

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний університет будівництва і архітектури

МЕНЕДЖМЕНТ СТІНОВИХ, ОЗДОБЛЮВАЛЬНИХ І ЗАХИСНИХ МАТЕРІАЛІВ

Конспект лекцій

для здобувачів першого «бакалавр» рівня вищої освіти
спеціальності G1 «Хімічні технології та інженерія»
за ОПП «Новітні технології сучасних стінових
та оздоблювальних матеріалів»

Київ 2025

УДК 658

M50

Автори: Н. О. Амеліна, канд. техн. наук, доцент;
А. А. Майстренко, канд. техн. наук, доцент;
О. Ю. Бердник, канд. техн. наук, доцент;
Є. М. Петрикова, канд. техн. наук, доцент

Рецензент О. П. Константиновський, канд. техн. наук, доцент

*Затверджено на засіданні навчально-методичної ради КНУБА ,
протокол № 8 від 29 травня 2025 року.*

Менеджмент стінових, оздоблювальних та захисних матеріалів :

M50 конспект лекцій / Амеліна Н. О. та ін. – Київ : КНУБА, 2025. – 56 с.

Розглянуто основні поняття теорії виробничого менеджменту в діяльності промислових підприємств з виробництва будівельних матеріалів.

Призначено для здобувачів першого «бакалавр» рівня вищої освіти спеціальності G1 «Хімічні технології та інженерія» за ОПП «Новітні технології сучасних стінових та оздоблювальних матеріалів».

УДК 658

© Н. О. Амеліна та ін., 2025

© КНУБА, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП

5

Модуль 1. Управління підприємствами виробництва стінових та оздоблювальних будівельних матеріалів6

Змістовний модуль 1. Наукові основи управління виробництвом (лекції 1, 2)6

Лекція 16

1.1. Виробничо-господарська діяльність в умовах ринкової економіки6

1.2. Підприємство як соціально-економічна система7

Контрольні запитання для самоперевірки8

Лекція 28

2.1. Основи виробничого менеджменту8

Контрольні запитання для самоперевірки10

Змістовний модуль 2. Система управління підприємством (лекції 3, 4)11

Лекція 311

3.1. Структура процесу управління11

3.2. Організаційна структура управління підприємством13

Контрольні запитання для самоперевірки20

Лекція 420

4.1. Інформаційні системи в управлінні підприємством20

4.2. Соціально-психологічні аспекти управління22

4.3. Прийняття управлінських рішень26

Контрольні запитання для самоперевірки29

Змістовний модуль 3. Планування та регулювання виробництвом (лекції 5, 6)30

Лекція 530

5.1. Задачі, принципи та види планування діяльності підприємства30

5.2. Організація планування та регулювання діяльності підприємства	31
5.3. Стратегічне планування на підприємстві	33
Контрольні запитання для самоперевірки	37
Лекція 6	37
6.1. Виробниче планування на підприємстві	37
6.2. Оперативно-календарне планування та регулювання виробництва	40
Контрольні запитання для самоперевірки	42
Змістовний модуль 4. Маркетинг в управлінні виробничо-господарською діяльністю підприємств (лекції 7, 8)	42
Лекція 7	42
7.1. Маркетинговий підхід до підприємницької діяльності	42
7.2. Організація виробничого маркетингу	46
Контрольні запитання для самоперевірки	51
Лекція 8	51
8.1. Маркетинг на підприємствах виробництва стінових та оздоблювальних матеріалів	51
Контрольні запитання для самоперевірки	55
Список літератури	55

ВСТУП

Наразі відбувається стрімке ускладнення систем управління економікою підприємств, також існує дисбаланс між об'єктивними умовами діяльності підприємств і рівнем технології управління.

Метою викладання дисципліни є надання основної систематизованої інформації про управління промисловими підприємствами з виробництва стінових, оздоблювальних і захисних матеріалів, з'ясування задач, що виникають під час організації управління підприємством та збуту продукції.

Завданням дисципліни є:

– вивчення теорії управління підприємством, практики розв'язання задач цієї тематики на підприємствах виробництва будівельних матеріалів;

– набуття вмінь виконання основних положень теорії управління підприємством і збуту продукції у виробничих системах для їх ефективного функціонування.

За результатами вивчення навчальної дисципліни студент повинен

знати: основи виробничого менеджменту, структуру процесу управління, прийняття управлінських рішень; питання організації планування й регулювання діяльності підприємства; основні положення маркетингу в управлінні виробничо-господарською діяльністю підприємства;

уміти: проводити оптимальний розподіл продукції між технологічними лініями; оцінювати стан виготовлення продукції за картою прийняття рішення.

Конспект лекцій висвітлює положення управління виробництвом з урахуванням наукових і навчальних видань, а також досвіду управління підприємствами будівельної галузі та хімічної промисловості.

Модуль 1. Управління підприємствами виробництва стінових та оздоблювальних матеріалів

Змістовний модуль 1. Наукові основи управління виробництвом (лекції 1, 2)

ЛЕКЦІЯ 1

1.1. Виробничо-господарська діяльність в умовах ринкової економіки

1.2. Підприємство як соціально-економічна система
Контрольні запитання для самоперевірки

1.1. Виробничо-господарська діяльність в умовах ринкової економіки

Підприємство виступає основною структурною одиницею господарювання в умовах ринкової економіки та головним виробником товарів і послуг, ринковим суб'єктом, що вступає в різні господарські відносини з іншими суб'єктами господарювання.

Підприємство – це самостійна господарська організація, створена й зареєстрована у встановленому законом порядку для здійснення господарської діяльності з метою задоволення суспільних потреб у товарі (продукції, роботах, послугах) і одержання прибутку, яка діє на підставі статуту, користується правами та виконує обов'язки щодо своєї діяльності, є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банках.

Підприємства поділяють за характером і видом господарської діяльності, правовим положенням, формами власності, приналежністю капіталу і способами контролю над ним та іншим ознакам.

Незалежно від розмірів і форм власності підприємства різних галузей виробництва за результатами своєї діяльності повинні отримувати прибуток, діючи на засадах господарського (або комерційного) розрахунку за принципами самофінансування, самозабезпечення, самоокупності, матеріальної зацікавленості й економічної відповідальності.

Підприємства відповідно до системи економічних відносин виконують такі функції: *техніко-економічну* – запровадження нової

техніки і технології, упровадження досягнень науки у виробництво, раціоналізація виробничих процесів тощо; *організаційно-економічну* – управління процесами виробництва і збуту товарів, раціональна організація праці найманих робітників, укладання контрактів, вивчення ринку; функцію *реалізації відносин економічної власності* – управління власністю, контроль за процесом ціноутворення, розподілом доходів, залученням зовнішніх джерел фінансування тощо.

1.2. Підприємство як соціально-економічна система

Виробниче підприємство – це складна соціально-економічна система виробничого призначення, елементи якої взаємодіють у єдиному процесі, створюють корисний ефект і завдяки цьому беруть участь у функціонуванні інших соціально-економічних систем.

Основні ознаки підприємства як соціальної системи:

- наявність хоча б двох людей, які вважають себе членами групи і свідомо координують свою діяльність для досягнення загальних цілей;
- наявність хоча б однієї цілі, що сприймається як загальна усіма членами групи;
- наявність членів групи, які працюють разом із наміром досягти значимих для всіх результатів.

Підприємство як соціально-економічна система – це насамперед відкрита система, на яку впливають різноманітні фактори (співробітники, споживачі, постачальники, власники, кредитори, держава).

Підприємство як відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем, вона залежить від енергії, ресурсів, інформації, яку отримують ззовні.

Активна взаємодія із зовнішнім середовищем з боку підприємств здійснюється за трьома напрямками: вивчення значень зовнішніх і внутрішніх перемінних підприємства; комплексне планування діяльності підприємства; організаційна адаптація до умов зовнішнього середовища.

Підприємство взаємодіє із зовнішніми факторами за допомогою деяких внутрішніх перемінних: цілей, структури, задач і технології.

Організованість – це властивість соціально-економічної системи реагувати на зміни складності шляхом зміни безлічі реалізованих у системі зв'язків, що визначають рівень узгодження господарських інтересів.

Підприємство як соціально-економічна система може нагромаджувати досвід, самоудосконалюватися, саморегулюватися. Але для її ефективного функціонування потрібна регульована управлінська дія людини.

Контрольні запитання для самоперевірки

1. Визначте різницю в характері діяльності промислового та торговельного підприємства; охарактеризуйте основні й додаткові функції промислового підприємства.

2. Охарактеризуйте виробництво як систему перетворення ресурсів у продукцію.

3. Охарактеризуйте підприємство як соціальну систему та її зв'язок із навколишнім середовищем.

4. Покажіть, як різні фактори внутрішнього і зовнішнього середовища впливають на функціонування виробничої системи.

ЛЕКЦІЯ 2

2.1. Основи виробничого менеджменту

Менеджмент визначається як інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації та керують ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення.

Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організації, координації, мотивації, за допомогою яких менеджери створюють умови для ефективної та продуктивної праці зайнятих в організації працівників і одержання результатів, які відповідають певним цілям.

Менеджмент підприємства передбачає управління його різносторонньою діяльністю, яка має об'єднуючу частину – виробництво. Інші напрями діяльності підприємства забезпечують нормальну роботу з виробництва продукції чи надання послуг.

Менеджмент підприємства передбачає: виробничий менеджмент (планування, організація і управління виробництвом), стратегічний

менеджмент (планування, вибір і управління реалізації стратегії), фінансовий менеджмент (управління фінансами), інноваційний менеджмент (управління нововведеннями), екологічний менеджмент (управління екологією), менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, управління персоналом (концепції, принципи і методи роботи з персоналом).

Суть виробничого менеджменту полягає у його *функціях*. *Планування* – це основна функція менеджменту. Реалізуючи її, управлінець на основі глибокого і всебічного аналізу положення, у якому на цей час перебуває підприємство, формулює цілі та задачі, які стоять перед ним, розробляє стратегію дій, складає необхідні плани та програми.

Організація. Реалізація розроблених планів і програм входить до складу інших функцій, насамперед функції організації. Вона передбачає створення підприємства чи фірми, формування його структури та системи управління, забезпечення діяльності необхідною документацією, організацію виробничого процесу.

Координація. Підприємство живе і працює завдяки зайнятим на ньому людям, а їх спільною діяльністю потрібно управляти, тому важливе значення набуває функція координації трудової діяльності людей.

Мотивація. Для успішної роботи підприємства необхідна висока активність і якість роботи його працівників. Тому дуже важливо зацікавити їх у такому ставленні до праці, створити відповідні мотиви.

Контроль. У функціональній виробничій системі початково встановлені параметри не залишаються незмінними. Для утримання наявних у системі процесів у межах, встановлених програмою, потрібні контроль і регулювання. Контроль фіксує стан процесу та визначає можливі відхилення, з урахуванням яких розробляється програма їх усунення – *регулювання процесу*.

Методи виробничого менеджменту

Організаційні методи. Суть їх полягає в тому, що перед тим, як будь-яка діяльність здійснюватиметься, вона повинна бути правильно організована: спроектована, націлена, регламентована, нормована, мати необхідні інструкції, які фіксують правила поведінки персоналу в різних ситуаціях.

Адміністративні методи зводяться до відкритого спонукання людей до тієї чи іншої діяльності чи до створення можливостей до такого спонукання. Умовою застосування таких методів є однозначні способи рішення задач, відхилення від яких неприпустимо.

Економічні методи. Виконавцю встановлюються лише цілі та загальна лінія поведінки, у межах яких він самостійно шукає найбільш переважні для нього шляхи їх досягнення. Ініціатива, яка вигідна не тільки для працівника, але й для підприємства, винагороджується за допомогою насамперед грошових виплат.

Соціально-психологічні методи зводяться до двох основних напрямів: формування привабливого морально- психологічного клімату в колективі та виявлення й розвиток індивідуальних здібностей кожного.

Принципи виробничого менеджменту

Наведені вище методи реалізуються відповідно до певних принципів. Найважливіші з них такі:

– *науковість у сполученні з елементами мистецтва* полягає в імпровізації та пошуку індивідуальних підходів до ситуації і до людей;

– *ціленаправленість управління* полягає в тому, що управлінський персонал повинен підкорятися принципу цілеспрямованості, тобто постійно бути орієнтованим на вирішення конкретних проблем;

– *функціональна спеціалізація у сполученні з універсальністю* визначається тим, що до кожного об'єкта управління потрібно мати свій підхід, проте повинен бути знайдений універсальний підхід до кожного, як до людей взагалі;

– *послідовність управлінського процесу.* У деяких випадках послідовність управлінських рішень може мати циклічний характер, коли всі вони повторюються через певні періоди часу. Циклічний характер мають процеси планування, складання звітів, контролю;

– *оптимальне поєднання централізованого регулювання керованою підсистемою з її саморегулюванням;*

– *урахування особистих особливостей робітників і суспільної психології;*

– *забезпечення відповідності прав, обов'язків та відповідальності.* Надлишок прав у зіставленні з обов'язками призводить до управлінської сваволі, а нестача їх паралізує ініціативу;

– забезпечення загальної зацікавленості всіх учасників управління в досягненні цілей, що стоять перед підприємством.

Контрольні запитання для самоперевірки

1. Дайте наукове пояснення менеджменту.
2. Назвіть основні функції, завдання і принципи виробничого менеджменту.

Змістовний модуль 2. Система управління підприємством (лекції 3, 4)

ЛЕКЦІЯ 3

- 3.1. Структура процесу управління
 - 3.2. Організаційна структура управління підприємством
- Контрольні запитання для самоперевірки

3.1. Структура процесу управління

У загальному вигляді *система управління виробництвом* являє собою сукупність взаємопов'язаних структурних елементів (інформації, технічних засобів її обробки, спеціалістів, відділів з управління, зв'язків і відносин між ними, відповідних функцій, методів і процесів управління), які забезпечують за їх скоординованої взаємодії реалізацію поставлених цілей.

Підприємство як виробнича система складається з двох взаємопов'язаних систем: *керуючої і тієї, якою керують*.

Система, якою керують, об'єднує всі елементи і підсистеми підприємства, які забезпечують процес створення матеріальних цінностей.

Керуюча система охоплює всі елементи й підсистеми підприємства, які забезпечують дію процесу управління, тобто процесу цілеспрямованої дії на колективи людей. Таким чином, керуюча система – це суб'єкт управління, а керована – об'єкт управління. Зв'язок між ними здійснюється

за допомогою інформації, яка поступає з однієї системи до іншої і яка слугує основою для керуючих дій.

У виробничих системах розрізняють прямі (між виходом компонента і та входом компонента j) і обернені (між виходом і входом того самого компонента) зв'язки. Обернені зв'язки підвищують ефективність управління в умовах дії на об'єкт і забезпечує *регулювання* – реалізацію заданої програми управління. Розрізняють такі типи регулювання:

– стабілізація – підтримання заданого постійного значення вихідної величини об'єкта регулювання;

– програмне регулювання – зміна вихідної змінної об'єкта управління відповідно до заданої програми;

– слідкування, коли програма наперед не розраховується, а визначається поведінкою об'єкта управління.

До процесу управління підприємством належать такі підпроцеси: формулювання цілей діяльності організації, груп чи індивідуальних осіб; прийняття рішень; планування; стратегія; побудова організаційної структури; делегування повноважень означає передачу завдань особам, які беруть на себе відповідальність за їх виконання; мотивація; комунікація – обмін інформацією; контроль – процес забезпечення організацією своїх цілей.

Розробка системи управління та її забезпечення на підприємстві.

Кожне підприємство повинно мати проєкт системи управління чи комплект нормативної документації на управління, який доповнює стандарт підприємства і встановлює побудову й організацію функціонування системи управління підприємством.

Система управління розробляється за етапами. На першому, передпроєктному, етапі проводиться підготовка до розробки системи. На другому етапі розробляються: технічне завдання, яке встановлює основні вимоги та порядок розробки; технічний проєкт із принциповими проєктними рішеннями щодо структури, складу підсистем, напрямів реалізації функцій управління; робочий проєкт, який містить стандарти, положення, посадові інструкції, правила, потрібні для забезпечення функціонування системи, а також плани заходів із упровадження цих документів. На третьому етапі впроваджується документація, що

регламентує управління, засвоюється необхідна техніка управління. Проводиться навчання керівників та виконавців, дослідне функціонування системи управління, за результатами якого уточнюється взаємодія підрозділів у процесі управління й коректується проєктна документація.

До складу комплексного забезпечення управління входять:

– правове забезпечення управління підприємством, яке полягає у використанні засобів і форм юридичної дії на органи й об'єкти управління з метою забезпечення високої ефективності виробництва, поліпшення якості роботи, підвищення рівня соціально-економічного розвитку підприємства;

– інформаційне забезпечення системи управління підприємством, яке полягає в організації цілеспрямованих масивів інформації та інформаційних потоків, збір, зберігання оновлення, передавання інформації з метою аналізу результатів, підготовки, обґрунтування та прийняття управлінських рішень;

– організація і ведення документів організаційного, методичного, загально технічного й економічного характеру;

– діловодство на підприємстві, яке передбачає приймання зовнішньої і внутрішньої документації, реєстрацію, облік, розподіл документів; контроль за термінами виконання документів та інше;

– оснащення управлінської праці технічними засобами.

Структура системи управління може бути створена на основі *декомпозиції* системи за рядом ознак:

1. *Предмет* управління – виробництво продукції, трудові ресурси, матеріальні ресурси, фінанси; основні фонди; технічна документація; обслуговування виробництва.

2. *Об'єкт* управління – завод; цех; лінія; ділянка; робоче місце.

3. *Фаза* управління – планування, облік (контроль); регулювання.

4. *Ритм* управління – рік, квартал, місяць; декада (тиждень); доба; зміна.

На основі поділу за цими ознаками формується перелік задач організаційного управління цією системою за функціональними підсистемами (предметами управління), об'єктами, фазами та ритмами управління.

3.2. Організаційна структура управління підприємством

Кожна організація незалежно від розміру базується на формальних і точно визначених взаємовідносинах її членів, які визначаються організаційною структурою підприємства. Така схема містить інформацію про природу функціонування організації, демонструє управлінську ієрархію тощо.

Побудова структури організації охоплює питання вибору структури, рівня делегування й розподілу повноважень, вивчення внутрішнього середовища організації.

Розробка організаційної структури системи управління повинна відповідати таким вимогам:

- створення, якщо є можливість, мінімальної кількості ступенів і ланок;
- забезпечення найкоротших шляхів проходження інформації;
- чітке визначення складу функцій управління для кожної ланки;
- унеможливлення дублювання функцій;
- забезпечення гнучкості структури і зв'язків управління.

Діяльність підприємства і його підрозділів повинна спрямовуватися та координуватися відповідним керівником чи спеціальним органом. Чим глибше розподіл праці на підприємстві, а отже, більше видів діяльності і підрозділів, тим складніше є вся структура органів управління, тим більше в ній *рівнів ієрархії*. Із розширенням масштабів діяльності підприємства відповідним чином зростає кількість рівнів ієрархії.

Функції управління на підприємстві виконує *апарат управління*, до складу якого входить лінійний і функціональний персонал.

Лінійний персонал (директор, його замісники, начальники цехів, їх замісники, старші майстри) здійснюють загальне керівництво, використовуючи права єдиного керівництва та розпорядження.

Функціональний персонал, який входить до функціональних підрозділів управління підприємств і підрозділів, опрацьовує інформацію і готує рішення для використання лінійним персоналом.

Апарат управління поділяється на відносно самостійні і взаємопов'язані частини – *органи управління*. Залежності від організаційно-технічних умов окремий орган управління виконує декілька функцій управління, одну функцію чи її частину.

Відокремлений самостійний орган управління створює *ланку* управління. Сукупність ланок одного рівня управління створює *ступінь* управління. У системі управління підприємством можна виділити декілька ступенів управління (рис. 3.1).

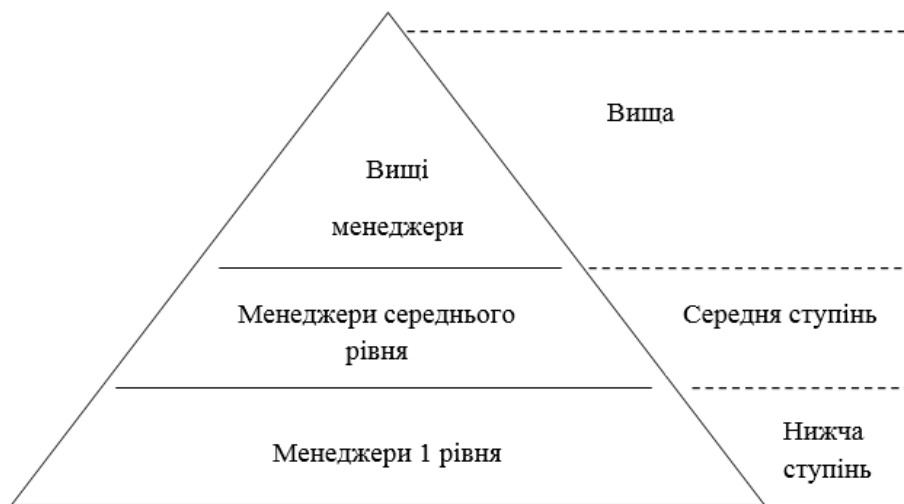


Рис. 3.1. Ступені управління підприємством (рівні менеджменту)

При цьому вищими менеджерами є: голова правління, президент, генеральний директор, директор, замісник директора, головний спеціаліст.

Менеджери середнього рівня – начальник відділу, начальник цеху, замісник начальника цеху.

Менеджери першого рівня – керівники груп, бригадири, майстри.

Масштаби повноважень і відповідальності, які лежать на тому чи іншому рівні управління, визначаються рядом факторів. Передусім це складність, важливість і різноманітність проблем, що вирішуються. Відповідно до рівнів менеджменту можна рекомендувати такий *розподіл повноважень, прав і обов'язків*:

вищі менеджери – визначають цілі, розподіляють стратегічні ресурси, формують організаційну структуру, керують прибутком;

менеджери середнього рівня – дають завдання, планують, приймають рішення, підбирають кадри, навчають персонал, контролюють і координують роботу, підтримують самостійність у роботі співробітників;

менеджери 1-го рівня – приймають самостійні рішення в рамках своєї компетенції і доповідають начальнику, якщо рішення виходить за рамки компетенції; координують свою діяльність з іншими співробітниками.

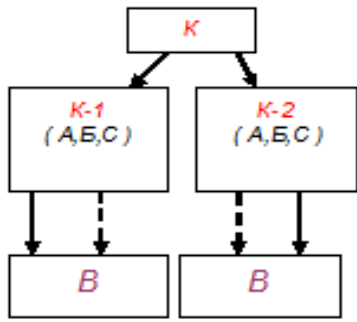
Типи організаційних структур управління

Склад і співвідношення ступенів і ланок управління визначають організаційну структуру управління підприємством. Залежно від співвідношення лінійного та функціонального керівництва виділяють такі основні типи організаційних структур управління:

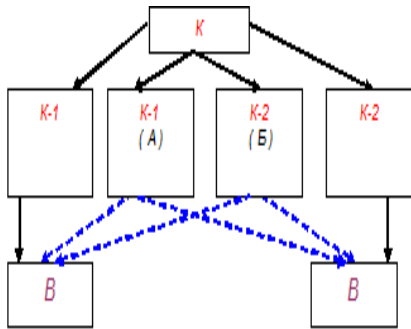
1. *Лінійна структура* (рис. 3.2, а) базується на взаємопідлеглості органів управління відповідно до ієрархії відповідальності. Кожний робітник підлеглий тільки одному керівнику. Лінійний керівник кожної ланки виконує всі функції управління, централізовано приймає всі перспективні й поточні рішення. Така структура управління в логічному сенсі найбільш струнка, унеможливує одержання підлеглими протилежних завдань, проте вона погано пристосована до вирішення нестандартних і комплексних завдань унаслідок принципової обмеженості компетенції керівника.

2. *Функціональна структура управління* (рис. 3.2, б) забезпечує спеціалізовані, функціональні зв'язки на всіх рівнях управління. Підвищуючи принцип керівництва на основі спеціалізації управлінських функцій, вона має ряд недоліків – порушується принцип єдиноначальності, потрібна координація різних видів діяльності.

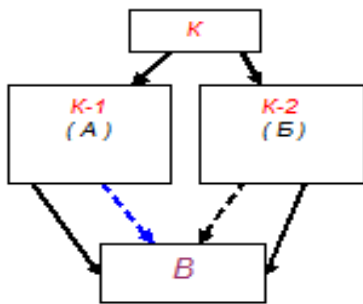
3. *Лінійно-функціональна структура* (рис. 3.2, в) застосовується найбільш широко і поєднує переваги лінійних і функціональних структур. Лінійні ланки приймають рішення і керують, а функціональні – консультують, інформують, планують, що забезпечує досить ефективне управління. Проте ця структура не завжди має потрібну гнучкість і пристосованість у разі появи нових завдань. Тому на основі подальшого розвитку лінійно-функціональної структури створюються матричні, дивізійні, програмно-цільові структури тощо.



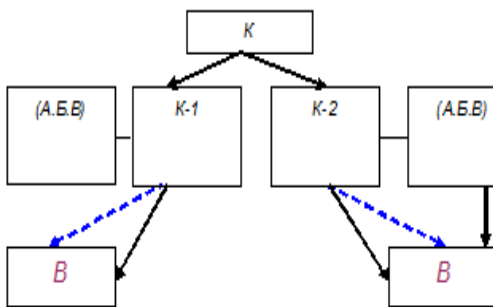
a



b



b



z

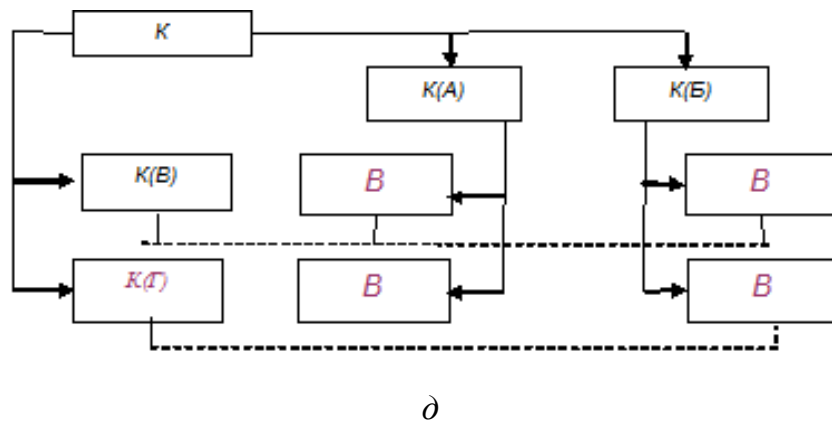


Рис. 3.2. Організаційні структури управління:

a – лінійна; *b* – функціональна; *в* – лінійно-функціональна;

г – лінійно-штабна; *д* – матрична.

К – керівник організації; К (А, В, С) – цільові керівники; А, В, С – функції управління;

В – виконавці; суцільними стрілками показані лінійні зв'язки, штриховими – функціональні

4. *Лінійно-штабна структура* (рис. 3.2, *г*) є початком функціональної спеціалізації апарату управління. Штабні служби допомагають лінійним керівникам в управлінні, але самі не мають права прийняття рішення.

5. *Програмно-цільове управління* полягає в комплексному підході до досягнення заданої мети за допомогою особливої програми, заснованої на горизонтальній координації управління в умовах лінійно-функціональної структури. Для цього створюються органи, наділені певними повноваженнями, які здійснюють організаційне та спеціалізоване керівництво виконання цільової програми (управління проектами).

6. *Матрична структура управління* (рис. 3.2, *д*) відрізняється закріпленням за кожним працівником функціональних служб певного проекту (продукту). Для цієї структури характерно призначення керівника проекту, головного конструктора тощо.

Розглянуті види структур управління мають багато модифікацій, які найбільш повно відповідають особливостям науково-технічного рівня кожного підприємства.

Організаційна структура управління підприємством залежно від його виробничої структури поділяється на *безцехову, цехову і корпусну*.

Під час вибору цехової чи без цехової структури керуються нормами управління. *Норма управління* – це число осіб, які безпосередньо підлегли одному керівнику, якими він може ефективно керувати. Експертним шляхом встановлено три основні варіанти чисельності робітників (ІТП, службовців, робітників), безпосередньо підлеглих одному керівнику: 4...7 чол. – у разі виконання *різних* функцій; 8...20 чол. – у разі виконання *схожих* функцій; 21...40 чол. – у разі виконання *однакових* функцій.

У *безцеховій* структурі управління майстри, які очолюють виробничі дільниці, підлегли безпосередньо керівнику підприємства. Така структура застосовується на підприємствах із чисельністю персоналу до 100 чол. Безцехова структура забезпечує централізацію функцій управління, значно розширює права й підвищує відповідальність майстрів.

Цехова структура управління застосовується за кількості робітників на взаємопов'язаних дільницях, які об'єднуються в цех, не менше ніж 500 чол. Цех очолює начальник, який підлеглий керівнику підприємства.

На великих підприємствах застосовується *корпусна структура*. У такому випадку організаційна структура управління має 4 рівні: директор – начальник виробництва – начальник цеху – майстер. У цеховій структурі маємо три ступені управління (директор – начальник цеху – майстер). У безцеховій структурі – два ступені (директор – майстер дільниці).

Задача менеджера полягає в тому, щоб вибрати структуру, яка найкраще відповідає цілям і завданням організації, а також внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на неї. Конкретну організаційну структуру управління визначають ряд факторів:

1. *Вихідна інформація* – характеристика об'єкта управління, інформаційні та матеріальні зв'язки об'єкту, склад задач управління.
2. *Впливові фактори* – технологія, персонал, зовнішнє оточення, система рішень, розмір підприємства, стратегія бізнесу.
3. *Ознаки структуризації* – функціональне призначення, кількість підлеглих, група споживачів, регіон, процеси, що обслуговуються.
4. *Параметри, що визначаються* – число рівнів управління, розподіл працівників, кількість підрозділів, ступінь автоматизації робіт, кількість підлеглих, маршрут руху інформації, розподіл обов'язків.
5. *Оціночні параметри* – витрати на утримання системи управління, напруженість праці, інформаційне навантаження на працюючих, час обробки інформації, час вирішення задач управління.

6. *Ознаки оптимальної структури* – невеликі підрозділи з висококваліфікованим персоналом, невелика кількість рівнів управління, швидка реакція на зміни, висока продуктивність.

Організаційна структура управління підприємством з виробництва стінових і оздоблювальних матеріалів розробляється на основі функцій управління підприємством.

Типові організаційні структури та нормативи розробляються для кожної галузі промисловості. Це забезпечує єдиний підхід до визначення складу загальнозаводських і цехових служб, їх підлеглості, а також розподілу праці за функціями управління.

Типова організаційна структура вибирається відповідно до групи, до якої вона належить, і визначає також розподіл обов'язків в апараті управління.

На основі типової структури розробляється організаційна структура конкретного підприємства, яка затверджується його директором.

Директор (начальник, управляючий) здійснює загальне керівництво і несе повну відповідальність за його стан і діяльність. Він діє від імені підприємства, представляє його в усіх організаціях, розпоряджається майном і засобами підприємства. У межах своєї компетенції видає накази, приймає і звільняє робітників, призначає міри заохочення та стягнення. Крім замісників, директору безпосередньо підлеглі виробничі цехи й дільниці, бухгалтерія, ВТК, відділ кадрів. На великих підприємствах директор управляє виробничими цехами через заступника з виробництва.

Першим заступником директора є *головний інженер*, який проводить на підприємстві технічну політику. Він відповідає за впровадження досягнень науки і техніки, якість продукції, організацію роботи з винахідництва тощо. Головному інженеру зазвичай підлеглі технічні служби підприємства: виробничо-технічний відділ, конструкторсько-технологічне бюро, лабораторія, відділи головного механіка й енергетика. Головний інженер дає вказівки виробничим підрозділам з усіх технічних питань.

Замісник директора з постачання та збуту керує відділами постачання, збуту, транспортними цехами, складським господарством, охороною матеріальних цінностей, службами побуту.

На великих підприємствах є посада замісника директора з економічних питань – *головного економіста*, який організує роботу в галузі техніко- економічного планування виробництва, праці та заробітної

плати, фінансів і відповідає за економічні результати діяльності підприємства.

Основну питому вагу в чисельності апарату управління мають майстри (45 %) і начальники цехів (20 %). Безпосередньо управління процесом виробництва здійснює *начальник цеху*, який підлеглий директору заводу. У великих цехах існує цеховий апарат управління: механік, енергетик з підлеглими йому ремонтними бригадами, економіст, нормувальник (рис. 3.3).

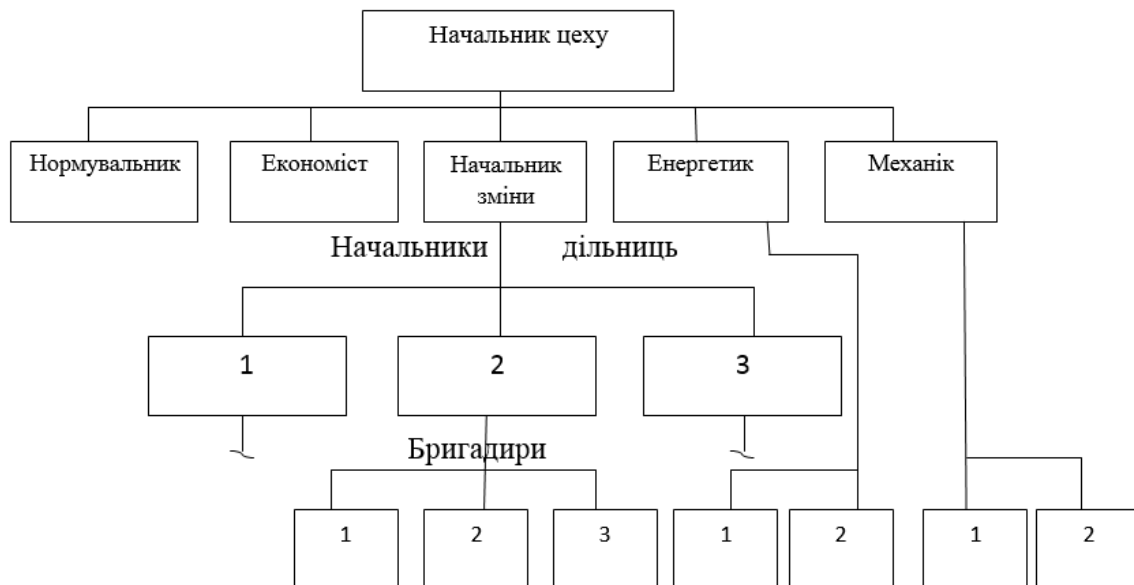


Рис. 3.3. Організаційна структура управління цехом

Начальник цеху має право: приймати на роботу і за згодою з профспілками звільняти робітників, вносити в дирекцію пропозиції про преміювання робітників цеху чи стягнення з них.

Важливою ланкою в організації виробництва є *майстер*, який безпосередньо підлеглий начальнику цеху. До обов'язків майстра входить: забезпечення виконання дільницю планових завдань, здійснення раціонального розташування робітників і встановлення виробничих завдань бригадам тощо. Майстер керує колективом дільниці за допомогою бригадирів.

Контрольні запитання для самоперевірки

1. З яких двох взаємопов'язаних систем складається виробнича система?
2. Які зв'язки існують у виробничих системах?
3. Дайте визначення процесу управління підприємством.

4. Що входить до складу комплексного забезпечення управлінням?
5. Що таке декомпозиція процесу управління?
6. Який персонал включає апарат управління підприємством?
7. Охарактеризуйте основні типи організаційних структур управління
8. Які фактори визначають конкретну організаційну структуру?

ЛЕКЦІЯ 4

- 4.1. Інформаційні системи в управлінні підприємством
 - 4.2. Соціально-психологічні аспекти управління
 - 4.3. Прийняття управлінських рішень
- Контрольні запитання для самоперевірки

4.1. Інформаційні системи в управлінні підприємством

Прийняття управлінських рішень на всіх рівнях ієрархії управління неможливо без повної і достовірної інформації.

Комунікаційним зв'язкам процесу управління сприяє розвиток інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури – комп'ютерних мереж, локальних обчислювальних мереж, систем передавання даних. Широке використання засобів обчислювальної техніки й телекомунікаційного зв'язку, інформаційних продуктів, а також надання інформаційних послуг створюють передумови для формування ринку інформаційних технологій.

Складність управління зростає пропорційно обсягу інформації, який треба переробляти. *Фактори зростання обсягів інформації:* збільшення номенклатури продукції та її швидка зміна; зростання складності продукції, зростання вимог до якості.

До інформації висуваються такі *вимоги:* повнота, достовірність, синхронність, мінімальна трудомісткість, мінімальна довжина каналів, агрегування інформації.

Види інформації та інформаційних ресурсів

Інформацію класифікують за:

– *змістом* – дані, що відображають матеріальні, виробничі, соціальні, технічні та технологічні параметри діяльності; нормативно-

довідкова інформація (дані про норми, нормативи, що регулюють виробничу, соціальну та іншу діяльність об'єктів управління); нормативно-правова (визначає діяльність державних органів управління, включає законодавчі й нормативно-правові акти, договірні обов'язки); персональна;

– *проблемно-орієнтованим напрямом* – технічна (відбиває процеси переміщення й перетворення матеріалів та енергії у виробничій системі); економічна (характеризує кількісну сторону виробничо-господарчої діяльності підприємства); соціальна, правова, суспільно-політична тощо;

– *ієрархією управління* – державний, регіональний, галузевий рівень; рівень підприємств і організацій;

– *функціями управління* – планова, проектна, контрольна-облікова, прогнозна, оперативного регулювання, прогнозна;

– *часовим аспектом* – ретроспективна, поточна, прогнозна;

– *способом утворення* – первинна, вторинна;

– *інформаційною наповненістю* – занадто повна, повна, недостатня;

– *формою представлення* – знакова, графічна, текстова, просторова, аудіо- і відеоінформація.

Інформаційні ресурси – сукупність даних, які фіксують прийняті рішення за змістом, обсягом, розміщенням і формами організації інформації, що циркулює в процесах управління.

Інформаційні ресурси можна класифікувати: *за формами власності* – державні, недержавні, змішаної власності; *за споживчою орієнтацією* – предметні, проблемні, інтегровані; *за характером використання* – персоніфіковані, локальні, особисті; *державні потенційно доступні*, доступ до яких регламентується правовими нормами; *державні закриті*, доступ до яких має обмежений характер; *загальнодоступні*: архіви, бібліотечні фонди тощо; *інформаційні ресурси недержавних підприємств і організацій*, доступ до яких визначається власником і здійснюється переважно на комерційній основі; засоби опису та навігації інформаційних ресурсів; інтернет.

Інформаційні технології в процесах управління. *Інформаційна технологія* – раціональна організація інформаційного процесу збирання, доступу, обробки, зберігання, доставки та представлення даних.

За видами інформаційних технологій розрізняють: технології формування інформаційних ресурсів; технології інформаційно-аналітичної обробки даних; технології електронного документообігу; технології доступу до інформаційних ресурсів; геоінформаційні технології; технології

підтримки процесу прийняття рішення; технології забезпечення інформаційної безпеки.

Сучасні програмно-апаратні засоби систем управління. Програмні засоби можна класифікувати таким чином: системне програмне забезпечення (операційні системи, системи передачі даних, системи управління базами даних); прикладне програмне забезпечення (засоби аналітичної обробки інформації, засоби графічного, мультимедійного та геоінформаційного відображення; засоби електронного документообігу; текстові системи); інструментальні програмні засоби.

4.2. Соціально-психологічні аспекти управління

Підприємство являє собою *соціальну систему*, яка функціонує завдяки безпосередній взаємодії людей і створених ними машин.

Управління в соціальних системах – *функція людини*, яка виступає як *суб'єкт* і *об'єкт* управління. Об'єктом управління може бути окрема людина чи група людей, об'єднаних у колективний орган. В управлінні колективами визначальне значення мають соціально-психологічні закономірності (внутрішньо групові відносини, престиж, симпатії, лідерство тощо).

Виробнича організація виступає сукупністю *формальних і неформальних груп*, члени яких мають стійкі соціальні зв'язки.

За формальної організації управління його зміст якої зафіксовано у відповідних документах (положеннях, інструкціях, методиках, нормативах, правилах тощо). Така організація потрібна, проте надмірне її застосування може викликати негативні наслідки, насамперед бюрократію. *Формальними групами є:* групи керівників; виробничі групи; комітети. *Неформальна організація управління* не має формалізованих атрибутів, базується на моральних нормах, які відображають свідомість людей і силу суспільної думки.

Соціально-психологічна характеристика виробничого колективу: наявність виробничих зв'язків; спільність задач; погодженість структури колективу; психологічний клімат в колективі.

Структура трудового колективу залежить від функцій колективу, а також від соціальних та індивідуальних особливостей його членів.

Функціональна структура оснований на розподіленні й кооперації праці членів колективу із врахуванням кваліфікації, можливості

використання одержаних знань, умінь і навичок, виробничих контактів тощо.

Соціально-демографічна структура визначається такими характеристиками, як стать, вік, сімейний стан, професія, соціальний стан.

Соціально-психологічна структура взаємовідносин у колективі характеризується міжособистими відносинами, які ґрунтуються на симпатіях та антипатіях, тісних і слабких контактах, авторитеті окремих членів колективу.

Роль керівника у формуванні виробничого колективу

Робочий процес керівника на підприємстві має двоякий характер: з одного боку, виконує інтегрування функцій управління, з іншого – має яскраво виражений суспільний характер. Незалежно від рівня керівництва й чисельності колективу існують такі задачі керівника:

- виховання у членів колективу всебічного розуміння господарчої політики підприємства;
- розподіл обов'язків між членами колективу;
- оцінка особистих, ділових і професійних якостей членів колективу і врахування цих якостей під час розподілу виробничих обов'язків і завдань;
- проведення професійної консультації робітників колективу;
- забезпечення умов для зростання кваліфікації і творчої активності членів колективу. Під час створення колективу для його згуртованості керівник повинен враховувати ряд соціально-психологічних факторів, як-от вік, стать, освіта, темперамент тощо.

Сукупність прийомів і методів, які використовуються в процесі рішення задач, характеризує стиль роботи керівника (типи керівництва).

Наука про управління розрізняє три основні типи керівництва: автократичний, демократичний (колегіальний), ліберальний.

У разі *автократичного типу керівництва* рішення приймаються одноосібно, усі зв'язки зосереджуються на керівнику, що централізує і підвищує оперативність його впливу на колектив. Проте такий тип керівництва сприяє пригнобленню ініціативи робітників, свавілля, створює психологічний бар'єр між керівником і підлеглими, надмірне адміністрування.

Демократичний тип керівництва відрізняється широким залученням членів колективу до розробки та прийняття рішень; використанням колективних форм обговорення; розподілом повноважень між керівником і

його помічниками; забезпеченням умов до активності та творчості співробітників. Однак у надзвичайних ситуаціях, коли не вистачає часу для дискусій і обговорень, а треба швидко прийняти рішення, цей тип керівництва може себе не виправдати.

Ліберальний тип керівництва характеризується мінімальним втручанням керівника в діяльність колективу; наданням великої самостійності членам колективу; створенням умов для індивідуальної і колективної творчості. Такий тип керівництва виправдовує себе лише в тих випадках, коли робота співробітників має індивідуальний, творчий характер, а в умовах виробництва дезорганізує роботу колективу.

Мотивація – це процес створення умов, що впливають на поведінку людини і дають змогу спрямувати її в потрібний для організації бік, зацікавити її в активній і сумлінній праці, старанності під час виконання необхідних задач.

Мотиви бувають *зовнішніми*, пов'язаними з дією на людину факторів, існуючих незалежно від неї, і *внутрішніми*, які породжені певним ставленням людини до своєї діяльності. Зовнішні мотиви називають *стимулами*. Стимули можуть бути матеріальними (наприклад, гроші) чи нематеріальними (слава, повага).

Співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людей, визначає *мотиваційну структуру* останньої. На неї впливають багато обставин, у тому числі ціннісна орієнтація особистості, її характер, посада, статус, кваліфікація.

До методів задоволення потреб вищого рівня належать:

– *соціальні потреби* – забезпечувати робітників такою роботою, яка давала б можливість їм спілкуватися; створювати на робочих місцях дух єдиної команди; не руйнувати неформальні групи, якщо вони не наносять організації реального збитку; створювати умови для соціальної активності членів колективу поза його рамками;

потреби в повазі – пропонувати підлеглим більш змістовну роботу; високо оцінювати й заохочувати досягнені результати; залучати підлеглих до формулювання цілей і опрацювання рішень; делегувати підлеглим додаткові права та повноваження;

потреба в самовираженні – забезпечувати можливість для навчання та розвитку; заохочувати й розвивати творчі здібності колективу.

Способи мотивації умовно можна розділити на дві великі групи, одну з яких становлять *економічні*, а другу – *неекономічні*; останні, зі свого боку, поділяються на організаційні та моральні.

До організаційних способів мотивації можна віднести мотивацію цілями, мотивацію участі у справах фірми чи підприємства та мотивацію збагаченням роботи.

Мотивація цілями полягає в тому, що великі, важкі, цікаві цілі зацікавлюють людей, пробуджують у них дух боротьби, змагання, намагання досягнути високих результатів.

Мотивація участі у справах фірми передбачає представлення робітникам права голосу для вирішення ряду проблем (здебільшого соціального характеру); залучення їх до процесу колективної творчості; консультація з ними щодо спеціальних питань; реальне делегування їм прав і відповідальності.

Мотивація збагаченням праці полягає в наданні людям більш змістовної, важливої, цікавої роботи із широкими перспективами професійного й посадового росту.

До моральних способів мотивації відносять визнання, яке може бути особистим і публічним.

4.3. Прийняття управлінських рішень

Прийняття рішень являє собою процес, який починається з виникнення проблемної ситуації і закінчується вибором рішення – дії з усунення проблемної ситуації.

Етапи процесу прийняття рішень – постановка задачі; формування варіантів рішень; вибір оптимального рішення.

На етапі функціонування виробничих систем проблеми, які потребують вирішення, виникають у таких випадках: функціонування системи на цей час не забезпечує досягнення поставлених цілей; функціонування системи в майбутньому не забезпечить досягнення поставлених цілей; необхідна зміна цілей системи.

Ціль – ідеальне уявлення бажаного стану чи результату рішення. Коли фактичний стан не відповідає бажаному, виникає *проблема*. *Проблемна ситуація* – умови, які визначають появу проблеми та потрібні для постановки задачі

Рішення приймає людина (ОПР – особа, що приймає рішення, одна особа або декілька осіб), що здійснює вибір альтернатив і відповідальна за прийняте рішення.

Переваги – інтегровані оцінки якості рішення, що враховують об'єктивні характеристики та суб'єктивні уявлення про ефективність рішень. Вибір найкращого рішення визначається критерієм вибору (індивідуальні ОПР) чи на основі принципу узгодження вибору (групові ОПР).

Кінцевим результатом процесу прийняття рішення є рішення, що являє собою керування до дії (спосіб дії, план роботи, варіант проєкту тощо). *Допустиме рішення* – рішення, що задовольняє обмеження (ресурсні, правові, морально-етичні). *Оптимальне рішення* – допустиме рішення, що забезпечує екстремум критерія вибору або задовольняє принципу узгодження.

Ефективність рішення – співвідношення ступеня досягнення цілі та потрібних для цього витрат.

Типи проблем:

– *стандартна проблема* – повна ясність та однозначність цілей, альтернатив і витрат (розрахунок потреби в устаткуванні, матеріалах, робочій силі відповідно до заданої виробничої програми);

– *добре структурована проблема* – проблема має багатоваріантний характер, усі елементи і зв'язки можуть бути подані кількісно (вибір варіанта реконструкції підприємства або використання виробничої потужності). Для задач прийняття рішення в таких проблемних ситуаціях використовуються економіко-математичні моделі;

– *малоstrukturована проблема* – поряд із добре вивченими, кількісно визначеними елементами є також невідомі й невимірювані компоненти, що мають суттєву невизначеність (створення нового виробництва, вибір стратегії розвитку підприємства);

– *неструктурована проблема* має значну невизначеність і неформалізованість цілей та альтернатив (формування довгострокових планів науково-технічного розвитку). У прийнятті рішення стосовно таких проблемних ситуацій визначальну роль грають досвід, інтуїція ОПР та експертів.

Задачі прийняття рішень класифікують:

1) *за визначеністю інформації* – задачі в умовах визначеності стосуються повної та достовірної інформації щодо проблемної ситуації,

цілей, обмежень і наслідків рішень. До числа таких задач належать задачі розміщення ресурсів, управління запасами, транспортні задачі тощо. Для вирішення цих задач приймаються різні методи оптимізації, наприклад математичного програмування. Роль людини в рішенні цього класу полягає в приведенні реальної ситуації до типової задачі математичного програмування і в затвердженні оптимального рішення; *задачі в умовах імовірнісної визначеності* – неповнота й недостовірність інформації враховується шляхом розгляду випадкових подій і процесів із використанням імовірнісних характеристик; *задачі в умовах невизначеності* характеризуються неповнотою й недостовірністю інформації, різноманітністю та складністю впливу різних факторів (соціальних, економічних, політичних, технічних). У силу цього немає адекватних математичних моделей для визначення оптимальних рішень, а основну роль у пошуку оптимального чи допустимого рішення грає людина;

2) *за кількістю осіб, що приймає рішення*: індивідуальні – рішення приймає одна особа; *групові* – рішення приймає колективний орган;

3) *за використанням експерименту для отримання інформації* – задачі з використанням відомої інформації; задачі, визначені експериментально;

4) *за кількістю цілей* – одноцільові (однокритеріальні); багатocільові (багатокритеріальні);

5) *за змістом* – економічні, політичні, технічні, дослідницькі, проєктні тощо;

6) *за тривалістю дії* – довгострокові, спрямовані на досягнення генеральних довгострокових цілей; середньострокові; короткострокові.

Процес прийняття рішення складається з ряду послідовних етапів і процедур.

1. На етапі *виявлення й постановки проблеми* знаходять відповіді на запитання: яку проблему і в яких умовах потрібно вирішувати? Якими засобами і силами? Який план на випадок непередбачуваних ситуацій? Проходить ідентифікація груп проблем – деяких слід уникнути будь-якою ціною, інші потрібно усунути, приклавши зусилля, іншим слід оказати тільки поверхневу увагу.

2. *Етап формування варіантів рішення*. Він передбачає: аналіз проблемної ситуації – розбивання задачі на етапи; формування гіпотетичних ситуацій; формулювання цілей з використанням конкретних і

зрозумілих термінів; визначення точної різниці між теперішньою ситуацією і тим, як усе повинно бути; визначення обмежень; перерахування альтернативних рішень і їх аналіз з погляду зусиль, вартості, затраченого часу, ризику (Чи не буде рішення коштувати дорожче, ніж сама проблема?); вимір переваг рішень з погляду зусиль, вартості, часу та ризику.

3. Вибір оптимального рішення: визначення допустимих рішень; формування критеріїв вибору рішень; визначення ефективності рішень; вибір єдиного (оптимального) рішення.

Принципи постановки задач прийняття рішень. Загальними принципами постановки задач прийняття рішення у виробничих системах є такі:

1. *Чітке визначення цілі* в конкретному, кількісно визначеному вигляді. Будь-яке рішення дає ряд результатів, і досягнення кожного з них може стати ціллю. Із множини можливих цілей слід вибрати найбільш важливу.

2. *Врахування обмежень* під час прийняття рішень, без яких рішення не може бути реалізоване. Більшість обмежень, які враховуються під час прийняття рішення, відображають або обмеженість ресурсів (грошових, трудових, матеріальних, часу тощо), або вимоги до обсягів і якості продукції (послуг).

3. *Розгляд достатнього переліку альтернативних варіантів* досягнення мети з врахуванням її багатоваріантності

4. *Достатньо повне врахування різноманітних наслідків* – реалізація варіантів рішень як у системі, так і в довкіллі.

Управлінське рішення найчастіше приймає керівник, і він повинен враховувати реакції підлеглих: психологічну підтримку або несприйняття.

Методи експертних оцінок використовуються для аналізу складних неформалізованих проблем, таких, наприклад, як прогнозування, планування й розробка програм діяльності, нормування праці, вибір перспективної техніки, оцінка якості продукції тощо. Опитування експертів є центральним етапом сумісної роботи експертів і осіб, які приймають рішення. Основні види опитування – анкетування; інтерв'ювання; метод Дельфі; мозковий штурм (мозкова атака, генерація ідей); дискусія.

Обробка експертних оцінок проводиться з метою одержання узагальнених даних і нової інформації, яка міститься в прихованій формі в

експертних оцінках, що використовуються для формулювання рішення проблеми.

Контрольні запитання до самоперевірки

1. Охарактеризуйте види інформації і інформаційних ресурсів.
2. Що таке інформаційні технології? Види інформаційних технологій.
3. Як класифікують сучасні програмно-апаратні засоби управління?
 1. Що передбачає робочий процес керівника?
 2. Назвіть основні типи керівництва.
 3. Назвіть основні способи мотивації.
 4. Охарактеризуйте основні етапи процесу прийняття рішення.
 5. Назвіть основні типи проблем і задач прийняття рішення.

Змістовний модуль 3. Планування і регулювання виробництвом (лекції 5, 6)

ЛЕКЦІЯ 5

5.1. Задачі, принципи та види планування діяльності підприємства

5.2. Організація планування та регулювання діяльності підприємства

5.3. Стратегічне планування на підприємстві

Контрольні питання до самоперевірки

5.1. Задачі, принципи та види планування діяльності підприємства

Планування – процес створення і прийняття рішень, які дають змогу забезпечити ефективне функціонування та розвиток підприємства в майбутньому.

Це функція управління, що вміщує: аналіз ситуацій і факторів зовнішнього середовища; прогнозування; розробку плану; реалізацію плану.

*Об'єктами планових рішень є: постановка цілей і прийняття стратегії підприємства, розподіл і перерозподіл ресурсів відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства, визначення необхідних стандартів тощо. Прийняття таких рішень є змістовною стороною процесу планування, що розглядається в *широкому* розумінні слова. Планування у *вужькому* змісті слова зводиться до створення спеціальних документів – планів, що визначають конкретні кроки підприємства з досягнення основних цілей у рамках планового періоду.*

Задачі планування діяльності підприємства – вибір оптимальної стратегії на перспективу на підставі прогнозів альтернативних варіантів стратегічних планів; забезпечення стійкості функціонування й розвитку підприємства; формування оптимального складу нововведень і інновацій; структуризація цілей інноваційної діяльності; комплексне забезпечення виконання планів; формування організаційно-технічних і соціально-економічних заходів для забезпечення виконання планів; координація виконання планів за завданнями, виконавцями, ресурсами, термінами, місцем і якістю робіт; стимулювання виконання планів.

Принципи планування. Основним принципом ринкового планування в умовах виробничої демократії є участь максимального числа співробітників ц роботі над планом уже на самих початкових її етапах.

Другим основним принципом планування є безперервність, яка обумовлена відповідним характером господарської діяльності підприємства, унаслідок чого планування розглядається не як одиничний акт, а як постійний процес складання планів, постановки цілей, розробки стратегій, розподілу ресурсів, складання проєктів перебудови організації відповідно до зміни умов.

Третій принцип – економічна обґрунтованість плану – плани повинні передбачати такий шлях досягнення цілі, який пов'язаний із максимумом одержуваного ефекту, а витрати на складання плану бути мінімальними;

Четвертий принцип – координація і інтеграція. Координація планової діяльності відбувається «по горизонталі», між всіма підрозділами одного рівня, а інтеграція – «по вертикалі», між вищими та підпорядкованими.

Крім перерахованих, на практиці використовуються й інші принципи: наступність стратегічного та поточного планів; ранжування об'єктів планування за їх важливістю; адекватність планових показників; узгодженість плану з параметрами зовнішнього середовища системи управління; варіантність плану; збалансованість плану (за умови забезпечення резерву найважливіших показників); автоматизація системи планування; забезпечення зворотного зв'язку системи планування.

5.2. Організація планування та регулювання діяльності підприємства

Форми планування залежно від тривалості планового періоду: перспективне (на період > 5 років); середньострокове (на період від 1 до 5 років); поточне (до року), яке вміщує піврічне, кварталне, місячне, тижневе (декадне), добове планування.

Форми планування залежно від змісту планових рішень:

– *стратегічні плани* – розробка і прийняття перспективних рішень (прогнозів, проєктів програм і планів); *тактичні плани* – середньострокове планування економічного й соціального розвитку підприємства у вигляді комплексної програми виробничої, господарської і соціальної діяльності підприємства на відповідний період; *оперативно-календарні плани* – короткострокове планування виробничого процесу. Ці плани мають вузьку спрямованість, високу ступінь деталізації і характеризуються великою різноманітністю прийомів і методів, що використовуються;

– *інвестиційні проекти* – плани капітальних вкладень, що спрямовуються на створення нових чи модернізацію виробничих потужностей;

– *бізнес-план* – план створення нової фірми чи підприємства, програма діяльності підприємства, план конкретних заходів із досягнення конкретних цілей діяльності підприємства, що передбачає оцінку очікуваних витрат і доходів. Розробляється на основі маркетингових досліджень.

Рис. 5.1. Види планування на підприємстві

Реалізації принципів планування сприяє використання деяких *правил і вимог*:

1. *Зв'язок рівнів управління:*

- планування «зверху вниз» (деталізація плану);
- планування «знизу нагору» (укрупнення плану);
- робота без плану (повне делегування повноважень);
- планування в зоні результату (часткове делегування).

2. *Прив'язка до календаря:*

- жорстке планування за датами завершених робіт;
- вільне планування черговості робіт.

3. *Довжина горизонту планування:*

- планування на один інтервал (дискретне планування);
- ковзне планування (плановий горизонт більше за звітний термін);
- гнучке планування (з вибором планового горизонту).

4. *Вплив попереднього результату:*

- планування з «нуля» (попередні зобов'язання пропадають);
- «повернене» планування (зобов'язання залишаються).

5. *Змінна планування:*

- планування за замовленнями;
- планування за групами продукції;
- планування за техніко-економічними показниками;
- комбіноване планування.

6. *Потоки в плануванні:*

– потік продукції: сировина, матеріали – склад готової продукції – виробництво – доставка споживачам;

– потік витрат: витрати на сировину, робочу силу, обладнання – вартість готової продукції – собівартість – витрати на реалізацію.

5.3. Стратегічне планування на підприємстві

Виробнича стратегія – детальний всебічний план як засіб прогнозування майбутніх проблем і можливостей для забезпечення існування місії організації і досягнення її цілей.

Економічна стратегія передбачає ефективне досягнення цілей економічними методами і засобами.

Стратегічне управління в організації здійснюється на трьох рівнях:

1. *Загальна стратегія організації* (система цілей) – головне призначення підприємства, його загальні і специфічні цілі, ранжовані з урахуванням можливих термінів і послідовності їх реалізації.

2. *Стратегія економічних планів* – подальше опрацювання загальної стратегії, орієнтованої на конкретні структурні підрозділи; передбачає цілі й установки на прибуток, оборот, частку ринку; аналіз позиції на ринку тощо.

3. *Функціональне планування* виконується для певної функції організації: продажу, закупівлі, виробництва, розробки продукції тощо з метою оптимального використання людських і матеріальних ресурсів.

Зазвичай підприємство має не одну, а декілька стратегій, головною серед яких є генеральна стратегія. На випадок непередбачуваного повороту подій, наприклад банкрутства, розробляються ситуаційні стратегії, які вказують «відхідний шлях».

Формування основного призначення (місії) підприємства є найважливішим елементом (ціллю) економічної стратегії.

Місія – чітко визначена причина існування організації як основна загальна її ціль. Під час формування місії організації встановлюється задача організації з погляду основних послуг і виробів, її основних ринків і основних технологій; визначається зовнішнє середовище; формується культура (робочий клімат) організації.

Місія підприємства визначає його *виробничий профіль*, тобто склад, структуру і якісні характеристики ресурсів. Виробничий профіль характеризує пристосовуваність виробничого апарату підприємства до достатньо тривалого випуску певної продукції.

Основні складові і види стратегій

Економічна стратегія підприємства поділяється на такі основні складові (рис. 5.2):

Рис. 5.2. Складові економічної стратегії підприємства

Таким чином, *економічна стратегія* – це сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, що об'єднані єдиною глобальною метою – створення та підтримки високого рівня конкурентної переваги підприємства.

Процес та правила формування стратегії підприємства

Виробнича стратегія підприємства і його конкретних підрозділів формується на основі його економічної стратегії. Система формування економічної стратегії динамічна. Наявність зворотних зв'язків між портфелем стратегічних контрактів і локальними цілями потребує постійного моніторингу ситуації у внутрішній та зовнішній діяльності підприємства. За його результатами вносяться необхідні корективи як у місію, так і в портфель стратегічних контрактів, проводиться переоцінка конкурентоспроможності підприємства.

Виходячи із сутності й особливостей економічної стратегії, можна виділити такі **етапи формування стратегії підприємства**:

1. ***Формулювання стратегії*** – визначення цілі економічної діяльності організації, що базується на всебічному аналізі ситуації, врахуванні внутрішніх і зовнішніх умов; *аналіз зовнішнього середовища; обстеження сильних і слабких сторін організації*, а саме фінансового стану, структури витрат, трудових ресурсів; *маркетинг* – доля ринку та конкурентоспроможність; різноманітність і якість асортименту продукції; ринкова статистика; ринкові дослідження й розробки; передпродажне та післяпродажне обслуговування клієнтів; ефективні реклама та збут товару; *виробництво* (можливість зниження ціни і за рахунок чого; можливість використання нових матеріалів з вибором різних постачальників; сучасність устаткування й ефективність його обслуговування; спрямованість закупівлі на зменшення величини матеріальних запасів і узгодженість входу матеріалів і виходу продукції; можливість обслуговування ринків, де відсутні конкурентні організації; ефективність

навної системи контролю якості; ефективність організації виробничого процесу та можливість її покращення); *формулювання стратегії*.

2. ***Придання стратегії конкретної форми.*** Сформульована стратегія повинна бути втілена в діяльність організації у формі програми заходів, планів і бюджетів. За це відповідають оперативні управляючі.

3. ***Оцінка та контроль*** – це процес детального розгляду результатів діяльності менеджера. *Оцінка стратегії* – внутрішня сумісність із можливостями організації; прийнятність визначеної міри ризику; достатність ресурсів; урахування зовнішніх перешкод і можливостей; ефективність використання ресурсів організації.

Перш ніж сформулювати форми стратегічного управління виробництвом, потрібно відмітити деякі особливості економічної стратегії управління, які відрізняють її від короткочасного управління виробництвом.

Перша особливість полягає в тому, що процес розробки економічної стратегії не завершується якоюсь негайною дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямів, рух по яких повинен забезпечити бажаний приріст рівня конкурентного статусу підприємства і, як наслідок, рівня його конкурентних переваг.

Друга особливість полягає в суттєвій відмінності вибору та реалізації оперативних (тактичних) контрактів, повнота й надійність інформації для яких значно вищі, ніж повнота і надійність інформації, що має підприємство, для вибору й підготовки стратегічних контрактів.

Третя особливість полягає в суттєвому посиленні ролі зворотного зв'язку для розробки економічної стратегії, унаслідок чого ця розробка являє собою циклічний процес із постійним коректуванням початкових цілей у міру уточнення інформації про фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Четверта особливість економічної стратегії полягає в тому, що на рівні стратегічного планування, на відміну від планування на тактичному рівні, досить складно визначити кількісні (абсолютні) показники корисності тих чи інших стратегічних рішень.

Залежно від специфіки внутрішнього і зовнішнього середовища, особливостей самого підприємства, компетентності та підготовленості її

керівництва, *стратегічне управління виробництвом* може існувати в таких *трьох формах*:

– *управління на основі екстраполяції тенденцій*, або випереджувальне управління, – це перспективне управління, що виходить із наступності розвитку підприємства та господарського середовища, що оточує його. На перший план виходить розвиток виробництва і збуту на основі більш ефективного й раціонального використання наявного потенціалу, а головною задачею на перспективу є своєчасне пристосування до якісних змін. Останнє легко розрахувати на основі формул і дати відповідну команду виконавцям;

– *управління на основі передбачення змін* – виходить не з наявних тенденцій і умов, а з тих, які ще тільки можуть скластись у майбутньому і чий ознаки відсутні на цей час;

– *управління на основі гнучких екстрених рішень* використовується, коли події у найближчій перспективі повністю чи частково передбачувані, але розвиток їх проходить так швидко, що відсутня можливість чи сенс змінювати в корні стратегію, а можливо, лише її коректувати. Для цього підприємство організує постійний нагляд за зовнішньою ситуацією і відслідковування тенденцій.

Контрольні запитання до самоперевірки

1. Дайте визначення процесу планування.
2. Які основні принципи і задачі планування?
3. Охарактеризуйте види планування на підприємстві.
4. Які вимоги висувають під час реалізації принципів планування?
5. Дайте визначення виробничої стратегії підприємства.
6. На яких рівнях здійснюють стратегічне управління в організації?
7. Назвіть основні складові економічної стратегії фірми.
8. Які основні етапи формування стратегії підприємства?

9. Назвіть особливості економічної стратегії на відміну від короткочасного управління виробництвом.

ЛЕКЦІЯ 6

6.1. Виробниче планування на підприємстві

6.2. Оперативно-календарне планування та регулювання виробництва

Контрольні запитання для самоперевірки

6.1. Виробниче планування на підприємстві

Поточне планування виробництва охоплює часовий горизонт в один рік і більш короткі періоди. Воно здійснюється у формі розробки поточних (короткострокових і оперативних) планів, які містять тактику вирішення проблем, що стоять перед підприємством на цей плановий період. У цьому зв'язку тактичне планування на практиці ототожнюють із **поточним плануванням виробництва**, яке являє собою сукупність теорії і практики підготовки та ведення процесу діяльності фірми, що забезпечує єдність дії всіх елементів виробництва для досягнення поставлених цілей.

Поточне планування (рис. 6.1) є етапом реалізації стратегічного плану підприємства. За відправну точку поточних планів у ринковій економіці приймається прогноз збуту продукції на поточний рік. Крім цього, на відміну від стратегічного плану, дещо змінюються форми представлення поточних планів.

Поточне планування являє собою сукупність планів за різними видами діяльності підприємства. Розробка поточного плану повинна починатися з підрозділів. Завдання, що стоять перед ними й визначаються потребами реалізації стратегічних цілей, потребують розробки плану дій і наявності ресурсів, що доступні для їх вирішення. У підсумку плани за підрозділами розробляються у вигляді бюджетів чи кошторисів.

Рис. 6.1. Структурна схема поточного планування

Послідовність розробки короткострокових планів

Короткострокові плани, як складова частина поточних планів, розробляються підприємством загалом і окремими підрозділами зокрема на період до одного року (місяць, квартал, півроку, рік) у формі так званих календарних планів. Вони охоплюють такі сфери діяльності, як наукові дослідження, маркетинг, матеріально-технічне забезпечення, збут, виробництво, складаються з врахуванням отриманих замовлень, наявності матеріальних і фінансових ресурсів і переважно мають вигляд бюджетів.

Оперативні плани охоплюють період від одного до десяти робочих днів (до двох календарних тижнів), проте найчастіше вони є добовими. Такі плани зазвичай складаються з трьох основних елементів: виробничих програм цехів, ділянок, ліній, які відображають реальне завантаження виробничих потужностей; оперативних завдань цим підрозділам; планів-графіків руху виробів та їх окремих частин за технологічним ланцюжком.

Послідовність розробки поточного плану за рівнями управління та періодами планування показано на рис. 3.2.

Рис. 6.2. Послідовність розробки короткострокових і оперативних планів за поточного планування

Таким чином, оперативні плани визначають завантаження обладнання, послідовність виконання окремих операцій технологічного циклу, час, що відводиться для цього, розподіл людей з урахуванням виробничих потужностей, матеріальних ресурсів, персоналу. Усе це дає змогу чітко зорієнтувати в просторі і скоординувати в часі рух окремих елементів та виробів у процесі виробництва, забезпечуючи оптимальне (рівномірне) здійснення виробничих процесів.

Формою поточного планування є *річний план*. Це зведений і комплексний план із розвитку техніки, вдосконаленню виробничо-господарчої, фінансово-економічної і соціальної діяльності підприємства. Під час розробки річного плану вирішуються задачі оптимізації використання наявних ресурсів. Підприємство заключає договори щодо постачання, забезпечуючи їх повну відповідність державному замовленню і прямим замовленням споживачів. Річні плани розробляються й

затверджуються самостійно, виходячи з перспективного плану та заключних угод і контрактів. Усі показники плану обґрунтовуються техніко-економічними розрахунками з урахуванням факторів, які відображають зміни в техніці та технології.

6.2. Оперативно-календарне планування та регулювання виробництва

Головна задача оперативно-виробничого планування полягає в забезпеченні узгодженої дії всіх підрозділів підприємства для досягнення рівномірної роботи, ритмічного випуску продукції у визначеному обсязі й номенклатурі за ефективного використання ресурсів.

Рівномірна робота забезпечується плануванням і регулюванням виробництва. Це гарантує своєчасне відправлення продукції споживачам за календарними планами-графіками. Рівномірна робота, яка характеризує виконання однакового об'єму робіт у рівні проміжки часу, називається *ритмічною*.

Нерівномірна, неритмічна робота викликає значні виробничі втрати, простої обладнання й робочих, зниження якості продукції та продуктивності праці, збільшення незавершеного виробництва, збільшення потреби в складських ємностях і в основних фондах, що погіршує техніко-економічні показники.

Для виявлення конкретних причин порушення ритмічності виробництва коефіцієнти рівномірності визначаються за окремими видами виробів, основними і допоміжними цехами, матеріальним забезпеченням, ремонтним обслуговуванням та іншими виробничими процесами і дільницями. Аналіз причин, що викликають нерівномірність виробництва, дає можливість окреслити заходи для оперативного впливу на хід виробничого процесу.

Виникаючі відхилення від календарних планів-графіків потребують коректування й оперативного регулювання ходу виробництва. Ці задачі вирішує *диспетчерування виробництва* – централізований контроль і оперативне управління виробництвом для забезпечення ритмічної роботи, рівномірного та комплектного випуску продукції.

Основою для диспетчерського контролю й регулювання є своєчасна та точна оперативна інформація про хід виникаючих відхилень і перебоїв в роботі окремих підрозділів. Від її якості, своєчасності й обсягу залежить

прийняття оптимальних рішень. Диспетчерська система контролю та регулювання повинна мати попереджувальний характер, що виражається в прогнозуванні можливості появи відхилень від плану в умовах зміни поставок і якості сировини, поломки обладнання, появи браку тощо.

Види календарного планування

Календарне планування за охопленням виробничого процесу поділяється на заводське та цехове. У процесі заводського планування на основі загальнозаводського планового завдання розробляються виробничі програми для кожного цеху й діляниці з випуску продукції на місяць. Заводське планування забезпечує взаємодію і координацію роботи основних і допоміжних підрозділів підприємства. Цехове планування конкретизує планові завдання на певний відрізок часу для виробничих ділянок і окремих постів. При цьому координується робота взаємопов'язаних діляниць, постів і допоміжних служб цеху.

Планування за замовленнями використовується в одиничному і дрібносерійному виробництві з плануванням випуску замовлень.

Вибір системи оперативно-виробничого планування на підприємстві визначається характером продукції, обсягом виробництва, повторенням випуску, неперервністю основних процесів, спеціалізацією виробництва.

Речовинним виразом випереджень є *заділ*, який визначає у натуральному виразі незавершене виробництво на всіх стадіях виробничого процесу. Розрізняють технологічні, транспортні, оборотні, страхові та загальні заділи.

Технологічний заділ складається з виробів, що одночасно перебувають в обробці відповідно до організації виробничого процесу. *Транспортний заділ* визначається розміром транспортних партій, місткістю транспортних засобів і площею площадок для зберігання цього заділу. *Оборотний заділ* є результатом різної продуктивності суміжних процесів, а також характеру надходження й використання матеріалів і напівфабрикатів (поштучно чи партіями, одночасно з надходженням чи пізніше, із зміщенням початку вживання щодо початку надходження). *Страховий (резервний) заділ* – умова безперервної роботи споживаючих ланок на випадок затримки подачі матеріалів і напівфабрикатів від ланок постачання. *Загальний заділ* визначається як сума всіх виробничих заділів. Оптимізація незавершеного виробництва (заділів) є найважливішою задачею оперативно-виробничого планування.

Контрольні запитання для самоперевірки

1. Що таке поточне планування?
2. Визначте основні завдання диспетчерування.
3. Які існують види календарного планування?
4. Що таке виробничий заділ?

Змістовний модуль 4. Маркетинг в управлінні виробничо-господарською діяльністю підприємств (лекції 7, 8)

ЛЕКЦІЯ 7

7.1. Маркетинговий підхід до підприємницької діяльності

7.2. Організація виробничого маркетингу

Контрольні запитання для самоперевірки

7.1. Маркетинговий підхід до підприємницької діяльності

У класичному розумінні маркетинг визначається як підприємницька діяльність, яка керує просуванням товарів і послуг від виробника до споживача. Широкий діапазон маркетингу був офіційно визнаний Американською асоціацією маркетингу (АМА) в 1985 році: «Маркетинг – це процес планування та втілення задуму, просунення та реалізація ідей, товарів та послуг за допомогою обміну, що задовольняє цілі окремих осіб та організацій».

Маркетинг охоплює всі види діяльності, які мають місце на ринку, де *суб`єкти* здійснюють *обмін вартостей товарів і послуг* із метою задоволення індивідуальних і колективних *бажань і потреб*.

Потреба – специфічний стан людини (групи людей чи суспільства), який виникає внаслідок того, що, по-перше, людина існує сама по собі як біологічна істота, по-друге, вона є частиною суспільства і, по-третє, взаємодіє з навколишнім середовищем, тобто суспільством, живою і неживою природою. Потреби існують незалежно від підприємця, який намагається їх пізнати й задовольнити.

Бажання – зовнішня форма вияву потреб. Це потреби, які набули специфічної, конкретної форми відповідно до культурного рівня й особистості людей. Бажання людей залежать від волі та поведінки підприємців і можуть бути сформовані ними.

Попит – це бажання з урахуванням наявної купівельної спроможності, тобто забезпечена грошима потреба в товарах, які реалізуються на ринку.

Ринок – це сукупність наявних і потенційних покупців товару як продукту праці, що виробляється на продаж. Маркетинг має місце тільки тоді, коли люди бажають задовольнити свої потреби за допомогою обміну.

Обмін – це акт одержання від будь-кого бажаного об'єкта з пропозицією чогось взамін.

Розвиток маркетингу

Появлення маркетингу як концепції відноситься до початку 20-го століття. Сучасну теорію і практику маркетингу можна вважати такою, що остаточно склалася, тільки із середини 70-х років. Саме в цей період у США була розроблена адекватна теорії маркетингу система стратегічного управління з орієнтацією на ринок.

Основні напрями розвитку маркетингу:

1. Орієнтація на продукт характерна для перших років після Другої світової війни, коли виробництво товарів було значно нижчим за нагальні потреби; маркетинг спрямовувався на розвиток методів виробництва продукції, а потребам ринку приділялося мало уваги.

2. Орієнтація на продаж обумовлена зростанням обсягу виробництва, що викликало проблему реалізації товарів. Маркетинг спрямовує свої зусилля на рекламу й інші заходи, які сприяють продажу. Але виявилось, що споживачі віддають перевагу ціні та якості продукції. Виникло надлишкове виробництво багатьох товарів. Ресурси були витрачені так, що не відповідали потребам споживачів, підприємств і суспільства. Наслідком стало банкрутство багатьох підприємств.

3. Орієнтація на ринок спрямована на найкраще використання ресурсів окремого підприємства для пристосування продукції до потреб споживачів. У конкурентній боротьбі виживає підприємство з обмеженими ресурсами тоді, коли воно пристосовує свою діяльність до запитів обмеженої групи (сегмента) споживачів.

4. *Соціальна орієнтація на ринок* враховує те, що виходить за рамки отримання підприємством прибутку, це і короткострокові потреби окремих споживачів, і довгострокові інтереси суспільства. Вивчаються наслідки маркетингової діяльності на суспільному рівні, можливості впливу влади на регулювання маркетингової діяльності, екологічні проблеми.

Основні принципи і функції маркетингу

Перший принцип – використання тактики активного пристосування до вимог споживачів з одночасним цілеспрямованим впливом на нього; *другий принцип* – спрямованість на тривалі результати з огляду на прогностичні дослідження; *третій принцип* – орієнтація на досягнення кінцевого практичного результату виробничо-збутової діяльності.

Крім того, дослідження з маркетингу повинні мати такі ознаки: цільова орієнтація (сегментування), гнучкість, регулярність, системність, оперативність.

Згідно з основними принципами маркетингу здійснюється ряд основних *функцій* маркетингу: аналіз навколишнього середовища та ринкові дослідження; розробка товару; збутова політика (програма збуту, ціна та умови продажу, реклама та стимулювання продажу, логістика, сервіс); управління маркетингом (планування, оцінка ризиків та прибутків, контроль ефективності рішень). У сукупності функції маркетингу забезпечують успішну реалізацію згаданих вище принципів.

Навколишнє середовище виробничого маркетингу

На ступінь успіху чи невдачі підприємства впливають ряд факторів.

До *контрольованих факторів* належать:

1. Фактори, якими управляє вище керівництво:

а) сфера діяльності: категорія продукції (житло, енергія, меблі, освіта тощо); функції діяльності (постачання – виробництво – оптова торгівля – роздрібна торгівля); вид володіння (особиста власність, партнерство, корпорація тощо);

б) загальні цілі – встановлені керівництвом завдання, ступінь виконання яких вимірювана кількісно. Рішення, що приймаються вищим керівництвом, конкретизуються керівництвом маркетингових служб і створюють загальну стратегію маркетингу.

2. Фактори, якими управляє служба маркетингу:

а) вибір цільового ринку (сегментування споживачів);

б) визначення цілей маркетингу в орієнтації на споживача (образ фірми, збут, прибуток, просування товару, ціни).

Неконтрольовані фактори (які слід враховувати й передбачати):

1. Споживачі (характеристики, міжособисті впливи, процес прийняття рішення, об'єднання у спілки).
2. Конкуренція.
3. Технологія (науково-технічний прогрес, розробка нових товарів).
4. Уряд (нормування правил підприємницької діяльності).
5. Економіка (врахування неконтрольованих витрат – ціни на сировину, інфляція, ставки заробітної плати тощо).
6. Засоби масової інформації, фінансові кола, громадські групи дій, державні установи (податкова інспекція, держадміністрація).

Пропозиції фірми і вплив неконтрольованого середовища визначають ступінь успіху чи невдачі організації. *Адаптація* – це зміни в плані маркетингу, яку організація проводить, щоб пристосуватися до неконтрольованого середовища.

Види маркетингу

Залежно від попиту можуть використовуватися такі види маркетингу:

1) *конверсійний маркетинг* – для створення активного попиту за негативного значення останнього, здійснюється шляхом перепрофілювання, диверсифікації виробництва;

2) *стимулюючий маркетинг* (за нульового попиту) полягає в необхідності відшукати способи поєднання позитивних якостей, притаманних товару з природними потребами людини;

3) *маркетинг, що розвивається*, потрібен, коли маємо потенційний попит і необхідно зробити його реальним;

4) *ремаркетинг* здійснюється шляхом пошуку нових ринків збуту, якщо на наявному ринку не можна оживити попит, що почав знижуватися, і шляхом оновлення виробництва;

5) *підтримуючий маркетинг* використовується, коли попит точно відповідає можливостям підприємства й потрібно його стабілізувати за рахунок політики цін, забезпечення рекламної роботи тощо;

6) *демаркетинг* використовується в ситуації надмірного попиту і необхідності його зниження шляхом підвищення цін, зниження реклами тощо;

7) *протидіючий маркетинг* зменшує небажаний із соціально-етичного погляду попит;

8) *індивідуальний маркетинг* забезпечує попит на унікальні товари.

Залежно від основних об'єктів уваги, кінцевої мети і способів її досягнення розрізняють маркетинг:

– *виробничий* – здійснюють для отримання прибутку через збільшення обсягів виробництва, зниження собівартості продукції, ефективне використання наявних ресурсів;

– *товарний* – використовують для отримання прибутку завдяки поліпшенню якості, властивостей товарів;

– *збутовий* – потрібен для отримання прибутку через активний збут, використання прогресивних методів торгівлі;

– *ринковий* – використовують для отримання прибутку завдяки орієнтації на споживача, координації виробничої та збутової діяльності.

7.2. Організація виробничого маркетингу

Маркетингове планування – це управлінський процес створення та підтримування відповідності між цілями підприємства та його потенційними можливостями в процесах ринкової діяльності.

Головні завдання маркетингового планування – узгодженість потенціалу підприємства із запитами споживачів відповідних цільових ринків; оптимальне об'єднання всіх видів і напрямів маркетингової діяльності; визначення й обґрунтування переліку маркетингових дій; конкретизація маркетингових дій щодо того, хто, де і коли їх виконуватиме.

Головні принципи маркетингового планування – повнота й комплексність; конкретність, чіткість; безперервність; економічність (витрати на планування мають відповідати отриманому прибутку).

Залежно від *тривалості* плани маркетингу можна поділити на короткострокові (до 1 року), середньострокові (2–5 років) і перспективні (5–15 років).

За змістом планування плани маркетингу поділяють на стратегічні (пошук нових можливостей і продуктів виробництва), тактичні й оперативні (реалізація конкретних можливостей).

За масштабом – на продуктові (для кожної окремої продукції), для всього асортименту продукції або на такі, що є частиною загального господарського плану.

За методами розробки – розроблені за принципом «знизу догори» (на основі інформації, яка надається працівникам служби маркетингу

іншими підрозділами фірми) та «згори донизу» (планова діяльність централізовано керується й контролюється).

Маркетингове стратегічне планування – це управлінський процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства, внутрішня координація та розподіл ресурсів між декількома напрямками діяльності з метою адаптації підприємства до зміни зовнішнього середовища.

Маркетингові дослідження – це систематичне збирання й аналіз даних, пов'язаних із наявною ситуацією щодо маркетингової діяльності підприємства чи організації.

Мета маркетингових досліджень – виявити можливості підприємства посісти конкурентні позиції на ринку, збільшити ймовірність успіху маркетингової діяльності. **Роль** маркетингових досліджень полягає в оцінці потреб, запитів і попиту споживачів.

Основні завдання маркетингових досліджень – дослідити поведінку споживачів; оцінити діяльність підприємства та її конкурентів; зорієнтувати виробництво на випуск продукції, збут якої забезпечений наявними на ринку умовами і дає можливість фірмі отримати запланований прибуток; розробити та здійснити програму маркетингу.

Залежно від інформації, способів її отримання, техніки проведення та кінцевих результатів маркетингові дослідження поділяють на такі види:

1. **Кабінетні** – використовують офіційні друковані джерела, методи економічного аналізу, дають загальні уявлення про стан економічної кон'юнктури, тенденції розвитку ринків, їх стан тощо.

2. **Польові** – використовують особисті контакти, первинну інформацію, є найскладнішими і найдорожчими.

3. **Пілотні** (методи пробного продажу).

4. **Ділові контакти** з представниками інших фірм і покупцями.

Маркетингові дослідження можуть бути постійними та разовими, виконуватися підприємством як самостійно, так і за допомогою спеціальних дослідницьких організацій.

Маркетингова інформація – вихідний момент маркетингових досліджень. Вона необхідна для отримання підприємством конкурентної переваги на ринку, зниження ступеню ризику, визначення та запобігання змінам у навколишньому середовищі, координуванні стратегії і тактики.

Розподіл ринку та дослідження поведінки споживачів

Розподіл (сегментація) ринку є однією з важливих складових частин маркетингових досліджень. *Сенс розподілу ринку* полягає в знаходженні часткового ринку, на якому є споживачі з однорідним попитом і умови ефективного використання ресурсів та отримання максимального прибутку.

Види розподілу ринку:

- 1) географічний – місцевий, внутрішній, експортний, регіональний;
- 2) психографічний – за суспільним станом населення, за способом життя, за типом особистості;
- 3) демографічний – стать; вік, склад родини; рівень доходів, освіта, культура, релігія, національність;
- 4) розподіл ринку за іншими ознаками (очікувані вигоди, поінформованість, інтенсивність вживання тощо).

Заключним етапом сегментування ринку є вибір одного або декількох сегментів, на яких концентруватиметься увага підприємства.

Розробка продукції

Продукція – предмет, товар або дещо інше, створене природою або людиною, що пропонується на ринку. Будь-яку продукцію, яка має принципово нові якості, називають *новим продуктом*.

Основні етапи процесу розробки нової продукції:

1. *Систематизація ідей, збирання інформації про* технологічні зміни на ринку, нововведення, які надходять до підрозділів НДДКР, служб маркетингу та відділів збуту, торговельних посередників, кінцевих споживачів (побажання, вимоги, рекламації); потенційні можливості фірми в розробці та освоєнні продукції, визначення ступеня та розмірів ризику; цільові ринки та тенденції їх розвитку.

2. *Відбір виявлених ідей і розробка ідей нового продукту* – визначення можливостей і практичної реалізації ідей; відповідність нової продукції стратегії розвитку й іміджу фірми; визначення патентної чистоти майбутнього виробу.

3. *Аналіз економічної ефективності нового продукту* – розробка програми маркетингу; технічна розробка продукту, коли ідея набуває вигляду конкретного проєкту; визначення техніко-економічних характеристик продукту, оцінка його якості і споживчих властивостей; визначення потенційного ринкового попиту й обсягу продажу; визначення інвестицій на створення нового продукту, терміни його окупності; наявність необхідних ресурсів для виробництва нової продукції:

технологічних схем, машин і обладнання, сировини та матеріалів, кадрового персоналу, фінансів; терміни освоєння нової продукції та виходу з нею на ринок; аналіз і оцінка рентабельності виробництва, розробка програми маркетингу щодо продукту.

4. *Створення нового продукту* – створення зразка і проведення технологічних випробувань (перевірка на екологічність, безпеку та ін.); визначення найменування товару, його знаку, упаковки, маркування.

5. *Тестування нового продукту на ринку* – тестування на обмеженому ринку протягом не менш ніж три місяці за ціною та іншими комерційними умовами (знижки до ціни, кредиту та ін.); вибір оптимальних каналів реалізації; вибір засобів і методів реклами; організація технічного обслуговування.

6. *Прийняття рішення про впровадження нового продукту у виробництво на основі* комерційного обґрунтування нововведення: обсягів продажу, рентабельності продукції, ступеня задоволення попиту та потреб, наявності каналів і методів збуту, стабільності зв'язків з покупцями і споживачами; виробничих можливостей підприємства: використання наявних потужностей, забезпечення ресурсами, кваліфікованим персоналом; фінансових можливостей загальної суми інвестицій в масове виробництво і збут; джерел фінансування; забезпечення патентної захищеності нововведення.

Маркетингова політика комунікацій – комплекс заходів, які використовує підприємство для інформування, переконання чи нагадування споживачам про свою продукцію (послуги).

Засоби впливу, що використовуються в маркетинговій політиці комунікацій: стимулювання збуту; реклама; пропаганда; персональний продаж.

Стимулювання збуту – це використання короткотермінових заходів, спрямованих на швидке реагування ринку у відповідь на пропонування фірмою своєї продукції.

Реклама – довільна платна форма неперсональної презентації та просування товарів, послуг, ідей через засоби масової інформації.

Пропаганда – планомірне, систематичне й економічно ефективне встановлення зв'язків між фірмою та громадськістю з метою завоювання чи зміцнення довіри, створення відповідного іміджу поширенням комерційно важливих документів через засоби масової інформації або інші канали маркетингової комунікації.

Персональний продаж – це індивідуальне усне пред'явлення товару чи послуги під час бесіди з конкретним споживачем з метою здійснення акту купівлі – продажу.

Маркетингова цінова політика – це комплекс заходів, до якого належать визначення ціни, знижок, умов оплати за товари чи послуги з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутку підприємства.

Маркетинговий розрахунок цін є логічною послідовністю кроків:

1. Постановка задачі ціноутворення – визначення цілей, які хоче досягти підприємство за допомогою конкретного товару (забезпечення виживання, максимізація поточного прибутку, завоювання лідерства).

2. Визначення попиту (високі ціни зменшують попит і навпаки).

3. Оцінка витрат (попит визначає максимальну ціну, яку підприємство може запросити за товар; мінімальна ціна визначається витратами).

4. Аналіз цін конкурентів.

5. Вибір методів ціноутворення та визначення рівноважної ціни. У подальшому ціна товару регулюється відповідно до загальних змін цін фірми, кон'юнктури ринку тощо.

Суть цілеспрямованої цінової політики полягає в тому, щоб встановити на продукцію підприємства такі ціни і так варіювати ними залежно від положення цін на ринку, щоб забезпечити максимальний обсяг прибутку. Збільшення ціни для виробника може бути досягнуте шляхом освоєння нових ринків збуту та підвищення якості продукції.

В управлінні цінами на продукцію можуть застосовуватися такі види надбавок і знижок:

Надбавки за комплектність. Якщо в договорі обумовлено комплектне забезпечення будівництва виробами, то до відпускних цін може бути застосована надбавка у % від відпускної вартості виробів.

Знижки за платіж готівкою. Для покупців, що оперативно оплачують рахунки, можливе зменшення ціни. Ці знижки насамперед стосуються дрібних споживачів (індивідуальних забудовників, фермерів, малі підприємства та ін.)

Контрольні запитання для самоперевірки

1. Що таке маркетингове планування?

2. Які ви знаєте види маркетингових досліджень?
3. Як проводиться дослідження поведінки споживачів?
4. Назвіть основні етапи розробки продукції.
5. Охарактеризуйте основні види та методи ціноутворення.

ЛЕКЦІЯ 8

8.1. Маркетинг на підприємствах виробництва стінових та оздоблювальних матеріалів.

Контрольні запитання для самоперевірки

Види маркетингу на підприємствах виробництва стінових та оздоблювальних матеріалів

У виробництві стінових та оздоблювальних матеріалів може бути використана *виробнича концепція маркетингу*, для якої характерне отримання прибутку переважно через збільшення обсягів виробництва, зниження собівартості продукції та ефективного використання наявних ресурсів. У виробництві різноманітних будівельних матеріалів і виробів, що призначені на продаж окремим споживачам, наприклад різноманітних оздоблювальних матеріалів, поряд із виробничою пропонується застосування деяких елементів орієнтованої на споживача концепції маркетингу.

Залежно від ситуації, що складається, на підприємствах будівельної індустрії можуть використовуватися такі види маркетингу:

– *маркетинг, що розвивається*, пов'язаний із формуванням попиту на будівельні матеріали шляхом виявлення потенційного попиту й перетворення його на реальний. Він здійснюється шляхом вивчення ринку за допомогою сегментації та виявлення всіх можливих споживачів продукції. За результатами такого дослідження, а також на основі вивчення тенденцій розвитку будівництва, статистичних матеріалів і нормативів визначається приблизна потреба в продукції підприємств будіндустрії;

– *ремаркетинг* застосовується в ситуації зниження попиту на продукцію, наприклад, унаслідок зниження платоспроможності населення і зміни пріоритетів у житловому будівництві. У цих умовах потрібно переорієнтувати ринок збуту з метою пожвавлення інтересу до продукції і основну увагу приділити виробництву виробів для реконструкції

житлового фонду, благоустрою міст, а також виробів для дрібних споживачів;

– *підтримуючий маркетинг* характерний для стабільного функціонування підприємства, забезпечує підтримку оптимального рівня цін, необхідного обсягу продажу та здійснює контроль за рівнем витрат виробництва.

Інші види маркетингу (демаркетинг, протидіючий маркетинг) внаслідок відсутності надлишкового попиту на продукцію заводів наразі не застосовуються. Проте ці види маркетингу можуть бути використані у виробництві, наприклад, сучасних теплоізоляційних і оздоблювальних матеріалів за наявності високого і сталого попиту на них.

Стратегічне планування маркетингу потрібне для досягнення поставлених підприємством цілей, зменшення міри невизначеності та ризику в господарчій діяльності. Місія ведучих підприємств будівельної індустрії України полягає в повному задоволенні запитів споживачів будівельною продукцією за постійного підтримання її якості, оптимальної ціни та конкурентоспроможності. Загальна політика підприємств – постійне самовдосконалення за принципами загального управління якістю.

Відповідно до цих принципів стратегія підприємств має чотири розділи:

1. Удосконалення виробничої діяльності.
2. Удосконалення взаємовідносин із персоналом.
3. Розвиток взаємовідносин зі споживачами і партнерами.
4. Задоволення потреб суспільства.

Для реалізації місії передбачені різнопланові заходи, деякі з яких втілені в конкретні програми, деякі відображені в річних, місячних і бізнес-планах.

Початковий етап у складанні маркетингової програми підприємств – стратегічний аналіз. Він є основою ревізії стану підприємства, його сильних і слабких сторін, навколишнього середовища з метою визначення можливостей підприємства та проблем, що стоять перед ним.

Для підприємств будівельної індустрії послідовність може бути такою:

1. Складання переліку активів основних засобів і оцінка ступеня використання виробничої потужності (загальна діагностика підприємства):

– виробничі основні фонди (склади сировини та готової продукції; виробничі цехи);

– невиробничі основні фонди;
– зворотні активи (запаси сировинних матеріалів і комплектуючих деталей, нереалізована готова продукція).

2. Визначення інваріантності основних фондів підприємства, які залишилися після переоцінки, щодо можливої зміни номенклатури виробів і матеріалів.

3. Розгляд проєктів розвитку, варіантів діяльності та часткової реструктуризації підприємств.

4. Визначення необхідних ресурсів для реалізації різних варіантів діяльності й оцінка імовірності їх придбання.

5. Вибір варіанта діяльності, що характеризується найбільшим прибутком (виділення першочергових проєктів).

Послідовність маркетингових досліджень на підприємствах

Маркетингові дослідження на підприємствах виступають початком процесу виробництва і здійснюються за встановленим алгоритмом.

Першим етапом досліджень є комплексне вивчення навколишнього середовища підприємства, що передбачає: вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду діяльності підприємств, визначення потенційних споживачів продукції галузі.

Під час вивчення виробів, які мають попит в індивідуальних забудовників, служба маркетингу орієнтується на показники продажу продукції як власні, так і аналогічних підприємств і екстраполює ці показники залежно від ситуації, що складається.

Після детального вивчення ринку споживачів продукції галузі маркетинговими службами заводу проводиться аналіз продукції та вирішується питання про необхідність диверсифікації виробництва. Комплекс досліджень завершується розробкою планів діяльності підприємства на короткостроковий період і коректуванням виробничої програми.

Склад і функції маркетингових служб підприємств виробництва стінових і оздоблювальних матеріалів

На початковому етапі доцільно здійснювати вдосконалення організаційної структури підприємства за варіантом, який передбачає збереження основних елементів старої структури та паралельне введення елементів маркетингової структури.

Кількість маркетингових служб та їх чисельність визначається на кожному конкретному підприємстві виходячи з масштабів виробничо-збутової, господарчо-комерційної діяльності, а також умов підпорядкованості та форм власності. Структуризація маркетингових функцій дає змогу звести їх у такі групи: маркетингові дослідження; планування асортименту продукції; збут і просування товару, реклама; контроль за якістю і сертифікація продукції.

Виконання таких функцій покладається на службу маркетингу, організаційна структура якої залежить від обсягів виробництва, каналів товаропродажу та схеми зорієнтованості: функціональної чи товарної.

За функціональної орієнтованості керівники секторів маркетингу, що підлеглі заступникові директора з маркетингу, чітко розподілені за функціями і відповідальністю. В організаційній структурі підприємств таких керівників має бути чотири: з дослідження ринку, з планування маркетингу для груп виробів, з реклами і стимулювання збуту, з цін.

Отже, запропоновано такі основні типи структур організації служби маркетингу на підприємствах будівельної індустрії.

Перший – функціональне відособлення спеціалістів-маркетологів у складі традиційних служб підприємства. Такий тип організації являє собою матричну структуру й характеризується структурною гнучкістю. У ній поєднуються функціональні та проектні властивості. Особливо високоадаптивна до змін зовнішнього середовища і внутрішньої організації підприємства така матрична структура, коли разом із постійними підрозділами підприємства створюються тимчасові групи для вирішення конкретних проектних задач.

Другий – створення відділу або групи маркетингу на базі планово-економічного та постачальницько-збутового відділів.

У складі відділу маркетингу мають бути такі сектори: сектор вивчення ринку й інформації; сектор прогнозування та стратегії розвитку; сектор формування цін; сектор постачання, стимулювання збуту та реклами. Можливе також створення сектора контролю за якістю продукції (сертифікації), який заміщує ВТК або тісно взаємодіє з ним.

На великих підприємствах доцільно здійснювати поступовий перехід від першого типу з функціональним відособленням спеціалістів до другого типу зі створенням спеціального відділу маркетингу.

Контрольні запитання для самоперевірки

1. Які види маркетингу існують на підприємствах галузі?
2. Охарактеризуйте стратегічне планування діяльності підприємств.
3. Визначте послідовність маркетингових досліджень на підприємствах.
4. Охарактеризуйте склад і функції маркетингових служб підприємств.

Список літератури

1. *Антоненко Г. Я.* Організація виробництва і управління підприємством будівельних конструкцій, виробів і матеріалів : підручник / Г. Я. Антоненко, А. А. Майстренко, Н. О. Амеліна та ін. – Київ : Основа, 2015. – 376 с.
2. *Краус К. М.* Менеджмент і маркетинг : підручник / К. М. Краус, Ю. М. Радзіховська. – Київ: Аграр медіа груп, 2022. – 241 с.
3. *Кожушко Л. Ф.* Основи менеджменту і маркетингу : навчальний посібник. – Рівне : НУВГП, 2016. – 291 с.

Навчальне видання

Амеліна Наталія Олексіївна,
Майстренко Алла Анатоліївна,
Бердник Оксана Юріївна та ін.

МЕНЕДЖМЕНТ СТИНОВИХ, ОЗДОБЛЮВАЛЬНИХ І ЗАХИСНИХ МАТЕРІАЛІВ

Конспект лекцій

Редагування та коректура *Т. В. Івченко*
Комп'ютерне верстання *Т. І. Кукаревої*

60 × 84_{1/16}

Підписано до друку 20.08.2025. Формат
Ум. друк. арк. 3,25. Обл.-вид. акр. 3,5.
Електронний документ. Вид. № 24/І-25. Зам. №

Видавець і виготовлювач
Київський національний університет будівництва і архітектури

Проспект Повітряних сил України, 31, Київ, 03037

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 808 від 13.02.2002