна структура повноважень;
- упровадження формальних правил і стандартів розподілу обов'язків посадових осіб;
- ідеологія формальної безособовості виконання службових обов'язків;
- наймання на роботу згідно з кваліфікаційними вимогами, захист від звільнення.

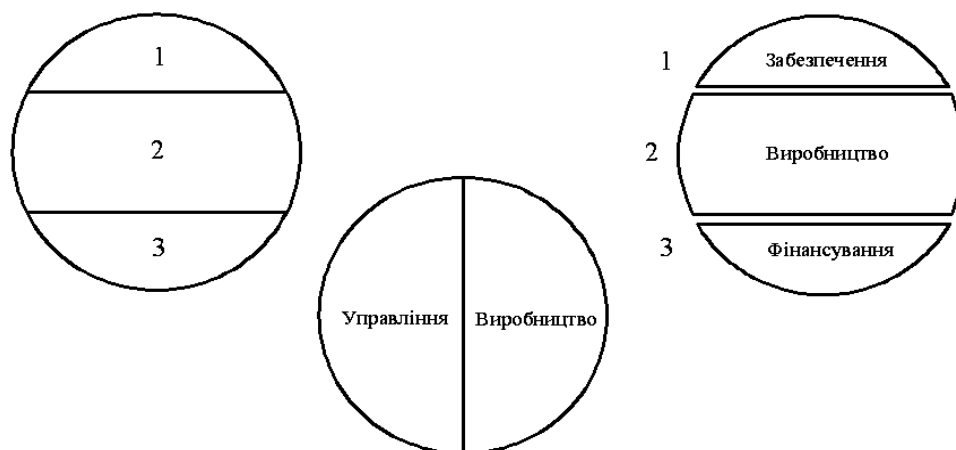


Рис. 3.8. Організаційна структура

Можливі різні форми організаційних структур, проте всі вони складаються з кількох обов'язкових елементів (рис. 3.9).

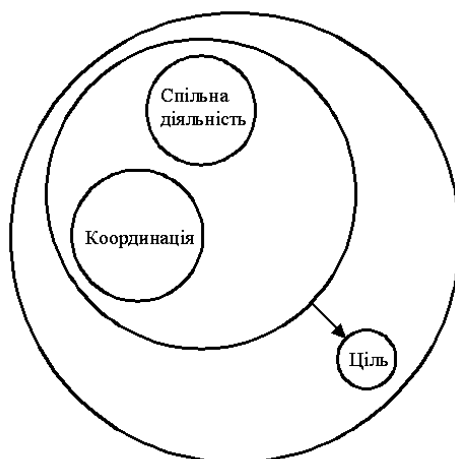


Рис. 3.9. Форма організаційної структури

Протягом тривалого часу склалися такі випробовування форми організаційних структур.

1. Функціональна структура містить керівника, заступників із технічних, виробничих, фінансових, збутових, кадрових питань, яким підпорядковані виконавці нижчих рівнів. Підпорядкування здійснюється за розподілом праці.

2. Дивізіональна (*від лат. divisio – «поділ, розділення»*) структура – організація розподіляється за продуктовими ознаками, споживачами, підпорядкування здійснюється за ознакою товарів або потреб. Вона найпоширеніша в сучасному виробництві. Поширюється також регіональна структура з урахуванням місцевих або закордонних філіалів.

Розвиток технологій потребує вдосконалення організаційних структур. Із цього приводу на зміну механістичним, бюрократичним структурам приходять органічні адаптивні структури.

3. Органічні адаптивні структури. У бюрократичній структурі виконавці здійснюють роботу за окремими спеціалізаціями. Тому загальна ціль опиняється під загрозою, подолання цих недоліків можливе за впровадження таких заходів щодо створення нових видів структур: проектних (тимчасовий колектив), матричних (перехресне підпорядкування).

Проектні структури створюються для виконання проекту, замовлення. Проектна структура – це тимчасова організація.

Матрична структура передбачає об'єднання горизонтального та вертикального розподілу повноважень. Виконавці підпорядковані керівнику проекту та керівникам функціональних підрозділів, що відповідають на окремі частини проекту. Матрична структура організує взаємодію кількох проектних структур, що виконують роботу одночасно.

Вплив динаміки зміни зовнішнього середовища на вибір структури полягає в урахуванні темпів зміни впливу зовнішнього середовища (рис. 3.10).

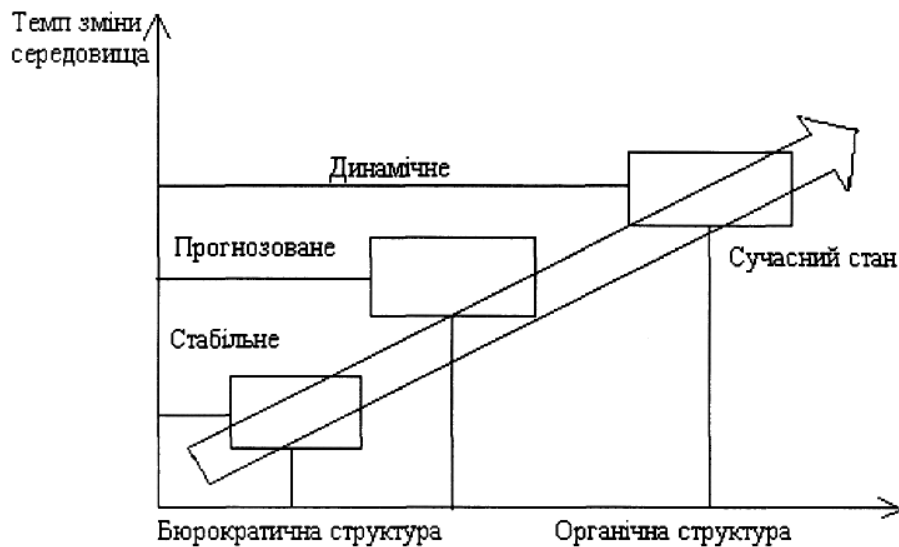


Рис. 3.10. Залежність структури організації від зміни зовнішнього середовища

Централізація організацій. Ступінь централізації залежить від відповідальності за прийняття рішень і визначається такими факторами: кількість рішень, які приймаються на нижчих рівнях, важливість рішень на нижчому рівні; наслідки рішень; ступінь контролю за працею підлеглих.

Якщо велика кількість відповідальних рішень приймається на низькому рівні організації, то це децентралізована демократична організація. Якщо важливі рішення приймаються головним чином на високому рівні, то це централізована або авторитарна організація (рис. 3.11.).

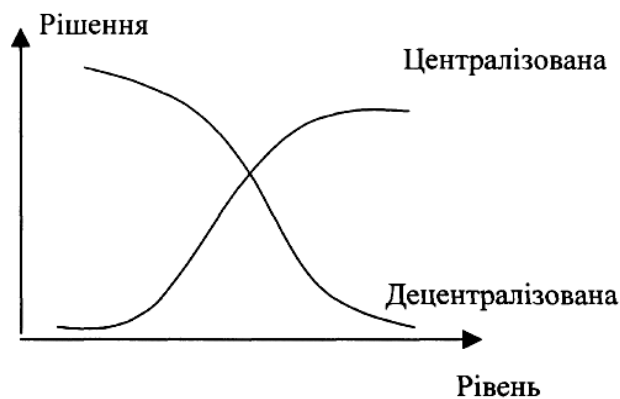


Рис. 3.11. Ступінь централізації організації

3.5. Мотивація

Протягом сторіч складався погляд, що для заохочення людей до найпродуктивнішої праці головним чином потрібна матеріальна винагорода. Але, як показують дослідження останніх десятиріч у розвинутих країнах, це не зовсім правильно. Зараз спостерігається бурхливий розвиток моделей і теорій

мотивацій, що задовольняють можливості заохочення до праці незалежного, матеріально забезпеченого, досвідченого працівника.

Мотивація – це процес заохочення особистостей до діяльності для досягнення цілей організації.

Історично перші концепції мотивації пов'язані з фізіологічним впливом. Багатобічна політика «батого і пряника» опирається на інстинкт людини до самозбереження й виживання. Батіг – голод, пряник – праця, винагорода. У XVIII ст. А. Сміт сформулював нову тезу мотивації, яка полягає в тому, що людина завжди, коли є можливість, буде старатися покращити своє економічне становище.

Ф. Тейлор на початку сторіччя визнав, що заробіток на межі голоду як концепцію мотивацій є можливість розширити. Ним введена достатня денна виробка (норма), а для тих, хто виробляв більше продукції, праця винагороджувалася пропорційно їх внеску. Це забезпечувало умови підвищення продуктивності праці разом із застосуванням спеціалізації і стандартизації.

З підвищенням добробуту людей виявилось, що простий «пряник» (виживання, ситість, економічна незалежність і добробут) не завжди примушує людину працювати сумлінно, свідоміше, якісніше.

Нова теорія «підсвідомого» З. Фрейда свідчила, що люди не завжди роблять раціональні вчинки. Е. Мейо в 1923–1924 рр. уперше запровадив принципи психології до управління. Спеціальний експеримент свідчив, що врахування дрібних капризів середньої людини забезпечує підвищення продуктивності її праці. Також визначено, що соціальна взаємодія і групова поведінка, інакше кажучи, «людські відносини», істотно впливають на ефективність праці. Ці концепції розвинулись до 50-х років, але вони не обґрунтовували мотивів праці. Психологічні теорії мотивації з'явилися у 40-х роках і розвиваються до нашого часу.

Теорії мотивації поділяються на змістовні і процесуальні.

Змістовні теорії А. Маслоу, Ф. Герцберга засновані на ідентифікації (визначенні) внутрішніх потреб особи до праці.

Процесуальні теорії засновані на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття і знань.

Первинні потреби: фізіологічні, генетичні (їжа, одяг, сон, секс).

Другорядні потреби: психологічні (бажання успіху, поваги, влади, слави). Ці потреби виникають із досвідом, вони різноманітніші.

Потреби неможливо спостерігати, вимірювати, вони проявляються через поведінку людей.

Відчуття потреби обумовлює заохочення до дії і визначає мотивацію, тоді виникає ціль як засіб задоволення потреби.

Закон результату: ступінь задоволення, який набутий за досягнення поставленої цілі, впливає на поведінку людини в подібних обставинах у майбутньому. Цей закон можна ще визначити як закон прецеденту, інстинктивне прагнення до повторення вчинків у подібних обставинах, якщо

вони забезпечили успіх у досягненні цілі. Винагороди розподіляються на внутрішні і зовнішні (рис. 3.12).

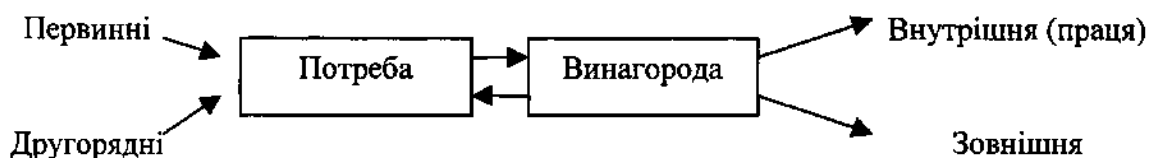


Рис. 3.12. Потреби та винагороди

Внутрішню винагороду дає сама праця – вдала, якісна, потрібна, приємна.

Внутрішня винагорода забезпечується створенням умов праці та точністю визначення задачі.

Зовнішню винагороду дає сама організація – це заробітна плата, посадовий рух, особистий статус і престиж.

Змістовні теорії мотивації

Ці теорії базуються на апріорному прийнятті концепції ієрархії потреб (рис. 3.13).

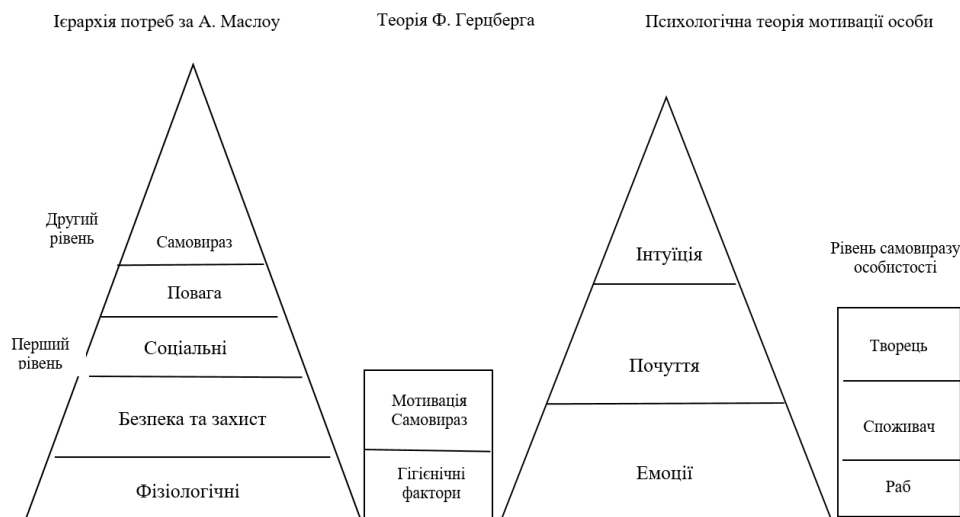


Рис. 3.13. Мотивація, моделі ієрархії потреб

Ідея ієрархії потреб корисна тим, що визначає серед них ті, що мають бути задоволені першочергово. Множина потреб визначає, що для ефективного управління необхідно їх урахування як мотивації. Недостатність теорії А. Маслоу полягає у відсутності врахування індивідуальних особливостей осіб. Мотивація особистості – окрема галузь психології впливу.

Теорія Мак-Клелланда визначає, що для мотивації потрібні: влада, успіх, причетність.

Влада – не обов'язково кар'єризм, але також потяг, потреба до прояву свого впливу, лідерство. **Успіх** – свідчення про зниження ступеня ризику, певна безпека існування. **Причетність** – зацікавленість у компанії, допомозі іншим. Теорія Ф. Герцберга полягає в тому, що модель мотивації має

враховувати гігієнічні фактори (екологія зовнішнього середовища), вплив географії, психологічного клімату колективу.

Процесуальні теорії мотивації

Теорія очікування. Запропонована В. Врумом і базована на визначенні ймовірності досягнення певного стану або цілі. Винагорода призначається тільки і тільки за ефективну роботу.

Теорія справедливості. Люди суб'єктивно визначають співвідношення між винагородою і витратами порівняно з працею інших.

Комплексна модель Портера – Лоулера поєднує дві попередні, головним їх висновком є той факт, що «результативна праця приведе до задоволення», а не навпаки – задоволення потреб веде до результативної праці. При цьому враховано принципи причинності наслідків (рис. 3.14).

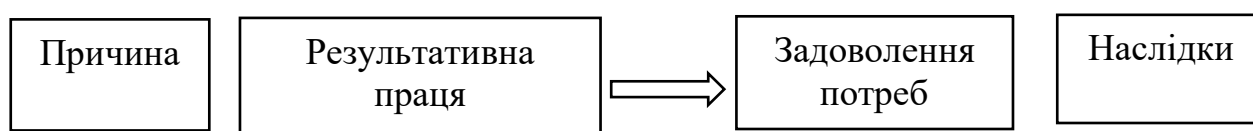


Рис. 3.14. Причинний зв'язок наслідків праці

Мотивація і компенсація. Основне значення в мотивації нижчого рівня має грошова винагорода. Компенсація грошовою винагородою або заробітна плата має три частини, що визначається такою схемою (рис. 3.15).

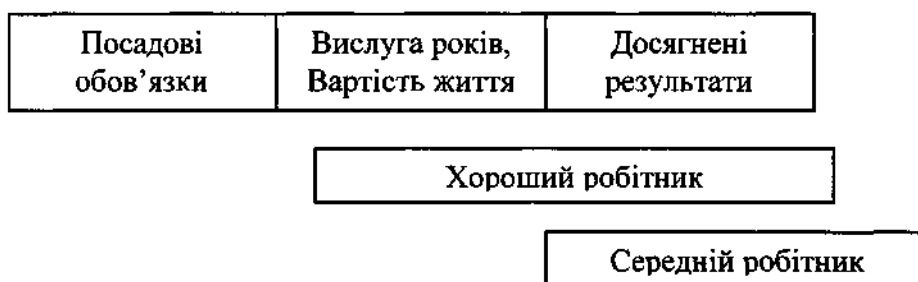


Рис. 3.15. Мотивація та компенсація

Інші засоби компенсації, що враховують психологічний вплив на стан особи, повага, імідж також мають свій розподіл.

3.6. Контроль

Контроль за поширеним сприйманням насамперед асоціюється з обмеженням, відсутністю самостійності і свободи особистості. Але ці функції контролю не повні, тому що процесом контролю також є встановлення

стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів, забезпечення змоги коригування в разі потреби.

Необхідність контролю визначається відразу після формулювання цілей організації як протидії хаосу й невизначеності.

Зменшити невизначеність означає запобігти виникненню кризових ситуацій (катастроф). Останнім часом набула значного розвитку теорія катастроф (Р. Уітні). Одним із головних висновків цієї теорії є обґрунтування «фаталізму». Доведено, що дуже малі локальні зміни можуть призвести до великих глобальних наслідків.

Функція контролю – це така множина дій, що дає змогу визначити проблеми й отримати можливість коригувати їх. Потреба дисципліни під час контролю визначена ще в китайському творі: «Коли розумна людина бачить, у чому вона досягла успіху, вона робить так знову, коли вона бачить свої помилки, то не повторює їх» (Ші-Цзін «Книга змін»).

Контроль має бути спрямований на підтримку стану успіху, визначення тих напрямів діяльності, що сприяють досягненню успіху.

Головні види контролю (рис. 3.16):

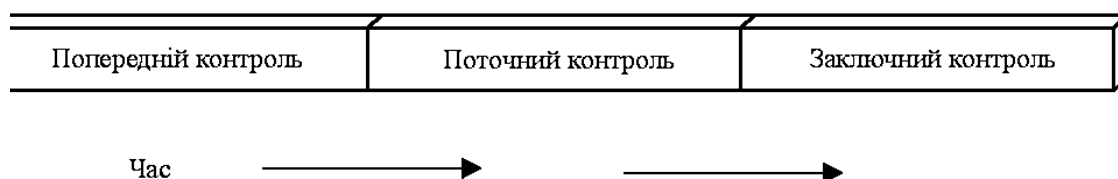


Рис. 3.16. Види контролю параметрів

Попередній контроль надає можливість чіткого визначення таких ресурсів:

- людські (визначення кваліфікації);
- матеріальні (якість використовуваних матеріалів);
- фінансові (обсяг бюджету, встановлення можливих меж виплат).

Ці види контролю здійснюються дискретно, у різні моменти часу. Поточний контроль здійснюється завдяки зворотному зв'язку (наприклад, повідомлення начальником про наслідки роботи своїм підлеглим, якщо він бачить помилки). Він особливо корисний, якщо це відбувається регулярно. Усі живі організми користуються системами зворотного зв'язку у взаємодії із зовнішнім середовищем. Наприклад, підтримка внутрішньої температури тіла людини на рівні $36,6^{\circ}$ – наслідок дії складної системи зі зворотним зв'язком.

Усі системи зворотного зв'язку мають спільні риси (рис. 3.17).

Заключний контроль потрібен для здобуття інформації, необхідної для планування і встановлення нових цілей.

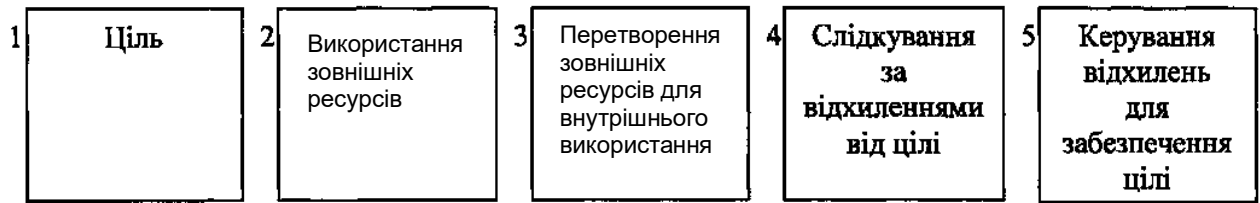


Рис. 3.17. Контроль зі зворотним зв'язком

Процес контролю має три чітко визначені стани (рис. 3.18):

- виробка стандартів і критеріїв;
- порівняння із цими критеріями отриманих результатів;
- виконання корегувальних дій.



Рис. 3.18. Структура контролю

Показники результативності організації точно визначають зроблену роботу й дають змогу реально порівняти її з плановою. Система контролю має спрацьовувати лише за підвищення масштабу достатніх відхилень від встановлюваного рівня. У цьому полягає так званий принцип включення.

Елементи контролю:

1. Встановлення стандартів, вимір результатів, передача та поширення інформації.
2. Оцінка інформації про результати, дії.
3. Пошук дії.

Можливі три наслідки цього процесу: не вживати жодних заходів, усунути відхилення, переглянути стандарт. Існує важлива особливість контролю, часто він впливає негативно на поведінку людей. Класична поведінка орієнтована на контроль: імітація бурхливої діяльності або мерехтіння перед очима керівництва.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке функції менеджменту?
2. Які критерії класифікації функцій менеджменту?
3. Які функції менеджменту є загальними?
4. Як класифікують конкретні функції?

5. Яка функція менеджменту є об'єднувальною?
6. Що таке планування як функція менеджменту?
7. Що таке організування як функція менеджменту?
8. Що таке мотивація як функція менеджменту?
9. Що таке регулювання як функція менеджменту?
10. Що таке контроль як функція менеджменту?
11. Що таке процес управління?
12. Що таке управлінський цикл?
13. Які є управлінські процедури?

4. ГРУПОВА ДИНАМІКА ТА КЕРІВНИЦТВО

4.1. Групова динаміка

Організація – це соціальна категорія і водночас засіб досягнення цілей. Це місце, де люди будують відносини, взаємодіють ресурси між собою та із зовнішнім середовищем. У кожній організації створюються формальні і неформальні групи, що частково об'єднують інтереси людей. Взаємодія між цими групами й керівництвом істотно впливає на успіх організації з груповою динамікою.

Група – це поєднання не менше ніж двох осіб, які взаємодіють між собою та впливають на зовнішнє середовище. Групи поділяються на формальні і неформальні (рис. 4.1).

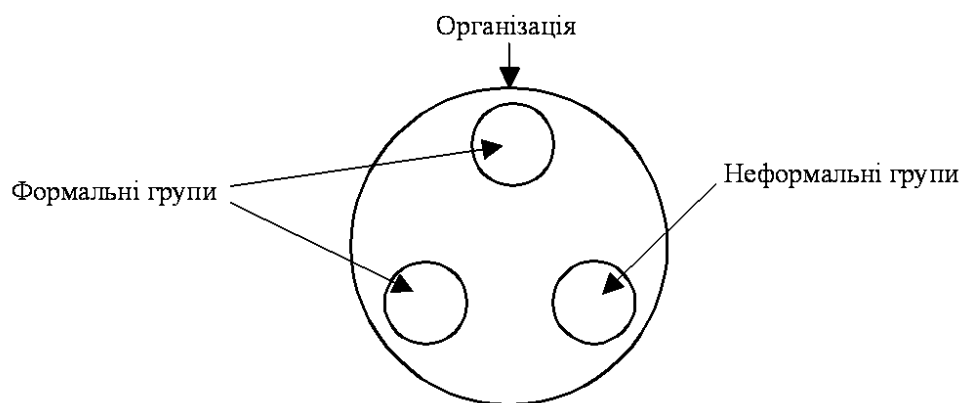


Рис. 4.1. Груповий склад організації

Формальні групи створюються за ініціативи керівництва організації. Існує три головні типи таких груп (рис. 4.2):

- група керівництва (командна);
- робочі групи (цільові);
- комітети.



Рис. 4.2. Формальні групи

Неформальні групи виникають стихійно, спонтанно, через виникнення потреб.

Причини виникнення таких груп полягають у забезпеченні таких потреб особистостей:

— **належність** – емоційне відчуття потрібності наслідків праці для підтримки соціальних контактів;

— **допомога** – можливість звернутися по неї до членів неформальної групи;

— **захист** – об'єднання людей підвищує силу їх протидії зовнішнім обставинам;

— **спілкування** – доступ до неформального каналу поширення інформації – чуток;

— **симпатія** – інстинктивний потяг до людей, які виконують подібну роботу.

Комітети створюються для виконання консультативних функцій, прийняття непопулярних рішень, обмеження влади.

Неформальні групи мають свої характеристики: соціальний контроль – здійснюється за членами неформальної групи згідно з виниклими в цих групах нормами. Інструмент контролю відчуження особи від неформальної організації має сильний і ефективний вплив, особливо коли людина соціально захищена від неформальної групи;

— **опір змінам** – потреба в запобіганні дій факторів, які впливають на існування неформальної групи;

— **генерація неформальних лідерів** – осіб, які здатні забезпечити існування неформальної групи та досягнення її цілей.

Неформальні групи – середовище виникнення групових емоцій. Модель Хоманса визначає появу групових емоцій як слідство взаємовпливу під час діяльності між членами спільноти.

Модель Хоманса (групові емоції)



Формальні і неформальні організації динамічно взаємодіють. Взаємодія між членами групи зумовлює виникнення приємних, конструктивних емоцій і, навпаки, протилежних, негативних, рушійних емоцій. Спрямування цих

емоцій впливає на ефективність діяльності членів групи. Групові емоції, зі свого боку, впливають на взаємодію групи з формальною групою і в подальшому на досягнення цілей організації.

Визначення існування неформальних груп і врахування їх впливу на організацію потрібні для раціонального управління.

Існує множина факторів, які впливають на ефективність роботи групи:

1) розмір – оптимальна кількість (3–9) осіб; наявність 5 осіб, максимум взаємодії;

2) склад – можливості врахування різних поглядів членів групи; групові норми – система цінностей, які корегують діяльність групи, наприклад: гордість за організацію – досягнення цілей; прибутковість; колективна праця; планування; контроль; професійна підготовка кадрів; інновації або нововведення; відносини із замовником; захист гідності особи;

3) однастайність – групове єдиномислення (тяготіння до однієї думки);

4) колективність – розподіл статусу та ролі членів групи. Значення особи у групі поділяється на цільові ролі та підтримуючі ролі. Кожна група має життєво необхідну меншість і тривіальну більшість.

4.2. Керівництво: влада і вплив

Ще у XVI ст. Н. Макіавеллі написав працю про владу, де головною тезою було те, що влада і маніпулювання нею – це головні важелі управління державою. Поширена думка, що влада і керівна посада є найдієвішими засобами ефективного управління.

Разом із процесами обміну інформацією, прийняттям рішень керівництво й лідерство входять до системи управління. Без ефективного керівництва головні функції управління, планування, організація, мотивація і контроль виконати неможливо.

Існує повне розмежування між поняттям керівництва й лідерства, ефективне управління потребує поєднання цих якостей в одній особі.

Керування – це потреба корегувати діяльність окремих осіб для спрямування руху організації до спільної мети.

Лідерство – це здатність впливати на окремі особи і групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення мети.

Вплив – це можливість впливати на поведінку інших. Влада необхідна, але ще недостатня для управління. Нерідко виникають обставини, коли навіть в умовах чіткої визначеності повноважень неможливо спрямувати зусилля підлеглих, у такому разі набувають більшої ваги властивості лідерства.

Для визначення рівня впливу потрібно з'ясувати ступінь залежності, яка пов'язана з особистим відчуттям небезпеки та переляку (рис. 4.3).

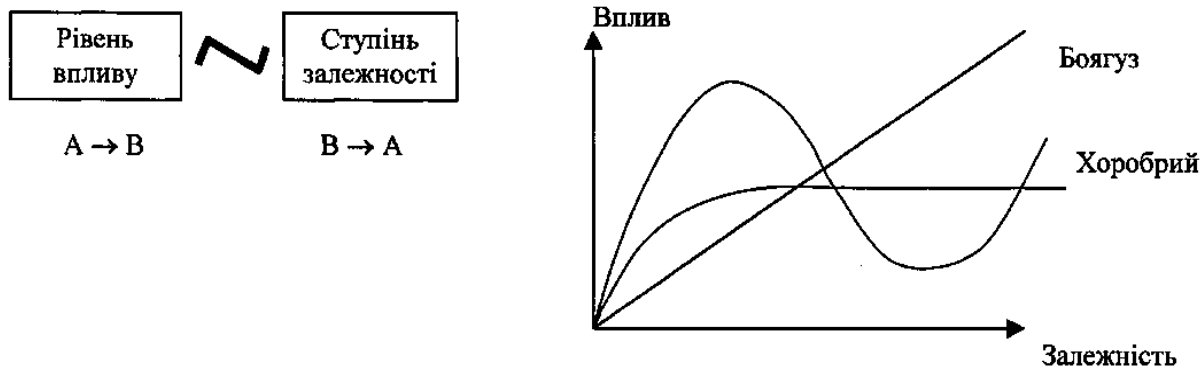


Рис. 4.3. Зв'язок впливу та залежності

Відносини між керівником і підлеглими встановлюються на підставі балансу, влади й залежності, керівники в певних обставинах майже повністю залежать від підлеглих (рис. 4.4), особливо це стосується талановитих осіб: вчених, митців, артистів, спортсменів.

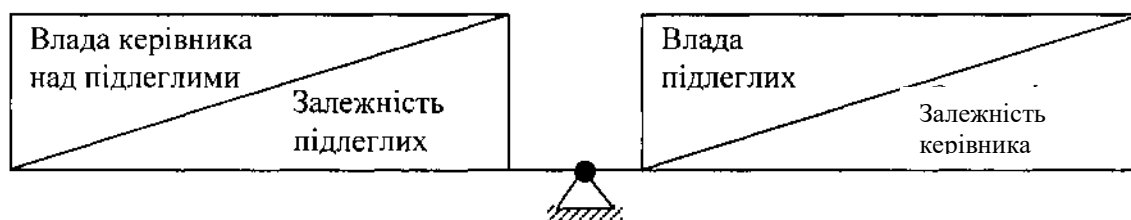


Рис. 4.4. Форми влади і впливу

Для отримання влади слід контролювати потреби виконавців, що створює залежність і умови впливу.

За визначенням А. Маслоу головні потреби такі: фізіологічні, захист, соціальні потреби поваги, самовиразу та захисту, творчості.

Модель впливу керівника на підлеглого наведено на рис. 4.5.

Влада має такі форми:

- влада заснована на примушенні, вплив через страх обмеження задоволення потреб;
- влада, заснована на винагороді (змога задоволення потреб), експертна влада (виконавець вірить, що влада має доступ до спеціальної інформації чи знань, вплив через свідому віру);
- еталонна влада (влада прикладу, підлеглому подобаються якості керівника, і він наслідує його приклад, тобто вплив прикладом, харизмою);
- законна влада (підлеглий вірить, що керівник має право давати розпорядження, а його обов'язок – підкорятися, вплив за традицією).

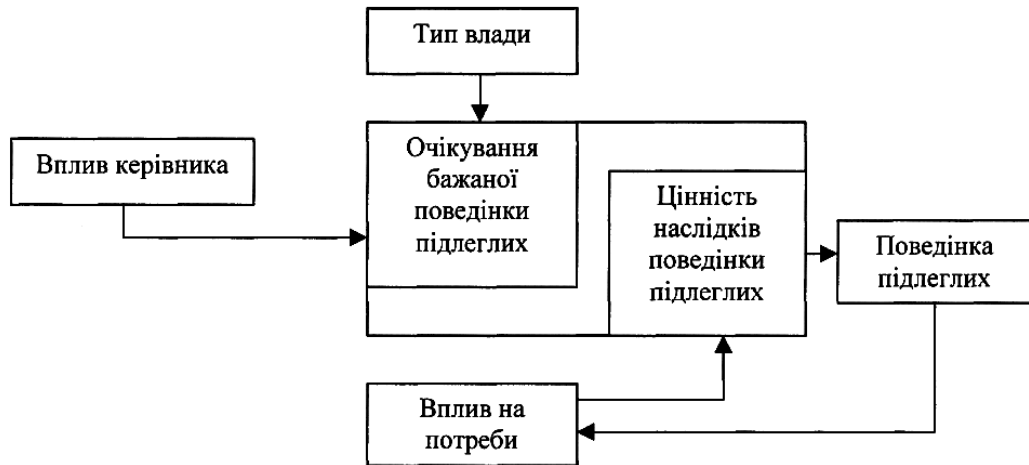


Рис. 4.5. Модель впливу керівника на поведінку підлеглих

Ознаки харизматичного лідера визначаються енергетичним обміном між керівником та підлеглим у різних галузях впливу.

Харизма – множина особистих якостей лідера: обмін енергією; впливова зовнішність, незалежність характеру; добрі риторичні якості, потреба в захопленні особистістю; впевненість. Для сучасного керування характерна ознака, за якої здібності виконавця поступово піднімаються до рівня здібностей. Завдяки цим обставинам виникає потреба у відвертому співробітництві керівника та виконавця.

Існують дві форми впливу, які можуть стимулювати до активного співробітництва: переконання й участь в управлінні.

Переконання – один з ефективних засобів впливу й формування точки зору. На відміну від традиційних засобів влади, переконання забезпечує зворотний зв'язок між керівником і підлеглим. Вплив засобом переконання має більш демократичний відтінок, ніж авторитарний, характерний для традиційних засобів впливу. Ефективність впливу засобами переконання:

- точне визначення потреб слухача;
- розмову бажано починати з думки, яка приємна слухачеві;
- створення образу з великою довірою і надійністю; побажання трішки більшого, аніж дійсно потрібно; орієнтування на інтерес слухача, а не на особистий; прагнення висловити свої аргументи останнім, бо остання інформація найвпливовіша.

Слабкою стороною впливу через переконання є повільний вплив, невизначеність.

Вплив засобами участі в управлінні базується на визначенні влади і здібностей виконавця. Керівник не переконує виконавця, а допомагає («не заважає») виконавцю в досягненні спільної мети організації (наприклад, підвищення рівня прибутку, іміджу або впливу).

4.3. Лідерство: стиль і ситуація

Лідерство визначається як здібність впливу на осіб і групи людей для стимулювання до праці.

Особистісна теорія лідерства визначає множину якостей, які мінімально потрібні для здійснення лідерства: рівень інтелекту і знань, вражаюча зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальна й економічна освіта, високий рівень впевненості в собі. Численні дослідження свідчать про те, що в дійсності такої множини якостей не існує, завдяки цьому тезису виникла уява, що ефективність керівництва має ситуаційний характер.

Відповідно теоріям існує два підходи до лідерства: поведінковий і ситуаційний. Згідно з поведінковим підходом ефективність лідерства визначається значною мірою поведінкою керівника у відносинах з підлеглими. Така поведінка характеризує стиль керівництва.

Сучасна теорія лідерства зумовила ситуаційний підхід, коли оптимальний стиль лідерської поведінки змінювався залежно від ситуації. Ця теорія зазначає, що керівництво потребує адаптації поведінки до конкретної ситуації. За поведінкового підходу до лідерства стиль керівництва – це звична манера поведінки стосовно до підлеглих для здійснення впливу.

Автократичний лідер (керівник, зосереджений на роботі) належить до людей, які вважають, що підлеглі люди:

- не люблять працювати;
- уникають відповідальності, бажаючи, щоб ним керували;
- більш за все сподіваються на захист;
- потребують примусу, контролю та загрози покарання.

Риси демократичного лідера (керівник зосереджений більше на людях) такі:

- праця – натуральний природний процес;
- бере на себе всю відповідальність, вважає, що виконавці здатні свідомо здійснювати самоуправління і контроль;
- залучає виконавців до глобальних цілей, використовує функцію винагороди;
- здатний до творчості, вважає, що інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково.

Ознаки ліберального лідера:

- свобода підлеглих у визначенні цілей і контролю за роботою;
- відповідальність на виконавцях;
- невизначеність мотивацій;
- повага до творчих досягнень і шана до них.

Стилі лідерства (рис. 4.6) визначають, у якій галузі більша здібність впливу керівника на роботу або на підлеглих людей.

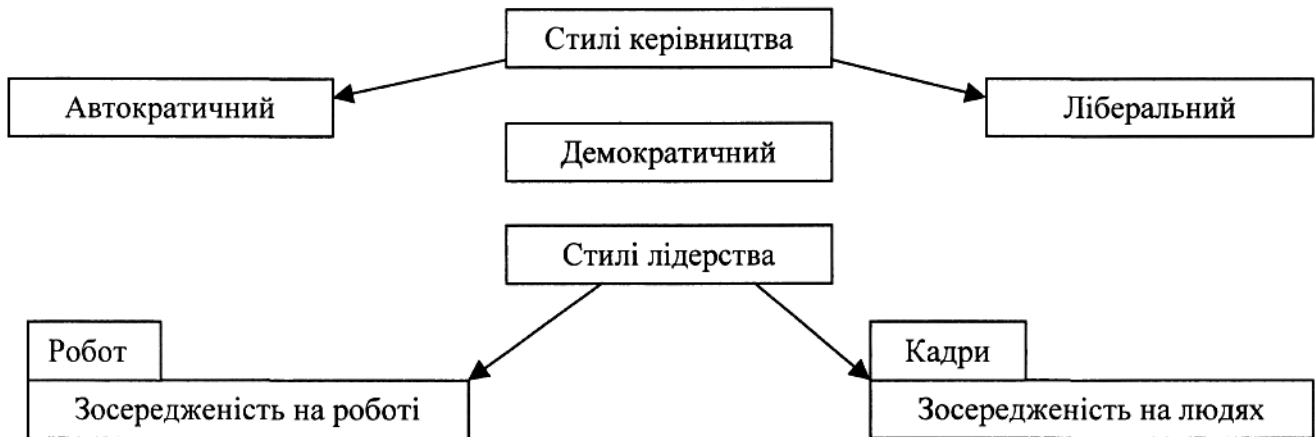


Рис. 4.6. Стилі керівництва і лідерства

У дослідженні Лайкарта визначені чотири головні системи лідерства:

- авторитарно-експлуататорська;
- доброзичливо-авторитарна;
- консультативно-демократична;
- психологічно-співчутлива.

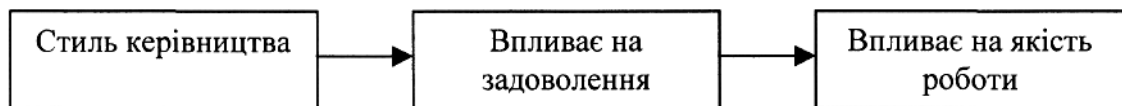


Рис. 4.7. Керівництво як послідовність впливу на задоволення і якість роботи

Між задоволенням і продуктивністю праці існують причинні відносини (рис. 4.7).

Ситуаційна модель керівництва Херсі, Бланшара базована на врахуванні «життєвого циклу» як здібності осіб і груп нести відповідальність за поведінку, прийняття рішень, прагнути досягнення цілі, здобуття освіти і досвіду.

Ситуаційний підхід до лідерства, відзначений у цій моделі, має яскравий коливальний образ. Таким чином, в умовах швидкої зміни ситуації поведінка лідера має коливатися між переважним значенням: делегування, участі, продажу, наказу (рис. 4.8).

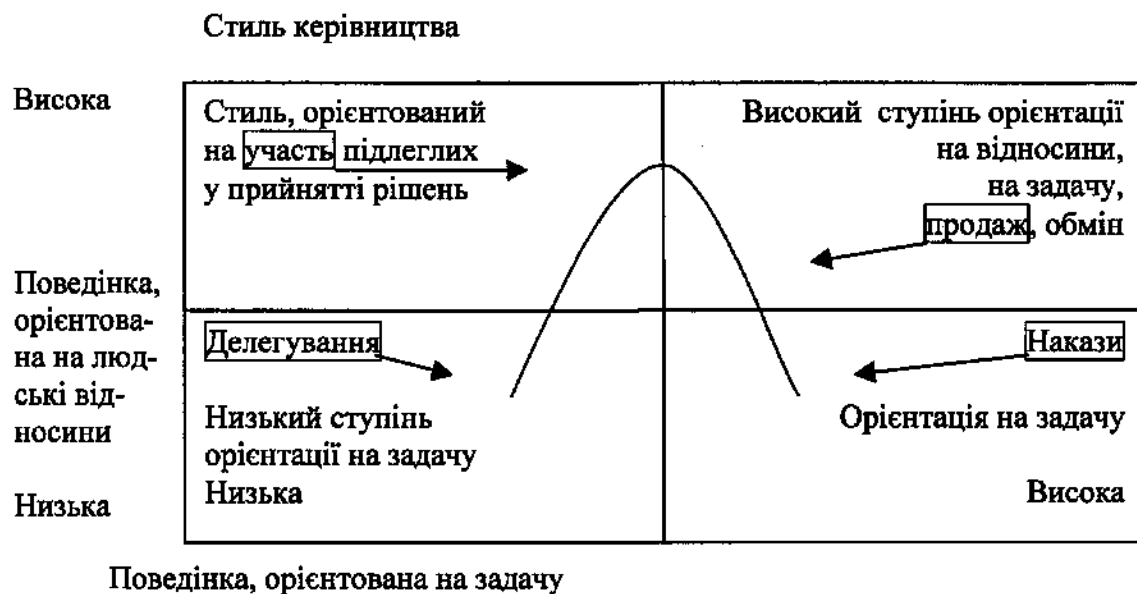


Рис. 4.8. Стили керівництва і поведінка, ситуаційна модель Херсі та Бланшара

Ситуаційний підхід до лідерства виявляє декілька засобів підвищення ефективності керівництва:

- переформування груп для досягнення психологічної сумісності з особистістю керівника;
- зміна – перепроєктування задач;
- модифікація посадових повноважень.

Англійський термін *manage* має визначення:

- управляти, завідувати;
- справлятися, вміти користуватися, вихитрювати.

Термін *manager* означає:

- керівник, завідуючий, управляючий;
- хазяїн, отже, коротко *manegment* можна визначити як вдале організаційне управління або хазяйнування.

Ситуаційний підхід у лідерстві передбачає багатозначність визначення поширених термінів *management* і *manager*:

1) *management*:

- управління, керівництво, організація, координація;
- адміністрація, дирекція;

2) *manager*:

- керівник, керуючий директор, управитель;
- відповідальний завідуючий, адміністратор;
- спеціаліст із вирішення проблем або програмування систем управління.

4.4. Керування конфліктами, змінами та стресами

Діяльність організації пов'язана з відносинами між людьми. Ці відносини не завжди гармонійні і збалансовані. Якщо з'являються протилежні інтереси, то відносини трансформуються в конфлікт.

Конфлікт – це такий стан відносин, коли відсутня або навіть неможлива згода між сторонами. Конфлікти можуть бути функціональними і дисфункціональними, вести до підвищення або зниження групового співробітництва, а отже, до зниження особистого задоволення й ефективності організації. Вплив конфлікту залежить від того, наскільки він керований.

Є три типи конфлікту: внутрішній, міжособистий і міжгруповий (рис. 4.9).

Внутрішній, або особистісний, конфлікт пов'язаний із протиріччями між вимогами обставин і бажанням особистості (рис. 4.9).

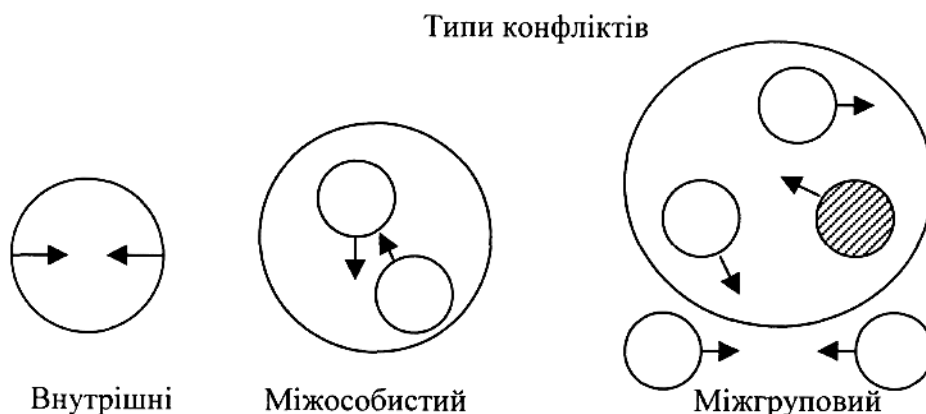


Рис. 4.9. Типи конфліктів

Міжособистий конфлікт виникає в організації у зв'язку з боротьбою керівників, груп за розподіл ресурсів, робочої сили, фінансування, затвердження спільних проєктних рішень. Конфлікти також виникають на підставі психічної несумісності протилежних рис характеру особистостей.

Міжгруповий конфлікт виникає на підставі розподілу інтересів формальних і неформальних груп, між лінійними і штабними керівниками. Поширений також конфлікт між виробництвами, орієнтованими на зменшення затрат, і маркетингом – збутом, орієнтованим на покупця.

Конфлікт між особистістю й організацією виникає в разі неповного збігу цілей особистості й організації.

Конфлікти виникають на підставі різних причин: розподіл ресурсів; взаємозалежність задач, різниця в цілях; різниця в манері поведінки й життєвому досвіді; незадовільні комунікації. Модель процесу конфлікту наведено на рис. 4.10.

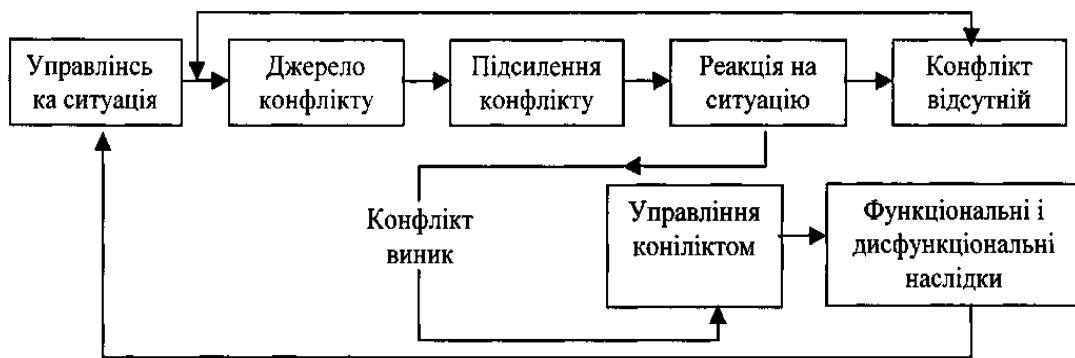


Рис. 4.10. Модель процесу конфлікту

Управління конфліктною ситуацією. Існують два види керування конфліктною ситуацією: структурні та міжособистісні.

В основу структурних методів покладено:

- роз'яснення вимог до роботи;
- упровадження координаційних та інтеграційних механізмів;
- загальноорганізаційні, комплексні цілі;
- поліпшення структури системи винагород;
- міжособистісні методи подолання конфліктів;
- уникнення, свідомий вихід із конфліктних обставин;
- згладжування, поведінка, спрямована на запобігання виникнення конфліктних ситуацій;

• примушення, стиль спрямування, що примушує прийняти певну точку зору будь-якою ціною. Ознака авторитетного стилю керівництва;

• компроміс, часткове прийняття точки зору іншої сторони, вирішення проблеми, максимальний всебічний аналіз проблеми, пошук умов, обставин, що взаємно влаштовуються, обмін, торгівля, використання рольових функцій.

Конфлікти між особистостями вирішують за схемою рис. 4.11. Методика вирішення конфлікту засобом вирішення проблем: визначити проблему не в категоріях рішень, а в категоріях цілей – коли проблема визначена, потрібно знайти рішення, які влаштовують обидві сторони; створити атмосферу довіри, підвищуючи взаємний вплив і обмін інформацією, уникаючи антипатії, гніву та погроз.



Рис. 4.11. Стилі вирішення конфліктів між особистостями

Оперативний відгук організації на зміну обставин потребує управління змінами з уникненням конфліктних ситуацій. Відповідна послідовність дій передбачає: тиск і потребу змін, посередництво та переорієнтацію уваги, діагностику і пошук, виявлення нових рішень, експеримент, аргументовану мотивацію змін, згоду.

Стрес – стан особи з фізіологічним і психологічним перенавантаженням, що призводить до зниження працездатності, можливості приймати рішення.

Теорія стресу розроблена Г. Сельє. Стрес – це неспецифічний відгук організму на будь-яку пред’явлену до нього вимогу. Теоретична модель взаємодії між стресом і життєвим досвідом запропонована Л. Леві (рис. 4.12).

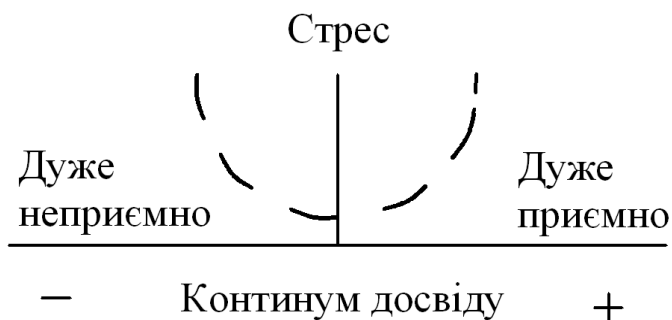


Рис. 4.12. Визначення стресу досвідом

Стресу неможливо й недоцільно запобігати тому, що повна свобода від стресу є смерть. Стреси пов’язані з організаційними й особистими факторами.

Організаційні фактори – робочі перенавантаження, конфлікт обов’язків або протилежні вимоги, незацікавленість роботою. Особисті фактори (стреси), пов’язані з життєвими негараздами.

Управління стресовими ситуаціями містить такі дії:

- чітке визначення пріоритетів і тривалості виконання завдань (насамперед головне), гармонійні стосунки з керівництвом;
- контроль і запобігання невизначеності ситуації, збудження зацікавленості до праці, відпочинок, неперіодична зміна роботи й обставин.

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність і форми влади.
2. Опишіть різні стилі керівництва.
3. Характеристика автократичного типу керівника.
4. Характеристика демократичного типу керівника.
5. Характеристика ліберального типу керівника.
6. Розкрийте сутність і причини конфліктів.
7. Опишіть способи вирішення конфліктних ситуацій.
8. Які стадії охоплює процес керівництва колективом?
9. У чому полягає суть автократичного керівництва?

10. Які є стилі керівництва та які їхні ключові ознаки?
11. Хто такий лідер?
12. Як співвідносяться між собою поняття «керівництво» та «лідерство»?
13. Які теорії лідерства вам відомі?
14. У чому сутність теорії особистісних рис лідера?
15. У чому сутність ситуаційної моделі лідерства?

5. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

5.1. Управління трудовими ресурсами

Успіх організації забезпечують особистості – ресурс виконавців або трудові ресурси. Тому планування потреби, набір, відбір кращих, а також підвищення кваліфікації існуючих, створення та розвиток виконавських управлінських кадрів є важливою частиною діяльності організації. Комплекс цих заходів відповідає управлінню трудовими ресурсами. Управління трудовими ресурсами складається з формування, розвитку та покращення якості.

1. Формування трудових ресурсів. Формування трудових ресурсів передбачає такі етапи:

- планування ресурсів (оцінка наявних ресурсів, визначення потреб, розробка програми майбутніх потреб);
- урахування юридичних норм (узгодження з вимогами чинного законодавства);
- аналіз змісту роботи. На підставі такого аналізу визначаються дії і навички, потрібні в роботі. Відповідно до них складається посадова інструкція – перелік головних обов'язків, потрібних знань, навичок і прав робітників.

Набір – створення необхідного резерву кандидатів. **Відбір кадрів** – виявлення найдостойніших кандидатів.

Іспити – виконуються у формі демонстрації трудових навичок або оцінки розумових і психологічних якостей. Зокрема, це рівень інтелекту, зацікавленість, енергійність, відвертість, впевненість у собі, емоційна стійкість, увага до деталей.

Центри оцінки вперше були створені за часів Другої світової війни для відбору й оцінки агентів секретних служб.

Методи оцінки:

- штучне утворення конфлікту, де кандидат ставився в умови прийняття рішень, виконання функції керівника;
- імітація зборів, кандидат головує;
- усні доповіді групі слухачів – виконання заданої ролі, психологічні тести, тести на рівень інтелекту, офіційні інтерв'ю, генерація впливу.

Співбесіди – одна з найпоширеніших форм. У відповідальних випадках для обрання провідних керівників вони мають пройти декілька співбесід.

Недоліки співбесід:

- мають емоційний і психологічний характер, якого для об'єктивності слід уникати;
- тенденція прийняття рішення на підставі першого враження;
- порівняння з попереднім кандидатом;
- краще оцінюється той кандидат, у якого відповідний зовнішній вигляд, соціальний стан і манери, які нагадують екзаменатора (ефект подібності).

Визначення заробітної плати складається з грошової винагороди та допоміжних пільг (оплачені відпуски, оплата бюлетенів, страхування здоров'я та життя, пенсійне забезпечення).

2. Розвиток трудових ресурсів. Забезпечує підвищення продуктивності праці шляхом цілеспрямованого впливу на розвиток трудових якостей людей. Складається з професійної орієнтації, адаптації в колективі, оцінки виробничої діяльності, системи винагород, професійної підготовки, освіти, просування по службі. Оцінка наслідків виробничої діяльності спрямована на досягнення трьох цілей: адміністративної, інформаційної, мотиваційної.

Адміністративні функції – підвищення по службі, пониження, перехід на іншу роботу, прийняття трудової угоди. Інформаційні функції потрібні для встановлення зворотного зв'язку, інформування людей про наслідки їх роботи.

Мотиваційні функції полягають в об'єктивному виділенні кращих робітників і заохоченні їх до праці.

3. Підвищення якості трудового життя. Спрямоване на забезпечення задоволення наслідками праці. Високий рівень якості трудового життя характеризується такими ознаками:

- робота має бути цікавою;
- робітники отримують справедливу винагороду й визнання своєї праці;
- робоче середовище має бути чистим, з якісним освітленням і низьким рівнем шуму;
- нагляд керівництва – мінімальний, але здійснюється завжди, коли це потрібно;
- робітники беруть участь у прийнятті рішень стосовно їх праці;
- забезпечується гарантія роботи, розвиток дружніх взаємовідносин з колегами;
- гарантовані засоби побутового й медичного обслуговування.

Поліпшення організації праці

Розвиток промисловості зумовлює поліпшення економічної незалежності виробництва. Звідси з'являється потреба в розширенні обсягу та змісту роботи для забезпечення вищих потреб особистості, зацікавленості, самоствердження, розвитку особистості.

Згідно з теорією Хекмана, Олдхема існують три ознаки психологічного стану, які визначають задоволення людини своєю працею і мотивацією.

1. Сприймання важливості праці. Це показник, що характеризує стіпень, з яким людина визначає цінність і важливість праці.

2. **Почуття відповідальності** – ступінь того, наскільки людина відчуває себе відповідальною за наслідки своєї праці.

3. **Знання результатів.**

Ступінь розширення людиною ефективності і якості праці показано на рис.

5.1.

Забезпечення такого психологічного стану дає можливість підвищити мотивацію праці не за винагороду, а за рахунок самої праці. Це приведе до підвищення якості, задоволеності працею, зменшення витрати часу і плинності кадрів.

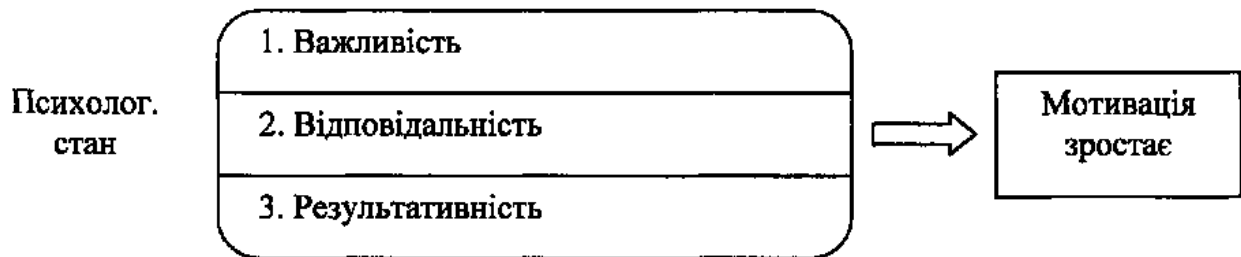


Рис. 5.1. Вплив психологічного стану на рівень мотивації

5.2. Управління виробництвом: створення операційної системи

Організації потрібно здійснювати планування виробничих організацій відповідно до загальної стратегії, щоб забезпечити постійну конкурентоздатність своєї продукції та послуг. Системний підхід до управління операціями полягає у застосуванні уявлень про операційну систему.

Операційна функція, або виробнича функція, передбачає множину дій, які приводять до випуску товарів або послуг у зовнішнє середовище. Різниця між організаціями полягає насамперед у складі операційної функції (рис. 5.2.).

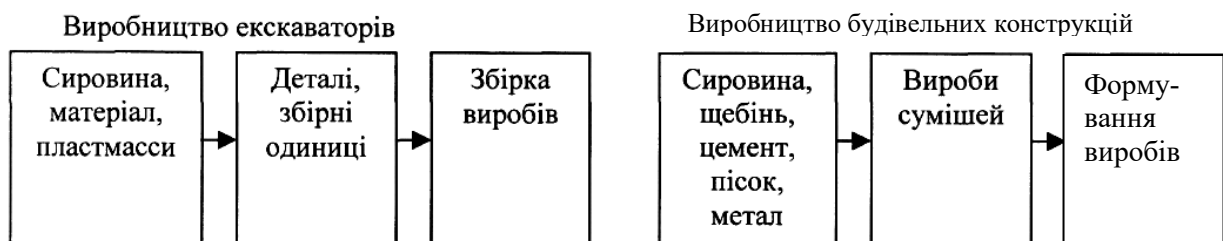


Рис. 5.2. Приклади операційних функцій

Операційна система складається з трьох підсистем: планування і контролю, переробної та забезпечення (рис. 5.3.)

Переробна система виконує виробництво, пов'язане з перетворенням вхідних величин у вихідні.

На прикладі виробництва будівельної техніки переробна система містить металообробку, зварювання, збирання.

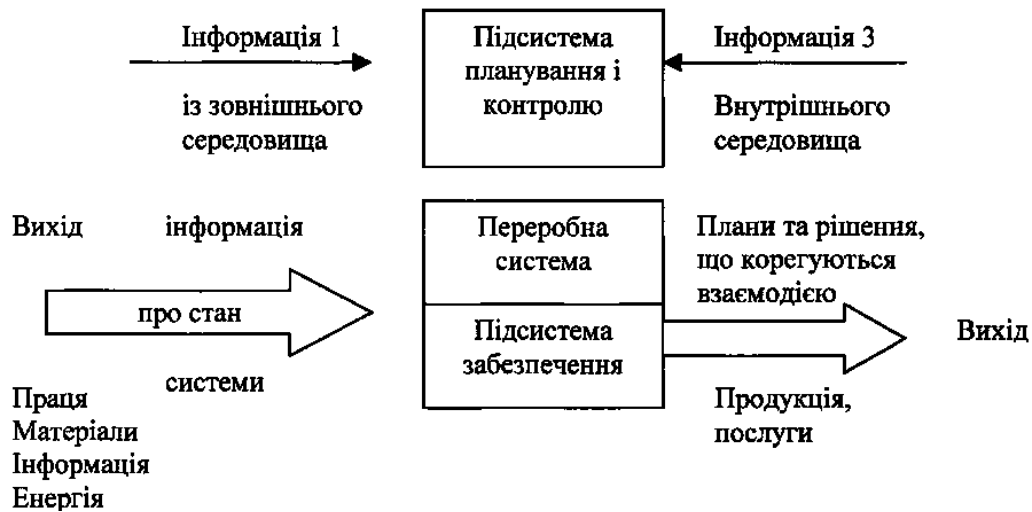


Рис. 5.3. Організація як оперативна система

Підсистема забезпечення забезпечує функціонування виробництва. До неї входять інструментальна служба, служба постачання сировини, енергії та комплектуючих деталей і вузлів, ремонтно-експлуатаційна служба, громадське харчування.

Функції переробної і забезпечувальної системи пов'язані (наприклад, друк: видавництво забезпечує існування навчального процесу, що є забезпечувальною системою в університеті, але вона стає переробною системою у видавництві).

Підсистема планування і контролю існує як система отримання та переробки інформації із зовнішнього і внутрішнього середовищ і прийняття рішень із підтримки та розвитку діяльності організації.

Обов'язки менеджерів щодо операційного управління можна поділити на три основні групи.

1. Розробка й організація загальної стратегії і напряду операційних дій організації.

2. Розробка та впровадження операційної системи, що передбачає розробку виробничого процесу – розташування виробничих потужностей, проєктування якості продукції підприємства, введення стандартів і норм на виконання робіт.

3. Планування і контроль поточного функціонування системи.

$$P = T / R \quad \text{Продуктивність} = \frac{\text{Кількість виготовленого товару}}{\text{Кількість використаних ресурсів}}$$

Класифікація операційних систем.

Тип переробної системи	Характер продукції	
	Продукція	Послуги
Проектна	Будівельний підрядчик Письменник	Лікар-терапевт Маляр
Малосерійна	Типографія Столярний цех	Клінічна лікарня Авторемонтна майстерня
Масове виробництво	Автозбиральний завод Швейне підприємство	Аеропорт Миття машин
Неперервний процес	Нафтопереробка	Радіомовлення Телебачення

Продуктивність у такому визначенні є передаточною функцією, або оператором, який перетворює ресурси на вході у товар на виході $T = PR$.

Операційна функція організації пов'язана з іншими функціями. Пов'язаність функцій створює умови для виникнення та подолання конфліктів (рис. 5.4).

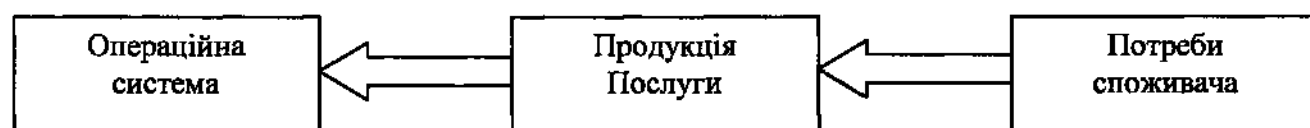


Рис. 5.4. Функція операційної системи як засіб подолання конфлікту потреб виробництва і споживачів

Інженерна функція забезпечує просування нових видів продукції, виробничих потужностей і процесів.

Маркетинг забезпечує надійний прогноз попиту й реальні замовлення. Термін «маркетинг» утворений поєднанням двох англійських слів і визначається як оволодіння ринком.

Фінансова функція забезпечує пропозицію капіталу в потрібний час і в потрібних розмірах.

Функція трудових ресурсів відповідає за вербування, відбір і навчання кадрів.

Конкурентоспроможність продукції забезпечується вираженням компетентності.

Існує множина засов забезпечення конкурентоздатності продукції: лідерство за мінімум затрат; технічна характеристика продукції; надійність виробу; міцність виробу; швидкість доставки; гарантований час доставки; індивідуалізація виробів за вимогами замовника; впровадження продукції на ринок; гнучка зміна об'єму продукції.

Етапи проектування операційної системи: проектування виробів; проектування процесів виробництва; визначення виробничих потужностей; місце розташування (безперервна або поточна структура); проектування підприємства: лінійної, безперервної або поточної структури, з фіксованим позиційним плануванням; проектування операцій.

Проектування виробів передбачає відносно визначення важливості множини критеріїв: вартість; економічність експлуатації; якість; елементи розкоші; надійність; простота обслуговування; універсальність використання; розміри; потужність; міцність; безпечність експлуатації.

Проектування процесів виробництва має такі характеристики: виробнича потужність; економічна ефективність; гнучкість; продуктивність; надійність; ремонтоздатність; стандартизація; безпека; екологічні вимоги; задоволення життєвих потреб.

Забезпечення потрібних характеристик процесу потребує вибору варіантів у таких галузях:

1. Тип переробної системи (проектна система, малосерійне виробництво, масове виробництво, безперервний процес).
2. Власне виробництво, придбання комплектуючих.
3. Методи переробки.
4. Ступінь механізації і автоматизації.
5. Ступінь спеціалізації праці.

Сучасний рівень розвитку виробничих систем полягає у всебічному застосуванні комп'ютерних технологій і засобів на різних рівнях. Наприклад, значного поширення набувають такі виробничі системи.

САПР – система автоматизованого проектування.

АСУВ – автоматизована система управління виробництвом.

Роботи – програмовані засоби маніпулювання матеріалами, робочими інструментами, деталями.

ГВС – гнучкі виробничі системи, які здійснюють швидку переорієнтацію на нові вироби, що випускаються невеликими партіями. Такі системи вперше впроваджені в Японії.

5.3. Управління виробництвом: функціонування операційної системи

Оперативне управління виробництвом побудоване на використанні принципу зворотного зв'язку.

Принципи управління зі зворотним зв'язком реалізуються на підставі таких умов (рис. 5.5):

1. Керований процес має ретельно визначений головний параметр, що істотно впливає на конкретну ситуацію.
2. Зворотний зв'язок (контроль попиту товарів).
3. Порівняння.
4. Корегувальний фактор – засоби впливу на використання ресурсів у разі потреби.
5. Планувальна система здійснює узгодження з умовами стратегічного планування на підставі порівняння з нормами продуктивності й ефективності контролюваного процесу.

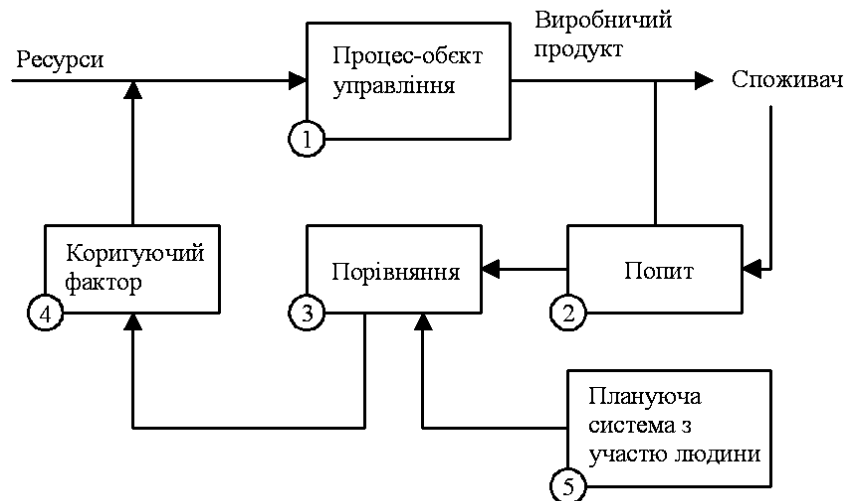


Рис. 5.5. Управління виробництвом зі зворотним зв'язком

Планування випуску продукції спрямоване на прийняття рішень про експлуатацію операційної системи з урахуванням динамічної зміни загального попиту. Агрегований план випуску продукції розроблюється на окремий період і визначає: потрібний обсяг виробництва в цей період; кількість використаних ресурсів – матеріалів, робітників (рис. 5.6).

Головні стратегії планування обсягу виробництва:

1. Постійний обсяг виробництва з постійною кількістю працівників.
2. Змінний обсяг виробництва з постійною кількістю виробників.
3. Змінний обсяг виробництва зі змінною кількістю виробників.

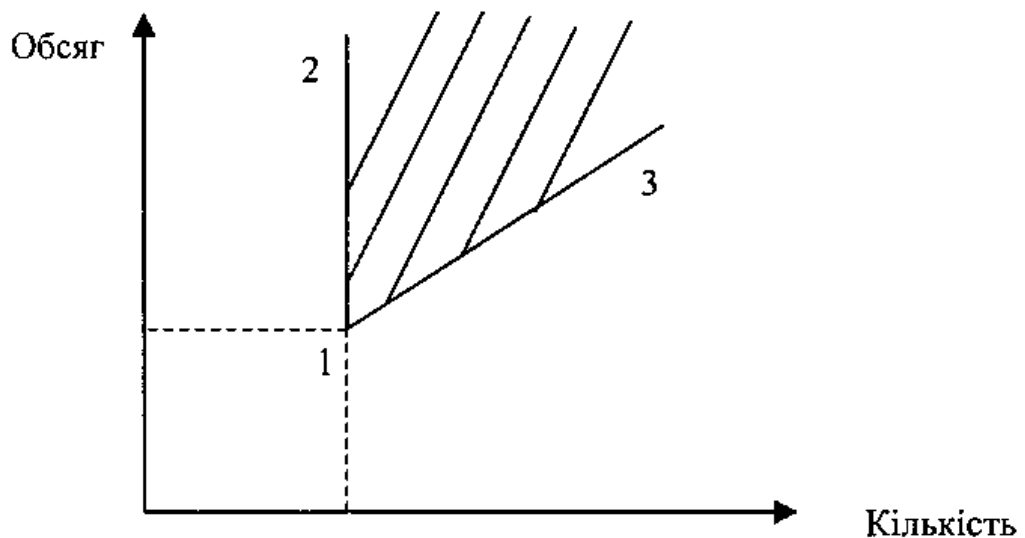


Рис. 5.6. Обсяг виробництва залежно від кількості виробників

Управління запасами

Утворення запасів потрібно для досягнення стабільності виробництва за змінюваного забезпечення ресурсами. Існують три головні типи запасів – це запаси (рис. 5.7.) первинних матеріалів, сировини, комплектуючих деталей і виробів; незакінченого виробництва; готової продукції.

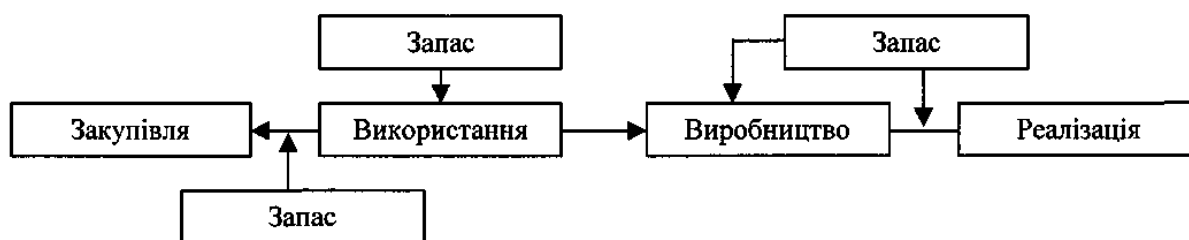


Рис. 5.7. Управління запасами

Попит на запаси буває залежним і незалежним. Залежний попит виникає, якщо ресурси потрібні безпосередньо для випуску виробів, використовує матеріали та комплектуючі. Незалежний попит виникає на більшість готових виробів, він не пов'язаний з їх виробництвом.

Управління запасами з незалежним попитом здійснюється за такими ознаками, як фіксована кількість і фіксований час. Зменшення витрат на розміщення запасів привело до системи «точно і своєчасно», яка характерна для японського стилю виробництва, великої вартості виробничих площ.

Оперативне управління виробництвом.

Оперативне управління виробництвом передбачає:

- календарне планування;
- диспетчеризацію виробництва;
- рознарядку робіт і контроль строків виконання.

В оперативному управлінні визначається обсяг партії виготовленої продукції, видача нарядів на виконання робіт, розміщення замовлень на матеріали, контроль термінів виконання та завершення робіт.

Обліково-плановий графік Ганта застосовується як інструмент оперативного управління виробництвом. Це матричне уявлення функціонування кількох робочих місць протягом тижня з відзначенням тривалості часу роботи, профілактики, простоїв.

Управління проєктами. **Проект** – це множина завдань, пов'язаних із досягненням планової, але унікальної мети. Управління проєктом має три аспекти: строки, витрати, якість результату. Загальний принцип управління проєктами полягає в тому, що головним показником є управління строками, тривалістю виконання робіт. Успіх у цьому показнику забезпечує успіх стосовно інших показників. Тому головні методи управління проєктами базовані на календарному плануванні та контролі за дотриманням календарного графіка.

Методи управління проектами поєднують методи критичного шляху (мінімізація зупинок обладнання з модернізацією виробництва). Методи впроваджені у фірмі «Дюпон» (метод оцінки й перегляду планів), також у військових замовленнях під час створення ракетної системи «Поляріс» фірмою «Локхід». Ці методи схожі і мають узагальнену назву методів сітьового планування й управління.

Планування робіт за методом критичного шляху має чотири головні етапи, що стосуються визначення цілей і обмежень проекту. Вони пов'язані з тривалістю, якістю, наявністю виробничих ресурсів:

- тривалість операцій;
- сітьовий графік робіт поєднує визначення черговості операцій і можливості проведення деяких операцій паралельно або послідовно (рис. 5.8.);

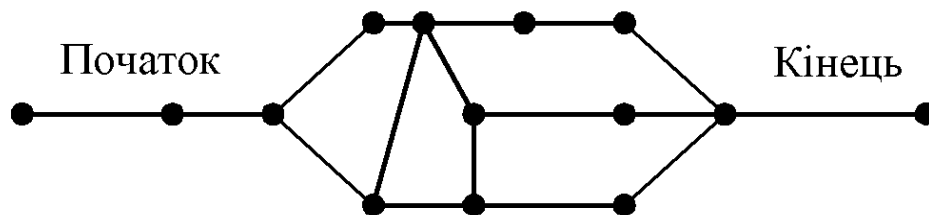


Рис. 5.8. Сітьове планування

- календарний сітьовий графік будується на підставі визначення тривалості операцій;

- **критичний шлях проекту** – це найтриваліша послідовність операцій. Для зменшення тривалості проекту потрібно зменшити довжину критичного шляху.

Резерв часу – це різниця між максимально і мінімально можливою тривалістю операцій. Резерв часу має зміст лише в тих операціях, що не лежать на критичному шляху, забезпечує гнучкість календарного планування. Раніше сітьове планування застосовувалося переважно для великих проектів. Нині з розвитком персональних комп'ютерів сітьові методи дуже поширені, і програмне забезпечення застосовується навіть для проектів малого обсягу.

Забезпечення якості. **Якість** – це відносний термін, але має три аспекти: якість відповідності технічним умовам; якість конструкції; функціональна якість, якість вимоги (рис. 5.9.).

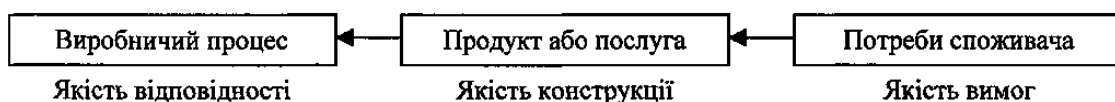


Рис. 5.9. Ланцюг якості

Існують дві тенденції контролю якості – американська і японська. За американською контроль якості забезпечується окремою службою, відділом технічного контролю, а за японською – самими працівниками (рис. 5.10).

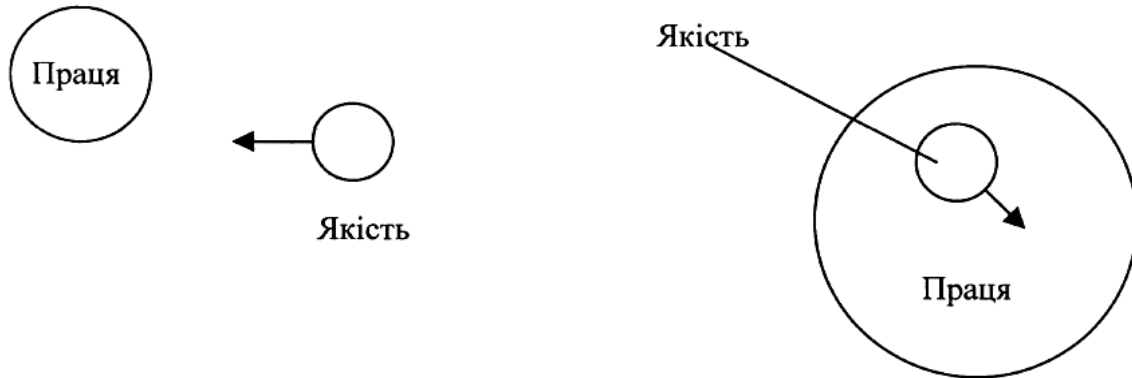


Рис. 5.10. Зв'язок праці і якості

Два види контролю якості, базовані на різних психологічних аспектах ставлення до праці. Згідно з першим відповідальність обмежена засобами технічного контролю, а в інших випадках – кваліфікаційними вимогами безпосереднього виконавця. Контроль якості базується на аналізі статистичних даних для вилучення ймовірної зміни якості продукції. Найпоширенішим є вибірковий контроль:

- контроль якості на базі статистики (метод Демінга);
- гуртки якості забезпечують оперативну підтримку якості (Японія);
- «за якість не сплачують» – концепція Кросбі, яка базується на психології виробника. Кошти витрачаються за відсутність або недостатність якості. Якість має глибокий зв'язок із мотивацією, тому оптимальні засоби контролю якості визначаються історичними та національними традиціями, наприклад «німецька якість».

5.4. Управління продуктивністю: комплексний підхід

Згадаємо, що продуктивність та ефективність визначають як операторів зв'язку між входом і виходом.

$$\text{Продуктивність} = \frac{\text{Кількість на виході}}{\text{Кількість на вході}}$$

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Ринкова вартість на виході}}{\text{Ринкова вартість на вході}}$$



Раніше розглядалися засоби забезпечення ефективного управління.

На рис. 5.11 реалізовано спробу узагальнити ці засоби, а також показати, що комплексний підхід забезпечує підвищення продуктивності організації.

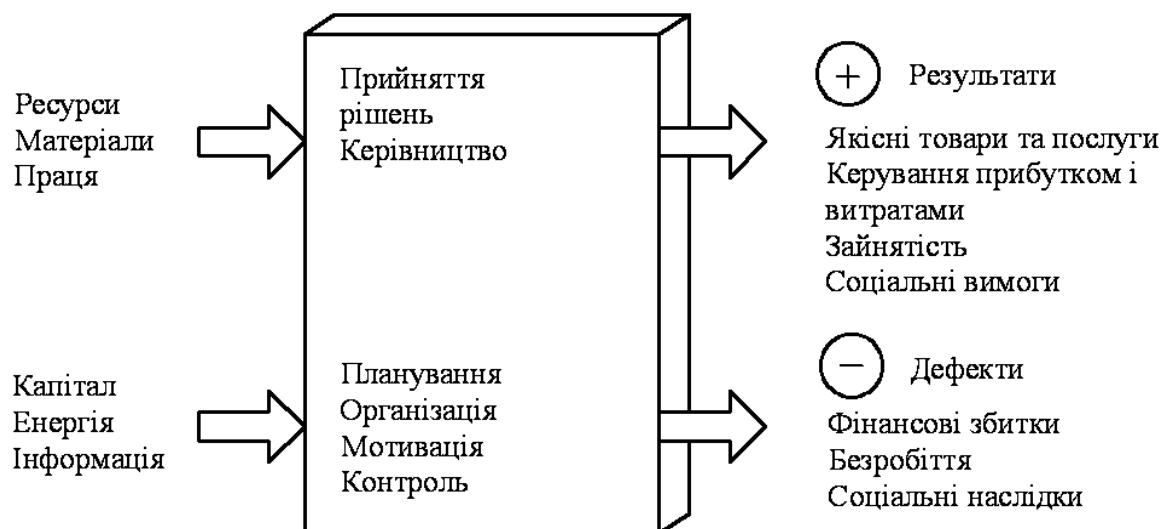


Рис. 5.11. Системна модель процесу переробки

Потреба в загальному системному підході до управління організацією пов'язана з концепцією якості, яка впливає на продуктивність. Традиційно продуктивність пов'язується з кількістю продукції та вартості, але досвід сучасного виробництва демонструє, що критерій якості має ще більше значення. Забезпечення якості залежить не лише від входу і виходу організації, але й від наявного в ній стану перетворення ресурсів. Нехтуючи якістю, можна збільшити об'єм продукції, але це майже завжди знижує цінність продукції. Цінність визначається як функція експлуатаційних характеристик і вартості. Стосовно якості цінність є відносним показником. Вона визначається шляхом порівняння. Якість продукції несе певний інформаційний заряд, елемент реклами в середовищі споживачів, протилежно тому, що наявність дефекту має ознаки інформаційного вірусологічного впливу на вибір споживачів.

На продуктивність впливають фактори внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Внутрішні фактори — технологія (впливає найбільше), структура організації; розподіл праці та повноважень.

Зовнішні фактори — висока вартість енергії; жорстке урядове регулювання; економічні цикли; податкова політика; зростання ваги сфери послуг; соціальні фактори; накопичення капіталу; характер власності в економіці; міжнародна конкуренція.

Продуктивність є мірою того, як розпоряджаються конкретними ресурсами для своєчасного виконання цілей, виражених через кількість і якість. Цілі

організації потрібно орієнтувати більше на потреби споживача, ніж на одержання прибутку.

Управління за критерієм продуктивності базується на таких факторах.

1. Зв'язок планування і продуктивності:

- цілі, орієнтовані на продуктивність;
- перспективне планування росту продуктивності;
- комплексне та стратегічне планування росту продуктивності.

2. Зв'язок організації і продуктивності:

- вибір технологій найбільш впливає на продуктивність;
- проектування робіт;
- відповідальність та делегування повноважень.

3. Зв'язок мотивації і продуктивності:

- мотивація, якість трудового життя, оплата праці та підвищення посади.

Провідні компанії IBM, KODAK використовують для управління продуктивності Z-теорію. Вона передбачає такі принципи:

- відмова від політики звільнення;
- участь керівництва і виробників у прийнятті рішень стосовно роботи;
- програми службової кар'єри, що забезпечують ротацію кадрів у різних сферах діяльності компанії;
- явна заклопотаність і спрямованість на забезпечення життєвого рівня робітників;
- фактор людяності у високих технологіях, гуманізація технологій;
- контроль продуктивності;
- контроль якості.

4. Комунікації, прийняття рішень і керівництво впливають на забезпечення продуктивності (рис. 5.12). До головних факторів належать:

- організаційні зв'язки і продуктивність;
- інформаційне суспільство, техніка зв'язку (комп'ютерна техніка підвищує можливість перебору варіантів);
- зв'язок із зовнішнім середовищем і працівниками;
- прийняття рішень і продуктивність;
- лідерство і продуктивність (заохочення робітників для прийняття рішень, якість рішень);
- вплив на неформальні організації та малі групи;
- виховання духу колективізму;
- керівництво у стресових і конфліктних ситуаціях.

Нові фактори в управлінні продуктивністю праці виникають на підставі тенденцій, характерних для сучасного західного виробництва:

- зменшення чисельності адміністративного персоналу, розширення управлінських функцій підвищують конкуренцію за робочі місця й посадовий розвиток;
- постійна потреба в підвищенні рівня знань, вдосконаленні навичок праці;
- велика ймовірність розвитку підприємницьких здібностей у малих компаніях;
- нове мислення «не кількістю, а якістю», розвиток діяльності керівників, спроможних досягти більших результатів меншою кількістю.

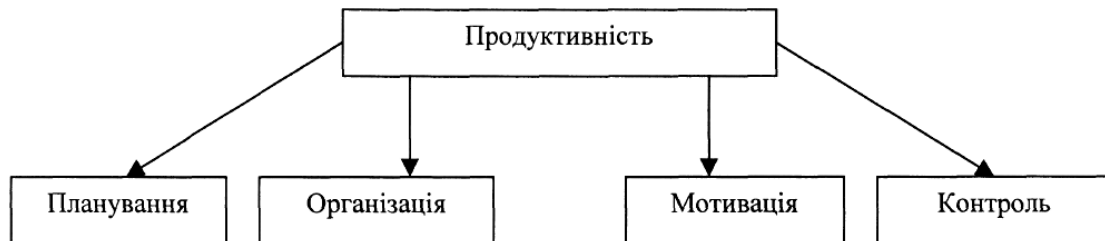


Рис. 5.12. Організація управління продуктивністю

Забезпечення ефективності діяльності організації значною мірою залежить від створення в підприємстві сучасного погляду на організацію як операційну систему. Безперервний розвиток операційних систем у сучасних комп'ютерних технологіях, наприклад версії Windows, свідчить про потребу формування нового погляду на організацію, її слід розглядати не як сталу, а як гнучку систему, що розвивається і здатна адаптуватися до змінюваних умов. Саме такі властивості забезпечать організації здатність вижити й досягнути успіху в динамічних ринкових умовах.

Запитання для самоконтролю

1. Сутність категорії «ефективність управління».
2. Підходи до визначення ефективності управління.
3. Сутність операційного менеджменту.
4. Оцінка ефективності підприємства і менеджменту.
5. Особливості японського менеджменту.
6. Особливості американського менеджменту.

ТЕСТИ З МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Об'єкт менеджменту – це:

- а) внутрішнє середовище організації;
- б) виробничо-господарська організація й чинники навколишнього середовища;
- в) співробітники організації, які своїми діями впливають на об'єкт управління;
- г) сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських і фінансових ресурсів.

2. Мінцберг класифікував ролі менеджера за такими категоріями:

- а) головний керівник, лідер, сполучна ланка;
- б) приймач інформації, підприємець, ліквідатор порушень;
- в) міжособистісні, інформаційні, ролі, пов'язані з прийняттям рішень;
- г) підприємець, розпорядник ресурсів, перемовник.

3. До ролей менеджера належить:

- а) стратегічне мислення;
- б) оперативність;
- в) внутрішній контроль;
- г) розпорядження ресурсами.

4. До категорій менеджменту не належить:

- а) ієрархія;
- б) стиль керівництва;
- в) комунікація;
- г) немає правильної відповіді.

5. До соціально-психологічних якостей менеджера належать:

- а) громадська позиція;
- б) управлінська культура;
- в) стратегічне мислення;
- г) уміння мотивувати персонал.

6. Які історичні обставини вплинули на становлення менеджменту?

- а) промислова революція;
- б) хрестові походи;
- в) великі географічні відкриття;
- г) рух Реформації.

7. Хто був засновником адміністративної школи?

- а) А. Файоль;
- б) Ф. Тейлор;

- в) Г. Гант;
- г) М. Вебер;

8. Чим відрізняються місія і цілі організації?

- а) ступенем конкретизації;
- б) змістом;
- в) рівнем, на якому встановлюються;
- г) нічим.

9. Які елементи утворюють середовище прямого впливу?

- а) постачальники та конкуренти;
- б) політична ситуація;
- в) розвиток техніки і технології;
- г) усі відповіді правильні.

10. Яка з потреб людини не належить до вищого рівня ієрархії потреб А. Маслоу?

- а) фізіологічні потреби;
- б) соціальні потреби;
- в) потреби в повазі.

11. Які три потреби притаманні людям згідно з теорією Мак-Клелланда?

- а) влада, успіх та повага;
- б) влада, успіх, причетність;
- в) влада, належність та повага;
- г) успіх, повага та належність.

12. Які фактори, згідно з теорією Ф. Герцберга, впливають на поведінку людини?

- а) гігієнічні;
- б) гігієнічні та мотиваційні;
- в) гігієнічні та природні;
- г) гігієнічні, природні та мотиваційні.

13. Що є базовим елементом процесу комунікації?

- а) зародження ідеї;
- б) кодування та вибір каналу;
- в) повідомлення;
- г) декодування.

14. Яка з перепон на шляху комунікацій не належить до бар'єрів міжособистісних комунікацій?

- а) невміння слухання;
- б) незадовільна структура організації;

- в) поганий зворотний зв'язок;
- г) невербальні перепони.

15. Що не є етапом процесу комунікації?

- а) кодування та вибір каналу;
- б) зародження ідеї;
- в) «шуми»;
- г) передача повідомлення.

16. Стратегічне планування передбачає:

- а) формування сіткового графіка;
- б) формування поточного плану;
- в) встановлення місії та цілей організації;
- г) бюджетне планування.

17. Тактичне планування має такі різновиди:

- а) стратегічне планування;
- б) поточне й оперативне планування;
- в) вибір стратегії бізнесу та бюджетування;
- г) вибір стратегії бізнесу й оперативне планування.

18. До основних складових організаційної діяльності належать:

- а) розподіл праці, департаменталізація, делегування повноважень;
- б) посередник, постачальник, фірма-дистриб'ютор;
- в) штабні та лінійні повноваження, організаційна структура управління;
- г) усі відповіді правильні.

19. Процес передавання керівником частини своєї роботи та відповідних для її виконання повноважень підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання, – це:

- а) відповідальність;
- б) діапазон контролю;
- в) координація робіт;
- г) делегування повноважень.

20. Процес узгодження дій, досягнення єдності зусиль усіх підрозділів і співробітників організації для реалізації її завдань та цілей – це:

- а) відповідальність;
- б) діапазон контролю;
- в) координація робіт;
- г) делегування повноважень.

21. Місія організації – це:

- а) задоволення потреб споживачів у високоякісній продукції або послугах;

- б) забезпечення максимального прибутку;
- в) дотримання інтересів акціонерів, власників або інвесторів цієї організації;
- г) усі вищезазначені відповіді правильні.

22. Оперативне управління діяльністю підприємства передбачає:

- а) календарне планування та диспетчеризацію;
- б) стратегічні, поточні та календарні плани;
- в) стилі керівництва та методи планування;
- г) форми й системи виробничого планування.

23. Виберіть найбільш повне визначення організації як функції менеджменту:

- а) це процес створення умов і мотивів, які спонукають людину проявляти старанність та добросовісність у справі досягнення цілей підприємства;
- б) це процес взаємного упорядкування людських, матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів із метою перетворення підприємства в життєздатне ціле;
- в) це сукупність методів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління організаційного та розпорядчого характеру;
- г) це процес передачі організаційних завдань і повноважень підпорядкованим особам, які беруть на себе відповідальність за їх виконання.

24. Делегування – це:

- а) процес передачі відповідальності, обов'язків виконати завдання і звітувати перед керівництвом за їх успішне завершення;
- б) реальна можливість діяти або впливати на ситуацію;
- в) процес передачі завдань і повноважень особі, що бере на себе відповідальність за їх реалізацію;
- г) зобов'язання виконати завдання та відповідати за його задовільне виконання.

25. Методи управління поділяються на:

- а) економічні, організаційно-адміністративні, правові, соціально-психологічні;
- б) управлінські, керівні, психологічні, соціальні;
- в) правові, адміністративно-розпорядчі, соціально-економічні, психологічні;
- г) державні, правові, корпоративні, індивідуальні, колективні.

26. Особливістю організаційно-адміністративних методів управління є:

- а) наявність декількох альтернативних варіантів впливу на підлеглих;
- б) нечітко визначений об'єкт впливу та можливість відмови від виконання;
- в) чітка адресність директив та обов'язковість виконання;
- г) сприяння розвитку неформальних стосунків у колективі.

27. Керівництво – це:

- а) право особи давати офіційні вказівки й вимагати їх виконання, яке впливає з посадових повноважень керівника, що визначають його компетенцію в межах формальної організації;
- б) можливість впливати на поведінку інших;
- в) будь-яка поведінка одної особи, яка здатна змінювати поведінку, стосунки, відчуття іншої особи;
- г) сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих, використовуваних для ефективного виконання управлінських функцій і виробничих завдань.

28. Стиль керівництва – це:

- а) набір нормативних правових актів, прав і повноважень, якими керуються керівники різних рівнів у своїй роботі;
- б) метод впливу, який використовується керівником для вирішення визначеної ситуації;
- в) визначене коло завдань, які стоять перед посадовою особою або структурним підрозділом апарату управління;
- г) сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих, використовуваних для ефективного виконання управлінських функцій і виробничих завдань.

29. До засобів організаційного впливу на працівників належать:

- а) накази, розпорядження, усні та письмові вказівки, інструктаж;
- б) техніко-економічне планування (планування обсягів виробництва, фондівіддачі, рентабельності, продуктивності праці), бюджетування, кредитування;
- в) гуманізація та збагачення праці, делегування повноважень, особисте та громадське визнання;
- г) статут підприємства або положення про нього, інструкції (посадові інструкції, інструкції з техніки безпеки тощо), правила внутрішнього трудового розпорядку.

30. Контроль як функція менеджменту – це:

- а) процес або діяльність, яка спрямована на впорядкування взаємних дій людей, ідей, речей;
- б) процес створення умов або мотивів, які здійснюють вплив на поведінку людини і спонукають її діяти в потрібному для організації напрямі;
- в) процес співставлення фактично досягнутих результатів з запланованими;
- г) відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу й майбутній стан організації.

ЗАПИТАННЯ ТА ВІДПОВІДІ ДО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ

Запитання 1. Що таке рівні та методи управління?

Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, які потрібні для формування та досягнення цілей організації. Управління орієнтовано на успіх і може здійснюватися різними методами (рис. 1.4).

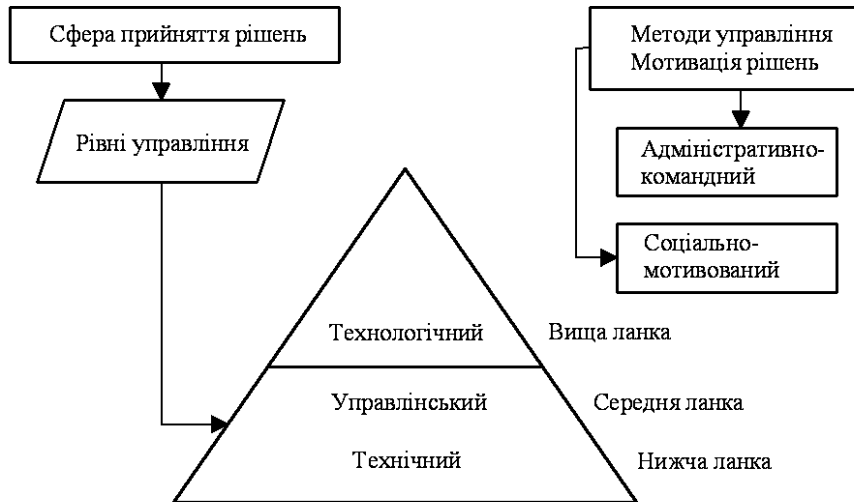


Рис. 1.4. Рівні та методи управління

Запитання 2. Що таке внутрішні змінні організації?

Організація – множина людей з визначеними цілями (рис. 1.1). Вона є засобом досягнення мети.



Рис. 1.1. Визначення організації

Внутрішні цілі організації можуть бути різні у зв'язку з їх різною вагою: виробництво, послуги, комерційні, некомерційні.

- структура – це множина взаємовідносин рівнів управління та функціональних областей;
- завдання – виникають із розподілу праці;
- технологія – перетворення інформації та матеріалів у послуги і продукти;
- люди – створюють головний на все інше, внутрішня зміна організації.

Запитання 3. Що означає поняття успіху стосовно діяльності організації?

Відповідно до діяльності організації успіх полягає у:

- 1) виживанні в умовах конкуренції та швидкої зміни потреб споживачів;
- 2) результативності й ефективності, що передбачає виготовлення лише потрібних виробів у достатній кількості, максимальний прибуток;
- 3) продуктивності;
- 4) практичній реалізації. До неї належать ті рішення щодо управління, які реалізуються в конкретних умовах економічних відносин.

Запитання 4. У чому полягає гнучкість організації?

Гнучкість організації полягає у множині цілей, взаємному зв'язку ресурсів і технологій, вчасному впровадженні наукових розробок, якості реклами продукції, аналізі ринкових можливостей, оптимальному виборі в конкретній управлінській ситуації.

Запитання 5. Які відмінності старої і сучасної організації?

Порівняння якостей старої та сучасної організації:

Стара організація	Сучасна організація
Мала кількість великих організацій	Значна кількість великих організацій
Мало керівників	Багато керівників середньої ланки
Управління не відокремлено від основної діяльності	Управління відокремлено
Право на управління здобувається силою чи успадкуванням	Право на управління делегується на підставі компетентності
Мала кількість людей, що приймають важливі рішення	Велика кількість людей, що приймають важливі рішення
Орієнтація на наказ та інтуїцію	Орієнтація на колективну працю та раціональність

Запитання 6. Які є сучасні школи управління?

1. Наукове управління.
2. Адміністративний підхід.
3. Процесний підхід з погляду людських відносин.
4. Системний або ситуаційний підхід.

Запитання 7. Що таке ситуаційний підхід?

Ситуаційний підхід. Враховує імовірність обставин, змінність внутрішнього середовища організації, її реакцію на динамізм зовнішніх факторів.

Функціонування організації залежить від рівня визначеності множини внутрішніх та зовнішніх змінних, які істотно впливають на її стан. Ці змінні визначають ситуацію.

Запитання 8. Назвіть цілі організації.

Цілі підрозділів різні відповідно до їх різної ваги. Цілі організації визначаються за такою схемою (рис. 1.10):

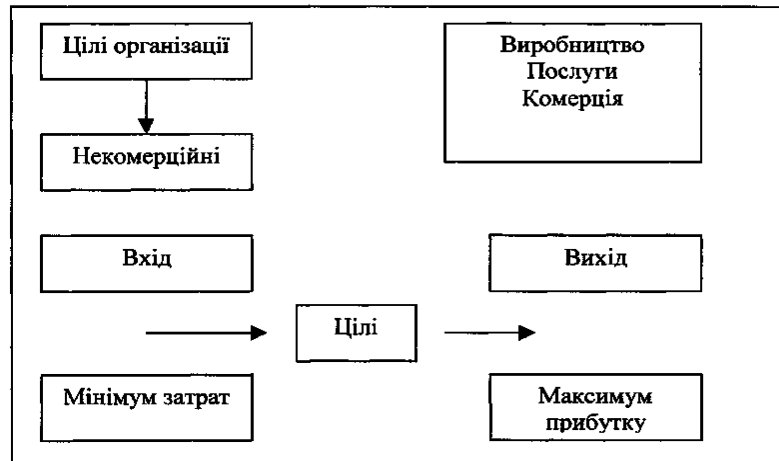


Рис. 1.10. Цілі організації

Запитання 9. Що таке внутрішнє середовище організації?

Організація – це множина людей з визначеними цілями. Вона є засобом досягнення мети і складається з підрозділів.

Внутрішнє середовище організації схематично можна подати, як показано на рис. 1.9.

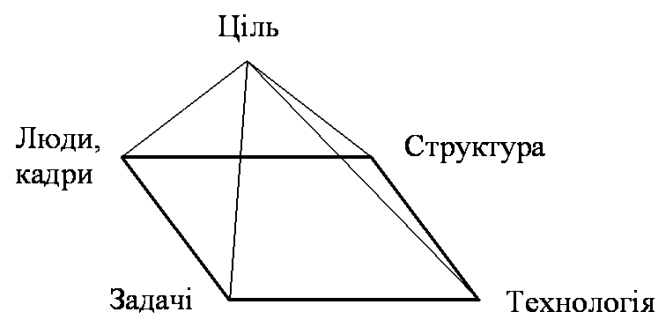


Рис. 1.9. Внутрішнє середовище організації

Запитання 10. Що таке зовнішнє середовище організації?

Сучасні організації мають пристосовуватися до змін зовнішнього середовища шляхом зміни своїх внутрішніх змінних. Сучасне управління більшою мірою стикається із зовнішнім середовищем, його проблемами, ніж з внутрішніми (рис. 1.15).

Організації подібні до біологічних організмів, які на шляху еволюції змогли пристосуватися до змін властивостей зовнішнього середовища.

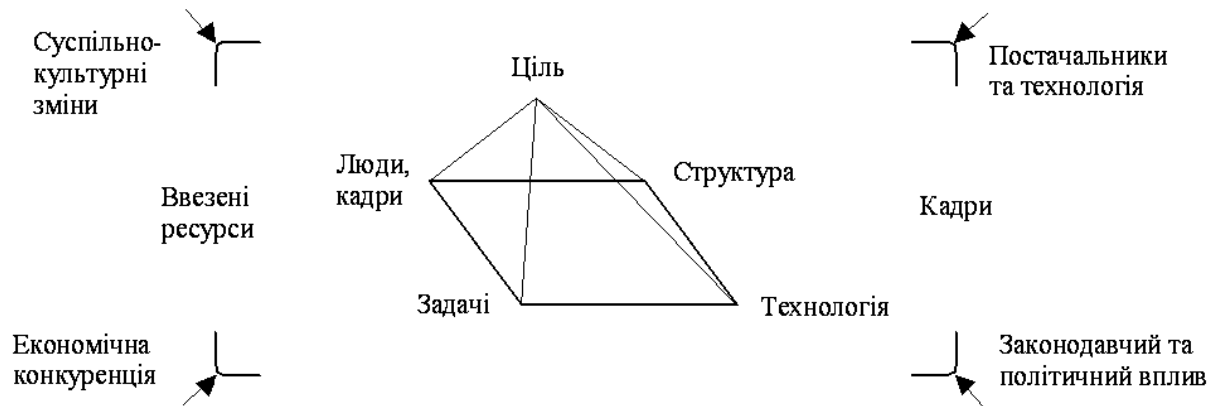


Рис. 1.15. Структура організації та зовнішнє середовище

Запитання 11. Що таке комунікація?

Комунікація – це обмін інформацією у процесі функціонування й управління організацією.

Від 60 до 90 % свого часу керівник витрачає на спілкування, тобто на комунікацію.

Комунікація – це зв'язувальний процес обміну інформацією між двома людьми і головна перешкода успіху діяльності організації.

1. Комунікації організації із зовнішнім середовищем:

а) реклама, побудова «іміджу», образу організації;

б) вплив на державні постанови (лобізм).

2. Комунікації на різних рівнях організації.

Міжрівневі комунікації мають різні форми: вертикальні (наприклад, керівник – підлеглі) та горизонтальні – між відділами.

3. Неформальні комунікації, або канал поширення чуток. Чутки мають велику швидкість передачі і з'являються там, де збираються люди.

Запитання 12. Із чого складається процес комунікацій?

Комунікаційний процес має чотири головні етапи (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Схема процесу комунікації

Головна частина комунікаційного процесу – це виникнення ідеї; не починайте розмовляти не почавши думати, інакше обмін інформацією буде невдалим. Ідея повинна набрати доступної форми, бути мотивованою і зрозумілою.

Канал інформації може бути не один, а два. Найкраще, якщо вони діють паралельно – письмово і усно.

Запитання 13. У чому полягає організація комунікацій?

На якість комунікацій впливають такі дії.

– спотворення повідомлень (навмисне, наприклад: від підлеглого до керівника чи завдяки кількості);

– інформаційні перевантаження (велика кількість інформації не дає змоги прийняти правильні рішення).

Удосконалення комунікацій в організаціях полягає у вчиненні таких дій:

1. Регулювання інформаційних потоків управлінськими діями.
2. Створення системи зворотного зв'язку, опитування робітників.
3. Створення системи збору пропозицій, інформаційні бюлетені.

Запитання 14. Які складові частини управління?

Управління має дві головні частини: обмін інформацією (комунікації) і вибір (прийняття рішень). **Рішення** – це вибір альтернативи, виникає як реалізація процесу порівнянь. Менеджер приймає рішення за багатьох людей, які віддали йому це право. Відповідальність при цьому набагато більша.

Керівник як особистість, яка має приймати рішення, виконує чотири функції:

- 1) підприємця, здатність до свідомого ризику;
- 2) спеціаліста з виправлення порушень;
- 3) розподільвача ресурсів;
- 4) спеціаліста з досягнення угод.

Запитання 15. Організаційні рішення. Які підходи до прийняття рішень?

Організаційні рішення – це рішення, які спрямовані на досягнення цілей функціонування організації, тобто досягнення максимуму. Вони визначаються схемою, показаною на рис. 2.5.

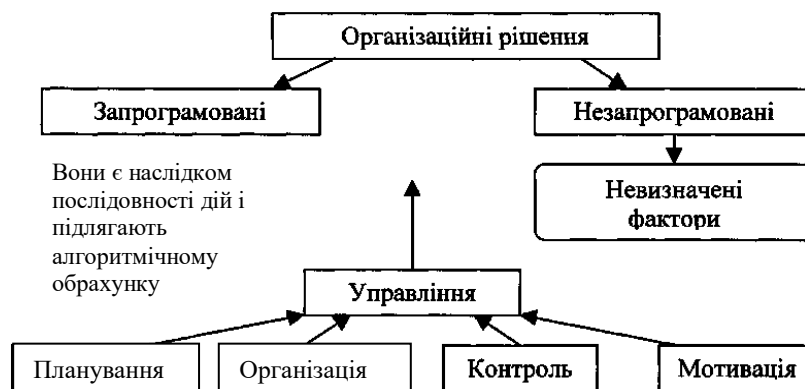


Рис 2.5. Структура організаційних рішень

Підходи до прийняття рішень базуються на двох обставинах: логіці й почуттях, тому **прийняття рішень** – це повною мірою психологічний процес.

1. Інтуїтивні рішення ґрунтуються на відчуттях за і проти.

2. Рішення, засновані на знаннях, міркуваннях і довірі (знання, досвід), подібних обставинах. Інтуїтивність рішень зростає з рівнем керівництва (рис. 2.7). Ці залежності бувають лінійні та нелінійні.

Запитання 16. Що таке наукове управління?

Наука управління, системний аналіз або дослідження операцій – синоніми для визначення сучасного підходу до постановки та вирішення головних питань управління.

Наукове управління базується на трьох підходах:

1. Використання наукового методу.
2. Системна орієнтація.
3. Моделювання.

Складність реального світу потребує визначення найістотніших змінних внутрішніх чи зовнішніх, вдалого вибору типу моделі.

Науковий метод побудований на алгоритмі, зображеному на рис. 2.12.

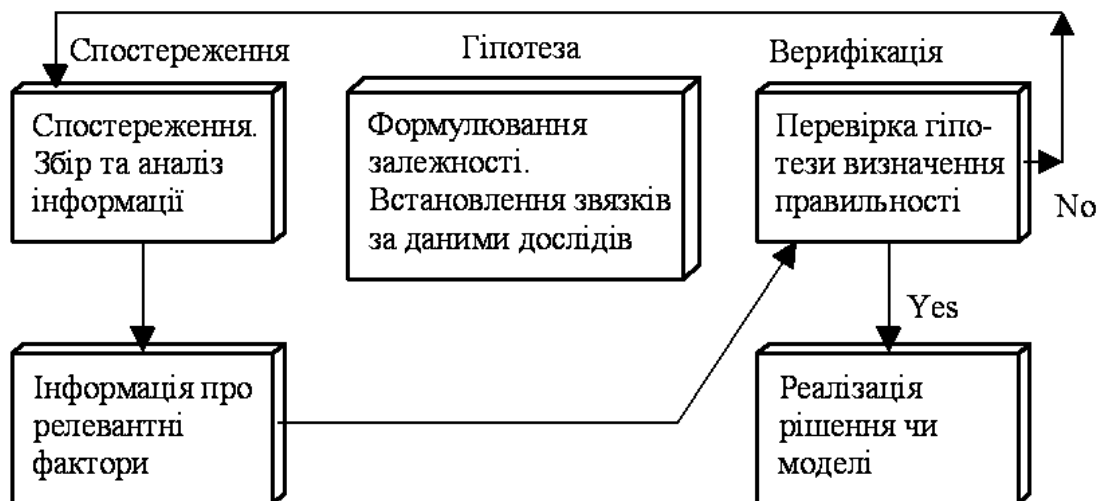


Рис. 2.12. Процедура наукового методу

Запитання 17. Охарактеризуйте процес побудови моделі.

Процес побудови моделі складається з таких головних частин:

1. Постановка задачі (формулювання цілі).
2. Вибір або побудова моделі.

Успіх побудови моделі значною мірою залежить від вдалої декомпозиції або розділення організації як цілісної системи на окремі частини.

Другою важливою частиною моделювання є вибір мови для формулювання уявлень. Мови моделювання повинні мати можливість забезпечити потреби декомпозиції та діакоптики.

Запитання 18. Які є методи управління?

Кількісні методи:

1. Аналіз трендів чи часових рядів, які дають можливість прогнозувати майбутні події на підставі минулих подій.
2. Казуальне (причинно-наслідкове) моделювання на базі статистичних даних, коли моделі мають вигляд ступеневих поліномів.

Дійсні методи моделювання:

1. Оцінка журі.
2. Оцінка збуту.
3. Потреби споживачів.
4. Експертні оцінки (бажано забезпечення анонімності експертів).

Неформальні методи:

1. Збір вербальної, усної інформації (чуток, оцінок).
2. Збір та аналіз письмової інформації.

Запитання 19. Що таке організація, групова динаміка?

Організація – це соціальна категорія і водночас засіб досягнення цілей. Це місце, де люди будують відносини, взаємодіють ресурси між собою та із зовнішнім середовищем. У кожній організації створюються групи, формальні і неформальні, що частково об'єднують інтереси людей. Взаємодія між цими групами й керівництвом істотно впливає на успіх організації з груповою динамікою.

Запитання 20. Що характерно для неформальних і формальних груп?

Група – це поєднання не менше ніж двох осіб, які взаємодіють між собою та впливають на зовнішнє середовище. Групи поділяються на формальні і неформальні (рис. 4.1).

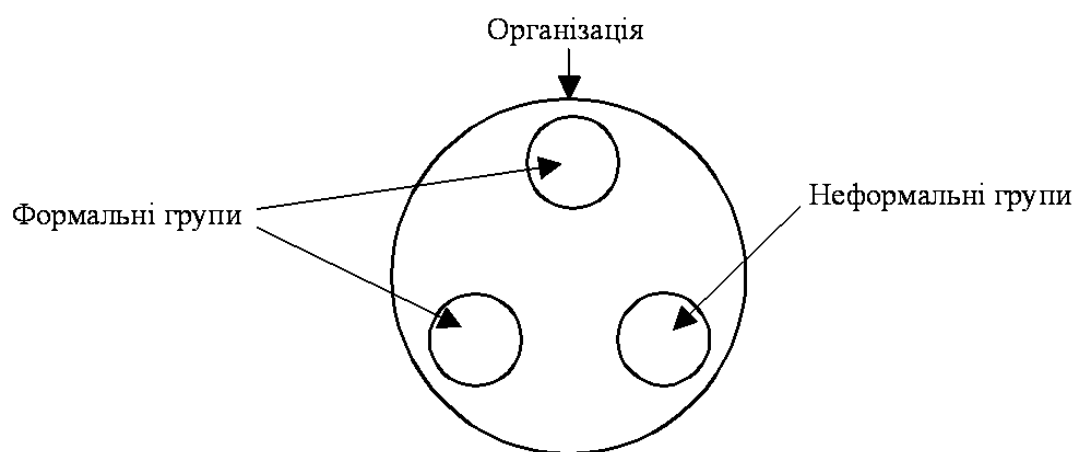


Рис. 4.1. Груповий склад організації

Формальні групи створюються за ініціативи керівництва організації. Існує три головні типи таких груп (рис. 4.2):



Рис. 4.2. Формальні групи

Неформальні групи виникають стихійно, спонтанно, завдяки виникненню потреб.

Комітети створюються для виконання консультативних функцій, прийняття непопулярних рішень, обмеження влади.

Неформальні групи мають свої характеристики: соціальний контроль – здійснюється за членами неформальної групи згідно з виниклими в цих групах нормами. Інструмент контролю відчуження особи від неформальної організації має сильний і ефективний вплив, особливо коли людина соціально захищена від неформальної групи.

Запитання 21. Середовище виникнення неформальних груп.

Неформальні групи – середовище виникнення групових емоцій. Модель Хоманса визначає появу групових емоцій як слідство взаємовпливу під час діяльності між членами спільноти.

Модель Хоманса (групові емоції)



Запитання 22. Які фактори впливають на ефективність роботи групи?

Існує множина факторів, які впливають на ефективність роботи групи:

1) розмір – оптимальна кількість (3–9) осіб; наявність 5 осіб, максимум взаємодії;

2) склад – можливості врахування різних поглядів членів групи; групові норми – система цінностей, які корегують діяльність групи, наприклад: гордість за організацію – досягнення цілей; прибутковість; колективна праця; планування; контроль; професійна підготовка кадрів; інновації або нововведення; відносини із замовником; захист гідності особи;

3) одностайність – групове єдиномислення (тяготіння до однієї думки);

4) колективність – розподіл статусу та ролі членів групи. Значення особи у групі поділяється на цільові ролі та підтримуючі ролі. Кожна група має життєво необхідну меншість і тривіальну більшість.

Запитання 23. Які є форми влади?

Влада має такі форми:

- влада заснована на примушенні, вплив через страх обмеження задоволення потреб;

- влада, заснована на винагороді (змога задоволення потреб), експертна влада (виконавець вірить, що влада має доступ до спеціальної інформації чи знань, вплив через свідому віру);
- еталонна влада (влада прикладу, підлеглому подобаються якості керівника, і він наслідує його приклад, тобто вплив прикладом, харизмою);
- законна влада (підлеглий вірить, що керівник має право давати розпорядження, а його обов'язок – підкорятися, вплив за традицією);

Запитання 24. Що таке харизма?

Харизма – множина особистих якостей лідера: обмін енергією; впливова зовнішність, незалежність характеру; добрі риторичні якості, потреба в захопленні особистістю; впевненість. Для сучасного керування характерна ознака, за якої здібності виконавця поступово піднімаються до рівня здібностей керівника. Завдяки цим обставинам виникає потреба у відвертому співробітництві керівника й виконавця.

Запитання 25. Дві форми впливу.

Існують дві форми впливу, які можуть стимулювати до активного співробітництва: переконання й участь в управлінні.

Переконання – один з ефективних засобів впливу та формування точки зору. На відміну від традиційних засобів влади, переконання забезпечує зворотний зв'язок між керівником і підлеглим. Вплив засобом переконання має більш демократичний відтінок, ніж авторитарний, характерний для традиційних засобів впливу.

Вплив засобами **участі в управлінні** базується на визначенні влади і здібностей виконавця. Керівник не переконує виконавця, а допомагає («не заважає») виконавцю в досягненні спільної мети організації (наприклад, підвищення рівня прибутку, іміджу або впливу).

Запитання 26. Стилі лідерства.

Лідерство визначається як здібність впливу на осіб і групи людей для стимулювання до праці.

Стилі лідерства (рис. 4.6) визначають, у якій галузі більша здібність впливу керівника на роботу або на підлеглих людей.

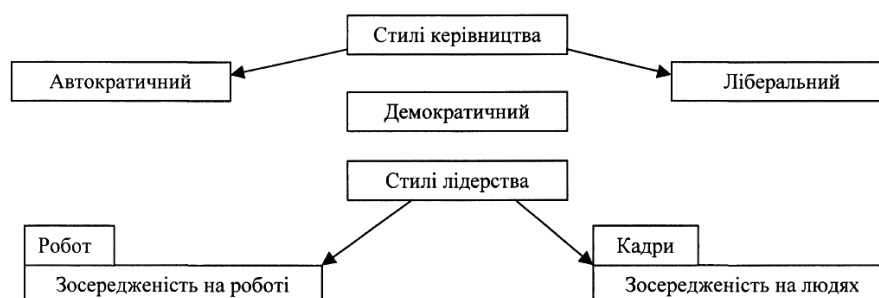


Рис. 4.6. Стилі керівництва і лідерства

У дослідженні Лайкарта визначено чотири головні системи лідерства:

- авторитарно-експлуататорська;
- доброзичливо-авторитарна;
- консультативно-демократична;
- психологічно-співчутлива.

Запитання 27. Ситуаційний підхід до лідерства.

Ситуаційна модель керівництва Херсі, Бланшара базована на врахуванні «життєвого циклу» як здібності осіб і груп нести відповідальність за поведінку, прийняття рішень, прагнути досягнення цілі, здобуття освіти та досвіду.

Ситуаційний підхід до лідерства, відзначений у цій моделі, має яскравий коливальний образ. Таким чином, в умовах швидкої зміни ситуації поведінка лідера має коливатися між переважним значенням: делегування, участі, продажу, наказу.

Ситуаційний підхід до лідерства виявляє декілька засобів підвищення ефективності керівництва:

- переформування груп для досягнення психологічної сумісності з особистістю керівника;
- зміна: перепроєктування задач;
- модифікація посадових повноважень.

Запитання 28. Типи конфліктів.

Конфлікт – це такий стан відносин, коли відсутня або навіть неможлива згода між сторонами. Конфлікти можуть бути функціональними і дисфункціональними, вести до підвищення або зниження групового співробітництва, а отже, до зниження особистого задоволення й ефективності організації. Вплив конфлікту залежить від того, наскільки він керований.

Внутрішній або особистий конфлікт пов'язаний із протиріччями між вимогами обставин і бажанням особистості (рис. 4.9).

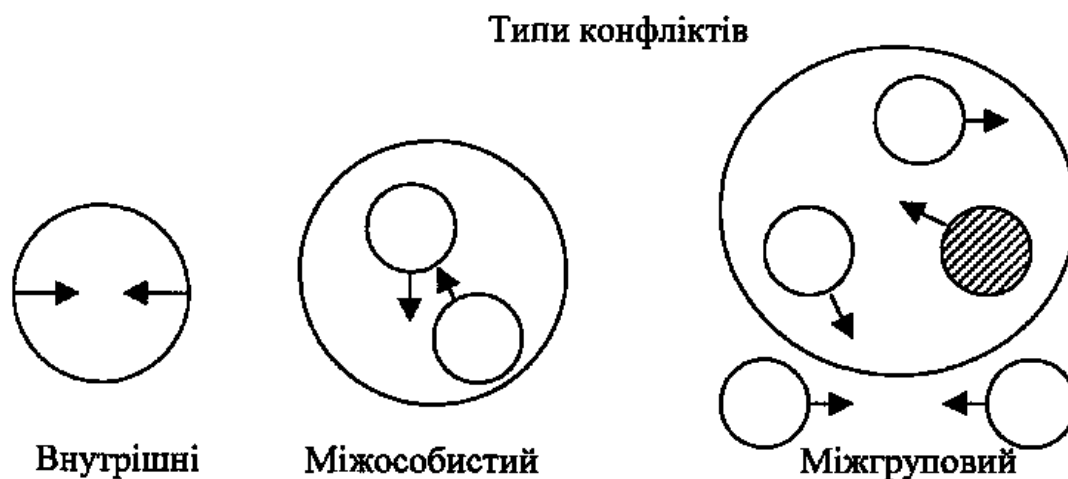


Рис. 4.9. Типи конфліктів

Запитання 29. Управління конфліктною ситуацією.

Існують два види керування конфліктною ситуацією: структурні та міжособистісні.

В основу структурних методів покладено:

- роз'яснення вимог до роботи;
- впровадження координаційних та інтеграційних механізмів;
- загально організаційні, комплексні цілі;
- поліпшення структури системи винагород;

Запитання 30. Стрес. Як здійснюється управління стресовими ситуаціями?

Стрес – стан особи з фізіологічним і психологічним перенавантаженням, що призводить до зниження працездатності, можливості приймати рішення.

Управління стресовими ситуаціями передбачає такі дії:

- чітке визначення пріоритетів і тривалості виконання завдань (насамперед головне), гармонійні стосунки з керівництвом;
- контроль і запобігання невизначеності ситуації, збудження зацікавленості до праці, відпочинок, неперіодична зміна роботи й обставин.

Запитання 31. Що таке управління трудовими ресурсами?

Управління трудовими ресурсами складається з таких етапів:

1. Формування, тобто планування ресурсів, урахування юридичних норм, аналіз змісту роботи.
2. Розвиток трудових ресурсів. Забезпечує підвищення продуктивності праці шляхом цілеспрямованого впливу на розвиток трудових якостей людей.
3. Підвищення якості трудового життя. Спрямовано на забезпечення задоволення наслідками праці.

Запитання 32. Як здійснюється формування трудових ресурсів?

Формування трудових ресурсів має такі етапи:

- планування ресурсів (оцінка наявних ресурсів, визначення потреб, розробка програми майбутніх потреб);
- врахування юридичних норм (узгодження з вимогами чинного законодавства);
- аналіз змісту роботи. На підставі такого аналізу визначаються дії і навички, потрібні в роботі. Відповідно до них складається посадова інструкція – перелік головних обов'язків, потрібних знань, навичок і прав робітників.

Запитання 33. Розвиток трудових ресурсів.

Розвиток трудових ресурсів забезпечує підвищення продуктивності праці шляхом цілеспрямованого впливу на розвиток трудових якостей людей. Він складається з професійної орієнтації, адаптації в колективі, оцінки виробничої діяльності, системи винагород, професійної підготовки, освіти, просування по

службі. Оцінка наслідків виробничої діяльності спрямована на досягнення трьох цілей: адміністративної, інформаційної, мотиваційної.

Запитання 34. Підвищення якості трудового життя.

Підвищення якості трудового життя спрямоване на забезпечення задоволення наслідками праці. Високий рівень якості трудового життя характеризується такими ознаками:

- робота має бути цікавою;
- робітники отримують справедливу винагороду й визнання своєї праці;
- робоче середовище має бути чистим, з якісним освітленням і низьким рівнем шуму;
- нагляд керівництва мінімальний, але здійснюється завжди, коли це потрібно;
- робітники беруть участь у прийнятті рішень стосовно їх праці;
- забезпечується гарантія роботи, розвиток дружніх взаємовідносин із колегами;
- гарантовані засоби побутового та медичного обслуговування.

Запитання 35. Операційна, або виробнича, функція.

Операційна, або виробнича, функція містить множину дій, які приводять до випуску товарів або послуг у зовнішнє середовище. Різниця між організаціями полягає насамперед у складі операційної функції.

Операційна система складається з трьох підсистем: планування і контролю, переробної та забезпечення.

Запитання 36. Які обов'язки менеджерів з операційного керування?

Обов'язки менеджерів з операційного управління можна поділити на три основні групи.

1. Розробка й організація загальної стратегії і напряду операційних дій організації.
2. Розробка та впровадження операційної системи, що вміщує розробку виробничого процесу: розташування виробничих потужностей, проектування якості продукції підприємства, введення стандартів і норм на виконання робіт.
3. Планування і контроль поточного функціонування системи.

Запитання 37. Класифікація операційних систем

Класифікація операційних систем.

Тип переробної системи	Характер продукції	
	Продукція	Послуги
Проектна	Будівельний підрядчик Письменник	Лікар-терапевт Маляр
Малосерійна	Типографія Столярний цех	Клінічна лікарня Авторемонтна майстерня
Масове виробництво	Автозбиральний завод Швейне підприємство	Аеропорт Миття машин
Неперервний процес	Нафтопереробка	Радіомовлення Телебачення

Запитання 38. Що таке маркетинг?

Маркетинг забезпечує надійний прогноз попиту й реальні замовлення. Термін «маркетинг» утворений поєднанням двох англійських слів і визначається як «оволодіння ринком».

Запитання 39. Конкурентоспроможність продукції.

Конкурентоспроможність продукції забезпечується вираженням компетентності.

Існує множина засобів забезпечення конкурентоздатності продукції: лідерство за мінімум затрат; технічна характеристика продукції; надійність виробу; міцність виробу; швидкість доставки; гарантований час доставки; індивідуалізація виробів за вимогами замовника; впровадження продукції на ринок; гнучка зміна об'єму продукції.

Запитання 40. Як здійснюється проектування операційної системи?

Етапи проектування операційної системи: проектування виробів; проектування процесів виробництва; визначення виробничих потужностей; місце розташування (безперервна або поточна структура); проектування підприємства: лінійної, безперервної або поточної структури, з фіксованим позиційним плануванням; проектування операцій.

Запитання 41. Як здійснюється проектування виробів?

Проектування виробів передбачає відносне визначення важливості множини критеріїв: вартість; економічність експлуатації; якість; елементи розкоші; надійність; простота обслуговування; універсальність використання; розміри; потужність; міцність; безпечність експлуатації.

Запитання 42. Характеристики проектування процесів виробництва.

Проектування процесів виробництва має такі характеристики: виробнича потужність; економічна ефективність; гнучкість; продуктивність; надійність; ремонтоздатність; стандартизація; безпека; екологічні вимоги; задоволення життєвих потреб.

Запитання 43. Принципи управління зі зворотним зв'язком.

Принципи управління зі зворотним зв'язком реалізуються на підставі таких умов:

1. Керований процес має ретельно визначений головний параметр, що істотно впливає на конкретну ситуацію.
2. Зворотний зв'язок (контроль попиту товарів).
3. Порівняння.
4. Корегувальний фактор – засоби впливу на використання ресурсів у разі потреби.

Запитання 44. Планувальна система.

Планувальна система здійснює узгодження з умовами стратегічного планування на підставі порівняння з нормами продуктивності й ефективності контролюваного процесу.

Запитання 45. Планування випуску продукції.

Планування випуску продукції спрямоване на прийняття рішень про експлуатацію операційної системи з урахуванням динамічної зміни загального попиту. Агрегований план випуску продукції розроблюється на окремий період і визначає: потрібний обсяг виробництва в цей період; кількість використаних ресурсів (матеріалів, робітників).

Головні стратегії планування обсягу виробництва:

1. Постійний обсяг виробництва з постійною кількістю працівників.
2. Змінний обсяг виробництва з постійною кількістю виробників.
4. Змінний обсяг виробництва зі змінною кількістю виробників.

Запитання 46. Запаси. Попит на запаси.

Утворення запасів потрібно для досягнення стабільності виробництва за змінюваного забезпечення ресурсами. Існують три головні типи запасів – це запаси первинних матеріалів, сировини, комплектуючих деталей і виробів; незакінченого виробництва; готової продукції.

Попит на запаси буває залежним і незалежним. Залежний попит виникає, якщо ресурси потрібні безпосередньо для випуску виробів, використовує матеріали та комплектуючі. Незалежний попит виникає на більшість готових виробів, він не пов'язаний з їх виробництвом.

Запитання 47. Управління запасами.

Існують три головні типи запасів – це запаси (рис. 5.7.) первинних матеріалів, сировини, комплектуючих деталей і виробів; незакінченого виробництва; готової продукції.

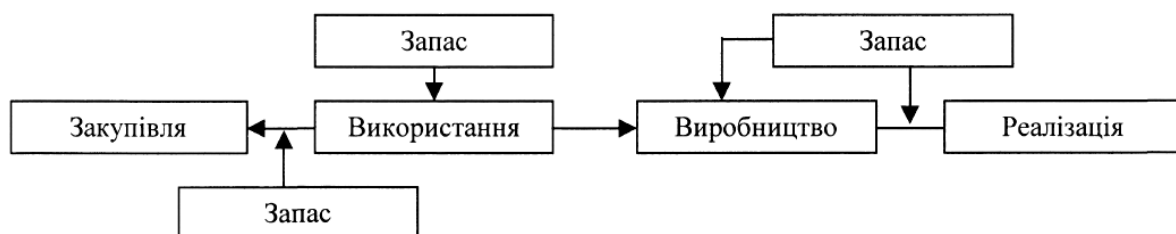


Рис. 5.7. Управління запасами

Управління запасами з незалежним попитом здійснюється за такими ознаками, як фіксована кількість і фіксований час. Зменшення витрат на розміщення запасів привело до системи «точно і своєчасно», яка характерна для японського стилю виробництва, великої вартості виробничих площ.

Запитання 48. Оперативне управління виробництвом.

Оперативне управління виробництвом передбачає:

- календарне планування;
- диспетчеризацію виробництва;
- рознарядку робіт і контроль строків виконання.

В оперативному управлінні визначається обсяг партії виготовленої продукції, видача нарядів на виконання робіт, розміщення замовлень на матеріали, контроль термінів виконання та завершення робіт.

Запитання 49. Управління проєктами.

Проект – це множина завдань, пов'язаних із досягненням планової, але унікальної мети. Управління проєктом має три аспекти: строки, витрати, якість результату. Загальний принцип управління проєктами полягає в тому, що головним показником є управління строками, тривалістю виконання робіт. Успіх у цьому показнику забезпечує успіх стосовно інших показників. Тому головні методи управління проєктами базовані на календарному плануванні та контролі за дотриманням календарного графіка.

Запитання 50. Планування робіт за методом критичного шляху.

Планування робіт за методом критичного шляху має чотири головні етапи, що стосуються визначення цілей і обмежень проєкту. Вони пов'язані з тривалістю, якістю, наявністю виробничих ресурсів:

- тривалість операцій;
- сітьовий графік робіт ;
- календарний сітьовий графік;
- **критичний шлях проєкту** – це найтриваліша послідовність операцій. Для зменшення тривалості проєкту потрібно зменшити довжину критичного шляху.

Запитання 51. Сітьовий графік.

Сітьовий графік робіт поєднує визначення черговості операцій і можливості проведення деяких операцій паралельно або послідовно. Сітьовий графік показано на рис. 5.7.

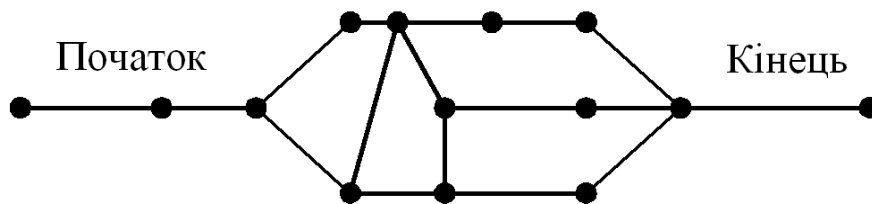


Рис. 5.7. Сітьове планування

Календарний сітьовий графік будується на підставі визначення тривалості операцій.

Запитання 52. Що таке резерв часу?

Резерв часу – це різниця між максимально і мінімально можливою тривалістю операцій. Резерв часу має сенс лише в тих операціях, що не лежать на критичному шляху, забезпечує гнучкість календарного планування.

Запитання 53. Забезпечення якості.

Якість – це відносний термін, але має три аспекти: якість відповідності технічним умовам; якість конструкції; функціональна якість, якість вимоги (рис. 5.8.).

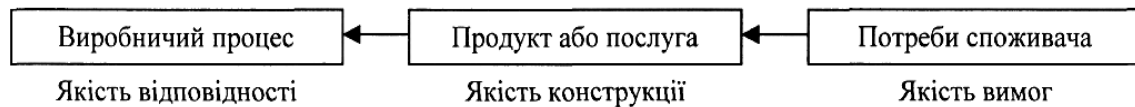


Рис. 5.8. Ланцюг якості

Запитання 54. Дві тенденції контролю якості.

Існують дві тенденції контролю якості – американська і японська. За американською контроль якості забезпечується окремою службою, відділом технічного контролю, а за японською – самими працівниками (рис. 5.9).

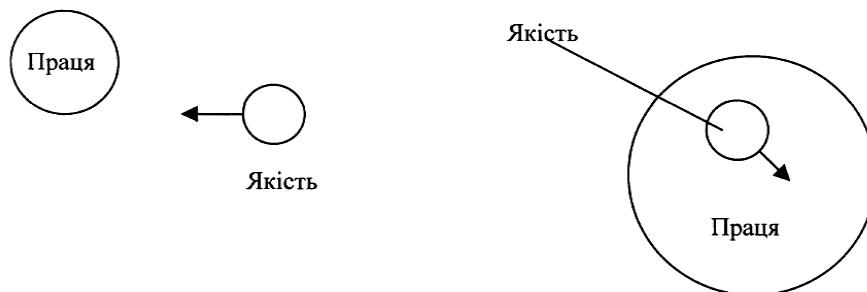


Рис. 5.9. Зв'язок праці і якості

Запитання 55. Види контролю якості.

Два види контролю якості, базовані на різних психологічних аспектах ставленні до праці. Згідно з першим відповідальність обмежена засобами технічного контролю, а в інших випадках – кваліфікаційними вимогами безпосереднього виконавця. Контроль якості базується на аналізі статистичних даних для вилучення ймовірної зміни якості продукції. Найпоширенішим є вибірковий контроль:

- контроль якості на базі статистики (метод Демінга);
- гуртки якості забезпечують оперативну підтримку якості (Японія);
- «за якість не сплачують» – концепція Кросбі, яка базується на психології виробника. Кошти витрачаються за відсутність або недостатність якості. Якість має глибокий зв'язок із мотивацією, тому оптимальні засоби контролю якості

визначаються історичними та національними традиціями, наприклад «німецька якість».

Запитання 56. Управління продуктивністю.

Продуктивність та ефективність визначають як оператори зв'язку між входом і виходом.

$$\text{Продуктивність} = \frac{\text{Кількість на виході}}{\text{Кількість на вході}}$$

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Ринкова вартість на виході}}{\text{Ринкова вартість на вході}}$$



Запитання 57. Системна модель процесу переробки.

Узагальнення засобів забезпечення ефективного управління наведено на рис. 5.11.

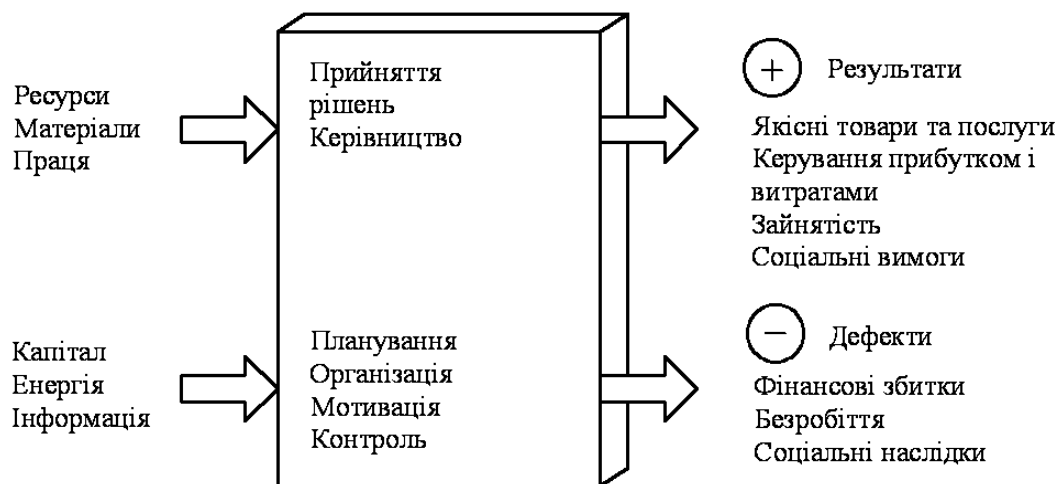


Рис. 5.11. Системна модель процесу переробки

Запитання 58. Системний підхід до управління організацією.

Потреба у загальному системному підході до управління організацією пов'язана з концепцією якості, яка впливає на продуктивність. Традиційно продуктивність пов'язується з кількістю продукції та вартості, але досвід сучасного виробництва демонструє, що критерій якості має ще більше значення. Забезпечення якості залежить не лише від входу і виходу організації, але й від існуючого в ній стану перетворення ресурсів. Нехтуючи якістю, можна збільшити об'єм продукції, але це майже завжди знижує цінність продукції. Цінність визначається як функція експлуатаційних характеристик і вартості. Стосовно якості цінність є відносним показником. Вона визначається шляхом

порівняння. Якість продукції несе певний інформаційний заряд, елемент реклами в середовищі споживачів.

Запитання 59. Продуктивність.

На продуктивність впливають фактори внутрішнього і зовнішнього середовища.

Внутрішні фактори: технологія (впливає найбільше), структура організації; розподіл праці та повноважень.

Зовнішні фактори: висока вартість енергії; жорстке урядове регулювання; економічні цикли; податкова політика; зростання ваги сфери послуг; соціальні фактори; накопичення капіталу; характер власності в економіці; міжнародна конкуренція.

Продуктивність є мірою того, як розпоряджаються конкретними ресурсами для своєчасного виконання цілей, виражених через кількість і якість.

Запитання 60. Управління за критерієм продуктивності.

Управління за критерієм продуктивності базується на таких факторах.

1. Зв'язок планування і продуктивності:

- цілі, орієнтовані на продуктивність;
- перспективне планування росту продуктивності;
- комплексне та стратегічне планування росту продуктивності.

2. Зв'язок організації і продуктивності:

- вибір технологій найбільш впливає на продуктивність;
- проектування робіт;
- відповідальність і делегування повноважень.

3. Зв'язок мотивації і продуктивності:

- мотивація, якість трудового життя, оплата праці та підвищення посади.

4. Комунікації, прийняття рішень і керівництво впливають на забезпечення продуктивності (рис. 5.12)

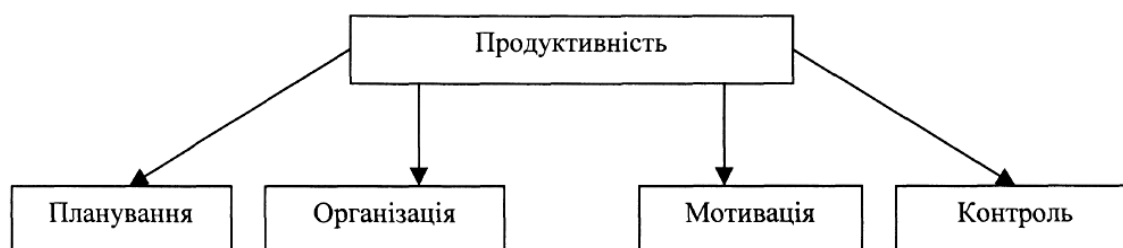


Рис. 5.12. Організація управління продуктивністю

ЧАСТИНА II. МАРКЕТИНГ

1. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ

1.1 Задоволення потреб та основи маркетингу

Дослідження та спостереження за *розвитком потреб* свідчать про те, що вони надалі стають все більш різноманітними та вартісними. Тому *якість* потреб слід враховувати на більш ранніх стадіях виробництва. Звідси виникає необхідність у нових засобах задоволення потреб, ще на стадіях планування виробництва це здійснюється шляхом маркетингу (рис. 1.1).

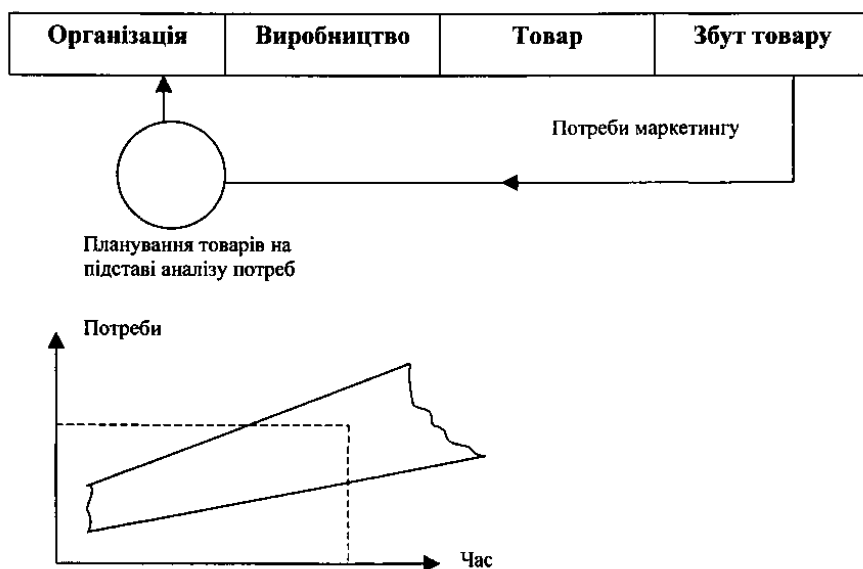


Рис. 1.1. Потреба маркетингу як зворотний зв'язок у системі задоволення потреб

Таким чином, маркетинг – це такий вид людської діяльності, яка орієнтована на *задоволення потреб* шляхом *обміну* (рис. 1.2). Маркетинг – це дисципліна, пов'язана з психологією комерції. Цей зв'язок базується на почуттях потреби (нестатку) у якихось речах, діях. Потреби – це нестатки, які набули специфічної для особистості форми й потребують задоволення.

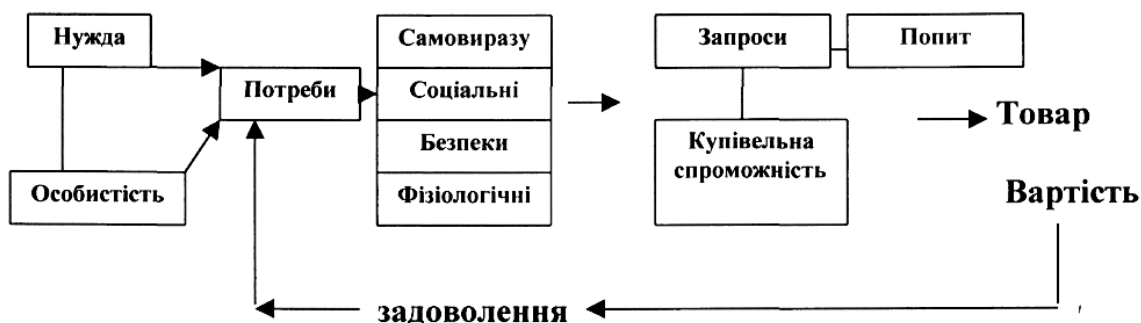


Рис. 1.2. Головні змінні маркетингу

Ресурси задоволення потреб в особистості обмежені. Потреби, які підкріплені купівельною спроможністю, перетворюються в запити. **Товаром** звуться речі та послуги, які мають певну вартість на ринку й задовольняють потреби (рис. 1.3). Товари та потреби можна розглядати як множини, а їх взаємодію – як операцію перетинання над цими множинами. Види задоволення потреб наведено на рис. 1.4.

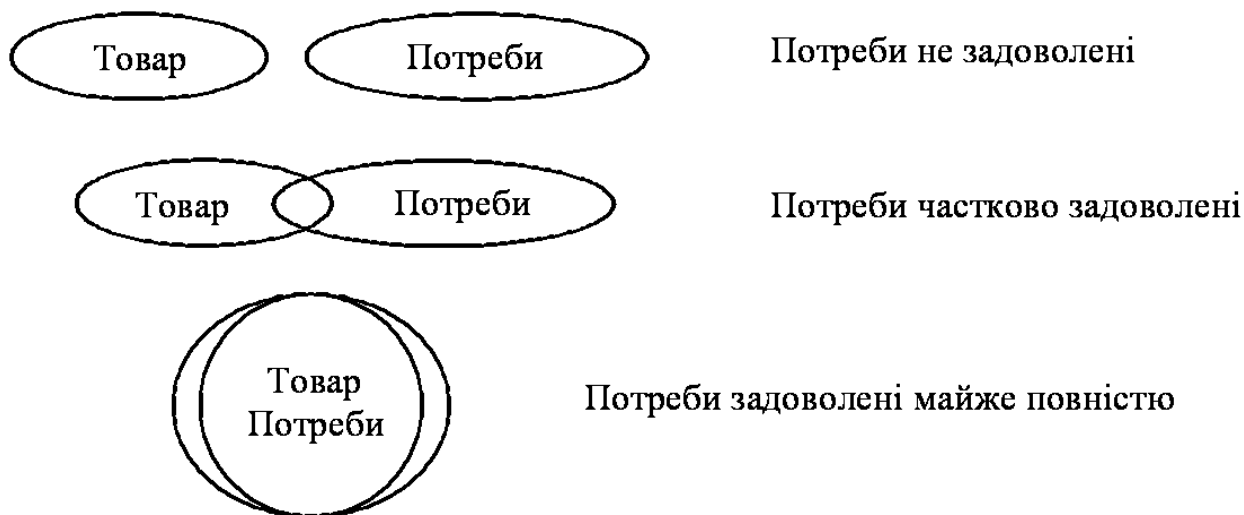


Рис. 1.3. Ступені задоволення потреб

Поняття товару не обмежується фізичними об'єктами, товар – це все, що може надати послугу, тобто задовольнити нужду: особи, місця, організації, види діяльності, ідеї, інформація. **Товари рухаються завдяки обміну. Обмін – головне поняття ринку та маркетингу.** Обмін – це дія, яка спрямована на отримання товару із зворотною пропозицією.

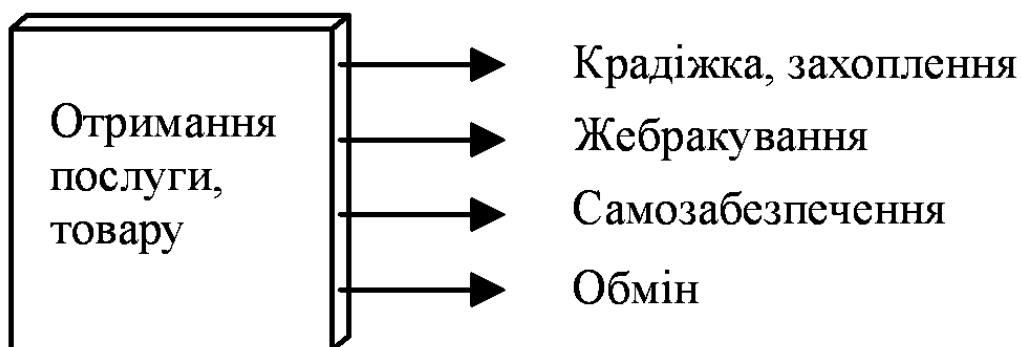


Рис. 1.4. Види задоволення потреб

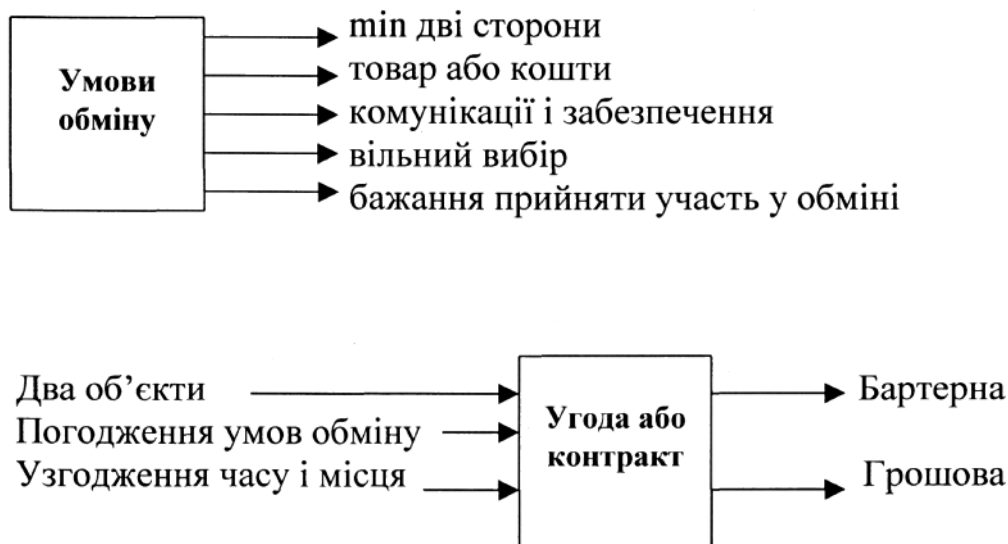


Рис. 1.5. Умови вільного обміну, види й умови угод

Угодою зветься комерційний обмін цінностями між двома сторонами, який є взаємовигідний. Умови угод і контрактів регламентуються та підтримуються законодавством. Види й умови угод наведено на рис. 1.5.

Ринком зветься множина існуючих і потенційних продавців або споживачів товару. Звідси виникає ринок продавців і споживачів (рис. 1.6). Розвиток обміну привів до появи грошей і централізованого обміну та ринку.

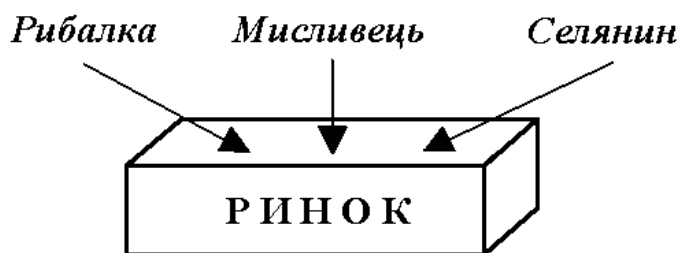


Рис. 1.6. Поява ринку

Маркетинг – це організаційна взаємодія з ринком із метою забезпечення обмінів для задоволення потреб (рис. 1.7).

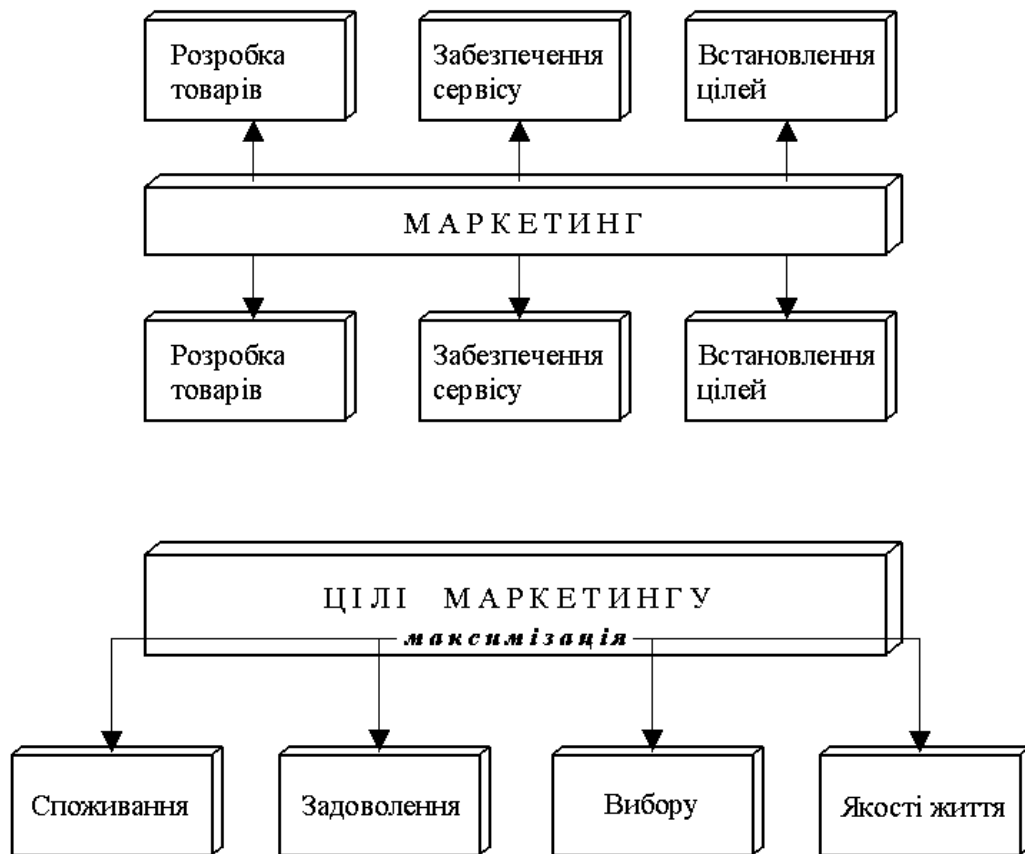


Рис. 1.7. Структура та цілі маркетингу

Маркетинг як процес підлягає управлінню. Ціль управління маркетингом полягає у дії на рівень, час та інтенсивність попиту для підтримки цілей організації. Управління маркетингом – це фактично управління попитом (рис. 1.8).

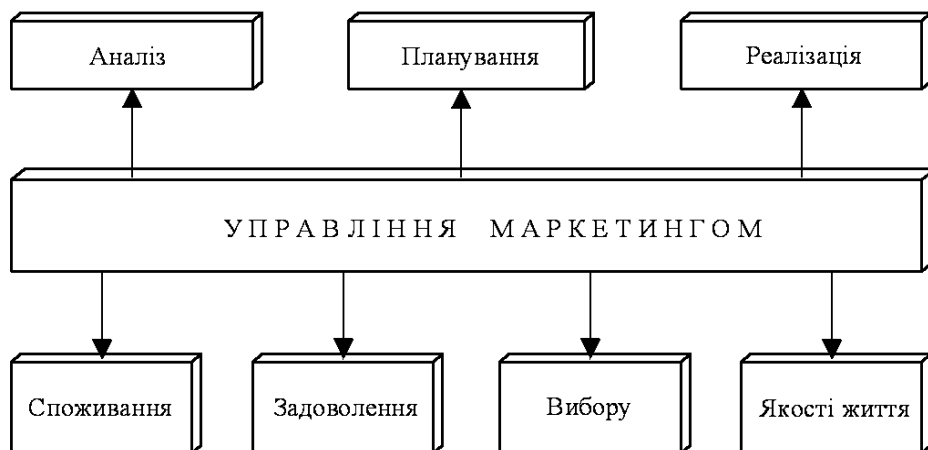


Рис. 1.8. Управління маркетингом

Для вдалого управління маркетингом потрібно вивчення *стану попиту* (рис. 1.9).

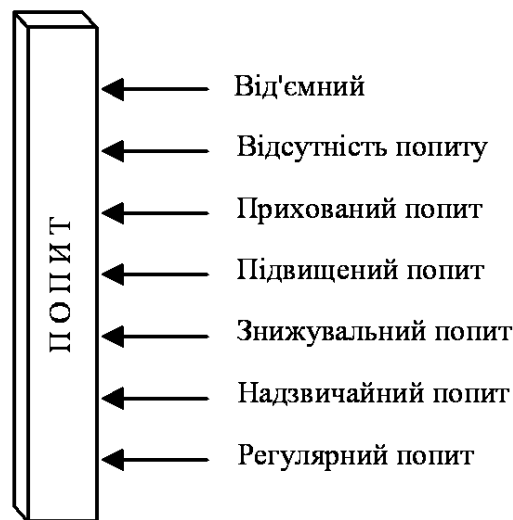


Рис. 1.9. Стан попиту

Існує п'ять основних підходів, концепцій, на яких базується управління маркетингом (рис. 1.10):

1. Поліпшення технологій і виробництва.
2. Удосконалення якості товарів.
3. Зниження комерційних зусиль щодо збуту.
4. Концепція маркетингу, або визначення потреб, пошук цільових ринків і забезпечення задоволення потреб кращим чином, ніж у конкурентів.
5. Соціально-етичний маркетинг.

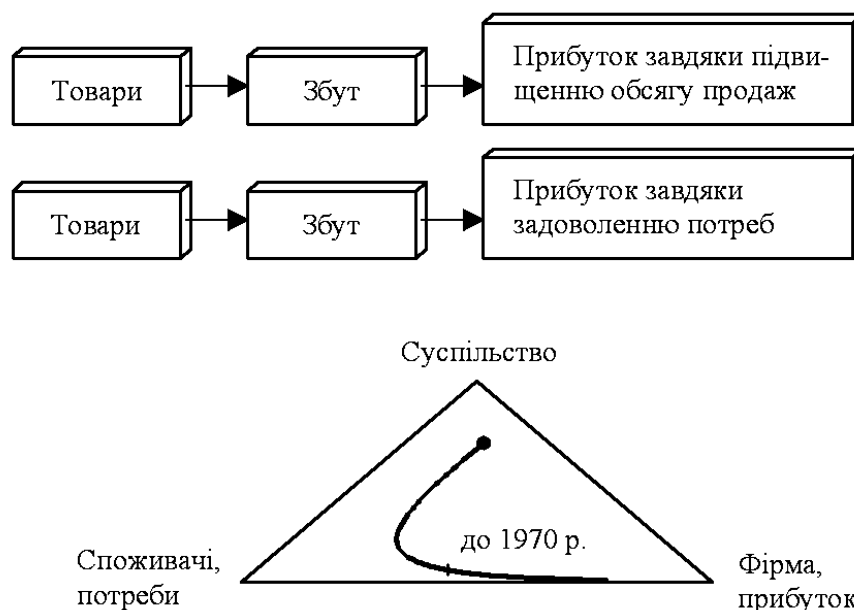


Рис. 1.10. Порівняння концепцій збуту та маркетингу й етичного маркетингу

Запитання для самоконтролю

1. Що таке маркетинг? На що спрямований маркетинг?
2. За яких умов маркетинг працює?
3. Які фактори формують потребу в маркетингу?
4. Що таке цільовий ринок?
5. Які основні елементи входять до комплексу маркетингу «4Р» та «7Р»?
6. Що належить до факторів зовнішнього середовища?
7. Які чотири основні етапи проходили компанії у своїй підприємницькій діяльності?
8. Які дві основні характеристики концепції маркетингу?

2. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ

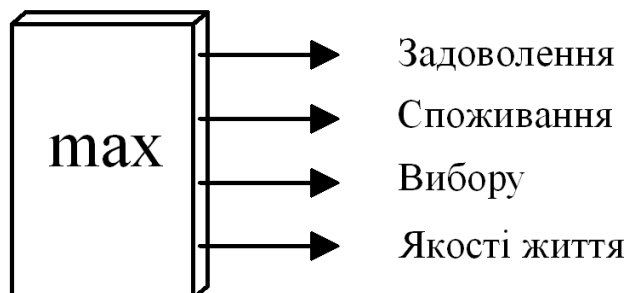
2.1. Управління маркетингом

Маркетинг являє собою систему управління попитом, яка має особисті цілі.

Маркетинг стосується великої кількості людей і тому повинен враховувати психологію відносин і суб'єктивну оцінку та погляди на цілі.

- досягнення тах споживання;
- досягнення тах споживання;
- забезпечення тах широкого вибору;
- підвищення до тах якості життя.

Порівнявши цю множину цілей, бачимо, що кожна з них має екстремальний характер.



Процес управління маркетингом має такі частини (рис. 2.1):



Рис. 2.1. Процес управління маркетингом

Аналіз ринкових можливостей здійснюється з метою визначення нових ринків як прикладне застосування інноваційної технології.

Розвиток товарів і ринків за допомогою матриці розвитку товару та ринку (рис. 2.2):

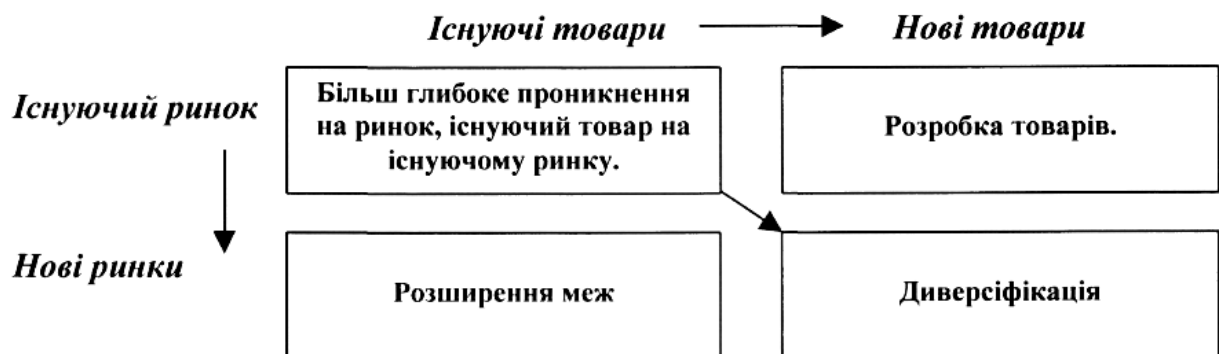


Рис. 2.2. Матриця розвитку. Нові товари на новому ринку

Диверсифікацією називається процес розширення пропозиції і попиту на товари завдяки зміні ринків і якостей товарів.

Маркетингові можливості організації полягають у балансуванні між маркетинговими цілями й ресурсами для досягнення конкурентних переваг (рис. 2.3).

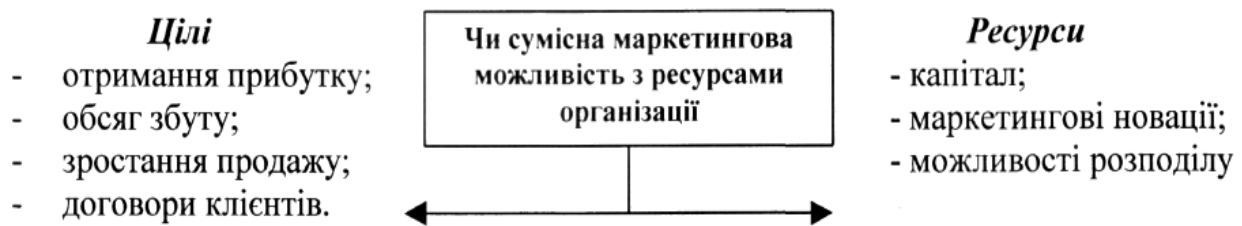


Рис. 2.3. Баланс цілей і ресурсів маркетингу

Вибір цільових ринків базується на 4 процесах (рис. 2.4):



Рис. 2.4. Вибір цільових ринків

Вимір і прогнозування попиту стосуються множини товарів і обсягу продаж кожного з них.

Сегмент ринку – це процес розподілу споживачів на групи за ознаками різниці у потребах, поведінці.

Сегмент ринку охоплює споживачів, які однаково реагують на стимули маркетингу.

Вибір цільових сегментів ринку здійснюється такими методами (рис. 2.5):

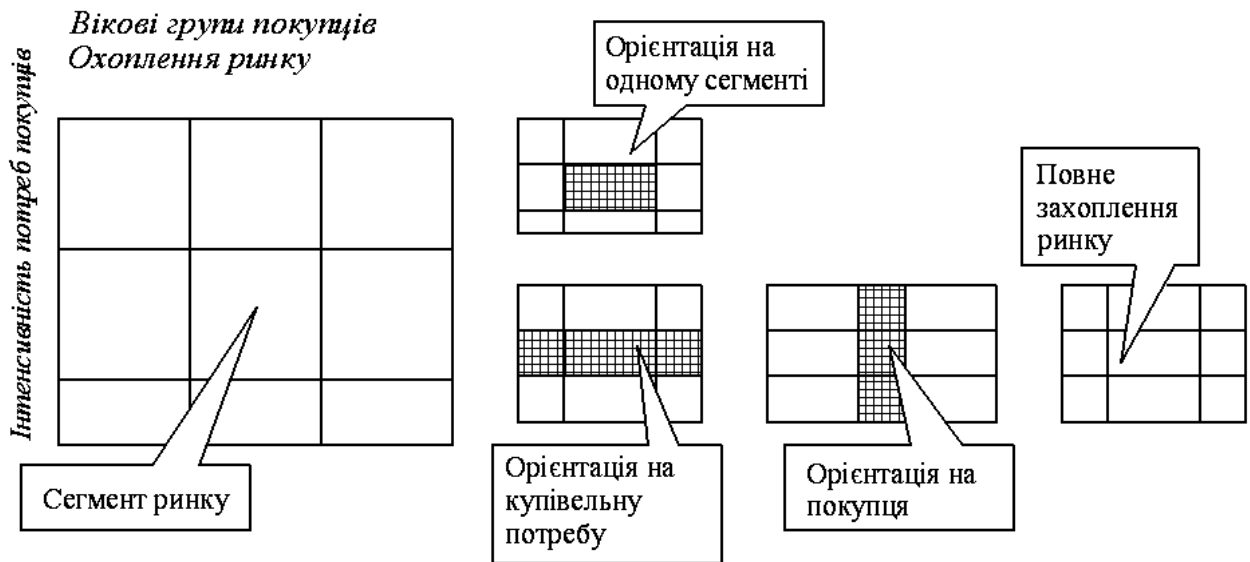


Рис. 2.5. Охоплення ринку

Позиціонування товару на ринку

Позиціонування товару на ринку полягає у порівнянні основних якостей товару, що суттєво впливають на вибір споживача. Позиціонування на ринку забезпечує чіткі, відмінні від інших якості товару на ринку (рис. 2.6).

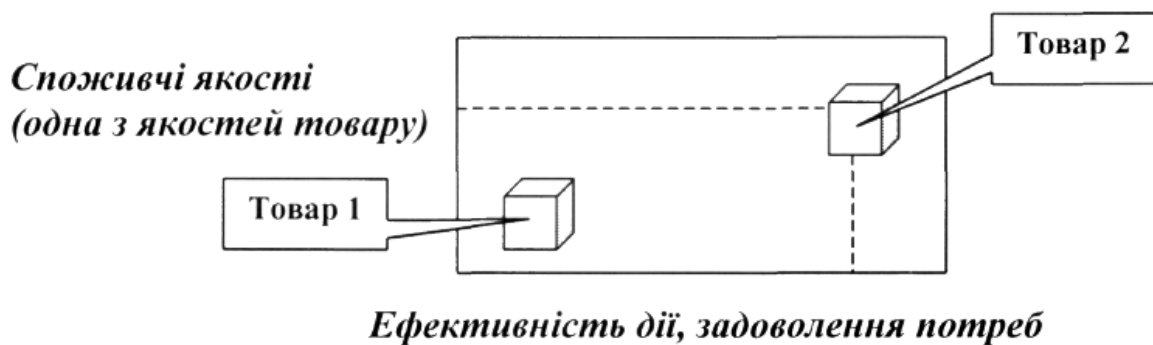


Рис. 2.6. Позиціонування товару за шкалою споживчих якостей та ефективності

Успіх у позиціонуванні товару на ринку полягає у з'ясуванні розвитку тих якостей товару, які найбільше відокремлюють його від конкурентів.

2.2. Розробка системи маркетингу

Розробка системи маркетингу полягає у виділенні множини ключових факторів, що впливають на цільовий ринок. Для організації маркетингової діяльності здійснюється планування й організація відділів маркетингу, які забезпечують управління маркетингом (рис. 2.7).

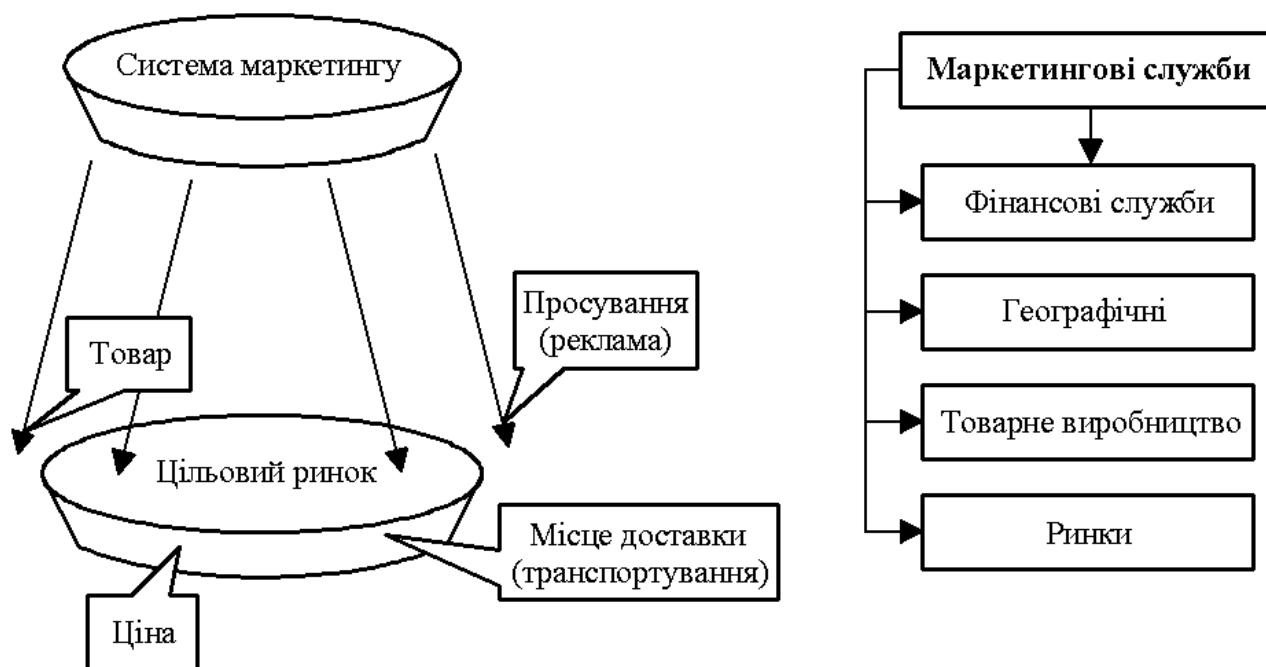


Рис. 2.7. Система маркетингу

Маркетинговий контроль здійснюється за контролем різних планів, контролем прибутковості, контролем за стратегічним розвитком.

Запитання для самоконтролю

1. Поясніть сутність, цілі й етапи управління маркетингом на будівельному підприємстві.
2. Нарисуйте модель управління маркетингом на будівельному підприємстві.
3. Який є взаємозв'язок між плануванням, організацією та системою контролю маркетингу?
4. Якою може бути організаційна структура великого підприємства, організаційна структура середнього підприємства, організаційна структура дрібного підприємства? Назвіть їх особливості.
5. Задачі планування маркетингу. Варіанти планів маркетингу: мінімальний, номінальний, максимальний. Види планів маркетингу: стратегічний (довгостроковий), тактичний (річний).
6. Стратегічне планування: суть, рівні та специфіка на будівельному ринку.

3. СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

3.1. Система маркетингової інформації

Збільшення організацій, поява великої кількості різноманітних організацій створили нові вимоги до досліджень ринку і збору інформації. Визначилися три тенденції збору інформації.

— перехід від маркетингу на міському рівні до загальнонаціонального масштабу (розширення ринку вимагає організації нових каналів збору інформації);

— перехід від споживчих нужд до рівня потреб (продавцям важко діагностувати, планувати і прогнозувати потреби);

— перехід від цінової до нецінової конкуренції (ціна перестає бути головною ознакою якості товару, товари індивідуалізуються).

СМІ – система маркетингової інформації (рис. 3.1).

Збір і аналіз поточної маркетингової інформації:

- підготовка торговельних агентів до збору інформації від споживачів;
- спостереження за конкурентами (купівля товарів, відвідання виставок, аналіз звітів, розвідка, збирання реклами);
- купівля відомостей і звітів на зовнішніх джерелах інформації;
- спеціальні інформаційні підрозділи.

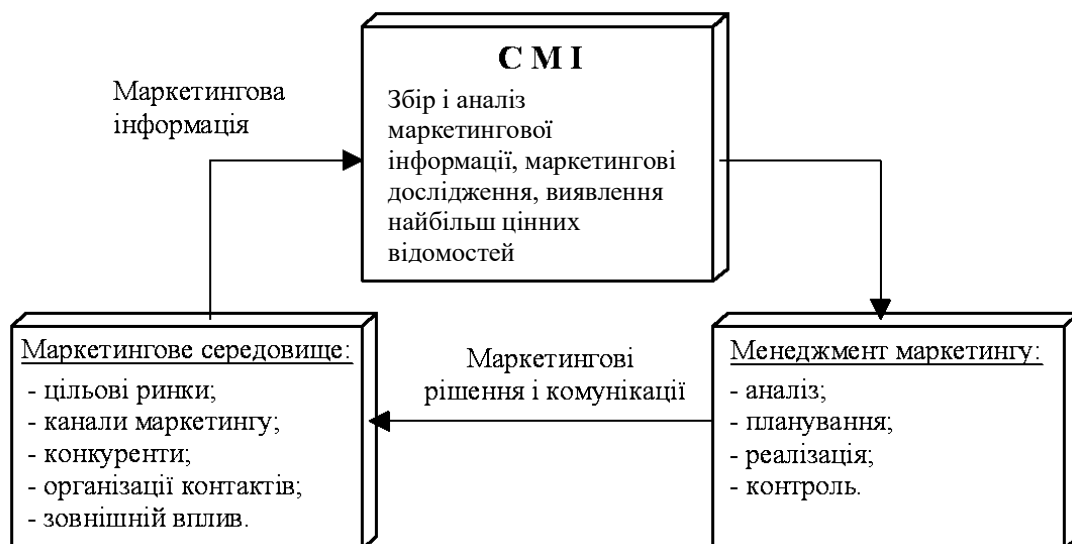


Рис. 3.1. Система маркетингової інформації

Маркетингові дослідження – це систематизація зібраних маркетингових даних щодо визначення маркетингової ситуації.

Види маркетингових досліджень стосуються таких сфер: реклама, прогнозування комерційної діяльності, економічний аналіз, відповідальність фірми, розробка товарів, збут і ринки.

Основа аналізу маркетингової інформації створення баз статистичних даних і моделювання ціноутворення.

SAMI – система аналізу маркетингової інформації (рис. 3.2).

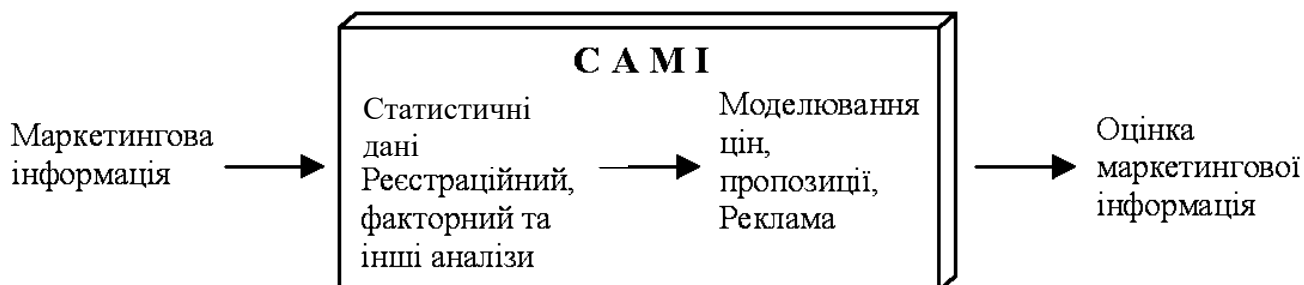


Рис. 3.2. Система обробки маркетингової інформації

Система маркетингових досліджень є послідовністю дій, яка перетворює зібрану маркетингову інформацію у форму, зручну до оцінки якості і прийняття рішень (рис. 3.3).

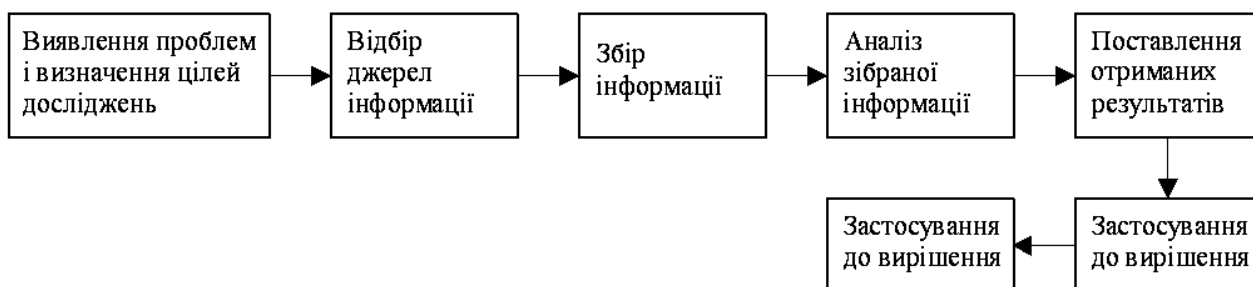


Рис. 3.3. Система маркетингових досліджень

Розглянемо докладніше кожен із пунктів процедури маркетингових досліджень.

1. Пошук, виявлення проблем і формулювання цілей досліджень.

Проблемне бачення маркетингового середовища визначає інтуїтивне відчуття нових потреб.

Формулювання цілей дослідження, що бувають: **пошуковими**, тобто на рівні виробки гіпотез, **описовими**, що характеризують опис маркетингових явищ, **експериментальними**, що передбачають перевірку гіпотез і встановлення причинно-наслідкових зв'язків.

2. Відбір джерел інформації:

- первинні дані, які збираються вперше для конкретної цілі;
- вторинні дані, які зібрані раніше й застосовуються для **нової цілі**.

Починають із вторинних даних (рис. 3.4) як більш доступних і дешевих, якщо з них виявляються недоліки, то це слугує підставою до збору первинних даних.

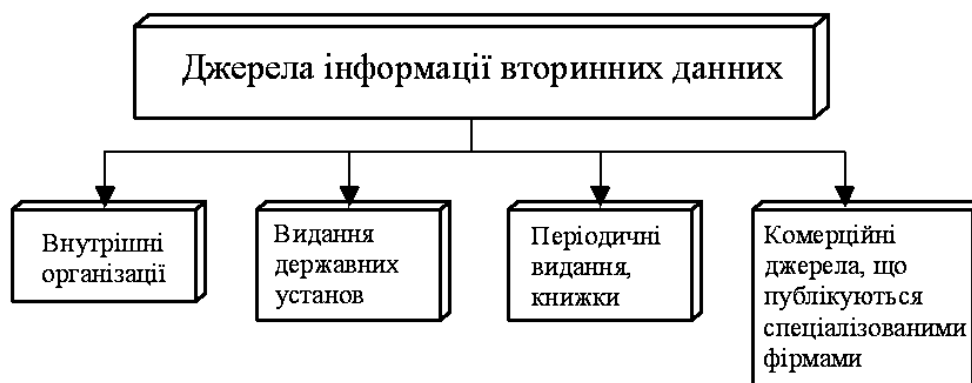


Рис. 3.4. Джерела вторинних даних

Збір первинних даних передбачає три головні методи: **спостереження, експеримент, опитування** (рис. 3.5).

	Пошукові	Причинно-наслідкові зв'язки	Описові
Методи збору, дослідження	Спостереження	Експеримент	Опит
Знаряддя досліджень	Анкетування	Механічні, електронні пристрої	
План складання виборки	Одиниця виборки	Обсяг виборки	Процедура виборки
Способи зв'язку з аудиторією	Телефон	Пошта	Особистий контакт

Рис. 3.5. Планування збору первинних даних

Спостереження – це дія зі збору даних за допомогою *спостерігачів*, *експеримент* призначений для відсіву протиріч і суб'єктивних оцінок спостерігачів, опитування потрібне для визначення відображення стану фірми, ставлення й довіри споживачів.

Головне знаряддя маркетингових досліджень – анкетування й оцінка *емоційного стану*.

Анкетування складається з множини питань. Під час складання анкет враховується психологічний фактор. Існують *два види* анкетних запитань:

— відкрите запитання дає можливість відповідати змістовно, своїми словами;

— закрите запитання обмежує вибір до декількох відповідей: або, так, ні.

Складання плану вибірки. **Вибірка** – це сегмент (частка) населення, яка відображає *потреби населення загалом*. Щоб визначити цей сегмент, потрібно з'ясувати, кого, скільки, як відбирати учасників. Тобто вибірка визначає ситуацію опиту. Для контакту з аудиторією визначенням вибірки використовується: телефон, анкета поштою, особисте інтерв'ю – індивідуальне і групове. В індивідуальному інтерв'ю беруть участь дві особи за погодженням, а в груповому – ведучий і група з 6–10 осіб.

Для збору інформації важлива організація (наявність, згода, добра воля учасників, правдиві відповіді, відсутність впливу інтерв'юєра).

Запитання для самоконтролю

1. Який перший етап процесу прийняття рішення споживачем про купівлю товару чи послуги? Що таке оціночні критерії?

2. Які типи референтних груп цікавлять маркетолога? Назвіть п'ять ролей, які можуть виконувати члени сім'ї під час прийняття рішень про купівлю.

3. Назвіть чотири основні види організації покупців.

4. Охарактеризуйте Класифікацію видів економічної діяльності (КВЕД) в Україні. Яка мета її створення?

5. Чим відрізняється купівельна поведінка організації від купівельної поведінки споживача?

6. Як маркетологи можуть використовувати знання про купівельну поведінку споживачів та організацій для активнішого впливу на купівельний вибір?

7. Що таке маркетингове дослідження? Які етапи передбачає маркетингове дослідження? Які три типи маркетингових досліджень?

8. Які обмеження існують під час маркетингового дослідження?

9. У чому первинність між первинними і вторинними даними? Чим відрізняється панельні дослідження й експеримент?

4. МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ

Маркетингове середовище – це множина активних впливів, які діють за межами фірми й заважають підтримувати відносини із цільовими клієнтами.

Маркетингове середовище зручно поділяти на мікросередовище і макросередовище (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Маркетингове мікро- і макросередовище

Маркетингова діяльність пов'язана з внутрішнім середовищем фірми, її потрібно враховувати під час організації діяльності маркетингових служб (рис. 4.2).

Постачальники – це фірми й окремі особи, які забезпечують компанію матеріальними ресурсами, що потрібні для виробництва конкретних товарів і послуг.

Маркетингові посередники – це фірми, які допомагають компанії у розповсюдженні, збуті і просуванні товарів серед клієнтів.

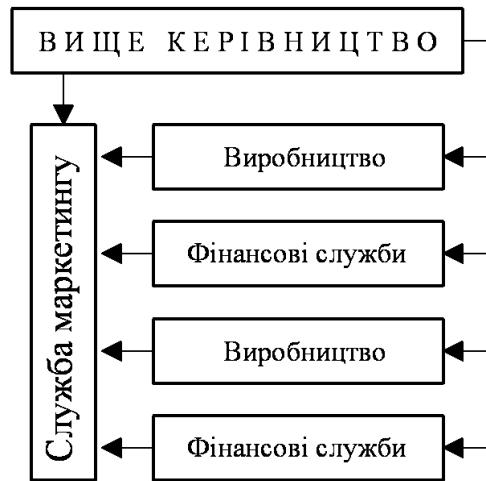


Рис. 4.2. Мікросередовища організації

Це торговельні посередники, фірми-фахівці з організації руху товарів, агенції з надання маркетингових послуг, кредитно-фінансові заклади.

Торговельні посередники допомагають відшукувати клієнтів і продавати товари (рис. 4.3). Прикладом торговельних посередників стосовно вітчизняного ринку є розгалужена мережа кіосків, що працюють цілодобово.

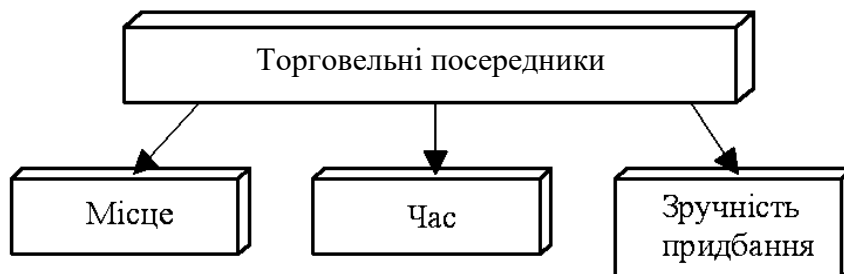


Рис. 4.3. Функції торговельних посередників

Фірми-фахівці з руху товарів керують накопиченням запасів товарів і просуванням їх у місця призначення, це склади й засоби транспортування.

Агенції з надання маркетингових послуг – це організації, які здійснюють маркетингові дослідження, рекламні агенції, організації засобів реклами та фірми-консультанти з маркетингу.

Кредитно-фінансові заклади – це банки, кредитні компанії, страхові компанії та інші організації, які допомагають у фінансуванні та страхуванні ризиків.

Клієнтура складає клієнтурні ринки різних видів (рис. 4.4).

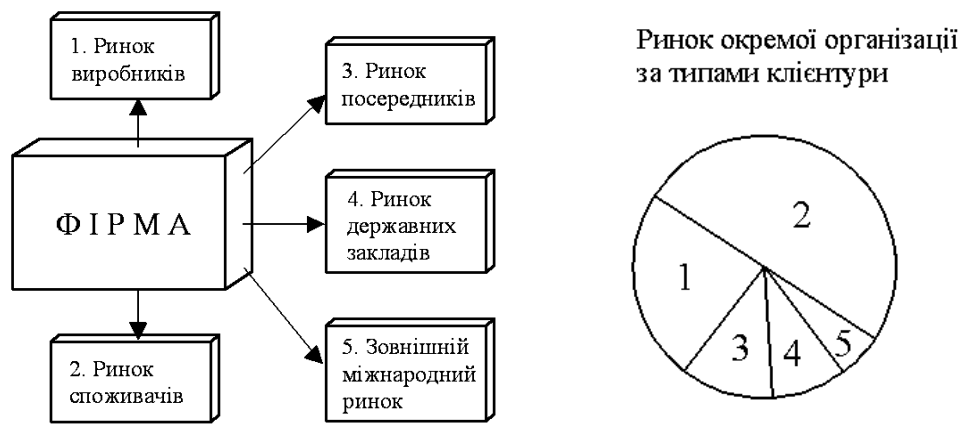


Рис. 4.4. Види клієнтурних ринків

Конкуренти – це ті фірми, які одночасно діють на ринку і впливають на вибір споживачів.

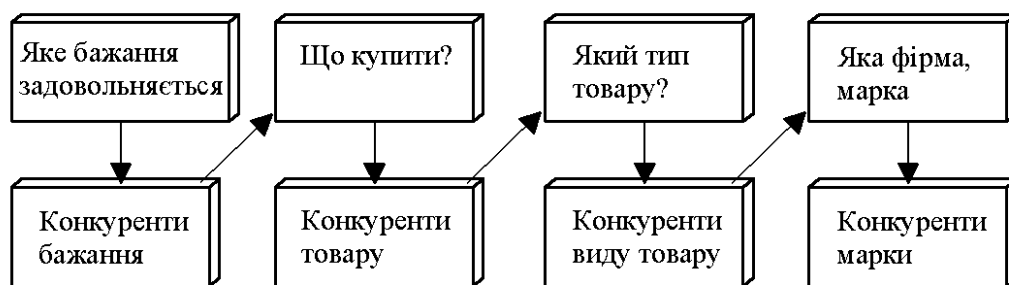


Рис. 4.5. Чотири головні типи конкурентів

Типи конкурентів (рис. 4.5) розташовуються в послідовності прийняття рішення споживачем, ця послідовність не завжди така, часто вона організується зворотним шляхом від довіри до марки.

Контактна аудиторія – це множина людей, яка зацікавлена діяльністю фірми та здатна впливати на цілі організації. Загальні властивості контактної аудиторії: благотворна, бажана і небажана. Існують такі типи контактних аудиторій (рис. 4.6):

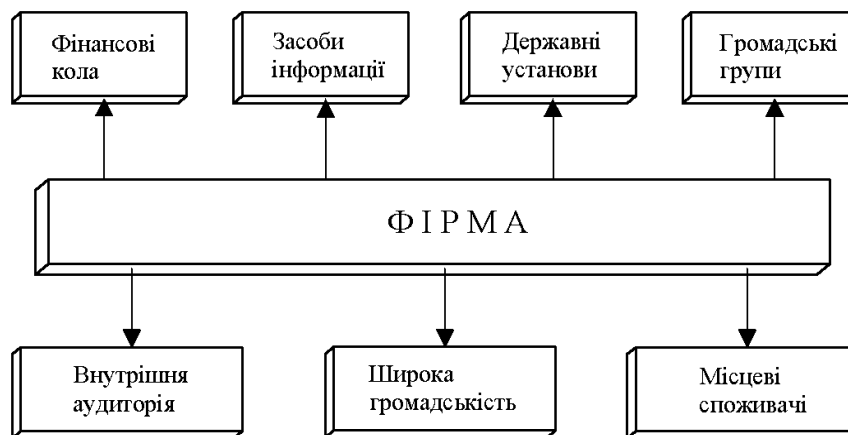


Рис. 4.6. Контактні аудиторії фірми

Вплив макросередовища на діяльність фірми здійснюється опосередковано, залежно від демографії, економіки, природних, наукових, політичних і культурних факторів.

Демографічне середовище визначає якість і кількість споживачів, чисельність, щільність і динаміку зростання населення (зростання народонаселення, зниження народжуваності, старіння населення, зміну родинного стану, міграції в село, місто, країну, зростання освітнього рівня).

Економічне середовище. Крім самих людей, для ринку важлива їх купівельна спроможність, рівень доходів, цін, заощаджень, надання кредитів. Економічне становище визначається розподілом витрат (рис. 4.7).

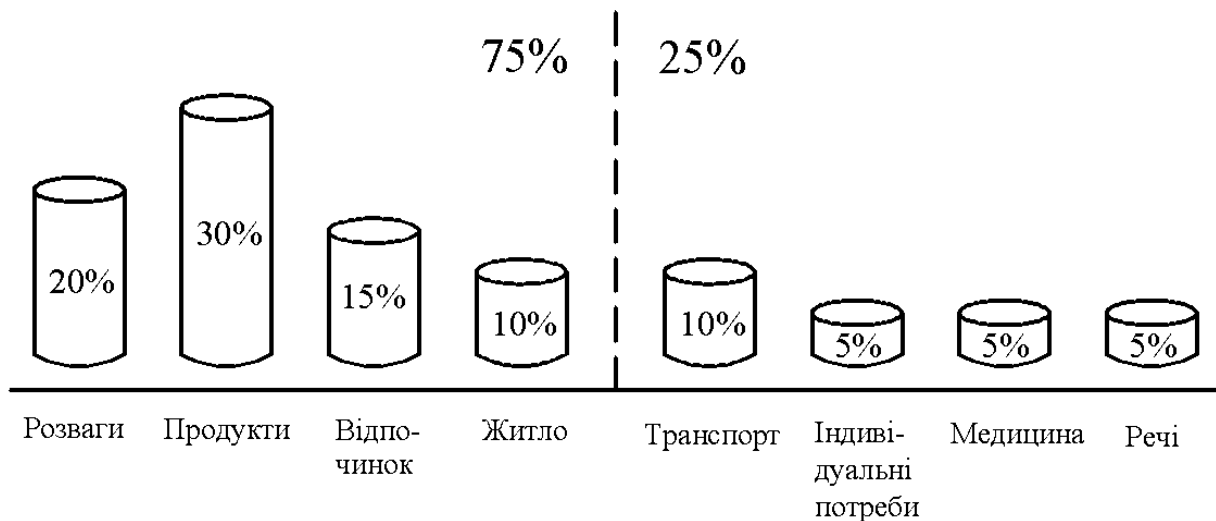


Рис. 4.7. Розподіл витрат за змістом

Природне середовище. Індустріальна діяльність суттєво впливає на стан природного середовища. Це стосується дефіциту сировини, високої вартості енергії, зростання забруднення довколишнього середовища, впливу державного регулювання.

Науково-технічне середовище. Суттєве прискорення розвитку науки пропонує появу великої кількості нових товарів (автомобіль, телевізор, магнітофон, комп'ютер). Ці товари суттєво розширюють можливості транспорту, комунікацій, стають джерелом нових потреб. Стрімко зростають вимоги до фінансування досліджень, впровадження нових розробок і державний контроль за якістю і споживацькою безпекою товарів.

Політичне середовище. Законодавство щодо регулювання підприємницької діяльності, контроль за виконанням законів.

Культурне середовище. Дотримання первинних традиційних культурних цінностей, повага до інших культур. Часові зміни вторинних культурних цінностей: ставлення до себе, взаємодія, ставлення до освіти, суспільства, природи, світу.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке маркетингове середовище? Визначте чинники та сутність маркетингового середовища.
2. Що таке макромаркетингове та мікромаркетингове середовища, їх складові? Як макроекономічна ситуація в країні впливає на маркетингову діяльність фірми?
3. Які демографічні показники впливають на маркетингову діяльність компанії?
4. Що таке регіональний маркетинг?
5. Які соціокультурні чинники впливають на маркетинг? Як рівень освіти впливає на споживання?
6. Які макроекономічні показники є основними для маркетологів? Назвіть складові доходу споживачів.
7. Як можна визначити вплив конкурентів на маркетингову діяльність фірми?
8. Як впливають контактні аудиторії на маркетингову діяльність фірми?

5. РИНКИ І КУПІВЕЛЬНА ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧІВ

Існує велика кількість факторів, які впливають на вибір споживачів і їх поведінку під час купівлі товарів. Це визначає динамічний стан ринку споживачів.

Ринок споживачів визначається як множина людей, споживачів, які вибирають і купують товари за власними уподобаннями для особистих потреб. Ця множина споживачів може сегментуватися за різними ознаками: віковими, освітніми, майновими й іншими.

Модель споживацької поведінки наведено в системному вигляді на рис. 5.1.

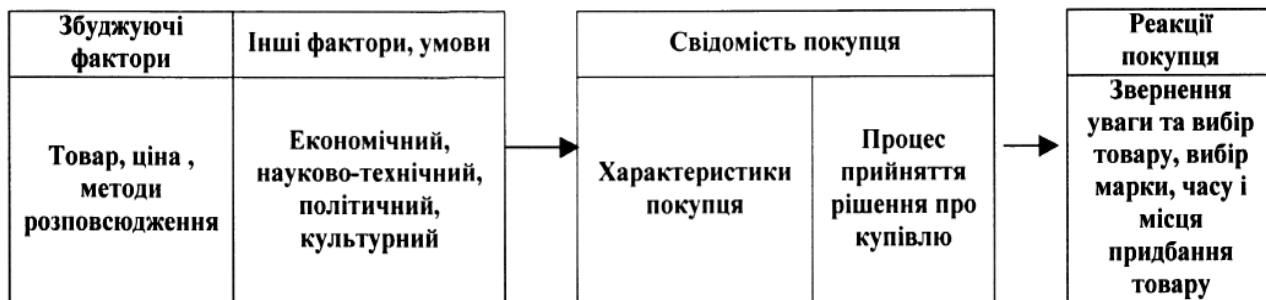


Рис. 5.1. Модель споживацької поведінки

Головною частиною моделі споживацької поведінки є свідомість покупця, вона *перетворює пропозицію у попит*. Таким чином успіх продажу залежить від характеристик покупця (рис. 5.2).

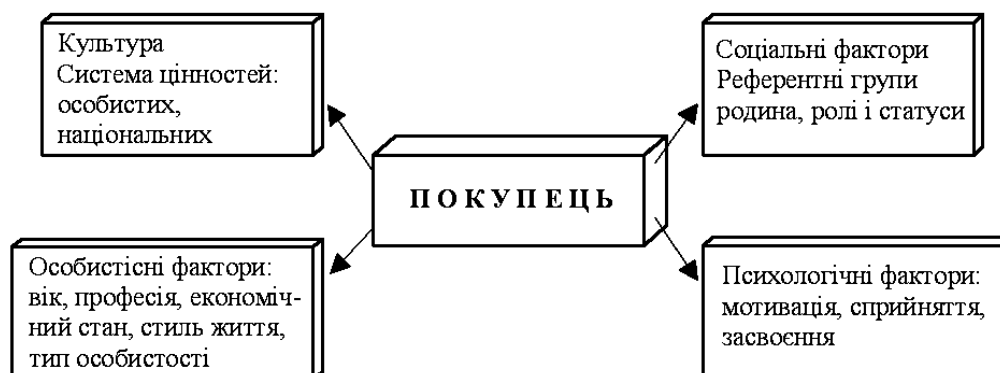


Рис. 5.2. Характеристики купівельної поведінки

Суспільні класи – це групи людей, які відрізняються майновим станом, цінностями та поведінкою.

Референтні групи – це такі групи, які здійснюють вплив і відчуття належності до певних цінностей.

Родина здійснює довгостроковий вплив на поведінку покупця, підтримку сімейних уподобань і цінностей, забезпечення сім'ї товарами.

Роль і статус – це споживацька поведінка, яка демонструє належність покупця до певної групи.

Стиль життя – стійкі форми буття людини у світі, які знаходять свій вираз у діяльності, інтересах, переконаннях.

Тип особистості – це сукупність характеристик, які визначають взаємодію з оточенням: впевненість, незалежність, витриманість, агресивність, пристосованість.

Мотивація – це потреба, яка розвинута до такого рівня, що змушує людину активно шукати шляхи її задоволення. Існують різні моделі мотивації (рис. 5.3).

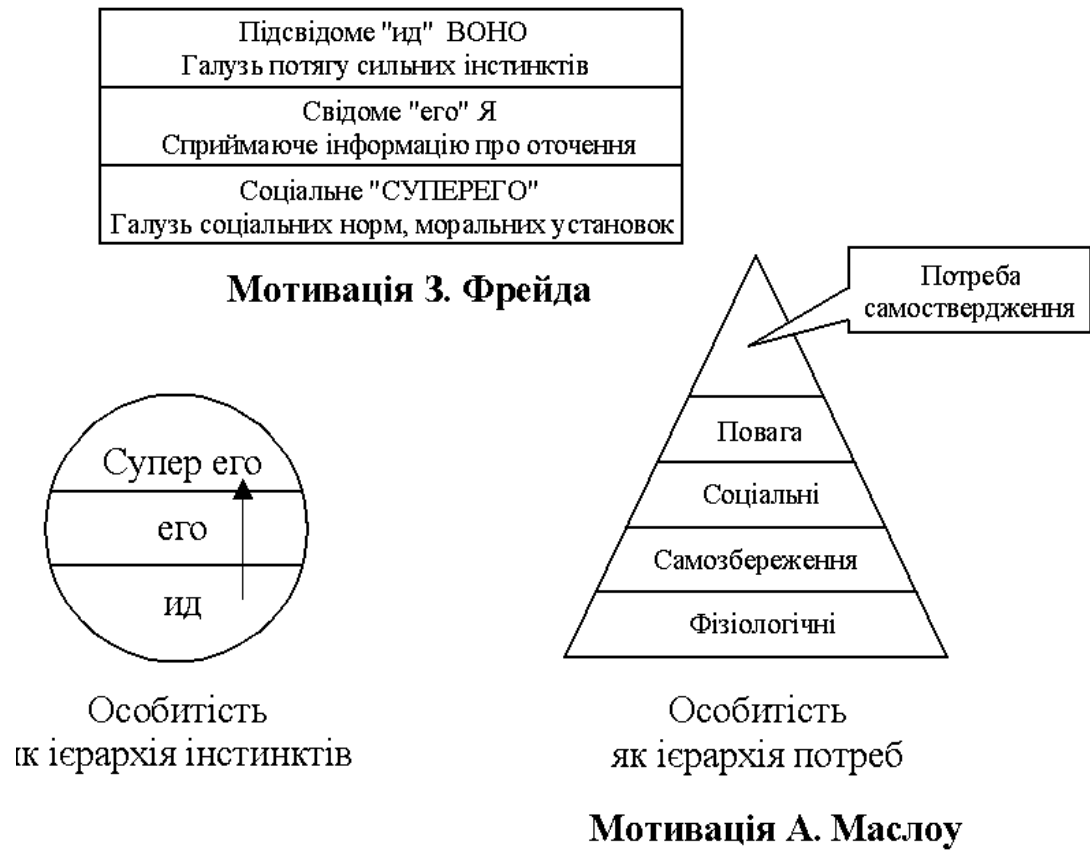


Рис. 5.3. Моделі мотивацій З. Фрейда і А. Маслоу

Мотивація людська готова до дій, але характер дій людини залежить від **сприйняття** нею ситуації. Різні люди по-різному сприймають ситуацію. **Сприйняття** визначається як **процес**, завдяки якому індивід **відбирає**, **інтерпретує** і **організує** інформацію, що надходить для створення свого **бачення** навколишнього світу (рис. 5.4).

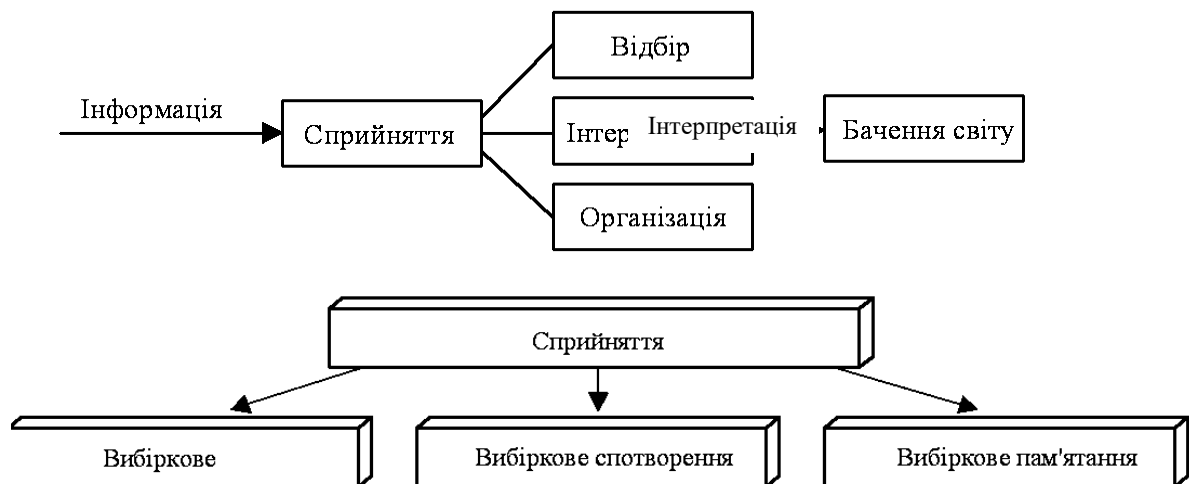


Рис. 5.4. Системна модель сприйняття як перетворювач інформації і бачення світу

Для того щоб сприйняття привело до зміни поведінки, потрібно, щоб знання були засвоєні. Засвоєння можна розглядати як зміни поведінки під впливом накопичення досвіду (рис. 5.5).

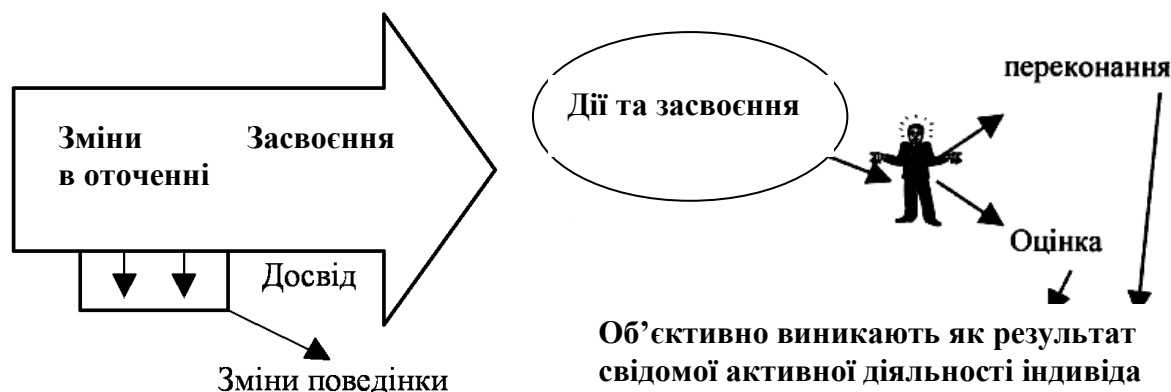


Рис. 5.5. Торгова модель засвоєння, переконання й оцінки

Вибір індивіда залежить від великої кількості факторів, багато з них не підлягають впливу, але їх варто враховувати в організації задоволення потреб споживачів.

Покупець здійснює певний шлях, який фіксує його вибір у придбанні речей і послуг (рис. 5.6).

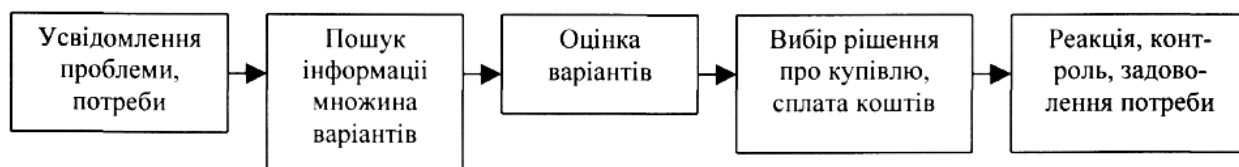


Рис. 5.6. Процес прийняття рішень про купівлю товару

Існують перешкоди, які стримують перетворення намірів про купівлю і факт продажу, це ставлення інших людей, прогнозування рівня задоволення, інші обставини. Тому товар має певну долю, виникає бажання позбавитись або знову продати товар. Сприйняття якості товару не стійкі.

Ринок підприємств і організацій, посередників відрізняється від ринку споживачів тим, що ці товари далі використовують для виробництва або здають в оренду.

Такий ринок характеризується такими ознаками:

- менше покупців;
- попит швидше змінюється;
- великий обсяг закупок;
- покупці мають професійні навички;
- концентрація за географічною ознакою.

На рис. 5.7 наведено можливі ситуації закупівель.

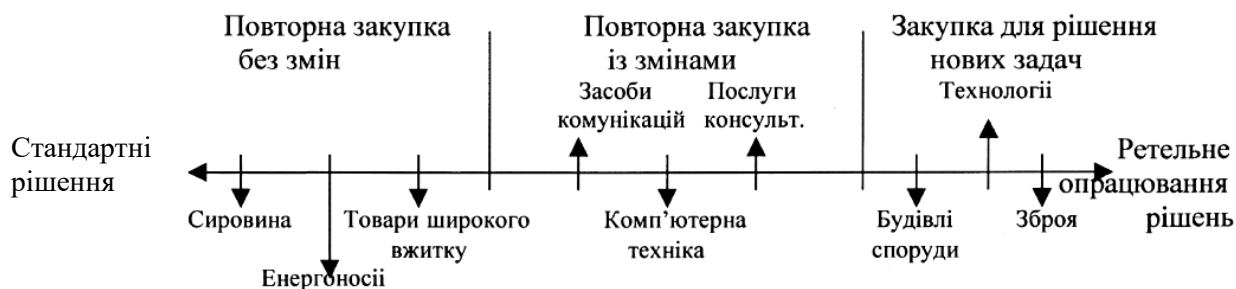


Рис. 5.7. Ситуації закупок

Покупці на ринку підприємств у своїй поведінці залежать від інших факторів, ніж індивідуальні споживачі (рис. 5.8).

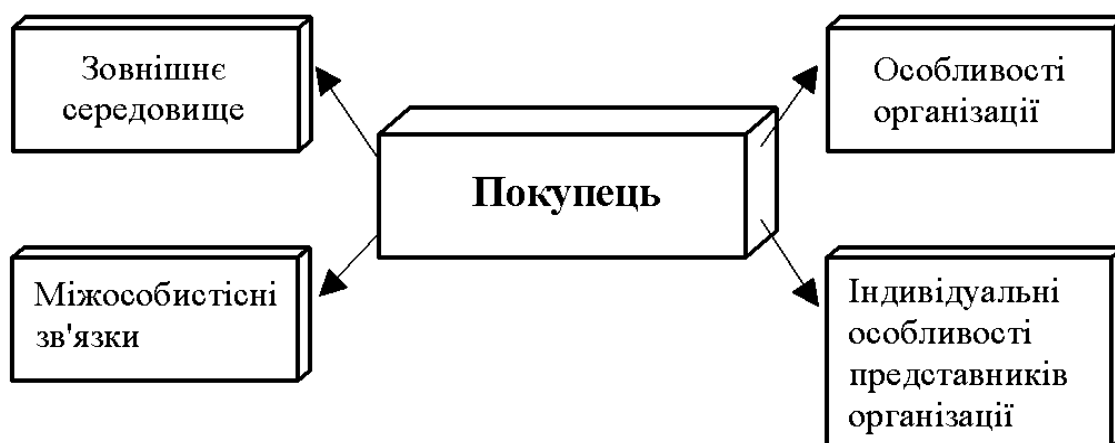


Рис. 5.8. Фактори впливу на покупців товарів промислового значення

Запитання для самоконтролю

1. Поняття кон'юнктури ринку.
2. Три рівні дослідження кон'юнктури ринку.
3. Основна ціль вивчення кон'юнктури товарного ринка.
4. Для чого потрібні результати вивчення кон'юнктури ринку?
5. Яка інформація потрібна для вивчення кон'юнктури ринка?
6. Які існують кон'юнктурні показники промислового ринку?

6. СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ, ВИБІР ЦІЛЬОВИХ РИНКІВ І ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВАРУ

Досвід свідчить про те, що товари та послуги фірми не можуть одночасно подобатися відразу всім покупцям. Покупці мають різний рівень коштів, смак, звички. Тому для концентрації впливу на потреби організації доцільно зосередитися на окремій частці або сегменті ринку.

Сегментування ринку визначає певну ринкову спеціалізацію, розподіл праці відповідно до задоволення потреб. Такий стан ринкових відносин існував не завжди, а пройшов кілька етапів:

— **масовий маркетинг** (масове виробництво одного товару, охоплення великого ринку з мінімальними витратами і цінами);

— **диференційований маркетинг** (спеціалізація на кількох товарах одного виду, різної розфасовки, пакування, якості);

— **цільовий маркетинг** (розподіл ринку за потребами на сегменти, цільова розробка товарів) (рис. 6.1).

На відміну від масового маркетингу – «стрільби з дробовика», цільовий маркетинг – це «стрільба з гвинтівки». Але коли цілі або потреби не можна чітко визначити, цей маркетинг поступається масовому.

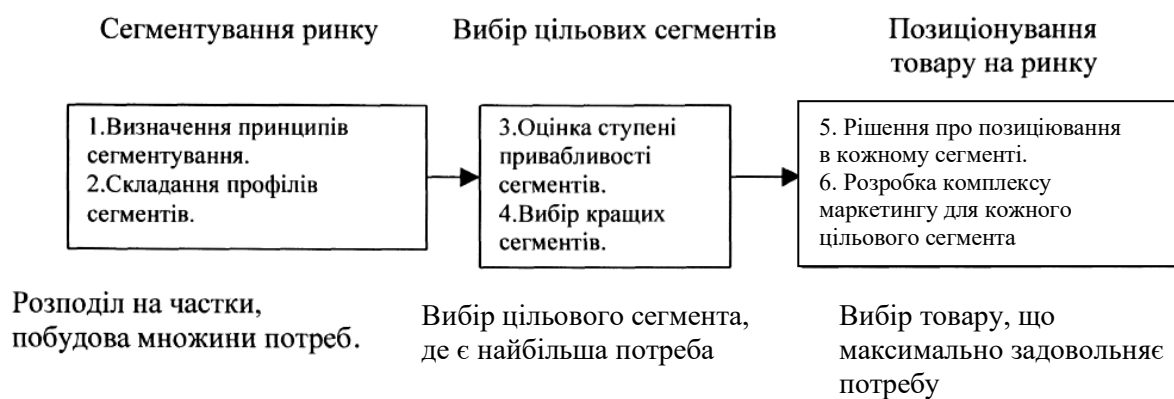


Рис. 6.1. Цільовий маркетинг

Розглянемо види сегментування ринку (рис. 6.2):

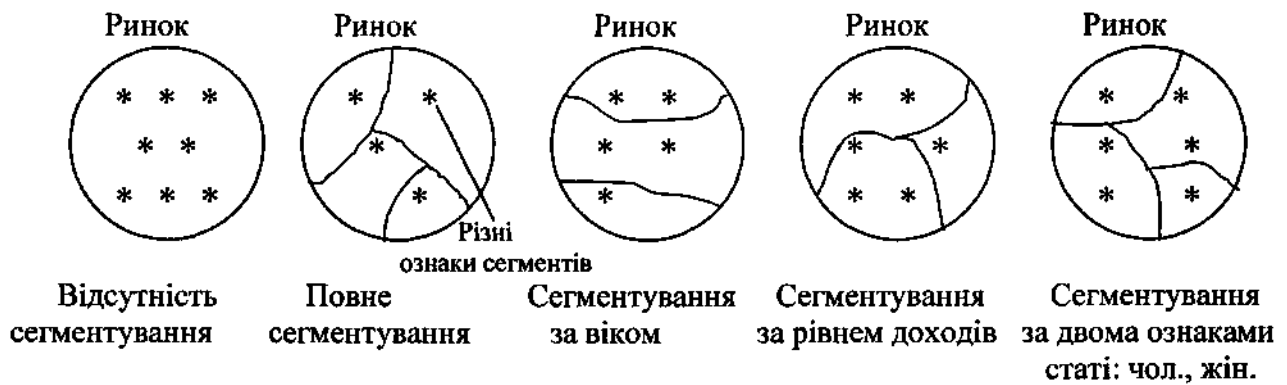


Рис. 6.2. Різновиди сегментування

Сегментування за демографічною ознакою: стать, вік, розмір сім'ї, стан життєвого циклу сім'ї, рівень доходів, вид занять, освіта, релігійні переконання, національність, раса.

Сегментування за психографічною ознакою: належність до суспільного класу, образ життя, тип особистості (надання товарам особистих характеристик).

Сегментування за поведінкою: привід для купівлі, пошук вигоди, статус користувача, інтенсивність споживання, ступінь переваг від безумовного до нечіткого, сприйняття і ставлення до товару).

Вибір цільового сегмента ринку здійснюється під час вирішення питань, скільки сегментів треба охопити, як визначити найбільш вигідні сегменти.

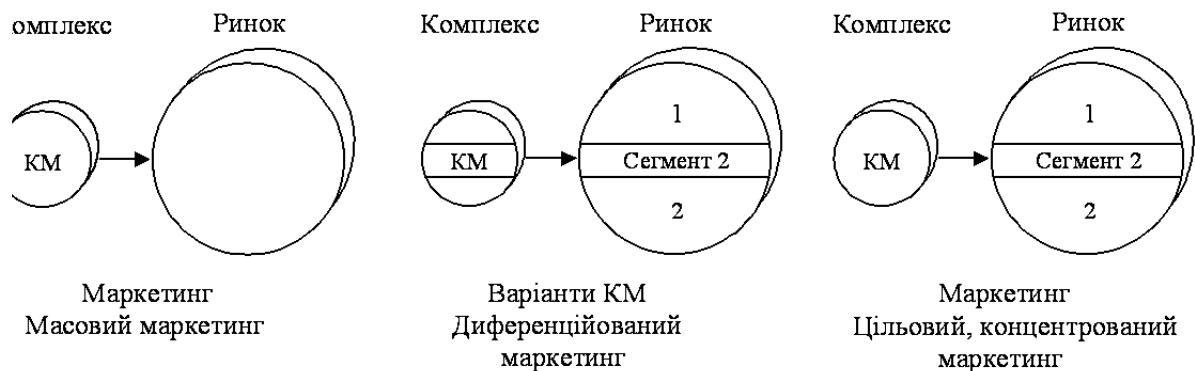


Рис. 6.3. Стратегія охоплення ринку

Для вибору стратегії охоплення ринку (рис. 6.3) враховують: ресурси фірми, ступінь однорідності продукції, етапи життєвого циклу товарів, однорідність ринку, стратегії конкурентів.

Виявлення найбільш привабливого сегмента ринку здійснюється шляхом порівняння інформації про всі охоплені сегменти.

Конкурентне позиціонування товару на привабливому сегменті (рис. 6.4) здійснюється з оглядом на його поточний стан і поведінку конкурентів.

Ринки:

	Споживацький	Посередницький
Товари за якістю і вартістю		Низькі вартість і якість

Рис. 6.4. Вибір цільового привабливого сегмента

На підставі конкурентного позиціонування (рис. 6.5) розробляється комплекс маркетингу, тобто товар, ціна, місце пропозиції, засоби просування.

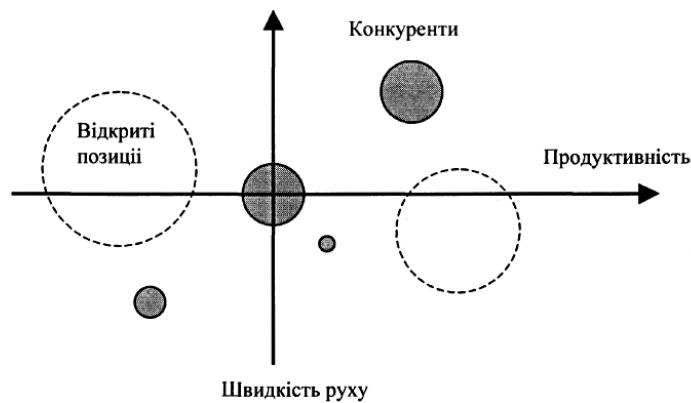


Рис. 6.5. Схема позиціонування товарів чотирьох конкурентів

Запитання для самоконтролю

1. Обґрунтуйте необхідність проведення сегментування ринку.
2. Чим відрізняються ознаки і критерії сегментування?
3. Що являє собою позиціонування товару на ринку?
4. Визначте сутність понять «тип особистості» і «життєвий стиль».
5. Наведіть приклади використання психографічної ознаки сегментування.
6. Назвіть основні підходи до сегментування ринків промислових товарів.

7. РОЗРОБКА ТОВАРІВ: ТОВАРИ, ТОВАРНІ МАРКИ, ПЛАНУВАННЯ, ПОСЛУГИ

Товар – це об’єкти, процеси, послуги, особи, місця, організації, ідеї, які здатні задовольнити потреби і пропонуються на ринку. Ідея товару пропонується на трьох рівнях (рис. 7.1):

— товар за змістом (визначається що купується, наприклад повага, надії, апетит, не властивості, а вигоди);

— товар у реальному виконанні (рівень якості, множина властивостей, оформлення, марочна назва, упаковка);

— товар з підкріпленням (паралельні послуги, особиста увага, гарантії).

Товари мають різні характеристики, і тому існують різні види класифікації (рис. 7.2, 7.2.1).

За ознакою часу товари розподіляються на:

- товари довгого користування;
- товари короткочасного користування;
- послуги.

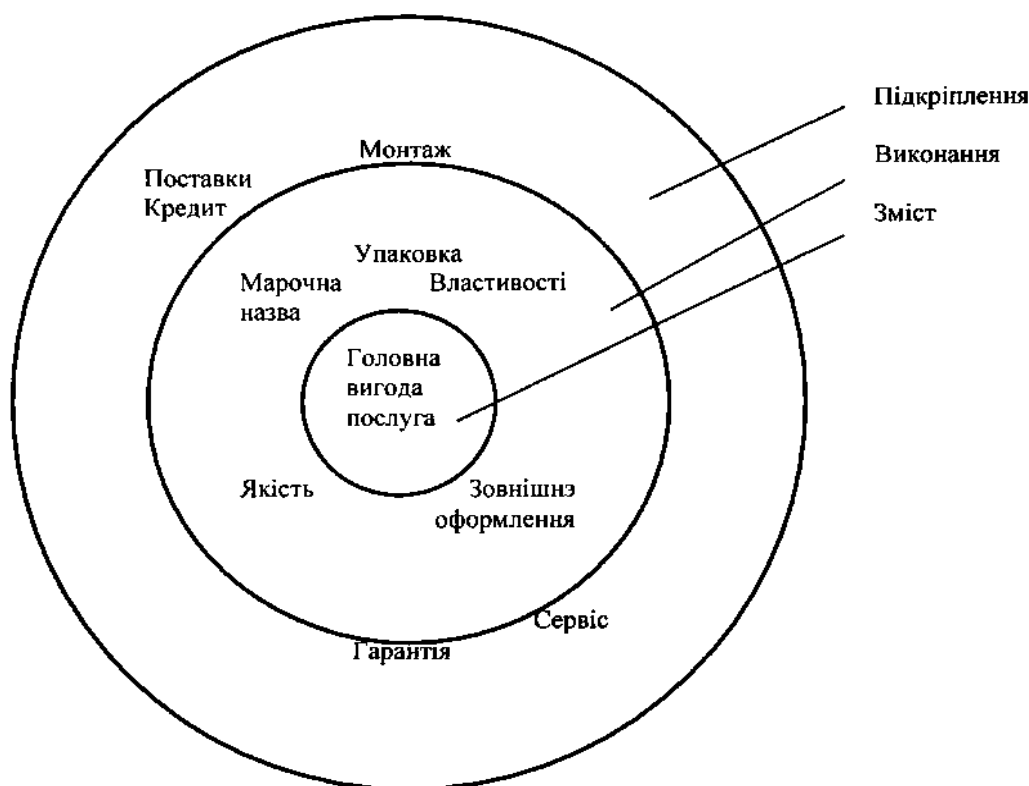


Рис. 7.1. Рівні товару

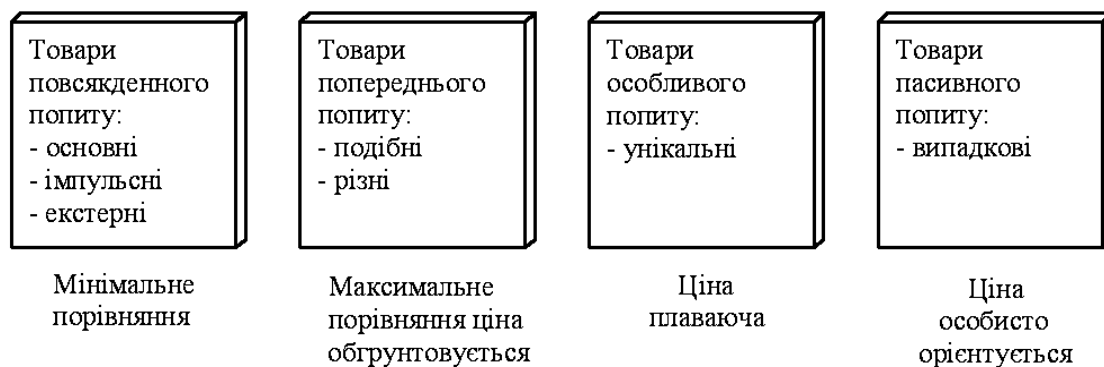


Рис. 7.2. Класифікація товарів широкого вжитку

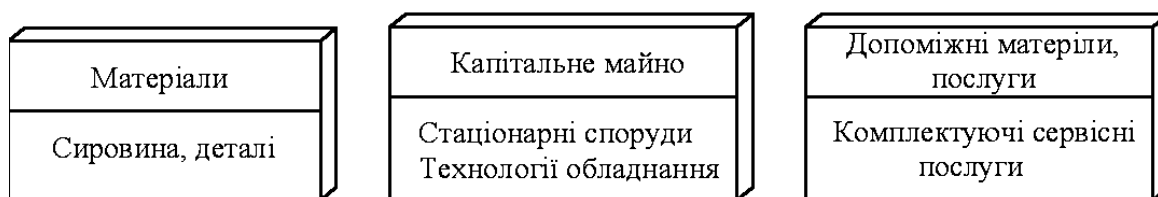


Рис. 7.2.1. Класифікація промислових товарів

Товарні марки використовуються для ідентифікації належності і якості товару та відокремлення від конкурентів.

Марка – це ім'я, термін, символ, назва, малюнок та їх комбінації, що визначають товарний знак – марку, яка юридично захищена на виключне використання.

Авторське право – виключне право на публікацію, копіювання змісту та форм, особливих якостей товару.

Рішення про господаря марки – марка виробника; часткове поєднання марки виробника та марки посередника; марка посередника.

Рішення про якість марочного товару. Рішення про марочну множину визначає шлях, як використовуватиметься марочна назва для множини товарів (особиста марочна назва, одна марочна назва для всіх товарів, колективна марочна назва для товарних якостей, торгівельна назва фірми у поєднання з індивідуальними марками).

Рішення про розширення меж марки. Рішення про багатомарочний підхід. Рішення про пакування товару або створення оболонки товару передбачає певні вимоги (самообслуговування в торгівлі, комфортність пакування, образ фірми в упаковці, великі можливості до різних інновацій).

Рішення щодо маркування полягає в тому, що часто до товарів додаються ярлики й етикетки. Вони виконують кілька функцій (ідентифікують товар, визначають сорт товару, описують функціональні якості товару і правила користування, пропонують товар).

Рішення щодо послуг для клієнтів. Рішення щодо комплексу послуг. Рішення про рівень сервісу та форми сервісного обслуговування.

Рішення щодо товарного асортименту. **Товарний асортимент** – це група подібних товарів, які пов’язані між собою за функціональними якостями або продаються однаковим клієнтам, у подібних торговельних закладах і за близькими цінами.

Товарний асортимент динамічний, він змінюється шляхами нарощення або насичення (рис. 7.3).

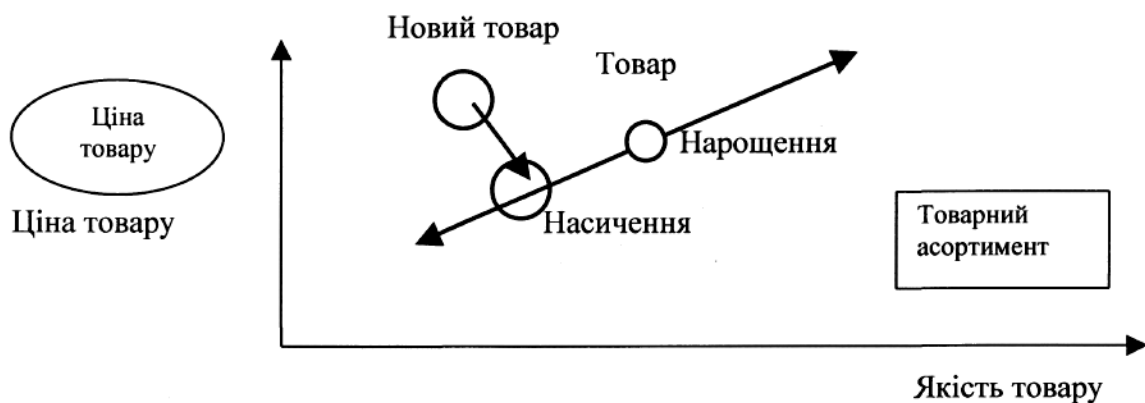


Рис. 7.3. Нарощування й насичення асортименту товарів на ринку

Рішення щодо товарної номенклатури. **Товарна номенклатура** – це сукупність всіх асортиментних груп товарів і товарних одиниць, які пропонуються покупцям конкретним продавцем.

Широта товарної номенклатури – це число асортиментних груп (рис. 7.4).

Насиченість товарного асортименту (Число складових окремих товарів)	Мийні засоби	Зубна паста	Мило	Дезодорант
	* . . * 35	* . . * 10	* . . * 20	* . . * 10

Рис. 7.4. Організація пропозиції за насиченістю асортименту та широтою номенклатури

Кількість варіантів товару визначає глибину номенклатури, а близькість їх задоволенням потреб – гармонійність номенклатури.

Нові товари мають на ринку свій життєвий цикл (рис. 7.6) і вік. Дуже мало нових вічних товарів. Життя товару має чотири основні періоди.

Стиль – головна форма виразу, яка виникає у тій чи іншій сфері головної діяльності.

Мода – найбільш популярний розповсюджений стиль в окремий час і в окремій сфері діяльності.

Фетиш – часткові прояви моди, які швидко завойовують увагу і зникають, вони мають маленький обмежений цикл.

Просування товару на ринок має такі етапи: інформування потенційних споживачів про новий невідомий товар; стимулювання до спроби споживання товару; забезпечення цьому товару розповсюдження через роздрібну торгівлю.

Стратегія розробки нових товарів (рис. 7.5)

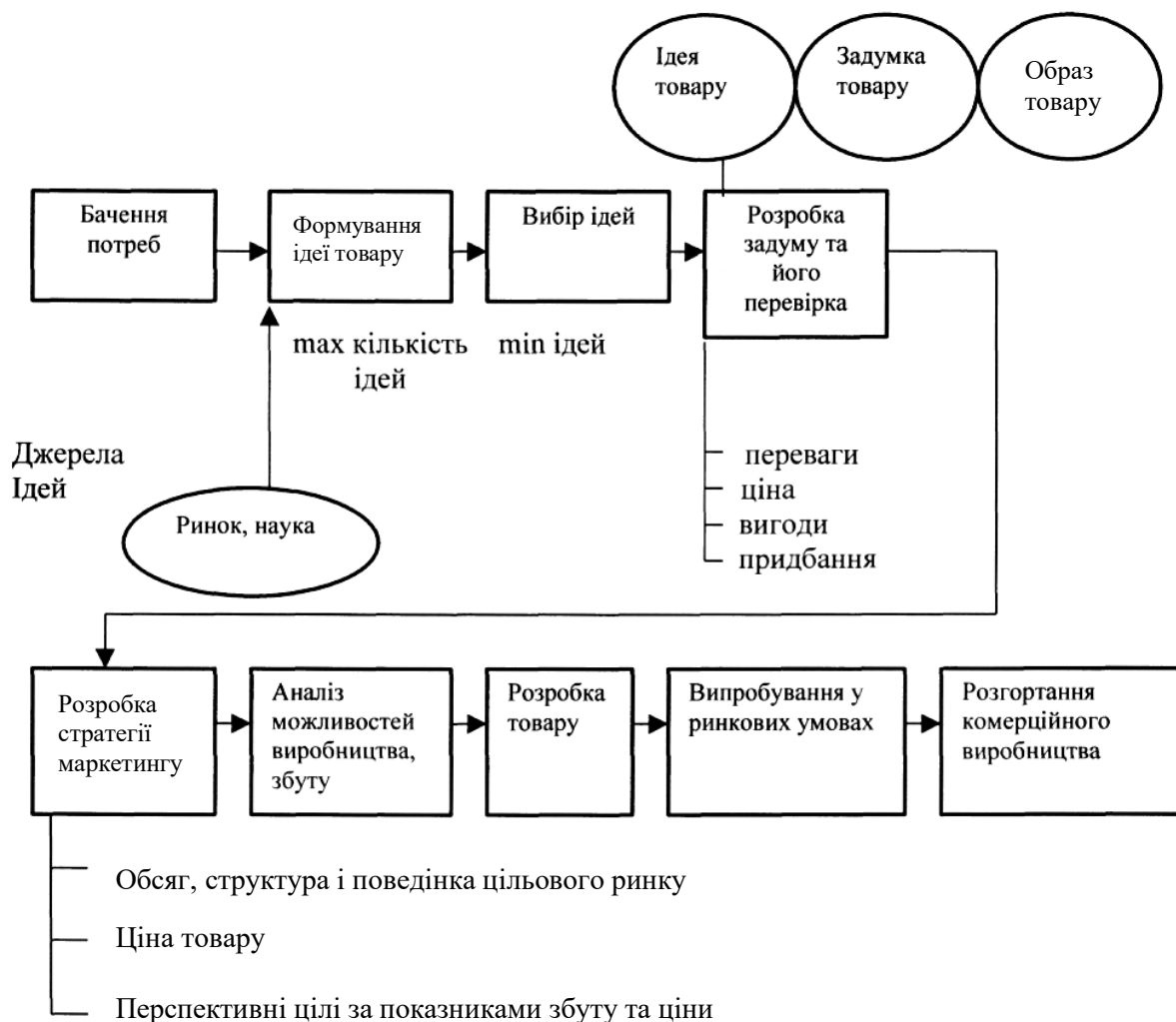


Рис. 7.5. Шлях створення нових товарів

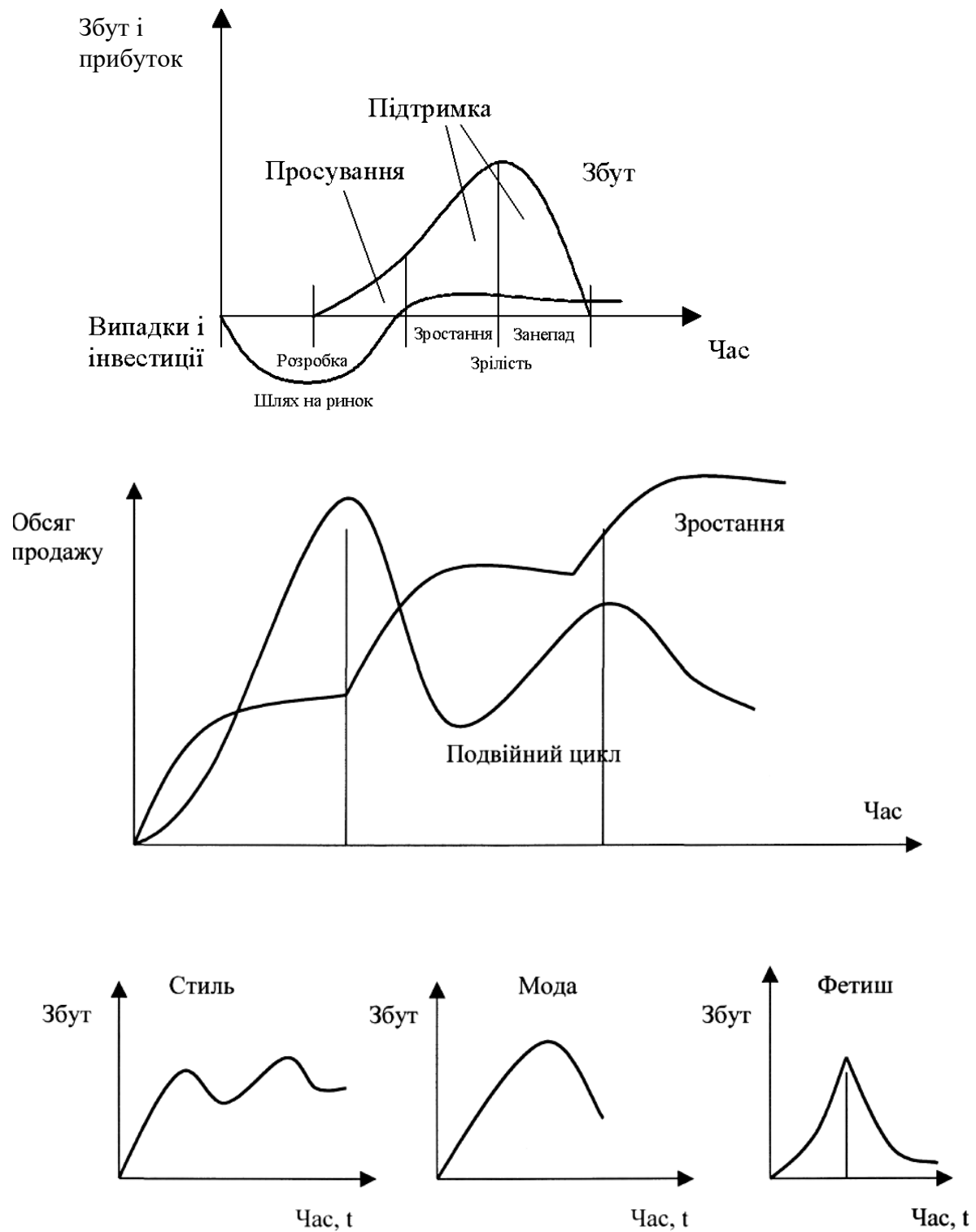


Рис. 7.6. Життєві цикли товару і приклади

На етапах росту і зрілості властивості товару потребують підтримки. Для цього використовуються кілька стратегічних підходів:

- підвищити якість, навести нові властивості та створити нові моделі;
- проникнути в нові сегменти ринку;
- використати нові канали розподілу;

- переорієнтовувати і змінити рекламу;
- своєчасно знизити ціни для заохочення нових покупців.

На етапі зрілості вживаються заходи щодо модифікації ринку, товару й комплексу маркетингу (рис. 7.7).

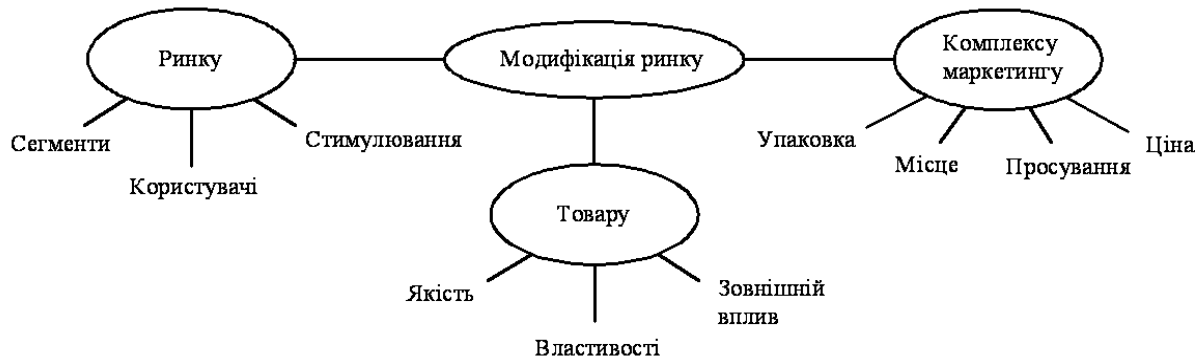


Рис. 7.7. Модифікація ринку

На етапі спаду приймається важливе рішення про підтримку й розвиток товару або про фінансування наукових розробок і створення нових товарів.

Запитання для самоконтролю

1. Назвіть та охарактеризуйте основні складові маркетингової товарної політики.
2. Чи може той самий товар бути як споживчим, так і промисловим?
3. За якими показниками можна охарактеризувати товарний асортимент?
4. Охарактеризуйте особливості діяльності підприємства на кожному етапі життєвого циклу.
5. На якому етапі життєвого циклу товару підприємства отримують найбільший прибуток?
6. У чому відмінність торговельної марки від торгового знака?
7. Перерахуйте функції упаковки. Чи може упаковка виконувати рекламну функцію?
8. У чому полягає принцип необов'язковості використання сервісу?
9. Розкрийте сутність поняття «ціна споживання».
10. Назвіть основні методи розрахунку конкурентоспроможності товару.

8. ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІН НА ТОВАРИ: ЗАВДАННЯ, ПОЛІТИКА, ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМИ ЦІНОУТВОРЕННЯ

Ціноутворення залежить від типів ринку. Економісти виділяють чотири типи ринків за конкуренцією (рис. 8.1).

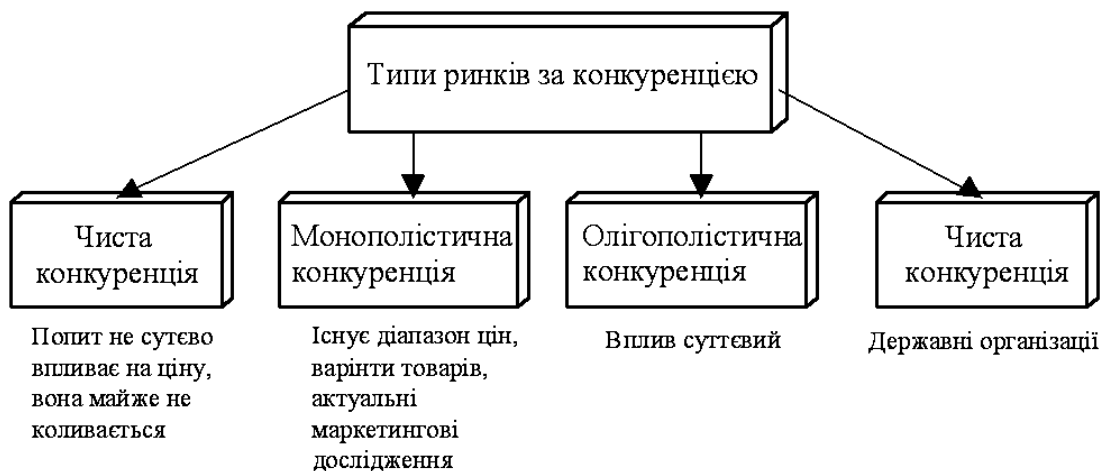


Рис. 8.1. Типи ринку за змістом конкуренції

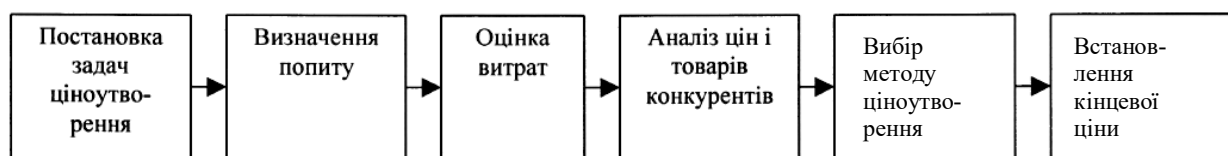


Рис. 8.2. Методики розрахунку початкової ціни

Якщо вибір цільового ринку і позиціонування товару здійснені вдало, то постає питання визначення ціни (рис. 8.2). Встановлення ціни залежить від вище існуючих цін на відомих сегментах ринку для подібних товарів. Але організація має можливість ставити інші ціни. Цільова політика підтримує досягнення цих цілей (рис. 8.3).



Рис. 8.3. Вплив цінової політики

Визначення впливу попиту

Ціна товару залежить від попиту. Функція залежності ціни від кількості проданих товарів визначає криву попиту (рис. 8.4).

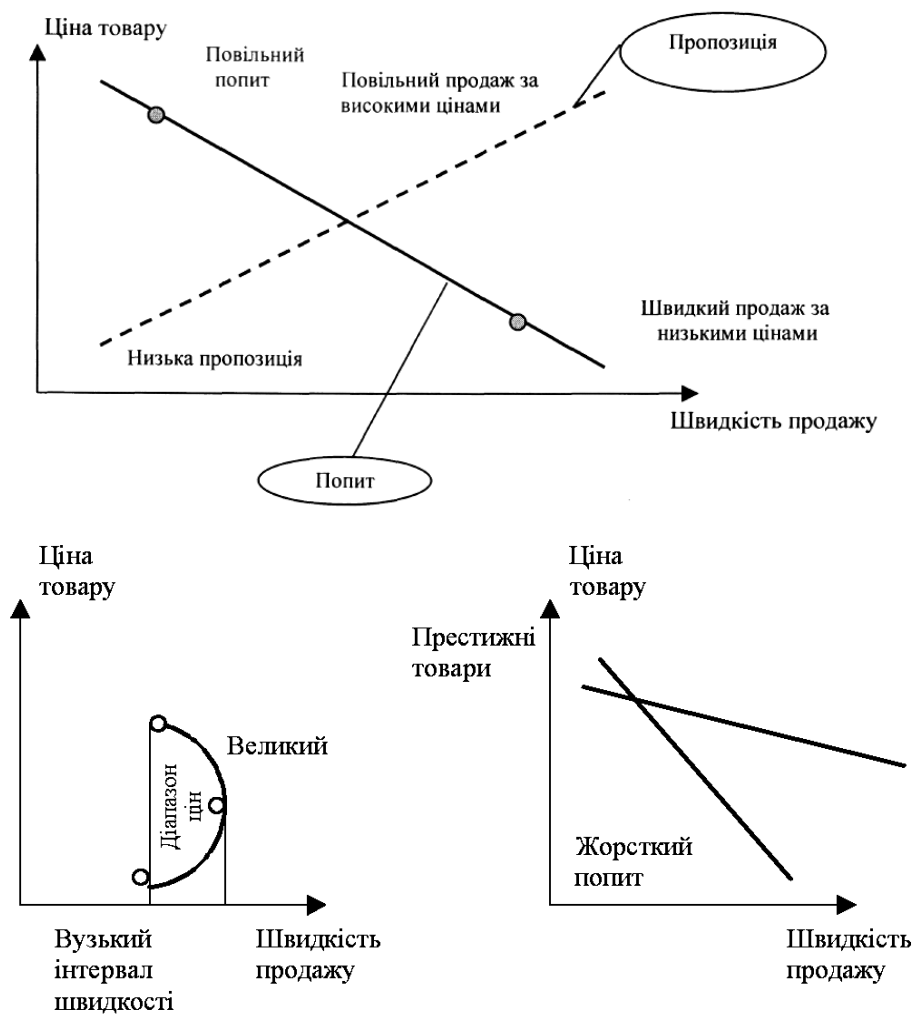


Рис. 8.4. Криві попиту і пропозиції як механізм цін

Визначення впливу витрат

Попит визначає максимальну ціну. Мінімальна ціна визначається витратами. Витрати розподіляються на постійні і змінні. Постійні витрати пов'язані з енергоносіями, орендою, змінні визначаються рівнем технології.

Аналіз та урахування подібних цін товарів конкурентів із відправною точкою для визначення цін (рис. 8.5).



Рис. 8.5. Обмеження під час визначення ціни

У найкращому варіанті ціна розраховується як сума собівартості (витрат) і планового прибутку: $Ц = С + П$. Ціна корегується за кривими попиту й цінами конкурентів, і приймається рішення про початкову ціну товару. Шляхом практичного випробування продажу товару ціна корегується й відповідає реальному стану ринку.

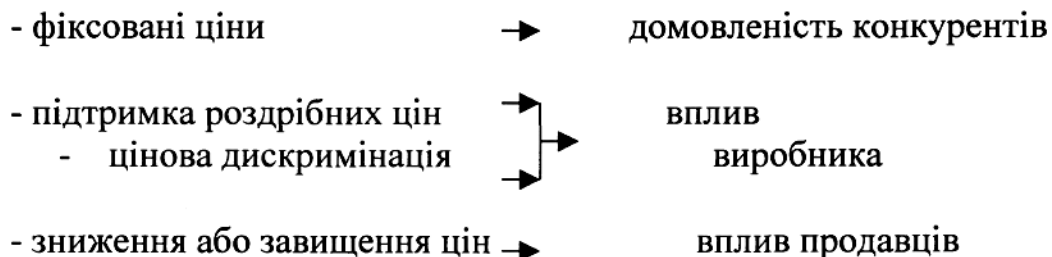
Коли еластичність попиту важко визначити або вона швидко змінюється, ціна визначається на підставі поточних цін конкурентів. Ціна також визначається на підставі обмежених закритих торгів між конкурентами, коли організації важливо затримати контракт і низькою ціною подолати вплив конкурентів, але якщо ціна не перевищуватиме витрати.

На вибір ціни, крім розрахунків, впливають психологічні фактори: наприклад, коли підвищення ціни сприяє підвищенню попиту, бажано, щоб ціна була нечіткою, але зменшеною.

Впливає також цінова політика фірми, наприклад, пов'язана з постійною знижкою цін.

Для встановлення остаточної ціни варто враховувати думку дистриб'юторів, дилерів, інших посередників, продавців, які безпосередньо контактують із покупцями.

У розвинених ринкових відносинах не використовуються такі цінові дії, що вважаються незаконними:



У ринковій економіці ціни не мають сталих значень, залежать від життєвого циклу товару і тому визначаються стратегічно (рис. 8.6). Особливо це стосується розробки нових товарів.

Для визначення цін на нові товари використовуються дві стратегії:

- стратегія «зняття вершків»;
- стратегія «міцного захоплення ринку».

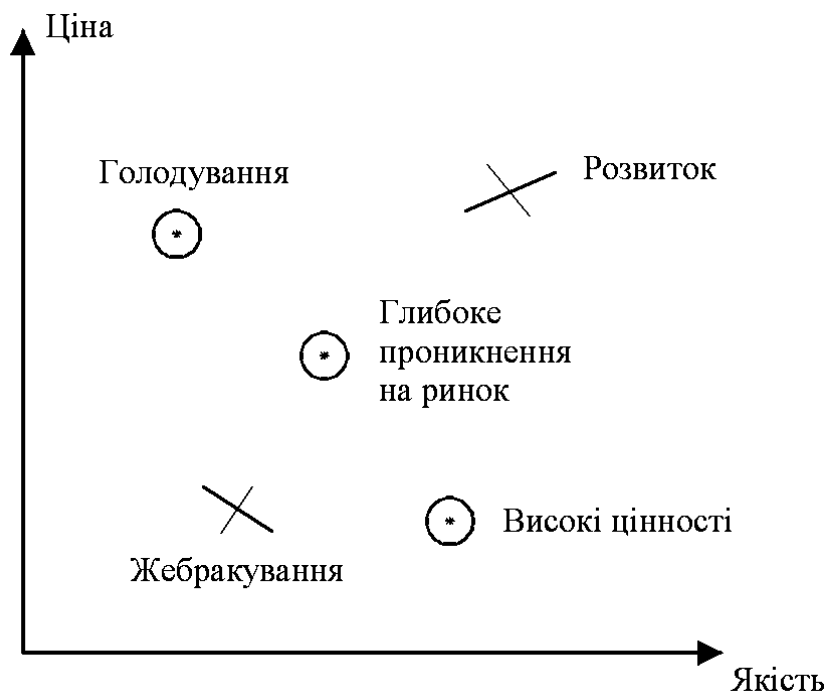


Рис. 8.6. Стратегічне визначення цін на нові товари

На вибір визначення цін впливають:

- товарний асортимент, поточні, супутні товари, обов'язкові комплектуючі;
- географічні умови (місце, доставка, розташування);
- плановані знижки (розрахунок готівкою, велика кількість, торговельні канали, сезонні знижки);
- стимулювання збуту (заниження цін, ціни для особливих випадків).

З урахуванням різниці попиту у споживачів різного віку, соціального стану, місцевості фірми встановлюють дві дискримінаційні ціни на один товар.

При цьому враховуються такі чинники:

- різні покупки (соціальний стан, вік);
- варіанти товару (недорогі доповнення для дорогих товарів);
- розташування, чек продажу;
- ініціативне зниження або підвищення цін фірмою.

Споживачі реагують на зміни цін такими факторами власної поведінки:

- поновлення моделі товару;
- наявність недоліків і виду товару;
- свідчення про скрутний стан фірми або зниження якості товару;
- очікування наступного зниження.

Реакція конкурентів на зміни цін може свідчити про наявність:

- виклику очікування;
- занепаду конкурента.

Важливе постійне спостереження за поведінкою конкурента – прогноз поведінки, планування зміни цін, звуження ринку, можливі відповіді конкурента.

Запитання для самоконтролю

1. Особливості ринку продукції будівельного призначення з погляду ціноутворення.
2. Категоризація будівельної продукції залежно від ступеня чутливості покупців до цін на неї.
3. Вплив зміни цін на рішення щодо здійснення покупки.
4. Фактори формування цінової стратегії на будівельному ринку.
5. Характеристика особливостей формування цін на продукцію будівельного призначення.
6. Коефіцієнт гальмування цін на будівельну продукцію.

9. МЕТОДИ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ ТОВАРІВ: КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ, РУХ, РОЗДРІБНА І ОПТОВА ТОРГІВЛЯ

Розповсюдження товарів – третій важливий чинник комплексу маркетингу. Розповсюдження можна розглядати як засіб комунікації між організаціями та споживачами.

Канал розповсюдження – множина осіб фірм, які підтримують рух товарів і послуг від виробників до споживачів. Канали розповсюдження організуються посередниками як шляхи руху товарів. Співпраця з посередниками є джерелом економії завдяки зменшенню контактних каналів (рис. 9.1). Посередники займаються дистрибуцією або вдалим розподілом товарів (рис. 9.2).

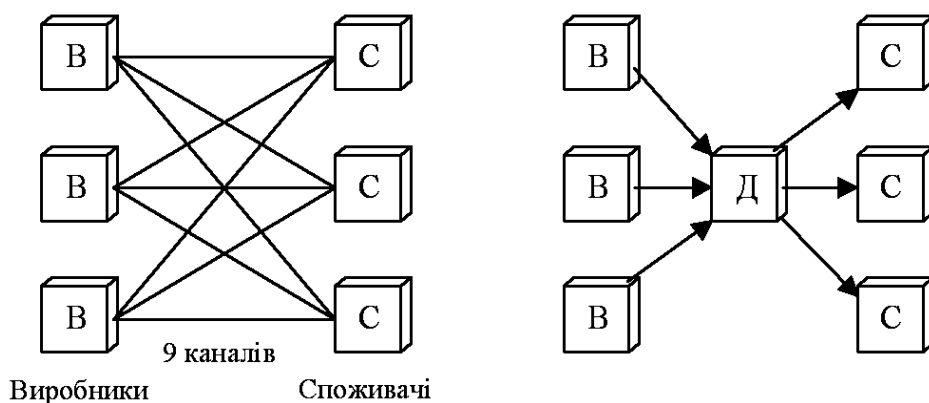


Рис. 9.1. Скорочення кількості каналів розповсюдження завдяки співпраці з дистриб'юторами

Канал розповсюдження несе множину функцій:

- збір інформації, корисної для влаштування обміну і збуту;
- зв'язок із покупцями;
- стимулювання збуту поясненням переваг товару;
- застосування, випробовування товару;
- проведення контрактних угод, переговорів;
- організація транспортування, збереження і складування товарів;
- фінансування підтримки каналу;
- ризик і відповідальність за функціонування каналу.



Рис. 9.2. Рівні каналу розподілу

У сучасному маркетингу всупереч традиційним каналам розподілу, де виробники, оптовики, роздрібники і споживачі роз'єднані і часто мають власні суперечливі інтереси, набула поширення вертикальна маркетингова система, що поєднує перелічені чинники.

Існують три головні типи маркетингових систем розповсюдження:

- корпоративні – перебувають в одиничному володінні;
- договірні – підпорядковані договірним зобов'язанням;
- добровільні мережі роздрібників;
- кооперативи роздрібників;
- організація привілейованого розповсюдження товарів;
- керована маркетингова система.

Якщо декілька фірм поєднують свої можливості в розподілі товарів, то створюється горизонтальна маркетингова система. Існують також багатоканальні маркетингові системи, або маркетингові мережі.

Канали розподілу вступають один з одним у різні відносини: співробітництво, конфлікти, конкуренцію. Ці відносини виникають між окремими дилерами й самими фірмами.

Для організації каналу розповсюдження послідовно вирішується ланцюг рішень (рис. 9.3):

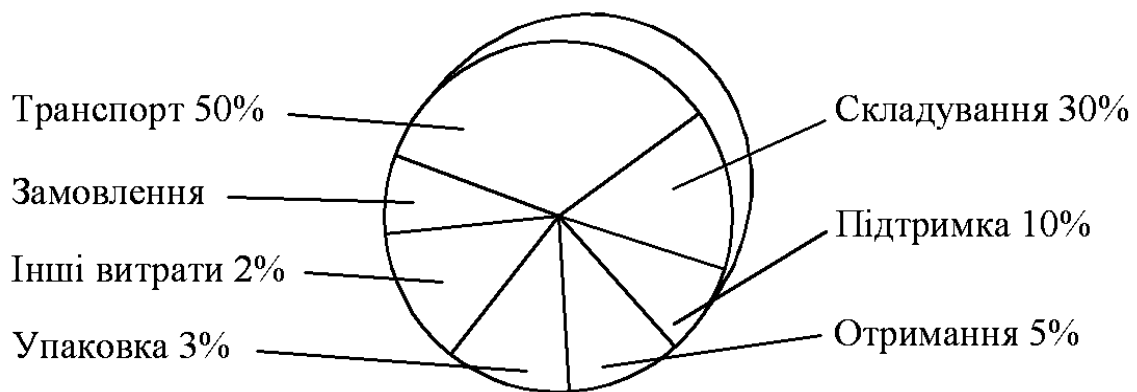


Рис. 9.3. Послідовність рішень в організації розповсюдження товарів

Розподіл витрат за операціями руху товарів

Виробнича діяльність, що пов'язана з транспортуванням, запасами й управлінням потоками товарів, зветься **логістикою**. Ця діяльність потребує до п'ятої частки прибутку і тому заслуговує на велику увагу в маркетингу. Ціль **логістики** полягає в тому, щоб потрібна **кількість** товарів або послуг опинилася в певний **час** у встановленому **місці** (рис. 9.4).

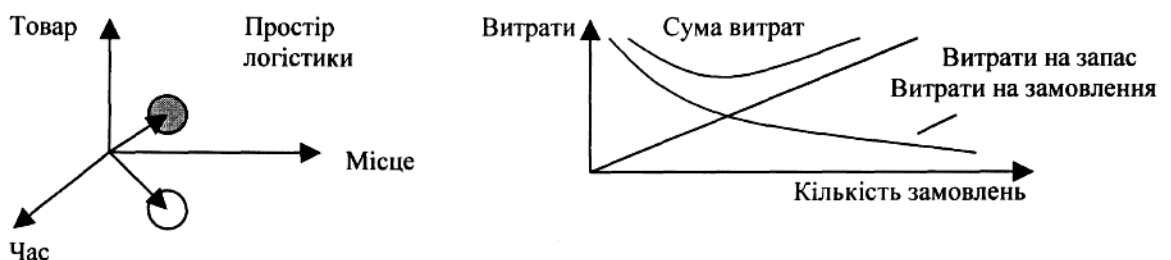


Рис. 9.4. Управління замовленнями та запасами для визначення економічного замовлення за мінімальними витратами

Роздрібна торгівля – це будь-яка діяльність, що пов’язана з продажем товарів і послуг безпосередньо кінцевим споживачам для їх особистого некомерційного використання.

Існує багато видів підприємств роздрібно́ї торгівлі: самообслуговування, вільний вибір товарів, обмежене й повне обслуговування. Головний показник роздрібно́ї торгівлі – це асортимент товарів: спеціалізовані магазини, універмаги, універсами, торговельні комплекси, магазини товарів повсякденного попиту, роздрібні підприємства послуг: готелі, банки, авіакомпанії, коледжі, лікарні, клуби, ресторани.

Роздрібна торгівля характеризується власним ціновим образом: магазини занижених цін, магазини склади, магазини – демонстраційні зали, що торгують за каталогами, а також характером торгового приміщення: роздрібна торгівля із замовленням поштою, телефоном, за каталогом, об’явою у пресі, прямою розсилкою, продажем телефоном і у світовій мережі.

Маркетингові рішення роздрібно́го торговельника складаються з ланцюга рішень (рис. 9.5):

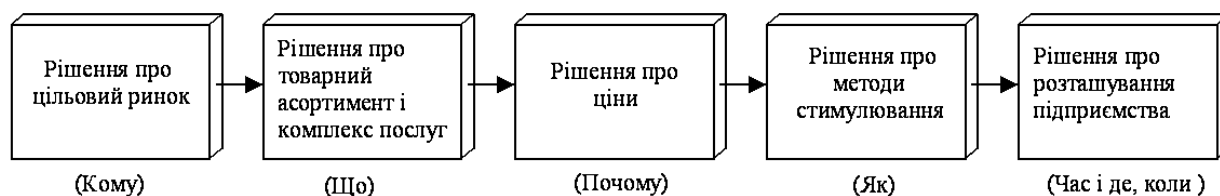


Рис. 9.5. Рішення в роздрібній та оптовій торгівлі

Оптова торгівля – це діяльність з продажу товарів або послуг тим, хто отримує їх з метою **перепродажу** або професійного використання переробки (рис. 9.6).

Оптова торгівля підтримує кілька функцій розповсюдження товарів:

- збут і стимулювання;
- закупівлі та формування товарного асортименту;
- розбивка крупних партій товарів на дрібні;
- складування;
- транспортування;
- прийняття ризику;
- надання інформації про ринок, діяльність конкурентів, нові товари, динаміку цін;
- послуги щодо консультування й управління роздрібною торгівлею.

Останнім часом спостерігається суттєве зростання оптової торгівлі. Воно зумовлено ростом масового виробництва, об’ємів випуску товарів, розподілом

користування збуту, необхідністю застосування товарів відповідно до потреб проміжних і кінцевих споживачів.

Оптовики розподіляються



Рис. 9.6. Види оптовиків та їх головні функції

Головна функція брокера – звести покупця з продавцем і допомогти їм домовитися, наприклад, це діяльність кадрових агентів на ринку праці. Брокеру платить той, хто його запросив, брокерська діяльність характеризується відсутністю товарних запасів, фінансування угод, відсутність ризику. Рішення, що приймаються в оптовій торгівлі, подібні до рішень у роздрібній торгівлі.

Запитання для самоконтролю

1. Визначте основні функції та показники каналів розподілу.
2. Назвіть критерії вибору посередників.
3. Наведіть класифікацію торговельних посередників.
4. Дайте характеристику методів прогнозування збуту.
5. Охарактеризуйте основні види оптових і роздрібних посередників.
6. Назвіть основні показники, які використовуються для оцінки ефективності роботи торговельного персоналу підприємства.
7. Визначте методи мотивації торговельних працівників.

10. ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ: СТРАТЕГІЇ КОМУНІКАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДАЖУ, РЕКЛАМА, ОСОБИСТИЙ ПРОДАЖ І УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ

Сучасні організації не тільки створюють потрібний товар, а й підтримують постійні зв'язки, комунікації із споживачами і їх потребами. Для забезпечення ефективної комунікації використовуються рекламні агентства, спеціалісти із стимулювання продажу, створення солідного образу організації. Комплекс маркетингових комунікацій передбачає (рис. 10.1):

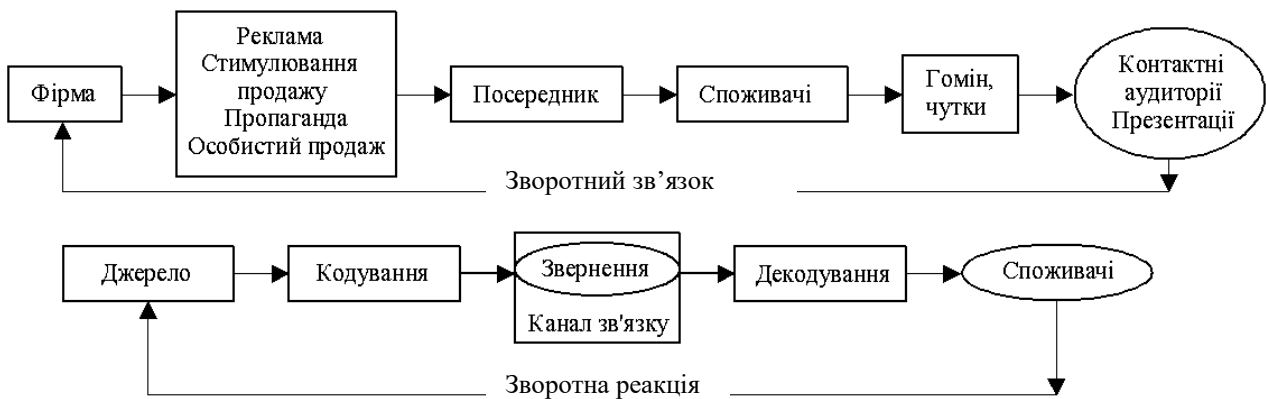


Рис. 10.1. Маркетингові комунікації

Для здійснення комунікаційних процесів у фірмах створюються фахові підрозділи або особи, які здійснюють функції комунікаторів (рис. 10.2).

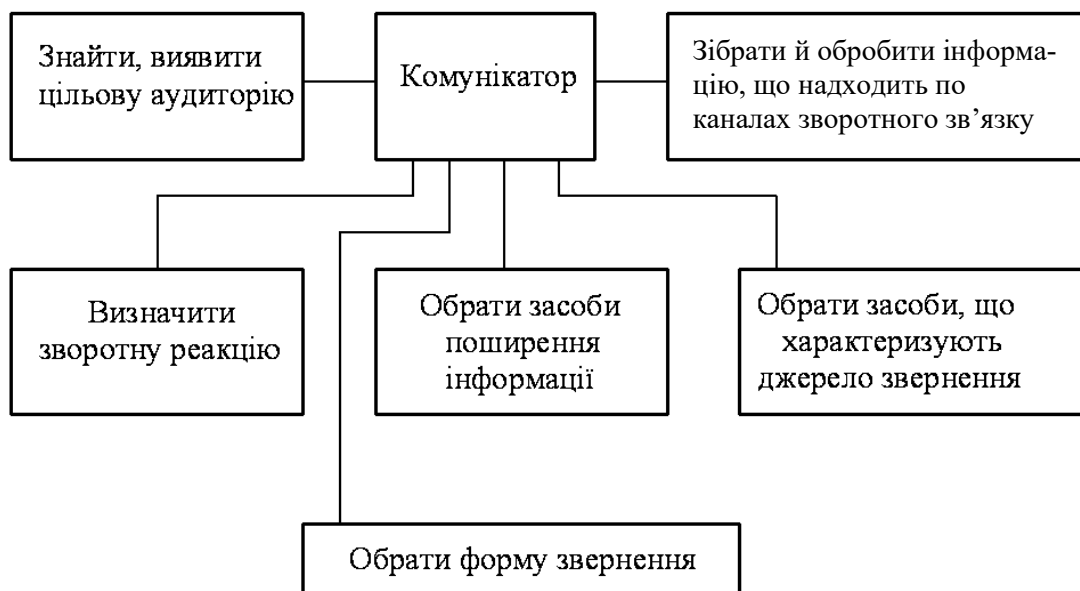


Рис. 10.2. Функції комунікаторів

Цільова аудиторія впливає на рішення про те, *що* сказати, *як* сказати, *коли* сказати, *де* сказати, *від чийого імені* сказати.

Цільова аудиторія може перебувати в шести станах споживацької готовності: освіченість, знання, доброзичливість, переваги, переконаність, здійснення покупки.

Комунікатор визначає стан, у якому перебуває цільова аудиторія, шляхом аналізу зворотної реакції і намагається перевести її у стан здійснення покупки.

Звернення вибирається на рівні змісту, структури та форми. За своїм змістом звернення розподіляються на раціональні, емоціональні, етичні.

За структурою звернення організуються в такій послідовності:

— зробити для аудиторії остаточний висновок або надати їй цю можливість;

— викласти аргументацію за і проти;

— навести найдійовіші аргументи з початку чи наприкінці.

На форму звернення впливають образи, звуки, паузи, кольори, запахи та різні їх комбінації.

Дійові засоби поширення складаються з особистих і групових. Для особистих комунікацій важливіші особистий вплив і орієнтація на впливових осіб, створення лідерів оцінок і оригінальної несподіваної реклами, що буде приводом для обговорення. У групових засобах слід вживати засоби впливу на масову свідомість, створювати специфічну атмосферу, що викликає привабливість у споживачів.

Основні властивості, що характеризують джерело звернення, — це професіоналізм, доброзичливість, добропорядність, відповідальність, привабливість.



Рис. 10.3. Порівняння успіху комунікації двох марок товарів

На основі такої інформації приймаються рішення про дієвість комунікаційних каналів. На рис. 10.3 наведено приклад комунікації двох виробників.

Розробка комплексу стимулювання залежить від природи окремих засобів стимулювання. Кожному із засобів стимулювання – продажу, реклами, пропаганді, особистому продажу – притаманні власні специфічні риси, що, зі свого боку, суттєво залежать від умов використання.

Для реклами характерні:

- суспільний характер, здібності до повтору, тлумачення, експресія, динамізм, безособистісність, звернення одночасно до всіх.

Пропаганда має такі риси:

- достовірність, відповідальність, широке охоплення покупців, яскравість.

Стимулювання збуту і продажу залежить від:

- привабливості й інформативності, стимулів і підштовхування до здійснення покупки, запрошення до придбання товару.

Особистий продаж має такі властивості безпосереднього контакту й стимулювання покупця:

- особистий характер, встановлення відносин, збудження до відвертої відповідної реакції.

Існують порівняльні фактори, що визначають раціональний вибір структури комплексу стимулювання збуту і продажу для товарів промислового призначення, це особистий продаж і стимулювання.

Застосовуються стратегії просування і залучення споживачів (рис. 10.4).

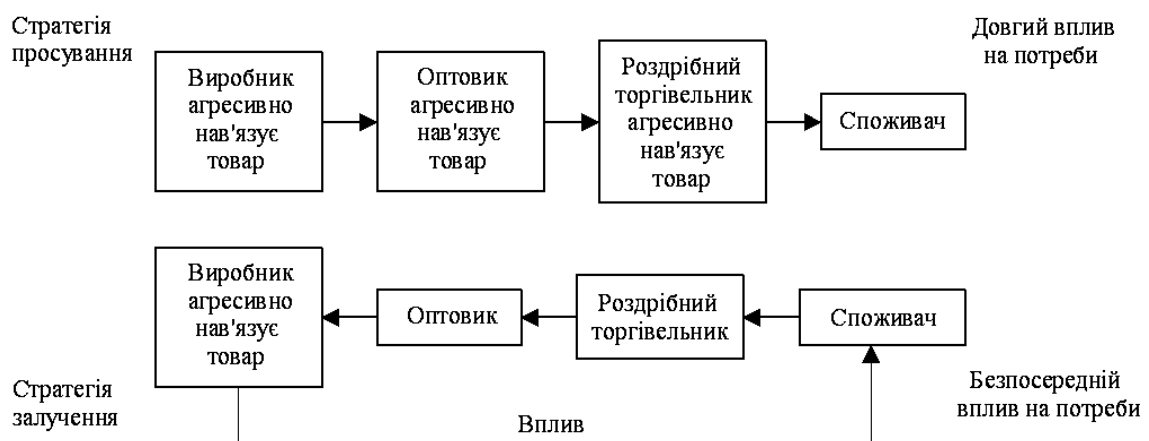


Рис. 10.4. Стратегії просування і залучення

Засоби стимулювання і їх дієвість суттєво залежать від ступені готовності покупця і життєвого циклу товару (рис. 10.5).

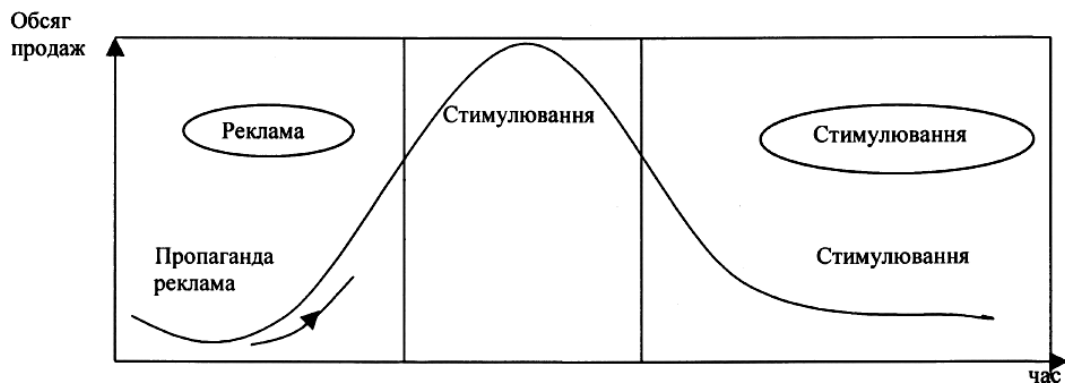


Рис. 10.5. Стимулювання на життєвому циклі товару

Реклама – це неособисті групові форми комунікації, які здійснюються з метою впливу потреби на вибір покупців (рис. 10.6).

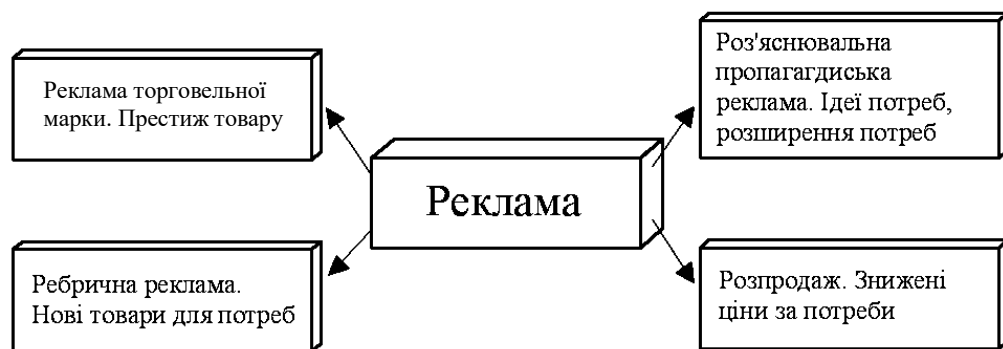


Рис. 10.6. Основні види реклами

Розглянемо послідовність прийняття рішень у сфері реклами (рис. 10.7). Цей алгоритм є частиною загальної процедури прийняття рішень в управлінні, а тут застосовується для маркетингу й рекламної діяльності. Рекламне агентство складається із творчого креативного відділу, відділу засобів реклами, дослідницького відділу, комерційного відділу. Ідея рекламної компанії, нових засобів комунікацій у стимулюванні продаж створюється у творчому відділі.

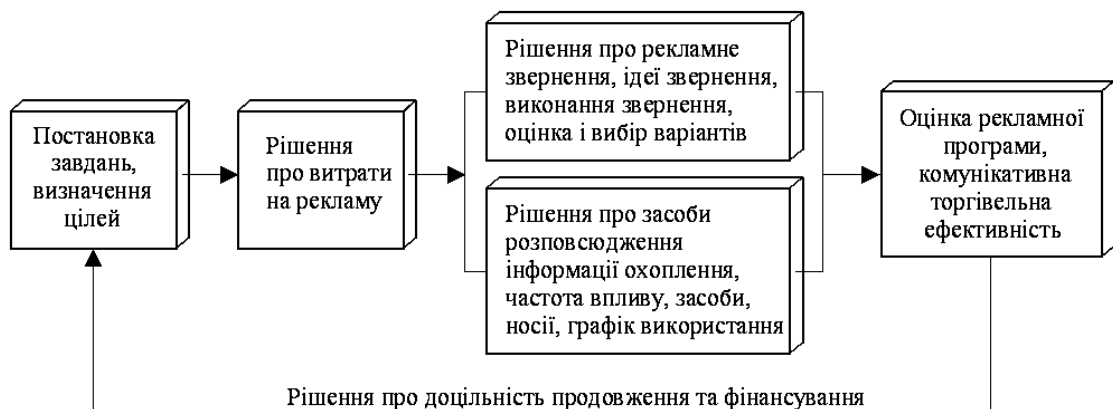


Рис. 10.7. Головні рішення для застосування реклами

Під час постановки задач визначаються головні цілі реклами (рис. 10.8), які мають інформативні, розповідні функції.

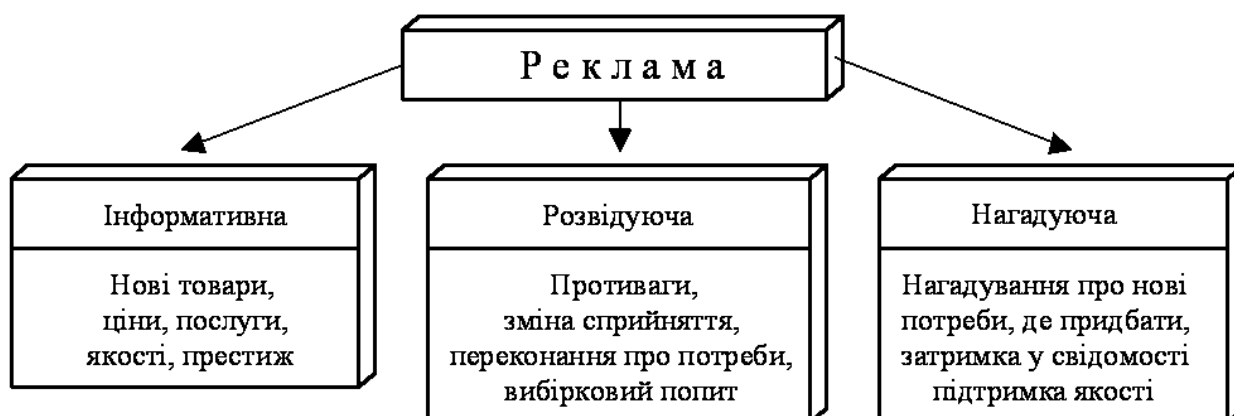


Рис. 10.8. Цілі реклами

Витрати на рекламу спрямовані на підвищення попиту на товари, вони повинні прогнозуватися й контролюватися.

Рішення про рекламне звернення має послідовність, яка притаманна інноваційній діяльності, це частий випадок генерації та впровадження ідей. Зокрема, це формування ідеї звернення, оцінка й вибір варіантів звернення, виконання звернення.

Значну роль тут відіграє творча діяльність у виборі стилю, тону та форми втілення звернення. Стил створює ставлення до товару в потенційних споживачів. Звернення повинно викликати приклад і уяву про використання товару – орієнтація на образ життя, фантазію, настрій, образ, вплив на підсвідомість, музичний супровід, символічні персонажі, акценти на наукові, технічні переваги, свідчення споживачів на користь товару.

Рішення про розповсюдження стосується охопленої цільової аудиторії, частоти і протягу появи реклами, сили впливу.

Носіями реклами виступають: преса, телебачення, радіо, зовнішня реклама.

Оцінка рекламної програми здійснюється шляхом контролю її впливу на пам'ять і свідомість споживачів (застосовується опитування споживачів), і виміром обсягу продаж до і після рекламної компанії.

Стимулювання збуту (рис. 10.9) передбачає різні засоби стимулюючого впливу на покупця для посилення зворотної реакції ринку.

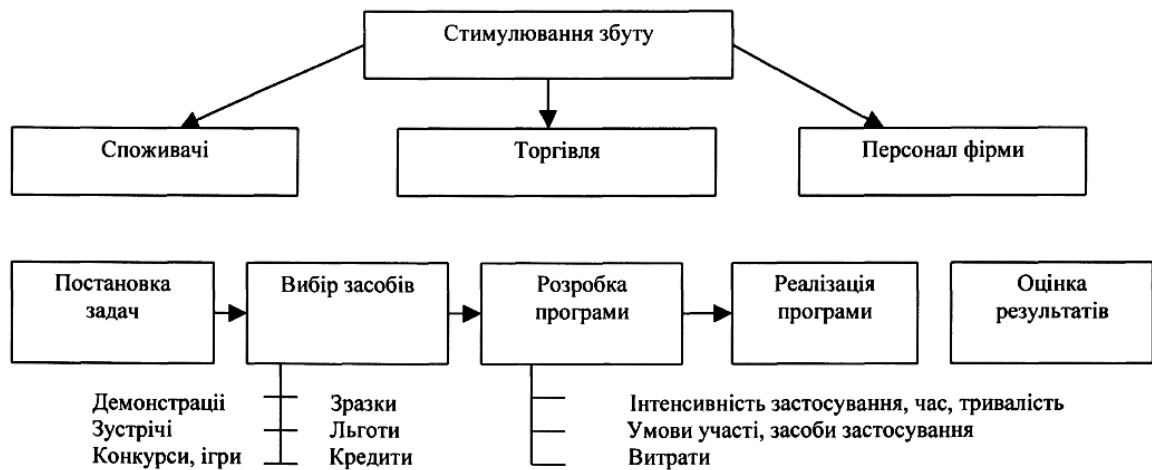


Рис. 10.9. Стимулювання збуту

Для пропаганди важливим є місце в інформаційних повідомленнях засобів суспільних мереж для впливу на думки і вибір клієнтів (рис. 10.10).

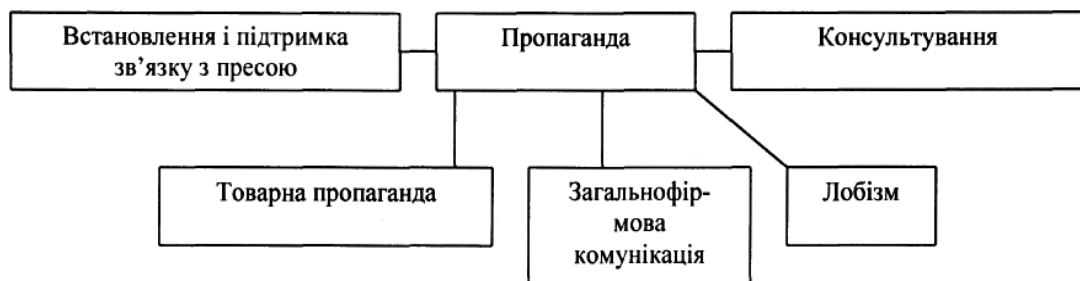


Рис. 10.10. Складові частини пропаганди

Пропаганда здійснюється в такій послідовності: постановка задач, вибір пропагандистських звернень та їх носіїв, упровадження в життя плану пропаганди, оцінка наслідків пропагандистської діяльності.

Особисті продажі здійснюються торговельними агентами, множина торговельних агентів являє собою торговельний апарат фірми. Для організації і управління торговельним апаратом фірми застосовується така послідовність рішень (рис. 10.11).

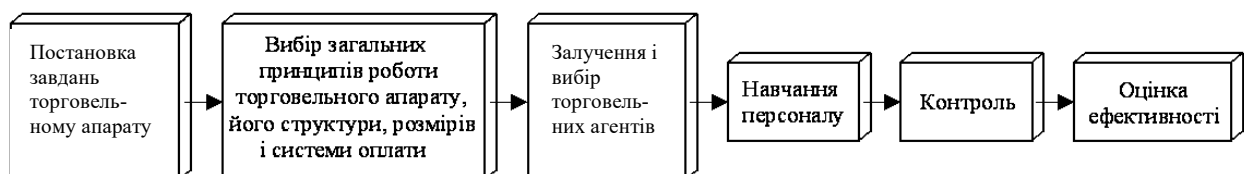


Рис. 10.11. Управління особистими продажами

Торговельний апарат працює за такими контактними принципами: агент – покупець або група покупців, група агентів – група покупців, проведення торговельних нарад і семінарів. Організаційна структура торговельного апарату влаштовується за територіальним, товарним принципом і за розбивкою за клієнтами. Торговельні агенти відбираються як персонал, що здатний діяти ефективно в конкурентному середовищі. Основні риси кмітливого й успішного торговельного агента – здатність здійснювати вплив і досягати своєї мети, створивши у клієнта стійке переконання в задоволенні нових потреб. Ці риси формуються завдяки навчанню й підготовці ефективних торговельних презентацій товарів і послуг. Для успішного продажу характерні такі етапи (рис. 10.12):

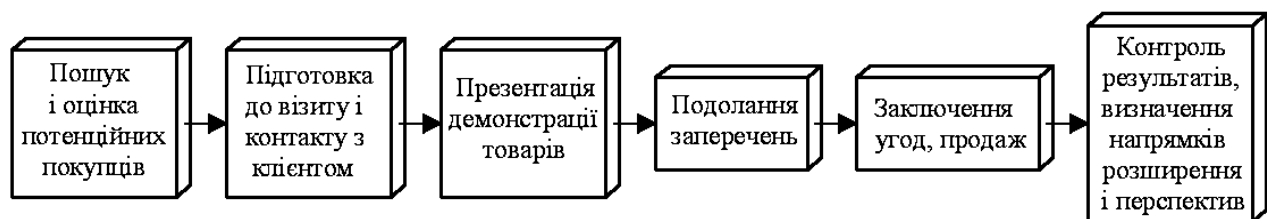


Рис. 10.12. Етапи процесу ефективного продажу

Під час презентації товарів дотримуються формули AIDA, тобто привертати *увагу*, утримувати *інтерес*, збуджувати *бажання*, забезпечувати дію.

Існують *три різновиди* презентації:

- попередньо спланований підхід;
- виявлення потреб і запитів клієнтів;
- задоволення нужд і запитів клієнтів.

Мотивація торговельних агентів полягає у створенні приємного клімату в організації, встановленні норм продажу й використанні стимулів і винагород. Зараз великого поширення набувають психологічні методи мотивації, індивідуальний підхід до особистості торговельного агента або торгівля за технологією клієнт-сервер у мережах і віртуальні продажі у світовому ринковому середовищі.

Запитання для самоконтролю

1. Пояснити сутність процесу комунікацій і описати його елементи.
2. Охарактеризувати комплекс просування з урахуванням специфіки кожної його складової.
3. Вибрати метод просування відповідно до характеристик товару й конкретного етапу його життєвого циклу.

4. Охарактеризувати етапи процесу планування й реалізації програм просування

5. Назвати послідовність дій із розроблення, реалізації та оцінки рекламної кампанії.

6. Пояснити переваги та недоліки альтернативних рекламних засобів

7. Назвати сильні та слабкі сторони програм стимулювання збуту, орієнтованих на споживача і торговельного посередника.

11. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ, ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ

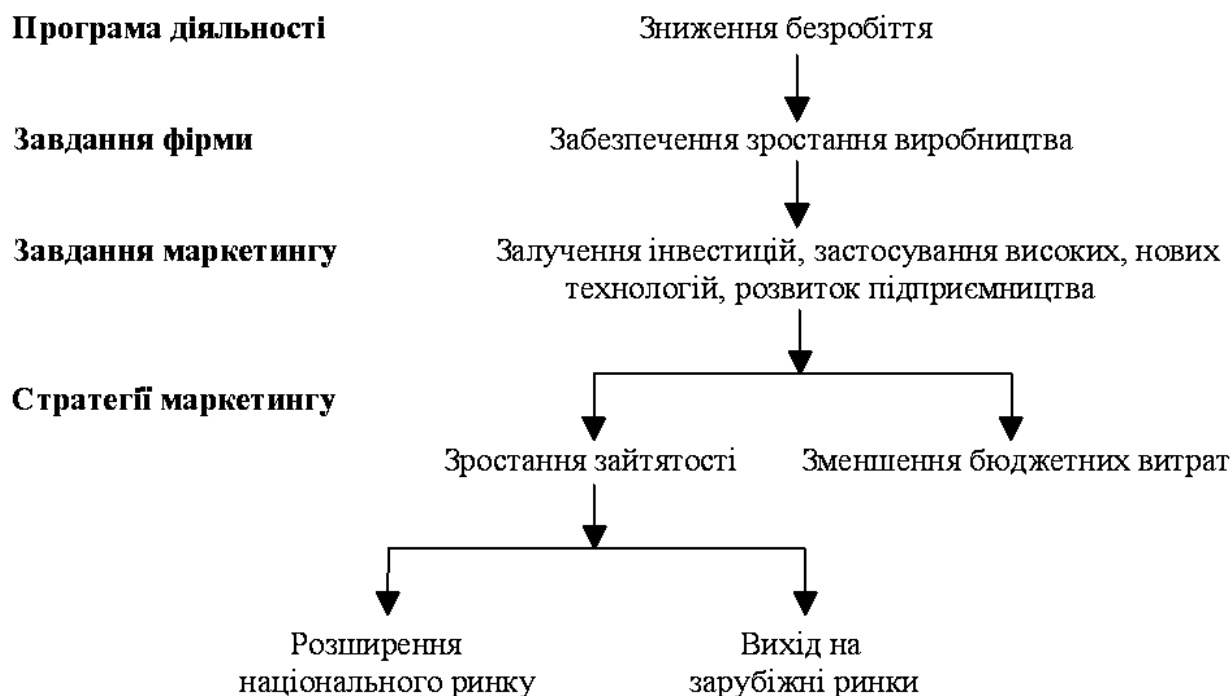
Стратегічне планування – це процес створення й підтримки відповідності між цілями організації та її можливостями і шансами у сфері маркетингу. Стратегічне планування складається з кількох етапів і є складовою частиною управління маркетингом (рис. 11.1).



Рис. 11.1. Управління маркетингом і стратегічне планування

За етапами стратегічного планування діяльність фірми складається з трьох головних пунктів: визначення цілей, короткостроковий розвиток і прогнозований довгостроковий розвиток.

Розглянемо приклад ієрархічної структури управління маркетингом:



Стратегічний розвиток фірми складається з трьох частин: інтенсивного, інтеграційного й диверсифікаційного розвитку.

Інтенсивний розвиток застосовується тоді, коли фірма не до кінця вичерпала можливості своїх товарів на ринках. Він полягає у глибокому проникненні на ринок, розширенні мереж ринку, поліпшенні товарів.

Інтеграційний ріст визначається в цілеспрямованому впливу організації на виробничу сферу галузі: на постачальників, систему розповсюдження, контроль над конкурентами.

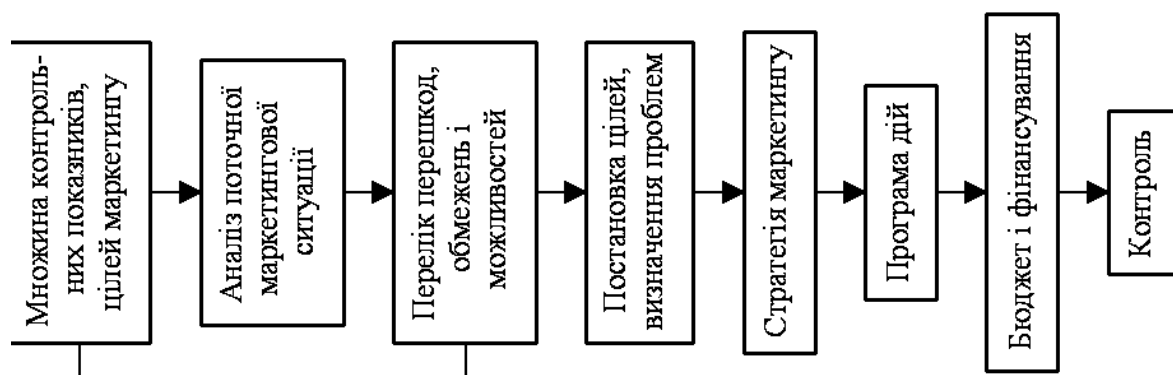
Диверсифікаційний ріст є концентричним завдяки розширенню номенклатури виробів, горизонтальним – завдяки поповненню асортименту товарів, що задовольняють паралельні потреби, конгломеративним – полягає у розширенні асортименту новими виробами, що не стосуються технологій фірми, її товарів і ринків.

Планування маркетингу

Стратегічне планування організації, орієнтоване на ринок і потреби споживачів, передбачає планування виробництва, планування товарів, планування високоякісних ексклюзивних марочних виробів, планування ринкової поведінки. Ці плани поєднуються в одне ціле планом маркетингу (рис. 11.12).

Стратегія маркетингу – це послідовність дій, спрямованих на збільшення впливу на ринок шляхом визначення пріоритетних цільових ринків, розробки комплексу маркетингу, визначення раціонального рівня витрат.

Розробка бюджету маркетингу здійснюється на підставі планування показників цільового прибутку або обсягу продаж в обмежений інтервал часу.



Актуалізація маркетингової ініціативи

Рис. 11.2. Складові частини плану маркетингу

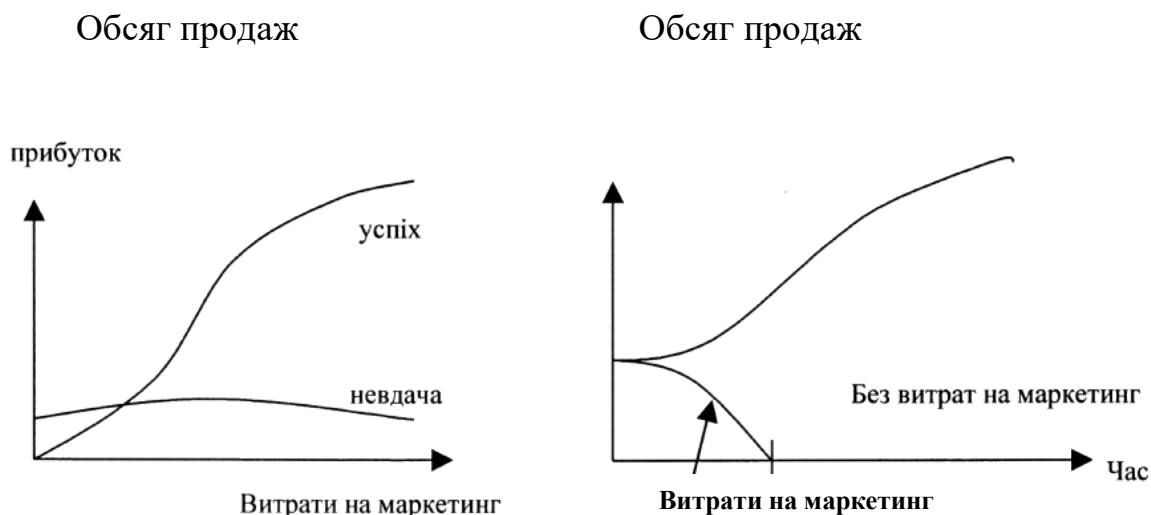


Рис. 11.3. Вплив маркетингової діяльності на обсяг продаж

Маркетинговий контроль здійснюється з метою визначення ефективності маркетингових заходів протягом року, впливу на ринок прибутку, стратегічного прогнозу доцільності витрат на маркетинг на вибраних цільових ринках (рис. 11.3).

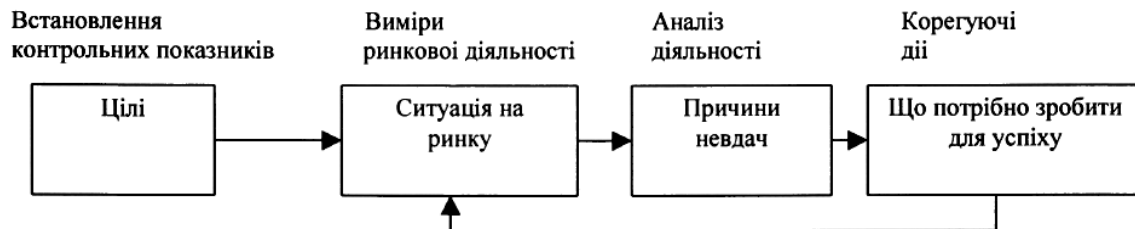


Рис. 11.4. Процес маркетингового стратегічного контролю

Стратегічний контроль (рис. 11.4) здійснюється з метою визначення контрольних показників, що найбільше впливають на ринковий стан організації. Стратегічний контроль виконується шляхом ревізії маркетингу. Ревізія маркетингу – це дослідження маркетингового середовища організації, визначення проблем, можливостей і перспективних напрямів розвитку організації.



Рис. 11.5. Складові частини ревізії маркетингу

Запитання для самоконтролю

1. Назвіть чисті форми організації відділу маркетингу.
2. Визначте умови застосування кожної із чистих форм організації відділу маркетингу.
3. У яких випадках на підприємстві доцільно використати комбіновану форму організації відділу маркетингу?
4. Дайте визначення маркетингового контролю.
5. Назвіть основні об'єкти маркетингового контролю.
6. Вкажіть основні показники ефективності маркетингової діяльності

12. МАРКЕТИНГ ПОСЛУГ І МАРКЕТИНГ У НЕКОМЕРЦІЙНІЙ СФЕРІ

Маркетинг і суспільство

Обмін у суспільстві здійснюється за допомогою не тільки товарів, а й послуг.

Послуга – це невизначена потреба, вигода, яку одна сторона пропонує іншій, вона не відчутна і не приводить до власності, не обов'язково пов'язана з товаром (рис. 12.1). Послугу неможливо випробувати до моменту отримання.

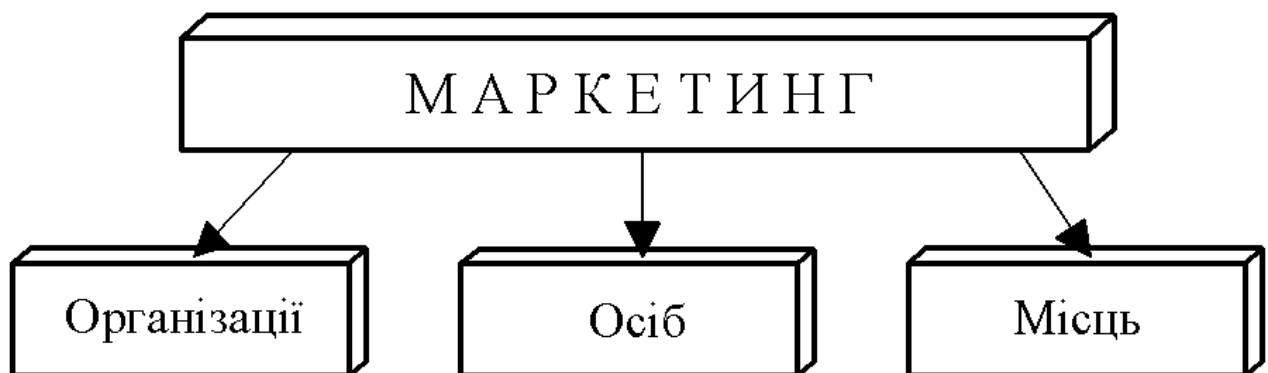
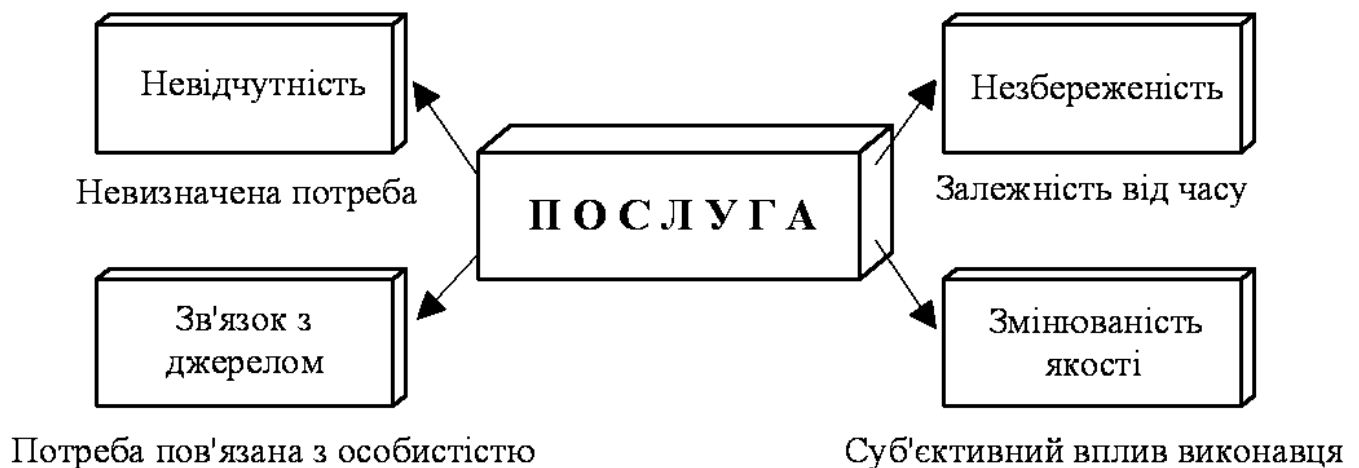


Рис. 12.1. Характеристика послуг та їх маркетинг

Послуги відрізняються одна від одної за великою кількістю ознак: джерело послуги – людина чи машина, чи обов'язкова присутність клієнта під час надання послуги, які мотиви придбання пропозиції послуг. Організації, що надають консалтингові послуги, мають динамічний розвиток.

Якщо товаром на ринку виступає сама організація, то ця частина маркетингу зветься **маркетингом організацій**. Він здійснює вплив на цільові аудиторії для створення, підтримку і зміни іміджу організації. Наприклад:

- організація суспільної думки;
- оцінка образу організації;
- планування розвитку, змін і контроль за станом образу організації.

Маркетинг осіб – це діяльність, спрямована на створення, підтримку і зміну поведінки й діяльності окремих осіб (наприклад, маркетинг знаменитих людей, політичних партій, діячів). Він коливається від сталого успіху через короткотривалість до життєвого злету, визначається рейтинговими оцінками суспільства.

Маркетинг місць пов'язаний із поведінкою споживачів стосовно окремих місць. Існують такі головні види: маркетинг житла, місць відпочинку, інвестиції у земельну власність.

Маркетинг ідей полягає у перетворенні ідеї на товар, що потрібен великій кількості людей, він пов'язаний із суспільним маркетингом, що діє у політичній, культурній, релігійній, медичній сферах. Маркетинг ідей спрямований впливом на цінності суспільства. Наприклад: загальнолюдські цінності, права людини, інтелектуальна власність, благодійність, меценатство, філантропія.

Маркетинг і суспільство. Відносини між маркетингом і суспільством пов'язані з концепцією маркетингу як науковою системою обміну надання послуг і отримання вигоди, що побудована на управлінні обміном.

Концепція маркетингу викликає критику й опір у суспільстві з таких причин:

- підвищення цін (витрати на розподіл, рекламу, стимулювання, націнки);
- обман і маніпулювання;
- нав'язування товарів, продаж неякісних і застарілих товарів;
- грабування бідних верств населення;
- планування старіння і виходу з функціонування товарів;
- орієнтація на речові цінності;
- непотрібні, зайві, нав'язані потреби;
- нестаток суспільно важливих якісних товарів;
- ерозія культури завдяки впливу реклами на почуття;
- політичний вплив бізнесу;
- звуження конкуренції, перешкоди для нових фірм;
- хижацькі відносини в конкуренції.

Протидія концепції маркетингу здійснюється суспільними рухами:

- захист прав споживачів;
- охорона довкілля.

Держава застосовує регулюючі заходи щодо маркетингу.

Підприємці намагаються створити соціально відповідальний маркетинг: а саме:

- орієнтація на споживача;
- новаторський маркетинг;
- маркетинг цінностей;
- усвідомлення суспільної місії;
- соціально-етичний маркетинг.

Маркетингова діяльність викликає багато моральних проблем, які сконцентровані у принципі «не пошкодить споживачу».

Запитання для самоконтролю

1. Поняття й економічний зміст маркетингу.
2. Послуга як об'єкт маркетингової діяльності.
3. Класифікація та особливості некомерційного маркетингу.
4. Організаційно-економічна характеристика вищого навчального закладу.
5. Аналіз маркетингового середовища діяльності вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг.
6. Оцінка маркетингової стратегії вищого навчального закладу.
7. Напрями імплементації маркетингу до вітчизняної практики неприбуткових суб'єктів.
8. Удосконалення маркетингової стратегії вищого навчального закладу.

ТЕСТИ З МАРКЕТИНГУ

1. Вид маркетингу в діяльності будівельних організацій, пов'язаний з організацією процесу розподілу та збуту будівельної продукції, транспортування та монтажу будівельних конструкцій і обладнання, а також з рекламною діяльністю, – це:

- а) розподільний маркетинг;
- б) функціональний маркетинг;
- в) управлінський маркетинг.

2. Вид маркетингу в діяльності будівельних організацій, який припускає створення системи організаційно-технічних і комерційних функцій організації, пов'язаних із виробництвом та реалізацією продукції, вивченням ринку, стимулюванням продажів, ціновою політикою, – це:

- а) розподільний маркетинг;
- б) функціональний маркетинг;
- в) управлінський маркетинг.

3. Розподільний маркетинг – це:

а) вид маркетингу в діяльності будівельних організацій, який не просто заснований на впровадженні окремих функцій, що дають змогу враховувати зміни ринкового середовища, а припускає становлення ринкової концепції управління створенням, виробництвом і реалізацією будівельної продукції на основі комплексної інформації про ринок;

б) вид маркетингу в діяльності будівельних організацій, який припускає створення системи організаційно-технічних і комерційних функцій організації, пов'язаних із виробництвом та реалізацією продукції, вивченням ринку, стимулюванням продажів, ціновою політикою;

в) вид маркетингу в діяльності будівельних організацій, пов'язаний з організацією процесу розподілу та збуту будівельної продукції, транспортування та монтажу будівельних конструкцій і обладнання, а також з рекламною діяльністю.

4. Функціональний маркетинг – це:

а) вид маркетингу в діяльності будівельних організацій, який не просто заснований на впровадженні окремих функцій, що дає змогу враховувати зміни ринкового середовища, а припускає становлення ринкової концепції управління створенням, виробництвом і реалізацією будівельної продукції на основі комплексної інформації про ринок;

б) вид маркетингу в діяльності будівельних організацій, який припускає створення системи організаційно-технічних і комерційних функцій організації, пов'язаних із виробництвом та реалізацією продукції, вивченням ринку, стимулюванням продажів, ціновою політикою;

в) вид маркетингу в діяльності будівельних організацій, пов'язаний з організацією процесу розподілу та збуту будівельної продукції, транспортування та монтажу будівельних конструкцій та обладнання, а також з рекламною діяльністю.

5. Управлінський маркетинг – це:

а) вид маркетингу в діяльності будівельних організацій, який не просто заснований на впровадженні окремих функцій, що дають змогу враховувати зміни ринкового середовища, а припускає становлення ринкової концепції управління створенням, виробництвом і реалізацією будівельної продукції на основі комплексної інформації про ринок;

б) вид маркетингу в діяльності будівельних організацій, який припускає створення системи організаційно-технічних і комерційних функцій організації, пов'язаних із виробництвом та реалізацією продукції, вивченням ринку, стимулюванням продажів, ціновою політикою;

в) вид маркетингу в діяльності будівельних організацій, пов'язаний з організацією процесу розподілу та збуту будівельної продукції, транспортування та монтажу будівельних конструкцій та обладнання, а також з рекламною діяльністю.

6. Яка концепція маркетингу в інвестиційно-будівельному комплексі отримала найбільший розвиток?

- а) виробнича концепція;
- б) концепція традиційного маркетингу;
- в) товарна концепція;
- г) збутова концепція;
- д) концепція соціально-етичного маркетингу.

7. Яка концепція маркетингу використовується у сфері промислового, аграрного, дорожнього будівництва, будівництва громадських будинків і споруд, здійснюваних у суворій відповідності зі споживчим попитом?

- а) виробнича концепція;
- б) концепція традиційного маркетингу;
- в) товарна концепція;
- г) збутова концепція;
- д) концепція соціально-етичного маркетингу.

8. Яка концепція маркетингу використовується, коли попит на цей товар перевищує пропозицію та частина споживачів, яким не подобається запропонований товар, купують його, задовольняючи тим самим ненадовго свої потреби?

- а) виробнича концепція;
- б) концепція традиційного маркетингу;
- в) товарна концепція;

- г) збутова концепція;
- д) концепція соціально-етичного маркетингу.

9. За яких умов не використовується збутова концепція маркетингу в діяльності будівельних організацій?

- а) основна частина реальних і потенційних споживачів на ринку має обмежений, невеликий дохід;
- б) в умовах виробництва, особливо нової продукції, собівартість велика, але потрібно знайти спосіб її швидкого зниження з метою досягнення необхідної частки на ринку;
- в) у разі потреби в концентрації уваги на наданні послуг із сервісного обслуговування процесу експлуатації товару протягом усього строку його служби;
- г) попит на цей товар перевищує пропозицію та частина споживачів, яким не подобається запропонований товар, купують його, задовольняючи тим самим ненадовго свої потреби.

10. Яка концепція маркетингу в діяльності будівельних організацій більш плідна з погляду зміцнення стратегічних позицій організації?

- а) виробнича концепція;
- б) концепція традиційного маркетингу;
- в) товарна концепція;
- г) збутова концепція;
- д) концепція соціально-етичного маркетингу;
- е) сервісна концепція.

11. Яку концепцію маркетингу в діяльності будівельних організацій доцільно використовувати у сферах агропромислового будівництва, котеджного домобудівництва, будівництва малоповерхових секційних будинків і спеціалізованих споруд?

- а) виробничу концепцію;
- б) концепцію традиційного маркетингу;
- в) товарну концепцію;
- г) збутову концепцію;
- д) концепцію соціально-етичного маркетингу;
- е) сервісну концепцію.

12. Які умови є визначальними для прийняття рішень із маркетингу, пов'язаному з житловим будівництвом?

- а) сегментація ринку житла за економічними ознаками;
- б) сегментація ринку житла за психографічними ознаками;
- в) облік потреб замовника, сегментація ринку житла за демографічними ознаками;
- г) сегментація ринку житла за поведінковими ознаками.

13. Комплексний маркетинг у діяльності будівельних організацій – це:

- а) упорядкований обмін інформацією, створення та підтримка необхідних зв'язків і контактів із різними суб'єктами ринкового середовища;
- б) сегментація ринку житла;
- в) облік потреб замовника, сегментація ринку житла за демографічними ознаками;
- г) інтегральна дія системи управління за всіма елементами маркетингу (товар – ціна – покупець – збут – реклама), що забезпечує можливість одержання синергетичного ефекту від використання маркетингу.

14. Завдання комунікативної політики в діяльності будівельних організацій – це:

- а) упорядкований обмін інформацією, створення та підтримка необхідних зв'язків і контактів із різними суб'єктами ринкового середовища;
- б) організація взаємодії будівельної фірми з усіма суб'єктами маркетингової системи для забезпечення стабільної та ефективної діяльності з формування попиту і просування будівельної продукції, робіт і послуг на ринку з метою задоволення потреб споживачів та одержання прибутку;
- в) облік потреб замовника, сегментація ринку житла за демографічними ознаками;
- г) дія системи управління за всіма елементами маркетингу (товар – ціна – покупець – збут – реклама), що забезпечує можливість одержання синергетичного ефекту від використання маркетингу.

15. Визначте об'єкти маркетингових досліджень на промисловому підприємстві:

- а) фактори ринку;
- б) суб'єкти ринку;
- в) можливості підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

16. Вкажіть неправильний вираз, який характеризує основні відмінності маркетингових досліджень на промисловому і споживчому ринках:

- а) у розмірі вибірки, яка на промисловому ринку менша;
- б) доступність респондентів більш утруднена на ринку промислових товарів, ніж на ринку споживчих;
- в) інтерв'ювання важче, потребує підготовки інтерв'юера;
- г) затрати на дослідження більші, ніж на споживчому ринку.

17. Вибірка респондентів, яка підлягає опитуванню в процесі маркетингових досліджень, має:

- а) бути зручною для анкетування (з погляду комунікабельності респондентів);
- б) доступною для опитування за часом, транспортним сполученням;

- в) повністю відображати генеральну сукупність респондентів;
- г) складатися з осіб, що готові надати інформацію.

18. Вид конкуренції, яка відіграє вирішальну роль на ринках продукції промислового призначення:

- а) нецінова;
- б) цінова;
- в) витратна;
- г) прибуткова.

19. Визначте, що таке кон'юктурний аналіз:

- а) комплексна оцінка ринкової кон'юнктури;
- б) опис всіх напрямів ринку;
- в) проєкт оперативних маркетингових операцій;
- г) планування ринкової діяльності.

20. Для розрахунку рівня монополізації ринку використовують:

- а) індекс Хартмана;
- б) індекс Хармса;
- в) індекс Харфіндела – Хіршмана;
- г) індекс Саймона – Беррі.

21. Сегментація ринку:

- а) є більш корисною для маркетологів, які вивчають споживчі товари, ніж для маркетологів, які вивчають промисловий ринок;
- б) не має великого значення для маркетологів у промисловій сфері, спрямованій на державний сектор;
- в) корисна для промислового ринку і для споживчого;
- г) важка для застосування на промисловому ринку, оскільки більшість рішень про купівлю приймаються групами, а не індивідами.

22. Визначте ознаки, які використовуються для сегментації товарів промислового призначення:

- а) вимоги споживачів до техніко-експлуатаційних характеристик товару;
- б) вид галузі;
- в) розмір замовлення, терміни виконання;
- г) усі відповіді правильні.

23. Потенціал ринку є:

- а) очікуваним рівнем продажу, якого промислова фірма може дійсно досягти зумовленим певним рівнем і типом маркетингу, а також створеними умовами;

- б) максимальною часткою продажу кожного специфічного товару, якої очікує досягти окрема компанія;
- в) найімовірнішим рівнем ринкового попиту, який може бути досягнутий виробником у певній галузі промисловості за певний проміжок часу;
- г) прогнозування виробничих потужностей.

24. Які показники розкривають конкурентоспроможність товару?

- а) показники зовнішнього оформлення, показники якості, економічні показники;
- б) показники якості, економічні показники, нормативні;
- в) показники маркетингового середовища;
- г) показники нормативні, естетичні.

25. Точка беззбитковості – це:

- а) обсяг продаж, за якого валовий дохід покриває загальні витрати;
- б) ціна, за якої валовий дохід покриває загальні витрати;
- в) обсяг продаж, за якого валовий дохід перевищує загальні витрати;
- г) правильні відповіді (а) і (б);

26. Диверсифікація – це:

- а) цілеспрямований напрям дій будь-якої організації з метою максимального задоволення ринкових потреб створеними або залученими споживними цінностями;
- б) процес виведення нових продуктів (пов'язаних або не пов'язаних з поточними виробами компанії) на наявні або нові ринки;
- в) збільшення програми виробництва товарів, які користуються великим попитом;
- г) ефективна номенклатура товарів, які реалізуються на невеликій кількості ринків.

27. Для вирішення завдань управління портфелем продукції підприємства не використовують:

- а) матрицю стратегічного планування General Electric;
- б) матрицю потреб;
- в) матрицю Ансоффа;
- г) матрицю Бостонської консалтингової групи.

28. Такі стадії, як аналіз ринкових можливостей, відбір цільових ринків, розробка комплексу досліджень, реалізація заходів, – це стадії:

- а) процесу менеджменту;
- б) процесу прогнозування збуту;
- в) процесу управління маркетингом;
- г) процесу інновації.

29. Визначте, що з переліченого найбільш точно розкриває поняття «маркетингова стратегія»:

а) принципові середньо- та довгострокові рішення з відповідними способами та засобами, які визначають орієнтири на досягнення поставлених цілей;

б) утілення комплексу принципів, за допомогою яких формуються конкретні цілі маркетингу на визначений період і досягаються з урахуванням можливостей конкретного суб'єкта ринку;

в) комплекс планів вивчення ринку, формування товарного асортименту, цінової політики, комунікаційної і збутової діяльності;

г) результат цілеспрямованої роботи професіоналів – маркетологів у фірмі.

30. Що доцільніше використовувати для управління товаром на рівні товарного асортименту?

а) метод ABC;

б) матрицю «Дженерал Електрик»;

в) матрицю БКГ;

г) SWOT-аналіз.

ЗАПИТАННЯ ТА ВІДПОВІДІ ДО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ

Запитання 1. Що таке маркетинг?

Маркетинг – це вид людської діяльності, яка орієнтована на задоволення потреб шляхом обміну.

Маркетинг – дисципліна пов'язана з психологією комерції.

Запитання 2. Потреби маркетингу.

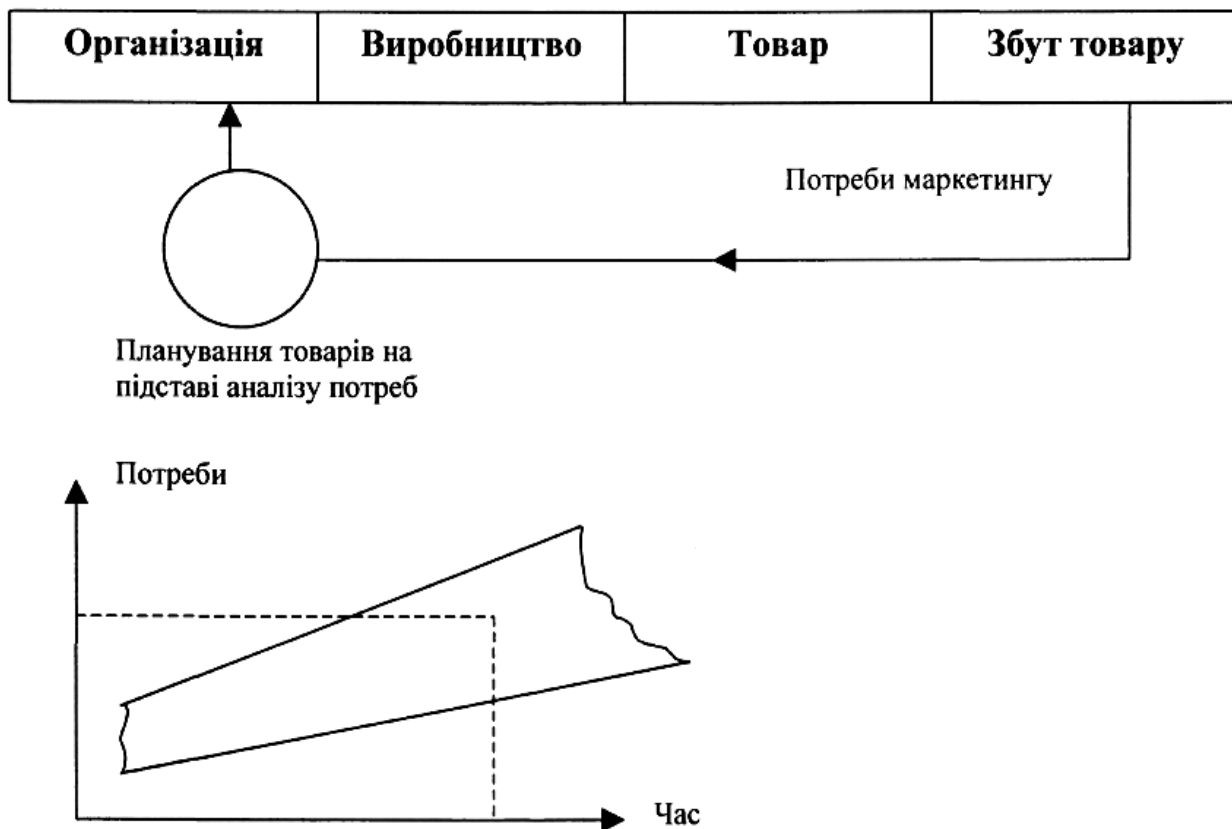


Рис. 1.1. Потреба маркетингу як зворотний зв'язок у системі задоволення потреб

Потребами маркетингу є:

- організація;
- виробництво;
- товар;
- збут товару.

Потреби і час зв'язані між собою прямо пропорційно – із плином часу потреби збільшуються (рис. 1.1).

Запитання 3. Головні змінні маркетингу (рис. 2.1).

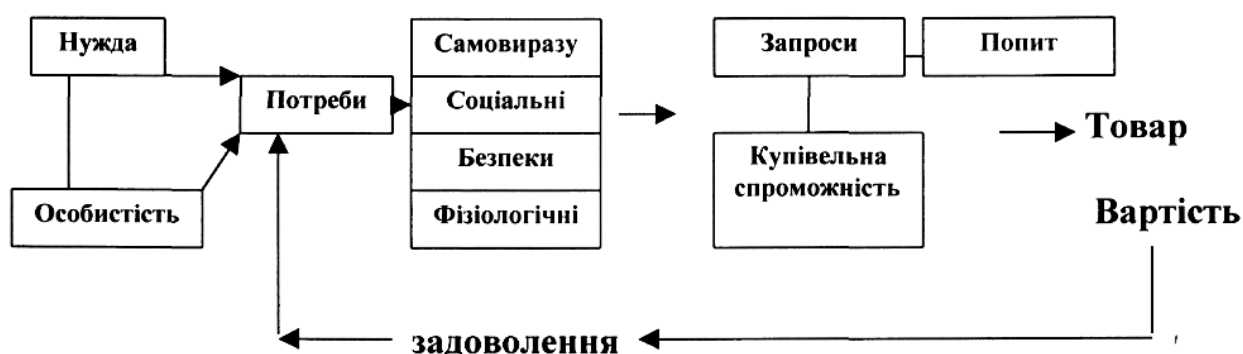


Рис. 1.2. Головні змінні маркетингу

Запитання 4. Що таке товар?

Товаром звуться речі та послуги, які мають певну вартість на ринку й задовольняють потреби. Товари та потреби можна розглядати як множини, а їх взаємодію – як операцію перетинання над цими множинами.

Поняття товару не обмежується фізичними об'єктами, товар – це все, що може надати послугу, тобто задовольнити нужду: особи, місця, організації, види діяльності, ідеї, інформація. Товари рухаються завдяки обміну.

Запитання 5. Поняття обміну.

Обмін – головне поняття ринку та маркетингу. Обмін – це дія, яка спрямована на отримання товару із зворотною пропозицією. Є два види обміну: добровільний і вільний.

Запитання 6. Що таке добровільний обмін?

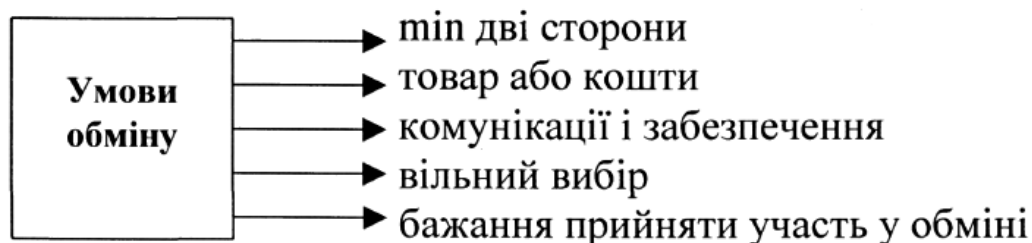


Рис. 1.5. Умови вільного обміну

Добровільний обмін здійснюється завдяки виконанню таких умов (рис. 1.5):

- мінімум дві сторони;
- обмін на товар або кошти;
- комунікації і забезпечення обміну;
- вільний вибір;
- бажання взяти участь в обміні.

Запитання 7. Що таке вільний обмін?

Види умов наведено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Види і умови угод

Вільний обмін здійснюється за допомогою угоди або контракту. Угодою зветься комерційний обмін цінностями між двома сторонами, який є взаємовигідний. Угоди поділяються на бартерні та контрактні. Умови угод і контрактів регламентуються й підтримуються законодавством.

Запитання 8. Ринок та його виникнення.

Ринком зветься множина існуючих і потенційних продавців або споживачів товару. Звідси виникає ринок продавців і споживачів. Розвиток обміну привів до появи грошей і централізованого обміну й ринку.

Запитання 9. Структура і цілі маркетингу.

Маркетинг – це організаційна взаємодія з ринком із метою забезпечення обмінів для задоволення потреб.

Цілі маркетингу (максимізація):

- споживання,
- задоволення,
- вибір,
- якість життя.

Запитання 10. Управління маркетингом.

Маркетинг як процес підлягає управлінню. Ціль управління маркетингом полягає у дії на рівень, час і інтенсивність попиту для підтримки цілей організації. Управління маркетингом – це фактично управління попитом.

Управління маркетингом передбачає:

- аналіз;
- планування;
- реалізацію;
- вигідні обміни;
- отримання прибутку;
- зростання збуту;
- розширення збуту.

Запитання 11. Головні концепції управління маркетингом.

Існує п'ять основних підходів, концепцій на яких базується управління маркетингом:

1. Поліпшення технологій і виробництва.
2. Удосконалення якості товарів.
3. Зниження комерційних зусиль щодо збуту.
4. Концепція маркетингу, або визначення потреб, пошук цільових ринків та забезпечення задоволення потреб кращим чином, ніж у конкурентів;
5. Соціально-етичний маркетинг.

Запитання 13. Частини процесу управління маркетингом (рис. 2.1).

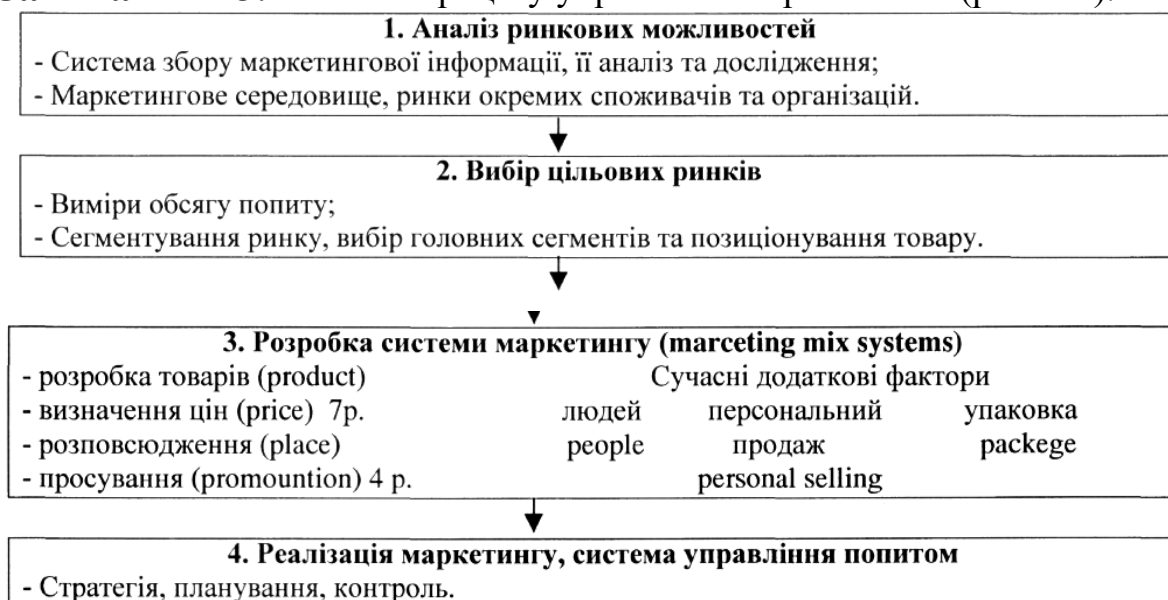


Рис. 2.1. Процес управління маркетингом

Запитання 14. Диверсифікація.

Диверсифікацією називається процес розширення пропозиції і попиту на товари завдяки зміні ринків і якостей товарів.

Запитання 15. Баланс цілей і ресурсів маркетингу.

Маркетингові можливості організації полягають у балансуванні між маркетинговими цілями й ресурсами для досягнення конкурентних переваг (рис. 2.3).

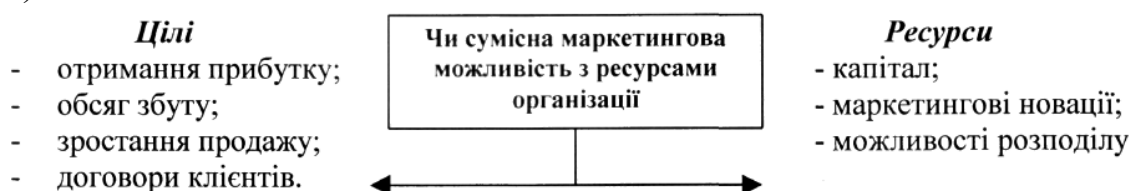


Рис. 2.3. Баланс цілей і ресурсів маркетингу

Запитання 16. Вибір цільових ринків.

Вибір цільових ринків полягає у вимірі і прогнозуванні попиту.

Вимір і прогнозування попиту охоплюють множину товарів і обсяг продаж кожного з них.

Запитання 17. Сегмент ринку. Охоплення ринку.

Сегмент ринку це процес розподілу споживачів на групи за ознаками різниці в потребах, поведінці.

Сегмент ринку охоплює споживачів, які однаково реагують на стимули маркетингу.

Вибір цільових сегментів ринку здійснюється залежно від вікових груп покупців, наявних потреб покупців.

Запитання 18. Позиціонування товару на ринку.

Позиціонування товару на ринку полягає у порівнянні основних якостей товару, що суттєво впливають на вибір споживача. Позиціонування на ринку забезпечує чіткі, відмінні від інших якості товару на ринку.

Успіх у позиціонуванні товару на ринку полягає у з'ясуванні розвитку тих якостей товару, які найбільше відокремлюють його від конкурентів.

Запитання 19. Система маркетингу.

Розробка системи маркетингу полягає у виділенні множини ключових факторів, що впливають на цільовий ринок. Для організації маркетингової діяльності здійснюється планування й організація відділів маркетингу, які забезпечують управління маркетингом.

Маркетинговий контроль здійснюється за контролем різних планів, контролем прибутковості, контролем за стратегічним розвитком.

Запитання 20. Тенденції збору інформації.

Визначено три тенденції збору інформації:

— перехід від маркетингу на міському рівні до загальнонаціонального масштабу (розширення ринку вимагає організації нових каналів збору інформації);

— перехід від споживчих нужд до рівня потреб (продавцям важко діагностувати, планувати і прогнозувати потреби);

— перехід від цінової до нецінової конкуренції (ціна перестає бути головною ознакою якості товару, товари індивідуалізуються).

Запитання 21. Збір і аналіз поточної маркетингової інформації.

Збір і аналіз поточної маркетингової інформації:

- підготовка торгових агентів до збору інформації від споживачів;
- спостереження за конкурентами (купівля товарів, відвідання виставок, аналіз звітів, розвідка, збирання реклами);

- купівля відомостей і звітів на зовнішніх джерелах інформації;
- спеціальні інформаційні підрозділи.

Запитання 22. Маркетингові дослідження та їх види.

Маркетингові дослідження – це систематизація зібраних маркетингових даних щодо визначення маркетингової ситуації.

Види маркетингових досліджень стосуються таких сфер: реклама, прогнозування комерційної діяльності, економічний аналіз, відповідальність фірми, розробка товарів, збут і ринки).

Запитання 23. Що таке САМІ?

САМІ – система аналізу маркетингової інформації (рис. 3.2).

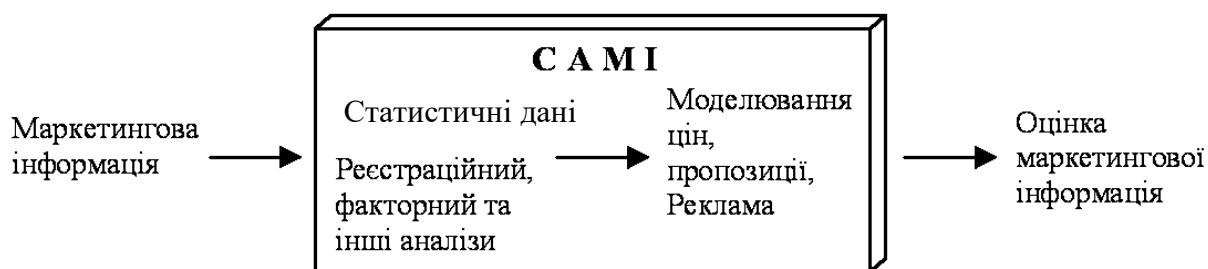


Рис. 3.2. Система обробки маркетингової інформації

Запитання 24. Система маркетингових досліджень.

Система маркетингових досліджень є послідовністю дій, яка перетворює зібрану маркетингову інформацію у форму зручну до оцінки якості і прийняття рішень.

Послідовність дій досліджень:

- виявлення проблеми і визначення цілей досліджень;
- відбір джерел інформації;
- збір інформації;
- аналіз зібраної інформації;
- представлення отриманих результатів;
- застосування до вирішення;
- контроль наслідків.

Запитання 25. Маркетингове середовище.

Маркетингове середовище – це множина активних впливів, які діють за межами фірми й заважають підтримувати відносини із цільовими клієнтами.

Мікросередовище:

- постачальники;
- контактні аудиторії;
- конкуренти;
- клієнти;
- маркетингові посередники.

Макросередовище:

- демографія;
- економіка;
- культура;
- природа;
- техніка;
- політика.

Запитання 26. Організація маркетингової діяльності.

Маркетингова діяльність пов'язана із внутрішнім середовищем фірми, її потрібно враховувати під час організації діяльності маркетингових служб.

Постачальники – це фірми й окремі особи, які забезпечують компанію матеріальними ресурсами, що потрібні для виробництва конкретних товарів і послуг.

Маркетингові посередники – це фірми, які допомагають компанії у розповсюдженні, збуті та просуванні товарів серед клієнтів. А саме це торговельні посередники, фірми фахівців з організації руху товарів, агенції з надання маркетингових послуг, кредитно-фінансові заклади.

Торговельні посередники допомагають відшукувати клієнтів і продавати товари.

Запитання 27. Типи клієнтурних ринків.

Клієнтура становить клієнтурні ринки різних типів (рис. 4.4).

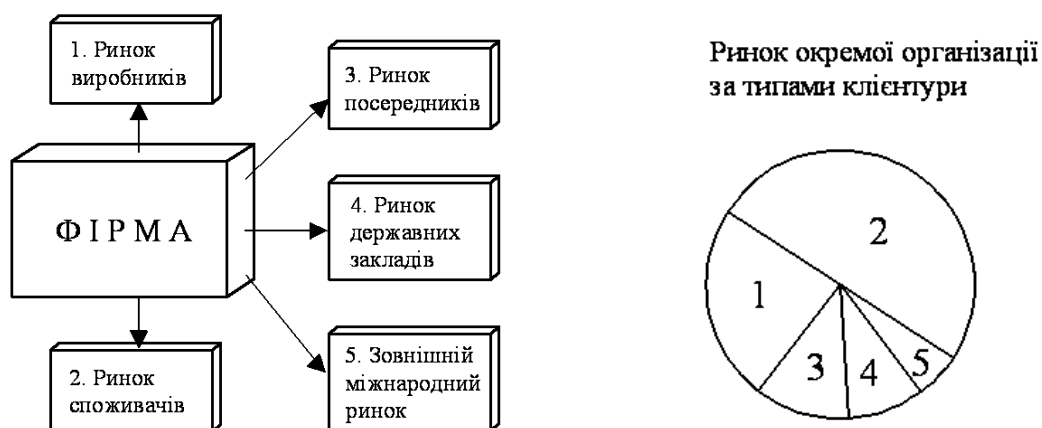


Рис. 4.4. Типи клієнтурних ринків

Запитання 28. Конкуренти.

Конкуренти – це ті фірми, які одночасно діють на ринку і впливають на вибір споживачів.

Головні типи конкурентів:

- конкуренти бажання;
- конкуренти товару;
- конкуренти виду товару;
- конкурентна марка.

Запитання 29. Контактна аудиторія. Типи контактних аудиторій.

Контактна аудиторія – це множина людей, яка зацікавлена діяльністю фірми та здатна впливати на цілі організації. Загальні властивості контактної аудиторії – благодійна, бажана і небажана. Існують такі типи контактних аудиторій (рис. 4.6):

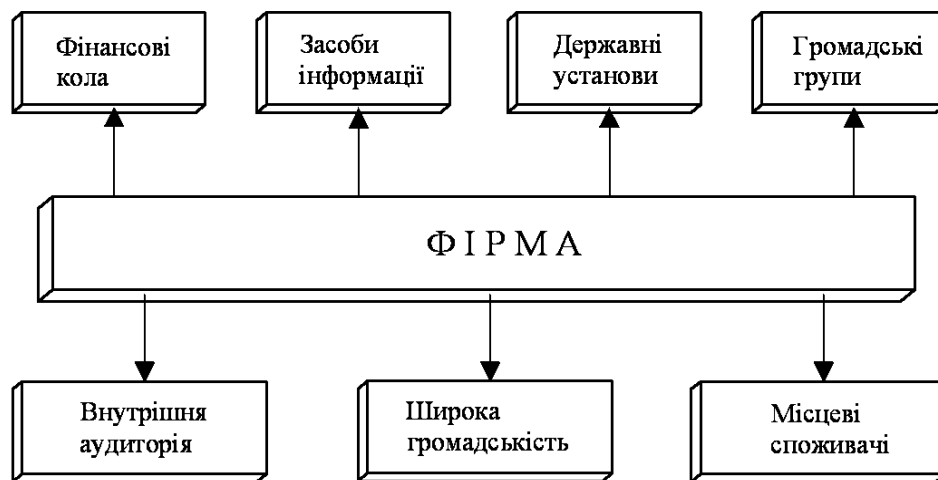


Рис. 4.6. Контактні аудиторії фірми

Запитання 30. Процес прийняття рішень про купівлю товару (рис. 5.6).

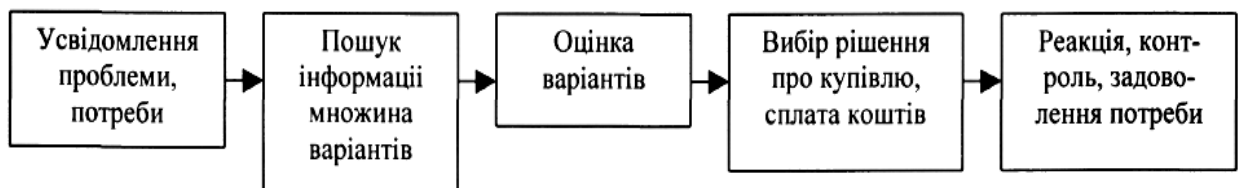


Рис. 5.6. Процес прийняття рішень про купівлю товару

Запитання 31. Фактори впливу на покупців товарів промислового значення (рис. 5.8).

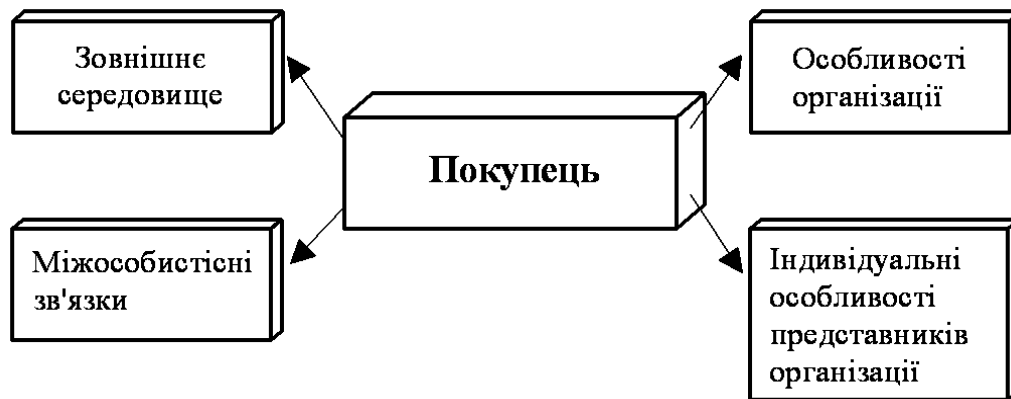


Рис. 5.8. Фактори впливу на покупців товарів промислового значення

Запитання 32. Етапи задоволення потреб ринку.

Етапи задоволення потреб ринку:

- **масовий маркетинг** (масове виробництво одного товару, охоплення великого ринку з мінімальними витратами й цінами);
- **диференційований маркетинг** (спеціалізація на кількох товарах одного виду, різної розфасовки, пакування, якості);
- **цільовий маркетинг** (розподіл ринку за потребами на сегменти, цільова розробка товарів).

Запитання 33. Товар.

Товар – це об'єкти, процеси, послуги, особи, місця, організації, ідеї, які здатні задовольнити потреби і пропонуються на ринку.

Ідея товару пропонується на трьох рівнях:

- товар за змістом (визначається що купується, наприклад повага, надії, апетит, не властивості, а вигоди);
- товар у реальному виконанні (рівень якості, множина властивостей, оформлення, марочна назва, упаковка);
- товар з підкріпленням (прояву паралельних послуг, особиста увага, гарантії).

Запитання 34. Класифікація товарів широкого вжитку (рис. 7.2).

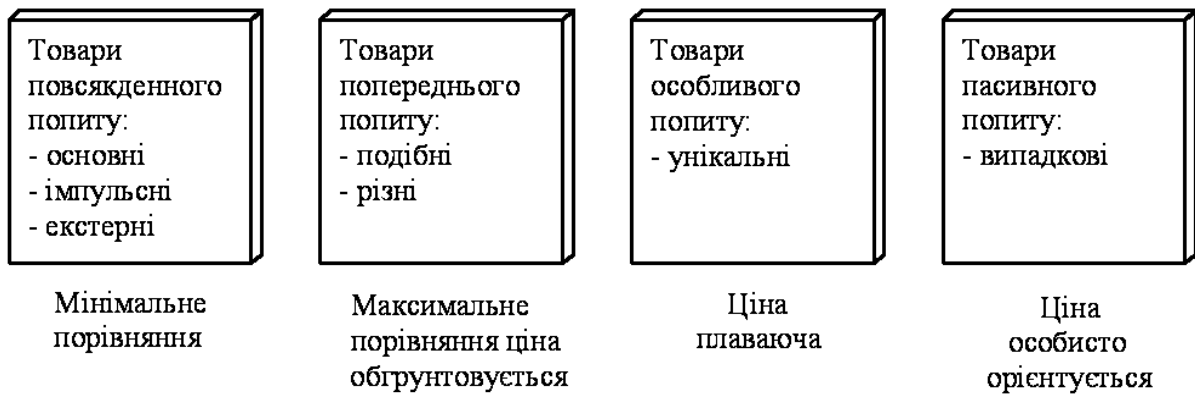


Рис. 7.2. Класифікація товарів широкого вжитку

Запитання 35. Класифікація промислових товарів (рис. 7.2.1).

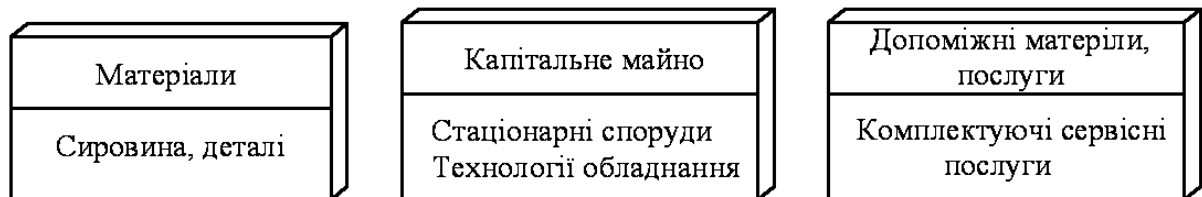


Рис. 7.2.1. Класифікація промислових товарів

Запитання 36. Модифікація ринку (рис. 7.7).

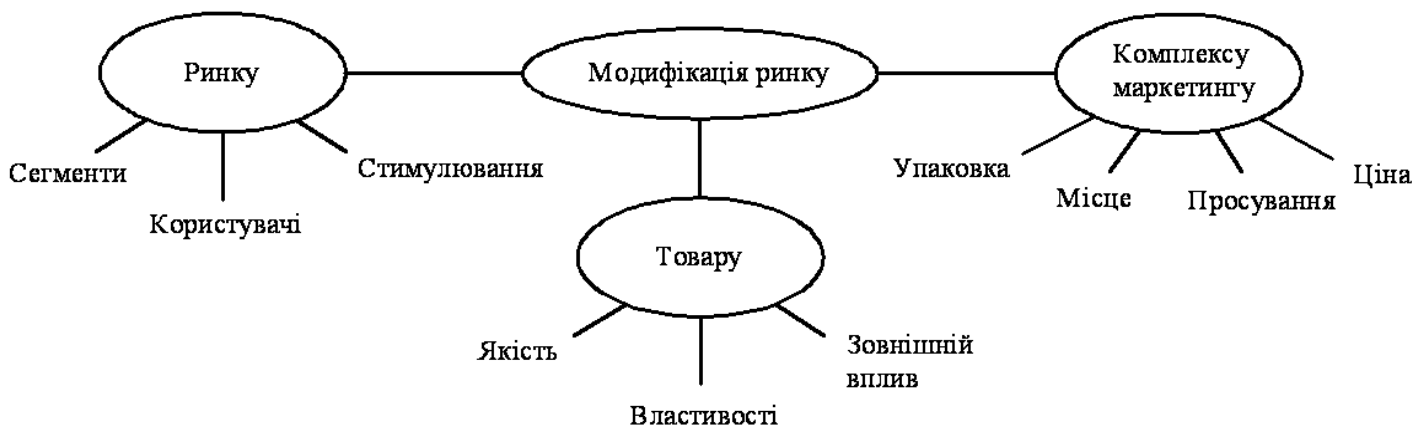


Рис. 7.7. Модифікація ринку

Запитання 37. Типи ринків за конкуренцією.

Ціноутворення залежить від типів ринку. Економісти виділяють чотири типи ринків за конкуренцією (рис. 8.1).

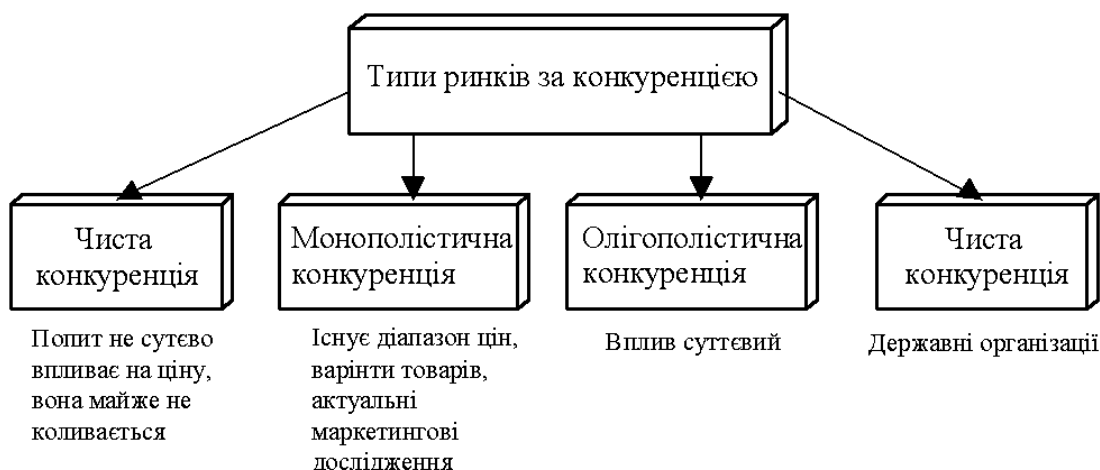


Рис. 8.1. Типи ринку за змістом конкуренції

Запитання 38. Методики розрахунку початкової ціни (рис. 8.2).

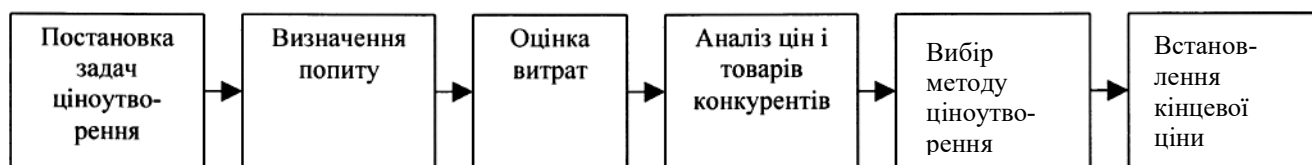


Рис. 8.2. Методики розрахунку початкової ціни

Запитання 39. Стратегічне визначення цін на нові товари та стратегії. Для визначення цін на нові товари використовуються дві стратегії:

- стратегія «зняття вершків»;
- стратегія «міцного захоплення ринку».

На вибір визначення цін впливають:

- товарний асортимент, поточні, супутні товари, обов'язкові комплектуючі;
- географічні умови (місце, доставка, розташування);
- плановані знижки (розрахунок готівкою, велика кількість, торговельні канали, сезонні);
- стимулювання збуту (заниження цін, ціни для особливих випадків).

Запитання 40. Розповсюдження товарів. Канал розповсюдження.

Розповсюдження товарів третій важливий чинник комплексу маркетингу. Розповсюдження можна розглядати як засіб комунікації між організаціями та споживачами.

Канал розповсюдження – множина осіб фірм, які підтримують рух товарів та послуг від виробників до споживачів. Канали розповсюдження організуються посередниками як шляхи руху товарів. Використання посередників є джерелом економії завдяки зменшенню контактних каналів. Посередники займаються дистрибуцією або вдалим розподілом товарів.

Запитання 41. Функції каналу розповсюдження товарів.

Канал розповсюдження несе множину функцій:

- збір інформації, корисної для влаштування обміну і збуту;
- зв'язок із покупцями;
- стимулювання збуту поясненням переваг товару;
- застосування, випробовування товару;
- проведення контрактних угод, переговорів;
- організація транспортування, збереження і складування товарів;
- фінансування підтримки каналу;
- ризик і відповідальність за функціонування каналу.

Запитання 42. Типи маркетингових систем розповсюдження.

Існують три головні типи маркетингових систем розповсюдження:

- корпоративні, перебувають в одиничному володінні;
- договірні, підпорядковані договірним зобов'язанням, добровільні мережі роздрібників, кооперативи роздрібників, організація привілейованого розповсюдження товарів;
- керована маркетингова система.

Запитання 43. Що таке логістика?

Виробнича діяльність, що пов'язана з транспортуванням, запасами й управлінням потоками товарів зветься **логістикою**. Ця діяльність потребує до п'ятої частки прибутку і тому заслуговує на велику увагу в маркетингу. Ціль **логістики** полягає у тому, щоб потрібна **кількість** товарів або послуг опинились у певний **час** у встановленому **місці**.

Запитання 44. Роздрібна торгівля.

Роздрібна торгівля – це будь-яка діяльність, що пов'язана з продажем товарів і послуг безпосередньо кінцевим споживачам для їх особистого некомерційного використання.

Роздрібна торгівля характеризується власним ціновим образом: магазини занижених цін, магазини склади, магазини – демонстраційні зали, що торгують за каталогами, а також характером торгового приміщення: роздрібна торгівля із замовленням поштою, телефоном, за каталогом, об'явою у пресі, пряма розсилка, продаж телефоном і у світовій мережі.

Запитання 45. Рішення в роздрібній і гуртовій торгівлі.

Маркетингові рішення роздрібного торговельника складаються з ланцюга рішень (рис. 9.5):

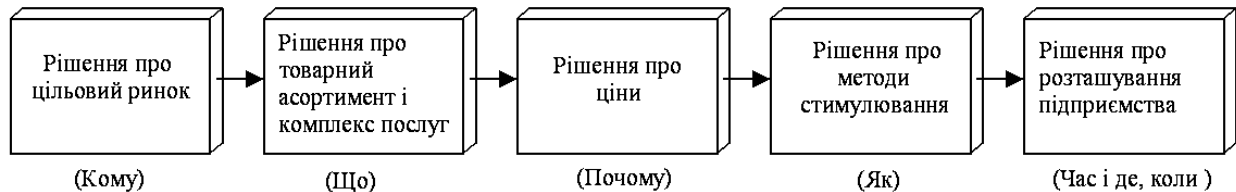


Рис. 9.5. Рішення в роздрібній та оптовій торгівлі

Оптова торгівля – це діяльність із продажу товарів або послуг тим, хто отримує їх з метою *перепродажу* або професійного використання переробки.

Запитання 46. Функції розповсюдження оптової торгівлі товарів.

Оптова торгівля підтримує кілька функцій розповсюдження товарів:

- збут і стимулювання;
- закупівлі та формування товарного асортименту;
- розбивка крупних партій товарів на дрібні;
- складування;
- транспортування;
- прийняття ризику;
- надання інформації про ринок, діяльність конкурентів, нові товари, динаміку цін;
- послуги з консультування й управління роздрібною торгівлею.

Запитання 47. Реклама. Основні види реклами.

Реклама – це неособисті групові форми комунікації, які здійснюються з метою впливу потреби на вибір покупців.

Види реклами:

- реклама торговельної марки (престиж товару);
- рубрична реклама (нові товари для потреб);
- розпродаж (знижені ціни за потреби);
- роз'яснювальна пропагандистка реклама. Ідеї потреб, розширення потреб.

Запитання 48. Цілі реклами.

Під час постановки задач визначаються головні цілі реклами, які мають інформативні, розвідувальна функції.

Цілі реклами (рис. 10.8):

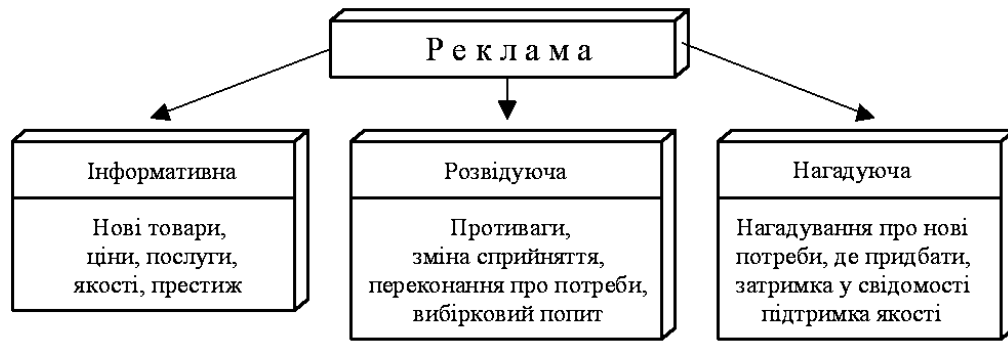


Рис. 10.8. Цілі реклами

Запитання 49. Управління особистими продажами.

Особисті продажі здійснюються торговими агентами, множина торгових агентів являє собою торговий апарат фірми. Для організації і управління торговим апаратом фірми застосовується така послідовність рішень (рис. 10.11):



Рис. 10.11. Управління особистими продажами

Запитання 50. Етапи процесу ефективного продажу (рис. 10.12).

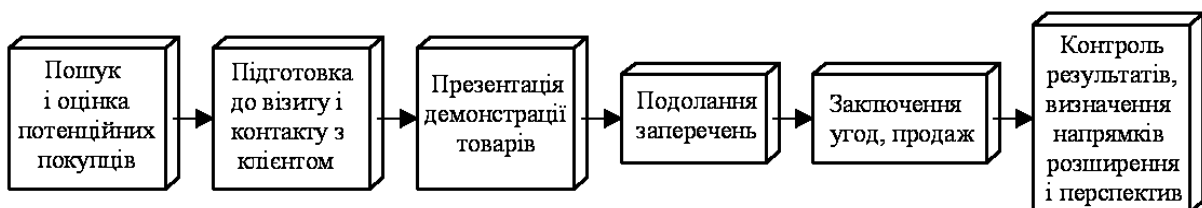


Рис. 10.12. Етапи процесу ефективного продажу

Запитання 51. Презентація. Різновиди презентації.

Під час презентації товарів дотримуються формули AIDA тобто: привертати *увагу*, утримувати *інтерес*, збуджувати *бажання*, забезпечувати дію.

Існують *три різновиди* презентації:

- попередньо спланований підхід;
- виявлення потреб і запитів клієнтів;
- задоволення нужд і запитів клієнтів.

Запитання 52. Стратегічне планування.

Стратегічне планування – це процес створення й підтримки відповідності між цілями організації і її можливостями та шансами у сфері маркетингу. Стратегічне планування складається з кількох етапів і є складовою частиною управління маркетингом.

За етапами стратегічного планування діяльність фірми складається з трьох головних пунктів: визначення цілей, короткострокового розвитку і прогнозованого довгострокового розвитку.

Запитання 53. Планування маркетингу.

Стратегічне планування організації орієнтоване на ринок і потреби споживачів. Воно передбачає планування виробництва, планування товарів, планування високоякісних ексклюзивних марочних виробів, планування ринкової поведінки. Ці плани поєднуються в ціле планом маркетингу (рис. 11.2).

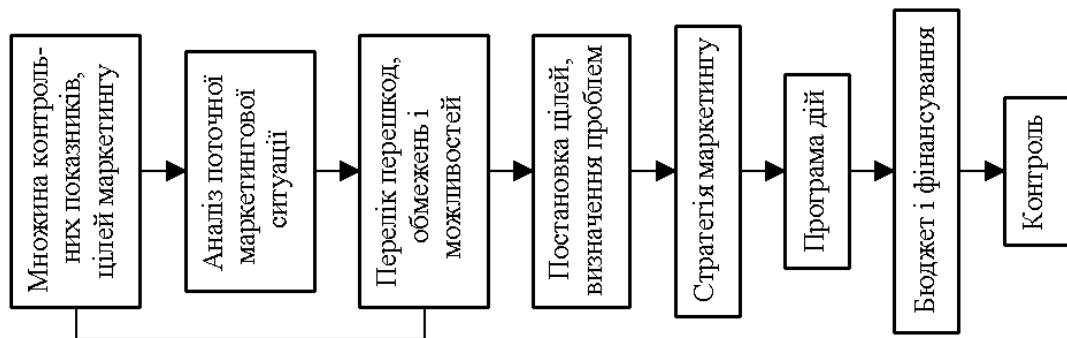


Рис. 11.2. Складові частини плану маркетингу

Запитання 54. Маркетинговий стратегічний контроль і його процес.

Маркетинговий контроль здійснюється з метою визначення ефективності маркетингових заходів протягом року, впливу на ринок прибутку, стратегічного прогнозу доцільності витрат на маркетинг на вибраних цільових ринках (рис. 11.4).

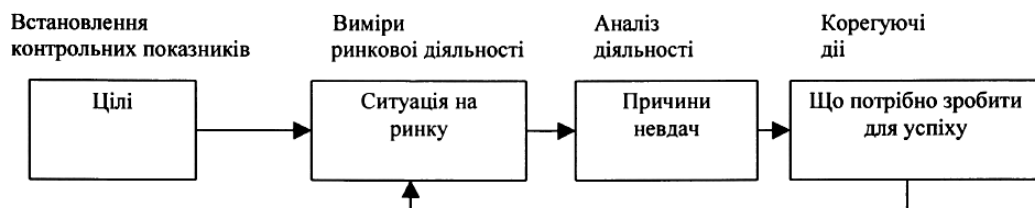


Рис. 11.4. Процес маркетингового стратегічного контролю

Запитання 55. Послуга. Характеристика послуг та їх маркетинг.

Послуга – це невизначена потреба, вигода, яку одна сторона пропонує іншій, вона не відчутна і не приводить до власності, не обов'язково пов'язана з товаром. Послугу неможливо випробувати до моменту отримання.

Характеристика послуг:

- 1) невідчутність (невизначена потреба);
- 2) зв'язок із джерелом (потреба зв'язана з особистістю);
- 3) змінюваність якості (суб'єктивний вплив виконавця);
- 4) незбереженість (залежність від часу).

Маркетинг послуг:

- маркетинг організації;
- маркетинг осіб;
- маркетинг місць.
-

Запитання 56. Ознаки послуг. Маркетинг організацій.

Послуги відрізняються одна від одної за великою кількістю ознак: джерело послуги – людина чи машина, чи обов'язкова присутність клієнта під час надання послуги, які мотиви придбання пропозиції послуг. Організації, що надають консалтингові послуги, мають динамічний розвиток.

Якщо товаром на ринку виступає сама організація, то ця частина маркетингу зветься *маркетингом організацій*. Він здійснює вплив на цільові аудиторії для створення, підтримку і зміну іміджу організації.

Запитання 57. Маркетинг осіб.

Маркетинг осіб – це діяльність, спрямована на створення, підтримку і зміну поведінки й діяльності окремих осіб. Наприклад, маркетинг знаменитих людей, політичних партій, діячів. Він коливається від сталого успіху через короткотривалість до життєвого злету, визначається рейтинговими оцінками суспільства.

Запитання 58. Маркетинг ідеї.

Маркетинг ідеї полягає у перетворенні ідеї на товар, що потрібен великій кількості людей. Він пов'язаний з суспільним маркетингом, що діє у політичній, культурній, релігійній, медичній сфері. Маркетинг ідей спрямованим впливом на цінності суспільства. Наприклад: загальнолюдські цінності, права людини, інтелектуальна власність, благодійність, меценатство, філантропія.

Запитання 59. Маркетинг і суспільство.

Маркетинг і суспільство. Відносини між маркетингом і суспільством пов'язані з концепцією маркетингу як науковою системою обміну надання послуг і отримання вигоди, побудованою на управлінні обміном.

Запитання 60. Протидія концепції маркетингу. Створення засад щодо маркетингу.

Протидія концепції маркетингу здійснюється суспільними рухами:

- захист прав споживачів;
- охорона довкілля.

Держава застосовує регулюючі заходи стосовно маркетингу.

Підприємці намагаються створити соціально відповідальний маркетинг, а саме:

- орієнтація на споживача;
- новаторський маркетинг;
- маркетинг цінностей;
- усвідомлення суспільної місії;
- соціально-етичний маркетинг.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

Підручники

1. Мескон М. Х. Основи менеджменту / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі ; пер. з англ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.academia.edu/8842710/.
2. Основи менеджменту : підручник / за ред. А. А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.
3. Федоренко В. Г. Менеджмент : підручник / Федоренко В. Г. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – Київ : Алерта, 2015. – 492 с.
4. Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. Менеджмент : підручник. – Старобільськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. – 281 с. Режим доступу: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3055/1/Snitko.pdf>.
5. Менеджмент : підручник / Єрмошенко М. М. та ін. ; за заг. ред. М. М. Єрмошенка. – Київ : Нац. акад. упр., 2011. – 652 с.
6. Менеджмент : підручник / Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, М. Г. Луцький, О. В. Ільєнко. – 2-ге вид. – Київ : Кондор, 2012. – 758 с.

Навчальні посібники

7. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканєвич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпуринда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова ; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
8. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту : навчальний посібник / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М. Г. Бойко. – Івано-Франківськ : ЛілеяНВ, 2015. – 336 с. Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/vstup_do_menedg.pdf.
9. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика : навчальний посібник. – Київ : SBA-print, 2019. – 188 с.
10. Палеха Ю. І. Основи менеджменту теорія і практика : навчальний посібник / Ю. Палеха, Г. Мошек, І. Миколайчук. – Київ : Ліра-К. 2018. – 528 с.
11. Безус А. М. Менеджмент : навчальний посібник / А. М. Безус. – Київ : АМУ, 2015. – 268 с.
12. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навчальний посібник. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с. Режим доступу: studfile.net/preview/5253685/.
13. Федоренко В. Г. Інвестиційний менеджмент : навчальний посібник /

В. Г. Федоренко. – 4-ге вид., доп. – Київ : МАУП, 2020. – 280 с.

14. Черваньов Д. М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств : навчальний посібник. – Київ : Знання-Прес, 2019. – 622 с.

Конспекти лекцій

15. Менеджмент : конспект лекцій / Г. М. Рижакова, В. О. Поколенко, Ю. А. Чуприна, І. С. Івахненко, Д. О. Приходько, М. В. Горбач // Конспект лекцій у файловій структурі: 20 тем за 3 модулями. – Київ : КНУБА, 2023. Режим доступу: Teams. Команди: <2023,МО-31,32 Менедж [Лк]>.

16. Основи менеджменту : конспект лекцій [Електронний ресурс] / укладачі: Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. – 166 с. Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>.

17. Кучеренко Д. Менеджмент : курс лекцій. – 2-ге видання. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 184 с.

18. Новікова М. М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)» / М. М. Новікова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 98 с. Режим доступу: <https://eprints.kname.edu.ua/43914/>.

Методичні роботи

19. Менеджмент : презентаційний курс // Електронне методичне видання для самостійної роботи студентів КНУБА спеціальності 073 «Менеджмент» / Г. М. Рижакова, В. О. Поколенко, Ю. А. Чуприна, І. С. Івахненко, Д. О. Приходько, М. В. Горбач. – Режим доступу: Teams. Команди: <2023,МО-31,32 Менедж [Лк]>.

20. Навчальний посібник для виконання курсової роботи № 1 «Основи менеджменту виробничої діяльності» з дисципліни «Менеджмент» для спеціальності 073 «Менеджмент» / Г. М. Рижакова, В. О. Поколенко, Ю. А. Чуприна, І. С. Івахненко, Д. О. Приходько, М. В. Горбач. – Режим доступу: Teams. Команди: <2023,МО-31,32 Менедж [Лк]>.

21. Навчальний посібник для виконання курсової роботи № 2 з дисципліни «Менеджмент будівельних проєктів та організацій, що їх впроваджують» з дисципліни «Менеджмент» для спеціальності 073 «Менеджмент» / Г. М. Рижакова, В. О. Поколенко, Ю. А. Чуприна, І. С. Івахненко, Д. О. Приходько, М. В. Горбач. – Режим доступу: Teams. Команди: <2023,МО-31,32 Менедж [Лк]>.

Додаткові джерела

22. Petro Kulikov, Galyna Ryzhakova, Tetyana Honcharenko, Dmytro Ryzhakov and Oksana Malykhina OLAP-Tools for the Formation of Connected and Diversified Production and Project Management Systems. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*. Vol. 9. No. 5, September – October 2020. P. 8670–8676. Available online at <http://www.warse.org/IJATCSE/static/pdf/file/ijatcse254952020.pdf>, <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2020/254952020>.

23. Construction Project Management with Digital Twin Information System / Galyna Ryzhakova, Oksana Malykhina, Vadym Pokolenko, Oksana Rubtsova, Oleksandr Homenko, Iryna Nesterenko, Tetyana Honcharenko // *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*. Website: www.ijetae.com (E-ISSN 2250-2459, Scopus Indexed, ISO 9001:2008 Certified Journal, Volume 12, Issue 10, October 2022). Manuscript Received: 02 August 2022, Received in Revised form: 14 September 2022, Accepted: 01 October 2022 DOI: 10.46338/ijetae1022_03Scopus.

24. Structural Regulation of Methodological Management Approaches and Applied Reengineering Tools for Enterprises-Developers in Construction/ Г. М. Рижаківа, О. М. Малихіна, В. О. Поколенко та ін. // *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*. Volume 8. No. 10, October 2020. P. 7560–7567.

25. Рижаків Д. А., Чуприна Ю. А., Поколенко В. О., Малихіна О. М. The identification of alternatives and changes in scenarios for the development to regional build clusters // *International Journal of Engineering & Technology*, Vol. 7. No 4.8 (2018): Special Issue 8. Scopus.

26. Юрій Чуприна, Ганна Петренко, Ігор Гриненко, Марина Ніколаєва, Вадим Поколенко, Тетяна Савчук. Методологічна регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення процесно-орієнтованого менеджменту в сучасній системі будівельного девелопменту // *Управління розвитком складних систем*. Вип. 48. – 2021.

27. Веремєєва Т. І., Чуприна Х. М., Іщенко Т. М., Савчук Т. В., Дикий О. В., Поколенко В. О. Оновлення інструментарію економіко-управлінської реконфігурації бізнес-процесів будівельних підприємств у контексті сучасної парадигми цифровізації економіки // *Управління розвитком складних систем*. Вип. 46. – 2021. С. 131–140.

28. Чуприна Ю. А., Горбач М. В., Грабчак Д. В. Model of strategic analysis of formation and administration of investment activity of stockholder construction company // *Scientific Journal of Astana IT University*. Volume 3, September 2020. P. 51–62. DOI: 10.37943/AITU.2020.19.30.005.

29. A. V. Dubinka, A. A. Tugay, Vadym Pokolenko, A. D. Yesipenko Background and ways to implement BIM concept in the construction industry// DOI: 10.32347/2707-501x.2020.45.166-18. Дата публікації 2020/10.

30. Kh. Chupryna, V. Pokolenko, Y. Maksymiuk, A. Rovensky, O. Mironov. Innovative constituent components of the methodical foundation of the activity of construction enterprises, taking into account the transformational processes // *Středoevropský věstník pro vědu a výzkum*, Vol. 9.

31. Ruslan Tormosov, Iurii Chupryna, Galyna Ryzhakova, Vadym Pokolenko, Dmytro Prykhodko, Adil Faizullin. Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development / 2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST). <https://ieeexplore.ieee.org/document/9465993>.

32. Формування бюджетної політики сучасних спеціалізованих освітніх систем / О. А. Бондар, А. С. Петренко, В. О. Поколенко // *Scientific letter of Academsc Sopciety of Michail Baludyansky*. Volume 7, №6a, 2019. – С. 134–149.

33. Формування механізму управління ризиками будівельних проєктів на засадах компенсаторної технології Tax Increment Financing / М. М. Климчук, Т. М. Ільїна, В. О. Поколенко. – Бізнес Інформ, 2019. – № 2. – С. 218–223.

34. Методичний підхід до оцінювання тендерних пропозицій / В. О. Поколенко, В. Є. Любий // *Будівельне виробництво*, № 66, 2019. – С. 60–62.

35. Методичне підґрунтя та адміністративно-управлінські засади вдосконалення операційно-виробничої системи / Д. О. Чернишев, М. О. Малихін, М. В. Горбач // *Збірник наукових праць «Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин»*. – Вип. 39. – Київ : КНУБА, 2019. – С. 34–43.

36. G. Ryzhakova, Iu. Chupryna, D. Prykhodko. Development and implementation of innovative technologies in the training of managers (specialty 073 Management) by institutions of higher education *Středoevropský věstník pro vědu a výzkum* 2022; 9 (Index Copernicus).

37. Denys Chernyshev, Dmytro Ryzhakov, Oleksandr Dikiy, Oleksandr Khomenko and Serhiy Petrukha. Innovative Technology for Management Tools of Commercial Real Estate in Construction. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*. Volume 8. No. 9, September 2020. – P. 4967–4973. SCOPUS Available Online at <http://www.warse.org/IJETER/static/pdf/file/ijeter13892020.pdf>, <https://doi.org/10.30534/ijeter/2020/13892020>.

38. Dmytro Ryzhakov, Oleksandr Dikiy, Maksim Druzhynin, Hanna Petrenko, Tetyana Savchuk. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*. Volume 8. No. 8, August 2020, 4526–4532. SCOPUS Available Online at <http://www.warse.org/IJETER/static/pdf/file/ijeter78882020.pdf>, <https://doi.org/10.30534/ijeter/2020/78882020>.

39. Chupryna I., Ryzhakova G., Chupryna K., Tormosov R., Gonchar V. (2022). Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, Vol. 1. No. 13 (115), p. 6–19. SCOPUS <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.251235>, <http://journals.uran.ua/eejet/article/view/251235>.

40. Roman Akselrod, Andrii Shpakov, Galyna Ryzhakova, Tetyana Honcharenko, Iurii Chupryna, Hanna Shpakova (2022). Integration of Data Flows of the Construction Project Life Cycle to Create a Digital Enterprise Based on Building Information Modeling. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*. Volume 12, Issue 01. P. 40–50. SCOPUS DOI: 10.46338/ijetae0122_05, https://ijetae.com/files/Volume12Issue1/IJETAE_0122_05.pdf.

41. Honcharenko T., Terentyev O., Malykhina O., Druzhynina I., Gorbatyuk I. BIM-Concept for Design of Engineering Networks at the Stage of Urban Planning. *International Journal on Advanced Science, Engineering, and Information Technology*. Vol. 11 (2021). No. 5. P. 1728–1735, SCOPUS DOI: 10.18517/ijaseit.11.5.13687, https://ijaseit.insightsociety.org/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=1&article_id=13687.

42. Малихіна О. М. Інноваційна технологія оцінки якості менеджменту будівельних підрядних підприємств // Управління розвитком складних систем. – 2017. – Вип. 32. – С. 146–152. <http://urss.knuba.edu.ua/zbirnyk-32>.

43. Рижаківа Г. М. Оновлені бізнес-індикатори «стійкості функціонування» стейкхолдерів будівельного проекту / Г. М. Рижаківа, О. В. Некрутенко // Збірник тез доп. III Всеукр. наук.-практ. конф. «Інноваційний розвиток підприємств у процесі формування економіки інтелектуального капіталу» (3–4 листопада 2017 року, м. Київ). – Київ : КНУБА, 2016. – С. 26–28.

44. Чуприна Ю. А., Бінд В. Є., Кучеренко О. І. Вартісно-інжинірингові компоненти попередження економічних деструкцій в діяльності учасників проєктів будівельного девелопменту / Ю. А. Чуприна, В. Є. Бінд, О. І. Кучеренко, Х. М. Чуприна, М. В. Горбач, С. В. Петруха // Управління

розвитком складних систем : зб. наук. пр. – Київ : КНУБА, 2021. – № 45. – С. 119–130.

45. Чуприна Ю., Федорова Я., Рижаківа Г. Аналітичні компоненти та базові функціонали управління підприємством в сучасній системі будівельного девелопменту / Ю. Чуприна, Я. Федорова, Г. Рижаківа, Г. Петренко, І. Гриненко, М. Ніколаєва // Управління розвитком складних систем. – Київ : КНУБА, 2021. – № 47. – С. 130–137. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.47.130-137>.

46. Паздрій В. Концептуальні положення управління проактивною поведінкою підприємства / В. Я. Паздрій // Економіка підприємства: теорія та практика : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф.; 12 жовтня 2012 р. – Київ : КНЕУ, 2012. – С. 174–177.

47. Востряков О., Паздрій В. Напрями взаємодії проактивної компанії з макросередовищем / В. О. Востряков, В. Я. Паздрій // Трансформаційні процеси в економіці держави та регіонів : зб. матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції. – Запоріжжя : Видавництво ЗНУ, 2012. – С. 334–336.

48. Краус Н. М. Інвестиційний менеджмент: навчально-методичний посібник / Н. М. Краус. – Полтава : Астрія, 2020. – 176 с.

49. Інвестування : навчальний посібник / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко, О. П. Коюда, Ю. М. Великий / під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Гриньової. – 5-ге вид., допрац. і доп. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2019. – 404 с.

50. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : навчальний посібник. / Т. В. Майорова. – Київ : Центр навчальної літератури, 2019. – 376 с.

51. Пономаренко В. С. Реальне інвестування суб'єктів господарювання : навчальний посібник / В. С. Пономаренко, О. М. Ястремська. – Харків : ХДЕУ, 2020. – 168 с.

52. Портфельне інвестування : навчальний посібник / А. А. Пересада, О. Г. Шевченко, Ю. М. Коваленко, С. В. Урванцева. – Вид. 4. – Київ : КНЕУ, 2019. – 408 с.

Навчальне видання

РИЖАКОВА Галина Михайлівна,
ЯКОВЕНКО Валерій Борисович,
ІВАХНЕНКО Ірина Сергіївна та ін.

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

Редагування та коректура Т. В. Івченко
Комп'ютерне верстання Л. В. Лабунець

Підписано до друку . Формат 60 × 84_{1/16}

Ум. друк. арк. 10,23. Обл.-вид. акр. 11,0.

Тираж 25 прим. Вид. № 17/І-24 Зам. №

Видавець і виготовлювач
Київський національний університет будівництва і архітектури

Повітрофлотський проспект, 31, Київ, 03037

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 808 від 13.02.2002