

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

Н. М. Богдан

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисциплін

**«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ»,
«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ - М2»**

*(для студентів 3 курсу заочної форми навчання за напрямом підготовки
6.060101 – «Будівництво», спеціальності «Міське будівництво і
господарство» та студентів 5 курсу заочної форми навчання
спеціальності 7.06010107 – «Теплогазопостачання і вентиляція»)*

**Харків
ХНАМГ
2013**

Богдан Н. М. Конспект лекцій з дисциплін «Основи менеджменту і маркетингу», «Основи менеджменту і маркетингу – М2» (для студентів 3 курсу заочної форми навчання за напрямом підготовки 6.060101 – «Будівництво», спеціальності «Міське будівництво і господарство» та студентів 5 курсу заочної форми навчання спеціальності 7.06010107 – «Теплогазопостачання і вентиляція») / Н. М. Богдан; Харк. нац. акад міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 99 с.

Автор: Н. М. Богдан

Рецензент: д. е. н., проф. А. Є. Ачкасов

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту міського та регіонального розвитку, протокол № 2 від 3.09.2011 р.

ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП.....	4
------------	---

МОДУЛЬ 1. «МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ ЯК ОСНОВА ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ»

Тема 1. Сутність та принципи основ менеджменту та маркетингу.....	5
Тема 2. Організації як об'єкт менеджменту.....	11
Тема 3. Технологія керівництва і лідерства.....	15
Тема 4. Сутність і класифікація методів менеджменту.....	18
Тема 5. Види організаційних структур управління.....	21
Тема 6. Інформаційне забезпечення системи управління.....	27
Тема 7. Техніка прийняття управлінських рішень.....	31
Тема 8. Ефективність управління організаціями.....	37

МОДУЛЬ 2. «ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ І МАРКЕТИНГ В УМОВАХ РИНКУ»

Тема 1. Функціональний склад системи управління.....	41
Тема 2. Планування як загальна функція управління.....	44
Тема 3. Організаційна діяльність.....	53
Тема 4. Мотивування.....	56
Тема 5. Контроль і регулювання.....	64
Тема 6. Маркетингові дослідження.....	68
Тема 8. Товарна політика.....	72
Тема 9. Система товарообігу.....	76

ГЛОСАРІЙ З МЕНЕДЖМЕНТУ.....	80
-----------------------------	----

ГЛОСАРІЙ З МАРКЕТИНГУ.....	89
----------------------------	----

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
---------------------------------	-----

ВСТУП

Дисципліна «Основи менеджменту і маркетингу» вивчає теоретичні питання менеджменту і маркетингу та практичні підходи до їх використання. Основна увага зосереджується на наступних питаннях: елементи організації та процесу управління, функції менеджменту, керівництво та лідерство, ефективність управління, основні категорії та концепції маркетингу, система маркетингової інформації та маркетингові дослідження, класифікація, аналіз та оцінка стану ринків підприємства, товари і товарна політика підприємства, організація та управління маркетингом.

Необхідно підкреслити, що знання вищезазначених питань є необхідним компонентом компетентності керівника будівельної галузі. Дисципліна «Основи менеджменту і маркетингу» узагальнює і систематизує значну кількість фактів досвіду управління будівельними організаціями, статистичного і експериментального матеріалу та визначається необхідністю: зробити управління ефективним, максимального використання людського фактору в управлінській та маркетинговій політиці організацій.

Мета вивчення дисципліни полягає у формуванні сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту та маркетингу, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями, прийняття адекватних управлінських рішень; просування товарів на ринку з урахуванням задоволення потреб споживачів та забезпечення ефективної діяльності підприємства. Предмет дисципліни: загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; загальні закономірності розвитку маркетингу в ринкових умовах.

В результаті вивчення дисципліни студенти повинні знати сутність і методологічні основи менеджменту та маркетингу в організації, принципи управління виробництвом та збутом, вміти застосовувати інструменти управління для підвищення ефективності роботи підприємства. Для цього у процесі вивчення курсу треба опанувати його теоретичними засадами, виявити та вивчити практичні особливості щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та підвищення його прибутковості.

МОДУЛЬ 1.

«МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ ЯК ОСНОВА ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ»

Тема 1. Сутність та принципи основ менеджменту та маркетингу

План:

1. Сутність категорій «управління», «менеджмент», «менеджер»
2. Менеджмент як наука та об'єкт управління
3. Розподіл видів менеджменту за функціями
4. Сутність категорії «маркетинг»
5. Основні поняття маркетингу
6. Види та принципи маркетингу
7. Концепція маркетингу підприємства.

Сучасний менеджмент – особлива галузь знань і професійної підготовки керівників і спеціалістів у різних сферах діяльності. Ефективно управляти сучасним підприємством або його підрозділами неможливо без розуміння сутності й змісту менеджменту. Терміни «управління» і «менеджмент» взаємопов'язані. **Управління** – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки. Управляти можна ресурсами, технікою, технологією тощо. **Менеджмент** є складовим елементом системи управління, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колективи працівників або окремих виконавців з метою досягнення поставлених цілей.

Походження терміну «менеджмент» зв'язують з італійським словом *maneggio*. Але традиційно визначається, що сучасний термін «менеджмент» (*management*) американського походження і перекладається як управління, керування; адміністрація, керівництво. **Менеджмент** визначається як засіб, манера спілкування з людьми; влада і мистецтво управління; орган управління. За своєю суттю термін «менеджмент» певною мірою можна вважати синонімом терміну «управління», але поняття «управління» набагато ширше.

Сучасний Оксфордський словник англійської мови тлумачить поняття «менеджмент» не однозначно, а саме:

- 1) менеджмент - це спосіб, манера спілкування з людьми;
- 2) менеджмент - це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації;
- 3) менеджмент - це влада та мистецтво керування;
- 4) менеджмент - це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

Поняття менеджменту часто зв'язують з поняттям бізнесу. **Бізнес** – це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення та реалізації певної продукції, робіт чи послуг. Управління бізнесом (*business management*) - це управління комерційними, господарськими організаціями. Бізнесмен і менеджер – поняття не тотожні. Суб'єкт у бізнесі називається бізнесменом або комерсантом. Це власник капіталу, що знаходиться в обігу і дає дохід.

Менеджер обов'язково займає постійну посаду, в його підпорядкуванні знаходяться люди, а власником організації може бути окрема особа, держава або колектив акціонерів.

Управління підприємством в наш час є дуже складною справою і потребує багатьох різнобічних знань. Керівник (менеджер) має бути освіченою людиною в галузі виробництва, знати кон'юнктуру і динаміку ринку, володіти знаннями з технології і організації виробництва, економічних важелів ефективної діяльності підприємства.

Поміж менеджерів-практиків та вчених ще й досі не існує єдності поглядів щодо сутності менеджменту:

- 1) перші вважають, що менеджмент - це професія орієнтована на практичне використання. Головне тут - реальний результат, який забезпечується накопиченим досвідом менеджера;
- 2) другі вважають, що менеджмент - це процес досягнення мети організації за допомогою інших людей. Тому, головне для менеджера - це мистецтво спілкування з людьми та керування ними;
- 3) треті вважають, що менеджмент - процес прийняття раціональних рішень. Тому, головне завдання менеджера - це пошук оптимальних управлінських рішень за допомогою математичних моделей та на основі використання системи наукових знань.

В останні роки спостерігається певна конвергенція поглядів на те, що ж таке менеджмент. У широкому розумінні **менеджмент** - це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей (див. рис.1).

В діяльності всіх менеджерів, незалежно від функції, яку вони виконують, посади, яку вони обіймають, галузі, у якій вони працюють, є дещо спільне. Саме це спільне, загальне для діяльності всіх менеджерів і становить фундамент науки менеджменту.

Американський економіст Мінцберг виділяє такі види діяльності менеджерів: головний керівник; лідер; представник організації при зовнішніх контактах; підприємець, який удосконалює виробництво; ліквідатор порушень у діяльності організації та ін.

Менеджмент як вид професійної діяльності передбачає:

- орієнтацію фірми на потреби ринку і організацію виробництва тієї продукції (послуг), яка може задовольнити споживачів і принести фірмі передбачений прибуток;
- постійне намагання підвищити ефективність виробництва;
- самостійність прийняття управлінських рішень і відповідальність за їх ефективну реалізацію;
- використання новітньої техніки, технології, інформаційних систем управління та ін.

За сферами управління виділяють:

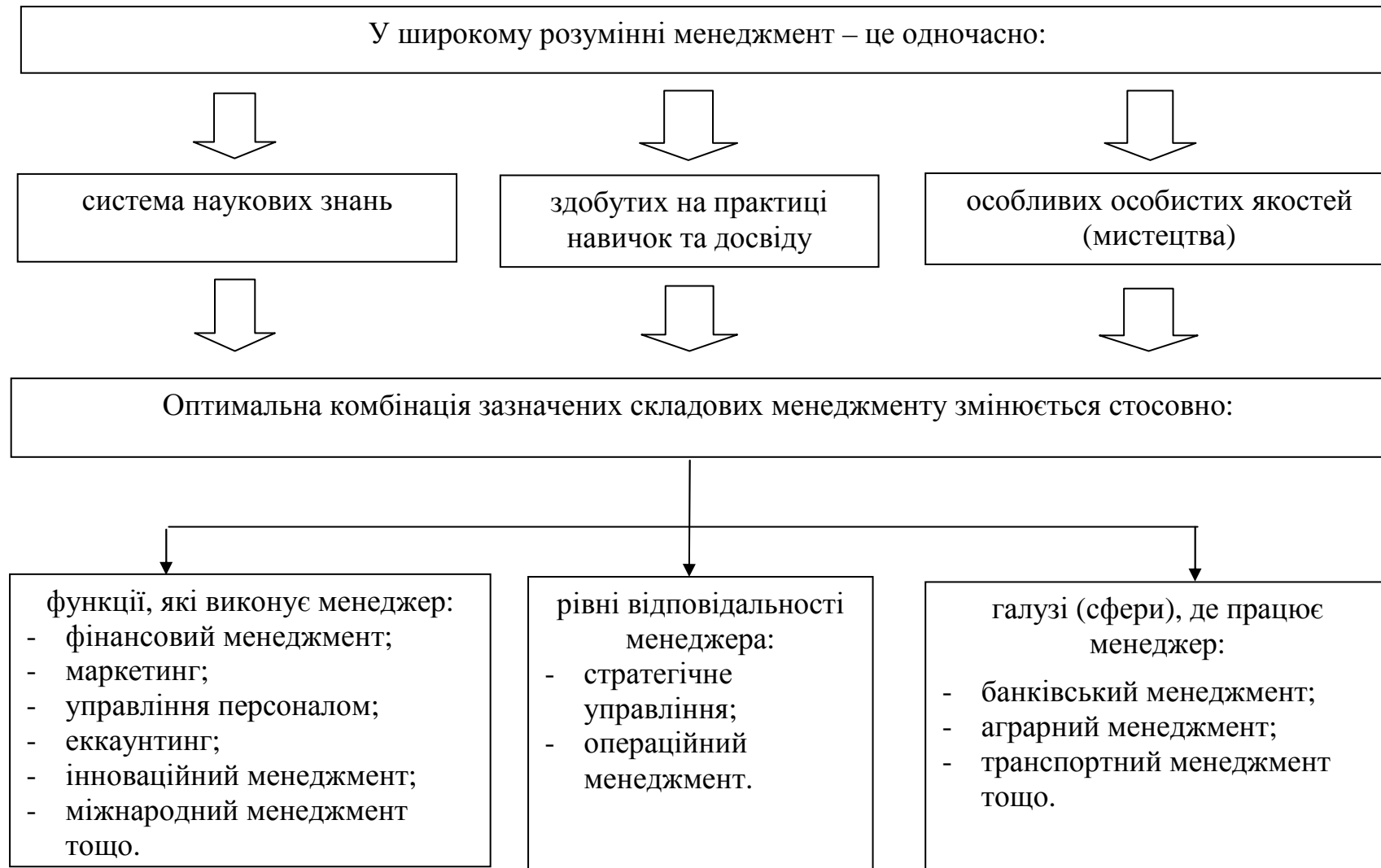


Рис.1 - Основні складові та сфери менеджменту

- **Виробничий менеджмент** займається організацією виробництва, його технологічними процесами, якістю продукції.
- **Менеджмент маркетингу** – це організація взаємодії внутрішнього середовища фірми з умовами ринку.
- **Інноваційний менеджмент** – запорука конкурентоспроможності організації, інноваційна стратегія якої повинна включати: розробку планів і програм реорганізацій, розробку нових продуктів тощо.
- **Фінансовий менеджмент** – управління фінансами. Фінансовий менеджер керує фінансовими потоками, розміщує вільні кошти в активи, інвестиційні проекти, робить все можливе, щоб фінансові ресурси перетворювались на прибутки й давали додаткові дивіденди.
- **Інвестиційний менеджмент** - звичайно включається у фінансовий менеджмент.
- **Стратегічний менеджмент** – сфера перспективних проектів, довготермінових бізнес-планів, пошуку резервів розвитку організації.
- **Менеджмент персоналу** займається управлінням людьми, мотивацією, організацією їхньої діяльності, перекваліфікацією, розстановкою на робочих місцях тощо.

Управлінська діяльність розподіляється на декілька рівнів управління:

- керівники вищої ланки (інституційний рівень);
- керівники середньої ланки (адміністративний рівень);
- керівники низової ланки (технічний рівень).

Рівні управління утворюють конструкцію організаційної структури фірми, що зображується у вигляді ієрархічної піраміди управління, де кожна ланка займає своє чітко визначене місце і виконує певні функції.

Термін «маркетинг» (market – ринок) з'явився в економічній літературі на початку ХХ століття, і це пов'язано з такими вченими, як Ф. Котлер, П. Дракер, І. Ансофф, Л.Якока, С.Маджаро, Дж.Р.Еванс та інші. Створення основних методів маркетингу зв'язують з іменами С. Маккорміка, Д. Маккарті, В.Креузі, Р.Ватлера.

Бурхливий розвиток маркетингу припадає на 50-60-ті роки ХХ століття. Ідеї маркетингу пропагують міжнародні й національні інститути та асоціації маркетингу. В 1997 році засновано Українську асоціацію маркетингу .

Класик маркетингу Ф.Котлер дає таке визначення маркетингу:

Маркетинг - вид людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб шляхом обміну.

З позиції діяльності підприємства в умовах ринку виділяють три підходи до визначення суті маркетингу:

- Маркетинг як самостійний вид підприємницької діяльності;
- Маркетинг як функція управління;
- Маркетинг як сучасне бачення філософії бізнесу.

Головним завданням будь-якої діяльності на конкурентному ринку є вміння якнайкраще задовольнити потреби споживачів.

Основні поняття маркетингу - потреба, бажання, попит, товар (послуга), обмін, угода, ринок.

Потреба – відчуття людиною нестачі чогось необхідного. Саме потреби стають поштовхом для створення товарів або виконання послуг. А. Маслоу розробив ієрархію потреб. За його класифікацією є первинні потреби (фізіологічні, потреби в безпеці) і вторинні (потреби в спілкуванні, самоствердженні, самореалізації). Кожен товар або послуга повинні задовольняти відповідну потребу.

Бажання – зовнішня форма вияву потреб, які набули конкретної форми відповідно до рівня споживача.

Попит – це бажання з урахуванням наявної купівельної спроможності. Попит може бути повноцінним, нерегулярним, нерациональним та іншим.

Товар (послуга) – все, що може задовольнити потребу або бажання.

Обмін – акт отримання від когось бажаного товару (послуги) в обмін на гроші (товар - гроші) або бартерний обмін (товар – товар).

Угода – комерційний обмін цінностями, що передбачає погодження умов, терміну та місця його реалізації.

Ринок – сукупність покупців і продавців, які схильні до обміну.

Комплекс маркетингу – це сукупність маркетингових засобів (товар, ціна, розподіл, просування), певна структура й обсяг яких забезпечує досягнення поставленої мети й вирішення маркетингових завдань.

Підприємство, яке діє в ринкових умовах, може розраховувати на успіх, якщо постійно узгоджує свої стратегічні цілі з потребами споживачів, Маркетинговою діяльністю на підприємствах займаються спеціальні підрозділи, головне завдання яких – впливати на рівень попиту своїх товарів (послуг). Відповідно до цього менеджери підприємства розробляють концепцію маркетингової діяльності на ринку.

Концепція маркетингу – це задум (підхід) щодо організації маркетингової діяльності, який базується на основній ідеї, ефективній стратегії та конкретному інструментарії досягнення визначених цілей.

Ф. Котлер виділяє п'ять основних концепцій маркетингу:

- концепція удосконалення виробництва;
- концепція удосконалення товару;
- концепція інтенсифікації комерційних зусиль (збутова концепція);
- концепція маркетингу (сутність якої – «знайдіть потреби і задовольніть їх»);
- концепція соціально-етичного маркетингу (концепція вимагає збалансування трьох факторів: прибутку організації; рівня задоволення запитів споживачів; захисту довкілля).

У сучасному світі товари стають все більше стандартизованими, а послуги уніфікованими. Як наслідок, маркетингові рішення різних фірм все частіше дублюються. Актуальність цієї проблеми обумовила появу нової концепції управління маркетингом – маркетингу стосунків. **Маркетинг**

стосунків передбачає спрямованість маркетингової діяльності на встановленні довгострокових, конструктивних привілейованих стосунків з потенційними клієнтами, їх морального і матеріального заохочення, надання торгового обладнання, приміщення тощо. Таким чином, кожне підприємство сповідує ту чи іншу концепцію маркетингу і використовує ті чи інші його види.

Маркетинг класифікується за видами:

1). Залежно від цілей обміну розрізняють:

- комерційний маркетинг;
- некомерційний (неприбутковий) маркетинг (школи, лікарні).

2). Залежно від сфери застосування розрізняють маркетинг:

- споживчий;
- промисловий;
- маркетинг послуг;
- інвестиційний;
- банківський;
- аграрний та інші види.

3). За територіальною ознакою:

- внутрішній маркетинг (локальний, регіональний, національний);
- міжнародний маркетинг (експортний, зовнішньоекономічний, багатонаціональний, глобальний).

Споживчий маркетинг орієнтований на покупців, фізичних осіб, які є безпосередніми споживачами товарів, купуючи їх для особистого, домашнього або сімейного використання.

Покупцями товарів і послуг на промисловому ринку є фірми, підприємства, організації, особи, які купують товари не для власного споживання, а для використання у виробництві, перепродажу або здавання в оренду.

Маркетинг послуг - вид діяльності фірми, спрямований на задоволення потреб споживачів у нематеріальних видах або в корисному ефекті з метою отримання фірмою прибутку (послуги перукаря, лікаря, транспортні послуги, комунальні тощо).

Залежно від ступеня ринкової орієнтованості виділяють:

- стратегічний маркетинг;
- тактичний (операційний) маркетинг.

Залежно від виду діяльності:

- маркетинг організацій;
- маркетинг окремої особистості;
- соціальний маркетинг.

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрити поняття «управління», «менеджмент», «менеджер»
2. Виділити види діяльності менеджерів
3. Як розподіляються менеджери за рівнями управління?
4. Які вимоги до майстерності менеджерів?
5. Дайте визначення маркетингу

6. Розкрити сутність понять «потреба», «попит», «обмін»
7. Назвіть основні концепції маркетингу
8. У чому суть концепції соціально-етичного маркетингу?
9. У чому суть концепції маркетингу?

Література: [2,4,8,9,10,13-19].

Тема 2. Організації як об'єкт менеджменту

План:

1. Сутність категорії «організація»
2. Організація як об'єкт управління
3. Організація як відкрита динамічна система
4. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації
5. Класифікація та особливості організацій

Організація – це група, що повинна відповідати декільком обов'язковим вимогам:

- наявність, принаймні, двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність, принаймні, однієї мети (тобто бажаного кінцевого стану або результату), що приймають як загальну всі члени даної групи;
- наявність членів групи, які навмисно працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети.

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

Організація – це відкрита система взаємодіючих і керованих частин (підрозділів, людей і т.д.), що працює з певною метою, змістом, місією й, що має у своєму розпорядженні **ресурси**:

- людські ресурси;
- фінансові ресурси;
- матеріальні ресурси (устаткування й т.п.);
- інформаційні ресурси;
- ресурси часу.

Організація як категорія має декілька значень. Відповідно до фірми, компанії, підприємства **організація** – це група людей (структур), діяльність яких свідомо координується для досягнення поставленої мети.

З позицій системного підходу організація розглядається як складна, відкрита, динамічна система, що складається з взаємодіючих підсистем (елементів). Кожна з підсистем має свою специфіку, але взаємодіючи між собою, вони працюють на цілі організації.

На верхньому рівні розподілу системи виділяють **керуючу** (апарат управління) і **керовану** (виробництво товарів і послуг) підсистеми. На процес функціонування організації як системи діє навколишнє середовище. М.Х. Мескон виділяє середовище прямої дії (закони, постачальники, конкуренти,

споживачі продукції і послуг та ін.) і середовище опосередкованої дії (політичні фактори, рівень науки та технології, економічний стан країни тощо). Фактори навколишнього середовища змінюються і організації реагують на ці зміни.

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: 1) ступенем складності; 2) ступенем формалізації; 3) ступенем централізації (рис.3).

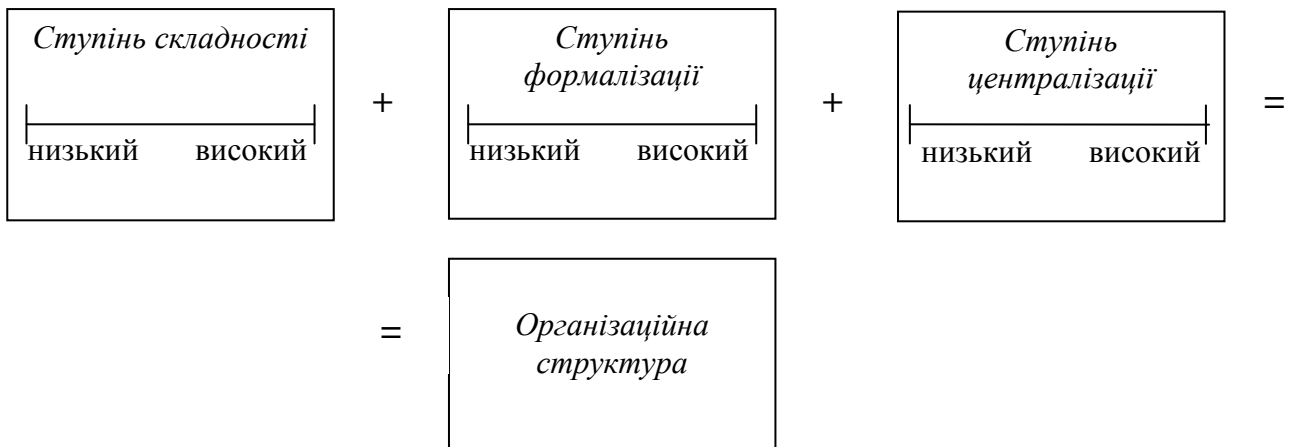


Рис.3 - Основні складові категорії «організаційна структура»

Під **складністю** розуміється те, як багато виразних ознак має організація. Чим глибше розподіл праці, чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління, тим більше структурних підрозділів, тим складніше координувати діяльність людей в організації.

Ступінь, у якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх робітників і є **ступенем формалізації**. Чим більше правил та регуляторів в організації, які вказують, що можуть робити співробітники, а що - ні, тим більш формалізованою є структура організації.

Централізація визначає місце, де переважно зосереджено право прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою. Децентралізація означає, що право прийняття певних рішень передається з вищих рівнів управління на нижчі.

Внутрішнє середовище визначається внутрішніми змінними факторами (цілі, ресурси, структура, технологія тощо).

Технологія – процес перетворення (операційна система) вхідних ресурсів (матеріали, капітал) на вихідні товари (послуги).

Організації мають статус юридичної особи, формуються і функціонують відповідно до законодавства про підприємство.

Основними формами підприємницької діяльності є підприємства, товариства, кооперативи, банки, біржі, страхові компанії тощо. Різні форми

підприємницької діяльності можуть створювати об'єднання, до яких належать асоціації, концерни, консорціуми, холдинги та ін.

Класифікують різні види організацій:

- **За характером господарської діяльності :**

промислові, торгові, транспортні, страхові, інжинірингові, туристичні, комунальні та ін. Всі фірми проходять реєстрацію, їм надаються права юридичної особи як носія майнових прав і обов'язків.

Юридична особа має такі ознаки:

- наявність мети, що визначається членами підприємства;
- наявність організаційної структури, що забезпечує процес господарської діяльності;

- самостійна майнова відповідальність;

- незалежність від змін в організаційній структурі.

- **За правовим положенням:**

- **Повне товариство** – об'єднання двох або більше осіб для підприємницької діяльності. При цьому кожний несе повну відповідальність (своїм вкладом і майном) по зобов'язаннях товариства. Форма відповідає малим і середнім підприємствам.

- **Командитне товариство** – об'єднання двох або декількох осіб для виконання підприємницької діяльності. При цьому є повні товариші, які несуть повну відповідальність (своїм вкладом і майном) і командити (вкладники), які відповідають тільки своїм вкладом за результати діяльності.

- **Товариство з обмеженою відповідальністю** – форма об'єднання, коли всі учасники несуть відповідальність по зобов'язаннях товариства тільки своїм вкладом.

- **Акціонерне товариство** – об'єднання капіталів за допомогою випуску акцій, які можуть вільно переходити від однієї особи до іншої. Відповідальність вкладників-акціонерів по зобов'язаннях товариства обмежується тільки капіталом, вкладеним в акції.

- **За характером власності** фірми можуть бути: приватні, державні, кооперативні.

На практиці існує багато об'єднань, які відрізняються цілями, характером господарських взаємовідносин, рівнем самостійності.

- **Картель** – об'єднання фірм однієї галузі, для якої характерно збереження права власності учасників картелю на свої підприємства і забезпечення господарської, фінансової і юридичної самостійності.

- **Синдикат** – різновид картельного об'єднання, який передбачає збут продукції усіх учасників об'єднання через єдиний орган (акціонерне товариство). Така форма об'єднання характерна для галузей з масовою однорідною продукцією (вугільна, металургійна, хімічна тощо).

- **Пул** – теж різновид картельного об'єднання, для якого характерно те, що всі прибутки об'єднання розподіляються між учасниками у встановленій раніше пропорції.

- **Трест** – об'єднання, де різні підприємства створюють єдиний виробничий (технологічний) комплекс (обробка сировини, будівництво тощо).

Підприємства, які створюють трест, підпорядковані головній компанії, яка виконує функцію оперативного керівництва як виробничим комплексом, так і збутом продукції. Підприємства, які створюють трест, втрачають свою господарську і юридичну самостійність. Якщо головній компанії належить значна частка акцій підприємств, які створюють об'єднання, воно стає **холдінгом**.

- **Кооперативні фірми** – пайові об'єднання споживачів, фермерів або малих виробників з метою ведення господарської діяльності в комерційних цілях. Однією з основних задач кооперативних об'єднань є звільнення від посередників збуту продукції. Серед кооперативних організацій – сільськогосподарські, ремісничі, споживчі, торгівельно-закупівельні кооперативи.

- **Міжнародні фірми** – сфера виробничої і комерційної діяльності розповсюджується на зарубіжні країни. Особливості міжнародних фірм:

- наявність підконтрольних виробничих філіалів, дочірніх компаній в інших країнах;

- технологічна кооперація і спеціалізація підконтрольних підприємств;

- контроль і координація діяльності філій і дочірніх компаній з одного центру.

- **Філія** не має юридичної самостійності, тому не може укласти договори, вести бухгалтерський облік.

- **Дочірня компанія** має юридичну самостійність, виступає на ринку від свого імені і за свій рахунок. При цьому материнська компанія не несе ніякої відповідальності за виконання обов'язків дочірньої компанії.

До міжнародних фірм відносяться транснаціональні корпорації.

- **Транснаціональна компанія** – форма організації господарської діяльності, в основі якої є кооперація праці робітників багатьох підприємств, розташованих в різних країнах. Їх діяльність спрямована на подолання конкуренції і посилення свого панування на світових товарних ринках.

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрити сутність категорії «організація»
2. У чому сутність системного підходу до визначення організації?
3. Надати характеристику зовнішнього середовища організації
4. Надати характеристику внутрішнього середовища організації
5. Наведіть класифікацію організацій за правовим положенням
6. Наведіть класифікацію організацій за характером власності
7. Назвіть види і специфіку об'єднань підприємств.

Література: [2,4,7,10,12,14,15,16].

Тема 3. Технологія керівництва і лідерства

План:

1. Сутність категорій «керівництво», «лідерство», «влада»
2. Види влади, характеристика та особливості
3. Типи керівників, їх порівняльна характеристика
4. Сутність та причини конфліктів
5. Способи вирішення конфліктних ситуацій

Центральною фігурою в системі управління організацією є менеджер-керівник, який одночасно є лідером, має владу і ефективно керує своїми підлеглими. Робота керівника зводиться до того, що він примушує інших робити те і так, як він цього хоче. Отже основою ефективного керівництва є вміння побудовані взаємини з підлеглими. Донедавна переважала думка, що між поняттями «керівник», «лідер» і «влада» немає суттєвої відмінності, оскільки особа, наділена повноваженнями здійснювати керуючі функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу. Однак це не завжди так. **Лідерство** ґрунтується на авторитеті керівника (формальному, особистому, повному). Повний авторитет керівника (лідера) – це поєднання формального та особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду (рис. 2).

Щоб керувати, треба впливати, а щоб впливати, треба мати основу влади.

Влада – можливість впливати на поведінку підлеглих. **Влада** – інструмент соціального управління, що здійснює цілеспрямований вплив на людську поведінку (право наказувати, вимагати виконання завдання, приймати рішення, діяти як організатор тощо).

Розподіл влади між членами колективу відбувається за рішенням керівника. Цей процес має назву делегування або децентралізації повноважень. При цьому керівник залишає за собою функції контролю та координатора.

Виділяють такі форми влади:

- влада, яка базується на засадах примусу;
- влада, яка базується на засадах винагороди;
- експертна влада (виконавець вірить, що влада володіє спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби);
- еталонна влада (влада власного прикладу);
- законна (традиційна) влада (виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок – виконувати їх).

Високий рівень освіти ліквідує відмінності між керівниками й виконавцями. Тому важко формувати владу тільки на примусі, винагородах, традиціях чи компетенції. Керівникові треба бути лідером.

Лідерство – це здатність чинити вплив на окремі особи і групи людей, направляти їх зусилля на досягнення цілей організації.

Вплив – поведінка окремої людини, яка вносить зміни в поведінку іншої

За теорією лідерства інструментом впливу на діяльність підлеглих є можливість керівника вплинути на рівень задоволення їх активних потреб.

Спроби визначити, якими рисами характеру чи якостями повинен володіти ідеальний керівник, складають основу різноманітних теорій про стилі керівництва, серед яких теорії «Х» та «У» Мак-Грегора, Ренсіса Лайкерта, Роберта Блейка і Джейн Мутон та ін.

Враховуючи всю різноманітність теорій, узагальнюючи їх з позицій відносин керівника з підлеглими можна виділити основні три види керівників: автократичний, демократичний, ліберальний.

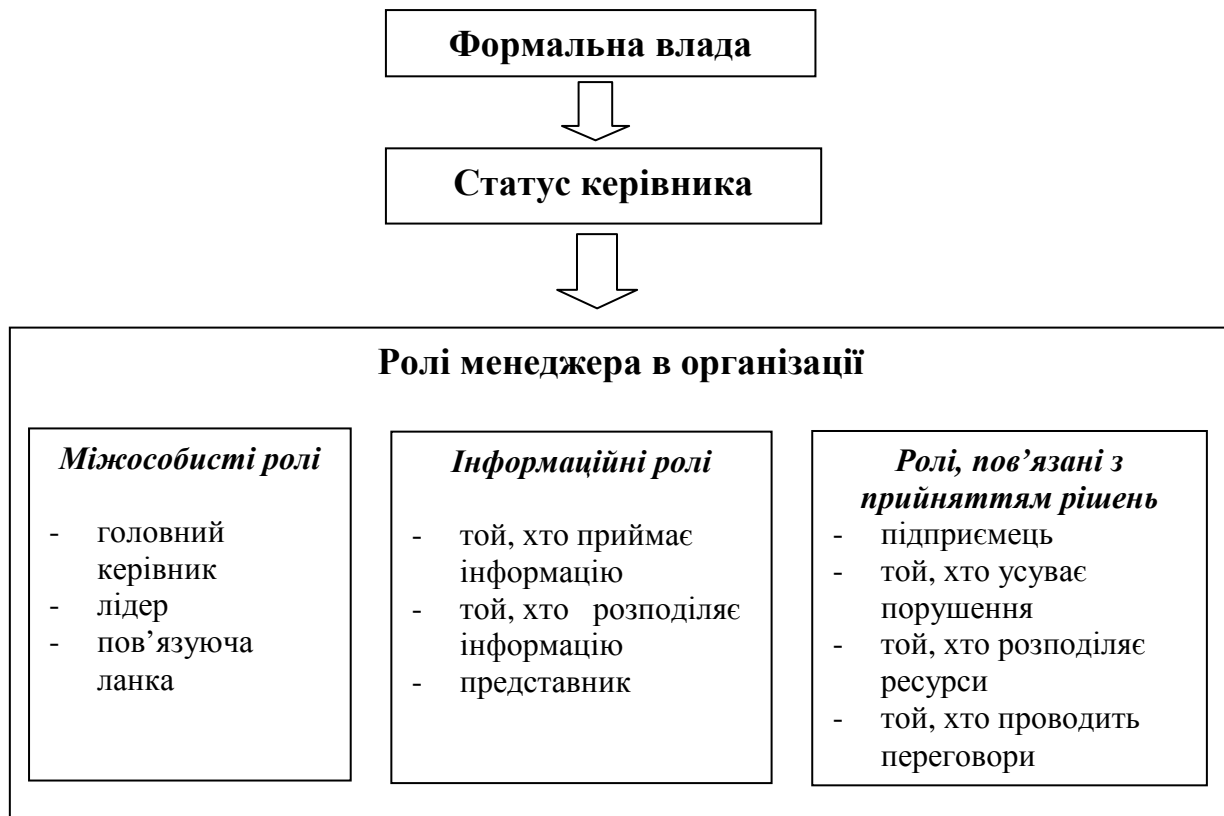


Рис. 4 - Ролі менеджера в організації

Автократичний тип керівника відрізняється схильністю до одноособового керівництва з надмірною централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими. Керівник-автократ прагне підпорядкувати колектив працівників своїй волі, не виносить заперечень, не прислуховується до думки інших, втручається в роботу підлеглих.

Демократичний тип керівника прагне надавати підлеглим самостійності відповідно до їх функцій і кваліфікації, залучає їх до обговорення проблеми при прийнятті рішень, справедливо оцінює зусилля підлеглих, з повагою ставиться до працівників. Керівник-демократ вважає своїм обов'язком інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу.

Ліберальний тип керівника відрізняється безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Керівник-ліберал практично не втручається у справи

підлеглих. Як правило, він не впевнений у власній компетентності, несподіваний у діях, зазнає впливу оточуючих, схильний пасувати перед обставинами, У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий, ставиться до них з повагою, недостатньо вимогливий, не бажає псувати з ними відносин. Керівник-ліберал не виявляє організаторських здібностей, не може захищати власну думку, знаходиться під впливом підлеглих.

Оскільки менеджер має справу з людьми, можливим є виникнення суперечностей, які можуть призвести до конфліктів.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома чи більше особами або групами.

Розрізняють такі типи конфліктів:

- за причинами (конфлікт цілей, поглядів тощо);
- різницею у поведінці та реакції на схожі обставини (особливості темпераменту, різний рівень знань тощо);
- за наслідком та ін.

Сучасна школа менеджменту дійшла висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль – сприяє рухові організації вперед, визначає фактори, які заважають цьому рухові.

Конфлікти можуть бути:

- внутрішньоособовими (конфлікт інтересів, невдачі, розчарування тощо);
- міжособовими (при розподілі повноважень, ресурсів, пільг, винагород);
- між особою і групою (невиконання чи перевиконання обов'язків, недотримання внутрішнього розпорядку тощо);
- міжгруповими (суперечки між формальними й неформальними групами за різних обставин).

Конфліктом можна управляти. Якщо менеджеру стало відомо про передконфліктну ситуацію, він повинен:

- з'ясувати обставини, суть і причину суперечностей;
- провести індивідуальну бесіду.

Якщо конфлікт вже почався, менеджер повинен:

- з'ясувати причини;
- зробити все необхідне, щоб не було моральної і матеріальної шкоди від конфліктуючих сторін;
- провести аналіз і дати принципову оцінку конфлікту.

Існуючі способи вирішення конфліктних ситуацій розподіляються на дві категорії: структурні (роз'яснення вимог до змісту роботи, принцип використання ієрархії, вплив на поведінку через систему винагород та ін.); міжособові (ухилення, згладжування, примус, компроміс, вирішення конфлікту).

Важливим є недоведення конфліктів до стресових ситуацій (stress від англ. - туго натягнутий). **Стрес** – стан напруження, який виникає під впливом сильних емоційних, психологічних переживань, що може привести до важких хвороб. Щоб керувати підлеглими, менеджер повинен:

- оцінювати здібності, психофізіологічні особливості й потреби кожного працівника;
- чітко формувати поставлені завдання і послідовність їх виконання; пояснювати їх повноваження;
- контролювати взаємодію працівників між собою.

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрити сутність і форми влади
2. Описати різні стилі керівництва
3. Характеристика автократичного типу керівника
4. Характеристика демократичного типу керівника
5. Характеристика ліберального типу керівника
6. Розкрити сутність та причини конфліктів
7. Описати способи вирішення конфліктних ситуацій.

Література: [1-7, 11,12,14-16].

Тема 4. Сутність і класифікація методів менеджменту

План:

1. Сутність і класифікація методів менеджменту
2. Економічні методи менеджменту
3. Адміністративні методи менеджменту
4. Соціально-психологічні методи менеджменту
5. Менеджмент персоналу

Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колективи працівників і окремих виконавців з метою досягнення цілей організації. Методи менеджменту класифікують за наступними групами:

1. **Економічні методи** базуються на дії економічних законів і включають: внутріфірмовий розрахунок; техніко-економічні плани; систему податків; економічні стимули; заробітну плату, премію; фінанси; банківські кредити; бюджет; систему ціноутворення тощо.
2. **Адміністративні методи** включають: організаційні методи і моделі; розпорядчі дії; дисциплінарні дії.
3. **Соціально-психологічні методи** включають: соціальні плани; методи керівництва і лідерства; моральні стимули; методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі (менеджмент персоналу, управління групами).

Методи, як правило, зв'язані між собою, їх поділ на групи є умовним. Застосування планів в організації дає змогу забезпечити вплив на відповідні групи працівників. Для планування залучають відповідні моделі (лінійні графіки, циклограми, сіткове моделювання операційних процесів), які одночасно мають економічні, технічні, технологічні характеристики, є носіями

відповідної інформації, яка допомагає керівнику провести нараду, прийняти рішення тощо.

Нарада – метод управління, при якому відбувається обмін інформацією, досвідом роботи, використовуються колективні знання. Народи поділяються на: проблемні (пошук оптимального рішення проблеми); інструктивні (передача інструкцій, наказів, розпоряджень); оперативні (диспетчерські) для отримання інформації про поточний стан системи управління.

Економічні стимули базуються на використанні тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій, пільг тощо.

Фінанси впливають на працівників як спосіб максимального достатку при умові виконання програм.

Серед адміністративних методів довготривалої дії, які використовують для організаційної регламентації, є наступні:

- закони, декрети, положення, статут організації, посадові інструкції;
- методи нормування (норми управління, норми витрат сировини, терміни виконання окремих операцій тощо);
- інструкції, правила, вимоги до виконання окремих видів робіт, експлуатації техніки тощо;
- методи інформування за допомогою протоколів, службових розпоряджень, телеграм, заяв.

Розпорядчі дії (накази, розпорядження) є способом короткотермінового впливу через усунення недоліків, відхилень чи виконання окремих завдань.

Дисциплінарні дії використовують згідно з конкретними ситуаціями (догани, зауваження, звільнення з роботи тощо).

Вплив соціальних планів здійснюється шляхом створення комфортних умов праці, забезпечення відпочинку, медичного обслуговування тощо.

Важливе місце серед методів управління займають соціально-психологічні, які спонукають до активізації людських ресурсів для досягнення успіху організації.

Значення людського чинника розглядають в кількох аспектах:

- **кількісний аспект:** прямі й непрямі витрати, які охоплюють заробітну плату, кошти на перепідготовку кадрів, облаштування робочого місця тощо;
- **якісний аспект:** пошук людьми постійної роботи, професійний ріст, оцінка можливостей службового зростання;
- **стратегічний аспект:** турбота керівництва про постійне заохочення працівників, усвідомлення значення людського чинника як елемента конкурентоздатності.

Менеджмент персоналу – це адекватний цілям організації вплив на робочу силу. Предметом менеджменту персоналу є вивчення стосунків працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного й ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування виробничих систем.

Основна мета менеджменту персоналу – поєднання ефективного використання їх потенціалу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для

розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.

Служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних – відділу кадрів, відділу організації праці й заробітної плати, відділу охорони праці й техніки безпеки тощо.

Кадрова політика визначає завдання, пов'язані з ринком праці, державними органами, участю персоналу в управлінні, систему винагород, вирішення соціальних питань, удосконалення професійної підготовки.

Керівництво несе відповідальність не тільки за підвищення трудової активності персоналу, а й за його професійне зростання (кар'єру).

Планування кар'єри дозволяє забезпечити:

- постійний приплив кваліфікованих спеціалістів;
- впевненість працівника у власних силах;
- створення резерву на підвищення по посаді в межах фірми;
- уважне ставлення керівництва фірми до своїх працівників.

В основу планування кар'єри покладені методики:

- установлення цінностей;
- виявлення рівня задоволення роботою;
- персонального розвитку.

Окреме місце в менеджменті займає управління формальними і неформальними групами. **Група** – це дві або більше особи, які: взаємодіють одна з одною і одночасно перебувають під впливом інших осіб; дотримуються певних норм і прагнуть задовольняти свої потреби досягненням групової мети.

Традиційно виділяють два класи груп:

- **Формальні групи**, які створюються за наказом керівництва для виконання конкретних виробничих або управлінських функцій.
- **Неформальні групи**, створення яких не передбачається, вони виникають спонтанно.

На діяльність групи впливають наступні чинники:

- мотивація членів групи (стосунки в групі, соціально-психологічний клімат);
- структура влади в групі (питання влади та авторитету членів групи та підгруп);
- труднощі в комунікаціях.

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрити сутність методів менеджменту
2. Описати види економічних методів управління
3. Види соціально-психологічних методів управління
4. Розкрити сутність організаційної регламентації
5. Дисциплінарні й розпорядчі методи
6. Кадрова політика в менеджменті
7. Надати характеристику формальних і неформальних груп

Література: [2,4,10,12,14-16].

Тема 5. Види організаційних структур управління

План:

1. Сутність категорії «організаційна структура управління»
2. Вимоги до організаційних структур управління
3. Класифікація організаційних структур управління
3. Бюрократичні (механістичні) структури управління
4. Комбіновані й адаптивні (органічні) організаційні структури
5. Принципи побудови організаційних структур управління.

Організаційна структура – це логічне взаємовідношення рівнів керування й функціональних областей (маркетинг, виробництво, планування і ін.), що сприяє ефективному досягненню цілей організації.

Вимоги, пропоновані до структур керування: керованість, динамічність, швидке реагування й зворотний зв'язок, взаємодія ланок; керівники всіх ланок і рівнів структури повинні бути реально дієздатними й активно впливати на досягнення цілей менеджменту, структура повинна мати «дублюючу владу»; структура повинна бути економічною.

Функція організації — це завчасна підготовка всіх необхідних умов для виконання наміченого плану.

Компонентами організаційних структур (структури керування) є ланки й рівні керування.

Організаційна структура управління – це схема розподілу основних функцій за підрозділами і окремими працівниками, які виконують завдання, пов'язані з прийняттям і реалізацією програм підприємства. Як правило, організаційна структура в узагальненому вигляді має форму піраміди з рівнями управління (вищий - інституційний, середній - управлінський, нижній - технічний). Кількість рівнів управління залежить від підпорядкування, обсягу виробництва, функцій, завдань та ін.

Рівень управління – сукупність підрозділів, окремих спеціалістів, які самостійно приймають рішення без обов'язкового узгодження з вищою ланкою.

Нижній рівень – керівник нижньої ланки (майстер цеху).

Середній рівень – керівник функціонального підрозділу (начальник планового відділу).

Вищий рівень – вище керівництво організації (президент, директор).

Теорія менеджменту виділяє два класи організаційних структур управління виробництвом:

1. Бюрократичні (механістичні) структури.

2. Адаптивні (органічні) структури.

До основних ситуаційних факторів, які впливають на формування організаційної структури сучасна теорія організації відносить такі:

- 1) технологію;
- 2) розміри організації;
- 3) середовище;
- 4) стратегію.

Більшість сучасних організацій є варіантами бюрократичних структур тому, що їх характеристики - чіткий розподіл праці, ієрархічність управління, наявність посадових інструкцій та ін. добре підходять для промислових фірм, організацій сфери послуг, усіх видів державних установ (табл.1).

Адаптивні структури розробляються і застосовуються з метою забезпечення можливостей реагування на зміну зовнішнього середовища й впровадження нової технології.

Таблиця 1 – Сильні та слабкі сторони ідеальної бюрократії

Сильні	Слабкі
<p>1. Такі елементи, як:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розподіл праці - ієрархія повноважень - використання правил - підбір кадрів за їх діловими якостями - звичайно підвищують ефективність <p>2. Бюрократична модель є основою для розуміння сутності процесу організації</p>	<p>1. Бюрократична модель є жорсткою, стабільною та негнучкою</p> <p>2. У кожній моделі не приймаються до уваги людські та соціальні процеси в організації</p> <p>3. Тезис щодо управління в дусі формальної безособовості не є реалістичним</p>

Теорія і практика менеджменту виробила велику кількість варіантів побудови бюрократичних організаційних структур, які: добре зарекомендували себе в стабільних умовах; дозволяють перерозподілити завдання за окремими спеціалістами і підрозділами; дозволяють узгоджувати вирішення завдань з керівництвом та ін.

Серед бюрократичних структур виділяють:

- лінійний тип організаційної структури;
- функціональний тип організаційної структури;
- лінійно-функціональний тип структури;
- дивізійний тип структури.

Лінійна структура характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління. Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження працівникам, минаючи їх безпосереднього керівника (принцип єдності керівництва) (рис.5).

Функціональна структура виникла із збільшенням обсягів виробництва і спеціалізацією управління. Деякі специфічні функції (охорона праці, експлуатація механізмів, фінанси) розподіляються за відповідними відділами, керівники яких передають нижчим рівням управління завдання (рис.6).

Лінійно-функціональна структура – комбінований тип. Функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців.

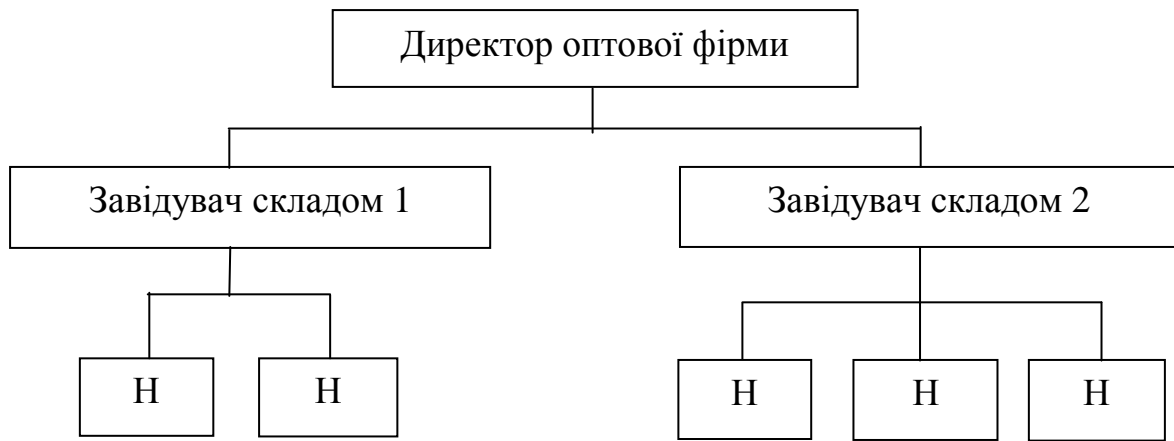


Рис. 5 – Принципова схема лінійної організаційної структури



Рис. 6 – Принципова схема функціональної організаційної структури

Дивізіональна структура – організація розподіляється на великі півавтономні блоки (відділення) за:

- видами товарів або послуг (продуктова структура управління);
- групами покупців, ринків (ринкова структура управління);
- географічними регіонами (регіональна і глобальна структури управління) (рис.7).

Найбільш відомі типи адаптивних організаційних структур такі:

- матрична структура;
- конгломератна(змішана) структура.

Матрична структура управління створюється шляхом суміщення структур двох типів – лінійної та програмної або функціональної і проектної. Цей тип структури використовується фірмами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється. При цьому в кожному підрозділі створюють цільові групи, які виконують роботи окремих проектів, програм,

замовлень. Представники цільових груп одночасно підпорядковані керівникам проектів і своїм функціональним менеджерам (рис.8).



Рис. 7 – Принципова схема дивізіональної організаційної структури



Рис. 8 – Принципова схема матричної організаційної структури

Конгломератна структура не є сталою і впорядкованою. Організація набуває форми, яка найкраще вирішує конкретну справу. Так, в одному відділенні фірми може використовуватись продуктова структура, в другому – регіональна, а в третьому – матрична. Керівництво вищої ланки конгломератної корпорації відповідає за стратегію, координацію та контроль діяльності фірм, які до неї входять. Ці фірми майже повністю автономні відповідно оперативних рішень але підпорядковані основній компанії переважно з питань фінансів.

Проектування і удосконалення діючих організаційних структур відбувається на основі таких методологічних принципів

1. Принцип єдності мети.
2. Принцип первинності функцій і вторинності структури.
3. Принцип функціональної замкнутості підрозділів.
4. Принцип простоти організаційної структури.
5. Принцип єдності розпорядництва.
6. Визначення оптимальної норми керованості (кількість підлеглих, які підпорядковані одному керівникові, повинна бути обмеженою).
7. Встановлення оптимального співвідношення централізованих і децентралізованих форм управління.
8. Принцип зворотного зв'язку.

Ключові аспекти впливу розміру організації на її структуру схематично можна представити так (див. рис. 9.):

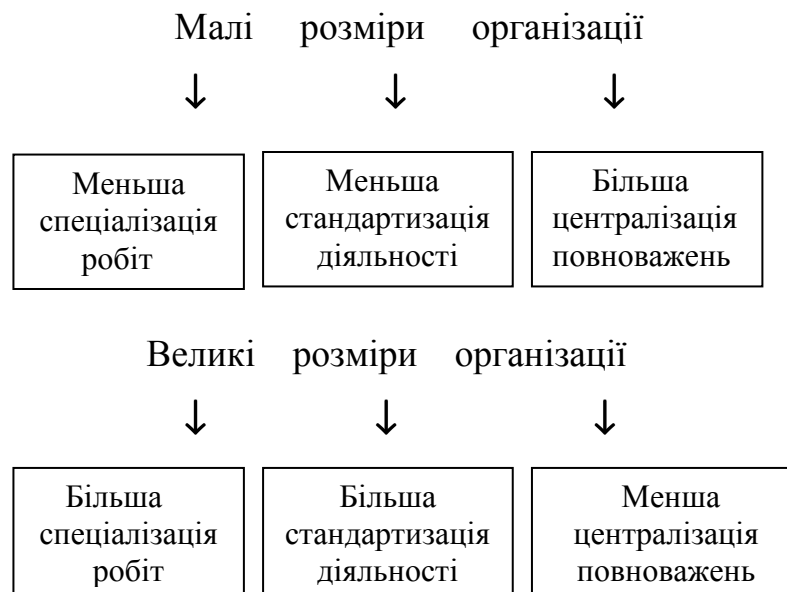


Рис. 9 – Ключові аспекти впливу на структуру організації

Сучасний етап розвитку економіки ставить нові вимоги до організаційних структур управління, серед яких:

- підвищення ролі стратегічного планування;
- посилення функцій, пов'язаних з маркетингом;
- здійснення системи оцінки керівних кадрів;
- впровадження автоматизації задач управління;
- скорочення кількості управлінських ланок;
- економічність та ін.

Порівняльна характеристика різних типів організаційних структур управління наведено в табл. 3.

Таблиця 3 – Порівняльна характеристика механістичної (бюрократичної) та органічної (адаптивної) структур

<i>Параметри</i>	<i>Характеристики організаційних систем</i>	
	<i>механістична (закрита, стабільна)</i>	<i>органічна (відкрита, адаптивна)</i>
1. Загальне середовище	спокійна	турбулентна
2. Передбачення змін середовища	добра	недостатня
3. Технологія	стабільна	динамічна
4. Вплив середовища на організацію	слабкий	сильний
5. Наголос в діяльності організації	на виконання робіт	на вирішення проблем
6. Процес прийняття рішень	піддається програмуванню	не піддається програмуванню
7. Загальноорганізаційні цінності	ефективність, передбаченість, безпека, запобігання ризику	результативність, адаптивність, сприйняття ризику
8. Процедури та правила	багато, часто формалізовані, письмові	мало, часто неформальні
9. Кількість ієрархічних рівнів	багато	мало
10. Джерело влади	позиція в організаційній ієрархії	рівень знань індивідуума
11. Відповідальність	визначена посадою	приймається самим індивідуумом
12. Міжособові взаємовідношення	формальні	неформальні
13. Мотиваційні фактори	нижчі рівні споживачів	вищі рівні споживачів
14. Стиль керівництва	автократичний	демократичний
15. Зміст комунікаційних процесів	безособова передача рішень та інструкцій	поради та неформальне спілкування
16. Процеси контролю	використання правил і регуляторів	міжособові контакти, переконання та підтримка

Запитання для самоконтролю:

1. Навести класифікацію організаційних структур управління
2. Надати характеристику бюрократичних структур управління
3. Дайте характеристику лінійній структурі управління
4. Особливості функціональної структури управління
5. Характеристика лінійно-функціональної структури управління
6. Специфіка адаптивних організаційних структур
7. Принципи формування організаційних структур
8. Розкрити переваги та недоліки різних типів організаційних структур.

Література: [1-7, 10-12,14-16].

Тема 6. Інформаційне забезпечення системи управління

План:

1. Сутність та значення інформації для процесу управління
2. Класифікація, характеристика та носії інформації
3. Комунікації і комунікаційний процес у менеджменті
4. Класифікація каналів комунікації.

Інформація – основа процесу управління. Без неї неможливо сформулювати мету, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати й прийняти рішення. Технологія управління є технологією переробки інформації.

Інформацію класифікують за різними ознаками:

- формою передачі: цифрова, літерна, кодована, візуальна;
- джерелом отримання: зовнішня, внутрішня, вхідна, вихідна;
- рівнем обробки: первинна, вторинна;
- часом використання: прогностична, нормативна, оперативна;
- роллю у процесі управління: планова, звітна, контрольна;
- змістом: статистична, бухгалтерська, кадрова тощо.

На основі сучасної електронно-обчислювальної та організаційної техніки здійснюється: передача інформації про стан і діяльність окремих підрозділів фірми на вищий рівень управління; обмін інформацією між усіма підрозділами фірми. Передача інформації – важливий фактор нормального функціонування фірми. У великих промислових фірмах створені й ефективно діють інформаційні системи, головні завдання яких:

- визначення основних напрямків розвитку технології обробки інформації та зберігання первинних даних;
- координація діяльності щодо збирання та обробки інформації;
- розробка програмних засобів;
- визначення потреби в технічних засобах тощо.

Сучасні системи оперативного управління використовують міні ЕОМ

для:

- розробки оперативних планів виробництва і контролю за їх виконанням;
- ведення обліку й звітності;
- аналізу показників діяльності;
- розрахунку заробітної плати;
- контролю рухів запасів матеріалів та ін.

До сучасних технічних засобів інформаційних систем належать:

- інформаційні бази даних;
- копіювальні пристрої;
- телекомунікаційна техніка;
- комп'ютери;
- диктофонна пошта;
- фотонабірна техніка;
- електронна пошта та ін.

Комунікаційний процес – це процес обміну інформації між двома і декількома працівниками з метою розв’язання певної проблеми.

Елементами процесу комунікацій є:

- відправник (той, хто генерує ідеї, завдання, рішення);
- повідомлення (інформація, яка може бути закодована);
- канал (засіб передачі інформації);
- отримувач (споживач інформації).

В процесі комунікації виділяють такі етапи:

- 1) формування концепції обміну інформацією;
- 2) кодування та вибір каналу;
- 3) передавання повідомлення через канал;
- 4) декодування;
- 5) усвідомлення змісту ідеї відправника;
- 6) зворотній зв’язок.

На шляху комунікацій можуть виникати перепони, серед яких:

- неповне сприйняття споживачем інформації;
- семантичні перепони (нерозуміння слів, символів);
- поганий зв’язок;
- інформаційні перевантаження в системі комунікацій.

Удосконалення системи і ліквідація перепон в організаціях комунікацій здійснюється за допомогою:

- застосування сучасних інформаційних технологій, персональних комп’ютерів, електронної пошти, відео, телебачення тощо;
- раціоналізації структури комунікаційного процесу;
- удосконалення документообігу та ін.

Канал комунікації – це засіб, за допомогою якого передається інформація. На вибір каналу комунікації впливають такі фактори:

- тип символів, що використовуються для кодування інформації;
- характер повідомлення, що передається;
- вагомість і привабливість даного каналу для одержувача повідомлення;
- конкретні переваги або недоліки того чи іншого типу каналу.

Для підвищення результативності комунікації рекомендується використовувати два або більше каналів для передавання одного і того самого повідомлення.

Люди постійно обмінюються інформацією незалежно від того, чи знаходяться вони в організації, чи ні. Тому в загальному випадку процес комунікації стосується взаємодії поміж людьми взагалі. Для характеристики процесів комунікації між двома або більше особами застосовують термін «міжособові комунікації».

Усередині організації її співробітники грають певні ролі, діють в умовах ієрархії влади. Все це зрештою вносить суттєві зміни в характер комунікації, ускладнює їх. Тому для позначення процесів комунікації в межах організації використовують поняття «організаційні комунікації».

Виділяють такі основні методи міжособових комунікацій:

- 1) усна комунікація;
- 2) письмова комунікація;
- 3) невербальна комунікація.

Класифікація невербальних засобів комунікації представлена в табл.3.

Таблиця 3 – Класифікація невербальних засобів комунікації

<i>Основні системи невербальних засобів комунікації</i>	<i>Елементи системи</i>
1. Рухи частин тіла (“мова тіла”)	Жести, міміка, вираз обличчя, посмішки, доторкання, пози
2. Мова	Інтонації голосу, його діапазон, прискорення або сповільнення мовлення
3. Простір	Просторові форми організації спілкування: наближеність до співробітника, розстановка меблів, розміри і місцезнаходження офісу фірми тощо
4. Час	Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення
5. Рух очей	Погляди, частота поглядів, їх тривалість, зміна статичності та динаміки, уникнення погляду

В залежності від статусу комунікації (санкціоновані, чи несанкціоновані вищим керівництвом) розрізняють формальні та неформальні комунікації.

Формальні комунікації є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації.

Неформальні комунікації виникають спонтанно, несанкціоновану менеджментом. Вони підтримують формальні комунікації, заповнюють розриви, що існують у формальних комунікаціях і переслідують такі цілі:

– надають можливість робітникам організації задовольнити потреби в соціальній взаємодії;

– здатні спростити результати діяльності організації, створюючи альтернативні, часто більш швидкі та ефективні проти формальних, канали обміну інформацією.

За характером спрямованості розрізняють такі типи організаційних комунікацій:

- міжрівневі комунікації;
- горизонтальні або бокові комунікації;
- діагональні комунікації.

В рамках міжрівневих комунікацій виділяють: низхідні і висхідні.

Низхідні комунікації – це передавання інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Вони використовуються для спрямування, координації і оцінки діяльності підлеглих. За допомогою низхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, порекомендовані процедури, прийняття рішень тощо.

Висхідні комунікації – це передавання інформації з нижчих рівнів управління на вищі. За допомогою таких комунікацій керівники отримують інформацію про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні проблеми робітників; про хід виконання поставлених задач; про те, що може сприяти вдосконаленню діяльності організації тощо. Обмін інформацією по висхідній здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо. Висхідні комунікації мають тенденцію до більшого викривлення інформації проти низхідних.

Горизонтальні комунікації мають місце між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу. Вони необхідні для того, щоб прискорити і полегшити обмін інформацією в організації, координувати і інтегрувати різні функції в організації. Горизонтальні комунікації можуть бути як формальними, так і неформальними.

Діагональні комунікації – це комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них. Вони важливі в ситуаціях, коли члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією по іншим каналам.

Вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації можуть мати різну конфігурацію. Способи поєднання окремих елементів, з яких вони складаються, конфігурацію цих елементів прийнято називати комунікаційними мережами. В теорії управління виділені п'ять базових (первинних) типів комунікаційних мереж:

- 1) ланцюгова мережа;
- 2) Y- мережа;
- 3) розкладена мережа;
- 4) кільцева мережа;
- 5) мережа повного взаємозв'язку (багатоканальна).

Вибір типу комунікаційної мережі залежить від цілей, які ставить перед собою менеджер. На рис.8.2. охарактеризовані особливості відповідних типів комунікаційних мереж залежно від необхідної швидкості передавання повідомлення, необхідної точності повідомлення, ймовірності наявності лідера, морального стану підлеглих.

Мережа неформальних комунікацій отримала назву «виноградної лози». По такій мережі розповсюджується неточна, неповна, не завжди перевірена інформація, яку прийнято називати «чутками». Чутки є невід'ємним елементом системи комунікацій будь-якої організації. Інформація по мережі неформальних комунікацій розповсюджується набагато швидше, ніж по каналам формального зв'язку. Неформальні комунікаційні мережі мають практичний інтерес для менеджера, оскільки через них розповсюджується інформація, яку підлеглі вважають:

- а) важливою;
- б) такою, що викликає стурбованість.

Знаючи зміст чуток, менеджер може вчасно виправити ситуацію, як через канали формальних комунікацій, так і з використанням неформальних комунікаційних мереж.

Управління комунікаційними процесами в організації включає:

- пошук та визначення перешкод на шляху до ефективної комунікації;
- розробку і реалізацію способів усунення таких перешкод і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрити сутність інформації у процесі управління
2. Класифікація інформації
3. Сутність та етапи комунікаційного процесу
4. Схеми організації інформаційних комунікацій
5. Охарактеризувати різні види комунікацій.

Література: [2,4,6,7,10-12,14-16].

Тема 7. Техніка прийняття управлінських рішень

План:

1. Основи теорії прийняття рішень
2. Сутність управлінського рішення
3. Фактори, що впливають на процес прийняття рішення
4. Моделі прийняття управлінських рішень
5. Процес прийняття рішень
6. Методи обґрунтування управлінських рішень

У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні.

У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. Але це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення.

У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Зважаючи на це можна запропонувати таке визначення категорії «прийняття управлінського рішення»: **прийняття рішення** – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з них належать такі:

- 1) **Ступінь ризику** – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо, або підсвідомо, при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності.
- 2) **Час**, який відводиться менеджерів для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.
- 3) **Ступінь підтримки менеджера колективом** – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.
- 4) **Особисті якості менеджера** – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення.
- 5) **Політика організації** – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того, чи іншого рішення.

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме **управлінське рішення**, яке постає, як первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації; складає основу реалізації кожної функції менеджменту.

В теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень:

- 1) класична модель;
- 2) поведінкова модель;
- 3) ірраціональна модель.

Класична модель спирається на поняття «раціональності» в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Отже, основні характеристики класичної моделі такі:

- особа, яка приймає рішення, має чітку мету прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;

- особа, яка приймає рішення, має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- мета особи, яка приймає рішення, завжди полягає у тому, щоб зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації.

Поведінкова модель. На відміну від класичної, поведінкова модель має такі основні характеристики:

- особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- особа, яка приймає рішення, не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Враховуючи ці характеристики, Г. Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

1) поняття «обмеженої раціональності», яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

2) поняття «досягнення задоволеності». Оскільки досягти «повної раціональності» неможливо, менеджери бажають аби їх «страх» щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Г. Саймон охарактеризував як «досягнення задоволеності», розуміючи під цим вибір, який є достатньо добрим за даних умов.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

- а) для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;
- б) для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- в) коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення.

В теорії прийняття рішень виділяють два основних напрямки досліджень: нормативний та описовий.

Представники **нормативного підходу** концентрують увагу на розробці організаційних, інформаційних та методологічних засад прийняття раціонального рішення. Нормативний підхід опрацьовує «правила руху» в управлінській роботі, дотримання яких має забезпечити прийняття раціонального рішення.

Описовий підхід спрямований на емпіричне дослідження поведінки окремих осіб та груп людей в процесі прийняття рішень. Він має на меті визначити закономірності формування в процесі взаємодії вихідних параметрів проблеми, що вирішується, та характеристик суб'єкта, який приймає рішення.

В рамках нормативного підходу перш за все досліджується процедура (загальна технологія) прийняття управлінських рішень.

Найпростішою технологією прийняття рішень є **інтуїтивна**, яка у спрощеному схематичному вигляді представлено на рис. 10.

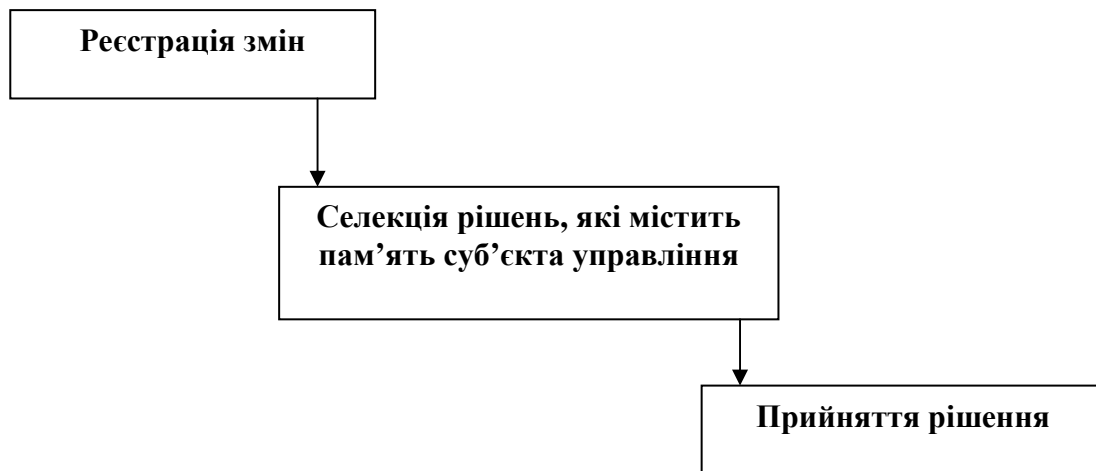


Рис. 10 - Модель інтуїтивної технології прийняття рішення

Зміна стану висуває проблему, необхідність позбавитися якої і вимагає прийняття рішення. За інтуїтивної технології досвід прийняття рішень в аналогічних (подібних) ситуаціях, що накопичив даний суб'єкт управління й визначає саме рішення. Отже, якщо у минулому накопиченому досвіді суб'єкта управління не було прийнято аналогічних рішень, імовірність прийняття помилкового рішення зростає. Перевага інтуїтивної технології полягає у швидкості прийняття рішень, а основний недолік – у значній імовірності помилки. Спрощена модель **раціональної** технології наведена на рис. 11.

У сучасній літературі з теорії прийняття рішень існують різні підходи щодо класифікації методів обґрунтування управлінських рішень. Один з найпоширеніших способів класифікації представлено на рис.12.

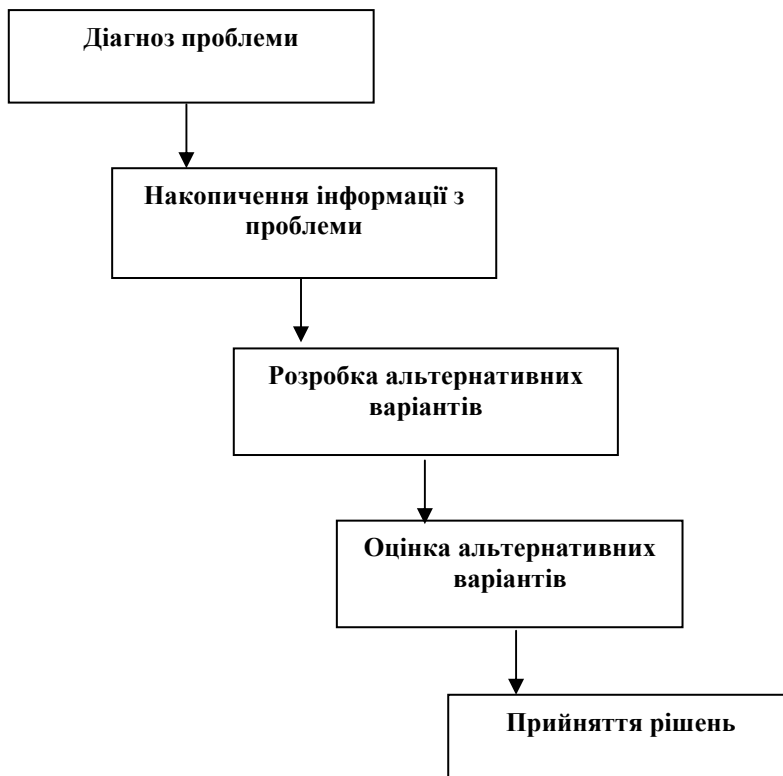


Рис. 10 - Раціональна технологія прийняття управлінських рішень

Механізм вибору стилю прийняття рішення описаний в табл.4.

Таблиця 4 - Вплив типу проблеми на вибір стилю прийняття рішення

<i>Тип проблеми</i>	<i>Стиль вирішення проблеми</i>
Коли:	
Якість вирішення більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати	1. Наказ Рішення приймається начальником незалежно від інших з використанням інформації, яка у нього є
1. Згода виконувати рішення більш важлива, ніж його якість	2. Консенсус Групове прийняття рішення з використанням інформації та ідей усіх членів групи
2. Якість та згода однаково важливі	3. Консультації Рішення приймається начальником, який використовує думки підлеглих
3. Ні якість, ні згода не є критично важливими	4. «Штапування рішень» Рішення приймається найбільш легким та швидким способом – за суттю «штапується»

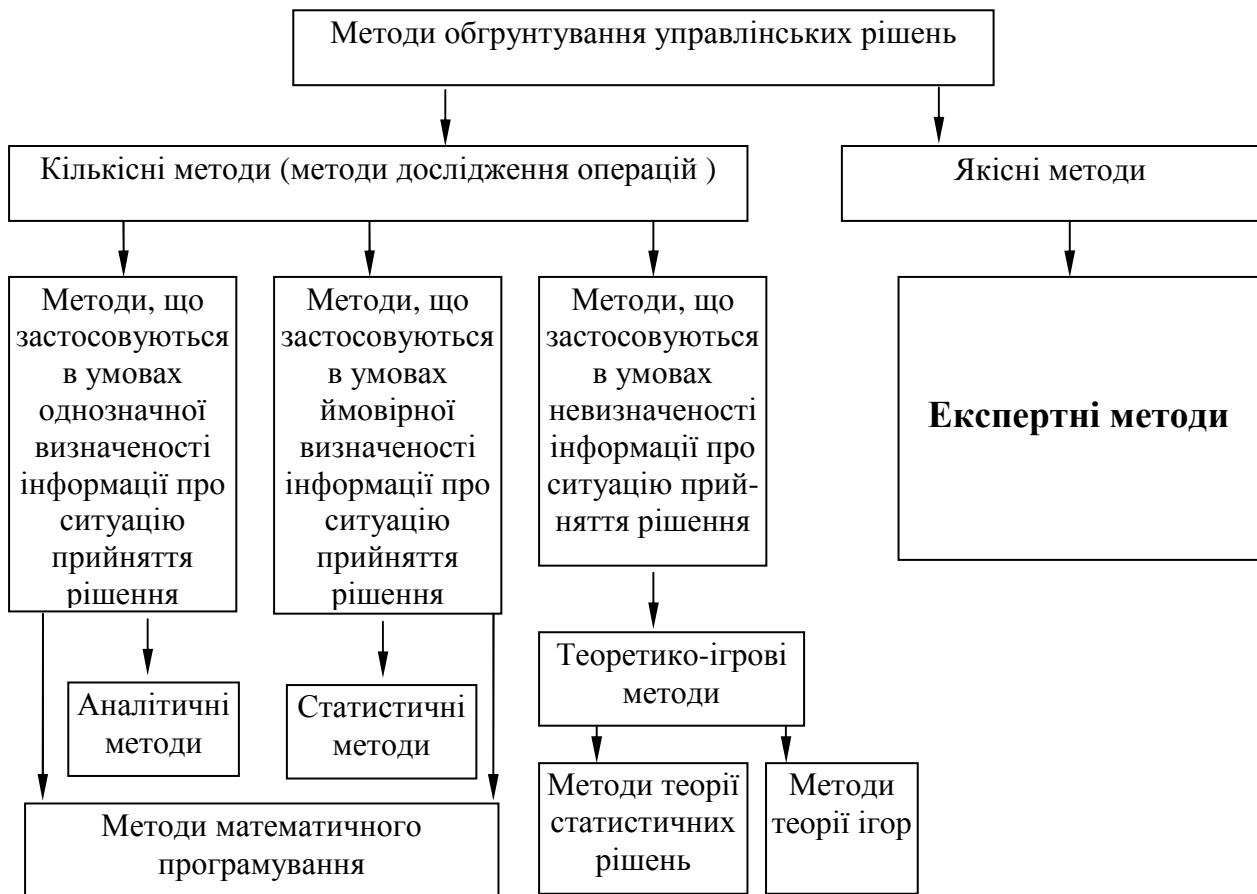


Рис. 12- Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

Відповідно до цього способу всі методи обґрунтування управлінських рішень поділяються на кількісні та якісні.

Кількісні методи (або методи дослідження операцій) застосовують, коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Якісні методи використовують тоді, коли фактори, що визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи.

Кількісні методи залежно від характеру інформації, яку має особа, яка приймає рішення, поділяються на:

1) методи, що застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (аналітичні методи та частково методи математичного програмування);

2) методи, що застосовуються в умовах імовірностної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (статистичні методи та частково методи математичного програмування);

3) методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (теоретико-ігрові методи, які залежно від того, що спричиняє невизначеність ситуації: об'єктивні обставини або свідомі дії

противника, поділяються на методи теорії статистичних рішень та методи теорії ігор).

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрити сутність управлінських рішень
2. Охарактеризувати види управлінських рішень
3. Алгоритм прийняття управлінських рішень
4. Методи прийняття рішень
5. Обґрунтування управлінських рішень.

Література: [1-7,10-12,14-16].

Тема 8. Ефективність управління організаціями

План:

1. Сутність категорії «ефективність»
2. Підходи до визначення ефективності управління
2. Операційний менеджмент
3. Аналіз світового досвіду управління
4. Напрямки підвищення ефективності управління виробництвом.

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення його ефективності. Авторитетні дослідження, які були проведені західними фахівцями, надавали розбіжні висновки стосовно впливу управлінського персоналу на ефективність організацій. Лише недавно провідні компанії визнали, що менеджери здатні зробити вирішальний внесок у досягнення організаціями успіху.

В зв'язку з цим виникає питання: чи є праця менеджерів продуктивною чи ні. На визначеному етапі розвитку виробництва реальним виконавцем сукупного процесу стає не окремий робітник, а соціально-машинна система організації в цілому. В такому процесі робітник більше працює фізично, менеджер - інтелектуально. Отже, праця кожного з них представляє частину сукупної продуктивної праці.

Визнання управлінської праці продуктивною є підставою для розгляду питання про визначення ефективності управлінської праці і управління в цілому.

Поняття «ефективність управління» не одержало поки чіткого визначення і тлумачення ні в науковій літературі, ні в практиці управління. У вітчизняній і закордонній науковій літературі з менеджменту відзначаються спроби поділу понять «результативність управління» і «ефективність управління». Результативність управління розуміється як його цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям

управління. У подібному трактуванні поняття «результативність управління» характеризується результатом, ефектом, що досягається суб'єктом управління завдяки його впливу на об'єкт управління.

Трохи інший зміст вкладається в поняття «ефективність управління», що пов'язано, насамперед, з неадекватністю термінів «ефект» і «ефективність». **Ефект** - це підсумок, результат діяльності, тоді як **ефективність** характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту. Якщо ототожнити ефект управління з його результативністю, а витрати - з витратами на управління, то ми дійдемо до наступної логічної формули ефективності управління: психологією людей, зі змінами в їх поведінці, а це досягається теж поступово; неправомірно вважати результати керованих процесів підсумком тільки управлінської діяльності. Основна частина продукту створюється виробниками, а не управлінцями. Тому некоректно порівнювати результат усього господарювання з витратами тільки на управління. Виникає обґрунтоване бажання поставити в знаменник попередньої формули ефективності витрати на здійснення всієї діяльності, а не тільки управління.

У підсумку ми одержимо формулу ефективності, але вже не управління, а всього керованого об'єкта чи процесу:

$$Ef = \text{Доходи} - \text{Витрати}.$$

Ефективність управління можна вимірювати за результатами керованих об'єктів і процесів. І все ж встановлення ефективності власне управління можливе, але за допомогою іншого використання вихідної логічної формули.

Цільова концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

У відповідності до цільової концепції організація існує для досягнення певних цілей. Один із перших фахівців у сфері менеджменту Ч. Бернард стверджував: «Те, що ми розуміємо під ефективністю ... полягає у виконанні поставлених задач спільними зусиллями. Ступінь їх виконання відбиває ступінь ефективності».

Таким чином, цільова концепція відбиває цілеспрямованість та раціональність – фундаментальні принципи існування сучасного західного суспільства.

У відповідності до цільової концепції організаційної ефективності розроблена цільова концепція ефективності управління. Визначена за цією концепцією ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління або результативність управління.

В якості показників, що відображають результат діяльності, використовуються:

- обсяг реалізації продукції (надання послуг);
- частка продукту організації на ринку;
- обсяг прибутку;
- асортимент продукції або послуг;
- темпи зростання обсягів продаж;

- показники якості продукції (послуг) організації тощо.

Численні управлінські методи ґрунтуються на цільовій концепції. Проте, незважаючи на свою привабливість та зовнішню простоту, цієї якісної залежності для кількісної оцінки ефективності управління перешкоджає низка обставин, пов'язаних з поняттям «ефективність»: виникає проблема оцінки величезної розмаїтості соціальних і виробничо-економічних результатів, що не зводяться до єдиного вимірника; складно віднести отримані результати на рахунок визначеного суб'єкта чи виду управління, практично неможливо розділити їх за окремими суб'єктами управління і керуючим впливом; необхідно враховувати фактор часу - багато управлінських заходів дають ефект через деякий час (підбір кадрів, їхнє навчання тощо). Управління пов'язане з психологією людей, зі змінами в їх поведінці, а ефективність менеджменту вимірюється результатами діяльності підприємства, основою якої є операційна система.

Операційний менеджмент (управління виробництвом) підприємства – це процес планування, контролю і реалізації усіх видів діяльності з перетворення праці, капіталу, матеріалів, енергії в товари і послуги для задоволення споживачів.

Операційна система (система виробничої діяльності) охоплює всі дії, результатом яких є товари й послуги, що пропонуються організацією на ринку.

Операційна система – це сукупність трьох взаємозв'язаних підсистем:

1. Планування й контролю.
2. Забезпечення ресурсами.
3. Переробної підсистеми (на вході – ресурси, на виході – продукція).

Переробна система (виробництво) характеризується технологією, технікою, матеріальними ресурсами, кваліфікованими кадрами, енергією, фінансами, що необхідно знати керівнику для ефективного управління цими процесами.

Критеріями оцінки діяльності фірми є:

- кількість виготовленої продукції;
- прибутки;
- видатки на матеріали, сировину, персонал;
- капіталовкладення та їх окупність;
- собівартість продукції;
- продуктивність та ін.

Продуктивність – це відносна ефективність і економічність організації, що оцінюється як відношення ринкової вартості виходів (продукції, послуг) до ринкової вартості входів (ресурсів, видатків).

Ринкова вартість продукції (послуг) залежить від конкурентноздатності, що забезпечується різними способами, серед яких:

- лідерство за мінімумом витрат;
- висока якість продукції;
- гарантії та обслуговування;
- гнучке регулювання обсягів виробництва тощо.

У сучасних умовах господарювання формування виробничих програм базується на принципах отримання максимального прибутку. Для кожного виробника програма виробництва відповідної продукції охоплює обсяг його договірних зобов'язань за узгодженими цінами. Процес розподілу програми за конкретними виконавцями (цехами, бригадами, робітниками) і управління виробництвом здійснюється за єдиною схемою на основі однакових функцій (розробка оперативних календарних планів-графіків виробництва та його забезпечення усіма видами ресурсів; контроль за виконанням планів-графіків; оцінка діяльності кожного підрозділу).

Серед показників виробничої діяльності важливим є **якість продукції**, яка залежить від багатьох чинників: стандартів, рівня проекту, технічного стану обладнання, професійної майстерності персоналу, якості матеріалів і своєчасності їх постачання тощо.

Управління запасами сировини, матеріалів і готової продукції – окрема важлива підсистема управління. **Ефективність управління запасами** залежить від попиту (фіксована кількість у фіксований час) на конкретний вид матеріалу (продукції) за умови:

- високої вартості виробів, що постачаються;
- високих витрат зберігання запасів;
- високого рівня збитків у випадку відсутності запасів;
- скидки в ціні залежно від замовленої кількості;
- непередбаченого попиту тощо.

Продуктивність будь-якої організації залежить від ефективної системи управління її фінансами, що визначається відносинами з:

- державою при сплаті податків;
- власниками часток її капіталу;
- кредитними установами;
- страховими компаніями;
- структурами фінансового ринку (інвестиційні компанії, банки, біржі);
- покупцями продукції;
- постачальниками;
- працівниками та ін.

Основна мета фінансової політики підприємства полягає у досягненні оптимальності за найнижчої вартості капіталу досягти стабілізації дивідендів і доходів, підтримуючи ліквідність на високому рівні.

Важливим фактором успішного функціонування економіки є застосування досвіду й методів менеджменту зарубіжних систем управління. Найбільші здобутки в галузі управління належать США і Японії. Так, в американських фірмах створюються стратегічні центри господарства для швидкого розвитку технологій, продукції. Вони несуть відповідальність за вибір галузі діяльності, номенклатуру товарів, їх реалізацію та одержання прибутку.

Новим у стратегії японських компаній є перехід від кількісних до якісних показників (високий рівень технології з орієнтацією на експорт, отримання сировини через підприємства в зарубіжних країнах).

В американських фірмах системи планування швидко реагують на зміни в попиті й ринкову конкуренцію. Тому стратегічні плани розробляють тільки на два роки, а поточне планування відбувається з постійним регулюванням відповідно до обставин.

Серед особливостей американського менеджменту можна виділити:

- стабільні зв'язки з постачальниками;
- менеджери користуються сучасними технічними засобами (персональний комп'ютер, телетайп, телефакс та ін.);
- використання адаптивних організаційних структур управління;
- участь персоналу в управлінні та ін.

Особливості японського менеджменту є:

- виробництво складної в технічному розумінні продукції відбувається на основі стандартів, нормативів з використанням відносно простої технології і організації;
- високий рівень автоматизації і раціоналізації усіх операцій виробничого процесу;
- концентрація зусиль і ресурсів на розробку нових технологій та ін.

Запитання для самоконтролю:

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

Література: [2,4,6-8,12,14].

МОДУЛЬ 2.

«ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ І МАРКЕТИНГ В УМОВАХ РИНКУ»

Тема 1. Функціональний склад системи управління

План:

1. Класифікація функцій управління
2. Процес управління – реалізація функцій
3. Визначення місії і цілей фірми.

Функція – вид управлінської діяльності. Функції необхідні для забезпечення цілеспрямованого впливу на об'єкти управління. **Об'єктами**

управління можуть бути кадри, ресурси, технологія, маркетинг, охорона праці тощо. **Функції управління:** розподіляються на всі підрозділи системи; відповідають на запитання, що треба робити, щоб досягти поставлених цілей.

Функції управління визначають зміст діяльності апарату управління і є основою формування структури управління підприємства. Останні, в свою чергу, можуть впливати на функціональні характеристики системи.

Процес управління фірмою реалізується керівниками і структурними підрозділами через виконання відповідних функцій.

Виділяють **загальні (універсальні) й спеціальні (конкретні) функції.**

До загальних функцій управління відносять: планування, організацію, контроль (облік, аналіз, оцінку), координацію, регулювання, мотивацію, прийняття рішень. Ці функції мають циклічний характер і діють відповідно до терміну управління (стратегічного, поточного, оперативного).

Функція планування – це визначення цілей організації і розробка заходів до їх досягнення. В американському менеджменті виділяють два види планування: стратегічне планування; планування реалізації стратегії. Розробка і реалізація стратегій забезпечують чітку координацію зусиль керівництва для досягнення поставлених цілей.

Функція організації – це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети; координація зусиль персоналу для забезпечення максимальної продуктивності; процес удосконалення системи управління.

Функція контролю – це спостереження за змінами в системі управління. Мета контролю – направити організацію по обраному шляху.

Функція обліку реалізується для одержання необхідної інформації про стан виробничої, комерційної, фінансової та ін. діяльності.

Функція аналізу і оцінки – це комплексне вивчення показників діяльності підприємства на основі аналітичних і економіко-математичних методів для її об'єктивної оцінки, знаходження вузьких місць і напрямків удосконалення організації менеджменту.

Функція координації спрямована на узгодження діяльності усіх підрозділів для досягнення спільної мети.

Функція регулювання забезпечує виконання поточних заходів, пов'язаних з ліквідацією відхилень системи від плану (нормативів, стандартів) на етапі оперативного управління.

Функція мотивації спрямована на спонукання персоналу до ефективної праці для досягнення цілей організації. Для цього вивчаються потреби персоналу, розробляється відповідна система винагород, заробітної плати, спеціальних пільг тощо.

Функція прийняття рішень - вибір, який повинен зробити керівник у конкретній ситуації. Вироблення і прийняття рішень – творчий процес у діяльності керівників (менеджерів) будь-якого рівня. Через управлінські рішення реалізуються всі перераховані вище функції управління.

Для реалізації управлінських функцій потрібна налагоджена система комунікацій, яка б забезпечувала відповідні підрозділи необхідною інформацією.

Загальні функції управління:

- реалізуються в кожній виробничій системі і на кожному рівні управління;

- розподіляють зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою послідовності й циклічності їх виконання;

- відносно самостійні і в той же час тісно взаємодіють.

Спеціальні (конкретні) функції пов'язані з об'єктом (напрямом) діяльності або роботою відповідної підсистеми. Спеціальні функції реалізуються через загальні функції. Прикладом спеціальних функцій можуть бути: управління кадрами, управління збутом продукції, управління фінансами, управління дослідженнями тощо.

Важливим в діяльності фірми є вибір місії і цілей.

Місія фірми (організації) – основна загальна ціль, яка відповідає на запитання, для чого існує цей бізнес.

Місія організації визначається:

- загальним принципом діяльності фірми відповідно до навколишнього середовища;
- виробництвом основних товарів і послуг;
- необхідністю економічного розвитку суспільства і підвищення достатком працівників фірми;
- культурою організації, робочим кліматом;
- одержанням прибутку від діяльності тощо.

Для розробки стратегічного плану розвитку фірми виконують аналіз стану навколишнього середовища, яке характеризується економічними, політичними, технологічними, ринковими та іншими факторами.

На наступному етапі визначають внутрішні сильні й слабкі сторони організації (стан техніки, технології, фінансовий, якість трудових ресурсів тощо). На основі результатів проведеного аналізу розробляють стратегічний план фірми.

Запитання для самоконтролю:

1. У чому сутність і циклічність функцій управління?
2. Наведіть класифікацію функцій управління.
3. Як формується місія і мета організації?

Література: [2,3,6,15].

Тема 2. Планування як загальна функція управління

План:

1. Сутність планування як функції управління
2. Цілі управлінського планування
3. Стратегічне планування
4. Види стратегій
5. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Аби спільні зусилля співробітників організації були успішними, вони повинні знати, що від них очікується. Для цього необхідно:

- 1) сформулювати цілі, до яких прагне організація;
- 2) визначити шляхи досягнення встановлених цілей;
- 3) на закладі цього поставити задачі перед підрозділами організації та конкретними виконавцями.

Все це в сукупності і характеризує в широкому розумінні сутність функції планування. Можна дати таке визначення функції планування: **планування** – це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення.

Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на три ключових запитання:

- 1) де організація знаходиться у даний момент (який стан, яка ситуація)?
- 2) чого організація прагне досягти (куди вона прямує)?
- 3) як організації потрапити звідти, де вона є, туди, де вона прагне опинитися.

Планування є первісною з решти функцій управління, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління.

До підфункцій планування відносяться: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування.

Мета планування полягає в створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

Схематично процес планування в організації можна представити як послідовність таких етапів:

1. Встановлення цілей діяльності організації, які визначають очікуваний або бажаний стан організації.
2. Розробка стратегії діяльності організації - безпосереднє опрацювання шляхів, якими організація досягатиме очікуваних результатів.

Надання стратегії конкретної форми - це впровадження стратегії перетворення стратегії у конкретні дії організації. Цей етап здійснюється шляхом розробки забезпечуючих планів та бюджетів.

На практиці існує багато критеріїв класифікації планів організації. Найчастіше з них використовують такі:

- 1) за критерієм широти охопленої сфери розрізняють стратегічні й оперативні плани;
- 2) за критерієм часового горизонту планування плани поділяють на довгострокові й короткострокові;
- 3) за ступенем конкретизації виділяють завдання й орієнтири.

Стратегічні плани – це плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Оперативні плани – це плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо того:

- що конкретно треба зробити,
- хто повинен це зробити,
- як це має бути зроблено.

Короткострокові плани – це плани, які складаються на період до 1 року. Вони, як правило не мають змінюватися.

Довгострокові плани – це плани розраховані на перспективу 3-5 років. Ці плани мають враховувати зміни у зовнішньому середовищі організації та вчасно реагувати на них.

Завдання – це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі. Їх не можна тлумачити двозначно (збільшити виробництво на 3% за рік).

В табл. 4 представлений вплив основних ситуаційних факторів (рівень менеджменту, стадія «життєвого циклу» та невизначеність середовища) на вибір типу планів.

Табл. 4 - Вплив основних ситуаційних факторів на вибір типу планів

Рівень менеджменту		Стадія життєвого циклу організації				Невизначеність середовища		Типи планів
високий	низький	Формування	Зростання	зрілість	занепад	висока	низька	
x								Довгострокові Стратегічні
	x							Короткострокові Оперативні
		x						Орієнтири
			x					Короткострокові Завдання
				x				Довгострокові Завдання
					x			Короткострокові Орієнтири
						x		Короткострокові Орієнтири
							x	Довгострокові Завдання

У практичному плані найчастіше використовується таке визначення стратегії. **Стратегія** – це генеральна довгострокова програма (або образ) дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.

Основними елементами, з яких складається стратегія є: сфера стратегії; розподіл ресурсів; конкурентні переваги; синергія.

Сфера стратегії – це засоби адаптації організації до свого зовнішнього середовища. Це означає, що стратегією мають бути визначені такі засоби взаємодії організації з її зовнішнім середовищем, які враховували би як сприятливі можливості середовища, так і загрози, які виходять з нього; дозволяли би організації досягати за таких умов своїх цілей.

Розподіл ресурсів – це вказівка на спосіб розподілу обмежених ресурсів організації поміж окремими підрозділами. Це означає, що стратегією мають бути визначені підрозділи організації: куди спрямовуються ресурси (перспективні підрозділи); звідки забираються ресурси (мало- або безперспективні підрозділи). Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.

Конкурентні переваги – це визначення переваг організації порівняно з її конкурентами. Це означає, що стратегія має містити відомості щодо сильних сторін організації, на які вона буде спиратися у своїй діяльності. Конкурентні переваги впливають зі сфери стратегії та відповідного до неї розподілу ресурсів організації.

Синергія – це ефект цілісності. Синергія як елемент стратегії означає, що стратегія повинна враховувати можливості отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації. Синергічний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх попередніх елементів стратегії.

Виділяють три основні **рівні стратегій**:

1. Загальнокорпоративна стратегія;
2. Стратегія бізнесу;
3. Функціональна стратегія.

У спрощеному вигляді процес розробки стратегії охоплює декілька етапів, які реалізуються в такій логічній послідовності (рис.13).

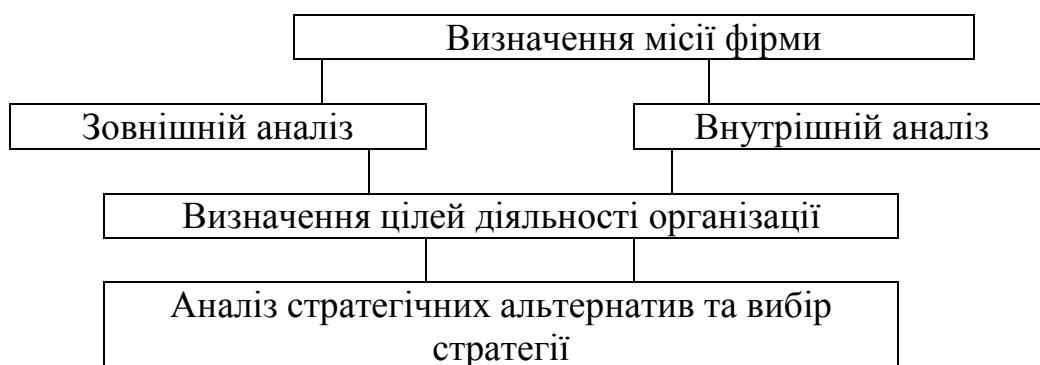


Рис.13 - Етапи стратегічного планування

1. Визначення місії фірми. Місія фірми - це її головне призначення, чітко сформульована причина її існування, які і формують основні напрями та орієнтири її діяльності. Місія фірми нібито окреслює межі бізнесу організації, дозволяє уявити можливості фірми та визначитися з тим, на що не треба марно

витрачати зусилля. На практиці місія фірми формулюється у процесі пошуку відповіді на запитання: “Яким бізнесом передбачає займатися фірма?”

2. Зовнішній аналіз – це процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів. Під зовнішніми чинниками розуміють всі ті умови, які об’єктивно виникають у середовищі функціонування організації і на які вона не здатна впливати. Зовнішній аналіз переслідує подвійну мету:

1) визначити сприятливі можливості, тобто чинники, які можуть сприяти досягненню цілей організації;

2) визначити загрози та небезпеки для організації, тобто зовнішні умови, які обмежують можливості організації у просуванні до встановленої мети.

Для вивчення впливу зовнішніх факторів усю їх сукупність поділяють:

а) глобальні фактори (умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі організації): загальноекономічні, соціальні, демографічні, політичні, правові, природні, міжнародні тощо;

б) галузеві фактори (сукупність організацій, що виготовляють продукти або послуги, які здатні замінювати один одного з точки зору споживчих якостей та напрямків їх використання).

Звичайно, оцінити майбутній вплив глобальних факторів досить складно. Разом з тим, сама спроба провести таку оцінку примушує менеджерів організації замислитися над проблемами, які можуть спіткати організацію, продумати свою поведінку в разі їх виникнення.

Значно легше піддаються прогнозуванню та оцінці галузеві фактори. Вони більш визначені, тісніше пов’язані з конкретним бізнесом. Конкретно в рамках галузевого аналізу мають бути оцінені такі фактори:

а) споживачі (розміри та характеристики ринку, темпи зростання ринку, характер попиту (сезонність та циклічність), диференціація продукту, чутливість цін, здатність споживачів диктувати свої ціни);

б) постачальники (інтенсивність конкуренції поміж постачальників, наявність матеріалів-замінників, рівень вертикальної інтеграції з постачальниками, здатність постачальників диктувати свої ціни);

в) конкуренти (основні конкуруючі сили в галузі, розподіл ринку поміж ними, інтенсивність конкуренції в галузі, конкурентні переваги в галузі тощо);

г) технології (ступінь змінності технології виробництва даної продукції, вплив зміни технології на якість продукції, можливості отримання додаткових переваг за рахунок зміни технології, вплив зміни технології на ціни).

Важливим результатом галузевого аналізу є ідентифікація ключових факторів успіху в даній галузі. Будь-який бізнес характеризується багатьма показниками, які піддаються управлінню та контролю (обсяги виробництва, рівень якості, рівень цін тощо). Проте, лише деякі з них визначають можливість та спроможність організації конкурувати на своєму ринку. Такі показники і називаються ключовими факторами успіху.

3. Внутрішній аналіз – це процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю з боку фірми, тобто факторів, які «виростають» в

межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

Основне завдання внутрішнього аналізу – це виявлення сильних та слабких сторін організації.

Сильні сторони – це особливі, унікальні, оригінальні властивості організації або, щонайменше, якості, які відрізняють її від конкурентів. На такі якості робиться ставка в бізнесі фірми.

Слабкі сторони – це якості, яких не вистачає організації проти успішних конкурентів.

Існує багато різноманітних аспектів діяльності, які визначають силу та могутність організації. Аби упорядкувати процес їх оцінки, на практиці часто застосовується форма балансу (табл. 5).

Таблиця 5 - Сильні та слабкі сторони організації

<i>Сильні сторони (+)</i>	<i>Слабкі сторони (-)</i>
1. Специфічні, особливі якості фірми у сфері: - маркетингу, - виробництва, - персоналу, - фінансів, - дослідження та розробок тощо	1. Яких якостей не вистачає фірмі у сфері: - маркетингу, - виробництва, - персоналу, - фінансів, - дослідження та розробок тощо
2. Унікальні знання: - патенти, - know-how, - промислові секрети, - комерційні таємниці тощо	2. Які ресурси є для фірми дефіцитними
3. Оригінальні ресурси, які використовує організація	

Актив балансу відображає наявність унікальних, особливих, специфічних якостей організації, згрупованих за основними функціями. До пасиву балансу з максимальною об'єктивністю мають бути внесені внутрішні фактори, які обмежують конкурентоспроможність організації.

Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного **SWOT** - аналізу. **SWOT** - абревіатура 4-ох англійських слів:

S – **strenght** – сила,

W – **weakness** – слабкість,

O – **opportunitites** – можливості,

T – **threats** – загрози.

SWOT-аналіз ґрунтується на співставленні сильних та слабких сторін організації, потенційних можливостей для бізнесу та загроз із зовнішнього середовища.

Порівняльний SWOT-аналіз проводиться у процесі пошуку відповідей на такі запитання:

1. Як пов'язані основні проблеми організації з її сильними та слабкими сторонами, а також зі сприятливими факторами та загрозами зовнішнього середовища?
2. Як найефективніше використати сильні сторони фірми та сприятливі зовнішні фактори для вирішення основних проблем організації?
3. Як усунути або максимальньо зменшити вплив слабких сторін та зовнішніх загроз на бізнес організації?

В результаті отримаємо матрицю SWOT, в якій розглядаються усі можливі парні комбінації на кожному з полей (рис. 14).

	Можливості: 1. 2. · ·	Загрози: 1. 2. · ·
Сильні сторони: 1. 2. · ·	Поле "СІМ" (сила і можливості)	Поле "СІЗ" (сила і загрози)
Слабкі сторони: 1. 2. · ·	Поле "СЛМ" (слабкість і можливості)	Поле "СЛЗ" (слабкість і загрози)

Рис. 14 - Матриця SWOT-аналізу

4. Визначення цілей діяльності організації. Сформульована місія організації визначає її особливий шлях в бізнесі, напрямок, у якому вона буде рухатися. Зовнішній та внутрішній аналіз показують, з чим організація може зустрітись у дорозі: що буде допомагати, а що перешкоджати її діяльності. Проте, необхідно ще знати, до якого конкретно «пункту» прямує організація і коли, у які терміни вона туди досягнеться. Аби знайти відповіді на ці запитання і визначаються цілі діяльності організації.

В процесі розробки стратегії цілі організації звичайно формулюються у таких термінах:

- прибутковість (може відбиватися за допомогою різних показників: обсяги прибутку; прибуток на інвестований капітал; прибуток до обсягу продажу тощо);
- продуктивність (витрати на виробництво одиниці продукції; продуктивність праці тощо);

- продукція (зміни номенклатури та асортименту; впровадження нових видів продукції тощо);
- ринок (обсяги продукту; частка ринку, яка належить фірмі тощо);
- виробничі потужності;
- персонал (зменшення плинності кадрів; підвищення рівня кваліфікації; покращення умов праці тощо).

Результативність встановлення цілей діяльності організації залежить від того:

- наскільки правильно сформульовані цілі;
- як широко про них інформований персонал організації;
- як стимулюється їх досягнення.

5. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії (див. табл.6).

Для досягнення однієї і тієї ж самої мети можна застосувати різні способи. Тому виникають два запитання:

1. За допомогою яких способів може бути досягнута мета?
2. Який з цих способів є найкращим?

Таблиця 6 - Типи та види загальнокорпоративної стратегії

<i>Типи загальнокорпоративних стратегій</i>	<i>Варіанти загальнокорпоративної стратегії різних типів</i>
1. Стратегія зростання	1.1. За напрямками зростання розрізняють: <ul style="list-style-type: none"> а) Стратегію експансії: <ul style="list-style-type: none"> - захоплення ринку; - розвиток ринку; - розвиток виробництва б) Стратегію диверсифікації: <ul style="list-style-type: none"> - горизонтальна; - вертикальна; - центрована (споріднена); - неспоріднена; - конгломератна в) Стратегію інтеграції: <ul style="list-style-type: none"> - вертикальна інтеграція; - горизонтальна інтеграція; - інтеграція “вперед”; - інтеграція “назад”;
	1.2. За методами зростання розрізняють: <ul style="list-style-type: none"> а) стратегію внутрішнього росту; б) стратегію зовнішнього росту
	1.3. За темпами зростання розрізняють: <ul style="list-style-type: none"> а) офензивну (наступальну) стратегію; б) дефензивну (оборонну) стратегію
2. Стратегія стабільності	
3. Реструктивна стратегія	3.1. Стратегія ліквідації 3.2. Стратегія відсікання зайвого 3.3. Стратегія переорієнтації 3.4. Стратегія створення “стратегічних коаліцій”
4. Комбінована стратегія	

Відповідаючи на ці запитання керівництво організації опрацьовує декілька варіантів стратегії та вибирає з-поміж них найбільш прийнятний

варіант. При цьому організація цілеспрямовано орієнтується на використання власних переваг.

Існує, як ми вже з'ясували, три рівні стратегій: загальнокорпоративний, стратегія бізнесу та функціональний. Розробка кожної з них має свої особливості.

Стратегія зростання – може здійснюватися кількома способами, тобто існують різні стратегічні варіанти росту.

Стратегія стабільності – цю стратегію застосовують організації, які задоволені своїм попереднім курсом дій та бажають залишити існуючий стан.

Реструктивна стратегія – використовується у випадках, коли організація залишає певні ринки, або перепрофілює виробництво. В межах реструктивної стратегії існує декілька варіантів.

В діяльності великих корпорацій стратегії зростання, стабільності та реструктуризації змінюють одна одну або використовуються у комплексі.

Матриця BCG. BCG з метою ідентифікації тих видів продукції, які мають високий потенціал і тих, які виснажують ресурси організації запропонувала ідею використання матриці розмірністю 2 на 2. Їх матрицю «частка – зростання» наведено на рисунку 15.

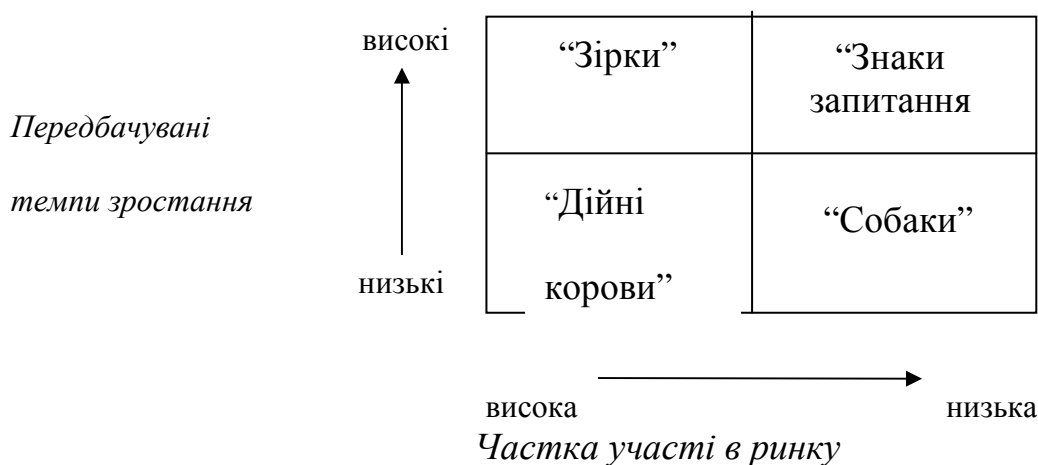


Рис. 15 - Інструменти вибору загальнокорпоративної стратегії (Матриця BCG)

«Дійні корови» – продукти цієї категорії приносять найбільший прибуток, але їх перспективи майбутнього зростання обмежені.

«Зірки» – ці продукти також приносять прибуток, але вони знаходяться у швидкозростаючому ринку і є там домінуючими.

«Знаки запитання» – це спекулятивні продукти, виробництво яких ризиковано, вони прибуткові, але займають малу частку ринку.

«Собаки» – категорія продуктів, які не приносять прибутку та не обіцяють покращення ситуації.

Яку стратегію слід обрати менеджеру для кожної групи продуктів?

Менеджер має:

1) дойти «корів» так довго, як це можливо, обмежувати будь-які нові інвестиції у «корови». Використовувати прибуток, який вони приносять для фінансування більш перспективних продуктів;

2) «зірки» є такими перспективними продуктами. Високі інвестиції у «зірки» принесуть значні дивіденди. «Зірки» у перспективі перейдуть у категорію «дійних корів», тоді, коли дозріє їх ринок та впадуть темпи його зростання;

3) найбільш важке рішення стосується «знаків запитання». Одні товари з цієї категорії можуть не розвиватися, тоді як інші можуть перетворитися у «зірки». Тому «знаки запитання» називають ризикованими продуктами;

4) «собаки» – не є стратегічною проблемою. Вони мають бути зменшені та ліквідовані при першій ліпшій нагоді.

Матриця BCG є інструментом для позиціювання товарів та балансування їх набору в компанії.

Нова матриця BCG. Нова версія матриці BCG ґрунтується на трьох передбаченнях:

- 1) компанія, яка досягла конкурентних переваг, буде прибутковою;
- 2) кількість шляхів досягнення конкурентної переваги та потенційний розмір переваги змінюється в залежності від галузі;
- 3) розвиток галузі змінює природу та значущість цих переваг.

Ключеві характеристики галузі можуть бути визначені:

- за допомогою оцінки кількості шляхів досягнення переваги;
- за допомогою оцінки величини (розмірів) цієї переваги;

Стратегічне планування має сенс лише тоді, коли воно реалізується. На заключному етапі стратегічного планування організація втілює сформульовану стратегію у повсякденну діяльність шляхом розробки системи:

- 1) тактичних планів
- 2) одноразових планів
- 3) планів, що повторюються.

Запитання для самоконтролю:

- 1) Охарактеризувати процес планування в організації
- 2) Сформулювати цілі управлінського планування
- 3) Сутність стратегічного планування
- 4) Види планів організації
- 5) Для чого використовується Матриця BCG?
- 6) Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Література: [1-7,10-12,14-16].

Тема 3. Організаційна діяльність

План:

1. Сутність категорій «організаційна діяльність» та «організаційний процес»
2. Повноваження та їх делегування
3. Створення організаційної структури управління.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

Основними складовими організаційного процесу (організаційної діяльності) є (докладніше вони розглядаються у третьому питанні лекції):

а) **розподіл праці** - розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

б) групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо) - **департаменталізація**;

в) підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження (**делегування повноважень**);

г) визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру (**встановлення діапазону контролю**);

д) забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (**створення механізмів координації**).

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення.

Організація – це одна з основних категорій управління, вона має декілька значень:

- процес створення структур;
- координація у просторі й часі всіх елементів системи управління для досягнення поставленої мети;
- фірма, яка вже організована;
- рівень управління (рівень організації системи управління).

Як функція (процес) управління термін «організація» відповідає першим двом поняттям.

Етапи створення організації (підприємства) повинні відповідати існуючому законодавству.

Послідовність етапів створення організації наступна:

1. Підготовчий етап:
 - прийняття рішення про створення підприємства;
 - вибір організаційної форми управління;
 - стартове фінансове забезпечення.

2. Розробка установчих документів:
 - проекту статуту підприємства;
 - установчого договору.
3. Організаційна робота по створенню підприємства:
 - державна реєстрація установчих документів;
 - відкриття рахунків у банку.
4. Розробка документів, що регламентують внутрішню діяльність підприємства:
 - розробка організаційної структури підприємства;
 - розробка посадових інструкцій;
 - визначення режиму роботи;
 - забезпечення безпеки і охорони праці.
5. Формування апарату управління і трудового колективу. Формування організаційної структури засноване на розподілі праці й повноважень.

Розрізняють **горизонтальний розподіл праці** - розподіл праці на одному рівні управління (розподіл значного обсягу робіт або специфічних завдань за окремими виконавцями або підрозділами) і **вертикальний розподіл праці** – розподіл на рівні управління для координації роботи підпорядкованих груп виконавців або підрозділів.

Підрозділи – це групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі.

Організаційні повноваження – це узаконене право приймати рішення і віддавати накази підлеглим від імені організації. Вони є необхідною умовою ефективного виконання менеджерами посадових обов'язків.

Розрізняють два типи повноважень: лінійні й апаратні.

Лінійні повноваження - це повноваження якими володіють менеджери всіх рівнів управління, які засновані на принципі єдиноначальності і передаються безпосередньо від керівника підлеглому і далі іншим підлеглим. Саме лінійні повноваження надають керівникові законну владу для спрямування своїх підлеглих на досягнення поставленої мети. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління.

Апаратні (штабні) повноваження – це повноваження, якими володіють спеціалісти адміністративного апарату (штабу).

Розрізняють такі штабні повноваження:

- рекомендаційні (передбачається, що лінійне керівництво при виникненні потреб буде звертатись за консультаціями);
- обов'язкові узгодження (лінійне керівництво повинно обговорити відповідні проблеми зі штабним апаратом);
- паралельні повноваження (система контролю для зрівноваження влади та попередження грубих помилок);
- функціональні повноваження (спеціалісти апарату можуть заборонити лінійному менеджеру якісь дії відповідно до своєї компетенції; президент фірми може керувати лінійними менеджерами через спеціалістів апарату).

Існує три основних види адміністративного апарату:

1. Обслуговуючий (відділ кадрів, інформаційний відділ, бухгалтерія, плановий відділ, юридичний тощо).
2. Особливий (помічник, секретар, водій, охоронець).
3. Консультативний (може бути на тимчасовій або постійній основі), до якого входять спеціалісти високої кваліфікації.

Вимоги до створення організаційних структур:

- орієнтація на функції, продукцію, ринки;
- незначна кількість рівнів управління;
- гнучкість, здатність швидко перебудовуватись, бути адаптивною до потреб внутрішнього і навколишнього середовища;
- розумна централізація управління;
- економічність;
- простота.

Організаційна структура підприємства повинна забезпечити реалізацію її стратегії і цілей. Структура надає цілісність системі і зв'язки між її елементами. Вона охоплює канали влади і комунікації між різними адміністративними службами й лінійними підрозділами.

Елементи організаційної структури:

- **ланка управління** – відокремлений орган (підрозділ), наділений функціями управління і правами для їх реалізації;
- **рівень управління** – сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії управління.

На побудову організаційних структур впливають:

- розміри виробничої діяльності фірми;
- виробничий профіль фірми;
- характер продукції (послуг);
- сфера інтересів і масштаби діяльності фірми (орієнтація на місцевий, національний чи зовнішній ринок);
- характер об'єднання;
- форма власності, інвестування тощо.

Запитання для самоконтролю:

- 1) Розкрити сутність понять «організаційна діяльність» та «організаційний процес»
- 2) Надати характеристику етапам створення організації
- 3) Сутність функції делегування повноважень в організації
- 4) Від яких факторів залежить організаційна структура підприємства?

Література: [2,4,10-12,14-16].

Тема 4. Мотивування

План:

- 1) Сутність категорії «мотивація»
- 2) Сутність категорії «потреба», види потреб
- 3) Піраміда потреб Маслоу
- 4) Змістовні теорії мотивації
- 5) Процесні теорії мотивації
- 6) Матеріальне стимулювання в організації.

Привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи, щоб вона почала своє функціонування. Одним із таких інструментів є мотивація. Для того, щоб ефективно рухатися назустріч меті, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу, але й примусити людей виконувати її згідно до опрацьованого плану.

Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Мотивування – це процес спонукання, стимулювання окремих людей або груп до виконання певних дій (робіт, завдань), спрямованих на досягнення мети організації. Теорії мотивації ґрунтуються на потребах та поведінці людини і враховують її професіоналізм і набутий досвід.

З цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- 1) усвідомлення того, що спонукає робітника до праці;
- 2) розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

Психологія і соціологія розглядають спонукання як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей.

Потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. При цьому потреби поділяють на:

- потреби першого роду, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);
- потреби другого роду, які носять соціально-психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого роду закладені в людину генетично, а другого – є наслідком її соціальної життєдіяльності.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи поведінку людей.

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї стан спрямованості здійснити конкретну дію (дії), спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання. Отже, **спонукання** – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних

цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії (поведінка) людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:

- задоволена;
- частково задоволена;
- незадоволена.

Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому.

Отже, спрощену модель процесу мотивації можна представити у вигляді такої схеми (рис.16).

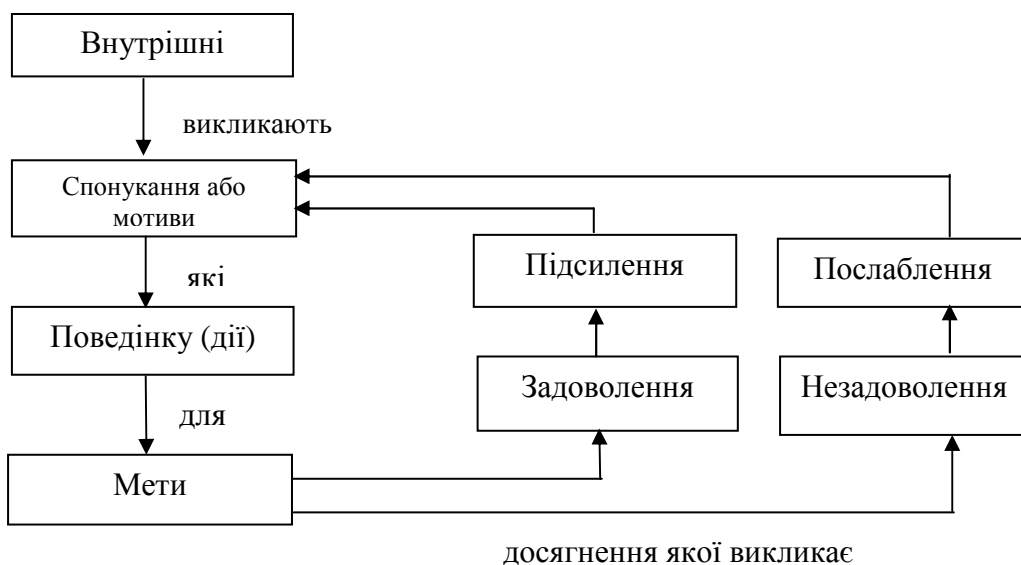


Рис.16 - Спрощена модель процесу мотивації

Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їх задоволення. Тому сутність мотивації зводиться до створення умов, що дозволяють робітникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Інструментом спонукання людей до ефективної діяльності є винагородження. В теорії управління під **винагородженням** розуміється широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини. При цьому розрізняють два типи винагородження:

- 1) внутрішнє – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;
- 2) зовнішнє – його робітник отримує від організації (зарплата, просування за службою, пільги, привілеї тощо).

Історичний аспект мотивації. В історії розвитку теорії мотивації можна виділити наступні етапи:

- 1) **етап простої мотивації (традиційний підхід).** Сутність цього підходу зводилась до використання політики «кнута і пряника»: дії, які

вважаються корисними - винагороджуються, а шкідливі (небажані) - караються. Прикладом мотивації такого типу є мотивація за Тейлором. Він запропонував оплачувати працю тих, хто виробляв більше продукції пропорційно їх внеску. Наслідком такого підходу до мотивації було значне підвищення продуктивності праці. Проте, простий «пряник» не завжди примушує людину працювати завзято. Робітники в сучасних організаціях значно більш освідченні і забезпечені, ніж в минулі часи. Тому, мотиви їхньої трудової діяльності значно складніші і важчі для впливу;

2) **етап соціально-психологічної мотивації.** Його сутність зводиться до використання в управлінні методів психології та соціології. В його основу покладено дві концепції. Перша - психологічної мотивації: використання теорії підсвідомого З.Фрейда. Основна теза цієї концепції полягає в тому, що на рівні підсвідомого людина не завжди поводить себе раціонально. Друга концепція соціально-психологічної мотивації. Її засновником вважається Елтон Мейо (Хоторнські експерименти).

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше. Іншими словами, змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створювати умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Найвідомішими змістовними теоріями мотивації є такі:

- 1) теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
- 2) теорія ERG Клейтона Альдерфера;
- 3) теорія потреб Девіда МакКлеланда;
- 4) теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

1. В основу **теорії ієрархії потреб Абрахама Маслоу** покладено:

– тезу про те, що поведінка людини звичайно спрямовується намаганням задовольнити її найсильнішу на даний момент потребу;

– передбачення, що потреби людини мають ієрархічну структуру, тобто вони можуть бути впорядковані за критерієм зростання їх важливості для людини;

– припущення, що найсильніша потреба визначає поведінку людини доти, доки вона не буде задоволена. Якщо одночасно існують дві або більше однаково сильних потреби, то домінуючою є потреба нижчого рівня. Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для даної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня.

Ієрархію потреб за А. Маслоу можна представити так (див. рис.17).

Потреби першого порядку (*фізіологічні, базові*) пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці.



Рис.17 - Ієрархія потреб А. Маслоу

Після задоволення прийнятною у даному суспільстві мірою базових потреб для даного робітника набувають значення потреби наступного рівня – *потреби в безпеці*. Такі потреби означають, що базові потреби і надалі будуть задовольнятися. Способами задоволення таких потреб можуть бути: пенсійна система; страхування; права, що забезпечуються трудовим стажом, членством в профспілках тощо.

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

- *потреби в приналежності* - це потреби об'єднуватися з іншими людьми (приналежність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо);
- *потреби в повазі* - потреби в задоволенні самолюбності людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми);
- *потреби в самореалізації* - потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості.

Таким чином, теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби. Отже для того, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити його потреби, але так, аби забезпечити досягнення цілей всієї організації.

2. Теорією ERG Клейтона Альдерфера так само як і теорією А. Маслоу стверджується, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Проте, в теорії ERG:

по-перше, виділені лише три групи потреб робітника (див. рис.18).

- *потреби в існуванні* (existence) - потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо;
- *потреби в спілкуванні* (relatedness) - потреби в дружніх соціальних і міжособових відносинах;
- *потреби в зростанні* (growth) - потреби в самореалізації, самовдосконаленні;

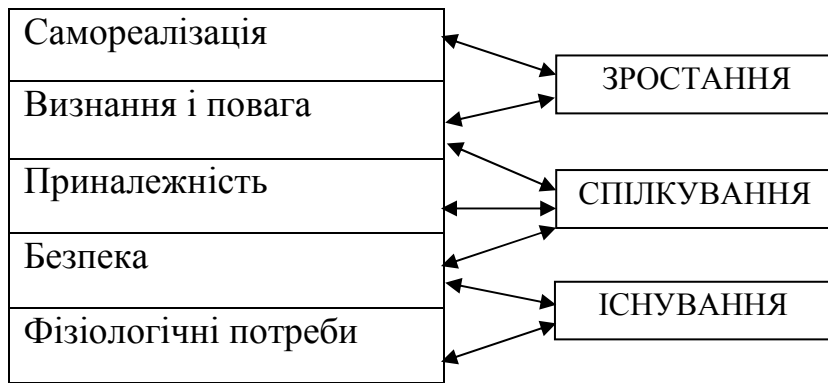


Рис. 18 - Співвідношення ієрархії потреб в теорії А. Маслоу і теорії К.Альдерфера

3. В теорії потреб Девіда МакКлеланда три інші види потреб, зокрема:

1) потреби в *успіху* (досягненнях), тобто потреби в перевершеності, в перевищенні встановлених стандартів діяльності. Під *потребами в успіху* розуміються потреби в усвідомленні особистих досягнень, а не у винагородженні таких досягнень. Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них;

2) потреби у *владі*, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути і впливовим, «мати вагу»;

3) потреби в *приналежності*, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

Дослідження МакКлелланда показали, що люди з потребами в успіху (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка:

- передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця;
- має чіткий, ясний і швидкий зворотній зв'язок (щоб можна було зробити висновок про прогрес у виконанні роботи);
- характеризується помірним ступенем ризику (ймовірність успіху/невдачі 50:50).

4. **Теорія мотиваційної гігієни** була розроблена Фредеріком Герцбергом на основі даних інтерв'ю, взятих на різних робочих місцях, в різних професійних групах і в різних країнах. Мета такого опитування полягала в описуванні ситуацій, за яких робітники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила виділити:

1) фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву «*дійсних (істинних) мотиваторів*»;

2) фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив. Такі фактори називаються «*гігієнічними*» (див. табл.7).

Таблиця 7 – «Мотиваційні» та «гігієнічні» фактори в теорії Ф. Герцберга

«Дійсні мотиватори»	«Гігієнічні фактори»
Визнання результатів праці (заслуг робітника). Змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості). Досягнення в роботі (успішність роботи). Високий ступінь відповідальності. Просування за службою. Визнання результатів праці. Можливості творчого та ділового зростання.	Заробітна платня. Умови праці. Соціально-трудова політика фірми. Міжособові стосунки в колективі. Ступінь безпосереднього контролю за працею з боку керівника. Ставлення (взаємини) безпосереднього керівника.

Процесні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Згідно з процесним підходом поведінку робітника в організації разом з потребами обумовлюють:

- 1) сприйняття робітником даної конкретної ситуації;
 - 2) очікування робітника, пов'язані з даною конкретною ситуацією;
 - 3) оцінка робітником можливих наслідків обраного типу поведінки.
- З багатьох процесних теорій мотивації виділяються такі:

- теорія очікувань В.Врума;
- теорія справедливості С.Адамса;
- модель Портера - Лоулера.

1. В основу "**теорії очікувань В. Врума**" покладено просту істину: щоб людина була мотивована до певної діяльності, її досягнення в цій діяльності необхідно винагороджувати. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів (рис.19).

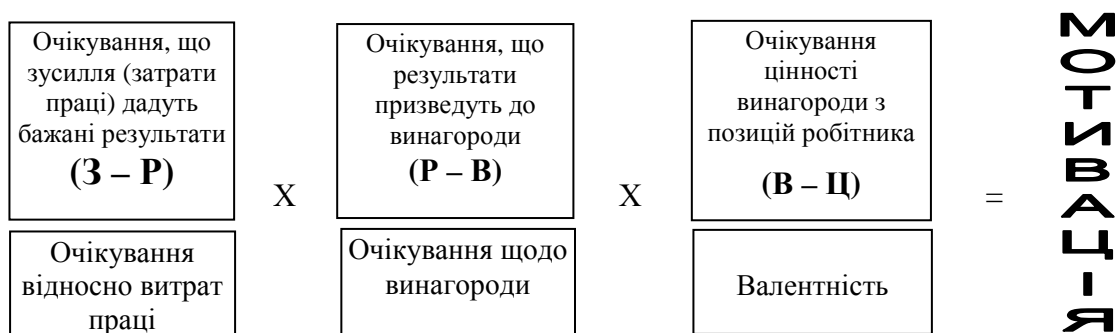


Рис.19 - Модель мотивації за В. Врумом

«**Теорією справедливості**» Стейсі Адамса передбачається, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль пов'язаних з її виконанням і порівнюють таке співвідношення з тим, що отримали інші робітники. За результатами порівняння відчуття: або справедливості, або несправедливості.

В «теорії справедливості» виділяють такі основні складові (див. рис.20):

- *робітник* – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода / зусилля і спроможний відчувати справедливість / несправедливість;
- *об’єкт порівняння* – будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;
- «*входи*» – індивідуальні властивості робітника, які він вкладає у виконуваним ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо);
- «*виходи*» – все те що робітник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою тощо).

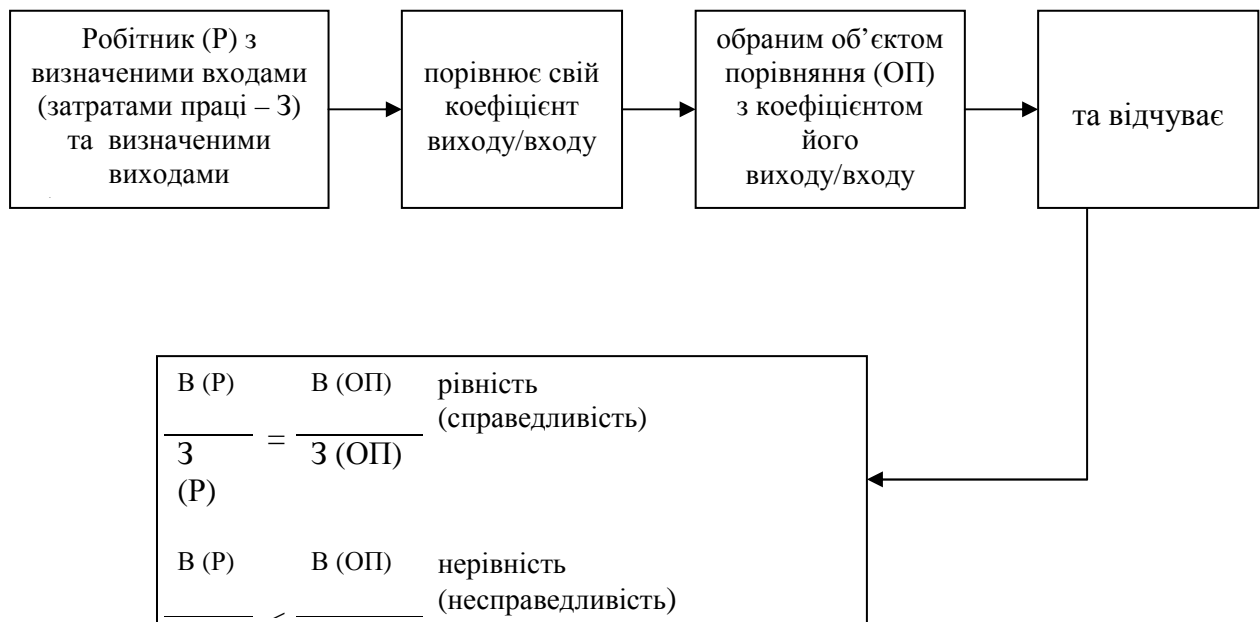


Рис. 20 - Сутнісна характеристика «теорії справедливості» Стейсі Адамса

3. **Модель Портера-Лоулера** являє собою комплексну теорію мотивації і включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості. На думку її авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття робітниками справедливої винагороди.

В моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів:

- 1) витрачені робітником зусилля;
- 2) сприйняття;
- 3) отримані результати;
- 4) винагородження;
- 5) ступінь задоволення.

Зазначені фактори пов’язані між собою так (див. рис. 21).

Матеріальне стимулювання праці базується на ряді принципів:

- забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності;

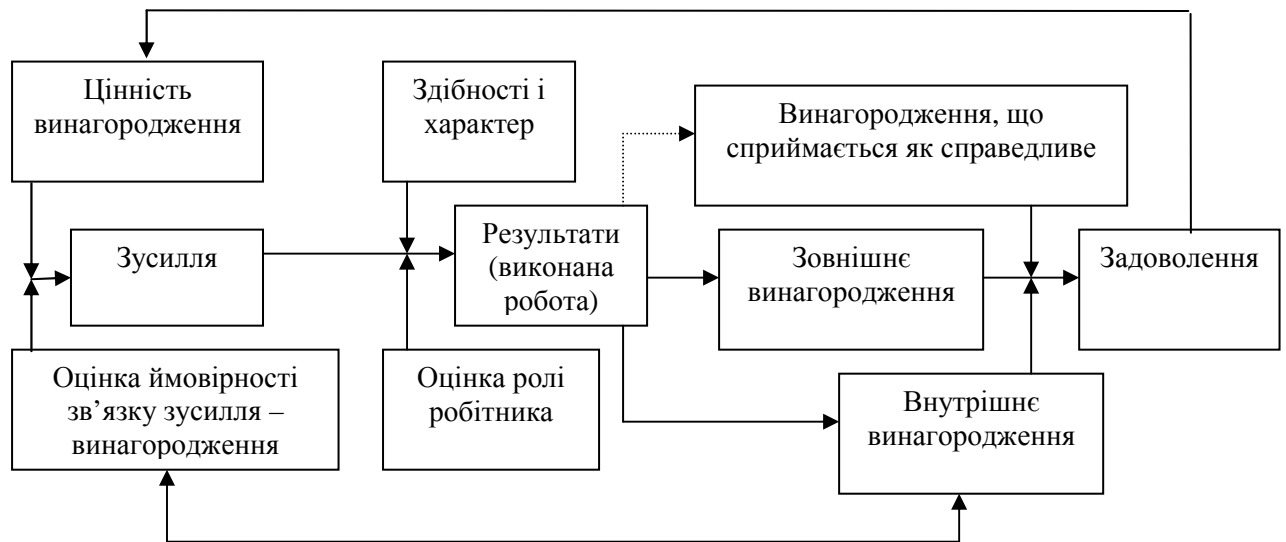


Рис. 21 - Модель Портера-Лоулера

- диференціація заробітної плати за кваліфікацією працівників, умовами праці, трудовими досягненнями;

- забезпечення підвищення заробітної плати за виконання найбільш відповідальних і важливих робіт;

- забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення заробітної плати та ін.

Матеріальні стимули формуються при застосуванні відповідних форм заробітної оплати праці, серед яких: відрядна, погодинна, комбінована (погодинно-відрядна), комісійна. Традиційні форми оплати праці (відрядна, почасова, комбінована) недостатньо стимулюють трудову активність. Тому доцільно частіше використовувати комісійну форму заробітної плати. Комісійна форма враховує конкретний внесок кожного працівника в досягнення відповідних результатів. При цьому зарібок визначається на засадах нормативу у відсотках до показника (обсяг робіт, прибуток), поліпшенню якого сприяє трудова діяльність працівника.

Запитання для самоконтролю:

- 1) Розкрити сутність понять «мотивація», «потреба»
- 2) Класифікація потреб
- 3) Описати змістовні теорії мотивації
- 4) Сутність процесу цих теорій мотивації
- 5) Матеріальне стимулювання працівників в організації.

Література: [2,4,7,10-12,14-16].

Тема 5. Контроль і регулювання

План:

- 1) Сутність категорії «контроль»
- 2) Процес контролю в організації та його етапи
- 3) Види управлінського контролю
- 4) Система контролю та її параметри.

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

В межах процесу контролю, модель якого наведена на рис. 22, можна виділити три основних етапи:

- 1) вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації;
- 2) порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;
- 3) реакція на порівняння (коригуючі дії або зміна стандартів).

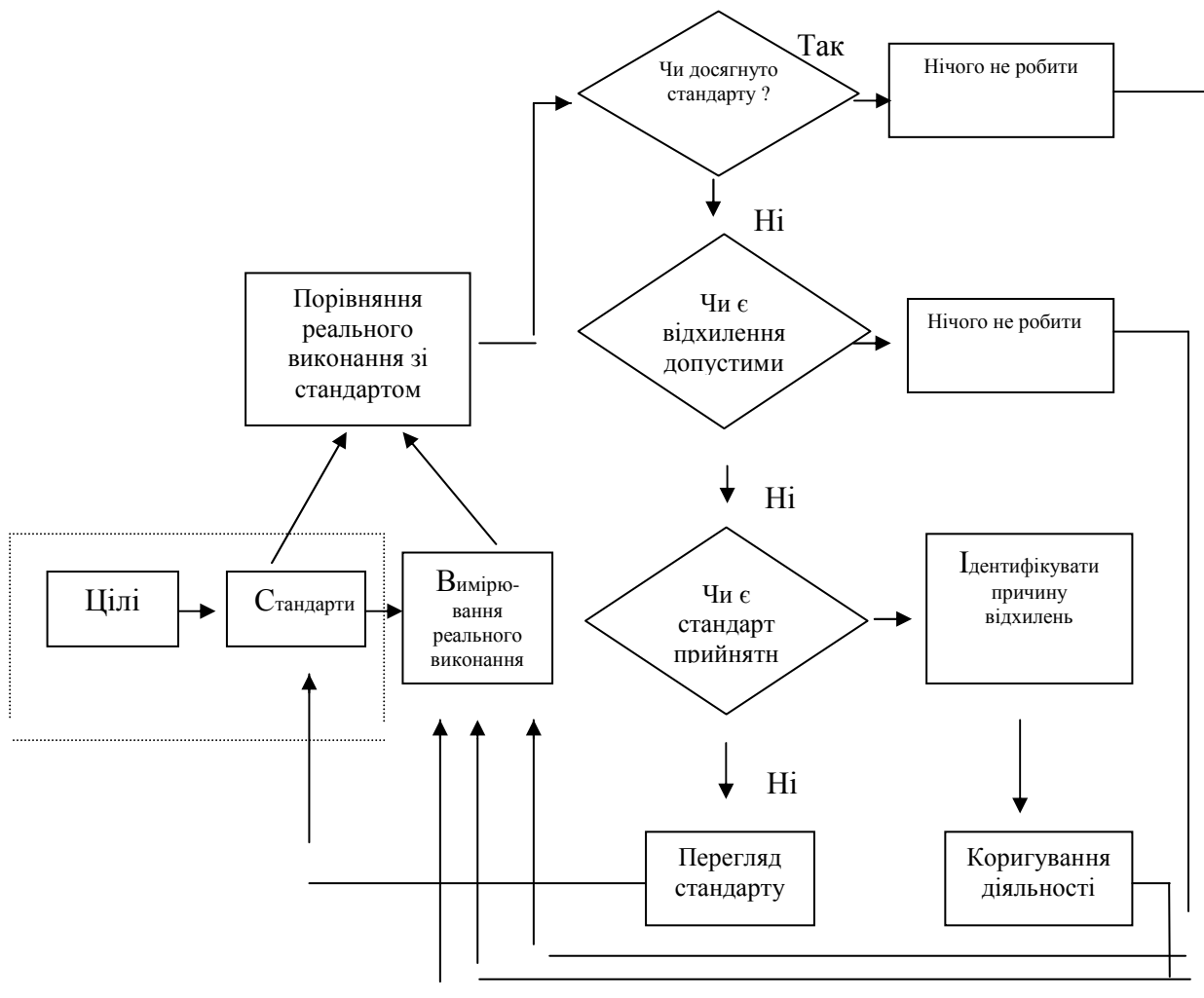


Рис. 22 - Модель процесу контролю

Аналіз моделі процесу контролю свідчить, що власне процесу контролю передуює встановлення стандартів.

Стандарти являють собою специфічні цілі, на закладі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції планування. Розглянемо докладніше основні етапи процесу контролю.

1. Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації. При реалізації процесів вимірювання реального виконання виникає два ключових запитання: як вимірювати і що вимірювати?

Менеджери, звичайно, використовують чотири основних методи вимірювання:

- 1) особисті спостереження;
- 2) статистичні звіти;
- 3) усні звіти підлеглих;
- 4) письмові звіти підлеглих.

Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому їх спільне використання (комбінація) збільшує ймовірність отримання достовірної інформації

2. Порівняння результатів реального виконання з встановленими стандартами. На етапі порівняння встановлюється ступінь відхилення реального виконання від стандарту. На цьому етапі принципово важливим є визначення прийняттого (допустимого) рівня відхилень. Відхилення реального виконання, що перевищують допустимий рівень, і стають об'єктом діяльності менеджера.

Таким чином, на етапі порівняння менеджер має приділяти особливу увагу розмірам і направленості відхилень.

3. Реакція на порівняння. Заключний третій етап процесу контролю – це реакція менеджера на результати порівняння. При цьому менеджер може обрати один з трьох варіантів дій:

- а) нічого не робити;
- б) коригувати діяльність підлеглих;
- в) коригувати стандарти діяльності.

Види управлінського контролю. Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності в організації, так і на всю їх сукупність. Отже, існують різні ознаки класифікації систем контролю (див. табл. 8).

Випереджаючий контроль спрямований на контроль «входів» у систему і здійснюється ще до початку трансформаційного процесу. Його завдання – відслідковувати якість та/або кількість «вхідних» ресурсів в організацію (фізичних, людських, інформаційних, фінансових тощо), перш ніж вони стануть частиною системи організації.

Метою випереджаючого контролю є запобігання ситуаціям, які здатні завдати шкоду організації, а не «лікувати» такі ситуації.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході трансформаційного процесу. Він ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів діяльності і оперативному реагуванні керівника на відхилення, що

Таблиця 8 - Класифікація систем контролю

Ознаки класифікації	Види систем контролю, що застосовуються		
Час здійснення контрольних операцій	Випереджаючий контроль	Поточний контроль	Заключний контроль
Цілі та задачі системи контролю	Поточний контроль виконання рішень	Контроль за діяльністю окремих виробничих та управлінських підсистем	Стратегічний контроль
Об'єкт контролю	Строки виконання наказів, розпоряджень, окремих документів тощо	Якість роботи (окремих виконавців, груп, підрозділів тощо)	Додержання встановлених параметрів (нормативів, стандартів) – технічних, економічних, організаційних та ін.
Глибина керуючого впливу	Система спостережень і одержання інформації за ходом виконуваних робіт (моніторинг)	Оперативне втручання в процеси виробництва та управління	Контроль по результатам виробничої та управлінської діяльності (фінальний контроль з впливом на майбутні рішення)
Обладнання, що використовується для контрольних операцій	Журнали, картотеки, табло, графіки, персональні книжки виконавців тощо (ручні системи)	Автоматизований контроль виконання (ЕОМ, датчики, прилади і т.п.)	Комбіновані системи контролю (машинно-ручні)

виникають. Звичайно, існує розрив у часі між моментами виникнення відхилення від стандартів трансформаційного процесу і коригуючими діями менеджера. Проте, такий розрив є мінімальним.

Поточний контроль дозволяє з'ясувати причини відхилень і тому широко використовується в процесі управління.

Заключний контроль проводиться вже після завершення трансформаційного процесу. Його об'єктом є «виходи» з організації. Основний недолік заключного контролю – це констатація відхилень від стандартів на завершальному етапі, коли збитки вже наявні. Разом з тим, для багатьох видів діяльності – це єдиний можливий вид контролю. Отже, ефективність заключного контролю нижча проти випереджаючого та поточного.

Заключний контроль виконує дві важливі функції:

1) забезпечує отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому;

2) дозволяє побудувати ефективну систему мотивації

Параметри ефективної системи контролю. Ефективна система контролю має відповідати певному набору критеріїв, з-поміж яких можна виділити такі основні:

1. *Точність.* Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрати зусиль на вирішення проблем, які взагалі не існують. Точність означає, що система контролю повинна бути достовірною, такою, що продукує реальні дані.

2. *Своєчасність.* Найкраща інформація мало чого варта, якщо вона не надійшла своєчасно. Тобто система контролю повинна вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.

3. *Економічність.* Означає, що результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов'язані з його впровадженням. З метою мінімізації витрат менеджерів слід порівнювати (співставляти) витрати на контроль з вигодами, що від нього очікуються.

4. *Гнучкість.* Система контролю повинна бути «спроможною» враховувати зміни та «вміти» пристосовуватися до них.

5. *Зрозумілість.* Система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити) може бути причиною помилок підлеглих і, навіть, ігнорування ними самого контролю.

6. *Обґрунтованість критеріїв.* Стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію. Більшість людей не бажає отримати «ярлик некомпетентності», говорячи начальнику, що він вимагає забагато. Стандарти повинні підтягувати виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати робітників.

7. *Стратегічна спрямованість.* Менеджмент не здатний контролювати все, що робиться в організації. Навіть, якщо б і міг, то витрати на контроль перевищували б вигоди від нього. Отже, менеджери мають вибирати для контролю фактори діяльності, які є стратегічними. З цієї точки зору контроль має концентруватися:

- на відхиленнях, що трапляються найчастіше;
- на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди;
- на факторах, які піддаються впливу менеджера (які менеджер спроможний змінювати, коригувати).

8. *Особлива увага виняткам!*

9. *Численність критеріїв.* Як менеджери, так і підлеглі бажають виглядати кращими за критеріями, які контролюються. Якщо контроль здійснюється з використанням одного єдиного критерію, то зусилля підлеглого будуть спрямовані на намагання виглядати краще саме за цим стандартом. Використання кількох критеріїв контролю забезпечує подвійний позитивний результат:

- кількома критеріями важче маніпулювати;
- наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним з них.

10. *Повинна бути такою, що підтримує коригуючі дії.* Система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації. Це досягається, наприклад, встановленням стандарту типу «якщо...- тоді...»

Запитання для самоконтролю:

- 1) Що таке контроль?
- 2) Описати етапи процесу контролю
- 3) Охарактеризувати види контролю
- 4) Надати характеристику системі контролю
- 5) Описати параметри ефективної системи контролю в організації.

Література: [1,7,10-12,14-16].

Тема 6. Маркетингові дослідження

План:

- 1) Сутність та значення маркетингових досліджень
- 2) Методи маркетингових досліджень, їх переваги та недоліки
- 3) Принципи маркетингових досліджень
- 4) Завдання маркетингових досліджень
- 5) Структура маркетингових досліджень
- 6) Інформаційна система маркетингу

Згідно з Міжнародним кодексом ЄСОМАР **маркетингові дослідження** — це системне збирання і об'єктивний запис, класифікація, аналіз і узагальнення даних щодо поведінки, потреб, відносин, вражень, мотивацій і т.д. окремих осіб і організацій в контексті їхньої економічної, політичної, суспільної і побутової діяльності.

Американська асоціація маркетингу визначає маркетингові дослідження як функцію, що є з'єднувальною ланкою між споживачем, клієнтом, громадськістю і товаровиробником за допомогою інформації. Остання використовується для з'ясування та визначення маркетингових проблем; для генерування, поліпшення й оцінювання маркетингових дій; для моніторингу маркетингової діяльності; для поліпшення розуміння маркетингу як процесу. Маркетингове дослідження уточнює інформацію, необхідну для пошуку цих даних, розробляє метод збирання інформації, керує і спрямовує його процесом збирання даних, аналізує результати, повідомляє про знахідки та їх запровадження.

Роль маркетингових досліджень полягає в оцінці маркетингових ситуацій, забезпеченні інформацією, яка уможливорює створення ефективної

маркетингової програми підприємства. Мета маркетингових досліджень полягає в ідентифікації як проблем, так і можливостей підприємства посісти конкурентну позицію на конкретному ринку в конкретний час, знизити міру ризику і невизначеності, збільшити ймовірність успіху маркетингової діяльності. Предметом маркетингових досліджень є конкретна маркетингова проблема, що стосується ситуації в мікросередовищі чи в зовнішньому бізнес-середовищі підприємства, а їх об'єктом — певний суб'єкт системи «підприємство – ринок – економіка» або певна його конкретна характеристика.

Основними принципами маркетингових досліджень є:

- системність: логічність, послідовність, періодичність проведення;
- комплексність: урахування та аналіз усіх елементів і чинників у їхньому взаємозв'язку та динаміці;
- цілеспрямованість: орієнтація на розв'язання актуальних, чітко визначених, суто маркетингових проблем;
- об'єктивність: незалежність від суб'єктивних оцінок та впливів;
- надійність: інформаційне та методичне забезпечення, точність отриманих даних;
- економічність: перевищення вигід від реалізації отриманих висновків та рекомендацій над витрати, пов'язані з проведенням маркетингових досліджень;
- результативність: наявність проміжних та кінцевих результатів, що допомагатимуть у розв'язанні маркетингових проблем;
- відповідність засадам добросовісної конкуренції.

Основними завданнями маркетингових досліджень є:

- аналіз та прогностичні дослідження кон'юнктури ринку;
- визначення величини і динаміки попиту та пропонування товарів, співвідношення їх величин;
- розрахунок місткості ринку в цілому та його окремих сегментів;
- прогностичні дослідження обсягів збуту;
- визначення конкурентних позицій, іміджу підприємства та його продукції;
- дослідження поведінки споживачів, конкурентів, посередників, постачальників та інших суб'єктів ринку;
- аналіз результатів маркетингової діяльності підприємства;
- оцінка ефективності маркетингових заходів;
- розробка рекомендацій стосовно поліпшення товарної, цінової, комунікаційної та розподільної маркетингової політики підприємства;
- розробка докладної програми маркетингу.

Структура маркетингових досліджень:

Польові дослідження. Їхньою метою є отримання не загальних, як у попередньому випадку, а конкретних уявлень про різні проблеми та аспекти маркетингової діяльності, поведінку суб'єктів ринку. Інформація для таких досліджень отримується завдяки проведенню цілеспрямованих опитувань, спостережень та експериментів. Для обробки інформації, отримання відповідних висновків також часто вдаються до методів економічного аналізу.

Метод пробного продажу (пілотні дослідження). Використовується за браком повної інформації або за неможливості її збирання та узагальнення. Цей метод поєднує конкретні маркетингові дії (збут продукції, рекламування, зміна рівня цін) з досліджуванням процесів і їхніх результатів за відомим принципом «спроб і помилок».

Панельні дослідження проводяться на підставі регулярного спілкування з визначеною (завжди тією самою) групою споживачів, що робить можливим аналіз стану та динаміки їхніх запитів, мотивацій, ставлень тощо.

Метод фокус-груп — невимушене спілкування із 6—10-ма особами, які мають подібні характеристики (освіта, вік, сімейний стан, фах), з метою визначення їхніх поглядів, ставлення до певної маркетингової проблеми, до способів її розв'язання.

Ділові контакти. Метод передбачає спілкування з представниками інших підприємств чи зі споживачами під час виставок, ярмарок, презентацій, дружніх зустрічей тощо.

Переваги та недоліки названих видів маркетингових досліджень наведено в табл. 9.

Табл. 9 – Порівняльна характеристика методів маркетингових досліджень

Види маркетингових досліджень	Переваги	Недоліки
Кабінетні	Швидкість збирання інформації, невисока вартість, відносна простота	
Польові	Конкретність, цільовий характер; контрольованість процесів збирання інформації	Велика вартість і тривалість процесу збирання інформації
Пілотні	Безпосередня участь дослідника в маркетингових процесах	Велика вартість, суб'єктивність суджень експертів
Панельні	Безпосередній контакт зі споживачем	Суб'єктивність суджень споживачів
Метод фокус-груп	Безпосередній контакт зі споживачами; невимушеність спілкування	Надто загальний характер отриманої інформації
Ділові контакти	Безпосередній контакт із суб'єктами ринку	Можливість отримання недостовірної інформації

Для визначення того, хто саме виконуватиме маркетингові дослідження, ураховують такі чинники:

- вартість дослідження (що дешевше?);
- наявність досвіду та відповідної кваліфікації персоналу;
- знання технічних особливостей продукту;
- наявність спеціального обладнання;
- можливість збереження комерційної таємниці;
- швидкість виконання.

Для прийняття маркетингових рішень менеджер повинен володіти необхідною інформацією. Остання мусить бути якісною, повною, актуальною, корисною, доступною. Наявність високоякісної інформації дає фірмі: змогу одержувати конкурентні переваги; знижувати рівень ризику; реагувати на зміни в навколишньому середовищі. Тенденції змін макроекономічних факторів (доходу споживачів, демографічної ситуації, соціально-культурних умов, інфраструктури ринку, а також темпи науково-технічного прогресу, законодавче регулювання економічної діяльності та вплив суспільних інститутів на процеси, які відбуваються в країні) надають певні можливості або, навпаки, загрожують існуванню фірм. Вивчення впливу цих факторів є передумовою зваженого прийняття рішення про вибір ринків, на яких працюватиме фірма.

Кон'юнктурні дослідження – це безперервний збір, аналіз та обробка інформації про стан економіки, ринку товарів (послуг), виявлення особливостей і тенденцій їх розвитку.

Оскільки конкретний ринок товарів (послуг) розвивається не ізольовано, вивченню кон'юнктури передують аналіз загальноекономічної ситуації в країні (криза, депресія, піднесення). Далі вивчаються кон'юнктуротворні фактори:

- фактори, які діють постійно (науково-технічний прогрес, рівень монополізації, державне і міждержавне регулювання, стан інформаційних систем, валютна й кредитно-грошова система, енергетичні й екологічні проблеми);
- фактори, що діють тимчасово або випадково (сезонність, політичні й соціальні конфлікти, стихійні лиха).

Загальна мета аналізу – спрогнозувати можливий вплив кон'юнктуротвірних факторів на розвиток конкретного ринку товарів (послуг).

Показники кон'юнктури ринку поділяють на три групи:

- показники матеріального виробництва (абсолютні-натуральні й вартісні; відносні – індекси, темпи зростання тощо);
- показники попиту на товари (послуги), серед них місткість ринку, частка ринку, частка ринку фірми та ін.;
- ціни.

Інформаційна система маркетингу (ІСМ) являє собою безперервно діючу і взаємозв'язану систему людей, обладнання, комп'ютерної техніки, методів збору інформації, її обробки, аналізу, оцінки і прийняття рішень маркетингового планування, організації та контролю.

Важливою складовою ІСМ є оперативна інформаційна система, до якої належить:

- система внутрішньої звітності (показники збуту, витрат, обсягу матеріальних запасів, фінансової заборгованості тощо);
- джерела і методичні засоби, за допомогою яких керівництво фірми одержує регулярну інформацію, про те, що відбувається в навколишньому середовищі;

- підсумки маркетингових досліджень, які потрібні для вирішення проблем, що стоять перед фірмою.

Умовно постійною базою ІСМ є дані про структуру підприємства, характеристики продукції, нормативи, стандарти, математичний апарат обробки необхідної інформації, форми документів тощо.

Маркетингова інформація буває первинною та вторинною. Переваги та недоліки первинної та вторинної інформації наведено в табл. 10.

Табл. 10 – Порівняльна характеристика первинної та вторинної інформації

Вид інформації	Переваги	Недоліки
Первинна	Цілеспрямованість, конкретність, відповідність ухваленій методології збирання інформації, надійність	Велика вартість, велика тривалість збирання інформації, потреба у висококваліфікованих інтерв'юерах, складність спеціальної підготовки таких
Вторинна	Низька вартість, швидкість отримання, достатня кількість, комплексність	Надто загальний характер, інформація може бути застарілою, невідома методика її збирання та надійність джерела інформації

Запитання для самоконтролю:

- 1) В чому сутність та значення маркетингових досліджень?
- 2) Види маркетингових досліджень
- 3) Структура маркетингових досліджень
- 4) Сутність та склад ІСМ
- 5) Що таке кон'юнктурні дослідження?
- 6) Порівняльна характеристика маркетингової інформації.

Література: [8,9,13,17-19].

Тема 8. Товарна політика

План:

- 1) Сутність маркетингової товарної політики
- 2) Структура маркетингової товарної політики
- 3) Сутність категорії «товар»
- 4) Життєвий цикл товару та його етапи

Маркетингова товарна політика — це комплекс заходів зі створення й управління продукцією підприємства для задоволення потреб споживачів та досягнення підприємством власних цілей. Традиційно ця політика становить

основний зміст маркетингової діяльності, бо коли підприємство не виготовляє корисних споживачам товарів чи не надає послуг, воно стає непотрібним.

Структуру маркетингової товарної політики зображено на рис. 17.

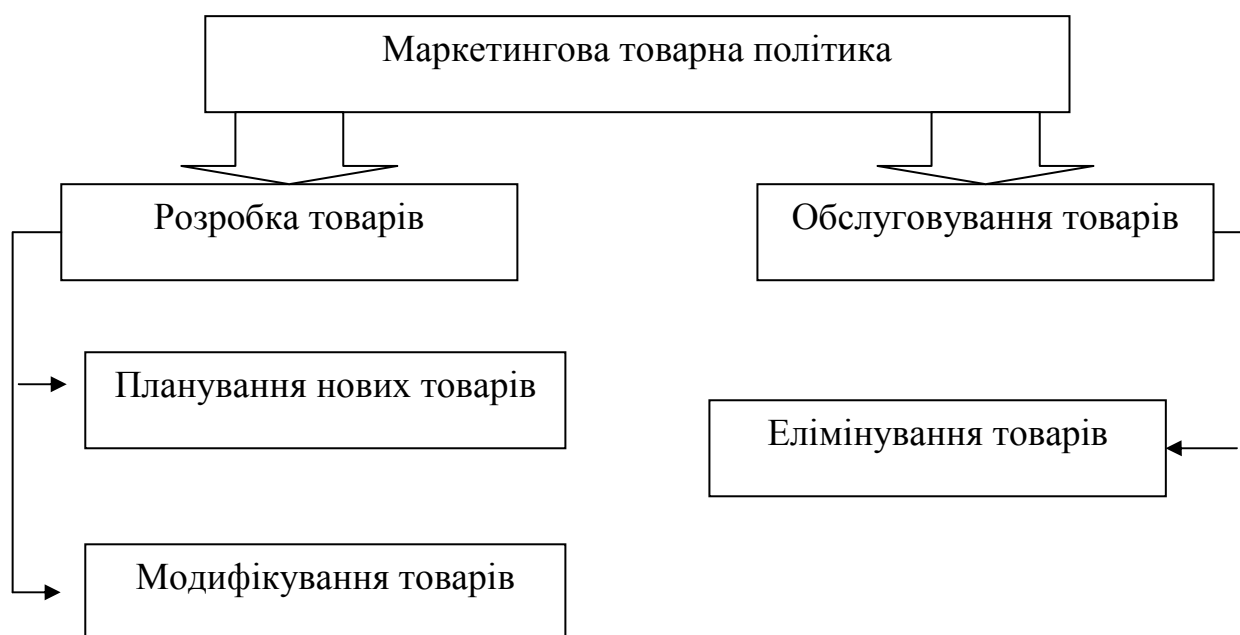


Рис. 17 – Структура маркетингової політики

Найважливішою частиною маркетингової товарної політики є **розробка товарів**. Це поняття передбачає або планування (створення) нових товарів, які дадуть змогу підприємству вийти на нові ринки чи розширити існуючі, перемогти конкурентів, отримати відповідні доходи і прибутки, або **модифікування** існуючих товарів, тобто зміну їхніх властивостей та характеристик, що уможливить постійне привернення до них уваги споживачів і як результат — збереження протягом тривалого часу обсягів збуту і доходів.

Обслуговування — це забезпечення сталості відповідних характеристик товарів, їхньої відповідності встановленим стандартам. Основним у цій частині маркетингової товарної політики є контроль за якістю продукції, своєчасне інформування виробництва про необхідність її поліпшення, проведення заходів зі збереження характеристик товарів під час товарного руху та збуту.

Елімінування — це процес зняття застарілого (такого, який перестав користуватись достатньо активним попитом) товару з виробництва і ринку. Основне завдання цієї частини маркетингової товарної політики — оптимізувати процеси усунення з ринку застарілих товарів, тобто своєчасно відмовитись від їх виробництва, узгодити витрати підприємства на виробництво і збут товарів, попит на які постійно спадає, зі зменшенням доходів від їхнього продажу, котрі поки ще наявні і на котрі можна розраховувати принаймні в найближчому майбутньому.

З погляду маркетингу, **товар** (фізична одиниця або процес) — це сукупність матеріальних і нематеріальних характеристик, які пропонуються для

задоволення потреб і забезпечують очікувані вигоди як для споживачів, так і для товаровиробників. Для товаровиробників вигода від товару полягає в отриманні доходів та прибутку, або в досягненні інших ринкових цілей у тому разі, зрозуміло, коли товар буде проданий. Для споживачів **товар** — це сукупність властивостей, яка здатна задовольняти їхні потреби, розв'язувати певні конкретні проблеми.

Отже, маркетинг розглядає товар передовсім як мультиатрибутивну річ (набір характеристик, властивостей, параметрів, тощо). Найпростіший підхід до розуміння концепції товару вбачає в ньому тільки набір фізичних параметрів. Однак Т. Левіт, наприклад, уважає, що товар, котрий розглядається як набір фізичних параметрів, навряд чи забезпечить очікувану користь. З огляду на це найпоширеніша маркетингова концепція товару (рис. 19) враховує очікування споживачів щодо різних його властивостей: фізичних, інформаційних, додаткових (умови поставки, сервіс тощо).

За Т. Левітом, існує також розширена концепція товару, яка включає заходи, котрі допоможуть товару перевершити очікування споживачів, а отже, забезпечити для них додаткову цінність. Усе це створює потенціал товару або все те, що може привабити споживача чи допомогти підприємству втримати його як свого клієнта.

Згідно з концепцією Ф. Котлера товар розглядається як п'ятирівнева система. Кожен рівень підвищує споживчу цінність товару. Усі разом вони створюють ієрархію споживчої цінності.

Перший рівень становить основу будь-якого товару, бо є тією ключовою цінністю, тобто основною послугою чи перевагою, яку купує споживач. Наприклад, покупець автомобіля, як правило, заінтересований у тому, щоб отримати засіб пересування (бажано престижний), а не просто впорядковану сукупність металевих, пластмасових та інших деталей.

Другий рівень — це основний товар, тобто набір тих чи інших його функціональних характеристик.

Третій рівень — очікуваний товар (набір характерних ознак, котрі споживач очікує отримати, і умов, за яких він погоджується придбати товар).

Четвертий рівень — поліпшений товар (що перевершує за ознаками реальні очікування споживачів).

П'ятий рівень — потенційний товар (наявні можливості поліпшення товару в майбутньому).

Споживчі товари (товари широкого вжитку) поділяють на: товари повсякденного попиту (хліб, вода); товари попереднього вибору, які купують не часто (меблі, квартири); товари особливого попиту (престижні марки автомобілів); товари пасивного попиту (послуги страхування) та ін.

Товари виробничого призначення залежно від характеру й ролі в технологічному процесі поділяють на такі групи: капітальне устаткування (будівлі, споруди); допоміжне устаткування (обладнання, інструменти); напівфабрикати, деталі, матеріали; виробничі послуги (ремонт, лізинг); розподільчі послуги (комерційні, транспортні); професійні послуги (інформаційні, фінансові, банківські); громадські (освітні) послуги.

Кожний товар має певну споживчу цінність. Виділяють три рівні факторів, за якими споживач оцінює товар:

1. Товар за задумом виробника. Це рівень, на якому конкурують товари-замінники, що задовольняють певну потребу.

2. Товар у реальному виконанні. Кожен товар має свої ознаки якості, властивості, дизайн, марочну назву, упаковку.

3. Товар з підсиленням. У цьому випадку передбачається надання споживачеві додаткових послуг, сервісу (гарантія, монтаж, доставка).

Конкурентоспроможність товару – це сукупність якісних і вартісних характеристик, що забезпечують задоволення конкретної потреби на ринку аналогічних товарів, які пропонуються фірмами-конкурентами. Виробники продукції турбуються про різноманітність і асортимент товарів.

Асортимент – це група товарів, спільність яких обумовлена функціональними й фізичними властивостями або іншими факторами. Сукупність асортиментних груп створює товарну номенклатуру.

Жоден товар не може довго зберігати свої позиції на ринку. Класична концепція життєвого циклу товару виходить з того, що будьякий товар, якими б винятковими властивостями він не володів, рано чи пізно витісняється з ринку краще зробленими товарами. **Життєвий цикл** товару ділиться на такі стадії:

1. Етап розробки товару;
2. Етап впровадження товару на ринку;
3. Етап зростання;
4. Етап зрілості;
5. Етап спаду.

Перший етап – формування ідеї; розробка і перевірка задуму; аналіз можливостей виробництва і збуту; розробка товару в реальному виконанні і випробування його в умовах ринку.

Етап впровадження – період появи нового товару на ринку і поступове збільшення обсягу продаж. Мета маркетингу – спонукати споживачів зробити пробні купівлі товару.

Етап зростання відбувається з моменту коли фірма починає отримувати прибуток (зростання обсягу продажу).

Етап зрілості – темпи приросту збуту товару уповільнюються, з'являється чимало конкурентних аналогів. Маркетингова мета – максимізація прибутку, стабілізація збуту.

Етап спаду – споживачі починають купувати нові товари, кількість конкурентів зростає, обсяги реалізації і прибуток знижуються. Товар починає вмирати. Фірма передбачає поступове зниження цін і зняття товару з виробництва.

Маркетологи зацікавлені в дослідженні й прогнозі життєвого циклу товару з наступних причин:

по-перше, коли виявляється, що цикл товару стає коротше, тобто є можливість внести корективи в технологію або організацію виробництва й, модифікувавши товар, продовжити його товарне життя;

по-друге, виробництво нової продукції вимагає більших інвестицій, а у виробника в потрібний момент їх може не бути, тому період потрібно прогнозувати;

по-третьє, правильно побудована концепція життєвого циклу товару дає можливість фірмі передбачати зміни в смаках і заздалегідь внести корективи у виробничі процеси;

по-четверте, дослідження життєвого циклу дозволяє виробникам знімати товари з виробництва, не чекаючи їхнього падіння, і поки конкуренти випускають товар, що вступає в останню стадію, вони починають виробництво нових товарів, зміцнюють своє фінансове становище й підвищують свою конкурентоспроможність;

у-п'ятих, аналіз життєвого циклу товарів дозволяє фірмам балансувати свої товарні асортименти, а також уникати посередницьких помилок, тобто купувати за високими цінами товари, попит на які різко падає.

Запитання для самоконтролю:

- 1) Розкрити сутність маркетингової товарної політики
- 2) Охарактеризувати структуру маркетингової товарної політики
- 3) Що таке конкурентоспроможність товару?
- 4) Вказати споживчі властивості товару
- 5) Охарактеризувати етапи життєвого циклу товару.

Література: [8,9,13,17-19].

Тема 9. Система товарообігу

План:

- 1) Сутність товарообігу (товароруху) в маркетингу
- 2) Фактори, що впливають на товарообіг (товарорух)
- 3) Види каналів товароруху
- 4) Організація збутової діяльності на підприємстві
- 5) Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємства

Під **товарообігом (товарорухом)** у маркетингу розуміється система забезпечення доставки продукції до місця продажу чи експлуатації (установки) в точно обумовлений час і з максимально високим, рівнем обслуговування. Організація товарообігу — це діяльність планування й контролю за переміщенням продукції від місць її створення до місць продажу з метою задоволення потреб споживачів і з вигодою для підприємства. Мінімізація витрат на організацію товарообігу при всій її принадності для підприємства ні в якому разі не може позначатись на рівні обслуговування.

Як вважає Ф. Котлер, рівень обслуговування визначається наступними факторами:

- швидкістю виконання замовлення й можливістю здійснення термінового постачання;
- готовністю прийняти назад доставлену продукцію, якщо в ній виявлено дефект, і в найкоротший термін замінити її чи компенсувати понесений споживачем збиток;
- добре організованою власною складовою мережею й достатнім рівнем запасів продукції за всією номенклатурою;
- високоефективною службою сервісу чи супроводу;
- конкурентоздатним рівнем цін за постачання продукції.

Жоден із цих факторів сам по собі не є вирішальним для того, щоб зробити власну систему товароруху відмінною, але всі вони тією чи іншою мірою впливають на неї, і нівелювання одного з них може порушити її нормальне функціонування й негативно позначитись на іміджі підприємства.

Перед кожним керівником підприємства в процесі організації товароруху завжди постає питання: займатись прямим продажем чи скористатись послугами посередників? Зрозуміло, що однозначної відповіді на всі випадки не буває, тому розглянемо основні переваги й недоліки кожного з варіантів.

Прямий збут (канал товароруху нульового рівня) не припускає наявності посередників, оскільки продаж продукції здійснюється безпосередньо споживачам на основі прямих контактів із ними. До них відноситься й реалізація продукції через власну торгову мережу та продаж за оголошеннями в ЗМІ. Цей варіант найчастіше використовується при реалізації продукції виробничо-технічного призначення і рідше — товарів народного споживання.

Непрямий збут (багаторівневий канал товароруху) має на увазі продаж продукції через посередників. Виділяють: одно-, дво- і тривірневі канали. Кількісною характеристикою каналу товароруху, поряд із довжиною, є його ширина — число посередників (оптових і роздрібних) на будь-якому етапі реалізації продукції підприємства (наприклад, число всіх оптових фірм, що закупають продукцію у виробника). Різновидами непрямого збуту є інтенсивний, селективний (вибірковий) і ексклюзивний.

Інтенсивний збут означає підключення до збутової програми всіх можливих торгових посередників незалежно від форми їхньої діяльності. Основна його перевага полягає в наявності щільної збутової мережі, а недолік — у тому, що наявність великого числа дрібних покупців ускладнює контроль за їхньою платоспроможністю та вимагає додаткових засобів на рекламу.

Селективний (вибірковий) збут передбачає обмеження кількості торгових посередників залежно від типу споживачів, можливості обслуговування й організації гарантійного ремонту й сервісного обслуговування продукції. Він використовується при реалізації технічно складної продукції, що вимагає спеціального обслуговування, забезпечення запчастинами та спеціально навченого персоналу.

Користуючись послугами посередників, завжди треба пам'ятати, що чим менше їх, тим більше шансів контролювати ситуацію та оперативно взаємодіяти з ними. Але з іншого боку — тим більша залежність підприємства від посередників, що може нанести в перспективі серйозний комерційний збиток. Не випадково на практиці використовуються різні змішані форми організації товароруху.

Не стало більше планового розподілу продукції за замовленнями і відтепер треба не просто шукати нових споживачів, але й ні в якому разі не відштовхнути вже наявних, що непросте в умовах неритмічного виробництва.

Розпочинаючи розробку стратегії збуту, необхідно усвідомити завдання, які стоять перед службою в рамках загальної концепції маркетингу підприємства та узгодити її з програмою стимулювання збуту.

У першу чергу розглядаються завдання, що стоять безпосередньо перед персоналом служби, на основі того, що головним критерієм оцінки ефективності її роботи слугує показник ступеня задоволення замовлень споживачів, який розраховується як відношення числа замовлень, що надійшли, до числа відпущених чи виконаних.

Збут розглядається як комплекс заходів, що починається з моменту виходу продукції за межі складального цеху до передачі її споживачу чи посереднику. Отже, успішність керування збутом нині багато в чому визначатиметься використанням комп'ютерних засобів обліку, контролю й руху виробленої продукції та фінансових коштів, що надходять після її оплати.

Прозорість інформації з обліку й руху продукції вже сама по собі стає головним і вирішальним фактором в організації всієї діяльності підприємства та, в першу чергу — служби збуту. Вона дає можливість не лише здійснювати оперативний контроль за дотриманням умов укладання договорів на постачання, але й робить також прозорою історію споживача. Остання необхідна тим виконавцям на підприємстві, що безпосередньо укладають договори на постачання з конкретними споживачами. Якщо ж до обов'язків виконавця входить оперативне відображення в базі термінів очікуваного надходження коштів від споживачів за укладеними ними договорами, то вона стає необхідною тим, хто займається плануванням фінансових потоків.

На великих підприємствах до вирішення цієї проблеми підходять комплексно, створюючи централізовані системи обробки даних. Однак необхідно розуміти, що сама по собі автоматизація збутової діяльності може виявитись марною, якщо не здійснюються відповідні зміни щодо планування й організаційної діяльності на підприємстві.

Канали розподілу - це сукупність фірм або окремих осіб, які беруть на себе право власності на товар чи послугу на шляху руху товарів від виробника до споживача. Канали мають дві характеристики: рівень каналу; ширина каналу.

Рівень каналу – будь-який посередник. Кількість рівнів визначає довжину каналу.

Деякі фірми надають перевагу **прямим каналам** розподілу (канал нульового рівня), коли фірма має свої торгові мережі, магазини, оптові бази і реалізує товари без посередників.

Ширина каналу – кількість посередників на кожному рівні каналу. Основні функції каналів розподілу:

- функції, пов'язані з угодами (закупівля товарів для перепродажу, продаж товарів);
- логістичні функції (обробка замовлень, зберігання продукції, сортування і комплектація, транспортування, підтримка запасів);
- функції обслуговування (торгове обслуговування споживачів, визначення цін і знижок, інформаційні послуги).

Діяльність опосередкованого збуту обумовлює:

- зменшення кількості контактів між учасниками обміну;
- зменшення витрат завдяки великого обсягу виконання робіт збуту і їх високого рівня (роботу виконують спеціалізовані на збуті фірми);
- розширення асортименту продукції.

Функції посередника виконують: ділери (від свого імені і за свій рахунок); дистриб'ютори (від чужого імені, за свій рахунок); комісіонери (від свого імені, за чужий рахунок); агенти і брокери (від чужого імені, за чужий рахунок). Треба знати функції і форми оптової та роздрібної торгівлі.

Основними показниками оцінки діяльності системи розповсюдження товарів є виконання норми збуту, підтримка середнього рівня товарних запасів, оперативність доставки товару замовникам, співробітництво у створенні програм стимулювання збуту, виконання плану підготовки і перепідготовки кадрів.

Запитання для самоконтролю:

- 1) Розкрити сутність поняття товарообігу (товароруху)
- 2) Канали товароруху, їх види, особливості
- 3) Описати організацію збутової діяльності на підприємстві
- 4) Вказати шляхи підвищення ефективності збутової діяльності.

Література: [8,9,13,17-19].

ГЛОСАРІЙ З МЕНЕДЖМЕНТУ:

Адміністрування - організаційно-розпорядча діяльність менеджерів, керівників та органів управління.

Акціонер - юридична чи фізична особа, яка купує акції фірми, тобто цінні папери, що дають право на отримання відповідної частини прибутку - дивіденду.

Антикризове управління - це система управлінських заходів по діагностиці, попередженню, нейтралізації, подоланню кризових явищ та їх причин на всіх рівнях управління організацією.

Апарат управління - це сукупність управлінців, які в межах певної організаційної структури управління здійснюють управлінські функції, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення та на засадах влади і лідерства впливають на підлеглих працівників.

Асоціація - договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатись у виробничу і комерційну діяльність будь-кого з її учасників.

Бізнес - підприємницька діяльність з метою отримання прибутку шляхом створення та реалізації продукції, робіт чи послуг; незалежна комерційна діяльність людини, що виступає для неї як спосіб існування.

Бюрократизм - формальне виконання посадових обов'язків або ухилення від них апаратом управління, адміністрацією чи службовцями.

Вертикальний поділ - у менеджменті поділ за рівнями виробничо-технологічної і управлінської ієрархії.

Відповідальність - це зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх позитивне вирішення. Фактично індивід укладає контракт з організацією на виконання певних завдань в обмін на отримання визначеної винагороди.

Відповідальність корпоративна - це відповідальність перед працівниками і засновниками підприємства щодо використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, енергетичних, інформаційних тощо), розподілу прибутків, висунення на керівні посади тощо.

Виконавська дисципліна - виконання наказів, розпоряджень, вказівок керівника, яке забезпечується кваліфікацією, досвідом, творчістю та ініціативою виконавців.

Виробнича структура організації - сукупність виробничих підрозділів і підрозділів забезпечення, взаємопов'язаних через виробничі процеси чи сукупність технологічно пов'язаних у процесі виробництва елементів (робоче місце - виробнича дільниця - цех - підприємство).

Виробниче середовище - сукупність внутрішніх змінних, які за допомогою процесу управління пристосовані до потреб організації.

Виробничо-господарська організація - основна ланка національної економіки, у якій відбувається первинне, безпосереднє поєднання факторів виробництва: землі, капіталу і праці.

Виходи системи управління - елементи системи управління, через які інформація та продукт функціонування виробничо-господарської організації надходять у навколишнє середовище.

Влада - бажання, послідовне намагання та можливість здійснювати реальний вплив на розвиток ситуації чи на поведінку інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, брати на себе відповідальність; можливість впливати на поведінку інших.

Влада в менеджменті - реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати її у визначеному напрямі.

Влада в організації - наявність відповідних повноважень, обмежене право розпоряджатися ресурсами організації і використовувати зусилля підлеглих з метою досягнення поставлених завдань.

Влада винагорода - це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється через застосування винагород, тобто використовується бажання підлеглих отримати цінну для них винагороду на виконанні дії чи певну поведінку.

Влада дисциплінарна - це різновид форм влади, який полягає у тому, що виконавець перебуває під впливом визначеного режиму робочого дня, графіка виконання робіт, положень та інструкцій щодо виконання своїх обов'язків, використання техніки, оснащення, меблів, а також зауважень, розпоряджень та наказів керівника.

Влада експертна - різновид влади, який полягає у володінні керівником спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби підлеглих.

Влада еталонна - це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей та здібностей керівника.

Влада законна (традиційна) - це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах традицій, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності.

Влада інформаційна - це різновид форм влади, який полягає у тому, що виконавець перебуває під впливом інформації, якою володіє керівник, і впевнений, що вона забезпечує прийняття необхідних управлінських рішень.

Влада примусу - це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється через страх втратити роботу, повагу, захищеність тощо.

Внутрішнє середовище організації - комплекс змінних параметрів, які характеризують ситуативний стан організації, формуються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища, процесів усередині організації і вимагають відповідних активних дій керівництва.

Гнучкість управлінських рішень - можливість внесення коректив чи прийняття нового рішення, вияву творчої активності виконавців, раціональної ініціативи, пошуку ефективних шляхів та засобів досягнення поставлених цілей.

Група неформальна - це група працівників, яка створюється спонтанно на засадах соціальної взаємодії, об'єднуючи людей за спільними інтересами, для

задоволення потреб у причетності, взаємодопомозі, взаємозахистні, тісному спілкуванні тощо.

Група формальна - це група працівників, яка створена з певною метою керівництвом організації і утворюється у результаті вертикального чи горизонтального поділів праці, діяльність якої свідомо планується, організовується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певних цілей.

Група цільова - це формальна група, яка об'єднує фахівців відповідної спеціалізації, що працюють для досягнення конкретних організаційних цілей.

Декодування інформації в процесі комунікації - перетворення символів переданої відправником інформації у формі, зрозумілій для одержувача.

Делегування - це передача знань і повноважень конкретній особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Децентралізація управління - делегування вищими рівнями управління нижчим рівням своїх повноважень та відповідальності.

Диверсифікація - одночасний розвиток кількох видів виробництва чи діяльності, розширення асортименту продукції, робіт чи послуг.

Директива - рішення про цілі перспективного розвитку окремих структурних підрозділів, підприємств, організацій, господарських систем і галузей.

Економічне планування - розроблення планів господарської діяльності, виражених певним переліком економічних показників.

Економічний аспект менеджменту - управління виробництвом з метою координації використання матеріальних і трудових ресурсів, необхідних для ефективного досягнення цілей.

Економічні методи менеджменту - засоби впливу, орієнтовані на економічні, індивідуальні і колективні інтереси людей.

Економічні стимули - чинники, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економіки на вирішення конкретних виробничо-господарських завдань відповідно до мети організації.

Елемент - це відособлена частка системи, що має специфічні властивості і особливе призначення.

Елементи комунікаційного процесу - невід'ємні взаємопов'язані складові, що формують комунікаційний процес.

Етика - норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою, або яких вимагає від неї оточення.

Ефективність менеджменту - результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.

Ефективність менеджменту організацій - загальний результат, наслідок дій, реалізованих у процесі управління функціонування в організації.

Ефективність менеджменту організаційна - організаційна результативність, яка характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття

управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо.

Завдання - це види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін. Передбачають роботу з предметами праці, знаряддями праці, інформацією, людьми тощо.

Завдання менеджменту - конкретизований у просторі й часі зміст мети менеджменту для окремих структурних підрозділів відповідно до їх функціонального призначення.

Завдання організації - способи реалізації цілей шляхом управління господарською активністю організації.

Загальні принципи менеджменту це правила, які регулюють діяльність систем менеджменту організацій загалом, відповідно до закономірностей менеджменту.

Задача - це передбачена робота, серія або частина роботи, яка повинна бути виконана наперед встановленим способом у чітко визначені строки.

Задача менеджменту - організація виробництва товарів і послуг з урахуванням попиту споживачів на основі існуючих матеріальних і людських ресурсів, забезпечення рентабельності підприємства, його стабільного фінансового положення.

Закони менеджменту - це сталі та незаперечні норми управління організаціями. Менеджмент базується на таких законах: спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, пропорційного розвитку систем управління часу, тощо.

Заробітна плата - це винагорода або заробіток, обраховані у грошовому обчисленні, який за трудовим договором роботодавець сплачує працівникові за роботу, яку виконано або має бути виконано.

Зміст процесу менеджменту - цілеспрямований вплив на стан елементів, що утворюють систему «організація».

Зовнішнє середовище організації - економічні, соціальні, технологічні, політичні й етичні елементи (чинники), які перебувають поза межами організації.

Інноваційний менеджмент - це управлінська діяльність, яка направлена на ефективне керування інноваційними процесами на макро- і макрорівнях, є одним із основних напрямів стратегічного управління організацією.

Інноваційний процес - це послідовність дій, в ході яких інновація визріває від досліджень і розробок нової ідеї або продукції до практичного її впровадження у виробництво.

Інноваційний потенціал - це міра готовності виконувати задачі, які забезпечують досягнення поставлених інноваційних цілей.

Інформація - відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються, події, явища, які отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв.

Інформація управлінська - дані, які споживач застосовує для активного впливу на виробничо-господарську систему, її регулювання та розвиток.

Категорії менеджменту - це основні, найбільш широкі і найзагальніші поняття науки про менеджмент, які формують її категорійний апарат, до якого відносяться такі поняття: організація, керуюча та керована системи організації, функції та методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво та ін.

Керівник - це особа, яка очолює організацію, її структурно відокремлений виробничий або функціональний підрозділ і наділена повноваженнями приймати рішення щодо розпорядження виділеними йому матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами.

Керівництво - вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій; право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.

Компетентність працівника - це рівень його загальної та професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються.

Комунікація - це обмін інформацією між людьми, за допомогою слів, букв, символів, жестів, через які висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра і взаємоприйняття поглядів.

Комунікативний процес - обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є усвідомлення повідомлень, що містять певну інформацію.

Комунікаційний процес - це процес обміну інформацією між двома і більше людьми з метою розв'язання певної проблеми.

Комунікація в менеджменті - обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію, і доводить їх до підлеглих теж у формі інформації.

Контроль - це процес забезпечення організацією своїх цілей.

Конфлікт - це відсутність згоди між двома або більшими сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами.

Криза - це вкрай загострене протиріччя в соціально-економічній системі організації, яке погрожує її життєдіяльності в навколишньому середовищі.

Критерії ефективності менеджменту - це результативність управлінської діяльності в організації, яка визначає якісні її сторони.

Ланка управління (менеджменту) - реальне первинне організаційне утворення керуючої системи (структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні менеджменту).

Лідер - особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями.

Лідерство - це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Менеджмент - це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління.

Менеджер - це найманий професійний управляючий, що не є власником підприємства; це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни в зовнішньому середовищі, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Мета менеджменту - забезпечення прибутковості чи дохідності діяльності організації на основі раціонального налагодження виробничого процесу і процесу управління, розвитку матеріально-технічної і технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу, власних і залучених коштів.

Метод - захід (прийом) або сукупність заходів (прийомів) у певній сфері людської діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення будь-якого завдання, виконання певної операції.

Методи менеджменту - це наукові засоби цілеспрямованого впливу на поведінку людини в організації або на трудовий колектив з метою досягнення поставлених цілей.

Методи менеджменту адміністративні - це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, завданням яких є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування організації.

Методи менеджменту економічні - це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, що обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях.

Методи менеджменту соціально-психологічні - це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію, базуються на суспільно-значущих морально-етичних категоріях, цінностях, виховані та покликані підвищувати трудову активність працівників і створювати відповідні соціально-психологічні умови для їх трудової діяльності.

Методи менеджменту технологічні - це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів.

Методи управління конфліктними ситуаціями - сукупність способів і засобів запобігання, а в разі їх виникнення - вирішення конфліктних ситуацій.

Місія - це основна, загальна ціль організації, яка чітко визначає причину її існування.

Мотив - це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином.

Мотивація - це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Мотивація до праці - внутрішні сили людини, що визначають рівень, напрям і наполегливість робочого зусилля.

Мотивування - вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонування себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Мотивування як функція менеджменту - стимулювання певної поведінки людини, зумовлене напруженням між потребами і можливостями їх задоволення.

Норма управління - це кількість працівників, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні менеджера.

Об'єкт менеджменту - процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій.

Об'єкт управління - елемент (група елементів) системи управління, який змінює свою поведінку під впливом суб'єкта.

Оперативне управління - періодичне або безперервне порівняння фактично одержаних результатів з планом і наступне їх коригування, яке забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану.

Операційна система - це система повної виробничої діяльності організації, яка складається з трьох підсистем: переробної, забезпечення, планування і контролю.

Операційний менеджмент - це управління виробничими процесами, за допомогою яких сировина перетворюється на товари та послуги.

Організація - це процес створення такої структури підприємства, яка надає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення загально поставлених цілей.

Організаційна структура - це сукупність підрозділів основного, допоміжного і обслуговуючого виробництва організації.

Організаційні принципи - сукупність правил і норм, які регулюють внутрішні взаємовідносини між керуючою та керованою системами, всередині організації.

Планування - вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Повноваження - це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її співробітників на виконання певних завдань.

Поділ праці в менеджменті - визначення спеціалізованих видів робіт і закріплення їх за управлінськими працівниками та їх групами.

Принципи менеджменту - це правила, основні керівні ідеї, норми поведінки і орієнтири діяльності управлінського персоналу, якими вони керуються і в рамках яких реалізуються цілі організації.

Процес контролю - це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю, спрямованих на досягнення найбільш ефективним способом поставлених цілей шляхом реалізації певних задач і застосування відповідних принципів, методів, технічних засобів і технології контролю.

Процес менеджменту - це послідовність певних завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

Регламентування - це процес встановлення сукупності правил, положень, які визначають порядок діяльності організацій, структурних підрозділів, окремих працівників.

Регулювання - це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розробки і впровадження відповідних заходів.

Рівні управління - це ієрархія управлінських посад: найвищий рівень управління інституційний: директор та його заступники, президент та віцепрезиденти та ін. Середній рівень управління - управлінський: начальник відділу, декан та ін. Найнижчий рівень управління - технічний: начальник дільниці, старший майстер тощо.

Самоконтроль - контроль працівником власних дій, операцій, виробленої продукції тощо.

Система - це внутрішньо організована сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що утворюють єдине ціле і спільно діють для досягнення поставленої мети.

Системний аналіз - це сукупність методологічних засобів і практичних прийомів, що використовуються для підготовки, обґрунтування і прийняття рішень із складних соціально-економічних, технічних, технологічних, кадрових, політичних та інших проблем.

Стратегічні альтернативи - це набір різних стратегій, які дозволяють досягти стратегічних цілей організації в рамках обраної базової стратегії та обмежених ресурсів.

Стратегія підприємства - це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкретних цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства.

Стратегічний менеджмент - це управлінська діяльність по опрацюванню і реалізації рішень, направлених на повне та ефективне використання наявних ресурсів, спрямованих на виконання завдань поставлених перед організацією на перспективу.

Стратегічне планування - це системний, аналітичний підхід, який аналізує бізнес і навколишнє середовище, як єдине ціле.

Стимул - зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети.

Стимулювання - це застосування по відношенню до людини стимулів, які діють на його зусилля, стоять перед організацією і включають відповідні мотиви.

Стиль управління - це сукупність характерних методів, прийомів і способів здійснення управлінської діяльності, форм взаємовідносин і особистої поведінки керівника до підлеглих, для досягнення цілей організації.

Структура організації - це логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних зв'язків, побудовані у формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації.

Структура управління - це упорядкована сукупність зв'язків між ланками і робітниками, зайнятими вирішенням управлінських задач організації.

Теорії мотивації - сукупність положень, принципів, законів, закономірностей, що відображають зміст та аналіз потреб людини, процес стимулювання, умови забезпечення ефективного мотивування та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення очікуваних результатів.

Теорія менеджменту - засіб організації знань і досвіду, спрямований на удосконалення практики управління за допомогою досліджень, емпіричної перевірки теоретичних принципів і методів та практичного оволодіння ними.

Технологія менеджменту - це послідовне протікання загальних функцій менеджменту (планування, організації, мотивації, контролю, регулювання), в результаті якого реалізуються конкретні функції менеджменту (управління виробництвом, фінансами, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо).

Управлінська інформація - це дані, які є об'єктом зберігання, передачі, перетворення і використовуються для активного впливу на регулювання виробничою діяльністю організації.

Управлінське рішення - це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту.

Управління стресами - це процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях його адаптації до стресової ситуації, усунення джерел стресу і опанування методами їх нейтралізації.

Управляюча система - це сукупність органів управління і управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією і специфікою виконуваних функцій, а також сукупність методів управління, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.

Фактори впливу - це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують запланований результат.

Фінансовий менеджмент - це система управління фінансами організації, яка направлена на розвиток і удосконалення фінансових відносин шляхом постійного впровадження нових принципів, форм, структур і методів управління в цілях підвищення ефективності виробництва.

Функції менеджменту - це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які дозволяють здійснювати певний вплив на управлінський об'єкт в цілях досягнення поставленої задачі.

Функції організації - це комплекси дій і операцій, які здійснює організація як єдине ціле або делеговані нею працівники, у внутрішньому і зовнішньому середовищах задля функціонування та розвитку організації.

Ціль - це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого домагається досягти група, працюючи разом.

Якість управління - це ступінь відповідності поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматися при швидких змінах у внутрішньому і зовнішньому середовищах.

ГЛОСАРІЙ З МАРКЕТИНГУ:

Адаптивний продаж - Презентація продукту або послуги за гнучким сценарієм; окремий варіант презентації з позиції потреб клієнта.

Аналіз беззбитковості - Метод аналізу зв'язку між валовим доходом і валовими витратами з метою визначення рентабельності за різних обсягів виробництва та реалізації продукції.

Аналіз рентабельності - Метод вимірювання рентабельності продуктів компанії, клієнтських груп, збутових територій, каналів розподілу та обсягів замовлень.

Багатоканальний маркетинг - Процес змішування різноманітних каналів комунікації і доставки, які взаємно підсилюють залучення, підтримання і побудову відносин зі споживачами, що роблять вибір і купують на традиційному й віртуальному ринках.

Багатоканальні торговельні організації - Форма торгівлі, яка передбачає сполучення традиційних магазинних і немагазинних форм, таких як каталоги, телебачення й інтерактивна торгівля.

Багатомарочна стратегія - Стратегія виробника, яка передбачає використання індивідуальних марочних назв для кожного товару компаній.

Багаторинкова маркетингова стратегія - Стратегія адаптації маркетингової діяльності до ринку кожної країни, де представлена компанія.

Багаторівневий маркетинг - Система організації бізнесу та компенсацій за якої дистриб'ютор чи незалежний продавець може отримувати дохід не лише від особистого продажу продуктів і послуг, а й від продажу через мережу інших незалежних продавців, які були ним залучені та навчені для бізнесу.

Бажання - Форма прояву потреб, що складається під впливом знань покупця, його культурних та індивідуальних характеристик.

Бар'єри для виходу на ринок - Прийоми ділової практики та об'єктивні умови, що перешкоджають виходу на ринок нової компанії.

Бартер - Практика обміну продуктів і послуг на інші продукти і послуги без посередництва грошей.

Бенчмаркінг - Метод, суть якого полягає в тому, щоб зрозуміти, за рахунок чого інші організації роблять щось краще, ніж ваша компанія; мета – перейняти їхній досвід та наздогнати і/чи випередити конкурентів.

Бізнес-аналіз - Етап процесу створення нового товару, що включає: 1) визначення характеристик товару; 2) визначення параметрів маркетингової стратегії для його комерційної реалізації; 3) здійснення необхідних прогнозних фінансових розрахунків.

Бізнес-план - «Маршрутна карта» для організації, у якій розглядаються всі аспекти її діяльності.

Брокери - Це незалежні компанії чи фізичні особи, основне завдання яких: звести покупця і продавця разом для продажу.

Внутрішній маркетинг - Діяльність керівництва компанії, спрямована на створення зі співробітників команди односторонців, яка розуміє особливості процесу надання послуг, має відповідні навички, кваліфікацію та інші характеристики, необхідні для задоволення очікувань клієнта та формування його лояльності.

Генерування ідей - Етап процесу створення нового продукту, коли розробляються концепції можливих нових продуктів.

Гіпотеза - Припущення чи ідея про зв'язок двох чи кількох чинників або ймовірну подію у майбутньому.

Глибина товарної лінії - Різноманітність товарів однієї асортиментної групи (товарної лінії), якими торгує магазин або гуртова компанія.

Глобальна маркетингова стратегія - Стратегія стандартизації маркетингової діяльності, коли існують культурні подібності між країнами, й адаптації – коли культури між собою різняться.

Глобальний бренд - Бренд, який має однакову назву в багатьох країнах та однакові маркетингові програми, які централізовано координують.

Глобальні споживачі - Споживачі з різних країн чи регіонів світу, які мають схожі потреби і шукають схожі характеристики та вигоди продуктів і послуг.

Гнучкі (непікові) ціни - Зміна рівня ціни залежно від часу доби, дня тижня, місяця та сезону для зменшення амплітуди коливання попиту.

Графік беззбитковості - Графічне зображення результатів аналізу беззбитковості.

Групування - Процес, під час якого люди з однаковими споживчими потребами та схожою споживчою поведінкою об'єднуються в групи, що дає можливість передбачити їх майбутні покупки.

Демпінг - Продаж компанією товару в іншій країні за ціною, нижчою ніж на вітчизняному ринку (або нижчою за собівартість).

Диференціація товару - У широкому значенні – стратегія використання різних маркетингових дій, яку застосовує компанія, щоб споживач побачив відмінності та переваги конкретного товару порівняно з товарами конкурентів. У вузькому значенні – виробництво двох чи кількох варіантів товару для продажу різним сегментам ринку.

Економічне шпигунство - Таємне збирання компанією промислових і торговельних таємниць або прихованої інформації про своїх конкурентів.

Економічні чинники - Сукупність чинників, які визначають стан економіки у країні.

Ексклюзивний розподіл - Стратегія розподілу, за якої виробник продає свої продукти чи послуги на певній території лише через одного торговельного посередника.

Експеримент - Отримання даних через вплив на чинники за жорстко контрольованих умов з метою перевірки причинно-наслідкових зв'язків між ними.

Експорткування - Виробництво товарів в одній країні та продаж їх в іншій.

Етика маркетингу - Сукупність моральних принципів і цінностей, які впливають на дії та рішення суб'єктів маркетингової діяльності.

Життєвий цикл продукту - Чотири етапи ринкового розвитку продукту: виведення на ринок, зростання, зрілість і занепад.

Заключне тестування реклами - Перевірка готового рекламного повідомлення на предмет того, чи призводить воно до бажаних результатів у свідомості та купівельній поведінці представників цільового ринку.

Закріплення цін - Очевидна чи таємна угода між компаніями, які конкурують на ринку, про запобігання зниженню цін внаслідок конкурентної боротьби.

Зв'язки з громадськістю (public relations, PR) - Складник системи маркетингових комунікацій, покликаний впливати на погляди, ставлення й переконання споживачів, потенційних клієнтів, акціонерів, співробітників та інших зацікавлених груп щодо компанії та її продуктів чи послуг.

Зворотна логістика - Повернення матеріалів і товарів, що підлягають переробленню або повторному використанню, з місць споживання або використання в місця ремонту, переробки розподілу або утилізації.

Зворотний зв'язок - Потік комунікації, спрямований від утримувача до відправника, який показує, чи правильно було декодовано і сприйнято повідомлення.

Зворотний маркетинг - Зусилля організацій-споживачів, спрямовані на формування таких відносин із постачальниками, щоб продукти, послуги і можливості останніх відповідали потребам цих організацій-споживачів та їхніх клієнтів.

«Зелений маркетинг» - Концепція соціально відповідального маркетингу, що передбачає виробництво, реалізацію і використання продуктів, що не завдають шкоди навколишньому середовищу.

Змінні витрати - Витрати компанії, які змінюються прямо пропорційно до зміни обсягу виробництва товарів.

Знижка - Зменшення преїскурантної ціни, яке пропонує продавець покупцю як винагороду за дії, сприятливі для продавця.

Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) - Концепція створення системи маркетингових комунікацій, яка дозволяє здійснити інтеграцію окремих повідомлень для забезпечення послідовного і цілеспрямованого впливу на різні групи адресатів комунікації.

Інтенсивний розподіл - Стратегія розподілу, за якої виробник продає свої продукти чи послуги через якомога більшу кількість роздрібних торговельних точок на певній території.

Інтенсивність споживання - Показник, що свідчить про обсяг спожитого товару протягом певного часу чи прихильність покупців до певного торговельного закладу.

Інтерактивний маркетинг - Система комунікацій між покупцем і продавцем за допомогою комп'ютерних мереж, яка дає покупцеві змогу контролювати характер та обсяг отримуваної інформації.

Канал комунікації - Засіб передачі повідомлення утримувачу (наприклад, торговельний представник, засоби реклами чи зв'язки з громадськістю).

Канали прямого маркетингу - Маркетингові канали, що дають змогу споживачам отримувати інформацію і купувати товари безпосередньо у виробника з використанням каталогів, телефону, Інтернету, поштової розсилки, персонального продажу.

Кінцеві споживачі - Люди, що при дбали продукти або послуги для кінцевого споживання.

Колективний продаж - Використання команди спеціалістів для збуту продуктів чи надання послуг великим клієнтам.

Колесо торгівлі - Концепція, що описує, як на ринку з'являються нові форми роздрібної торгівлі, поступово стають відомими, підвищують якість обслуговування і прибутковість.

Комбінована торгівля - Продаж в одному магазині продуктів, що належать до непов'язаних між собою товарних ліній.

Комерційні гуртовики - Незалежні компанії, які використовують право власності для продажу товарів на ринку.

Комплекс «4І» (four I's of service: intangibility, inconsistency, inseparability, inventory) - Чотири специфічні характеристики послуг: невідчутність, непостійність якості, невіддільність від постачальника та нездатність до зберігання.

Комплекс маркетингу - Сукупність контрольованих чинників маркетингу (товар, ціна, просування, канали розподілу), що використовуються для задоволення потреб цільових сегментів.

Комплекс просування - Сукупність засобів просування (реклама, персональний продаж, стимулювання збуту та зв'язки із громадськістю), які компанія використовує для комунікації зі споживачами.

Комунікація - Процес передачі повідомлення, який передбачає наявність шести складників: джерела (відправника), повідомлення, каналу комунікації, утримувача, а також процесів кодування і декодування.

Конкурентна перевага - Унікальна сильна риса компанії, що виділяє її серед конкурентів завдяки якісним, часовим, вартісним та інноваційним показникам.

Конкуренція - Ситуація на ринку, що передбачає наявність компаній-суперниць, товари яких відповідають потребам цього ринку.

Консультативний продаж - Стиль продажу, коли торговельний представник зосереджується на визначенні проблеми клієнта і діє як експерт щодо її виявлення і вирішення; окремий варіант презентації з позиції потреб клієнта.

Концепція соціально відповідального маркетингу - Концепція, основна засада якої: задовольняючи потреби своїх клієнтів, організація має прагнути забезпечувати добробут суспільства в цілому.

Корисність - Вигода чи відчутна цінність, що виникає у результаті маркетингового обміну.

Корпоративна реклама - Реклама, що має на меті створення або підкріплення бажаного образу компанії, зміцнення довіри до неї та створення позитивної репутації.

Ліцензування - Контрактна угода, відповідно до якої одна компанія дозволяє іншій використовувати торговельну марку, патент, промисловий секрет чи іншу свою власність в обмін на відсоток від прибутку або фіксовану суму.

Логістика - Дії, спрямовані на організацію доставки товарів до споживача в певне місце і в певний час з мінімальними витратами.

Логістичний менеджмент - Практика організації ефективного з погляду витрат потоку сировинних матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції й супровідної інформації з точки походження до точки призначення, яка спрямована на задоволення споживчих потреб.

Логістичний провайдер - Компанії, що виконують частину або весь комплекс логістичних завдань, який зазвичай виробники, постачальники і дистриб'ютори здійснюють самостійно.

Макромаркетинг - Вивчення сукупного потоку продуктів і послуг країни з метою отримання вигоди для суспільства в цілому.

Макромаркетингове середовище - Сукупність чинників, які здійснюють зовнішній непрямий вплив на діяльність компанії, зокрема й маркетингову, але нею безпосередньо не контролюються.

Маржинальний аналіз - Зіставлення маржинальних витрат (додаткових витрат на певні маркетингові дії) і маржинальних доходів (доходів, отриманих внаслідок цих дій).

Маржинальний дохід - Зміна у валовому доході, отримана від продажу однієї додаткової одиниці продукції.

Маржинальні витрати - Зміна у валових витратах, отримана внаслідок виробництва і реалізації однієї додаткової одиниці продукції.

Маркетинг - Функція організації, яка включає сукупність процесів зі створення, просування і постачання споживчих цінностей на основі управління зв'язками із споживачами, внаслідок чого організація несе ризики та отримує вигоду.

Маркетинг «із дозволу» - Свідома згода споживачів отримувати рекламні оголошення електронною поштою, вибір яких здійснюється відповідно до бази даних покупця.

Маркетингова концепція - Узгодження цілей компанії та задоволення потреб споживачів.

Маркетингова стратегія - Засоби досягнення маркетингових цілей, що характеризуються певним цільовим ринком і маркетинговою програмою його освоєння.

Маркетингова тактика - Деталізовані повсякденні оперативні рішення, що мають принципове значення для успіху маркетингової стратегії.

Маркетингове середовище - Сукупність чинників, які впливають на маркетингову діяльність компанії, її сучасний стан і розвиток.

Маркетинговий канал - Сукупність компаній і окремих осіб, залучених до процесу переміщення товару від виробника до споживача.

Маркетинговий план - Письмовий документ – сукупність цілей і заходів маркетингу на конкретний період, що визначає цільові ринки, бюджет і конкретизує програму маркетингу.

Маркетингові дослідження - Аналітичний процес, що включає визначення проблеми, збирання та аналіз інформації, розроблення рекомендацій щодо поліпшення маркетингової діяльності організації.

Мікромаркетинг - Система маркетингових дій організації і розподіл її ресурсів для задоволення споживачів.

Мікромаркетингове середовище - Сукупність чинників, які впливають на маркетингову діяльність компанії, та вона сама здатна впливати на них прямо чи опосередковано.

Непрямий канал Маркетинговий канал, в якому між виробником і споживачами наявні посередники, що виконують різні функції.

Однорівневий маркетинг - Альтернативна багаторівневому маркетингу форма організації бізнесу прямого продажу, за якої дохід незалежного продавця формується насамперед за рахунок його особистого обсягу продажу.

Олігополія - Конкурентна ситуація, коли кілька компаній контролюють значну частину продажу в галузі.

Організації-споживачі - Виробники, торговельні посередники або державні установи, що купують продукти чи послуги для власного споживання або перепродажу.

Організації-покупці - Це виробники, посередницькі підприємства, державні установи, некомерційні організації, які купують продукти і послуги для власного використання або перепродажу.

Особистість торговельної марки - набір характерних ознак, які асоціюються з торговельною маркою.

Отримувачі - Споживачі, які читають, чують або бачать повідомлення, відправлене джерелом інформації у процесі комунікації.

Охоплення - Кількість осіб чи домогосподарств, які становлять аудиторію певного засобу масової інформації.

Панель - Вибірка споживачів чи магазинів, що регулярно підлягають опитуванню для визначення низки показників.

Партнерство у каналах - Укладання угод й узгодження дій між членами каналу щодо замовлень і дистрибуції товарів виробника.

Переконання - Суб'єктивне сприйняття споживачем якості товару чи торговельної марки за різними параметрами, що ґрунтується на особистому досвіді, рекламі й обміні думками з іншими людьми.

Перешкоди - Зовнішні чинники, які можуть перешкоджати ефективній комунікації, спотворюючи надіслане повідомлення чи інформацію, що надходить каналами зворотного зв'язку.

Поведінка споживача - Дії споживача під час купівлі й використання продуктів і послуг, включаючи інтелектуальні та соціальні процеси, які передують цим діям, а також відбуваються після них.

Повідомлення - Інформація, надіслана у процесі комунікації джерелом утримувачеві (адресату).

Подвійний розподіл - Метод обслуговування покупців, за якого компанія використовує два або кілька різних видів каналів розподілу для одного основного продукту.

Позиціювання - Розміщення на ринку продукції та самої компанії як такої (з погляду споживача), що відрізняється своїми якісними характеристиками від конкурентів.

Попереднє тестування реклами - Перевірка різних варіантів рекламного повідомлення з точки зору адекватності мотиву, форми і рекламного носія, здійснювана перед початком рекламної кампанії для створення остаточного варіанту реклами.

Посередники - Гуртово-роздрібні торговці, що купують і перепродують товари знову без будь-якого додаткового оброблення.

Послуга - Нематеріальний товар – авіаперевезення, фінансова консультація, телефонна розмова, тощо, яку організація надає споживачу за гроші або інші цінності.

Постійні витрати - Видатки компанії, які залишаються постійними і не змінюються залежно від кількості виробленої та реалізованої продукції.

Потреба - Нагальна потреба людини в їжі, одязі, житлі.

Презентація - Серцевина процесу персонального продажу, коли торговельний представник намагається перетворити потенційного покупця на клієнта, викликаючи у нього бажання придбати товар.

Персональний (особистий) продаж - Двосторонній потік комунікації між продавцем і покупцем, що має на меті вплинути на рішення про купівлю, яке приймає одна особа чи група осіб.

Прибуток - Винагорода, яку отримує комерційна організація за ризик, якого вона зазнає, пропонуючи продукт на продаж; залишок після вирахування валових витрат організації з валового доходу.

Прихильність до торговельної марки - Це позитивне ставлення до марки та постійне придбання цієї марки протягом тривалого часу.

Програма маркетингу - План, який комбінує складники комплексу маркетингу для надання товарів цільовому ринку.

Продавці-місіонери - Продавці, що прямо не приймають замовлення від покупців, а зосереджуються на ознайомленні з новими продуктами та їх просуванні.

Промисловий дистриб'ютор - Посередник між виробниками і споживачами, який зазвичай займається продажем, складуванням і доставкою повного товарного асортименту.

Промисловий маркетинг - Це маркетинг продуктів і послуг, покупцями яких виступають підприємства та організації, що використовують їх для виробництва інших, власного використання чи пере продажу некінцевим споживачам.

Прямий канал - Канал розподілу, в якому виробник і споживач взаємодіють один з одним без посередників.

Прямий маркетинг - Спосіб просування продукту, за якого використовується пряма комунікація зі споживачами.

Прямий продаж - Це метод реалізації продуктів і послуг кінцевому споживачу за межами стаціонарної роздрібною мережі шляхом їх індивідуальної презентації.

Рейтинг - Відсоток домогосподарств цільового ринку, які дивляться певну телепередачу чи слухають певну радіостанцію.

Реклама - Будь-яка платна форма неособистого представлення організації, товару чи ідеї від імені конкретного замовника.

Референтні групи - Люди, думка яких служить для споживача підґрунтям самооцінки або вироблення особистих поглядів і у такий спосіб впливає на його купівельну поведінку.

Ринкове тестування - Етап процесу створення нового товару, під час якого реальні продукти надаються потенційним покупцям у реальних умовах купівлі для визначення ступеня готовності покупців до купівлі.

Ринок (market) - Це сукупність людей, які бажають і можуть придбати певний товар.

Розроблення товару - Етап процесу створення нового товару, який передбачає втілення викладеної на папері ідеї товару в його прототип; включає виробництво, а також лабораторні тести і тести за участю споживачів.

Сегментація ринку - Розподіл потенційних споживачів на групи за відмінностями в їх потребах, характеристиках і поведінці.

Сегменти ринку - Групи споживачів, виявлені в процесі сегментації, які мають подібні потреби і характеристики та однаково реагують на маркетингові зусилля організації.

Синергетичний ефект - Підвищення споживчої цінності товарів за рахунок ефективнішого застосування маркетингових зусиль.

Ситуаційний аналіз - Аналіз минулого, сучасного і майбутнього стану організації з урахуванням її планів і чинників зовнішнього середовища.

Соціальна відповідальність - Сприйняття організацією себе як частини суспільства, перед яким вона відповідає за свої дії.

Спільна реклама - Засіб стимулювання збуту, орієнтований на торговельних посередників; рекламні програми, в яких виробник оплачує частину витрат роздрібного торговця на рекламування продуктів виробника і свого магазину.

Спільне підприємство - Підприємство, створене спільно іноземним інвестором і місцевою компанією, управління діяльністю якого вони здійснюють на партнерських засадах.

Споживча цінність - Унікальне поєднання вигод, які отримує цільова група покупців; включає якість, ціну, зручність, вчасну доставку, передпродажне і післяпродажне обслуговування.

Споживчий досвід - Загальна кількість взаємодій споживача з вебсайтом компанії, включаючи як звичайний перегляд першої сторінки, так і проходження стадії прийняття рішення про купівлю.

Споживчий сервіс - Це спроможність логістичного менеджменту задовольняти вимоги споживачів щодо строків і надійності поставки, зручності придбання й ефективності зв'язків.

Споживчі товари - Продукти, які купують кінцеві споживачі.

Сприйняття - Процес відбору, систематизації та інтерпретації інформації для створення усвідомленої картини навколишнього світу.

Ставлення - Засвоєна людиною схильність до стійкого вияву сприятливих або несприятливих реакцій на об'єкт чи клас об'єктів.

Стандарти якості ISO (International Organization for Standardization) - Міжнародні стандарти реєстрації та сертифікації системи управління якістю, що розроблені Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO).

Стимулювання збуту - Складова система маркетингових комунікацій; короткочасні заходи, спрямовані на заохочення споживачів до придбання продукту чи послуги.

Тариф - Податок уряду на продукти та послуги, що ввозяться до країни.

Телемаркетинг - Використання телефону і телевізора для взаємодії зі споживачами та здійснення прямого продажу.

Товар - Продукт, послуга чи ідея, що складається із сукупності матеріальних і нематеріальних характеристик, які задовольняють споживачів і купуються ними в обмін на гроші чи інші цінності.

Товари виробничого призначення - Товари, що використовуються у виробництві інших товарів і стають частиною кінцевого продукту.

Товари повсякденного попиту - Товари, які споживач купує часто і без особливих роздумів, витрачаючи на їх придбання мінімальні зусилля.

Товарна лінія - Група товарів, тісно пов'язаних між собою функціональним призначенням, спільним використанням, продажем одним і тим самим групам споживачів, розповсюдженням через ті самі канали збуту, що належать до визначеного діапазону цін.

Товарна номенклатура - Сукупність товарних ліній, які пропонує компанія.

Товарна реклама - Реклама, що зосереджується на просуванні товару; поділяється на інформаційну, переконувальну, нагадувальну.

Товарний знак - Юридично зареєстрована товарна чи фірмова марка. Широко вживаний синонім цього терміна – торговельна марка.

Торгівля - Обмін цінностями, що складається з усіх видів діяльності, які включають продаж, оренду та надання продуктів і послуг кінцевим споживачам для використання їх особисто, в родині або в господарстві.

Торговельна марка - Будь-яке слово чи засіб (зображення, звук, форма чи колір) або їх комбінація, що використовуються для того, щоб продукцію одного виробника можна було відрізнити від товарів конкурентів.

Торговельний баланс - Різниця між експортом та імпортом країни у грошовому вираженні.

Торговельні посередники - Гуртовий чи роздрібний торговець, який купує товари для перепродажу або сприяє реалізації цих товарів.

Точка безбитковості - Обсяг реалізації продукції, за якого валовий дохід дорівнює валовим витратам.

Транспортування - Забезпечення руху товарів ланцюгом постачань, основні види: залізниця, автоперевезення, повітряне перевезення, трубопроводи й морські або річкові перевезення.

Упаковка - Тара, в якій продукт пропонується на продаж і на якій міститься інформація про товар.

Фірмова марка - Офіційно зареєстрована фірмова назва, під якою компанія проводить свою економічну діяльність.

Фокус-група - Групове інтерв'ю з обмеженою кількістю респондентів, у ході якого ведучий (модератор) з'ясовує їхні думки про продукти чи послуги відповідно до заздалегідь розробленого сценарію.

Франчайзинг - Договірні відносини між компанією-франчайзером і компанією-франчайзі, за якими перша дає право другій займатися певним видом бізнесу під відомою маркою франчайзера і використовувати його оригінальну технологію.

Цільовий ринок - Коло покупців, на які організація спрямовує маркетингову програму.

Ціна - Гроші чи інша форма компенсації, які обмінюються на право володіти чи користуватися продуктом або послугою.

Цінова еластичність попиту - Відношення відсоткової зміни попиту до відсоткової зміни ціни.

Частка ринку - Відношення доходів від реалізації продукції певної компанії до сукупних доходів від реалізації продукції усіх компаній на товарному ринку (включно із самою компанією).

Чинники попиту - Чинники, які визначають міру готовності та здатності споживачів платити за продукти і послуги.

Чиста конкуренція - Конкурентна ситуація, коли багато продавців пропонують на ринку схожі товари.

Ширина товарної лінії - Різноманітність товарних ліній в асортименті магазину.

Якість - Сукупність властивостей і характеристик товару, які зумовлюють його здатність задовольняти потреби споживачів.

ROI-маркетинг (return on investment, ROI) - Відношення чистого прибутку після сплати податків до інвестицій, використаних для отримання прибутку.

SWOT-аналіз (SWOT analysis) - Скорочений варіант ситуаційного аналізу, оцінювання організацією своїх внутрішніх сильних і слабких сторін та зовнішніх можливостей і загроз (аббревіатуру SWOT утворено від перших літер англійських слів strength, weakness, opportunity, threat).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Акофф Р. Искусство решения проблем. – М.: Экономика, 1982.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ. – 1995. – 296 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989
4. Бальшаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.
5. Бил Гейтс. Бизнес со скоростью мысли. – М.: Эксмо-Пресс, 2001.
6. Бландел Р. Эффективные бизнес-коммуникации. Принципы и практика в эпоху информации.- СПб.: Питер, 2000.
7. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренев Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций.- М.: ИНФРА, 2002
8. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник для вузів. – К.: Лібра, 2002. – 384 с.
9. Герасимчук В.Г. Маркетинг: Теорія і практика: Навч. посібник для вузів. – К.: Вища шк., 1994. – 325 с.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учеб. пособие – М.: ЮНИТИ, 2000.
11. Дак Дж.Д. Монстр перемен. – М. : Альпина, 2002
12. Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке .- М.: ИНТЕР, 2002
13. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. – М: Прогресс, 1991. – 736с.
14. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підруч. — 2-ге вид., випр. і доп. — К. : Академвидав, 2007. — 464с.
15. Макаренко І.І. Конспект лекцій «Основи менеджменту й маркетингу»
16. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. –702 с.
17. Ноздрева Р.Б., Гречков В.Ю. Маркетинг. Учебник. М.: Экономистъ, 2003.
18. Павленко А.Ф. Маркетинг: Навч.-метод. посібник. –К.: КНЕУ, 2001. – 106с.
19. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг: Навч. посібник. – К.: Вища шк., 1994. – 256 с.

Навчальне видання

БОГДАН Наталія Миколаївна

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисциплін

**«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ»,
«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ - М2»**

(для студентів 3 курсу заочної форми навчання за напрямом підготовки 6.060101 – «Будівництво», спеціальності «Міське будівництво і господарство» та студентів 5 курсу заочної форми навчання спеціальності 7.06010107 – «Теплогазопостачання і вентиляція»)

Відповідальний за випуск *О. В. Васильєв*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *Н. М. Богдан*

План 2012, поз. 204Л

Підп. до друку 02. 07.2012 р.
Друк на ризографі
Зам. №

Формат 60x84/16
Ум. друк. арк. 6,0
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:
Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rektorat@ksame.kharkov.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 4064 від 12.05.2011р.