

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний університет будівництва і архітектури

В.Б. Яковенко, О.С. Дьяченко

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА МЕНЕДЖМЕНТ

*Конспект лекцій
для здобувачів вищої освіти бакалаврського рівня
спеціальності 131 «Прикладна механіка»*

Київ 2024

УДК 65.01: 339.138 (076)

ПЗ2

Рецензент С.Д. Бушуєв, д-р техн. наук, професор

*Затверджено на засіданні навчально-методичної ради
Київського національного університету будівництва і
архітектури, протокол № 8 від 30 травня 2024 року.*

Яковенко В.Б.

ПЗ2 Підприємництво та менеджмент: конспект лекцій /
В.Б. Яковенко, О.С. Дьяченко. – Київ: КНУБА, 2024. – 124 с.

Викладено основні положення теорії підприємництва, менеджменту і маркетингу, що ґрунтуються на світових досягненнях та сучасному практичному досвіді.

Висвітлено структуру, склад організації та процесів управління, зв'язувальні процеси, функції управління, групову динаміку й керівництво, умови досягнення ефективної діяльності організації.

Розглянуто процеси управління маркетингом, системи маркетингових досліджень, сегментування ринку, позиціонування та розроблення товарів, ціноутворення, методи поширення та просування товарів і маркетингову стратегію розвитку організації.

Призначено для здобувачів вищої освіти бакалаврського рівня спеціальності 131 «Прикладна механіка» галузі знань 13 «Механічна інженерія».

УДК 65.01: 339.138 (076)

© В.Б. Яковенко, О.С. Дьяченко, 2024

© КНУБА, 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Лекція №1.....	6
Тема 1. Організація, планування та управління.....	6
Тема 2. Еволюція методів управління.....	10
Тема 3. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації.....	12
Запитання для самоперевірки.....	18
Лекція №2.....	18
Тема 1. Комунікації. Генерація ідеї чи інформації. Модель процесу передачі інформації.....	18
Тема 2. Ухвалення рішень.....	21
Тема 3. Моделювання, методи ухвалення рішень.....	25
Запитання для самоперевірки.....	28
Лекція №3.....	29
Тема 1. Стратегічне планування.....	29
Тема 2. Реалізація стратегічного планування.....	30
Тема 3. Організація взаємодії та повноваження.....	33
Тема 4. Побудова організації.....	37
Тема 5. Мотивація і контроль.....	40
Запитання для самоперевірки.....	45
Лекція №4.....	45
Тема 1. Групова динаміка.....	45
Тема 2. Керівництво: влада і вплив.....	48
Тема 3. Лідерство: стиль та ситуація.....	51
Тема 4. Керування конфліктами, змінами і стресами.....	54
Запитання для самоперевірки.....	57
Лекція №5.....	57
Тема 1. Управління трудовими ресурсами.....	57
Тема 2. Управління виробництвом: створення операційної системи.....	60
Тема 3. Управління виробництвом: функціонування операційної системи.....	64
Тема 4. Управління продуктивністю: комплексний підхід.....	68
Запитання для самоперевірки.....	72
Лекція №6.....	72
Тема 1. Задоволення потреб та основи маркетингу.....	72
Тема 2. Процес управління маркетингом.....	77
Тема 3. Розроблення системи маркетингу.....	80
Запитання для самоперевірки.....	81
Лекція №7.....	81
Тема 1. Система маркетингової інформації і маркетингових досліджень.....	81
Тема 2. Маркетингове середовище.....	84
Запитання для самоперевірки.....	89

Лекція №8.....	89
Тема 1. Ринки і купівельна поведінка споживачів.....	89
Тема 2. Сегментування ринку, вибір цільових ринків і позиціонування товару.....	93
Тема 3. Розроблення товарів: товари, товарні марки, планування, послуги	95
Тема 4. Встановлення цін на товари: завдання, політика, підходи до проблеми ціноутворення.....	101
Запитання для самоперевірки.....	106
Лекція №9.....	106
Тема 1. Методи розповсюдження товарів: канали розподілу, рух, роздрібна і оптова торгівля.....	106
Тема 2. Просування товарів: стратегія комунікації і стимулювання продажу, реклама.....	110
Тема 3. Особистий продаж і управління збутом.....	115
Запитання для самоперевірки.....	117
Лекція №10.....	118
Тема 1. Стратегія розвитку організації, планування маркетингу.....	118
Тема 2. Маркетинг послуг і маркетинг у некомерційній сфері.....	121
Запитання для самоперевірки.....	124
Список літератури.....	124

Вступ

Вивчення дисципліни «Підприємництво та менеджмент» спрямоване на створення чітких уявлень про сучасні системи підприємництва і управління, основи обґрунтування, ухвалення і реалізації управлінських рішень, знання законодавчих і нормативних актів, що регламентують підприємницьку діяльність.

Перед здобувачами освіти стоять такі завдання з опанування дисципліни:

1) засвоєння знань з основ підприємництва, менеджменту та маркетингу на підставі досвіду країн з розвинутими ринковими відношеннями та досвіду вітчизняних підприємств;

2) ознайомлення з основними концепціями підприємництва та управлінської діяльності;

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

4) набуття навичок обґрунтування ринкових пропозицій, об'єднання виробників для досягнення тактичних і стратегічних цілей, застосування маркетингових інструментів для управління організацією у будівництві.

На підставі вивчення предмета здобувачі освіти повинні вміти:

- самостійно знаходити нові ринкові можливості для підприємства;
- обґрунтовувати заходи з модифікації діяльності підприємств в умовах конкуренції;
- створювати сучасний стиль керівництва у поєднанні ресурсів, повноважень, психології відносин, динамізму зовнішнього середовища;
- використовувати інноваційні можливості, оперативно ухвалювати рішення;
- прогнозувати розвиток організацій;
- орієнтуватися у спеціальній літературі з питань підприємництва, маркетингу, менеджменту, застосовувати сучасні комп'ютерні технології управління.

ЛЕКЦІЯ 1

Тема 1. Організація, планування та управління

Що таке організація і чому вона потребує управління. Головні ознаки діяльності організації відображено в назві, наприклад, акціонерне товариство з випуску екскаваторів (АТЕК), корпорація «УкрБУД», трест «Будмеханізація», житлобудівельний комбінат, завод залізобетонних виробів.

Організації об'єднують множину або групу людей та матеріальних ресурсів. Основні ознаки, за якими множина людей та ресурсів дістає назву організації [1]:

- 1) принаймні дві особи вважають себе часткою організації;
- 2) є принаймні одна спільна мета;
- 3) сформовано групу осіб, які свідомо працюють разом для досягнення спільної мети.

Поєднання цих ознак дає визначення організації як множини людей та ресурсів, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети (рис. 1.1). Сократу належать твердження про два принципи побудови організації як об'єднання частин в одному цілому: принцип золотого поділу, коли ціле складається з якісно однакових частин; принцип обличчя, коли ціле складається з якісно різних частин.



Рис. 1.1. Визначення організації

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

Ресурси. У загальному вигляді цілі усякої організації полягають у перетворенні ресурсів для досягнення результатів. Головні ресурси: люди, кошти, матеріали, технологія та інформація.

У наш час вперше у світовій історії розвитку організацій значну увагу приділяють інформації. Інформація стає рівноправною частиною

ресурсів. Тому таке важливе значення мають засоби збереження, перетворення та передавання інформації, різноманітні комп'ютерні технології.

Крім того, для успішного функціонування різних видів організацій потрібні інженери-механіки. Отже, працівників такої кваліфікації потребуватимуть організації і, вірогідно, на них буде постійний попит на ринку праці.

Зв'язок між цілями та ресурсами доцільно подавати у матричному вигляді (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Зв'язок між цілями та ресурсами організацій

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

Залежність від зовнішнього середовища. Залежність організації та її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем відображено на схемі (рис. 1.2).

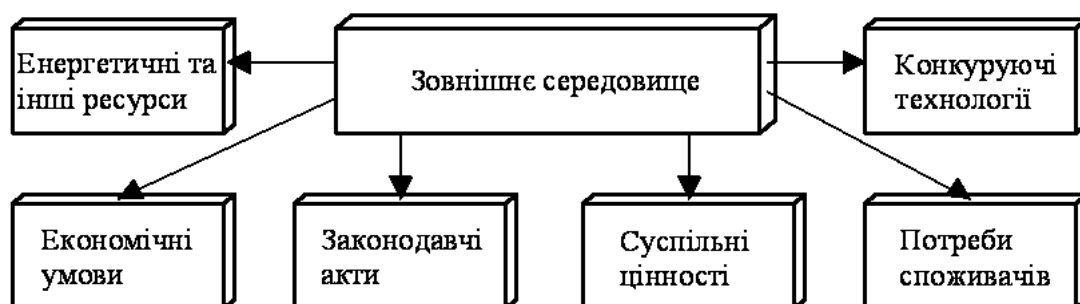


Рис. 1.2. Склад зовнішнього середовища

Залежність організацій від зовнішнього середовища проявляється в ресурсах і потребах користувачів.

Розподіл праці. Розподіл праці має такі компоненти: горизонтальний розподіл праці, забезпечення зв'язку між результатами окремої праці та вертикальний розподіл праці.

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

Для того щоби забезпечити успіх діяльності множини працівників, слід координувати вертикальний розподіл праці. Управління виникає як потреба у створенні взаємозв'язку між працівниками, ресурсами та цілями.

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

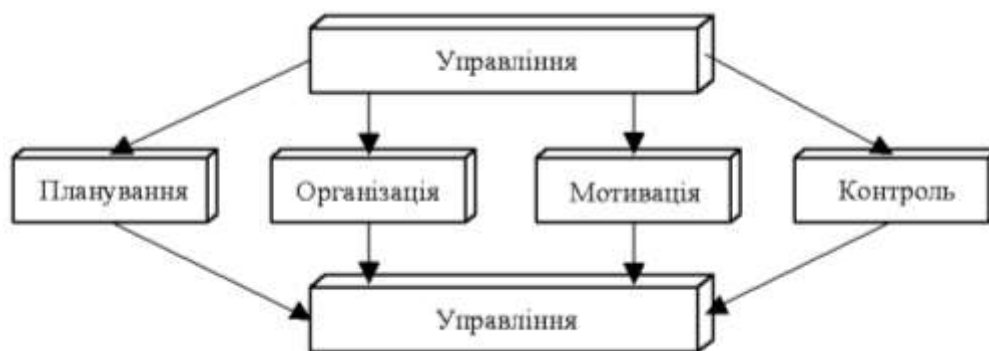


Рис. 1.3. Структура управління

Управління орієнтоване на успіх. Організацію, яка досягла своєї мети, вважають такою, що здобула успіх. Компоненти успіху: якість управління, цінність цілей, обсяг прибутку (рис. 1.4).

Відповідно до діяльності організації успіх полягає у такому:

- 1) виживання в умовах конкуренції та швидкої зміни потреб споживачів;
- 2) результативність і ефективність полягають у виготовленні лише потрібних виробів у достатній кількості, максимальний прибуток;
- 3) продуктивність;
- 4) практична реалізація. До неї належать ті рішення щодо управління, які втілюються у конкретних умовах економічних відносин.



Рис. 1.4. Рівні та методи управління

Продуктивність подається в системному вигляді (рис. 1.5).

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

$$\text{Продуктивність} = \frac{\text{Ціна}}{\text{Затрати}}$$

Вхід → Π → Вихід

Рис. 1.5. Визначення продуктивності

Важлива ознака продуктивності – якість. Споживач, маючи свободу вибору, обирає продукцію найвищої якості.

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

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

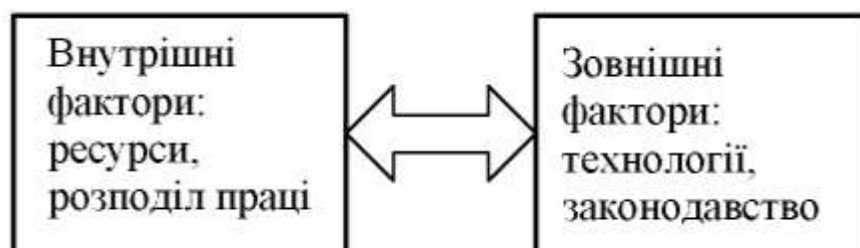


Рис. 1.6. Взаємодія внутрішніх і зовнішніх факторів

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

Гнучкість організації полягає у множині цілей, взаємному зв'язку ресурсів та технологій, вчасному впровадженню наукових розробок, якості реклами продукції, аналізу ринкових можливостей, оптимальному вибору у конкретній управлінській ситуації.

Тема 2. Еволюція методів управління

Методи управління як самостійна дисципліна отримують значний розвиток лише у наш час. Але управління існувало з давніх часів. Чому ці методи мають таке важливе значення тепер? Відповідь полягає у порівнянні особливостей організації (табл. 1.2).

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

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

Таблиця 1.2

Порівняння особливостей давньої та сучасної організації

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

Послідовно розглянемо розвиток цих напрямків. Взагалі організацію розглядають як множину взаємозалежних елементів. Кількісно визначають частини відносин, на цій базі формують основні ознаки різних шкіл управління.

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

Принципи управління А. Файоля: 1) розподіл праці; 2) повноваження і відповідальність; 3) дисципліна; 4) єдиноначалля 5) однонаправленість; 6) особисті інтереси, підпорядковані загальним; 7) винагорода персоналу; 8) централізація; 9) підпорядкованість нижчих керівників вищим; 10) порядок; 11) справедливість; 12) постійність робочого місця; 13) ініціатива; 14) корпоративний дух (сила в союзі).

Психологічне управління пов'язане з огляду на людські відносин (М. Паркер, 1950).

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

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



Рис. 1.7. Структура ухвалення рішень

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

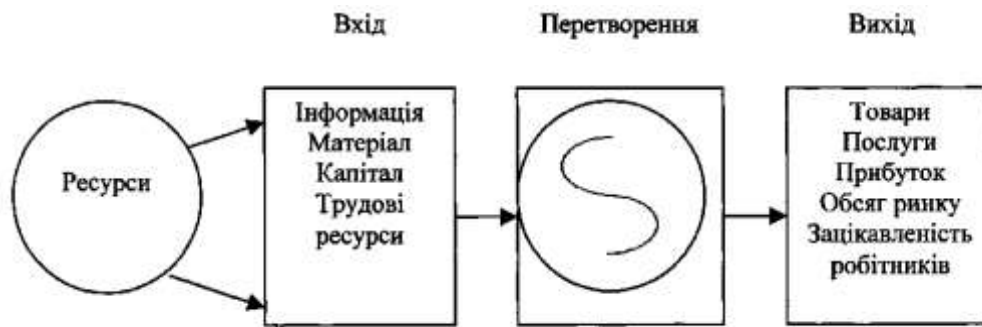


Рис. 1.8. Системне управління організацією

Ситуаційний підхід. Відображає ймовірність обставин. Змінність внутрішнього середовища організації, її реакцію на динамізм зовнішніх факторів.

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

Методологія ситуаційного підходу полягає у застосуванні таких положень:

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

Тема 3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації

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

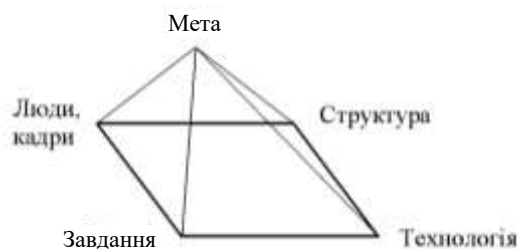


Рис. 1.9. Внутрішнє середовище організації

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

Цілі організації відображено на схемі (рис. 1.10).

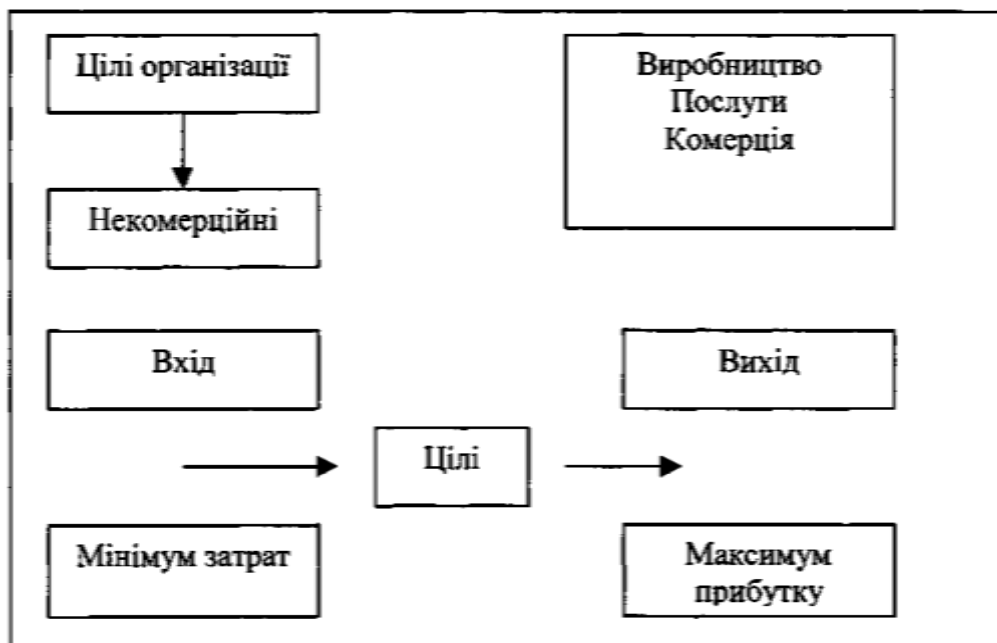


Рис. 1.10. Цілі організації

Цілі підрозділів різні відповідно до їхньої різної ваги. **Структура організації** – це множина взаємовідносин рівнів управління і функціональних сфер.

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

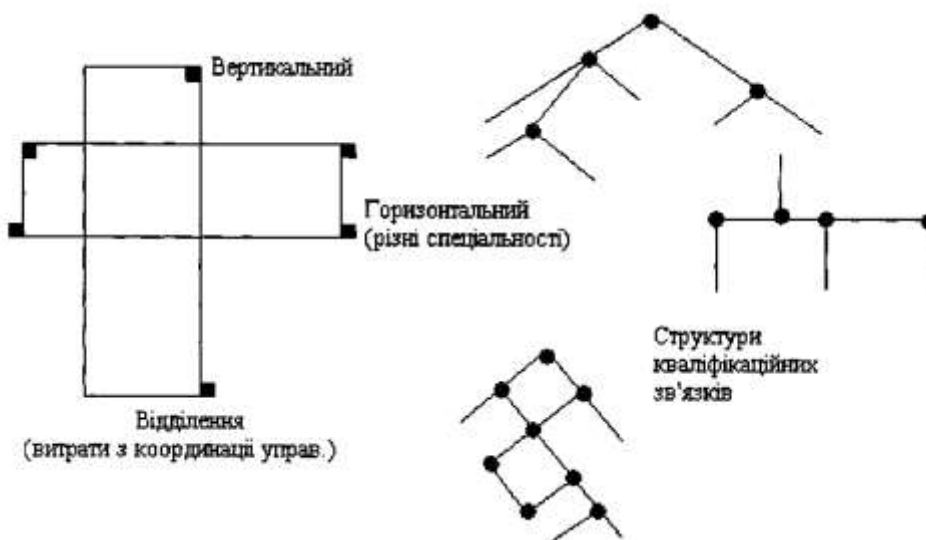


Рис. 1.11. Схема розподілу праці

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

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



Рис. 1.12. Системне управління технології

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

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

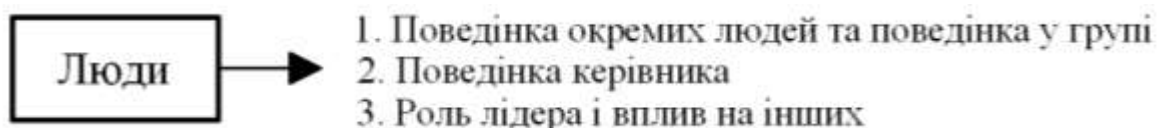


Рис. 1.13. Взаємозв'язок технологій, цілей та структури

У табл. 1.3 перша класифікація побудована на використанні ознаки кількості товару за одиницю часу, а друга класифікація ґрунтується на ознаках різних технологій.

Сучасні класифікації технологій

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

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

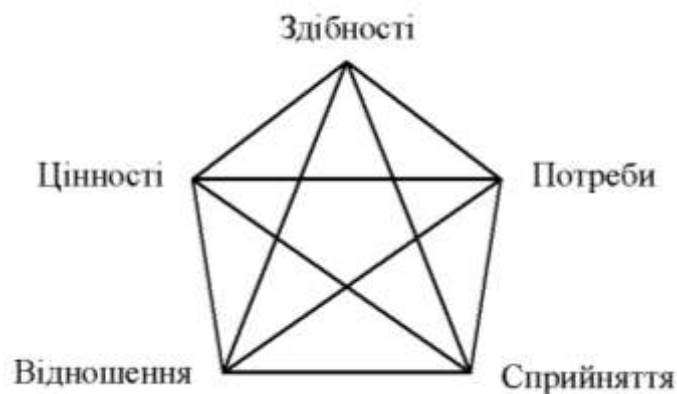


Рис. 1.14. Характеристика особистості

Характеристики, що окреслюють особистість:

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

Набір цих ознак нестабільний для людей, він зазнає різноманітних змін, спричинених зовнішніми обставинами, тому поведінка визначається як оптимальне маневрування цими рисами в швидко змінюваних обставинах.

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

1. Керування для досягнення спільної мети.
2. Розв'язання конфліктних ситуацій.
3. Створення колективу.
4. Подолання стресових ситуацій.

Компанія INTEL практикує рівність працівників всіх ланок, право висловлювати свою думку з приводу стратегічних питань.

Зовнішнє середовище організації

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

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

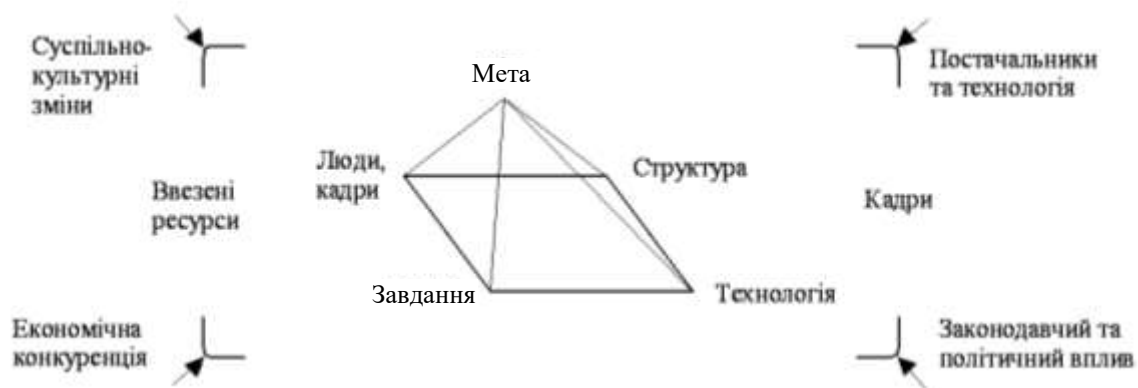


Рис. 1.15. Структура організації та зовнішнє середовище

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

Характеристики. Сучасність характеризується глибоким взаємозв'язком факторів, їхньою великою кількістю, хаотичністю виникнення.

Хаотичність змін – ймовірнісний характер зміни чинників, складність точної оцінки.

Складність зовнішнього середовища визначається великою кількістю впливових факторів.

Рухомість середовища – динаміка виробничих відносин різна відповідно до різних галузей промисловості, будівництва, виробництва будівельних матеріалів, застосування будівельних машин.

Невизначеність умов – характеризується сучасними моделями динамічного типу (дивний атрактор та хаотичні коливання).

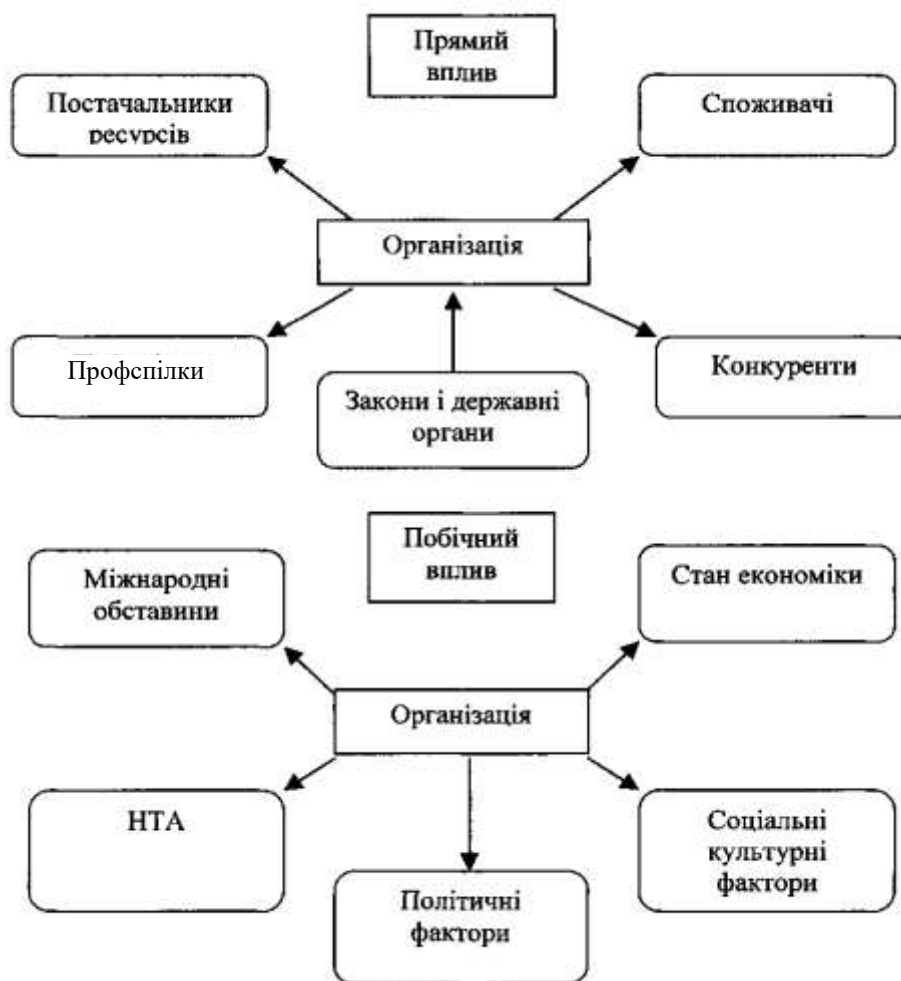


Рис. 1.16. Види впливу

Соціальна відповідальність і етика. Серед факторів, які впливають на організацію, можна виділити два головних напрями цього впливу: максимум прибутку (економічна відповідальність) та соціальне забезпечення (соціальна відповідальність, юридична відповідальність).

Соціальна відповідальність визначається наявністю певних умов і властивостей (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Властивості і умови соціальної відповідальності

За	Проти
1. Сприяння підприємництву з боку суспільства 2. Ресурси для вирішення соціальних проблем 3. Меценатство 4. Моральні обов'язки	1. Зменшення прибутку 2. Підвищення цін 3. Недостатній рівень відповідальності 4. Невирішеність соціальних проблем

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

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

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

Етичні норми істотно впливають на взаємодію організації із зовнішнім середовищем.

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

1. Інтуїтивні рішення ґрунтуються на відчуттях «за» і «проти», інтуїтивність рішень зростає залежно від рівня керівництва.

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

Запитання для самоперевірки

1. Який з підходів до управління відображає ймовірність виникнення обставин?
2. На що впливає рівень визначення сукупності внутрішніх та зовнішніх змінних стану підприємства?
3. Що дає змогу досягти правильно організованого розподілу праці на компоненти?
4. Наведіть визначення процесу управління.
5. На що впливає культура у середині організації?

ЛЕКЦІЯ 2

Тема 1. Комунікації. Генерація ідеї чи інформації.

Модель процесу передачі інформації

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

Від 60 до 90% свого часу керівник витрачає на спілкування, тобто на комунікацію. **Комунікації** – це процес обміну інформацією між двома людьми і головна перешкода на шляху до успішної діяльності організації.

1. Комунікації організації з зовнішнім середовищем містять:

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

2. Комунікації на різних рівнях організації.

Міжрівневі комунікації мають різні форми: вертикальні, наприклад, керівник – підлеглі, та горизонтальні – між відділами (рис. 2.1).

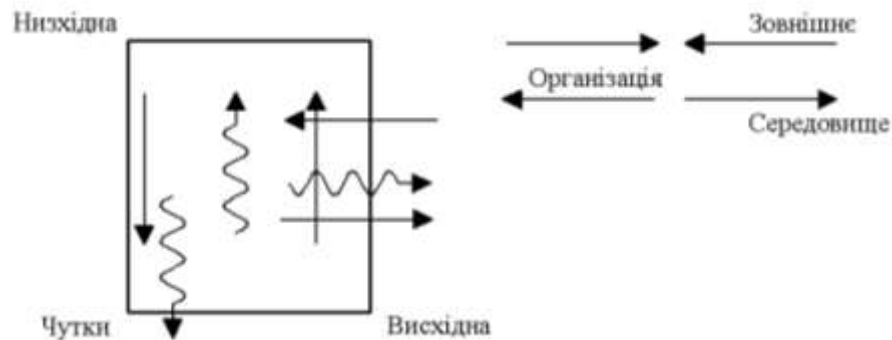


Рис. 2.1. Рівні комунікації

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

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

Комунікаційний процес складається з чотирьох головних етапів (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Схема процесу комунікації

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

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

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

Передавання, декодування. Через багатозначність слів і акцентів отримувач не завжди має можливість, або бажання сприймати ідею, тому за нормального декодування йому потрібно виконати дії, які запевняють

відправників у тому, що отримувач правильно інтерпретує ідею. Велике значення під час обміну інформацією має зворотний зв'язок, а також можливі перешкоди (рис. 2.3).



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

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

Міжособисті комунікації. Міжособисті комунікації мають перешкоди. Виникнення перешкод зумовлене рядом факторів:

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

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

Вербальний канал. Використовує слова та інші засоби передавання інформації за допомогою символів.

Невербальний канал. Використовує ознаки (наприклад, зацікавленість інформацією приведе до розширення зіниць очей, тому для перешкоди вдаються до темних окулярів).

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

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

4. Невміння слухати співрозмовника.

Вміння слухати – це не лише поводитися спокійно і дати людині можливість говорити, набагато важливіше сприймати почуття співрозмовника і вдало використовувати обмін інформацією для створення атмосфери взаємопорозуміння. Доречно навести деякі рекомендації з цього приводу.

Поради щодо мистецтва спілкування:

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

Організація комунікації. На якість комунікацій впливають такі дії.

1. Спотворення повідомлень (навмисне, наприклад, від підлеглого до керівника тощо).
2. Інформаційні перевантаження (велика кількість інформації не дає змоги ухвалити правильні рішення).

Вдосконалення комунікацій в організацій полягає у використанні таких дій:

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

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

Тема 2. Ухвалення рішень

Управління складається з двох основних частин: обмін інформацією (комунікації) і вибір (ухвалення рішень). **Рішення** – це вибір альтернативи, виникає як реалізація процесу порівнянь. Класичним прикладом процесу порівнянь є Буриданив віслик. Задача цього віслика – брати їжу з двох абсолютно однакових копичок сіна. Тому виникає питання, якій з них він віддасть перевагу.

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

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

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

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



Рис. 2.4. Можливості впливу

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

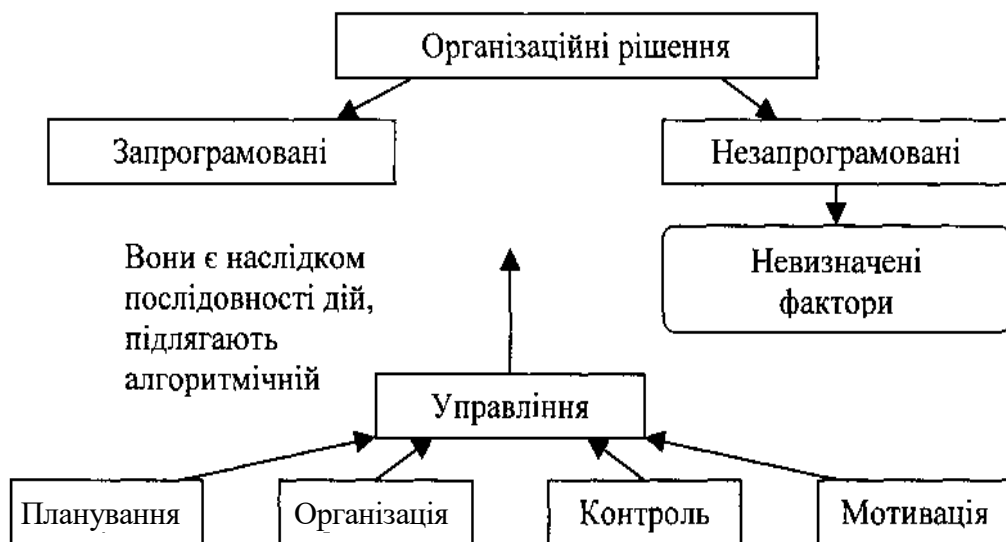


Рис. 2.5. Структура організаційних рішень

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



Рис. 2.6. Склад управління

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

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

- Рішення впливає на стан організації чи її частин у цей час незадовільно, але кінцевий результат буде задовільний.
- Відмова від вибору, «флюгерна тактика».

Підходи до ухвалення рішень. Ґрунтуються на двох чинниках – логіці і почуттях, тому **ухвалення рішень** – це повною мірою психологічний процес.

1. Інтуїтивні рішення ґрунтуються на відчуттях «за» і «проти».

2. Рішення, основані на знаннях, міркуваннях та довірі (знання, досвід), подібних обставинах. Інтуїтивність рішень зростає в міру підвищення рівня керівництва (рис. 2.7). Ці залежності бувають лінійні та нелінійні.

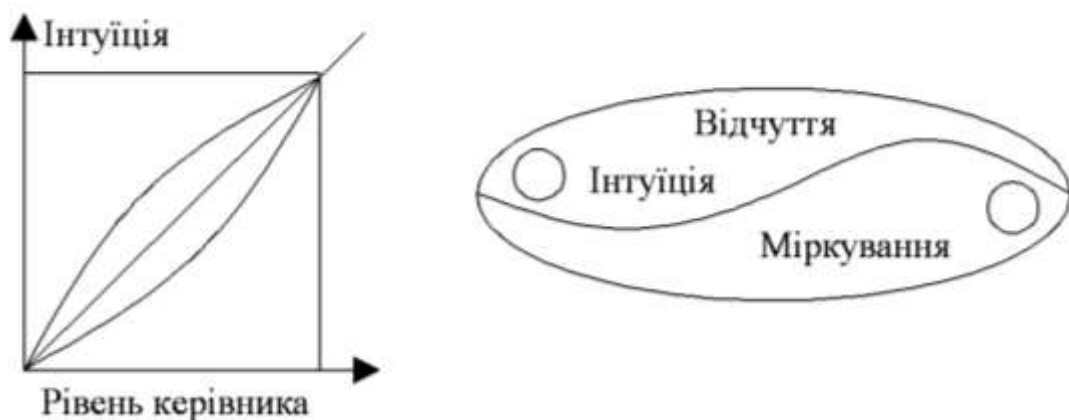


Рис. 2.7. Зв'язок інтуїції з рівнем керівництва

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

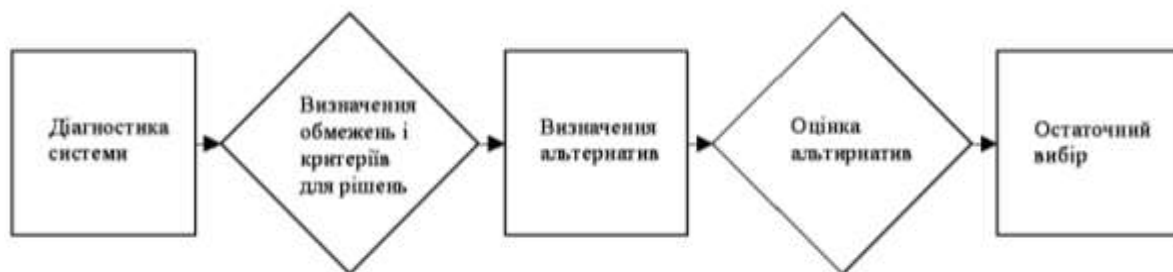


Рис. 2.8. Алгоритм раціонального ухвалення рішень

Якість інформації суттєво впливає на якість рішень.

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

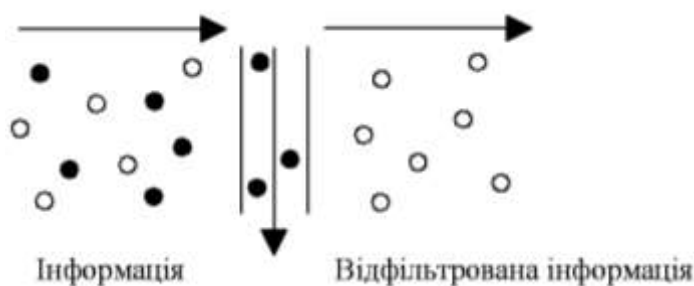


Рис. 2.9. Фільтрація та інформація

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

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

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

- а) особисті оцінки керівництва (система цінностей);
- б) середовище, у якому ухвалюють рішення.

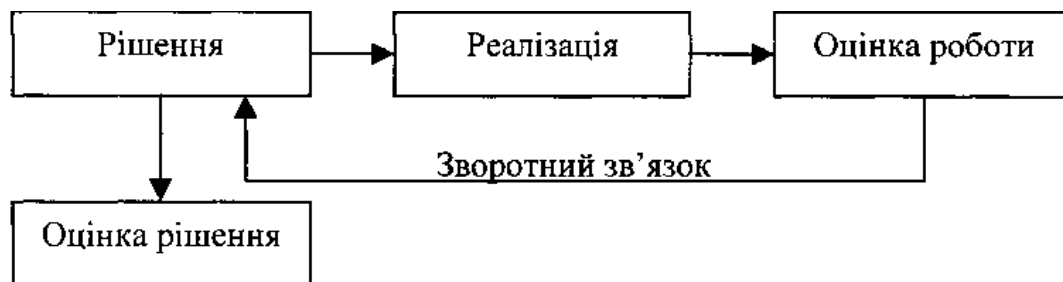


Рис. 2.10. Реалізація рішень

Щодо такого середовища можливі:

- визначеність – коли відомий результат кожного з альтернативних варіантів;

- ризик – невідома імовірність альтернатив;

- невизначеність – невідома імовірність.

Найбільшою невизначеністю характеризуються політологічне, соціологічне та науковоємне середовище.

Швидка зміна зовнішніх обставин у таких середовищах впливає на невизначеність.

3. Інформаційні обмеження.

4. Поверхневі обмеження, зумовлені особистими симпатіями чи антипатіями.

5. Негативні наслідки, катастрофічний стан організації.

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

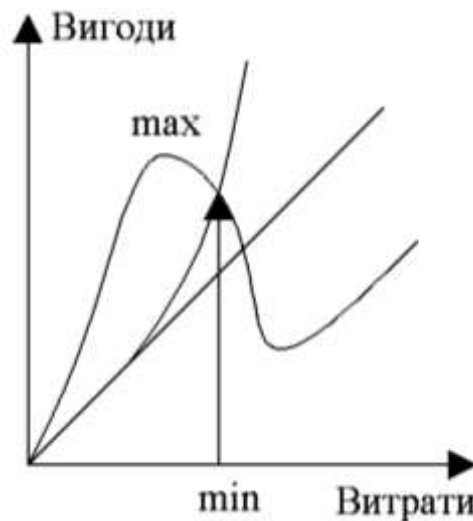


Рис. 2.11. Зв'язок між вигодою та витратами

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

Тема 3. Моделювання, методи ухвалення рішень

Для ухвалення обґрунтованих рішень потрібен інструмент, досить гнучкий, щоб у складних ситуаціях ухвалення рішень відбувалося на підставі кількісних методів. **Моделювання** – це універсальний метод, який

крім зазначеного спрощення ухвалення рішень дає можливість виконати ще й прогнозування. Моделювання ґрунтується на системному підході.

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

З наукового погляду управління ґрунтується на трьох підходах: використання наукового методу, системна орієнтація, моделювання.

Алгоритми побудови наукового методу зображено на рис. 2.12.

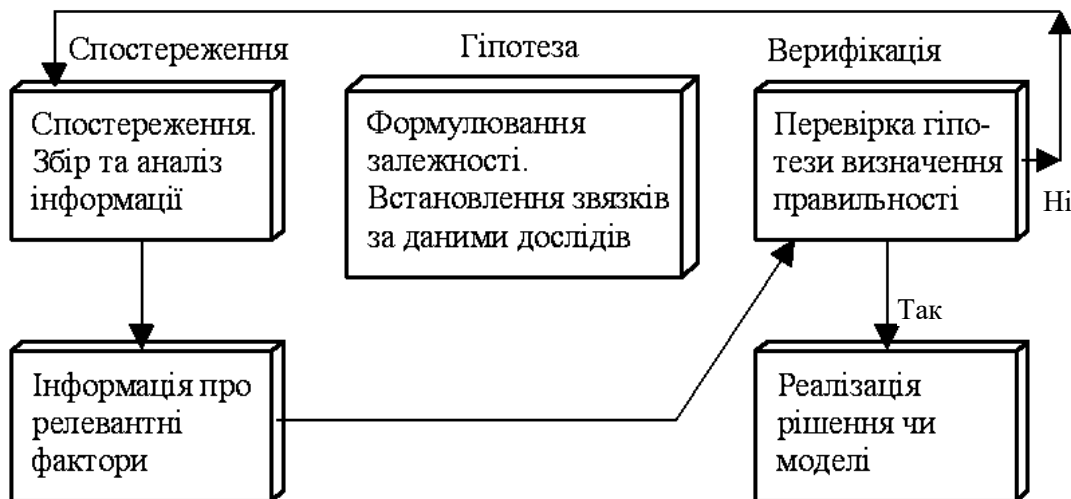


Рис. 2.12. Процедура застосування наукового методу

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

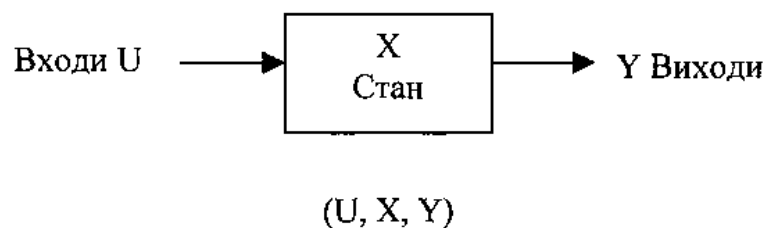


Рис. 2.13 Визначення системи

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

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

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

Процес побудови моделі складається з таких головних частин:

1. Постановка задачі (формулювання цілі).
2. Вибір або побудова моделі.
3. Верифікація моделі, перевірка її на достовірність.
4. Використання моделі або її реалізація.
5. Оновлення, удосконалення моделі.

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

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

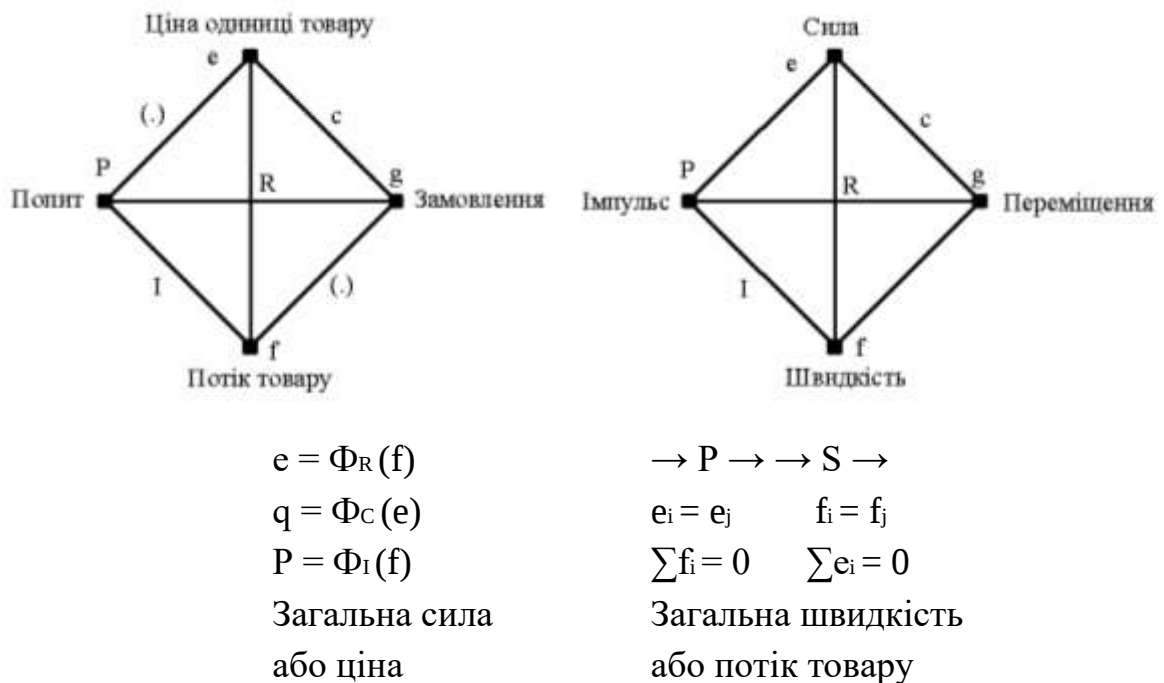


Рис. 2.14. Порівняння моделювання мовою графів зв'язку економічних та механічних систем

Ця мова вдало використовується у моделюванні динамічних систем різноманітної природи від механічних до економічних, біологічних та соціальних [2].

Модель не буде верифікована, якщо знехтувано фактори, які впливають на її якість.

Виокремлюють п'ять основних факторів якості моделі: недостовірні вихідні припущення; інформаційні обмеження; страх користувачів; слабе застосування на практиці; висока вартість.

У процесі розвитку створено й апробовано моделі теорії управління.

1. Теорія ігор (взаємовідносини з конкурентами. Дія ухвалення вдалого рішення щодо впливу на конкурента або на виробничу ситуацію).

2. Теорія черг або масового обслуговування.

3. Моделі управління запасами.

4. Моделі лінійного та нелінійного програмування (визначають оптимальний розподіл ресурсів за наявності конкурентних потреб).

5. Імітаційне моделювання (побудова моделей реальної поведінки з метою прогнозування).

Прогнозування застосовують для ухвалення рішень. Воно ґрунтується на інформації, здобутій за допомогою моделі. Найважливіша властивість моделей – це можливість прогнозування. Неформальні методи: збір вербальної, усної інформації (чуток, оцінок); збір та аналіз письмової інформації.

Кількісні методи

1. Аналіз трендів чи часових рядів, які дають можливість прогнозувати майбутні події на підставі минулих подій.

2. Казуальне (причинно-наслідкове) моделювання на основі статистичних даних, коли моделі мають вигляд поліномів.

Існує чотири дійсних методи моделювання: оцінка журі; оцінка збуту; потреби споживачів, експертні оцінки (бажаною є анонімність експертів).

Запитання для самоперевірки

1. Наведіть визначення поняття «комунікація». У чому полягає основна частина процесу комунікації?
2. Якою є роль кодування і декодування повідомлень у процесі комунікації?
3. Назвіть дві основні частини процесу управління.
4. Наведіть алгоритм раціонального ухвалення рішень.
5. На чому ґрунтується управління організаціями у науковому аспекті?

ЛЕКЦІЯ 3

Тема 1. Стратегічне планування

Функції управління: планування, організація, мотивація і контроль.

Реалізація цих функцій виникає в процесі ухвалення рішень, тому далі ці функції розглянуто докладніше.

Стратегічне планування діяльності полягає в процесі вибору цілей організації та шляхів їхнього досягнення (рис. 3.1).

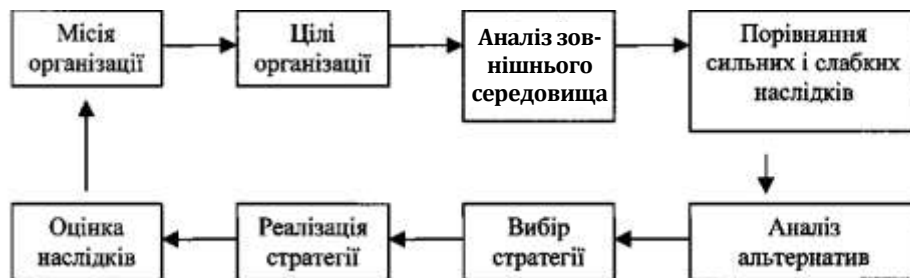


Рис. 3.1. Схема процесу планування

Стратегічне планування – це інструмент, який допомагає в ухваленні рішень. Значною мірою він спирається на прогностичні властивості моделей.

Стратегія (*Strategos з грецької – мистецтво генерала*) – це докладний план, потрібний для виконання місії організації та досягнення її цілей. Стратегія охоплює розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища; внутрішню координацію, використання минулого досвіду.

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

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

2. Цінності та цілі керівництва (табл. 3.1).

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

3. Оцінка зовнішнього середовища.

4. Дослідження слабких і сильних характерних особливостей організації.

5. Маркетинг охоплює такі питання та умови: частка ринку та конкурентоспроможність продукції; різноманітність вибору; ринкова

статистика; обслуговування клієнтів, продаж та реклама; фінанси та бухгалтерський облік; ресурси, кадри, образ та імідж організації.



Рис. 3.2. Оцінка зовнішнього середовища

Таблиця 3.1

Цінності та цілі виробництва

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

Тема 2. Реалізація стратегічного планування

Втілення стратегічного плану в розгорнутому вигляді має таку послідовність:



Тактика містить підмножину вирішення питань на різних часових ділянках, що входять до загальної стратегії [3]. Тактичні рішення становлять підмножину стратегічних рішень (рис. 3.3).

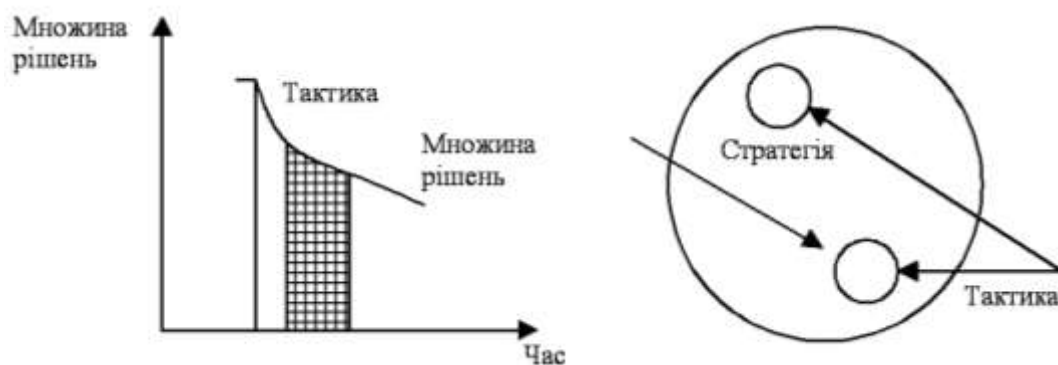


Рис. 3.3. Стратегія і тактика планування

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

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

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

Пріоритети управління з огляду на світовий досвід залежать від географічних, кліматичних умов та історичного досвіду нації. Ілюстрацією може бути порівняння азійських та європейських або американських пріоритетів, де наявна різниця етнічних, національних чи державних менталітетів (табл. 3.2).

Делегування процедур та правил у середовищі організації може призводити до конфліктів, якщо виникає підозра щодо порушення керівництвом принципів свободи вибору та особистих свобод. Управління реалізацією стратегічного плану.

Відмінності у пріоритетах управління підприємством

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

Бюджет – це метод розподілу ресурсів, визначених кількісно для досягнення цілей, що також визначені кількісно. Бюджет існує як окремий документ організації. Порівняння фінансових даних протягом певного часу дає змогу визначити цілі і стратегію організації. Кількісне визначення ресурсів і цілей є обов'язковим.

Виокремлюють чотири етапи складання бюджету:

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

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

Управління за цілями складається з таких етапів:

1. Вироблення чітких та стислих формулювань цілей.
2. Розроблення реалістичних планів їхнього досягнення.
3. Систематичний контроль, вимірювання та оцінювання результатів.
4. Коригувальні заходи для досягнення запланованих результатів.

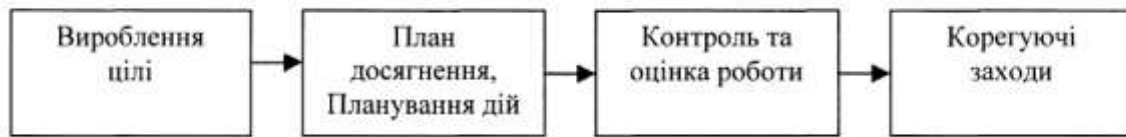


Рис. 3.4. Схема управління за цілями

Програми управління за цілями з огляду на досвід їхнього застосування можуть призвести до неуспіху з таких причин: брак підтримки з боку вищого керівництва, спотворення концепції: труднощі з постановкою цілей, підвищення рівня канцелярської роботи; брак індивідуальної мотивації.

Стратегічний план оцінюють за таких умов:

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

Тема 3. Організація взаємодії та повноваження

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

Таким чином, організацію можна визначити, як процес побудови структури підприємства, яка дає людям змогу ефективно працювати разом для досягнення його цілей.

Організаційний процес складається з двох частин:

- розподіл організації на підрозділи;
- взаємовідносини повноважень.

Делегування – це передача повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їхнє використання. Делегування має дві пов'язані частини: розподіл повноважень та відповідальності. Рівень відповідальності має співвідноситись з рівнем повноважень. Класичні

приклад: винен завжди стрілочник або я начальник – ти дурень, ти начальник – я дурень.

Відповідальність – це зобов'язання виконувати певні завдання і відповідати за їхнє задовільне вирішення. Важливо наголосити, що відповідальність стосується саме задовільного вирішення.

Відповідальність не може бути делегована, делегування реалізується лише в разі передавання повноважень, наприклад, на столі президента США Г. Трумена був напис: «Далі відповідальність перекладати немає на кого».

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



Рис. 3.5. Розподіл та прийняття повноважень

Відповідно до концепції взяття повноважень цей процес має обмеження.

Обмеження повноважень випливає з обмеження прав керівника відділу чи організації і пов'язано з моральними та етичними нормами.

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

Повноваження мають структурні відмінності. Існують структури повноважень двох видів: лінійні та штабні повноваження.

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



Рис. 3.6. Зв'язки повноважень та послідовність їхньої передачі

Приклад лінійних повноважень – можливість розв'язання керівником найменших питань з розподілу ресурсів або ієрархія підпорядкування у військових організаціях. Структура лінійних повноважень не завжди забезпечує потреби організації. Річ у тому, що за потреби в оперативному ухваленні рішень важко поєднувати планові та управлінські функції.

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

Адміністративний апарат має три основних типи: консультативний, обслуговчий і особистий.



Рис. 3.7. Види повноважень

Консультативний апарат надає керівництву інформацією лінійно у разі потреби; обслуговчий апарат – відділи кадрів, маркетингу,

планування, матеріально-технічного забезпечення; особистий апарат; особисте обслуговування керування, секретаріат, референти.

Різновиди адміністративних повноважень:

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

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

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

- впевненість у змозі краще за всіх діяти, нездатність до стратегічного керівництва, недовіра до підлеглих;
- страх ризикувати, брак контролю за небезпечними наслідками рішень.

Уникаючи відповідальності, підлеглі блокують дії керівника з таких причин:

- небажання ухвалювати рішення;
- прагнення уникнути критики;
- брак інформації та ресурсів;
- великий обсяг роботи;
- брак впевненості, а також стимулів до підвищення рівня відповідальності.

Подолання перешкод досягають налагодженням гнучкої відповідальності між повноваженнями та відповідальністю.

Тема 4. Побудова організації

Структура організації ґрунтується на формах розподілу праці і обов'язків, її формування має такі етапи:

1. Горизонтальний розподіл праці в організації згідно з напрямками діяльності.
2. Встановлення співвідношень різних посад.
3. Визначення посадових обов'язків.

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

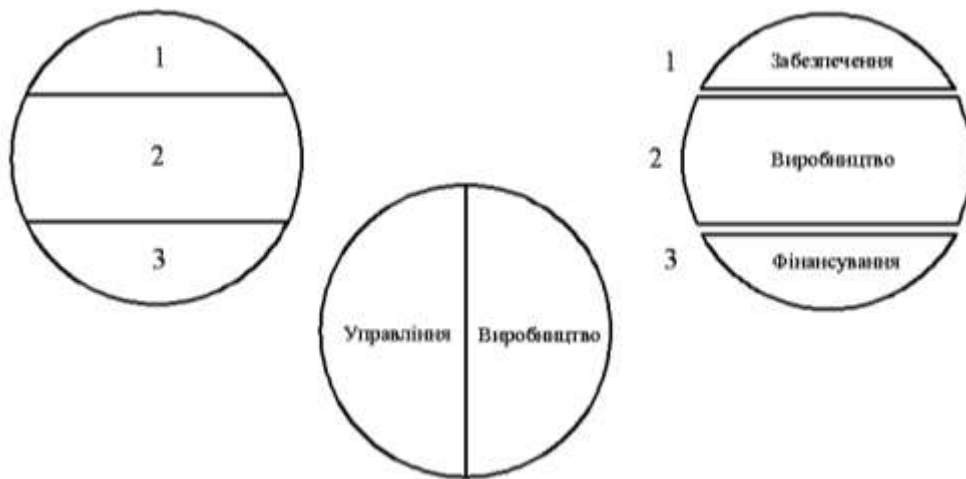


Рис. 3.8. Організаційна структура

Організаційна структура історично склалась як механістична бюрократична форма [4]. Бюрократична концепція була впроваджена М. Вебером в 1900 р., вона ґрунтується на розподілі управлінських функцій (*бюрократ* – *франко-грецьке слово, що означає «конторська влада»*). Рациональна бюрократична форма основана на досягненні і впровадженні таких вимог:

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

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

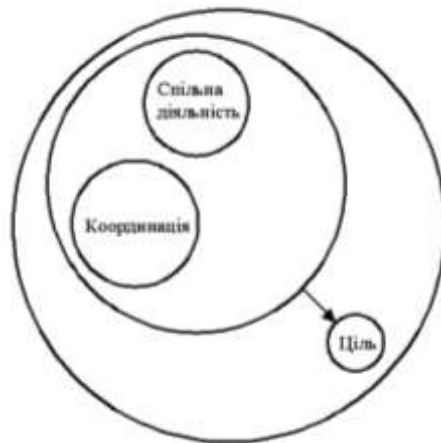


Рис. 3.9. Форма організаційної структури

Протягом тривалого часу склалися такі випробувані форми організаційних структур.

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

2. Дивізіональна (лат. *divisio* – поділ, розділення) структура, організація поділяється за видами виготовленої продукції, споживачами, підпорядкування відбувається за ознакою товарів або потреб. Вона найпоширеніша в сучасному виробництві. Поширюється також регіональна структура з охопленням місцевих або закордонних філій.

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

3. Органічні адаптивні структури. За бюрократичної структури виконавці виконують роботу за окремими спеціалізаціями, тому загальна мета опиняється під загрозою. Подолати цей недолік можна, впроваджуючи заходи для створення нових видів структур: проєктних (тимчасовий колектив), матричних (перехресне підпорядкування).

Проєктні структури створюють під виконання проєкту, замовлення. Проєктна структура – це тимчасова організація.

Матрична структура являє собою поєднання горизонтального та вертикального розподілу повноважень. Виконавці підпорядковані

керівнику проєкту та керівникам функціональних підрозділів, відповідальним за окремі частини проєкту. Матрична структура організує взаємодію кількох проєктних структур, що виконують роботу одночасно.

Вплив динаміки зміни зовнішнього середовища на вибір структури залежить від темпів зміни зовнішнього середовища (рис. 3.10).

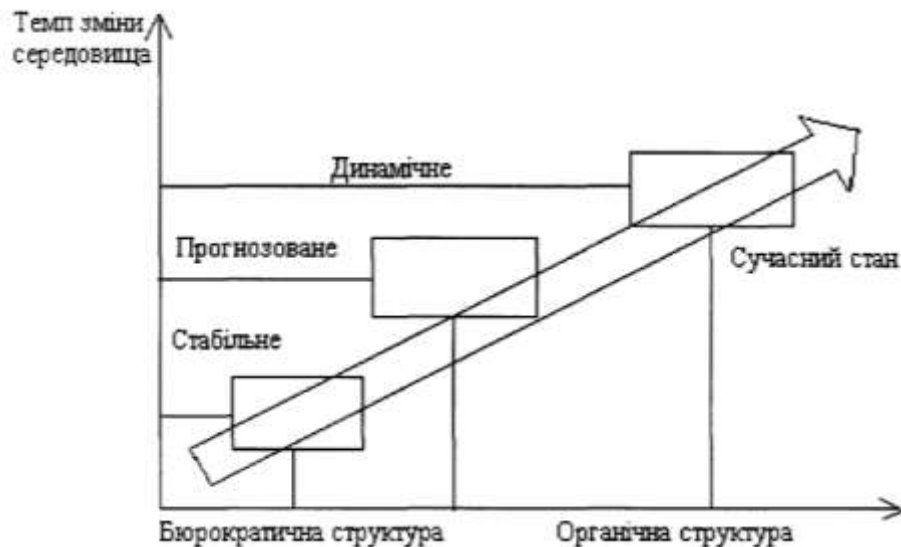


Рис. 3.10. Залежність структури організації від зміни зовнішнього середовища

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

Якщо велика кількість відповідальних рішень ухвалюється на низькому рівні організації, то це – децентралізована демократична організація. Якщо важливі рішення ухвалюються переважно на високому рівні, то йдеться про централізовану або авторитарну організацію (рис. 3.11).

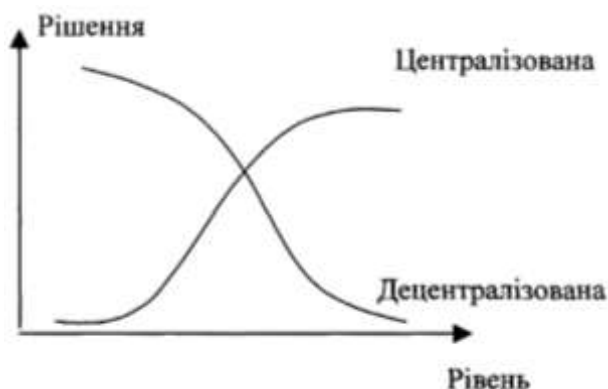


Рис. 3.11. Ступінь централізації організації

Тема 5. Мотивація і контроль

Протягом сторіч складався погляд, що для заохочення людей до найпродуктивнішої праці здебільшого потрібна матеріальна винагорода. Але, як свідчать дослідження останніх десятиріч у розвинутих країнах, це не зовсім правильно. Останнім часом спостерігається бурхливий розвиток моделей та теорій мотивацій, що задовольняють можливості заохочення до праці незалежного, матеріально забезпеченого, досвідченого працівника.

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

Історично перші концепції мотивації пов'язані з фізіологічним впливом. Багатобічна політика «батога і пряника» спирається на інстинкт людини до самозбереження і виживання. Батіг – голод, пряник – праця, винагорода. У XVIII ст. А. Сміт сформулював нову тезу мотивації, яка полягає в тому, що людина завжди, коли є можливість, намагатиметься покращити своє економічне становище [5].

Ф. Тейлор на початку сторіччя визнав, що заробіток на межі голоду як концепцію мотивацій можна розширити. Він ввів поняття про достатній денний виробіток (норму), а для тих, хто виробляв більше продукції, праця винагороджувалась пропорційно їхньому внеску. Це створювало умови для підвищення продуктивності праці разом із застосуванням спеціалізації і стандартизації.

У міру підвищення добробуту людей виявилось, що простий «пряник» (виживання, ситість, економічна незалежність та добробут) не завжди примушують людину працювати сумлінно, свідоміше, якісніше.

Нова теорія «підсвідомого» З. Фрейда свідчила, що люди не завжди чинять раціонально. Е. Мейо у 1923-1924 рр. вперше впровадив принципи психології в управлінні. Спеціальний експеримент засвідчив, що задоволення дрібних примх звичайної людини сприяє підвищенню продуктивності її праці. Також визнано, що соціальна взаємодія і групова поведінка, іншими словами «людські відносини» істотно впливають на ефективність праці. Ці концепції розвинулись до 1950-х років, але вони не обґрунтовували мотивів праці. Психологічні теорії мотивації виникли у 1940-х роках і розвиваються до нашого часу.

Теорії мотивації поділяються на змістові і процесуальні.

Змістові теорії А. Маслоу, Ф. Герцберга основані на ідентифікації (визначенні) внутрішніх потреб особи у праці.

Процесуальні теорії основані на поведінці людей з огляду на їхнє сприйняття і знання.

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

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

Потреби неможливо спостерігати, вимірювати, вони проявляються у поведінці людей.

Відчуття потреби заохочує до дії і визначає мотивацію, тоді виникає мета як засіб задоволення потреби.

Закон результату: ступінь задоволення як наслідок досягнення поставленої мети впливає на поведінку людини у подібних обставинах у майбутньому. Цей закон можна визначити також як закон прецеденту, інстинктивне прагнення до повторення вчинків у подібних обставинах, якщо вони привели до успіху у досягненні мети. Винагороди поділяються на внутрішні і зовнішні (рис. 3.12).

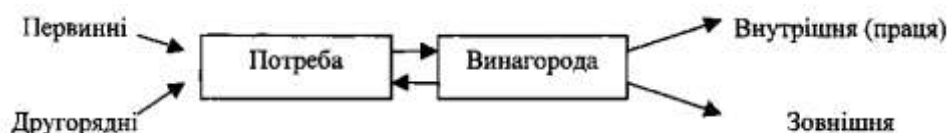


Рис. 3.12. Потреби та винагороди

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

Внутрішня винагорода потребує створення умов праці та точного визначення завдання.

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

Змістові теорії мотивації. Ці теорії ґрунтуються на апріорному прийнятті концепції ієрархії потреб (рис. 3.13).

Ідея ієрархії потреб корисна тим, що визначає серед них ті, що мають бути задоволені першочергово. Множина потреб визначає, що для ефективного управління треба мати на увазі їх як мотивацію. Недостатність теорії А. Маслоу полягає в ігноруванні індивідуальних особливостей осіб. Мотивація особистості – окрема галузь психології впливу.

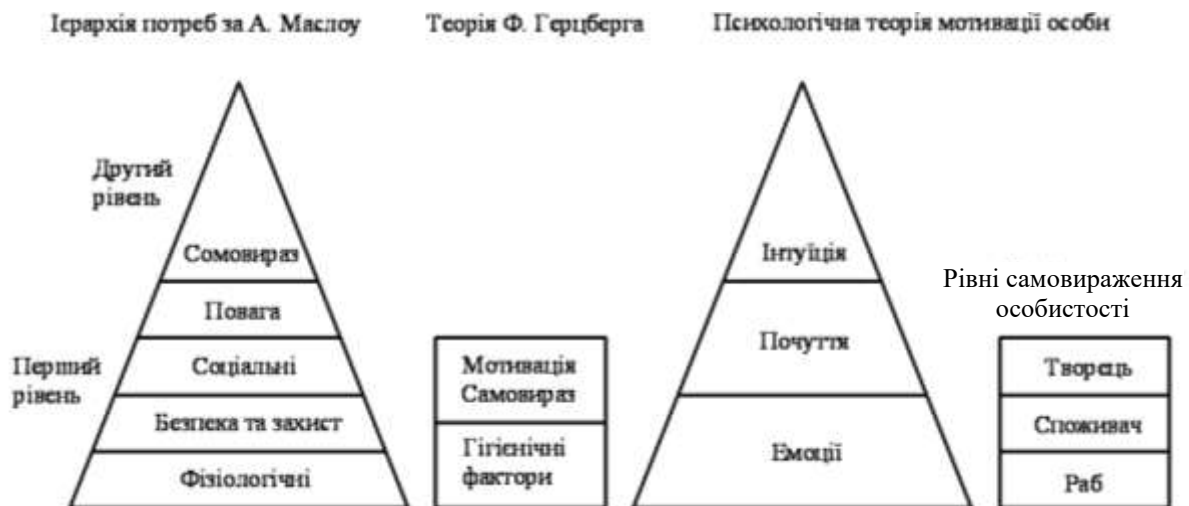


Рис. 3.13. Мотивація, моделі ієрархії потреб

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

Влада – це не обов'язково кар'єризм, але також потяг, потреба в прояву свого впливу, лідерство. **Успіх** – свідчення про зниження ступеня ризику, певна безпека існування. **Причетність** – зацікавленість у компанії, допомозі іншим. Теорія Ф. Герцберга полягає в тому, що модель мотивації, має містити гігієнічні фактори (екологія зовнішнього середовища), вплив географії, психологічного клімату у колективі.

Процесуальні теорії мотивації

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

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

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

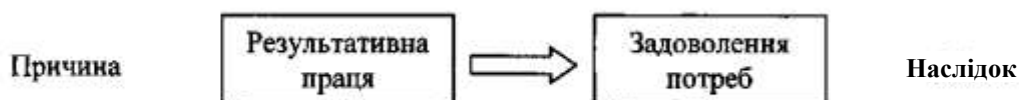


Рис. 3.14. Зв'язок причин і наслідків праці

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

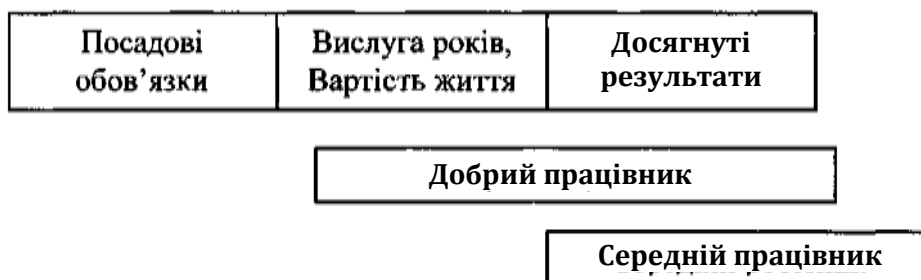


Рис. 3.15. Мотивація та компенсація

Інші засоби компенсації, що справляють психологічний вплив на стан особи, зокрема повага, імідж, також мають вагу.

Контроль. Контроль, за поширеними уявленнями, насамперед асоціюється із обмеженням, браком самостійності і свободи особистості. Але ці функції контролю не вичерпні, тому що частиною процесу контролю є також встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів, надання змоги коригування у разі потреби.

Потреба в контролі визначається відразу після формулювання цілей організації як протидії хаосу і невизначеності.

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

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

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

Головні види контролю (рис. 3.16).

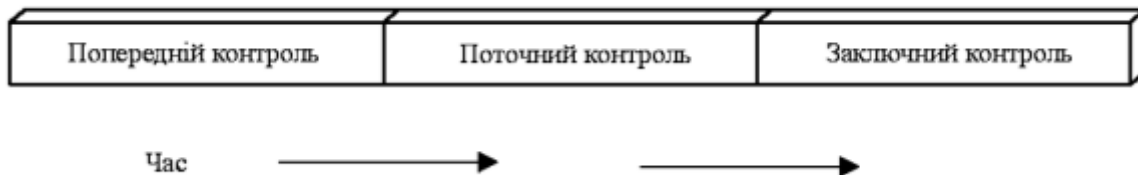


Рис. 3.16. Види контролю параметрів

Попередній контроль дає можливість чіткого визначення таких ресурсів:

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

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

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

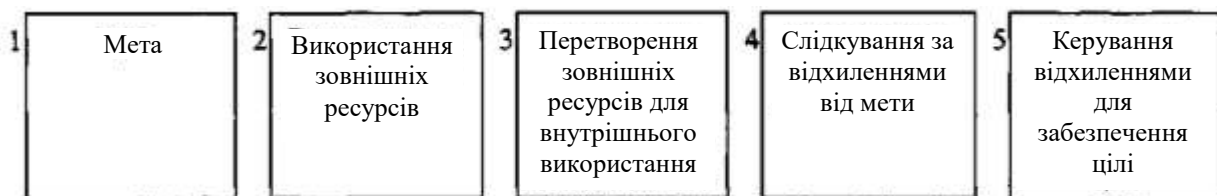


Рис. 3.17. Контроль зі зворотним зв'язком

Остаточний контроль потрібен для здобуття інформації, потрібної для планування і встановлення нових цілей.

У процесі контролю вирізняють три чітко визначених стани (рис. 3.18):

- вироблення стандартів і критеріїв;
- порівняння з цими критеріями отриманих результатів;
- виконання коригувальних дій.

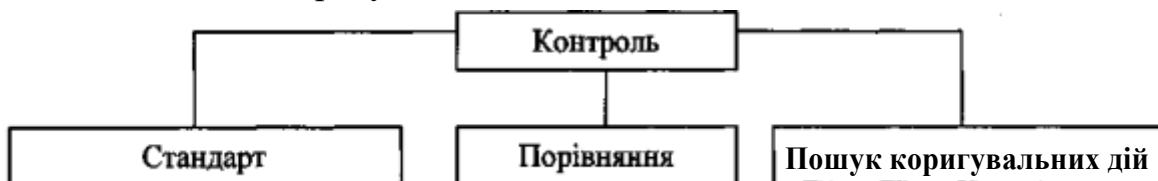


Рис. 3.18. Структура контролю

Показники результативності організації точно визначають виконану роботу і дають змогу порівняти її з плановою. Система контролю має спрацьовувати лише в разі збільшення масштабу відхилень від встановленого рівня. У цьому полягає так званий принцип включення.

Елементи контролю

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

Можливі три наслідки цього процесу: не вживати жодних заходів, усунути відхилення, переглянути стандарт. Важливою особливістю контролю є те, що він часто впливає негативно на поведінку людей. Класична поведінка, орієнтована на контроль: імітація бурхливої діяльності або «мерехтіння» перед очима керівництва.

Запитання для самоперевірки

1. На яких властивостях моделей ґрунтується стратегічне планування у процесі управління?
2. Які питання та умови містить у собі маркетинг?
3. У чому полягає політика різних аспектів діяльності підприємства?
4. Що собою являє бюджет підприємства? Назвіть етапи процесу його складання.
5. На чому ґрунтується побудова структури організації і з яких етапів вона складається?

ЛЕКЦІЯ 4

Тема 1. Групова динаміка

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

Група – це об'єднання двох і більше осіб, які взаємодіють між собою та впливають на зовнішнє середовище. Групи поділяються на формальні і неформальні (рис. 4.1).

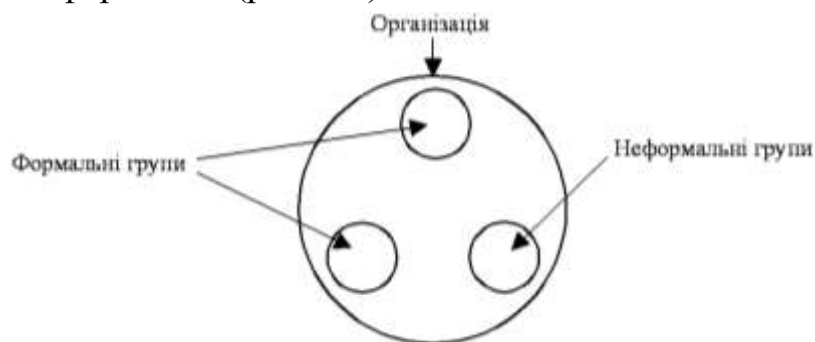


Рис. 4.1. Груповий склад організації

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

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

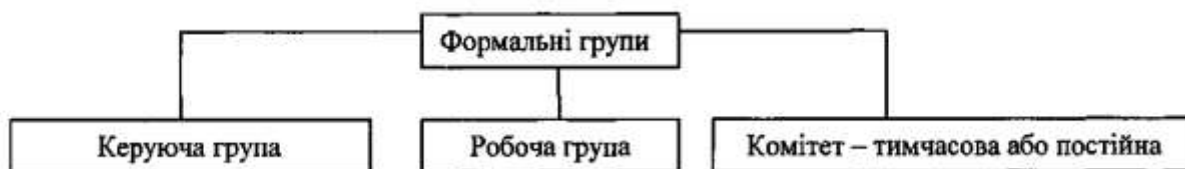


Рис. 4.2. Формальні групи

Неформальні групи виникають стихійно, спонтанно, завдяки виникненню потреб.

Причини виникнення таких груп полягають у забезпеченні таких потреб особистостей:

- **належність** – емоційне відчуття потрібності наслідків праці для підтримання соціальних контактів;
- **допомога** – можливість звернутися по неї до членів неформальної групи;
- **захист** – об'єднання людей підвищує силу їхньої протидії зовнішнім обставинам;
- **спілкування** – доступ до неформального каналу поширення інформації – чуток;
- **симпатія** – інстинктивний потяг до людей, які виконують подібну роботу.

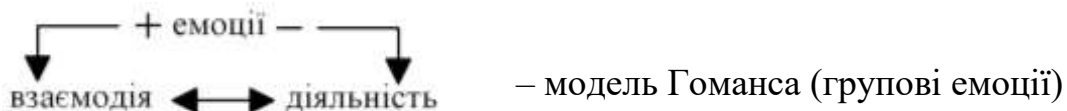
Комітети створюються для виконання консультативних функцій, ухвалення непопулярних рішень, обмеження влади.

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

– *опір змінам* – потреба у запобіганні факторам, які впливають на існування неформальної групи;

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

Неформальні групи – середовище виникнення групових емоцій. Модель Гоманса визначає появу групових емоцій як наслідок взаємовпливу в процесі діяльності між членами спільноти.



Формальні і неформальні організації динамічно взаємодіють. Взаємодія між членами групи зумовлює виникнення приємних, конструктивних емоцій, або навпаки, – протилежних, негативних, руйнівних емоцій. Спрямованість цих емоцій впливає на ефективність діяльності членів групи. Групові емоції також впливають на взаємодію групи з формальною групою й у подальшому на досягнення цілей організації.

Виявлення наявних неформальних груп та їхнього впливу на організацію потрібне для раціонального управління.

Чимало факторів впливають на ефективність роботи групи:

1) розмір – оптимальна кількість – троє-дев'ятеро чоловік; наявність п'яťох осіб – максимум взаємодії;

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

3) однастайність – групове одностайство (тяжіння до однієї думки);

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

Тема 2. Керівництво: влада і вплив

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

Разом з процесами обміну інформацією, ухваленням рішень керівництво і лідерство належать до системи управління. Без ефективного керівництва основні функції управління, планування, організацію, мотивацію і контроль виконати неможливо.

Є повна відмінність між поняттям «керівництво» і «лідерство», ефективне управління потребує поєднання цих якостей в одній особі.

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

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

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

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

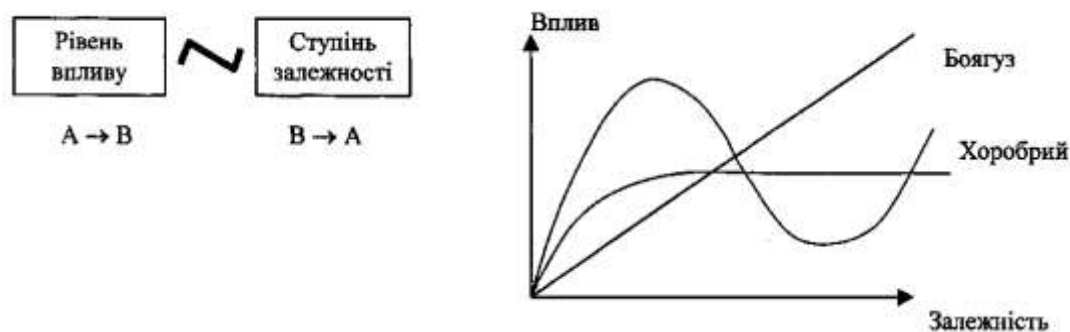


Рис. 4.3. Зв'язок впливу і залежності

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

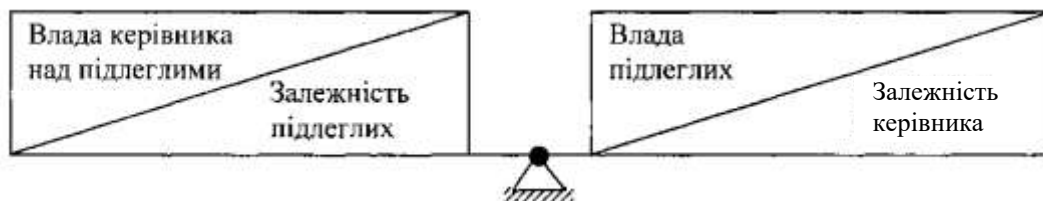


Рис. 4.4. Форми влади і впливу

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

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

Модель впливу керівника на підлеглого (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Модель впливу керівника на поведінку підлеглих

Влада має такі форми:

- влада, основана на примушенні, вплив через страх обмеження задоволення потреб;
- влада, основана на винагороді (змога задоволення потреб), експертна влада (виконавець вірить, що влада має доступ до спеціальної інформації чи знань, вплив через свідому віру);
- еталонна влада (влада прикладу, підлеглому подобаються риси керівника і він наслідує його приклад, тобто вплив прикладом, харизмою);

допомагає («не заважає») виконавцю у досягненні спільної мети організації, наприклад, підвищення рівня прибутку, іміджу або впливу.

Тема 3. Лідерство: стиль та ситуація

Лідерство визначається як здатність виливати на осіб та групи людей для стимулювання до праці.

Особистісна теорія лідерства визначає сукупність рис, які мінімально потрібні для здійснення лідерства: рівень інтелекту і знань, непересічна зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальна й економічна освіта, високий рівень впевненості в собі. Численні дослідження свідчать про те, що в дійсності такої сукупності рис немає, з огляду на цю тезу виникло уявлення, що ефективність керівництва має ситуаційний характер.

Відповідно до теорій є два підходи до лідерства: поведінковий і ситуаційний. Згідно з поведінковим підходом ефективності лідерства визначається значною мірою його поведінкою у стосунках з підлеглими. Така поведінка характеризує стиль керівництва.

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

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

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

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

- праця – натуральний природний процес;
- бере на себе всю відповідальність, вважає що виконавці здатні свідомо користуватися відповідальністю, самоврядуванням і контролем;
- залучає виконавців до глобальних цілей, використовує функцію винагороди;

- здатний до творчості, вважає, що інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково.

Ознаки ліберального лідера:

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

Стилі лідерства (рис. 4.7) визначають, у якій галузі більша здатність впливу керівника на роботу або на підлеглих людей.



Рис.4.7. Стилі керівництва і лідерства

У дослідженні Лайкарта визначено чотири основних системи лідерства:

- експлуататорсько-авторитарна;
- доброзичливо-авторитарна;
- консультативно-демократична;
- психологічно-співчувальна.

Між задоволенням і продуктивністю праці є причинні відносини (рис. 4.8).

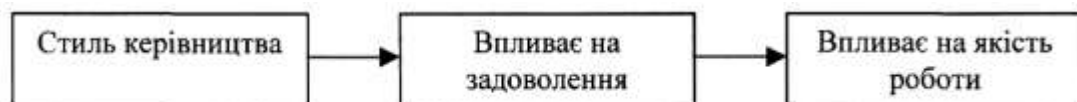


Рис. 4.8. Керівництво як послідовність впливу на задоволення і якість роботи

Ситуаційна модель керівництва авторства Герсі, Бланшара ґрунтується на «життєвому циклі», як здатності осіб і груп нести відповідальність за поведінку, ухвалення рішень, прагнути досягнення цілі, здобуття освіти і досвіду.

Ситуаційний підхід до лідерства, відзначений у цій моделі, має балансувальний характер. Таким чином, в умовах швидкої зміни ситуації поведінка лідера має коливатись між переважними значеннями: делегування, участь, продаж, наказ (рис. 4.9).



Рис. 4.9. Стилі керівництва і поведінка, ситуаційна модель Герсі і Бланшара

Ситуаційний підхід до лідерства виявляє декілька засобів підвищення ефективності керівництва:

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

Англійський термін *manager* має значення:

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

Термін *manager* означає:

- керівник, завідувач, управитель;
- хазяїн,

Отже, стисло *management* можна визначити як вдале організаційне управління, або хазяйнування.

Ситуаційний підхід у лідерстві охоплює багатозначність поширених термінів *management* та *manager*:

1) *Management*:

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

2) Manager:

- керівник, керівний директор, управитель;
- відповідальний завідувач, адміністратор;
- фахівець з вирішення проблем або програмування систем управління.

Тема 4. Керування конфліктами, змінами і стресами

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

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

Внутрішній, або особистий, конфлікт пов'язаний із суперечностями між вимогами обставин і бажанням особистості (рис. 4.11).

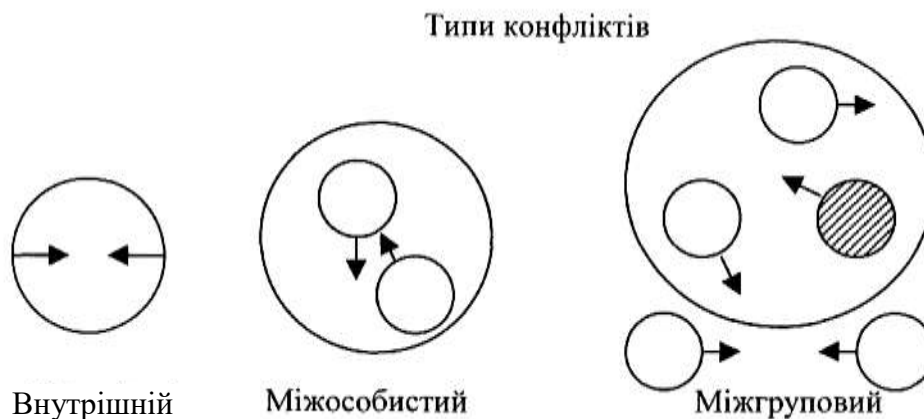


Рис. 4.11. Типи конфліктів

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

Міжгруповий конфлікт виникає через розподіл інтересів формальних і неформальних груп, між лінійними і штабними

керівниками. Поширений також конфлікт між виробництвами, орієнтованими на зменшення затрат, і маркетингом – збутом, орієнтованим на покупця.

Конфлікт між особистістю і організацією виникає в разі неповного збігу цілей особистості і організації (рис. 4.12).



Рис. 4.12. Модель процесу конфлікту

Конфлікти виникають з різних причин: розподіл ресурсів; взаємозалежність задач, різниця в цілях; різниця у манері поведінки і життєвому досвіді; незадовільні комунікації.

Управління конфліктною ситуацією допускає два види керування конфліктною ситуацією – структурне та міжособистісне.

В основу структурних методів покладено:

- роз'яснення вимог до роботи;
- впровадження координаційних та інтеграційних механізмів;
- загальноорганізаційні, комплексні цілі;
- поліпшення структури системи винагород;
- міжособистісні методи подолання конфліктів;
- уникнення, свідомий вихід з конфліктних обставин;
- згладжування, поведінка, спрямована на запобігання виникненню конфліктних ситуацій;
- примушення, стиль спрямування, що примушує прийняти певну думку за будь-яку ціну – ознака авторитетного стилю керівництва;
- компроміс, часткове прийняття позиції іншої сторони, вирішення проблеми, максимальний всебічний аналіз проблеми, пошук умов, обставин, що взаємно узгоджуються, обмін, торгівля, використання рольових функцій.

Конфлікти між особистостями вирішують за певною схемою (рис. 4.13). Методика вирішення конфлікту шляхом вирішення проблем: визначити проблему не в категоріях рішень, а в категоріях цілей; коли проблема визначена, потрібно знайти рішення, які влаштовують обидві сторони; створити атмосферу довіри, підвищуючи взаємний вплив й обмін інформацією, уникаючи антипатії, гніву та погроз.



Рис.4.13. Стили вирішення конфліктів між особистостями

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

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

Теорію стресу розроблено Г. Сельє. Стрес – це неспецифічний відгук організму на будь-яку вимогу до нього. Теоретичну модель взаємодії між стресом і життєвим досвідом запропонував Л. Леві (рис. 4.14).



Рис. 4.14 Визначення стресу досвідом

Стреси пов'язані з організаційними та особистими факторами.

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

Управління стресовими ситуаціями потребує таких дій:

- чітке визначення пріоритетів і тривалості виконання завдань, гармонійні стосунки з керівництвом;
- контроль і запобігання невизначеності ситуації, підвищення зацікавленості в праці, відпочинок, неперіодична зміна роботи і обставин.

Запитання для самоперевірки

1. Чим є група у складі організації? На які типи поділяються групи?
2. Опишіть баланс, на основі якого встановлюють стосунки між керівником і підлеглими.
3. Поясніть терміни «влада» і «вплив».
4. Наведіть риси авторитарного, ліберального і демократичного лідера.
5. Чим є конфлікт і як він впливає на діяльність організації?

ЛЕКЦІЯ 5

Тема 1. Управління трудовими ресурсами

Успіх організації забезпечують особистості – ресурс виконавців або трудові ресурси. Тому планування потреби, набір, відбір найкращих, а також підвищення кваліфікації наявних, створення та розвиток виконавських управлінських кадрів є важливим аспектом діяльності організації. Комплекс цих заходів сприяє управлінню трудовими ресурсами. Управління трудовими ресурсами складається з формування, розвитку та покращення їхньої якості.

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

- планування ресурсів (оцінювання наявних ресурсів, визначення потреб, розроблення програми майбутніх потреб);
- дотримання юридичних норм (узгодження з вимогами чинного законодавства);

- аналіз змісту роботи. На підставі такого аналізу визначають дії і навички, потрібні в роботі. Відповідно до них складають посадову інструкцію – перелік основних обов’язків, потрібних знань, навичок та прав працівників.

Набір – створення резерву кандидатів.

Відбір кадрів – виявлення найдостойніших кандидатів.

Іспити – відбуваються у формі демонстрації трудових навичок або оцінювання розумових здібностей та психологічних рис. Вони охоплюють рівень інтелекту, зацікавленість, енергійність, відвертість, впевненість у собі, емоційну стійкість, увагу до дрібниць.

Центри оцінювання вперше були створені у часи другої світової війни для відбору та оцінювання агентів секретних служб.

Методи оцінювання:

- штучне створення конфлікту, коли кандидата ставили в умови ухвалення рішень, виконання функції керівника;

- імітація зборів, кандидат головує;

- усні доповіді групі слухачів – виконання заданої ролі, психологічні тести, тести на рівень інтелекту, офіційні інтерв'ю, генерація впливу.

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

Недоліки співбесід:

- мають емоційний і психологічний характер, для якого об'єктивності слід уникати;

- тенденція ухвалення рішення на підставі першого враження;

- порівняння з попереднім кандидатом;

- краще оцінюється той кандидат, у якого відповідний зовнішній вигляд, соціальний стан і манери, які нагадують екзаменатора (ефект подібності).

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

2. Розвиток трудових ресурсів. Він сприяє підвищенню продуктивності праці шляхом цілеспрямованого впливу на розвиток трудових здібностей людей. Він складається з професійної орієнтації, адаптації в колективі, оцінки виробничої діяльності, системи винагород,

професійної підготовки, освіти, просування по службі. Оцінка наслідків виробничої діяльності спрямована на досягнення трьох цілей: адміністративної, інформаційної, мотиваційної.

Адміністративні функції – це службове підвищення, пониження, переведення на іншу роботу, укладання трудової угоди. Інформаційні функції потрібні для встановлення зворотного зв'язку, інформування людей про наслідки їхньої роботи.

Мотиваційні функції полягають в об'єктивному виділенні найкращих працівників і заохочення їх до праці.

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

- робота має бути цікавою;
- працівники отримують справедливу винагороду і визнання своєї праці;
- робоче середовище має бути чистим, з якісним освітленням і низьким рівнем шуму;
- нагляд керівництва – мінімальним, але здійснюється завжди, коли це потрібно;
- працівники беруть участь в ухваленні рішень стосовно їхньої праці;
- забезпечується гарантія роботи, розвиток дружніх взаємин з колегами;
- гарантовані засоби побутового і медичного обслуговування.

Поліпшення організації праці

Розвиток промисловості зумовлює поліпшення економічної незалежності виробництва. Отже, виникає потреба у розширенні обсягу та змісту роботи для задоволення вищих потреб особистості, зацікавленість, самоствердження, розвиток особистості.

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

1. Сприйняття важливості праці. Це показник, що характеризує ступінь, за яким людина визначає цінність і важливість праці.

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

3. Знання результатів.

Ступінь розширення людиною ефективності і якості праці показаний на рис. 5.1.

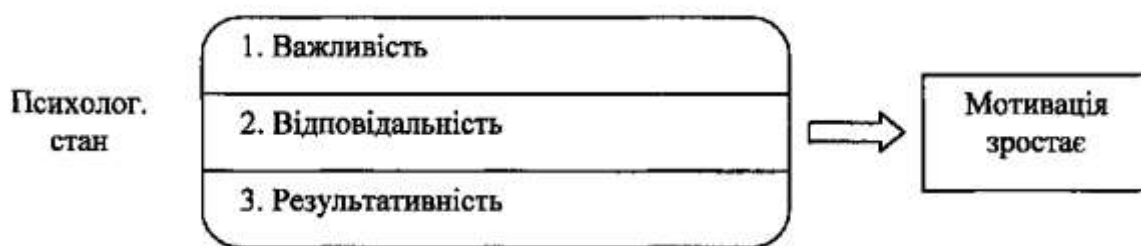


Рис. 5.1. Вплив психологічного стану на рівень мотивації

Забезпечення належного психологічного стану дає можливість підвищити мотивацію праці не за винагороду, а завдяки самій праці. Це сприятиме підвищенню якості, задоволеності працею, зменшенню витрат часу і плинності кадрів.

Тема 2. Управління виробництвом: створення операційної системи

Організації потрібно дбати про планування виробничих організацій відповідно до загальної стратегії, щоб забезпечити постійну конкурентоспроможність своєї продукції та послуг. Системний підхід до управління операціями полягає у застосуванні уявлень про операційну систему (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Класифікація операційних систем

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

Операційна, або виробнича, функція являє собою сукупність дій, спрямованих на випуск товарів або послуг у зовнішнє середовище. Різниця між організаціями полягає насамперед у складі операційної функції (рис. 5.2).

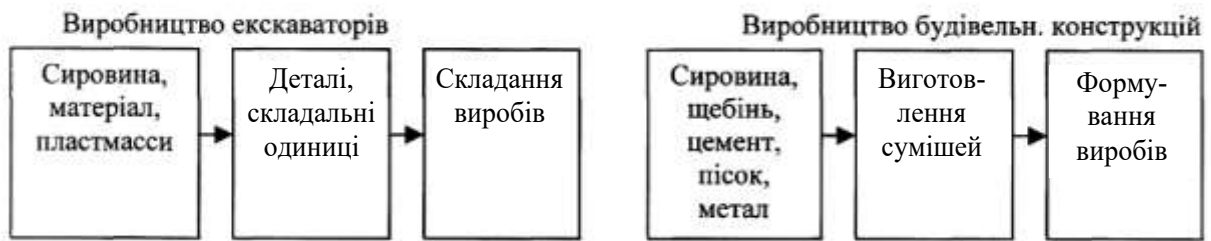


Рис. 5.2. Приклади операційних функцій

Операційна система складається з трьох підсистем – планування і контроль, переробна та забезпечення (рис. 5.3).

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

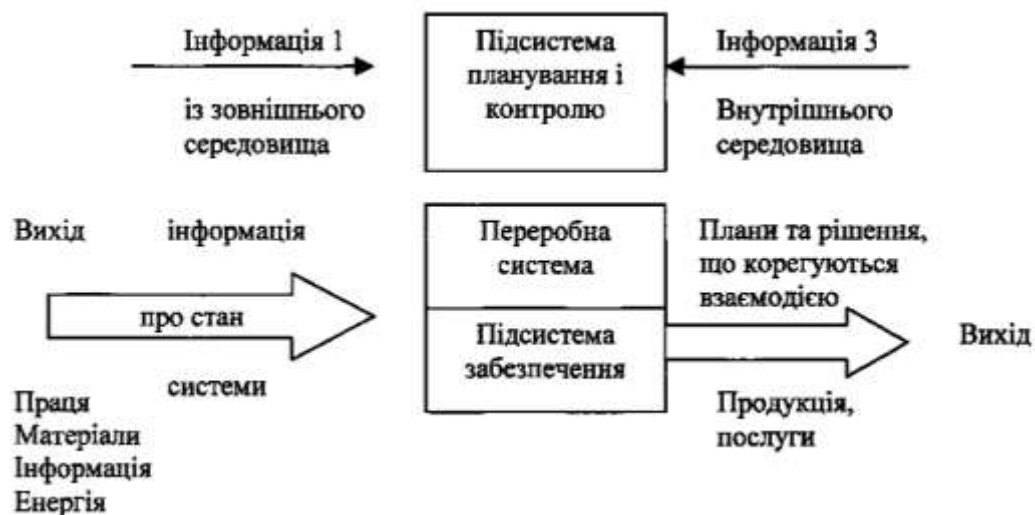


Рис. 5.3. Організація як оперативна система

Наприклад, у виробництві будівельної техніки переробна система складається з металообробки, зварювання, складання.

Від підсистем забезпечення залежить функціонування виробництва. До неї належить інструментальна служба, служба постачання сировини, енергії та комплектувальних деталей і вузлів, ремонтно-експлуатаційна служба, громадське харчування.

Функції переробної системи і системи забезпечення пов'язані, наприклад, друк: видавництво забезпечує навчальний процес, є забезпечувальною системою в університеті, але вона стає переробною системою у видавництві.

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

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

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

2. Розроблення і впровадження операційної системи, зокрема розроблення виробничого процесу – розміщення виробничих потужностей, проєктування якості продукції підприємства, введення стандартів і норм на виконання робіт.

3. Планування і контроль поточного функціонування системи.

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

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

$$\text{Ефективність операцій} = \frac{\text{Ринкова вартість товару (вартість виходів)}}{\text{Затрати організації на виробництво (вартість входів)}}$$

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

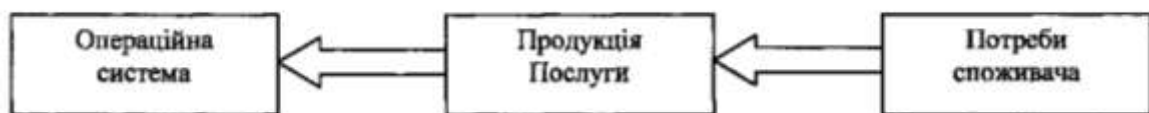


Рис. 5.4. Функція операційної системи як засіб подолання конфлікту потреб виробництва і споживачів

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

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

Фінансова функція забезпечує пропозицію капіталу у потрібний час й у потрібних розмірах.

Функція трудових ресурсів полягає у вербуванні, відборі і навчанні кадрів.

Конкурентоспроможність продукції забезпечується компетентністю.

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

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

Проектування виробів полягає у визначенні важливості таких критеріїв: вартість; економічність експлуатації; якість; елементи розкоші; надійність; простота обслуговування; універсальність використання; розміри; потужність; міцність; безпечність експлуатації.

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

Досягнення потрібних характеристик процесу потребує вибору варіантів у таких галузях:

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

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

САПР – система автоматизованого проєктування.

АСУВ – автоматизована система управління виробництвом.

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

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

Тема 3. Управління виробництвом: функціонування операційної системи

Оперативне управління виробництвом побудоване на використанні принципу зворотного зв'язку (рис. 5.5).

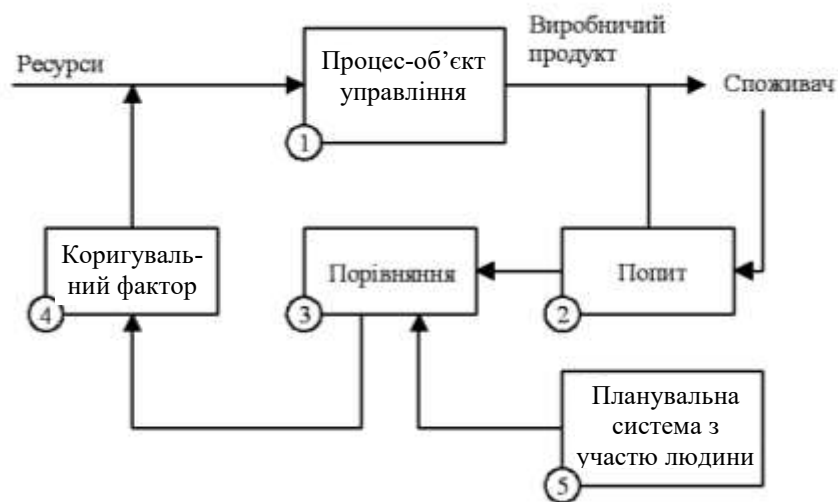


Рис. 5.5. Управління виробництвом із зворотним зв'язком

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

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

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

Планування випуску продукції спрямоване на ухвалення рішень про експлуатацію операційної системи з огляду на динамічну зміну

загального попиту. Агрегований план випуску продукції, який розробляють на окремий період, визначає: потрібний обсяг виробництва у певний період; кількість використаних ресурсів (матеріалів, робітників).

Головні стратегії планування обсягу виробництва:

1. Постійний обсяг виробництва з постійною кількістю працівників.
2. Змінний обсяг виробництва за постійної чисельності виробників.
3. Змінний обсяг виробництва за змінної чисельності виробників.

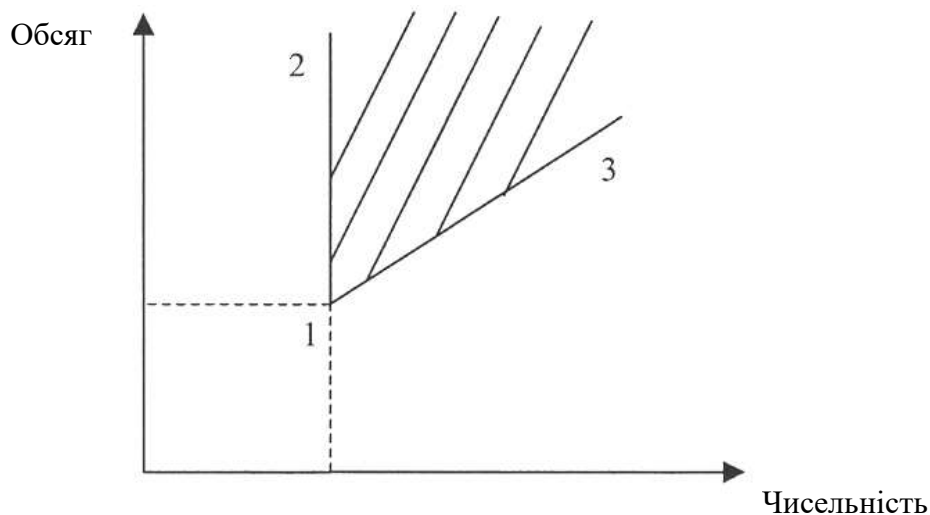


Рис. 5.6. Обсяг виробництва залежно від чисельності виробників

Управління запасами

Утворення запасів потрібне для досягнення стабільності виробництва за змінюваного забезпечення ресурсами. Є три основних типи запасів — це запаси первинних матеріалів: сировини, комплектувальних деталей і виробів; незакінченого виробництва; готової продукції (рис. 5.7).

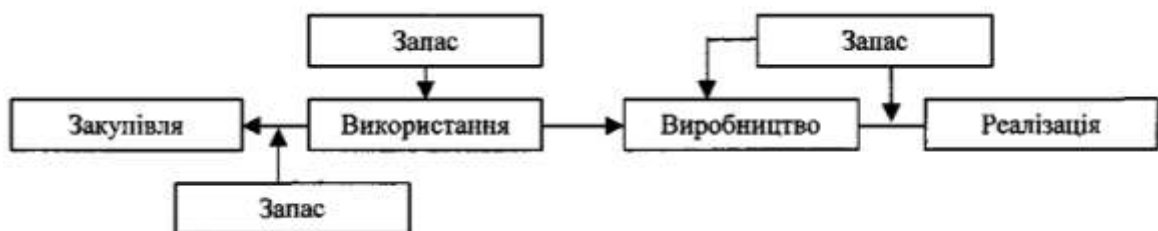


Рис. 5.7. Управління запасами

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

Управління запасами з незалежним попитом відбувається за ознаками фіксованої кількості та фіксованого часу. Зменшення витрат на розміщення запасів привело до системи «точно» і «своєчасно», яка характерна для японського стилю виробництва, високої вартості виробничих площ.

Оперативне управління виробництвом

Елементи оперативного управління виробництвом:

- календарне планування;
- диспетчеризація виробництва;
- рознарядка робіт і контроль за строками виконання.

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

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

Управління проєктами. **Проект** – це множина завдань, пов'язаних з досягненням планової, але унікальної мети. Управління проєктом має три аспекти: строки, витрати, якість результату. Загальний принцип управління проєктами полягає в тому, що основним показником є управління строками, тривалістю виконання робіт. Від успіху за цим показником залежить успіх за іншими показниками. Тому основні методи управління проєктами ґрунтуються на календарному плануванні та контролі за дотриманням календарного графіка.

Методи управління проєктами поєднують методи критичного шляху (мінімізація зупинок обладнання під час модернізації виробництва). Методи впроваджено у фірмі «Дюпон» (метод оцінювання і перегляду планів), також у військових замовленнях під час створення ракетної системи «Поляріс» фірмою «Локхід». Ці методи схожі і мають узагальнену назву – методи сітьового планування й управління.

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

- *тривалість операцій*;
- *сітьовий графік робіт* поєднує визначення черговості операцій і можливості виконання деяких операцій паралельно або послідовно. Сітьовий графік наведено на рис. 5.8;

- *календарний сітьовий графік*, який складають на підставі тривалості операцій;

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

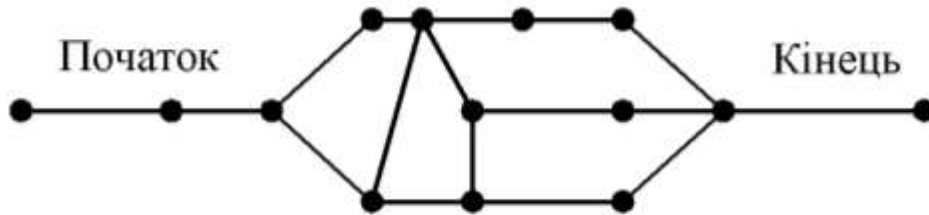


Рис. 5.8. Сітьове планування

Резерв часу – це різниця між максимально і мінімально можливою тривалістю операцій. Резерв часу має сенс лише у тих операціях, що не лежать на критичному шляху, він потрібен для гнучкості календарного планування. Раніше сітьове планування застосовували переважно у великих проєктах. Нині завдяки розвитку персональних комп'ютерів застосування сітьових методів дуже поширене навіть у проєктах малого обсягу.

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

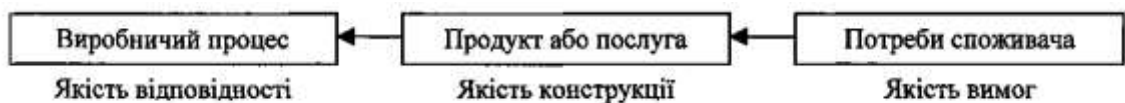


Рис. 5.9. Ланцюг якості

Простежуються дві тенденції контролю за якістю – американська і японська. У першому випадку контроль якості забезпечується окремою

службою, відділом технічного контролю, а в другому – самими працівниками (рис. 5.10).

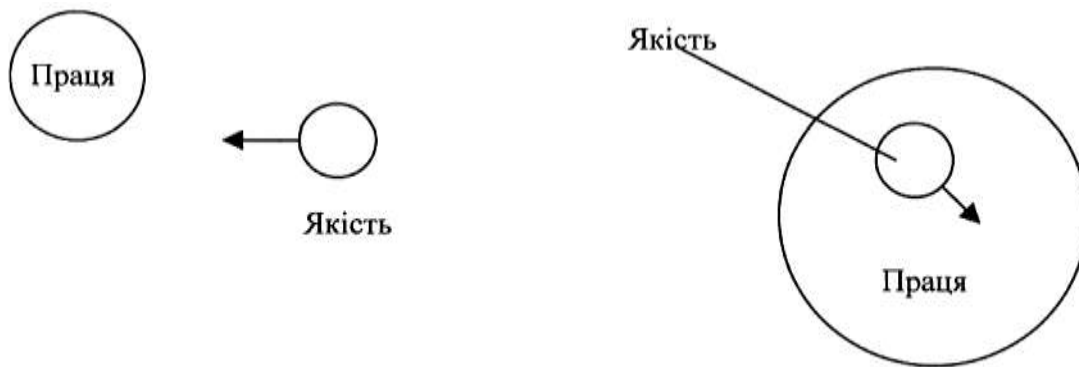


Рис. 5.10. Зв'язок праці і якості

Два види контролю якості ґрунтуються на різних психологічних аспектах ставлення до праці. У першому випадку відповідальність обмежена засобами технічного контролю, а в інших – кваліфікаційними вимогами безпосереднього виконавця. Контроль якості ґрунтується на аналізі статистичних даних для унеможливлення ймовірної зміни якості продукції. Найпоширенішим є вибірковий контроль:

- контроль якості на основі статистики (метод Демінга);
- гуртки якості виконують оперативну підтримку якості (Японія);
- «за якість не платять» – концепція Кросбі, яка ґрунтується на психології виробника. Кошти втрачаються через недостатню якість. Якість тісно пов'язана з мотивацією, тому оптимальні засоби контролю якості зумовлюються історичними та національними традиціями, наприклад, «німецька якість».

Тема 4. Управління продуктивністю. Комплексний підхід

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

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

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



Раніше були розглянуті засоби досягнення ефективного управління.

Комплексний підхід до їхнього застосування підвищує продуктивність організації (рис. 5.11).

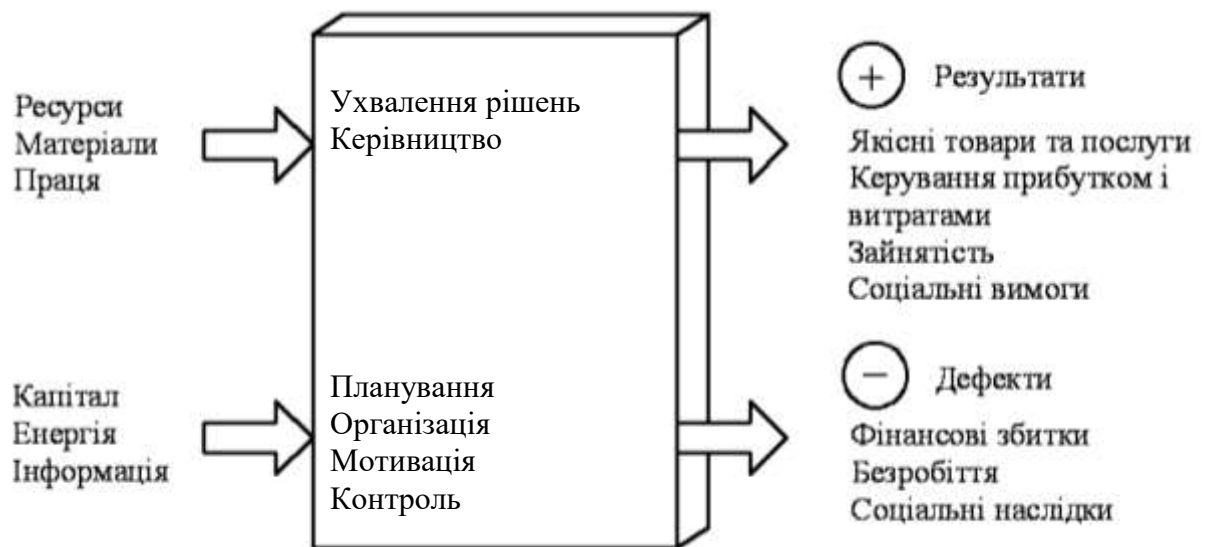


Рис. 5.11. Системна модель процесу переробки

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

На продуктивність впливають фактори внутрішнього і зовнішнього середовища.

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

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

Продуктивність є мірою того, як розпоряджаються конкретними ресурсами для своєчасного досягнення цілей, виражених через кількість і якість. Цілі організації потрібно орієнтувати більше на потреби споживача, ніж на одержання прибутку.

Управління за критерієм продуктивності ґрунтується на кількох факторах.

1. Зв'язок планування і продуктивності:

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

2. Зв'язок організації і продуктивності:

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

3. Зв'язок мотивації і продуктивності:

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

Провідні компанії IBM, KODAK використовують для управління продуктивністю Z-теорію. Вона ґрунтується на таких принципах:

- відмова від політики звільнень;
- участь керівництва і виробників в ухваленні рішень стосовно роботи;
- програми службової кар'єри, спрямовані на ротацію кадрів у різних сферах діяльності компанії;
- явна турботливість та спрямованість на забезпечення життєвого рівня робітників;
- фактор людяності у високих технологіях, гуманізація технологій;
- контроль продуктивності;
- контроль якості.

4. Комунікації, ухвалення рішень і керівництво впливають на продуктивність (рис. 5.12). До основних факторів належать такі:

- організаційні зв'язки і продуктивність;
- інформаційне суспільство, техніка зв'язку (комп'ютерна техніка підвищує можливість перебирання варіантів);
- зв'язок із зовнішнім середовищем і працівниками;

- ухвалення рішень і продуктивність;
- лідерство і продуктивність (заохочення працівників до ухвалення рішень, якість рішень);
- вплив на неформальні організації та малі групи;
- виховання духу колективізму;
- керівництво у стресових і конфліктних ситуаціях.

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

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

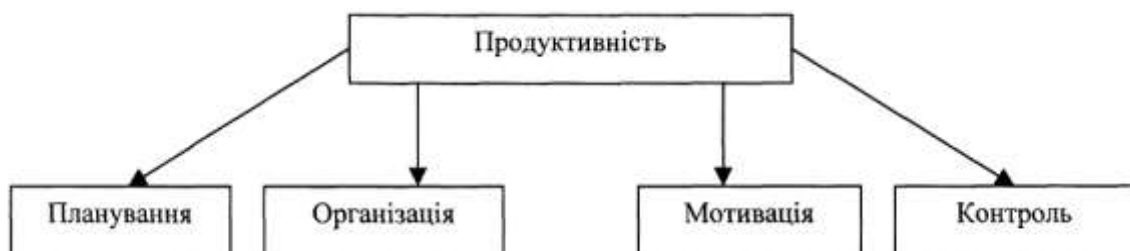


Рис. 5.12. Організація управління продуктивністю

Ефективна діяльність організації значною мірою залежить від формування в підприємця сучасного погляду на організацію як операційну систему. Безперервний розвиток операційних систем у сучасних комп'ютерних технологіях, наприклад, версії Windows свідчить про потребу формування нового погляду на організацію, її слід розглядати не як сталу, а як гнучку систему, що розвивається й здатна адаптуватися до мінливих умов. Саме з такими властивостями організація здатна вижити і досягти успіху у динамічних ринкових умовах.

Запитання для самоперевірки

1. З яких складових утворюється управління трудовими ресурсами в організації?
2. Які ознаки психологічного стану визначають задоволеність власною працею і мотивують працівника?
3. З яких підсистем складається оперативна система?
4. Поясніть роль підсистеми планування і контролю.
5. Наведіть основні сучасні стратегії планування обсягу виробництва.

ЛЕКЦІЯ 6

Тема 1. Задоволення потреб та основи маркетингу

Дослідження та спостереження свідчать про те, що потреби надалі стають все більш різноманітними та вартісними. Тому **якість** потреб потрібно мати на увазі на більш ранніх стадіях виробництва. Звідси виникає необхідність у нових засобах задоволення потреб, ще на стадіях планування виробництва це здійснюється шляхом маркетингу.

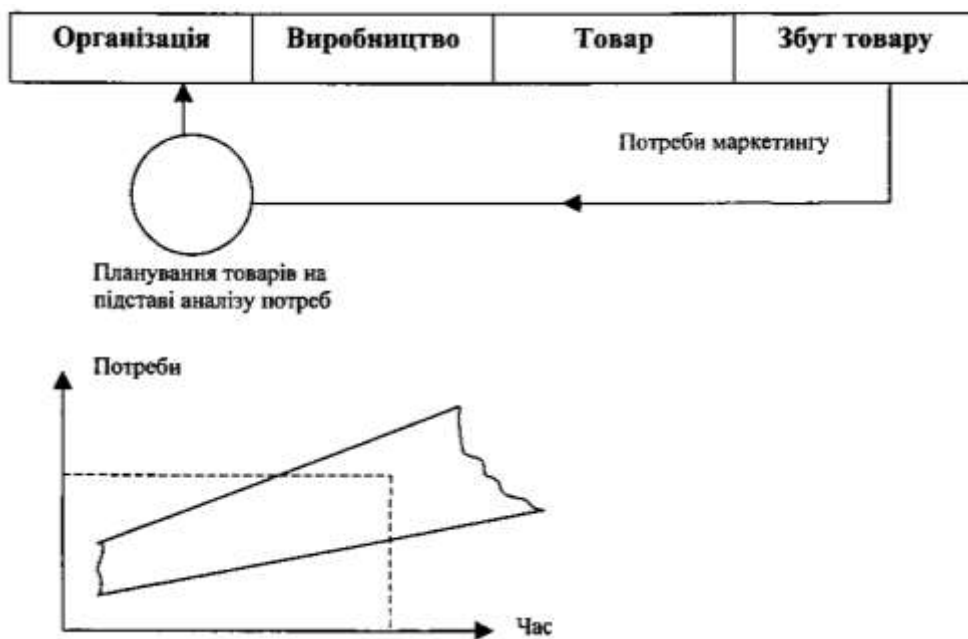


Рис. 6.1. Потреба маркетингу як зворотний зв'язок у системі задоволення потреб

Таким чином, маркетинг – це такий вид людської діяльності, яка орієнтована на **задоволення потреб** шляхом **обміну** (рис. 6.2).

Маркетинг – це дисципліна, пов'язана з психологією комерції. Цей зв'язок ґрунтується на відчуттях потреби (нестачі) у якихось речах, діях. Потреби – це запити, які набули специфічної для особистості форми і потребують задоволення.



Рис. 6.2. Головні змінні маркетингу

Ресурси задоволення потреб в особистості обмежені (рис. 6.3). Потреби, які підкріплені купівельною спроможністю, перетворюються у запити. **Товаром** звуться речі та послуги, які мають певну вартість на ринку і задовольняють потреби. Товари і потреби можна розглядати як множини, а їхню взаємодію – як операцію перетинання над цими множинами.



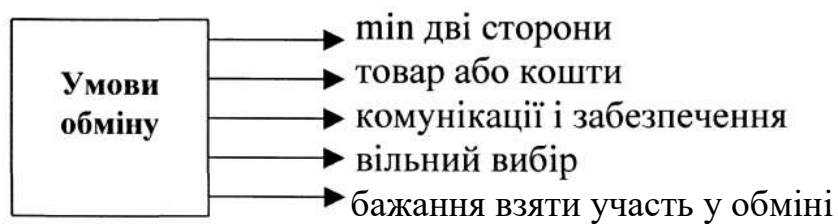
Рис. 6.3. Ступені задоволення потреб

Поняття про товар не обмежується фізичними об'єктами, товар – це все, що може надати послугу, тобто задовольнити нужду (рис. 6.4): особи, місця, організації, види діяльності, ідеї, інформація. **Товари**

рухаються завдяки обміну. Обмін – основне поняття ринку та маркетингу (рис. 6.5, а). Обмін – це дія, спрямована на отримання товару із зворотною пропозицією.



Рис. 6.4. Види задоволення потреб



а



б

Рис. 6.5. Умови вільного обміну, види і умови угод

Угодою називають взаємовигідний комерційний обмін цінностями між двома сторонами (рис. 6.5, б). Умови угод і контрактів регламентуються і підтримуються законодавством.

Ринком зветься множина наявних і потенційних продавців або споживачів товару. Звідси виникає ринок продавців і споживачів. Розвиток обміну привів до появи грошей і централізованого обміну та до ринку (рис. 6.6).



Рис. 6.6. Поява ринку

Маркетинг – це організаційна взаємодія з ринком з метою забезпечення обмінів для задоволення потреб (рис. 6.7).

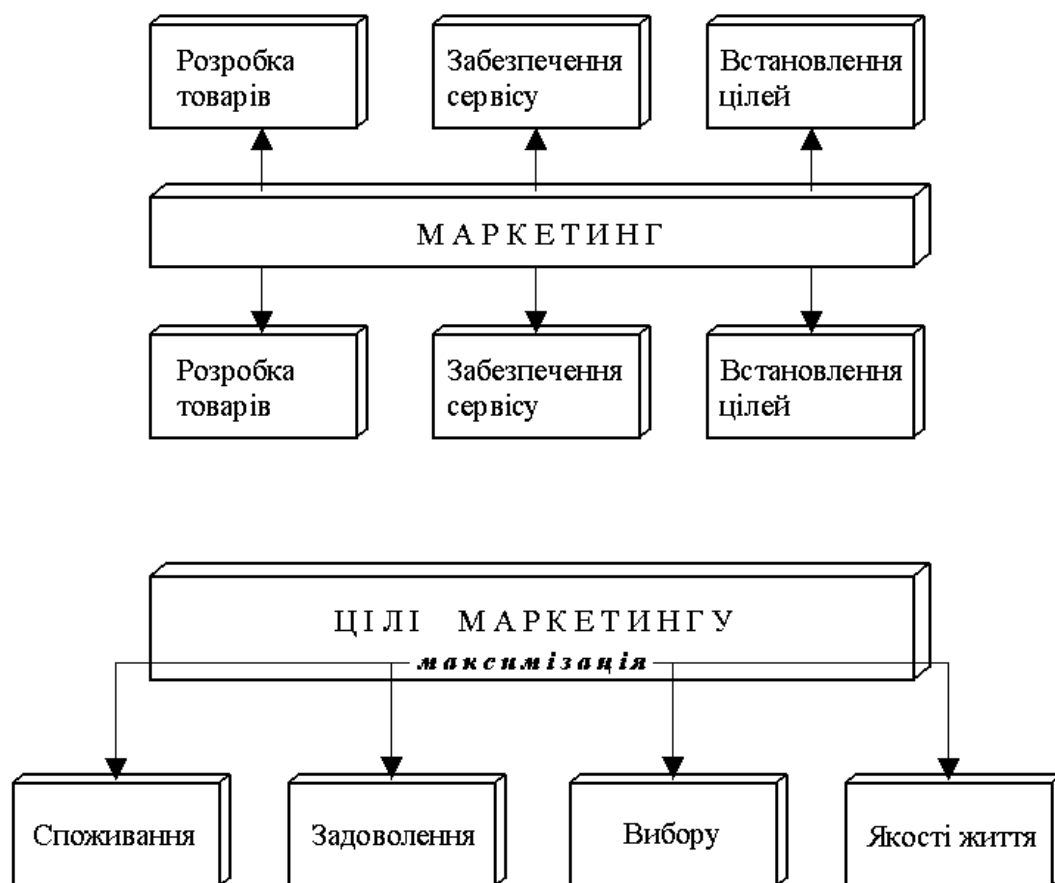


Рис. 6.7. Структура і цілі маркетингу

Маркетинг як процес підлягає управлінню. Ціль управління маркетингом полягає у дії на рівень, час і інтенсивність попиту для підтримки цілей організації. Управління маркетингом – це фактично управління попитом (рис. 6.8).



Рис. 6.8. Управління маркетингом

Для вдалого управління маркетингом потрібно дослідити **стан попиту** (рис. 6.9).



Рис.6.9 Стан попиту

Існує п'ять основних підходів, концепцій, на яких ґрунтується управління маркетингом (рис. 6.10).

1. Поліпшення технологій і виробництва.
2. Удосконалення якості товарів.
3. Зниження комерційних зусиль зі збуту.



Рис. 6.10. Порівняння концепцій збуту і маркетингу та етичний маркетинг

4. Концепція маркетингу, або визначення потреб, пошук цільових ринків та задоволення потреб кращим чином, ніж у конкурентів.

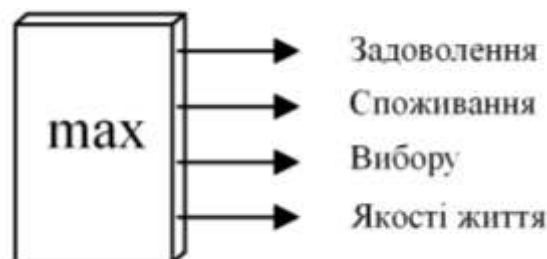
5. Соціально-етичний маркетинг.

Тема 2. Процес управління маркетингом

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

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

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



Процес управління маркетингом складається з кількох частин (рис. 6.11):



Рис. 6.11. Процес управління маркетингом

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

Розвиток товарів і ринків за допомогою матриці (рис. 6.12).



Рис. 6.12. Матриця розвитку. Нові товари на новому ринку

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

Маркетингові можливості організації полягають у балансуванні між маркетинговими цілями і ресурсами для досягнення конкурентних переваг (рис. 6.13).

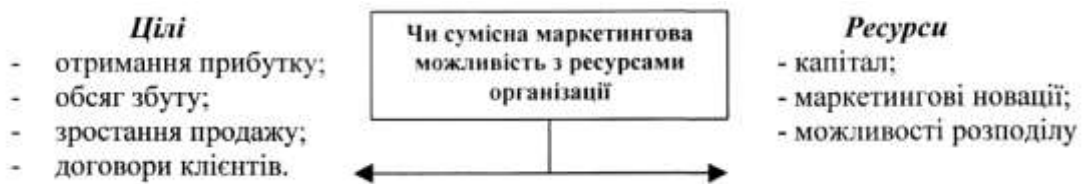


Рис. 6.13. Баланс цілей і ресурсів маркетингу

Вибір цільових ринків ґрунтується на чотирьох процесах (рис. 6.14).



Рис. 6.14. Вибір цільових ринків

Вимір і прогнозування попиту означає множину товарів і обсяг продажу кожного із них.

Сегментування ринку – це розподіл споживачів на групи за ознаками відмінності у потребах, поведінці.

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

Вибір цільових сегментів ринку відбувається за допомогою різних методів (рис. 6.15).

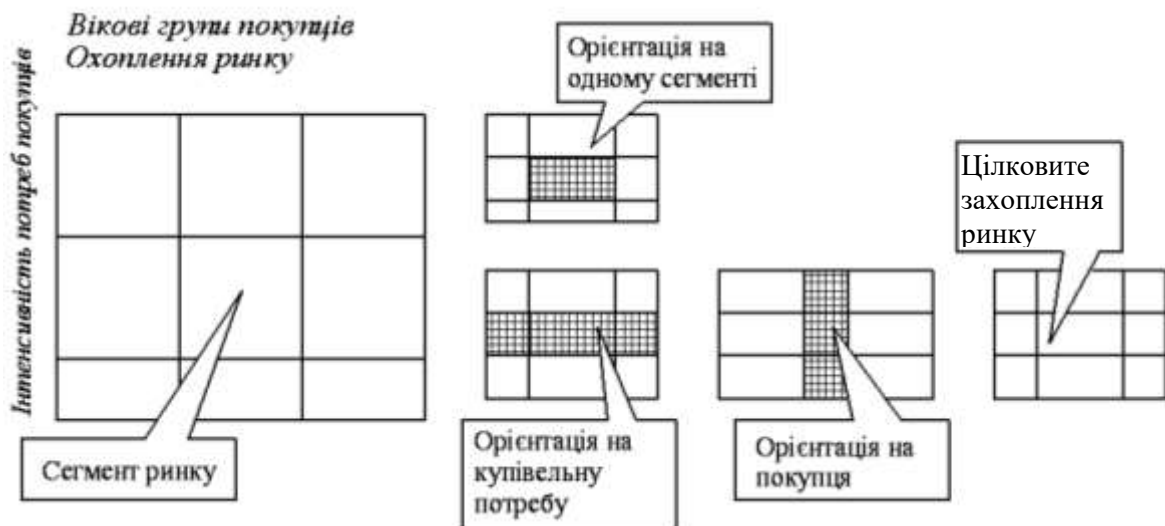


Рис. 6.15. Охоплення ринку

Позиціонування товару на ринку

Позиціонування товару на ринку полягає у порівнянні основних властивостей товару, що суттєво впливають на вибір споживача. Позиціонування на ринку забезпечує чіткі, відмінні від інших властивості товару на ринку.

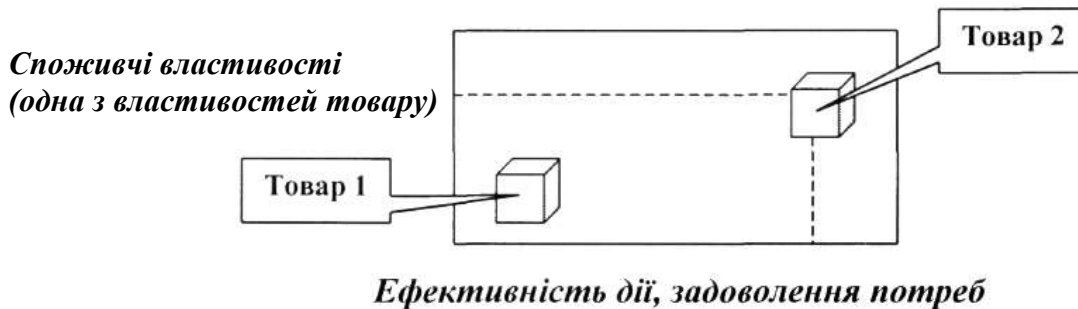


Рис. 6.16. Позиціонування товару за шкалою споживчих властивостей та ефективності

Успіх у позиціонуванні товару на ринку полягає у визначенні тих властивостей товару, які найбільше відокремлюють його від аналогічних товарів конкурентів.

Тема 3. Розроблення системи маркетингу

Розроблення системи маркетингу полягає у виділенні множини ключових факторів, що впливають на цільовий ринок. Організація маркетингової діяльності потребує її планування та створення відділів маркетингу для управління (рис. 6.17).

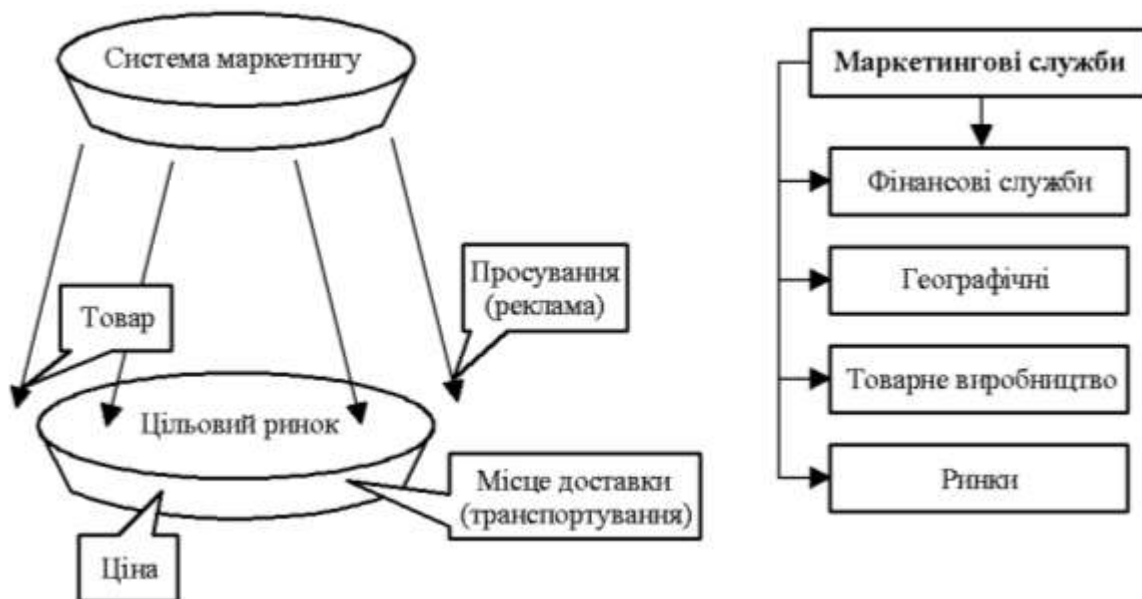


Рис. 6.17. Система маркетингу

Маркетинговий контроль охоплює контроль за виконанням планів, прибутковості та стратегічного розвитку.

Запитання для самоперевірки

1. Наведіть визначення маркетингу й опишіть основні його функції.
2. Які ступені задоволення потреб ринку вам відомі?
3. Наведіть визначення ринку продавців і споживачів. Чим вони відрізняються?
4. У чому полягає мета управління маркетингом?
5. Які функції виконують маркетингові служби?

ЛЕКЦІЯ 7

Тема 1. Система маркетингової інформації і маркетингових досліджень

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

- перехід від маркетингу на міському рівні до загальнонаціонального масштабу (розширення ринку потребує організації нових каналів збору інформації);
- перехід від споживчих нужд до рівня потреб (продавцям важко діагностувати, планувати, і прогнозувати потреби);
- перехід від цінової до нецінової конкуренції (ціна перестає бути головною ознакою якості товару, товари індивідуалізуються).

СМІ – система маркетингової інформації (рис. 7.1).

Збір і аналіз поточної маркетингової інформації:

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

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



Рис. 7.1. Система маркетингової інформації

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

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

САМІ – система аналізу маркетингової інформації (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Система обробки маркетингової інформації

Система маркетингових досліджень є послідовністю дій, яка перетворює зібрану маркетингову інформацію у форму, зручну для оцінки якості й ухвалення рішень (рис. 7.3).

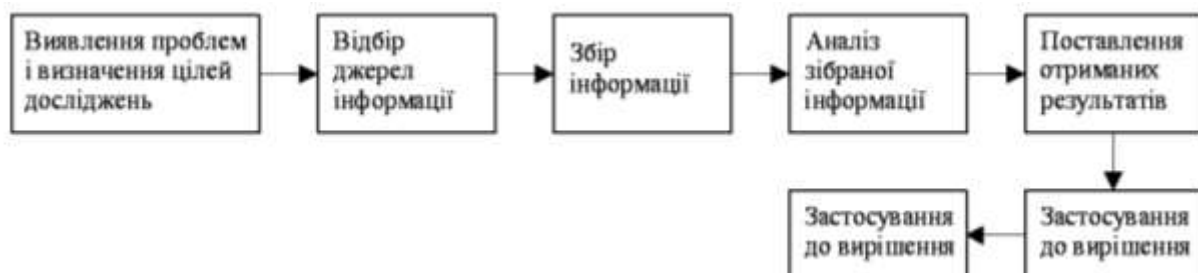


Рис. 7.3. Система маркетингових досліджень

Розглянемо докладніше кожен з пунктів процедури маркетингових досліджень.

1. Пошук, виявлення проблем і формулювання цілей досліджень.

Проблемне бачення маркетингового дослідження середовища визначає інтуїтивне відчуття нових потреб.

Формулювання цілей дослідження: можуть бути **пошуковими**, тобто на рівні вироблення гіпотез, **описовими**, що характеризують маркетингові явища, **експериментальними**, метою яких є перевірка гіпотез та встановлення причинно-наслідкових зв'язків.

2. Відбір джерел інформації:

- первинні дані, які збирають вперше з певною метою;
- вторинні дані, зібрані раніше, які застосовують з **новою метою**.

Починають з вторинних даних, як більш доступних і дешевих: якщо з них виявляють недоліки, то це стає підставою до збору первинних даних (рис. 7.4).



Рис. 7.4. Джерела вторинних даних

Для збору первинних даних застосовують три головних методи: спостереження, експеримент, опитування (рис. 7.5).

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

Рис. 7.5. Планування збору первинних даних

Спостереження – це дія з метою збирання даних за допомогою *спостерігачів*. *Експеримент* призначений для відсівання суперечностей і суб'єктивних оцінок спостерігачів, досвід потрібен для відображення стану фірми, ставлення і довіри споживачів.

Головне знаряддя маркетингових досліджень – анкетування та оцінювання *емоційного стану*.

Анкетування складається з багатьох питань. Складаючи анкети, беруть до уваги психологічний фактор. Використовують *два види* анкетних запитань:

- відкриті запитання дають можливість відповідати змістовно, своїми словам;
- закриті запитання обмежують вибір до декількох відповідей: «або», «так», «ні».

Складання плану вибірки. **Вибірка** – це сегмент (частка) населення, яка відображає *потреби населення загалом*. Щоби визначити цей сегмент, треба з'ясувати: кого, скільки, як відбирати учасників. Тобто вибірка визначає ситуацію опитування. Для контакту з аудиторією, визначеною вибіркою, використовують телефон, анкети поштою, особисте інтерв'ю – індивідуальне або групове. В індивідуальному інтерв'ю беруть участь дві особи за згодою, а в груповому – ведучий і група з 6... 10 осіб.

У збиранні інформації важливою є його організація (наявність, згода, добра воля учасників, правдиві відповіді без впливу інтерв'ютера).

Тема 2. Маркетингове середовище

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

Маркетингове середовище зручно поділяти на мікросередовище і макросередовище (рис. 7.6).

Маркетингова діяльність пов'язана із внутрішнім середовищем фірми, її потрібно брати до уваги в організації діяльності маркетингових служб (рис. 7.7).



Рис. 7.6. Маркетингове мікро- і макросередовище



Рис. 7.7. Мікросередовища організації

Постачальники – це фірми та окремі особи, які забезпечують компанію матеріальними ресурсами, потрібними для виробництва конкретних товарів та послуг.

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

Вони складаються з торговельних посередників, фірми фахівців з організації руху товарів, агенції з надання маркетингових послуг, кредитно-фінансових установ.

Торговельні посередники допомагають підшукувати клієнтів і продавати товари. Прикладом торговельних посередників стосовно вітчизняного ринку є розгалужена мережа кіосків, що працюють цілодобово (рис. 7.8).



Рис. 7.8. Функції торговельних посередників

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

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

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

З клієнттури складаються клієнтурні ринки різних видів (рис. 7.9).

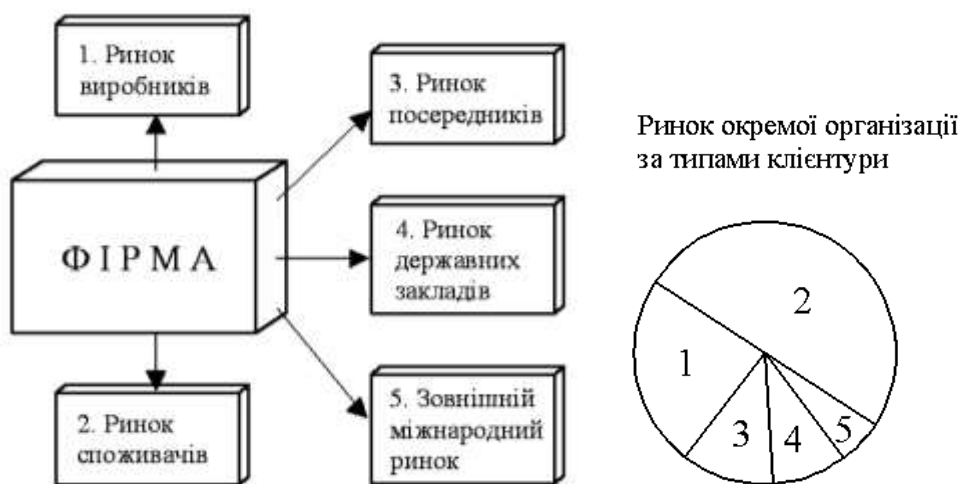


Рис. 7.9. Типи клієнтурних ринків

Конкуренти – це фірми, які одночасно діють на ринку і впливають на вибір споживачів (рис. 7.10).



Рис. 7.10. Чотири основні типи конкурентів

Типи конкурентів на рис. 7.10 розміщено у послідовності, що відображає ухвалення рішення споживачем, ця послідовність не завжди є такою, часто вона організується зворотним шляхом від довіри до марки.

Контактна аудиторія – це множина людей, зацікавлених діяльністю фірми та здатних впливати на цілі організації. Загальні властивості контактної аудиторії: благотворна, бажана і небажана. Виокремлюють кілька типів контактних аудиторій (рис. 7.11).



Рис. 7.11. Контактні аудиторії фірми

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

Демографічне середовище визначає якість і кількість споживачів, чисельність, густоту і динаміку зростання населення (зростання народонаселення, зниження народжуваності, старіння населення, зміну

родинного стану, міграції, село, місто, країна, зростання освітнього рівня).

Економічне середовище. Окрім самих людей, для ринку важлива їхня купівельна спроможність, рівень доходів, цін, заощаджень, надання кредитів. Економічне становище визначається розподілом витрат (рис. 7.12).

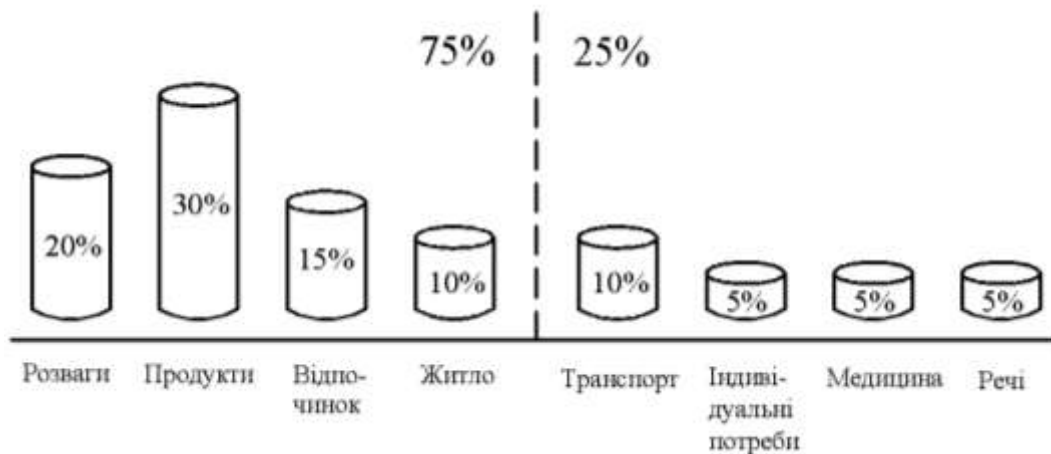


Рис. 7.12. Розподіл витрат за змістом

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

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

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

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

Запитання для самоперевірки

1. На які види поділяється маркетингове середовище і з яких елементів воно складається?
2. Дайте визначення поняття «конкуренти» і наведіть їхні типи.
3. Від чого залежить вплив макросередовища на діяльність фірми?
4. Поясніть роль і функції торговельних посередників на ринку товарів.
5. Які типи клієнтурних ринків вам відомі?

ЛЕКЦІЯ 8

Тема 1. Ринки і купівельна поведінка споживачів

Велика кількість факторів впливає на вибір споживачів та їхню поведінку під час купівлі товарів. Це визначає динамічний стан ринку споживачів.

Ринок споживачів визначається як сукупність людей, споживачів, які обирають і купують товари за власними уподобаннями для особистих потреб. Ця множина споживачів може сегментуватися за різними ознаками: віковими, освітніми, майновими та ін.

Модель споживацької поведінки у системному вигляді наведено на рис. 8.1.



Рис. 8.1. Моделі споживацької поведінки

Головною частиною моделі споживацької поведінки є свідомість покупця, вона *перетворює пропозицію у попит*. Таким чином, успіх продажу залежить від характеристик покупця (рис. 8.2).

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

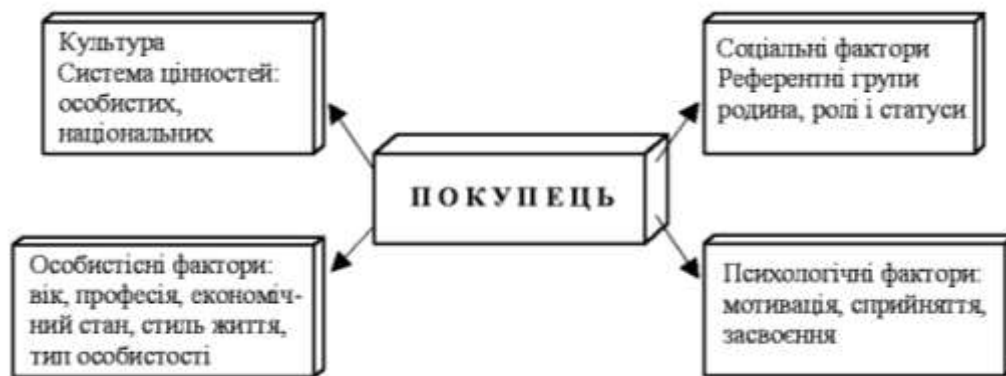


Рис. 8.2. Характеристики купівельної поведінки

Референтні групи – групи, які вирізняються впливом і відчуттям належності до певних цінностей.

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

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

Стиль життя – стійкі форми буття людини у світі, відображені у діяльності, інтересах, переконаннях.

Тип особистості – це сукупність характеристик, які визначають взаємодію особи з навколишнім середовищем: (впевненість, незалежність, стриманість, агресивність, пристосовність).

Мотивація – це потреба, яка розвинута до такого рівня, що змушує людину активно шукати шляхи її задоволення (рис. 8.3).



Рис. 8.3. Моделі мотивацій за З. Фрейдом і А. Маслоу

Мотивація людини готова до дій, але характер її дій залежить від **сприйняття** ситуації. Різні люди по-різному сприймають ситуацію. **Сприйняття** визначають як **процес**, завдяки якому індивід **відбирає**, **інтерпритує** й **організує** інформацію, що надходить, для створення свого **бачення** навколишнього світу (рис. 8.4).

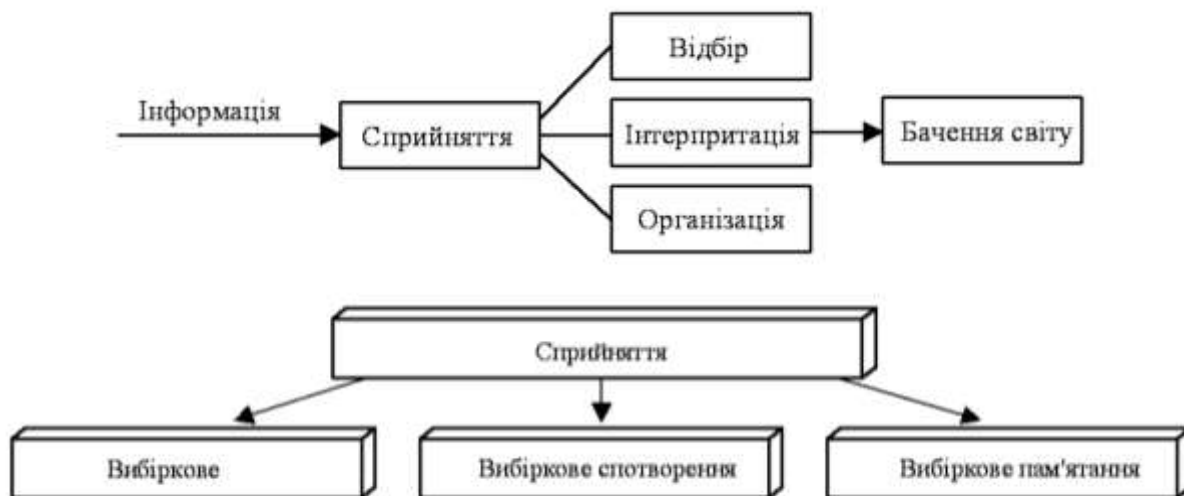


Рис. 8.4. Системна модель сприйняття як перетворювач інформації і бачення світу

Для того щоби сприйняття привело до зміни поведінки, потрібно щоби знання були засвоєні. Засвоєння можна розглядати як зміни поведінки під впливом накопиченого досвіду (рис. 8.5).



Рис. 8.5. Торгова модель засвоєння, переконання та оцінки

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

Покупець проходить певний шлях, який фіксує його вибір у придбанні речей і послуг (рис. 8.6).



Рис. 8.6. Процес ухвалення рішень про купівлю товару

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

Ринок підприємств й організацій, посередників відрізняється від ринку споживачів тим, що ці товари далі використовують для виробництва або здають в оренду (рис. 8.7).

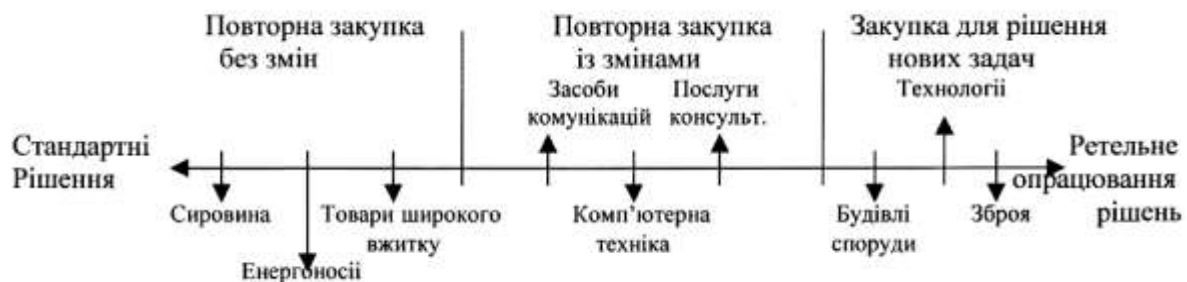


Рис. 8.7. Ситуації закупок

Такий ринок характеризується певними ознаками (рис. 8.8):

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

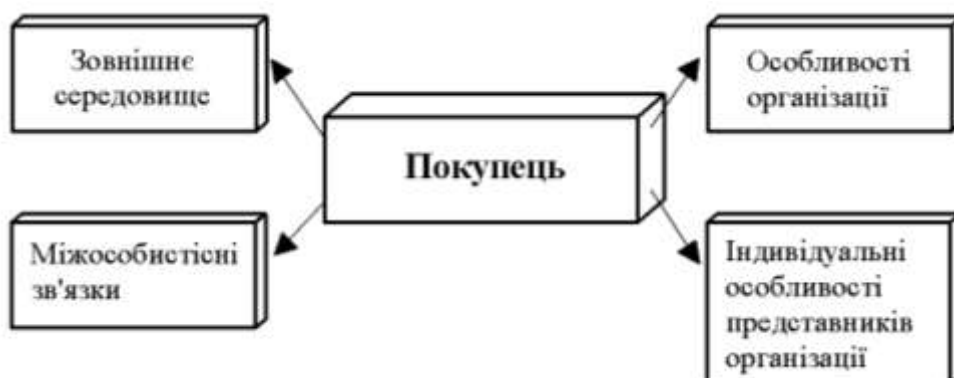


Рис. 8.8. Фактори впливу на покупців товарів промислового значення

Отже, покупці на ринку підприємств у своїй поведінці залежать від інших факторів, ніж індивідуальні споживачі.

Тема 2. Сегментування ринку, вибір цільових ринків і позиціонування товару

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

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

- **масовий маркетинг** (масове виробництво одного товару, охоплення великого ринку з мінімальними витратами і цінами);
- **диференційований маркетинг** (спеціалізація на кількох товарах одного виду різної розфасовки, пакування, якості);
- **цільовий маркетинг** (розподіл ринку за потребами на сегменти, цільове розроблення товарів).

На відміну від масового маркетингу – «стрільби з дробовика», цільовий маркетинг – це «стрільба з гвинтівки». Але коли цілі або потреби не можна чітко визначити, цей маркетинг поступається масовому (рис. 8.9).

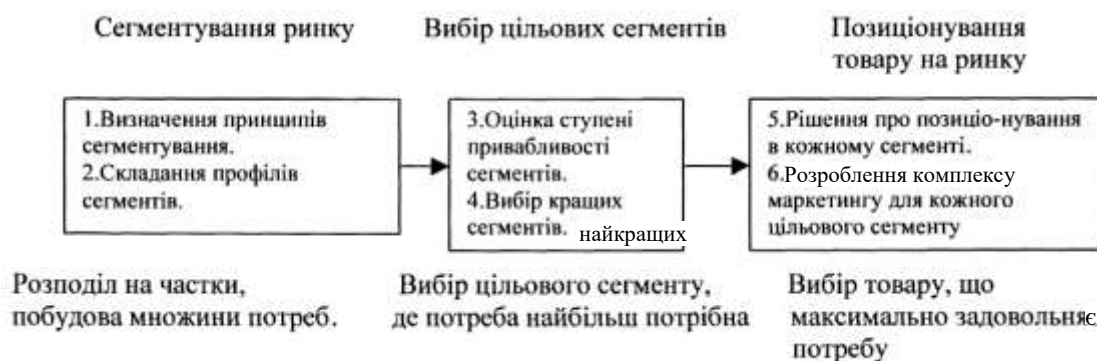


Рис. 8.9. Цільовий маркетинг

Розглянемо види сегментування ринку (рис. 8.10).



Рис. 8.10. Різновиди сегментування

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

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

Сегментування за поведінкою (привід для купівлі, пошук вигоди, статус користувача, інтенсивність споживання, ступінь переваг від безумовної до нечіткої, сприйняття і відношення до товару).

Вибір цільового сегмента ринку відбувається після вирішення питання, скільки сегментів треба охопити; як визначити найбільш вигідні сегменти (рис. 8.11).



Рис. 8.11. Стратегія охоплення ринку

Обираючи стратегію охоплення ринку, беруть до уваги ресурси фірми, ступінь однорідності продукції, етапи життєвого циклу товарів, однорідність ринку, стратегії конкурентів.

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

Конкурентне позиціонування товару на привабливому сегменті відбувається з огляду на його поточний стан і поведінку конкурентів (рис. 8.12).

Ринки:

	Споживацький	Посередницький
Товари за якістю і вартістю		Низькі вартість і якість

Рис. 8.12. Вибір цільового привабливого сегмента

На підставі конкурентного позиціонування розробляють комплекс маркетингу (товар, ціна, місце пропозиції, засоби просування) (рис. 8.13).

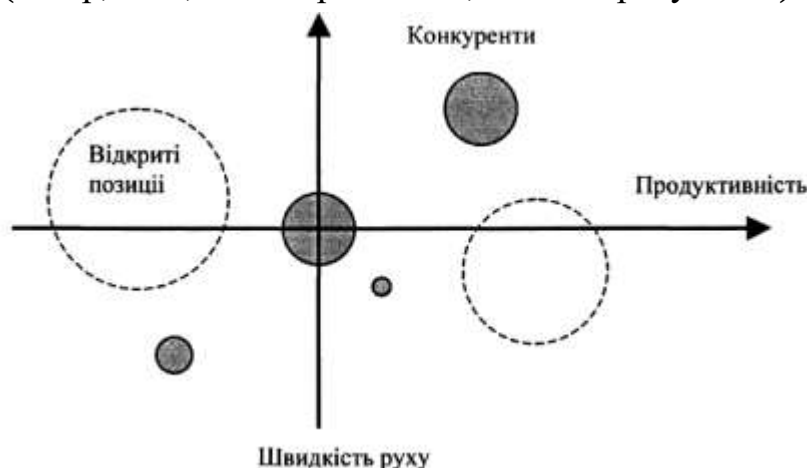


Рис. 8.13. Схема позиціонування товарів чотирьох конкурентів

Тема 3. Розроблення товарів: товари, товарні марки, планування, послуги

Товар — це об'єкти, процеси, послуги, особи, місця, організації, ідеї, які здатні задовольнити потреби і пропоновані на ринку. Ідею товару пропонують на трьох рівнях (рис. 8.14):

- товар за змістом (визначається, що купується, наприклад, повага, надії, апетит, не властивості, а вигоди);
- товар у реальному виконанні (рівень якості, сукупність властивостей, оформлення, маркована назва, упаковка);
- товар з підкріпленням (прояв паралельних послуг, особиста увага, гарантії).

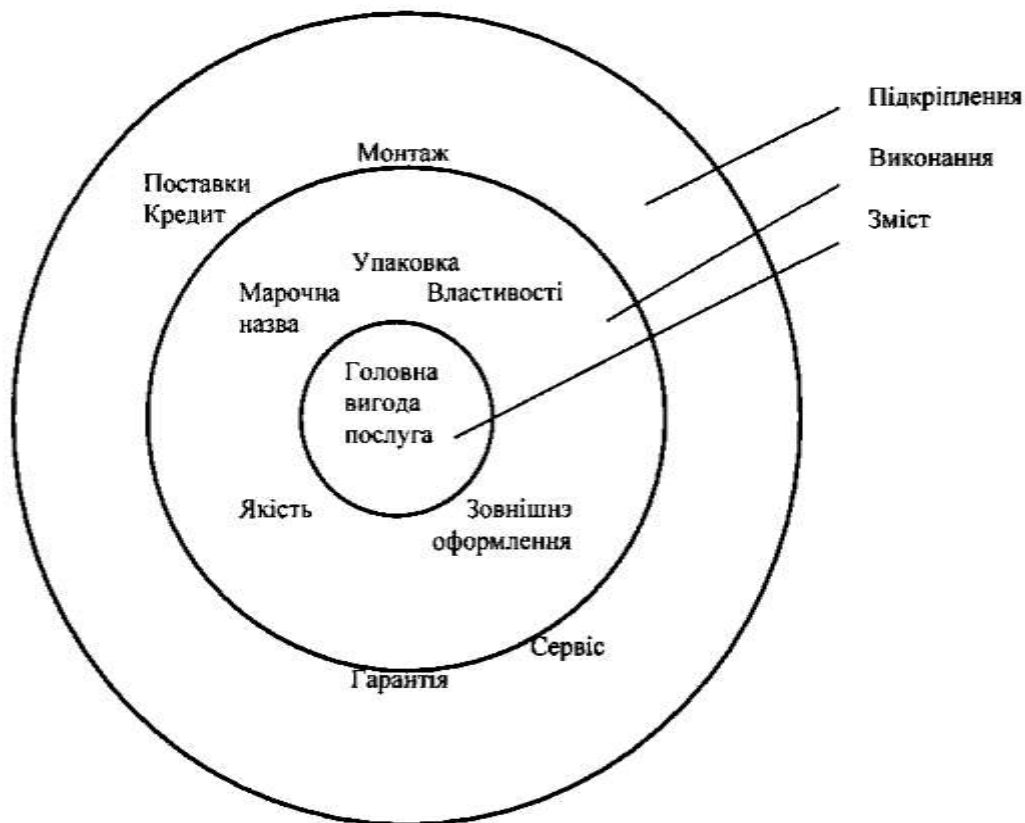


Рис. 8.14. Рівні товару

Товари мають різні характеристики, тому застосовують різні види класифікації (рис. 8.15, 8.16).

За ознакою часу товари поділяють так:

- товари тривалого користування;
- товари короткочасного користування;
- послуги.

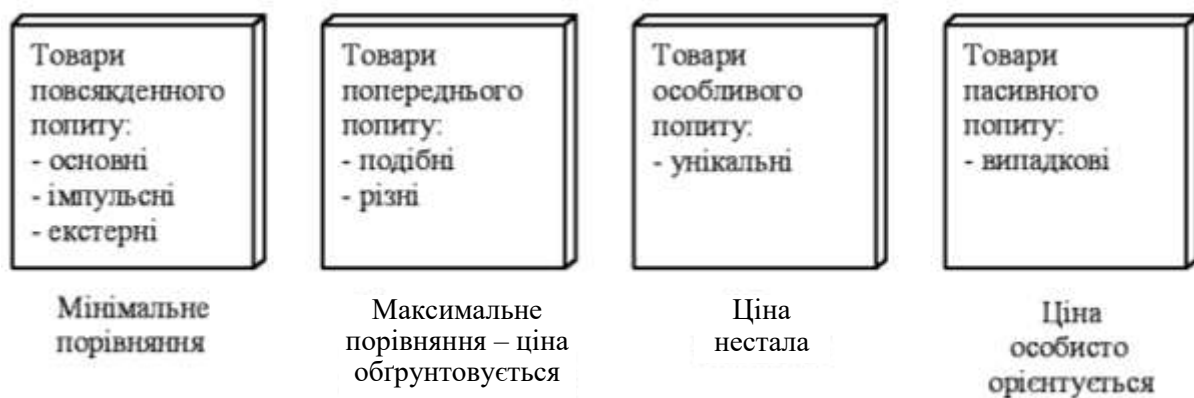


Рис. 8.15. Класифікація промислових товарів

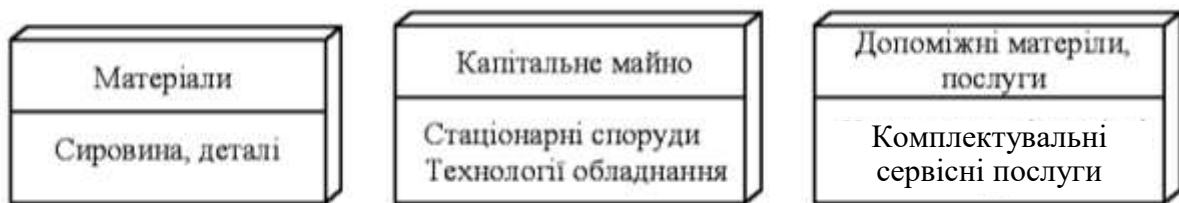


Рис. 8.16. Класифікація товарів широкого вжитку

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

Марка – це ім'я, термін, символ, назва, малюнок та їхні комбінації, що визначають товарний знак, виняткове використання якого юридично захищене.

Авторське право – виняткове право на публікацію, копіювання змісту і форм, особливих властивостей товару.

Рішення про власників марки – марка виробника або частково поєднана марка виробника з маркою посередника; марка посередника.

Рішення про якість маркового товару. Рішення про маркову множину визначає те, як буде використовуватись маркова назва для множини товарів: індивідуальна маркова назва, одна маркова назва для всіх товарів, колективна маркова назва для товарних особливостей, торговельна назва фірми у поєднанні з індивідуальними марками.

Рішення про розширення меж марки. Рішення про багатомарковий підхід. Рішення про пакування товару або створення оболонки товару містить вимоги щодо самообслуговування у торгівлі, комфортність пакування, образ фірми в упаковці, великі можливості для різноманітних інновацій.

Рішення відносно маркування полягає у тому, що часто до товарів додають ярлики і етикетки. Вони виконують кілька функцій: ідентифікують товар, визначають сорт товару, описують функціональні властивості товару і правила користування, пропонують товар.

Рішення відносно послуг для клієнтів. Рішення відносно комплексу послуг. Рішення про рівень сервісу і форми сервісного обслуговування.

Рішення відносно товарного асортименту. **Товарний асортимент** – це група подібних товарів, які пов'язані між собою за функціональними властивостями або продаються однаковим клієнтам у схожих торговельних закладах і за приблизно однаковими цінами.

Товарний асортимент динамічний, він змінюється шляхом нарощення або насичення (рис. 8.17).

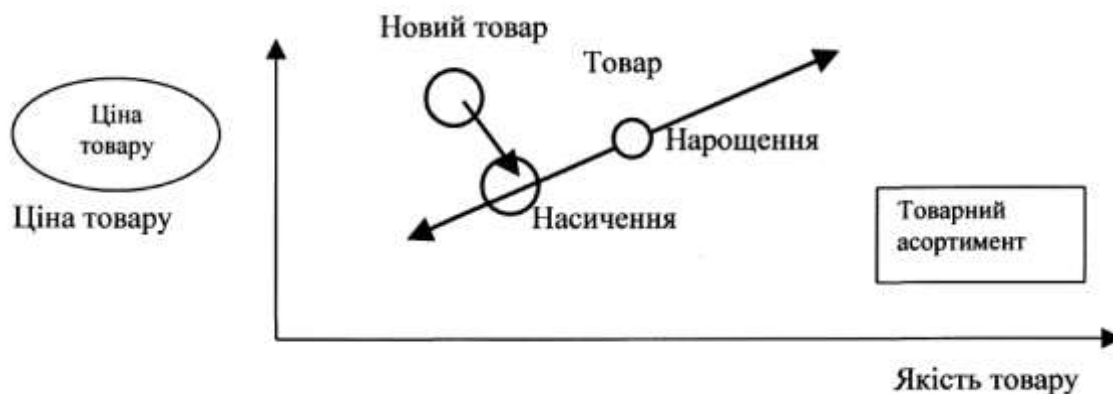


Рис. 8.17. Нарощування і насичення асортименту товарів на ринку

Рішення відносно товарної номенклатури. **Товарна номенклатура** – це сукупність всіх асортиментних груп товарів і товарних одиниць, пропонованих покупцям конкретними продавцями.

Широта товарної номенклатури – кількість асортиментних груп (рис. 8.18).

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

Рис. 8.18. Організація пропозиції за насиченістю асортименту і широтою номенклатури

Кількість варіантів товару визначає глибину номенклатури, а їхня близькість до задоволення потреб – гармонійність номенклатури.

Нові товари мають на ринку свій життєвий цикл і вік. Дуже мало нових «вічних» товарів. Життя товару має чотири основних періоди (рис. 8.19).

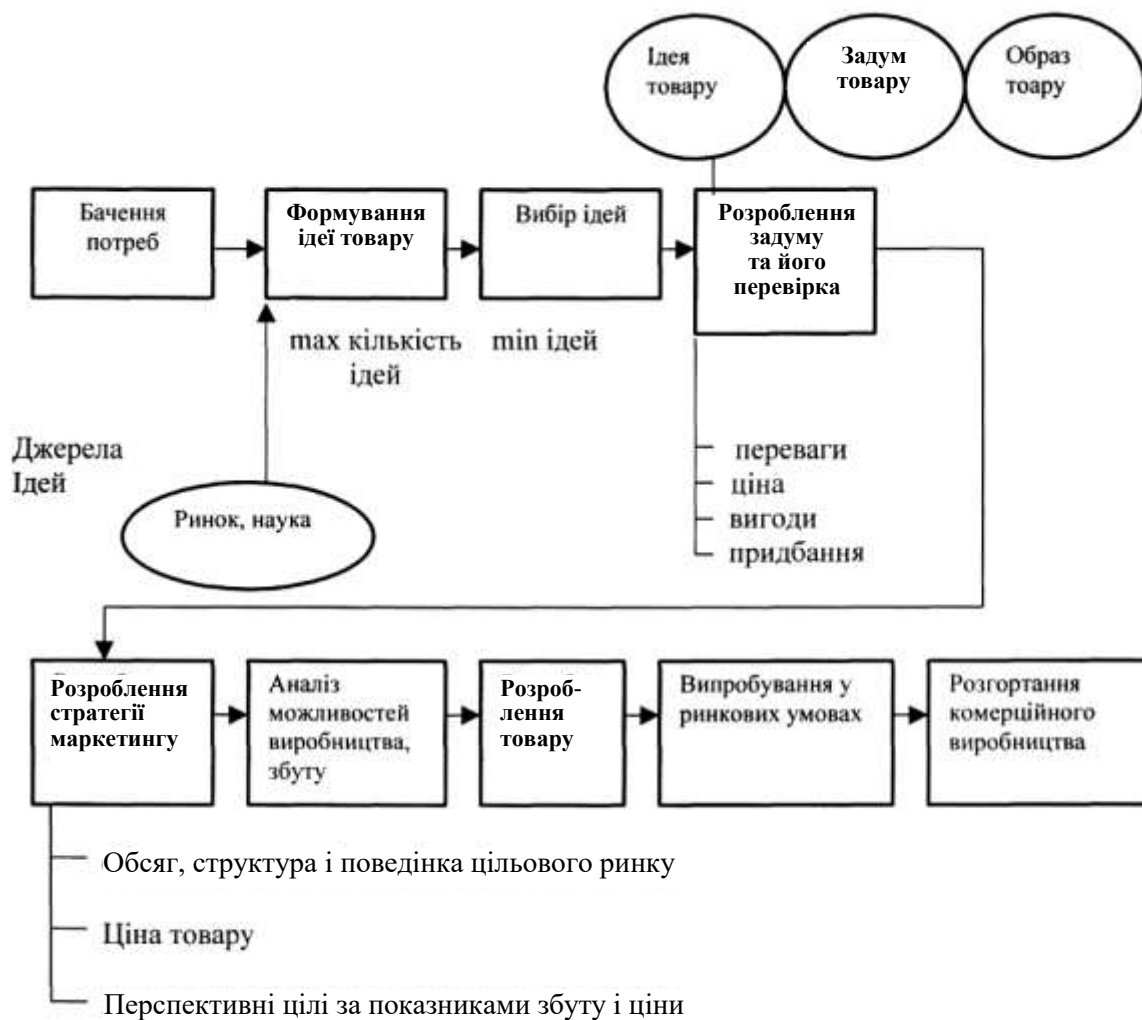


Рис. 8.19. Шлях створення нових товарів

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

Мода – найбільш популярний поширений стиль протягом певного часу і в окремій сфері діяльності.

Фетиш – деякі прояви моди, які швидко завойовують увагу і зникають, вони мають маленький обмежений цикл (рис. 8.20).

Просування товару на ринку складається з кількох етапів: інформування потенційних споживачів про новий невідомий товар; стимулювання до спроби споживання товару; забезпечення цьому товару розповсюдження через роздрібну торгівлю.

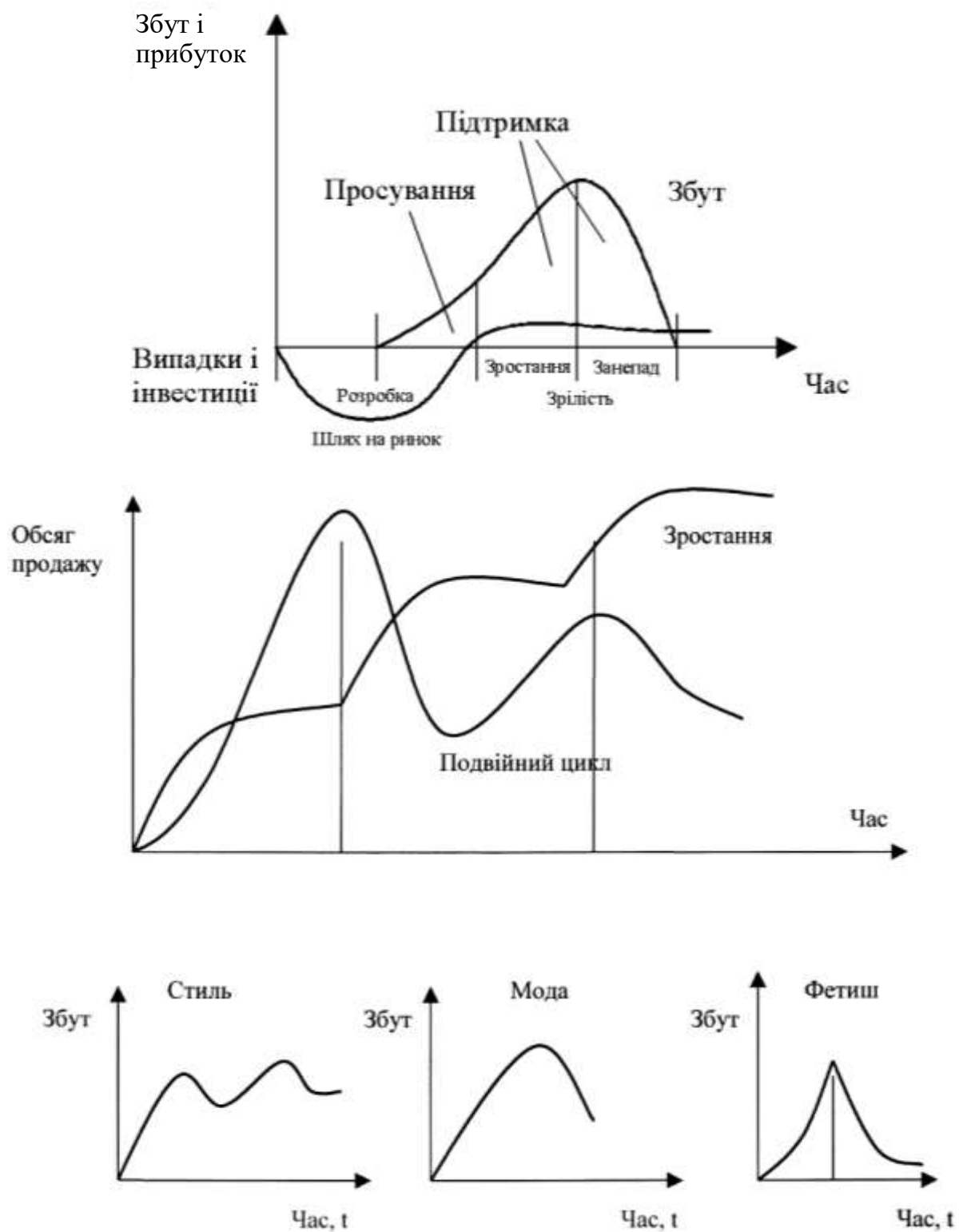


Рис. 8.20. Життєві цикли товару

На етапах зростання і зрілості властивості товару потребують підтримки. Для цього використовують кілька стратегічних підходів:

- підвищення якості, надання нових властивостей і створення нових моделей;

- проникнення у нові сегменти ринку;
- використання нових каналів розподілу;
- переорієнтування і зміна реклами;
- своєчасне зниження ціни для заохочення нових покупців.

На етапі зрілості вживаються заходи з модифікації ринку, товару і комплексу маркетингу (рис. 8.21).

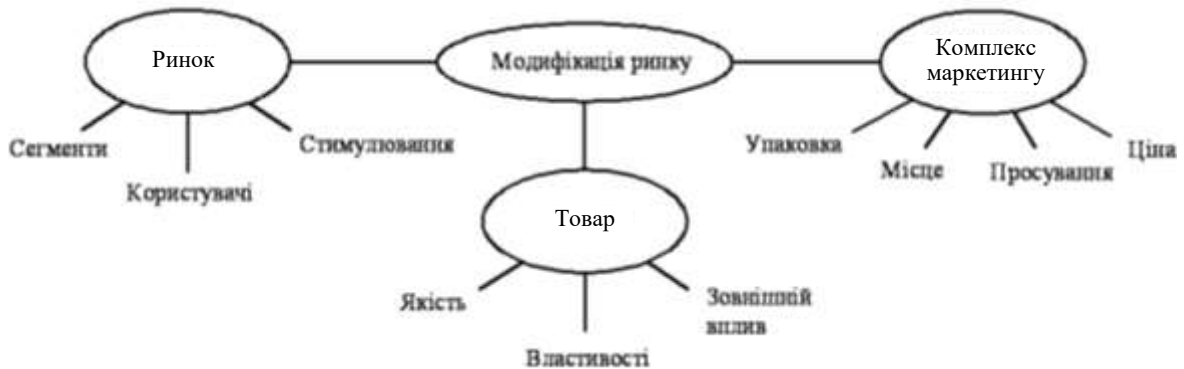


Рис. 8.21. Модифікація ринку

На етапі занепаду ухвалюють важливе рішення про підтримання і розвиток товару або про фінансування наукових розробок і створення нових товарів.

Тема 4. Встановлення цін на товари: завдання, політика, підходи до проблеми ціноутворення

Ціноутворення залежить від типів ринку. Економісти виділяють чотири типи ринків за конкуренцією (рис. 8.22).

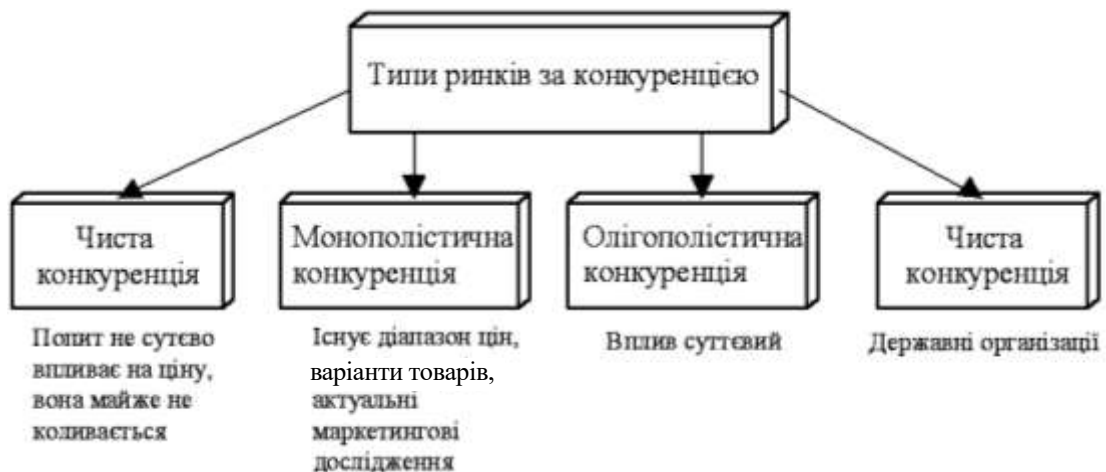


Рис. 8.22. Типи ринку за змістом конкуренції

Якщо вибір цільового ринку і позиціонування товару здійснені вдало, то проблема визначення ціни детермінована. Встановлення ціни залежить від цін на відомих сегментах ринку для подібних товарів (рис. 8.23). Але організація має можливість ставити інші ціни. Цільова політика підтримує досягнення цих цілей (рис. 8.24).



Рис. 8.23. Методики розрахунку початкової ціни



Рис. 8.24. Вплив цінової політики

Визначення впливу попиту

Ціна товару залежить від попиту. Функція залежності ціни від кількості проданих товарів визначає криву попиту (рис. 8.25).

Визначення впливу витрат

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

Аналіз та урахування цін подібних товарів конкурентів є відправною точкою для визначення цін (рис. 8.26).

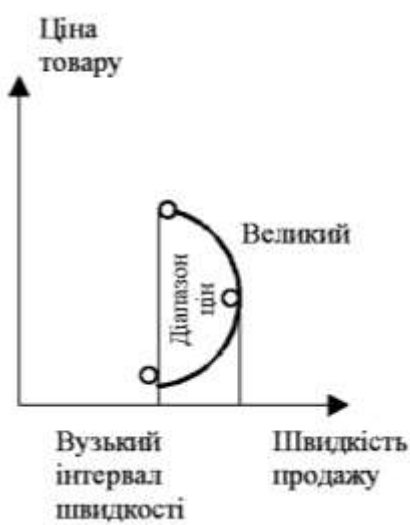
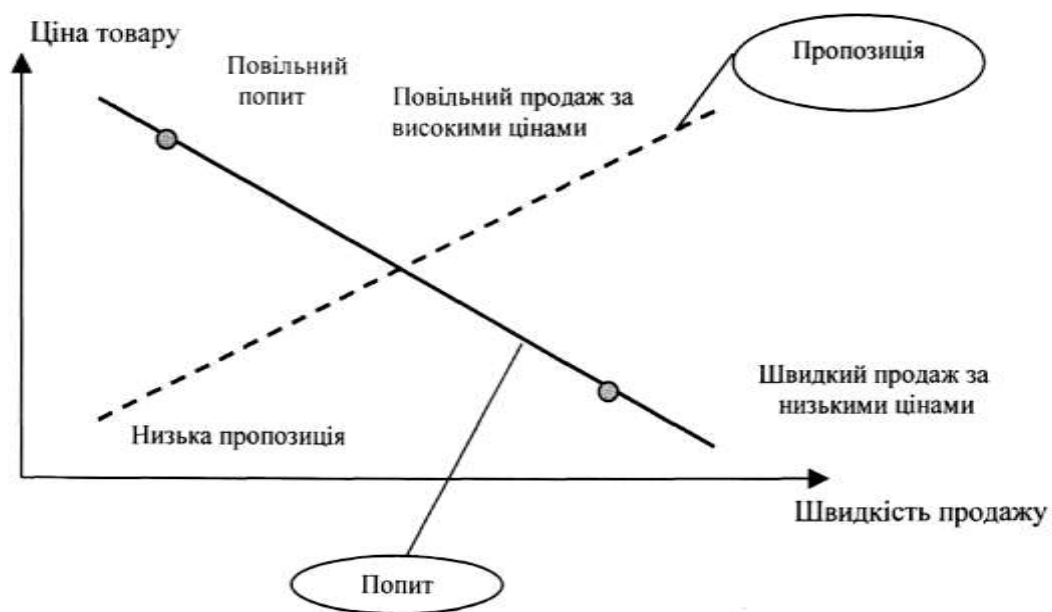


Рис. 8.25. Криві попиту і пропозиції як механізм цін



Рис. 8.26. Обмеження у визначенні ціни

У найкращому варіанті ціну розраховують як суму собівартості (витрат) і планового прибутку: $C = C + P$. Ціну коригують за кривими попиту і цінам конкурентів і ухвалюють рішення про початкову ціну товару. Шляхом практичного випробування продажу товару ціну коригують відповідно до реального стану ринку.

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

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

Впливає також цінова політика фірми, наприклад, пов'язана з постійним зниженням цін.

У встановленні остаточної ціни варто зважати на думку дистриб'юторів, дилерів, інших посередників, продавців, які безпосередньо контактують з покупцями.

У розвинених ринкових відносинах не використовують цінових дій, які вважаються незаконними:



У ринковій економіці ціни не мають сталих значень, залежать від життєвого циклу товару і тому визначаються стратегічно (рис. 8.27). Особливо це стосується розроблення нових товарів.

Визначаючи ціни на нові товари, застосовують дві стратегії:

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

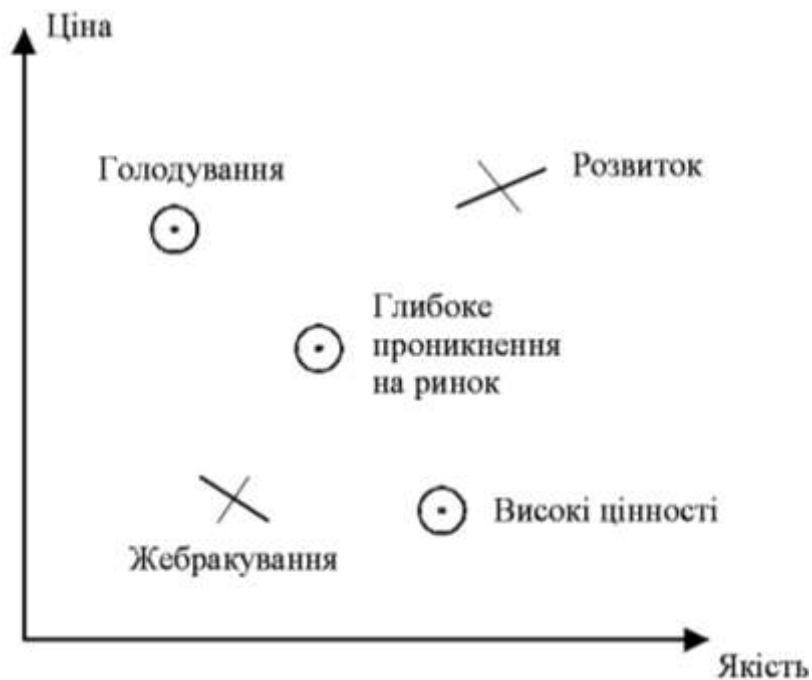


Рис. 8.27. Стратегічне визначення цін на нові товари

На визначення цін впливає:

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

З огляду на різницю попиту у споживачів залежно від їхнього віку, соціального стану, місцевості тощо фірми встановлюють дві дискримінаційні ціни на один товар. При цьому беруть до уваги такі чинники:

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

Споживачі реагують своєю поведінкою на зміни цін внаслідок таких чинників:

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

Реакція конкурентів на зміни цін може свідчити про наявність:

- проблем в майбутньому;
- занепад конкурента.

Важливим є постійне спостереження за поведінкою конкурента: прогноз поведінки, планування зміни цін; звуження ринку; можливі відповіді конкурента.

Запитання для самоперевірки

1. Чим є модель споживацької (купівельної) поведінки і від яких характеристик покупця вона залежить?
2. Опишіть процес ухвалення рішення індивіда про купівлю товару.
3. Чим ринок підприємств і організацій відрізняється від ринку споживачів і якими ознаками він характеризується?
4. Наведіть етапи розвитку маркетингу у процесі розвитку ринкових відносин.
5. Опишіть процес сегментування ринку. Які різновиди сегментування вам відомі?

ЛЕКЦІЯ 9

Тема 1. Методи розповсюдження товарів: канали розподілу, рух, роздрібна і оптова торгівля

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

Канал розповсюдження – множина осіб фірм, які підтримують рух товарів та послуг від виробників до споживачів. Канали розповсюдження організують посередники як шляхи руху товарів. Використання посередників є джерелом економії завдяки зменшенню контактних каналів (рис. 9.1). Посередники займаються дистрибуцією або вдалим розподілом товарів.

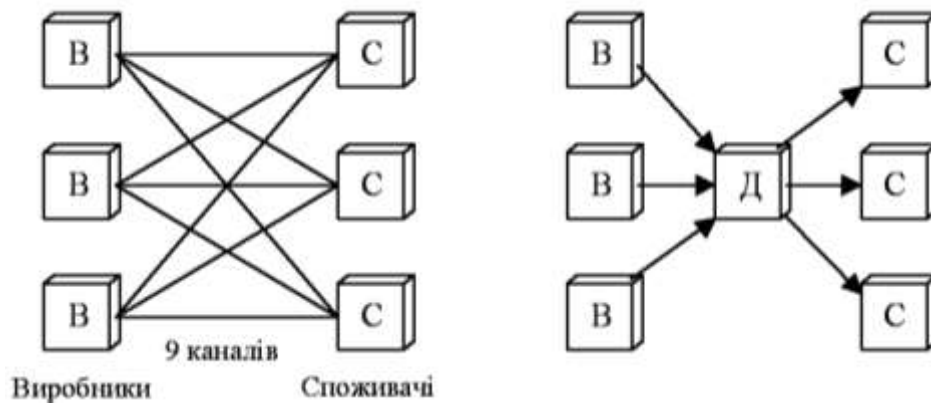


Рис. 9.1. Скорочення кількості каналів розповсюдження завдяки використанню дистриб'юторів

Канал розподілу має множину функцій (рис. 9.2):

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



Рис. 9.2. Рівні каналу розподілу

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

Головні типи маркетингових систем розповсюдження:

- корпоративні, перебувають у одиничному володінні;

- договірні, підпорядковані договірним;
- добровільні мережі роздрібників;
- кооперативи роздрібників;
- організація привілейованого розповсюдження товарів;
- керована маркетингова система.

Якщо декілька фірм об'єднують свої можливості у розподілі товарів, то утворюється горизонтальна маркетингова система. Існують також багатоканальні маркетингові системи, або маркетингові мережі.

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

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

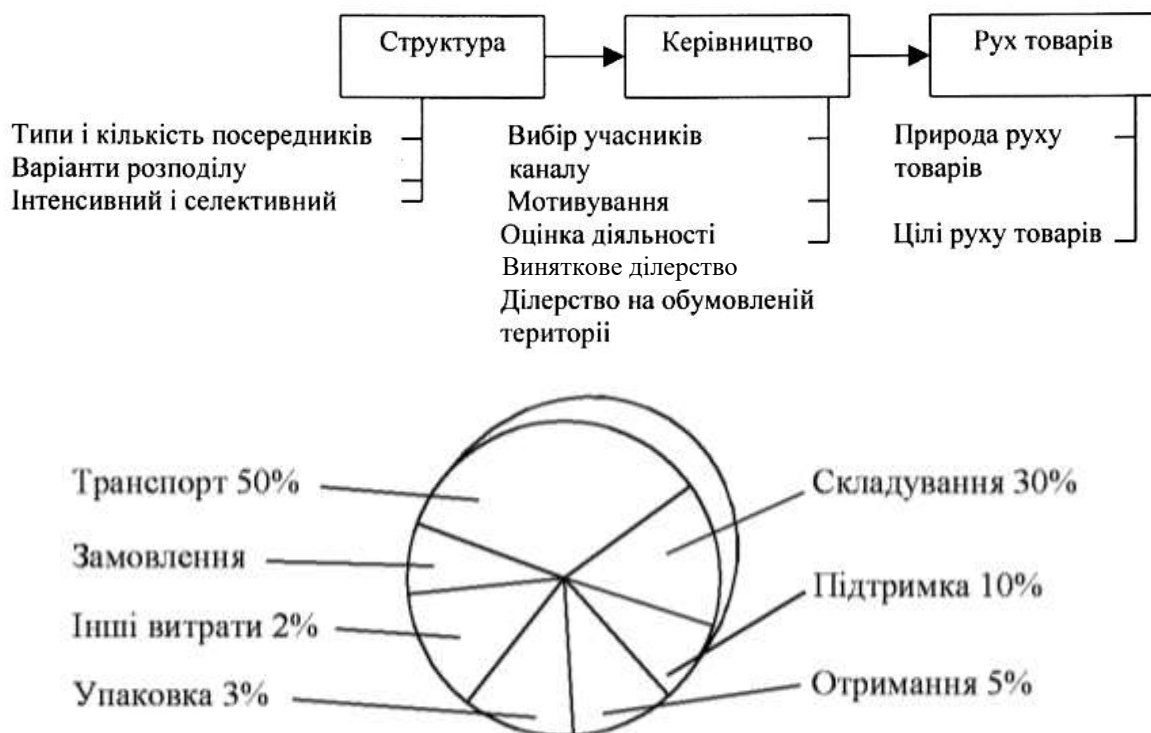


Рис. 9.3. Послідовність рішень для організації розповсюдження товарів

Виробничу діяльність, пов'язану з транспортуванням, запасами та управлінням потоками товарів, називають **логістикою**. Ця діяльність потребує близько п'ятої частки прибутку і тому заслуговує на велику увагу в маркетингу. Ціль **логістики** полягає у тому, щоб потрібна **кількість** товарів або послуг опинились у певний **час** у встановленому **місці** (рис. 9.4).

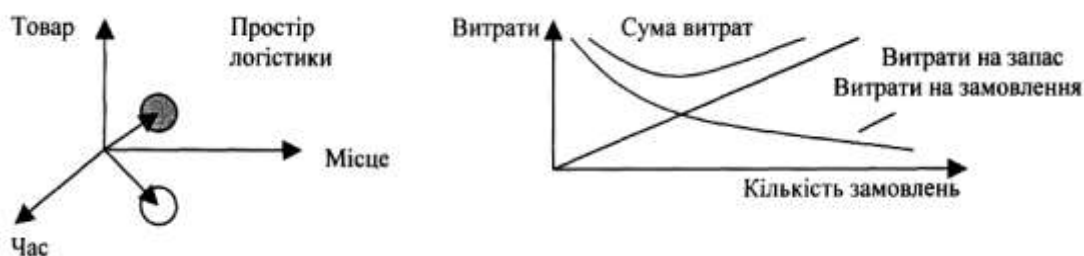


Рис. 9.4. Управління замовленнями та запасами, визначення економічного замовлення за мінімальними витратами

Роздрібна торгівля – це будь-яка діяльність, пов'язана з продажем товарів та послуг безпосередньо кінцевим споживачам для їхнього особистого некомерційного використання.

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

Роздрібна торгівля характеризується власним ціновим образом: магазини знижених цін, магазини-склади, магазини-демонстраційні зали, що торгують за каталогами, а також характером торгового приміщення: роздрібна торгівля із замовленням поштою, телефоном, за каталогом, оголошенням у пресі, пряма розсилка, продаж по телефону й у світовій мережі.

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



Рис. 9.5. Рішення у роздрібній та оптовій торгівлі

Оптова торгівля охоплює будь-яку діяльність з продажу товарів або послуг тим, хто отримує їх з метою **перепродажу** або професійного використання для переробки.

Оптова торгівля підтримує кілька функцій розповсюдження товарів:

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

Останніми роками намітилось суттєве зростання оптової торгівлі; воно зумовлене зростанням масового виробництва й обсягів випуску товарів, розподілом, збутом, використання товарів відповідно до потреб проміжних і кінцевих споживачів.

Оптовики розподіляються таким чином (рис. 9.6).



Рис. 9.6. Види оптовиків та їхні головні функції

Основна функція брокера – звести покупця з продавцем і допомогти їм домовитись, такою, наприклад, є діяльність кадрових агентів на ринку праці. Брокеру платить той, хто його запросив, брокерська діяльність характеризується відсутністю товарних запасів, фінансування угод, ризику. Рішення, які ухвалюють в оптовій торгівлі, подібні до роздрібної торгівлі.

Тема 2. Просування товарів: стратегії комунікації і стимулювання продажу, реклама

Сучасні організації не тільки створюють потрібний товар, а й підтримують постійні зв'язки, комунікації із споживачами з їхніми потребами. Для ефективної комунікації вдаються до рекламних агентств, спеціалістів із стимулювання продажу, створення солідного образу організації. Комплекс маркетингових комунікацій відображено на рис. 9.7.



Рис. 9.7. Маркетингові комунікації

Для здійснення комунікаційних процесів у фірмах створюють фахові підрозділи або залучають осіб, які виконують функції комунікаторів (рис. 9.8).

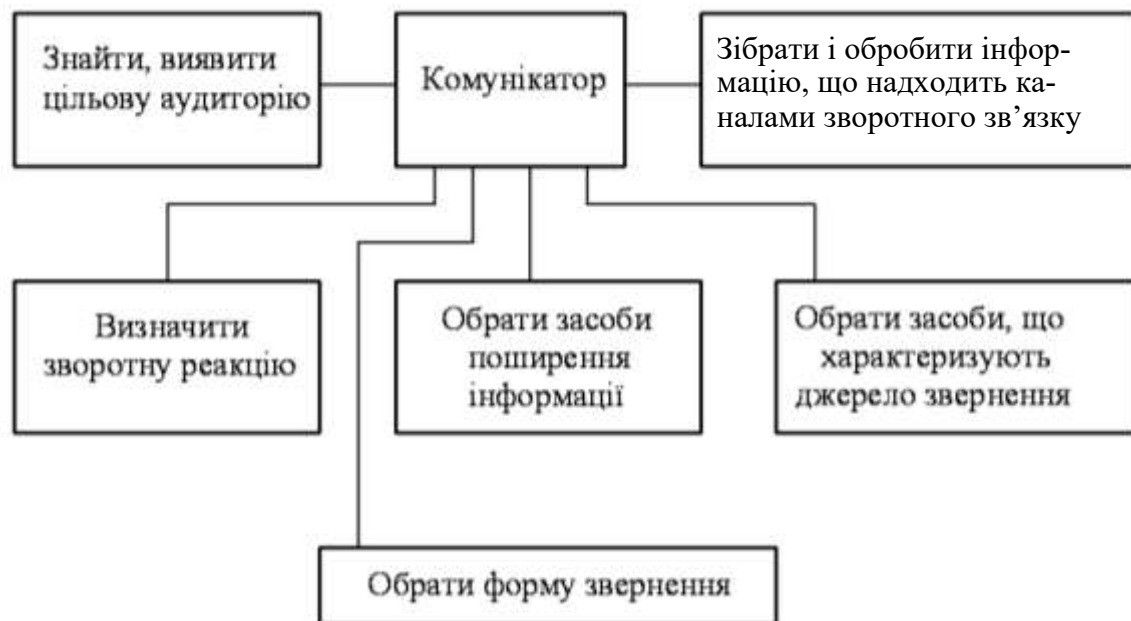


Рис. 9.8. Функції комунікаторів

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

Цільовій аудиторії притаманні шість станів споживацької готовності: освіченість, знання, доброзичливість, переваги, переконаність, здійснення покупки.

Комунікатор визначає стан, у якому перебуває цільова аудиторія, шляхом аналізу зворотної реакції і намагається перевести її у стан здійснення покупки.

Звернення обирають на рівні змісту, структури і форми. За змістом звернення поділяють на раціональні, емоційні, етичні.

За структурою звернення організують у такій послідовності:

- сформулювати для аудиторії остаточний висновок або надати їй цю можливість;
- викласти аргументацію «за» і «проти»;
- навести найдієвіші аргументи на початку чи наприкінці.

На форму звернення впливають образи, звуки, паузи, кольори, запахи та їхні різні комбінації.

Дієві засоби поширення складаються з особистих і групових. Для особистих комунікацій важливішими є особистий вплив і орієнтація на впливових осіб, створення лідерів оцінювання й оригінальної несподіваної реклами, що буде приводом для обговорення. У групових засобах слід відповідно вживати засоби впливу на масову свідомість, створювати специфічну атмосферу, що приваблює споживачів (рис. 9.9).

Властивості, що характеризують джерело звернення: професіоналізм, доброзичливість, добропорядність, відповідальність, привабливість.



Рис.9.9. Порівняння успіху комунікації двох марок товарів

На основі такої інформації ухвалюють рішення про дієвість комунікаційних каналів.

Розробка комплексу стимулювання залежить від природи окремих засобів стимулювання. Кожному з засобів стимулювання продажу,

рекламі, пропаганді, особистому продажу притаманні власні специфічні риси, що у свою чергу суттєво залежать від умов використання.

Рекламі притаманні такі властивості: суспільний характер, здатність до відтворення, тлумачення, експресія, динамізм, безособистісність, звернення одночасно до всіх.

Пропаганді властиві такі особливості: достовірність, відповідальність, широке охоплення покупців, яскравість.

Стимулювання збуту і продажу залежить від привабливості та інформативності, стимулів і підштовхування до здійснення покупки, запрошення до придбання товару.

Індивідуальний продаж характеризується безпосереднім контактом і стимулювання покупця: особистий характер, встановлення відносин, заохочення до відвертої відповідної реакції.

Фактори, що визначають раціональний вибір структури комплексу для стимулювання збуту і продажу для товарів промислового призначення – це особистий продаж і стимулювання.

Застосовують дві стратегії просування і залучення споживачів (рис.9.10).

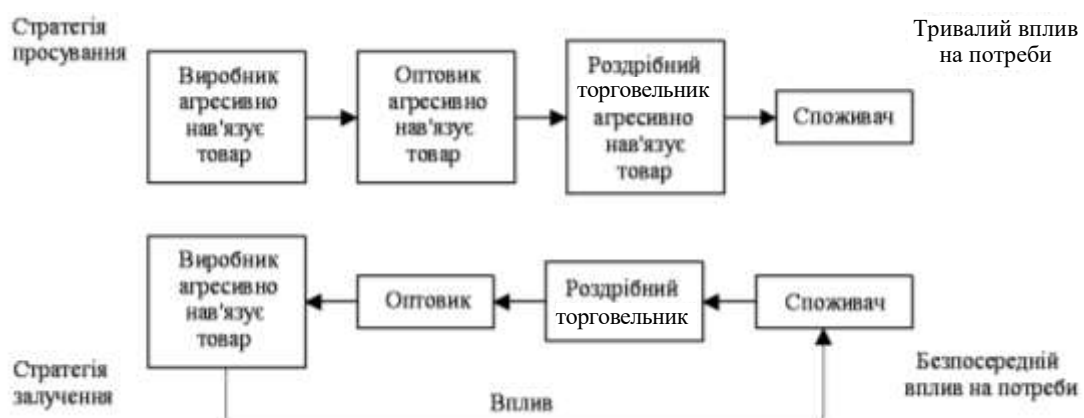


Рис. 9.10. Стратегії просування і залучення

Засоби стимулювання і їхня дієвість суттєво залежать від ступеня готовності покупця і життєвого циклу товару (рис. 9.11).

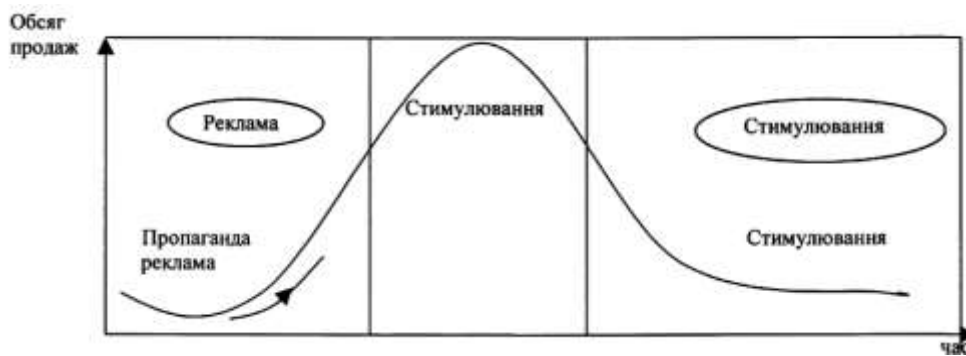


Рис. 9.11. Стимулювання на життєвому циклі товару

Реклама – це неособисті групові форми комунікації з метою впливу потреби на вибір покупців (рис. 9.12).

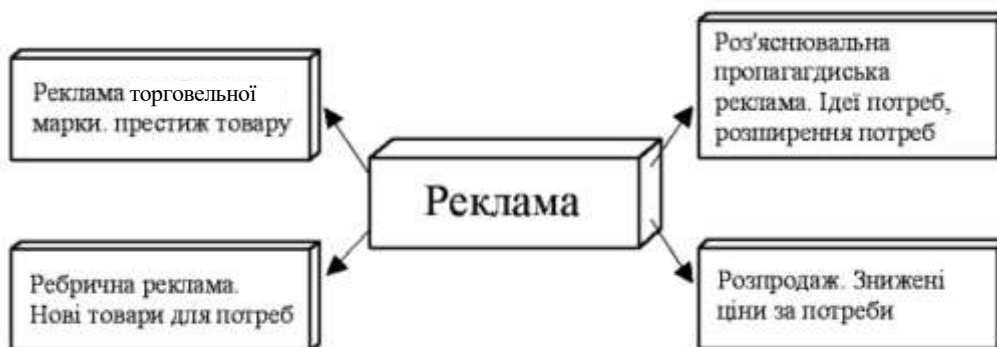


Рис. 9.12. Основні види реклами

Розглянемо послідовність ухвалення рішень у сфері реклами (рис. 9.13). Цей алгоритм є окремих випадком загальної процедури ухвалення управлінських рішень, а може бути застосований для маркетингу і рекламної діяльності. Рекламне агентство складається з творчого креативного відділу, відділу засобів реклами, дослідницького відділу, комерційного відділу. Ідея рекламної кампанії, нових засобів комунікацій для стимулювання продажу створюється у творчому відділі.

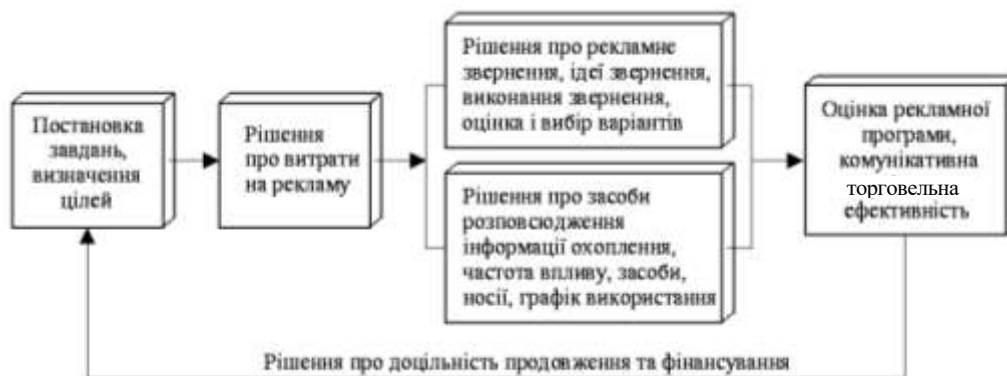


Рис. 9.13. Основні рішення під час застосування реклами

У постановці задач визначають головні цілі реклами (рис.9.14), які мають різні функції.

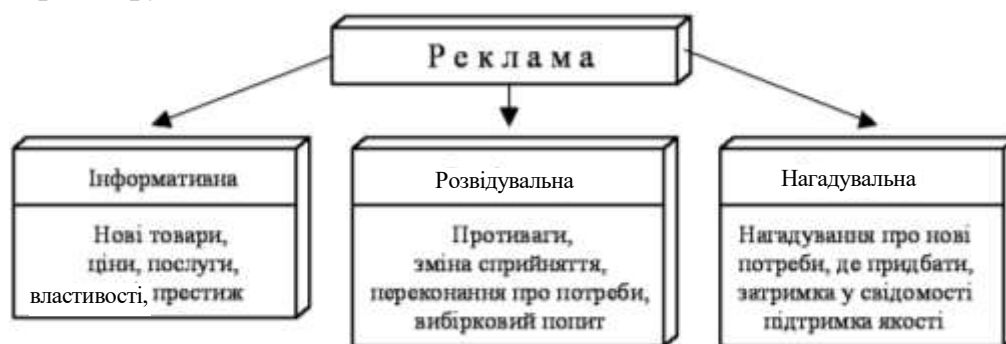


Рис. 9.14. Цілі реклами

Витрати на рекламу спрямовані на підвищення попиту на товари, їх потрібно прогнозувати і контролювати.

Рішення про рекламне звернення характеризується послідовністю, яка притаманна інноваційній діяльності, це окремий випадок генерації та впровадження ідей. Воно складається з формування ідеї звернення, оцінки і вибору варіантів звернення, виконання звернення.

Значну роль відіграє творча діяльність у виборі стилю, тону і форми втілення звернення. Стил ь формує ставлення до товару у потенційних споживачів. Звернення повинно викликати приклад і уявлення про використання товару, бути орієнтованим на спосіб життя, фантазію, настрій, образ, вплив на підсвідомість, музичний супровід, символічні персонажі, акценти на наукові, технічні переваги, свідчення споживачів на користь товару.

Рішення про розповсюдження формується з охопленої цільової аудиторії, частоти і тривалості реклами, сили впливу.

Носіями реклами виступає преса, а також телебачення, радіо, зовнішня реклама.

Оцінювання рекламної програми відбувається шляхом контролю її впливу на пам'ять і свідомість споживачів, на підставі опитування споживачів і вимірювання обсягу продажу до і після рекламної кампанії.

Тема 3. Особистий продаж і управління збутом

Стимулювання збуту складається з різних заходів стимулювального впливу на покупця для підсилення зворотної реакції ринку (рис. 9.15).



Рис. 9.15. Стимулювання збуту

У пропаганді важлива роль належить інформаційним повідомленням в суспільних мережах для впливу на думку і вибір клієнтів (рис. 9.16).



Рис. 9.16. Складові частини пропаганди

Пропаганда здійснюється у такій послідовності: постановка завдань, вибір пропагандистських звернень та їхніх носіїв, впровадження у життя плану пропаганди, оцінювання наслідків пропагандистської діяльності.

Особистий продаж покладається на торгових агентів, торгові агенти являють собою торговий апарат фірми. Для організації і управління торговим апаратом фірми застосовують певну послідовність рішень (рис. 9.17).



Рис. 9.17. Управління особистим продажем

Торговельний апарат працює за такими контактними принципами: агент – покупець або група покупців, група агентів – група покупців, проведення торгових нарад і семінарів. Організаційна структура торгового апарату формується за територіальним, товарним принципом і розподілом за клієнтами. Торгових агентів відбирають як персонал, що здатний діяти ефективно у конкурентному середовищі. Основні риси кмітливий і успішний торговий агент полягають у здатності чинити вплив і досягати своєї мети, створивши у клієнта стійке переконання в задоволенні нових потреб. Ці риси формуються завдяки навчанню і підготовці ефективних торговельних презентацій товарів і послуг (рис. 9.18).



Рис. 9.18. Етапи процесу ефективного продажу

Під час презентації товарів дотримуються формули AIDA, тобто: привертати **увагу**, утримувати **зацікавленість**, збуджувати **бажання**, забезпечувати дію.

Існують **три різновиди** презентації:

- попередньо спланований підхід;
- виявлення потреб і запитів клієнтів;
- задоволення нужд і запитів клієнтів.

Мотивація торгових агентів полягає у створенні приємного клімату в організації, встановленні норм продажу і використанні стимулів і винагород. Тепер великого поширення набувають психологічні методи мотивації, індивідуальний підхід до особистості товарного агента або переваги торгівлі за технологією «клієнт – сервер» у мережах і віртуального продажу у світовому ринковому середовищі.

Запитання для самоперевірки

1. Наведіть визначення поняття «канал розповсюдження». Яким чином скорочують кількість каналів розповсюдження?
2. Які функції виконує канал розповсюдження товару?

3. Які є види реклами і які функції вона виконує?
4. Опишіть етапи процесу ефективного продажу товару.
5. Які різновиди презентації товарів вам відомі? У чому їхні відмінності?

ЛЕКЦІЯ 10

Тема 1. Стратегія розвитку організації, планування маркетингу

Стратегічне планування – це процес створення і підтримки відповідності між цілями організації і її можливостями і шансами у сфері маркетингу. Стратегічне планування складається з кількох етапів (рис.10.1) і є складовою частиною управління маркетингом.



Рис. 10.1. Управління маркетингом і стратегічне планування

За етапами стратегічного планування діяльність фірми складається з трьох головних пунктів: визначення цілей, короткострокового розвитку і прогнозованого довгострокового розвитку. Розглянемо приклад ієрархічної структури управління маркетингом (рис. 10.2).



Рис.10.2. Ієрархічна структура управління маркетингом

Стратегічний розвиток фірми складається з трьох частин – інтенсивного, інтеграційного і диверсифікаційного розвитку.

Інтенсивний розвиток застосовується тоді, коли фірма не до кінця вичерпала можливості своїх товарів на ринках. Він полягає у глибокому проникненні на ринок, розширенню мереж ринку, поліпшенні товарів.

Інтеграційне зростання виявляється у цілеспрямованому впливі організації на виробничу сферу галузі: на постачальників, систему розповсюдження, контроль над конкурентами.

Диверсифікаційне зростання уявляється як концентричне завдяки розширенню номенклатури виробів, горизонтальне зростання відбувається завдяки поповненню асортименту товарів, що задовольняють паралельні потреби, конгломеративне – полягає у розширенні асортименту новими виробами, що не мають відношення до технологій фірми, її товарів і ринків.

Планування маркетингу. Стратегічне планування організації, орієнтоване на ринок і потреби споживачів, складається з планування виробництва, планування товарів, планування високоякісних ексклюзивних марочних виробів, планування ринкової поведінки. Ці плани поєднуються у ціле планом маркетингу.

Стратегія маркетингу – це послідовність дій, спрямованих на збільшення впливу на ринку шляхом визначення пріоритетних цільових

ринків, розроблення комплексу маркетингу, визначення раціонального рівня витрат (рис. 10.3).

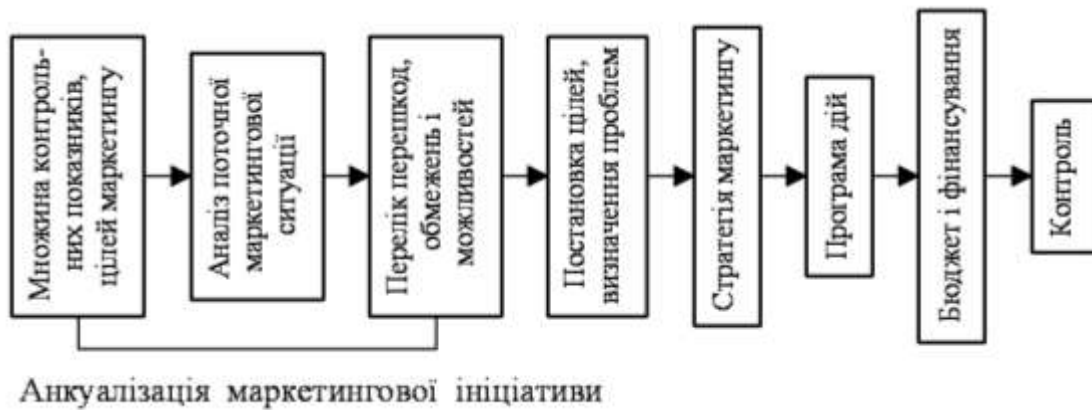
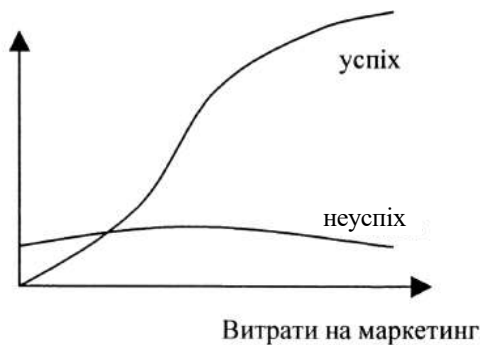


Рис. 10.3. Складові частини плану маркетингу

Розробляють бюджет маркетингу на підставі планування показників цільового прибутку або обсягу продаж на обмеженому інтервалі часу (рис. 10.4).

Обсяг продаж



Обсяг продажу



Рис. 10.4. Вплив маркетингової діяльності на обсяг продаж

Маркетинговий контроль (рис. 10.5) здійснюється з метою визначення ефективності маркетингових заходів протягом року, вплив на ринок прибутку, стратегічний прогноз доцільності витрат на маркетинг на обраних цільових ринках.



Рис. 10.5. Процес маркетингового стратегічного контролю

Стратегічний контроль здійснюється з метою визначення контрольних показників, що пріоритетно впливають на ринковий стан організації. Стратегічний контроль виконується шляхом ревізії маркетингу. Ревізія маркетингу – це дослідження маркетингового середовища організації, визначення проблем, можливостей і перспективних напрямів розвитку організації (рис. 10.6).



Рис. 10.6. Складові частини ревізії маркетингу

Тема 2. Маркетинг послуг і маркетинг у некомерційній сфері

У суспільстві відбувається обмін не тільки товарів, а й послуг.

Послуга – це невизначена потреба, вигода, яку одна сторона пропонує іншій, вона не відчутна і не приводить до власності, не обов'язково пов'язана з товаром. Послугу неможливо випробувати до моменту отримання.

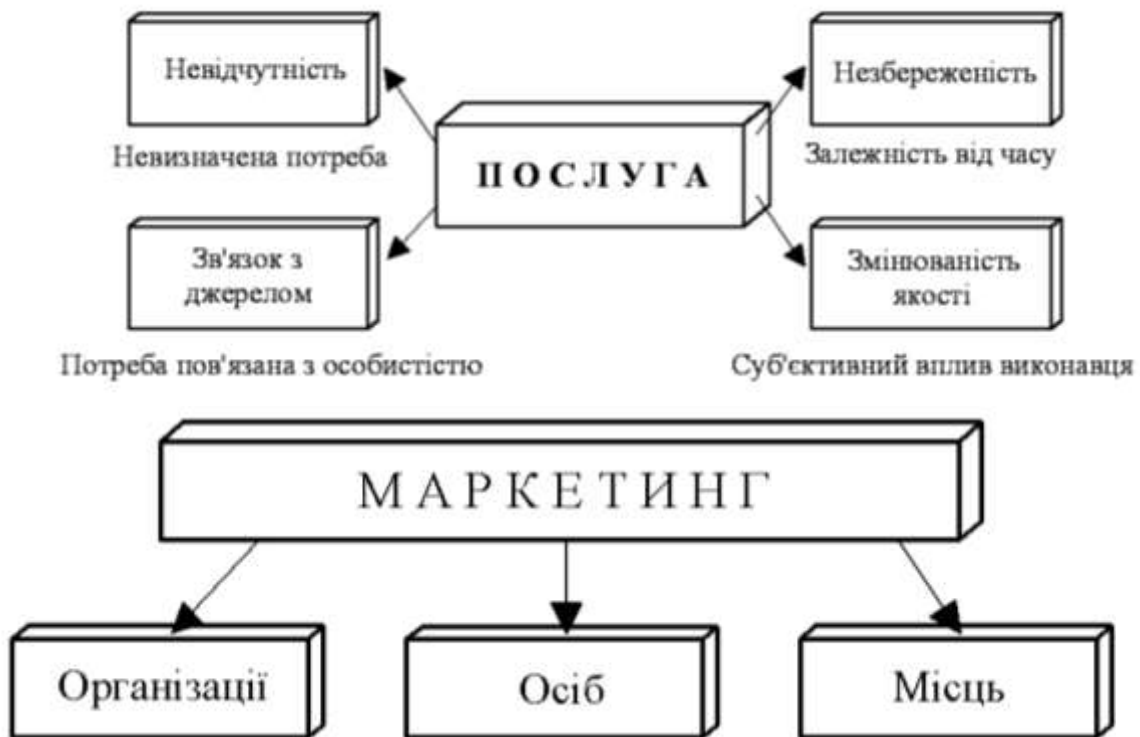


Рис. 10.7. Характеристика послуг та їхній маркетинг

Послуги відрізняються одна від одної великою кількістю ознак: джерело послуги – людина, чи машина, чи обов'язкова присутність клієнта під час надання послуги, різні мотиви прийняття пропозиції послуг. Організації, що надають консалтингові послуги, динамічно розвиваються.

Якщо товаром на ринку є організація, то ця частина маркетингу називається *маркетингом організацій*. Він здійснює вплив на цільові аудиторії для створення, підтримки і зміни іміджу організації. Наприклад:

- організація суспільної думки;
- оцінка образу організації;
- планування розвитку, змін і контроль за станом образу організації.

Маркетинг осіб – це діяльність, спрямована на створення, підтримку і зміни у ставленні до поведінки і діяльності окремих осіб, наприклад, маркетинг знаменитих людей, політичних партій, діячів. Він коливається від сталого успіху через короткотривалість до життєвого злету, визначається рейтинговими оцінками суспільства.

Маркетинг місць пов'язаний з поведінкою споживачів відносно окремих місць. Виокремлюють такі основні види: маркетинг житла, місць відпочинку, інвестиції у земельну власність.

Маркетинг ідей полягає у перетворенні ідей на товар, що потрібен великій кількості людей, він пов'язаний зі суспільним маркетингом у політичній, культурній, релігійній, медичній сфері. Маркетинг ідей полягає у спрямованому впливі на цінності суспільства. Наприклад: загальнолюдські цінності, права людини, інтелектуальна власність, благодійність, меценатство, філантропія.

Маркетинг і суспільство. Відношення між маркетингом і суспільством пов'язані з концепцією маркетингу як науковою системою обміну, надання послуг і отримання вигоди, побудованої на управлінні обміном.

Концепція маркетингу викликає критику і опір у суспільстві через такі чинники:

- підвищення цін (витрати на розподіл, рекламу, стимулювання, націнки);
- обман і маніпулювання;
- нав'язування товарів, продаж неякісних і застарілих товарів;
- грабування бідних верств населення;
- планування старіння і виходу товарів з функціонування;
- орієнтація на речові цінності;
- непотрібні, зайві, нав'язані потреби;
- нестача суспільно важливих якісних товарів;
- ерозія культури через вплив реклами на почуття;
- політичний вплив бізнесу;
- звуження конкуренції, перешкоди для нових фірм;
- хижацькі відносини у конкуренції.

Протидіють концепції маркетингу суспільні рухи:

- із захисту прав споживачів;
- охорони довкілля.

Держава застосовує регулювальні заходи до маркетингу.

Маркетингова діяльність викликає багато моральних проблем, які сконцентровані у принципі «не зашкодити споживачу».

Підприємці намагаються створити соціально відповідальний маркетинг, тобто:

- орієнтований на споживача;
- новаторський маркетинг;
- маркетинг цінностей;
- оснований на усвідомленні суспільної місії;
- соціально-етичний маркетинг.

Запитання для самоперевірки

1. Що собою являє процес стратегічного планування? З яких етапів він складається?
2. З яких частин складається стратегічний розвиток фірми? Опишіть їх.
3. На які види поділяється маркетинг на основі характеристики послуг?
4. Наведіть визначення поняття про послуги. За якими ознаками послуги відрізняються одна від одної?
5. Чим маркетинг осіб відрізняється від маркетингу ідеї?

Список літератури

1. *Кінаш І.П.* Менеджмент і підприємництво: конспект лекцій / І.П. Кінаш, Н.Є. Микитюк. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. – 231 с.
2. *Бушуєв С.Д.* Когнітивні механізми управління складними системами: монографія / С.Д. Бушуєв, Д.А. Бушуєв, В.Б. Бушуєва, А.В. Пузійчук, В.Б. Яковенко. – Київ: Українська асоціація управління проектами, 2023. – 376 с.
3. *Dettmer, H. W.* Strategic navigation: A systems approach to business strategy. – Milwaukee: ASQ Quality Press, 2003. – 320 p.
4. *Kott, A.* Information warfare and organizational decision-making. – Boston: Artech House, 2007. – 273 p.
5. *Sanidas E.* Organizational Innovations And Economic Growth: Organosis And Growth of Firms, Sectors And Countries. – Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2005. 328 p.

Навчальне видання

**Яковенко Валерій Борисович,
Дьяченко Олександр Сергійович**

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Редагування та коректура *Г.В. Кобриної*
Комп'ютерне верстання *Т.В. Кукарєвої*

Підписано до друку 03.01.2025. Формат 60 × 84 ^{1/16}
Ум. друк. арк. 7,21. Обл.-вид. арк. 7,75.
Електронний документ. Вид № 19/I-24.

Видавець і виготовлювач
Київський національний університет будівництва і архітектури

Проспект Повітряних Сил, 31, Київ, Україна, 03037

Свідоцтво про внесення до державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 808 від 13.02.2002 р.

