

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ,  
ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ  
ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ  
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»)*

Методичні вказівки до самостійного вивчення, виконання контрольної роботи та практичних завдань з дисциплін «Основи менеджменту і маркетингу», «Основи менеджменту і маркетингу – М2» (для студентів 3 курсу заочної форми навчання напряму підготовки 6.060101 «Будівництво», спеціальності «Міське будівництво і господарство» та студентів 5 курсу заочної форми навчання, спеціальності 7.06010107 «Теплогазопостачання і вентиляція») / Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; уклад.: Н. М. Богдан. – Х.: ХНУМГ, 2013. – 72 с.

Укладач: Н. М. Богдан

Рецензент: д. е. н. А. Є. Ачкасов

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту міського та регіонального розвитку, протокол № 2 від 3.09.2012 р.

## ЗМІСТ

стор.

<b>Вступ</b> .....	4
<b>Модуль 1. «Менеджмент і маркетинг як основа організації виробничо-господарської діяльності підприємств»</b> .....	5
<b>Тема 1.</b> Сутність та принципи основ менеджменту та маркетингу.....	5
<b>Тема 2.</b> Організації як об'єкт менеджменту.....	9
<b>Тема 3.</b> Технологія керівництва і лідерства.....	11
<b>Тема 4.</b> Сутність і класифікація методів менеджменту.....	14
<b>Тема 5.</b> Види організаційних структур управління.....	16
<b>Тема 6.</b> Інформаційне забезпечення системи управління.....	21
<b>Тема 7.</b> Техніка прийняття управлінських рішень.....	24
<b>Тема 8.</b> Ефективність управління організаціями.....	29
<b>Модуль 2. «Функції управління і маркетинг в умовах ринку»</b> .....	32
<b>Тема 1.</b> Функціональний склад системи управління.....	32
<b>Тема 2.</b> Планування як загальна функція управління.....	34
<b>Тема 3.</b> Організаційна діяльність.....	41
<b>Тема 4.</b> Мотивування.....	43
<b>Тема 5.</b> Контроль і регулювання.....	49
<b>Тема 6.</b> Маркетингові дослідження.....	53
<b>Тема 7.</b> Товарна політика.....	57
<b>Тема 8.</b> Система товарообігу.....	59
<b>Методичні рекомендації до виконання контрольної роботи</b> .....	62
<b>Завдання до контрольної роботи</b> .....	62
<b>Методичні вказівки до виконання практичних занять</b> .....	64
<b>Список використаних джерел інформації</b> .....	71

## 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.

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.

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).

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:

- **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.

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.

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, нераціональним 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.

**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).

#### **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?

**Джерела:** [2,4,8,9,10,13-19].

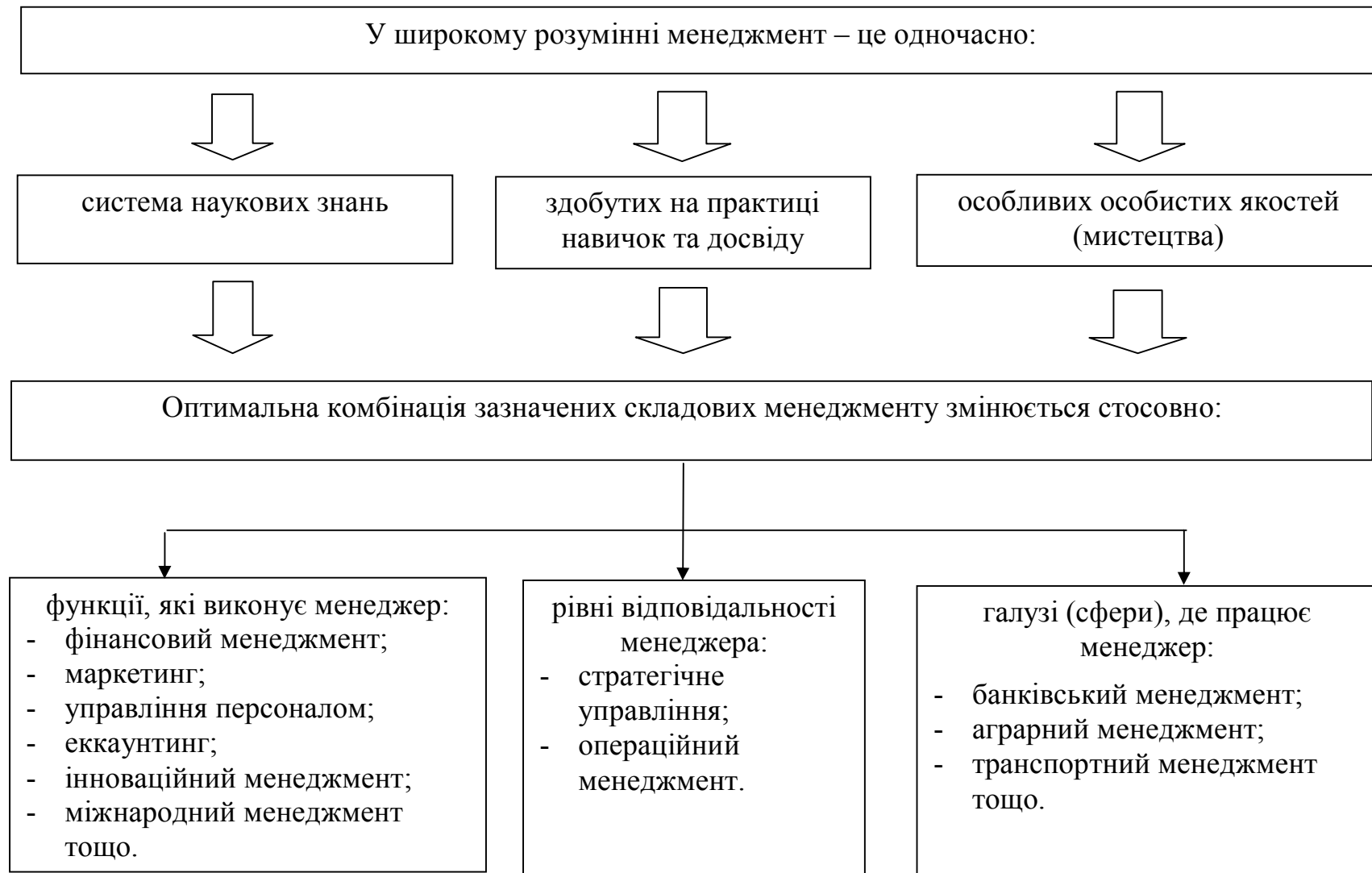


Рис.1 - Основні складові та сфери менеджменту



## 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.

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

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.



Рис.2 - Основні складові категорії «організаційна структура»

• **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.

**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.

Джерела: [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).

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

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

**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.



Рис. 3 - Ролі менеджера в організації

**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.

Конфлікти можуть бути:

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

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.); між-особові (ухилення, згладжування, примус, компроміс, вирішення конфлікту). Важливим є недоведення конфліктів до стресових ситуацій (stress від англ. - туго натягнути). **Стрес** – стан напруження, який виникає під впливом сильних емоційних, психологічних переживань, що може привести до важких хвороб. Щоб керувати підлеглими, менеджер повинен:

- оцінювати здібності, психо-фізіологічні 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.

**Джерела:** [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.

**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.

#### **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

**Джерела:** [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.

**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.

Теорія менеджменту виділяє два класи організаційних структур управління виробництвом:

1. **Бюрократичні** (механістичні) структури.
2. **Адаптивні** (органічні) структури.

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.

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.



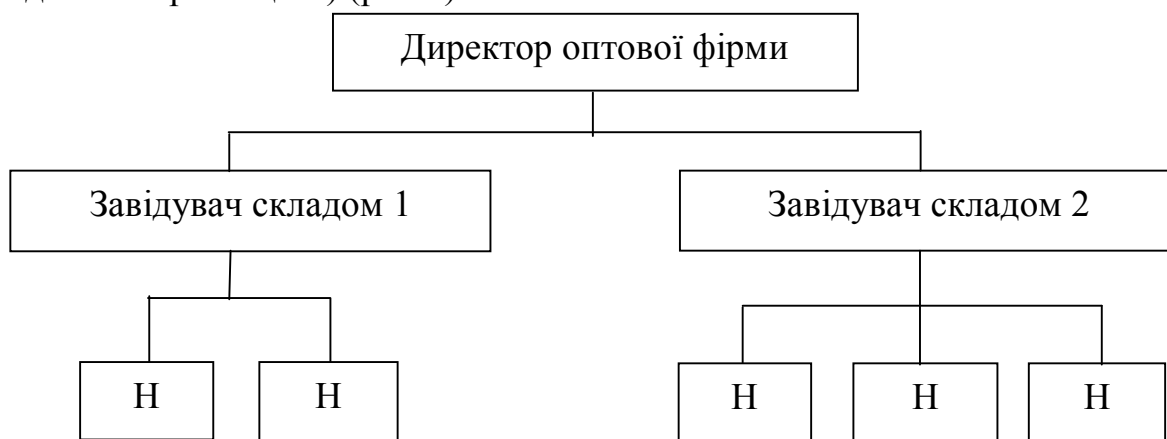
**Таблиця 1- Сильні та слабкі сторони ідеальної бюрократії**

<b>Сильні</b>	<b>Слабкі</b>
1. Такі елементи, як: - розподіл праці - ієрархія повноважень - використання правил - підбір кадрів за їх діловими якостями - звичайно підвищують ефективність 2. Бюрократична модель є основою для розуміння сутності процесу організації	Бюрократична модель є жорсткою, стабільною та негнучкою У кожній моделі не приймаються до уваги людські та соціальні процеси в організації Тезис щодо управління в дусі формальної безособовості не є реалістичним

Серед бюрократичних структур виділяють:

- лінійний тип організаційної структури;
- функціональний тип організаційної структури;
- лінійно-функціональний тип структури;
- дивізіональний 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.4).



*Рис. 4 - Принципова схема лінійної організаційної структури*

**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.5).

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

**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.6).

Найбільш відомі типи адаптивних організаційних структур такі:

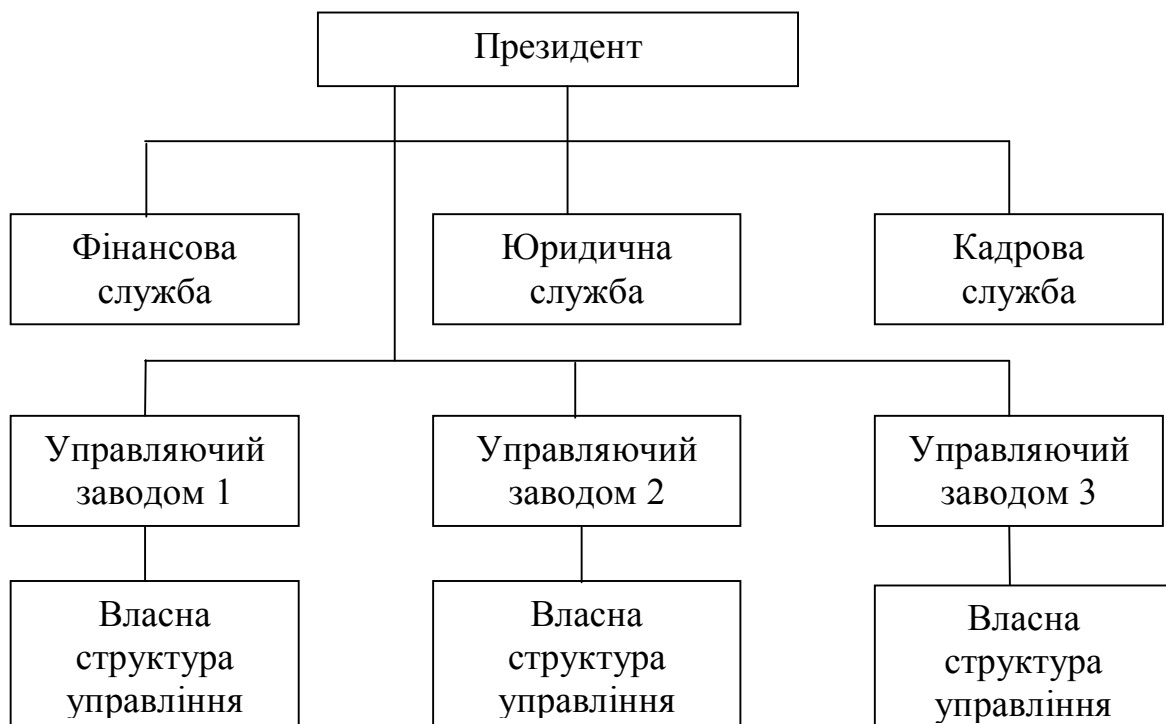
- матрична структура;
- конгломератна(змішана) структура.

**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.7).

**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



*Рис. 5 – Принципова схема функціональної організаційної структури*



*Рис.6 - Принципова схема дивізійної організаційної структури*



*Рис. 7 - Принципова схема матричної організаційної структури*

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 зворотнього зв'язку.

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.

**Джерела:** [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 сформувати мету, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати й прийняти рішення. Технологія управління є технологією переробки інформації.

Інформацію класифікують за різними ознаками:

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

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.

**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.

Усереднені 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 між-особових 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	Інтенації 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, несанкціоновано 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 попросити результати діяльності організації, створюючи альтернативні, часто більш швидкі та ефективні проти формальних, канали обміну інформацією.

За характером спрямованості розрізняють такі типи організаційних комунікацій:

- між-рівневі комунікації;
- горизонтальні або бокові комунікації;
- діагональні комунікації.

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.

**Джерела:** [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 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.

Найпростішою технологією прийняття рішень є **інтуїтивна**, яка у спрощеному схематичному вигляді представлено на рис. 8.



*Рис. 8 - Модель інтуїтивної технології прийняття рішення*

За інтуїтивної технології досвід прийняття рішень в аналогічних (подібних) ситуаціях, що накопичив даний суб'єкт управління й визначає саме рішення. Спрощена модель **раціональної** технології наведена на рис. 9.

У сучасній літературі з теорії прийняття рішень існують різні підходи щодо класифікації методів обґрунтування управлінських рішень. Один з найпоширеніших способів класифікації представлено на рис.10.

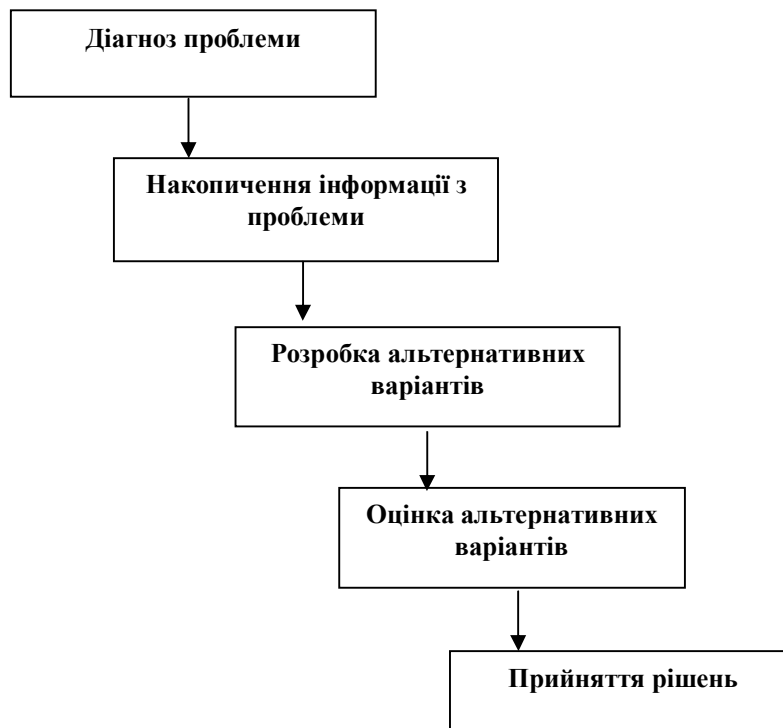


Рис. 9- Раціональна технологія прийняття управлінських рішень

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



*Рис. 10- Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень*

**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.

**Джерела:** [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.

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.

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.

**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.

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.

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.

### **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.

**Джерела:** [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.

#### **Запитання для самоконтролю:**

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

**Джерела:** [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.

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.

Можна дати таке визначення функції планування: **планування** – це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення.

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.

**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.

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.

**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.

**Таблиця 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

**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. Загально-корпоративна стратегія;
2. Стратегія бізнесу;
3. Функціональна стратегія.

У спрощеному вигляді процес розробки стратегії охоплює декілька етапів, які реалізуються в такій логічній послідовності (рис.11).



Рис.11 - 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 витратити 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.

**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).

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.

**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	

Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного **SWOT - аналізу**. **SWOT** - аббревіатура 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 максимально 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. 12).

	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. 12 - 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 зустрітися 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.

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 загально-корпоративної стратегії**

<i>Типи загально-корпоративних стратегій</i>	<i>Варіанти загально-корпоративної стратегії різних типів</i>
1. Стратегія зростання	1.1. За напрямками зростання розрізняють: а) Стратегію експансії: - захоплення ринку; - розвиток ринку; - розвиток виробництва б) Стратегію диверсифікації: - горизонтальна; - вертикальна; - центрована (споріднена); - неспоріднена; - конгломератна в) Стратегію інтеграції: - вертикальна інтеграція; - горизонтальна інтеграція; - інтеграція “вперед”; - інтеграція “назад”;
	1.2. За методами зростання розрізняють: а) стратегію внутрішнього росту; б) стратегію зовнішнього росту
	1.3. За темпами зростання розрізняють: 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: загально-корпоративний, 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 рис. 13.

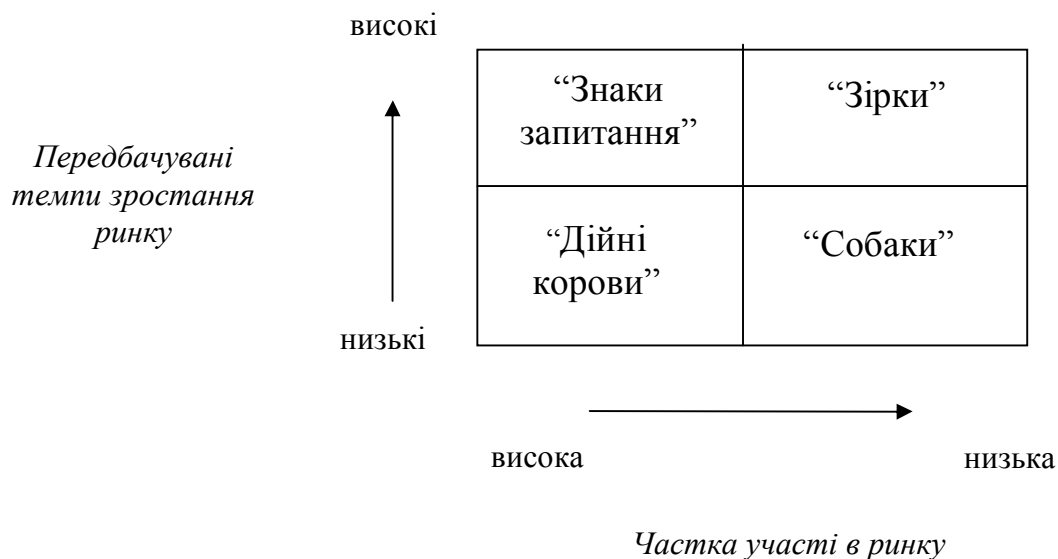


Рис. 13 - Інструменти вибору загально-корпоративної стратегії

(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) доїти «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;

#### **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.

**Джерела:** [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 менеджерів (**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.

**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).

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?

**Джерела:** [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.

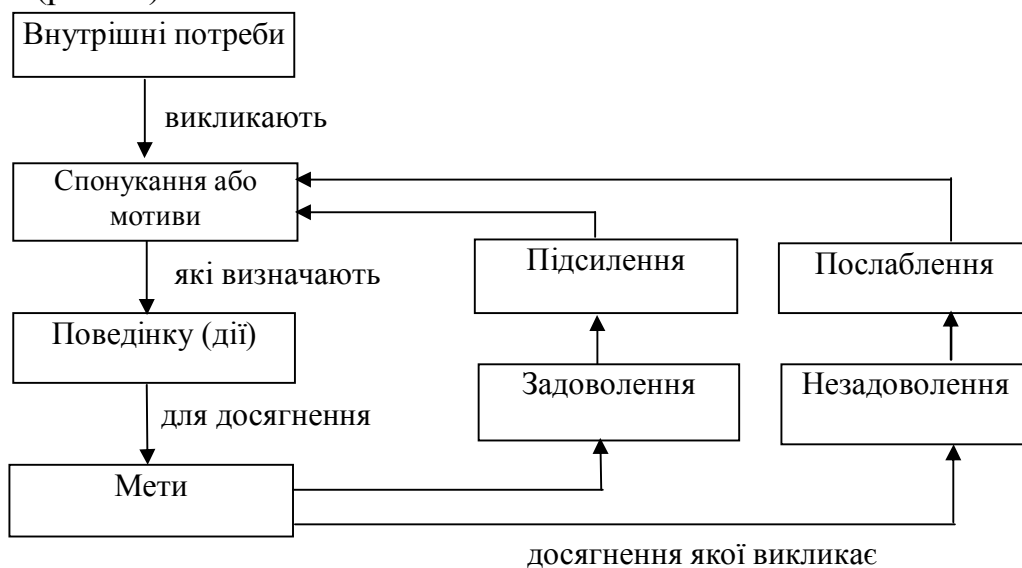
**Потреба** – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. При цьому потреби поділяють на:

- 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).

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.

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

Отже, спрощену модель процесу мотивації можна представити у вигляді такої схеми (рис.14).



*Рис.14 - 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 поводиться 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.15).



Рис.15 - Ієрархія потреб А.Маслоу

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.16).

- *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;

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;

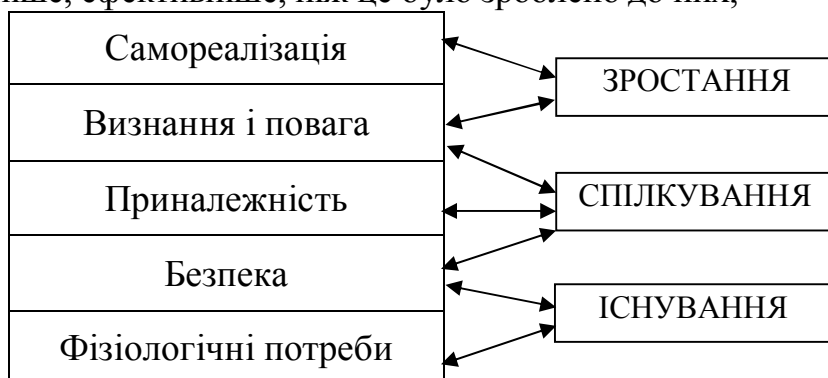


Рис.16 - Співвідношення ієрархії потреб в теорії А. Маслоу і теорії К.Альдерфера

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.

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. 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.17).

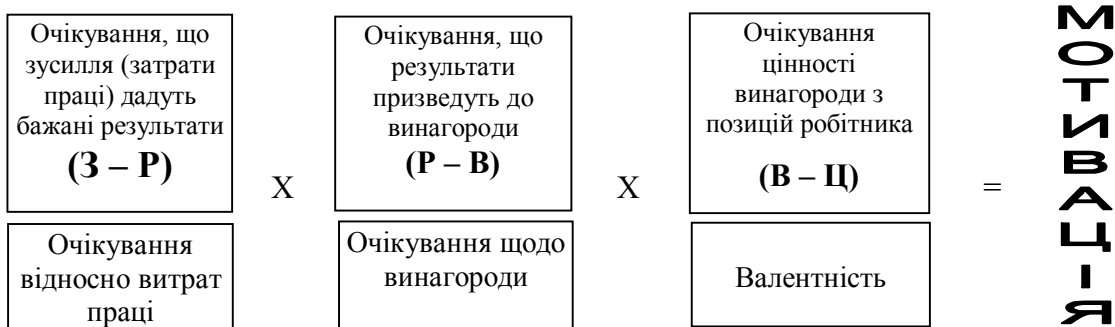


Рис.17 - Модель мотивації за В. Врумом

«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.18):

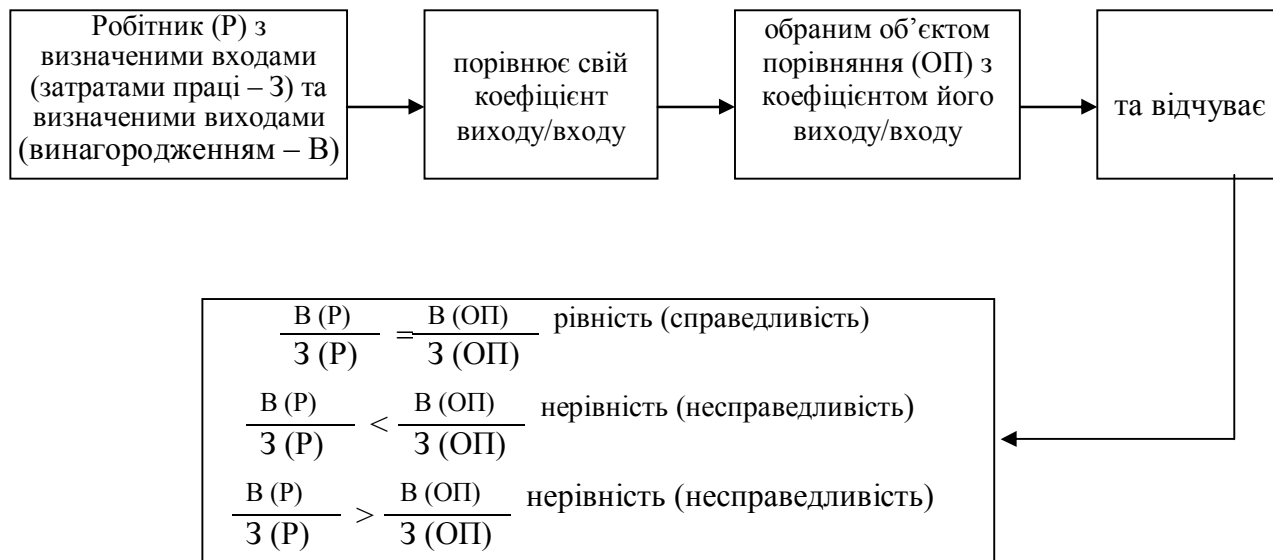


Рис. 18 - Сутнісна характеристика «теорії справедливості» Стейсі Адамса

- *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 виконувану 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).

**3. Модель Портера-Лоулера** являє собою комплексну теорію мотивації і включає в себе елементи теорії очікувань і теорії

справедливості. 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. 19).

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.

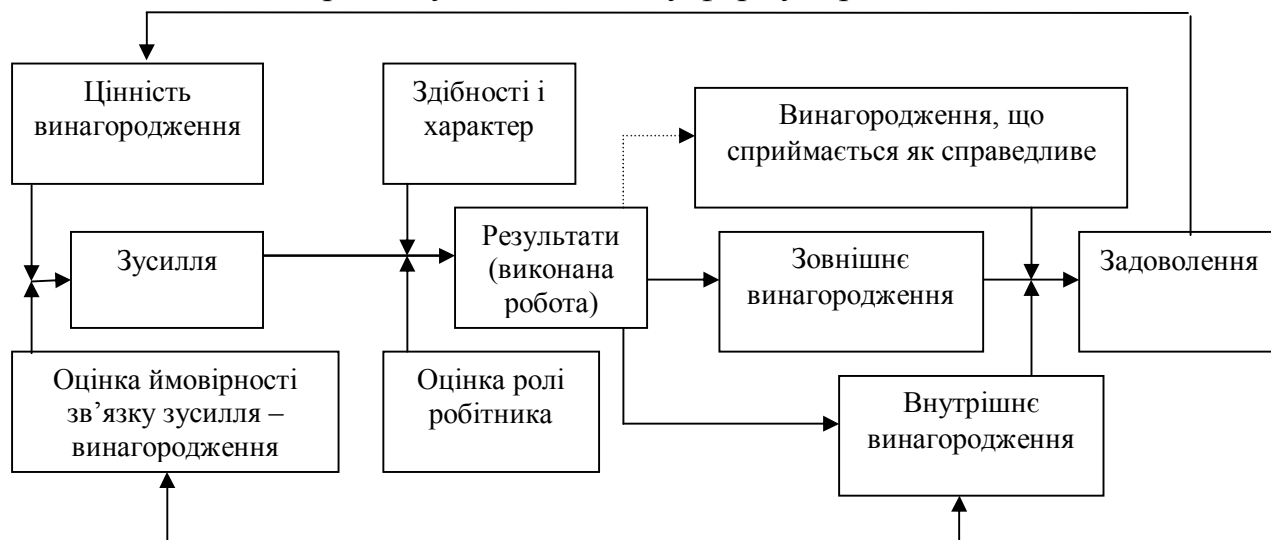


Рис. 19 - Модель Портера-Лоулера

#### 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.

Джерела: [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. 20, 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).

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

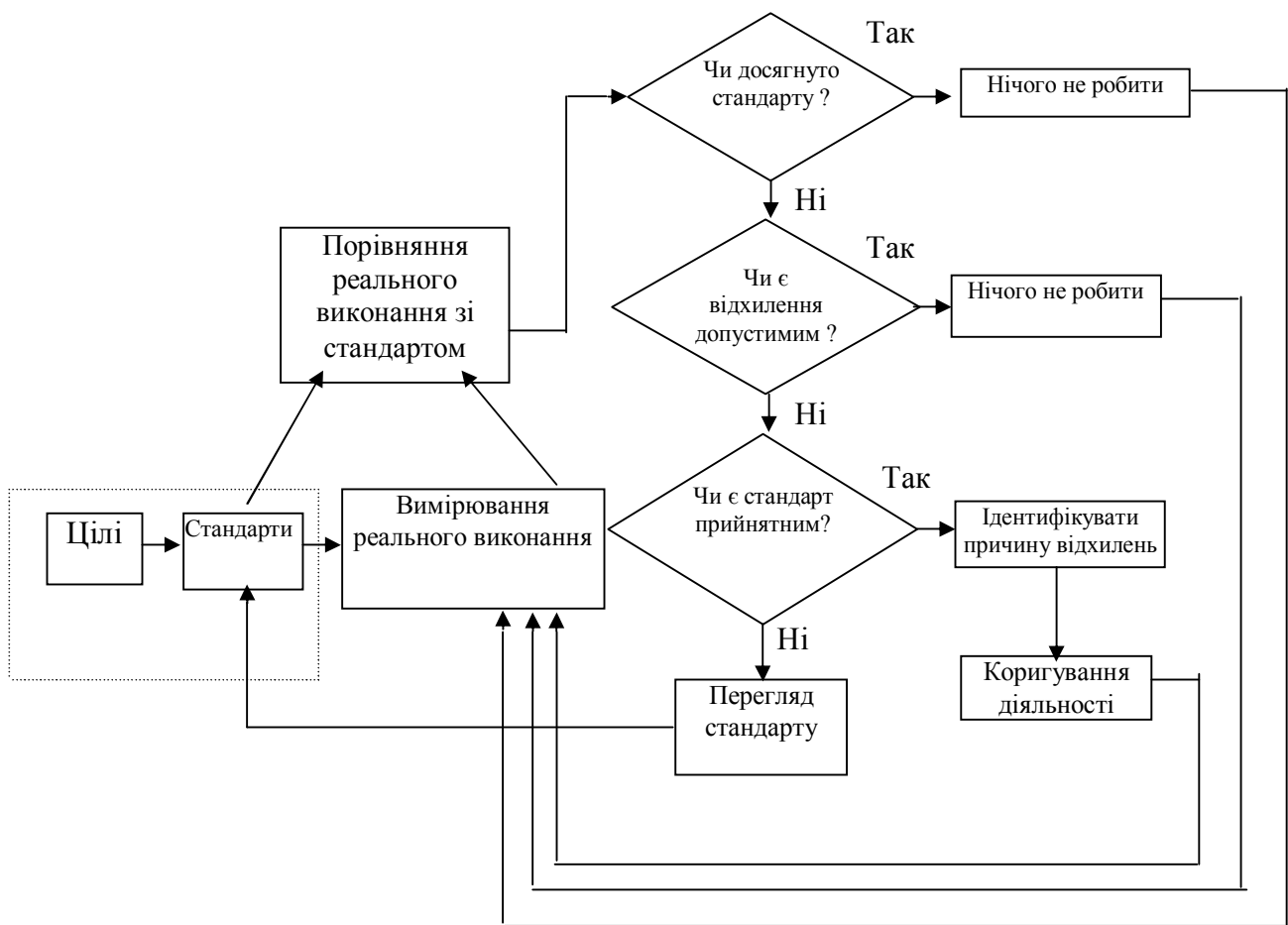


Рис.20 - Модель процесу контролю

**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 прийнятного (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 –

**Таблиця 8 - Класифікація систем контролю**

<i>Ознаки класифікації</i>	<i>Види систем контролю, що застосовуються</i>		
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)

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

*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.

**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 критерія, 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.

**Джерела:** [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 прогнози дослідження кон'юнктури ринку;
- визначення величини і динаміки попиту та пропонування товарів, співвідношення їх величин;
- розрахунок місткості ринку в цілому та його окремих сегментів;
- прогнози 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.

**Метод пробного продажу** (пілотні дослідження). Використовується за браком повної інформації або за неможливістю 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.

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.

**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.

Маркетингова інформація буває первинною та вторинною. Переваги та недоліки первинної творинної інформації наведено в табл. 9.

**Таблиця 9 – Порівняльна характеристика первинної та вторинної інформації**

<b>Вид інформації</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
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.

**Джерела:** [8,9,13,17-19].



## Тема 7. 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. 21.

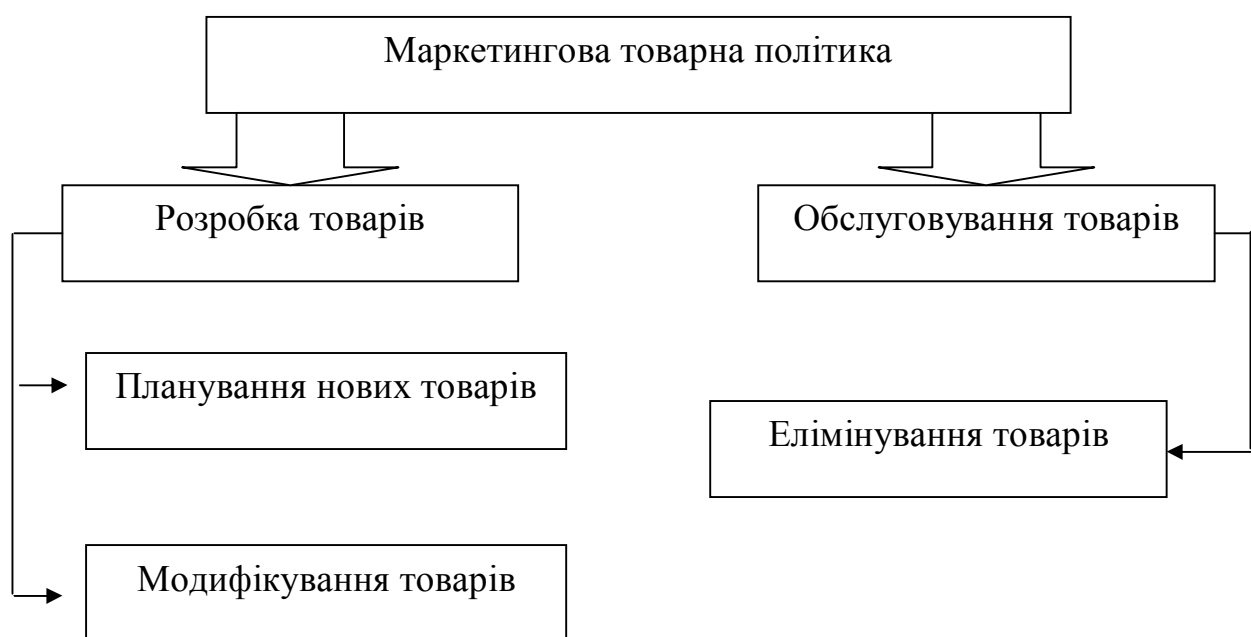


Рис. 21 – Структура маркетингової політики

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.

Згідно з концепцією Ф. Котлера товар розглядається як п'ятирівнева система. 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).

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 будь який 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.

#### **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.

**Джерела:** [8,9,13,17-19].

### **Тема 8. 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.

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 трирівневі 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.

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.

**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.

**Джерела:** [8,9,13,17-19].

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ**

### **Загальні вказівки**

Студенти повинні засвоїти основи теорії і практики менеджменту і маркетингу, сформулювати систему знань з управління в сфері менеджменту і маркетингу, вміти визначати стратегію і тактику ринкової поведінки суб'єктів господарювання, опанувати принципами управління на підприємстві, вміти знаходити оптимальні управлінські рішення.

Контрольна робота створена таким чином, що вона дозволяє здійснити контроль за теоретичним засвоєнням матеріалу, перевіряє вміння студентів самостійно мислити, а також вміння втілювати отримані знання при вирішенні практичних завдань. Тому дана контрольна робота являє собою комплексне завдання, що складається з 2-х частин: 2-х теоретичних, одне з яких – з менеджменту, а друге – з маркетингу та практичної частини.

При виконанні контрольної роботи студенти повинні знайти правильні відповіді на теоретичні запитання, знати основну термінологію з курсу, базові поняття й визначення, а також вміти застосовувати теоретичні знання для правильного вирішення практичних завдань контрольної роботи. Крім цього, при отриманні результатів практичних завдань слід проаналізувати отримані результати, а також обґрунтувати їх, дати розгорнуте пояснення і запропонувати заходи щодо поліпшення результатів, якщо вони не досить задовільні.

Завдання виконуються згідно з варіантом, по номеру залікової книжки. Тексти і критерії оцінювання завдань, а також список рекомендованої літератури з курсу викладені у даних методичних вказівках.

## **ЗАВДАННЯ ДО КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ**

### **Теоретична частина:**

#### ***Варіант № 1.***

1. Розкрити сутність поняття «маркетинг». Зміст і сутність маркетингу. Еволюція маркетингу. Теорії маркетингу, їх історичний розвиток і сучасний тенденції.
2. Сутність, цілі й структура організації. Одиниця організаційної структури.

#### ***Варіант № 2.***

1. Пояснити поняття життєвого циклу товару. Етапи життєвого циклу. Особливості життєвого циклу в різних галузях. Принципи маркетингової політики на кожному етапі життєвого циклу.
2. Еволюція теорії менеджменту. Тенденції розвитку менеджменту в сучасних умовах.

#### ***Варіант № 3.***

1. Дати характеристику видам маркетингової інформації. Інформаційна база, переваги й недоліки, область застосування первинної й вторинної маркетингової інформації.
2. Функції й види мотивації персоналу. Їхні переваги й недоліки. Сучасні тенденції в мотивації.

#### ***Варіант № 4.***

1. Розкрити сутність і значення торговельної марки. Перелічити й пояснити критерії вибору торговельної марки. Види торговельних марок. Дати характеристику єдиному фірмовому стилю.

2. Сутність стратегічного планування. Переваги стратегічного мислення в менеджменті. Вибір стратегії. Види стратегій.

#### ***Варіант № 5.***

1. Дати розгорнуте визначення ціни. Дати характеристику завданням маркетингу в сфері ціноутворення. Описати різні методи ціноутворення, дати їм порівняльну характеристику.

2. Основні функції менеджменту. Мета й завдання організації в сфері менеджменту.

#### ***Варіант № 6.***

1. Дати розгорнуте визначення стратегічному плануванню в маркетингу. Пояснити переваги стратегічного мислення. Місії й мета фірми в маркетингу. Вибір стратегії фірми.

2. Влада, види влади, їх переваги й недоліки. Влада, заснована на лідерстві.

#### ***Варіант № 7.***

1. Пояснити необхідність і значення сегментування ринку. Розкрити сутність сегментування. Дати поняття сегменту, цільовому ринку, цільовому таргету. Основні принципи сегментування ринку.

2. Сутність, цілі й структура організації. Одиниця організаційної структури.

#### ***Варіант № 8.***

1. Дати пояснення маркетинговій політиці розповсюдження товару. Указати й докладно описати канали руху товарів: їх структура, функції, учасники, мети.

2. Організація праці менеджера. Умови праці й оплати менеджера. Соціальна відповідальність і етика менеджера.

#### ***Варіант № 9.***

1. Дати характеристику рекламі як основному виду просування товару на ринок. Охарактеризувати види реклами. Перелічити й описати види рекламних каналів (носіїв), пояснити мотивацію вибору кожного з них.

2. Значення мотивації в менеджменті. Види мотивації. Особливості неекономічної мотивації.

#### ***Варіант № 10.***

1. Охарактеризувати мета, значення й функції маркетингового контролю. Дати характеристику типам маркетингового контролю. Пояснити поняття «ревізія маркетингу».

2. Основні функції менеджменту, їх сутність і значення. Мета й завдання менеджменту.

### Практична частина:

Визначити точку беззбитковості проекту, тобто критичний обсяг виробництва - обсяг, при якому підприємство досягне повної окупності інвестицій.

Результати отримати двома методами – розрахунковим і графічним.

Отриманий результат докладно пояснити, проаналізувати. В тому разі, якщо результат буде негативним, запропонувати заходи щодо прискорення окупності інвестицій.

#### Вихідні дані ( згідно варіанту ) :

Найменування	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обсяг виробництва (од.)	1200	1100	1300	1400	1150	1250	1450	1550	1500	1600
Ціна од. продукції (грн.)	30	25	27	32	24	22	34	35	29	36
Сума постійних витрат (грн.)	1600	1200	1400	1350	1250	1450	1500	1550	1100	1150
Змінні витрати на од. продукції ( грн. )	10	12	16	13	14	10	11	15	13	14

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

### Практичне завдання №1

**Тема: «Обґрунтування економічної доцільності реалізації проекту»**

#### Завдання №1.

**Мета:** Закріплення знань з питань беззбитковості проектів, визначення їх економічної ефективності.

Визначити точку беззбитковості проекту, тобто критичний обсяг виробництва - обсяг, при якому підприємство досягне повної окупності інвестицій. Результати отримати двома методами – розрахунковим і графічним.

Отриманий результат докладно пояснити, проаналізувати. В тому разі, якщо результат буде негативним, запропонувати заходи щодо прискорення окупності інвестицій.

#### Вихідні дані ( згідно з варіантом ) :

Найменування	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обсяг виробництва (од.)	1200	1100	1300	1400	1150	1250	1450	1550	1500	1600
Ціна од. продукції (грн.)	30	25	27	32	24	22	34	35	29	35
Сума пост. витрат (грн.)	1600	1200	1400	1350	1250	1450	1500	1550	1100	1350
Змінні витрати на од. продукції ( грн. )	10	12	16	13	14	10	11	15	13	17

#### Методичні рекомендації до виконання завдання:

Визначення критичного обсягу виробництва, тобто точки беззбитковості, визначає, при якому обсязі виробництва і реалізації продукції та в який момент часу підприємство окупить витрати на впровадження інновацій у виробництво. Точка беззбитковості показує той момент часу, з якого підприємство почне одержувати прибуток від впроваджених інновацій. Розрахунок точки



беззбитковості проводиться за допомогою порівняння витрат підприємства, ціни на продукцію та обсягу реалізації.

Усі витрати підприємства за ступенем впливу обсягів виробництва поділяються на постійні та змінні. Постійні витрати - це ті витрати, абсолютна величина яких із збільшенням чи зменшенням (тобто зміною) обсягів виробництва істотно не змінюється. До постійних належать витрати, пов'язані з обслуговуванням і управлінням виробничою діяльністю підприємства, а також витрати на забезпечення господарських потреб виробництва. Змінні витрати – це ті витрати, абсолютна величина яких змінюється згідно зміни обсягів виробництва. До змінних належать витрати на сировину та матеріали, напівфабрикати та комплектуючі, паливо та енергію, оплату праці основних робітників, відрахування на соціальні заходи а також інші витрати.

Обсяг реалізації розраховується множенням обсягу виробництва на ціну одиниці продукції. Точку беззбитковості знаходять двома методами: розрахунковим та графічним. Розрахунковим методом точку беззбитковості розраховують за допомогою формули:

$$T б = V пост / ( Ц од - В зм ), \quad (1)$$

де:  $V пост$  – постійні витрати на весь обсяг виробництва;

$Ц од$  – ціна одиниці продукції;

$В зм$  – змінні витрати на одиницю продукції.

Результат отримують у натуральних одиницях – тобто визначається кількість продукції, при реалізації якої витрати дорівнюють доходам і проект стає прибутковим, та у вартісному виразі – тобто визначається обсяг реалізації, при якому витрати дорівнюють доходам.

Графічним методом точка беззбитковості визначається за допомогою нанесення на одну систему координат трьох ліній: лінії виручки, лінії постійних витрат та лінії змінних витрат. Точка беззбитковості знаходиться на перетині лінії виручки та лінії змінних витрат.

## Завдання №2.

Визначити річний економічний ефект і строк окупності капіталовкладень для впровадження нововведень. Отримані результати проаналізувати і в разі негативних результатів запропонувати заходи щодо підвищення економічного ефекту.

### Вихідні дані ( згідно з варіантом ) :

Найменування	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Собівартість од. продукції до впровадж., грн.	25	24	22	20	21	26	29	27	23	28
Собівартість од. продукції після впровадж., грн.	22	21	19	15	18	20	22	25	22	23
Питомі капіталовкладення на од. до, грн..	15	16	13	18	14	12	17	22	19	24
Питомі капіталовкладення на од. після, грн.	18	18	19	22	16	18	19	24	25	28
Кількість запланованої продукції, тис. од.	250	220	240	280	180	320	260	340	290	350

*Методичні рекомендації до виконання завдання:*

Ефективність заходів – це відношення результатів до витрачених ресурсів. Головна ознака ефективності – це досягнення кінцевої мети – результатів виробничої діяльності з найменшими витратами.

Оскільки значна частина інновацій носить поліпшувальний характер, при визначенні економічного ефекту від їх впровадження порівнюють прибуток від цих заходів та витрачені на них кошти (капіталовкладення). Впровадження таких заходів сприяє зниженню виробничих витрат (тобто збільшенню прибутковості). Розрахунок економічної ефективності здійснюють за сукупністю показників річної економічної ефективності.

Річний економічний ефект визначається приведенням капітальних витрат до поточних протягом розрахункового періоду (року). При розрахунку річного економічного ефекту від впровадження заходів порівнюють величину додаткових капіталовкладень і економію собівартості продукції за рахунок впроваджених заходів:

$$E p = [ ( C1 + K1 \times E_n ) - ( C2 - K2 \times E_n ) ] \times B_{pr} , \quad (2)$$

де: C1 і C2 – собівартість продукції до і після впровадження заходів по втіленню нововведень; K1 і K2 - питомі капіталовкладення, потрібні на втілення інновацій, відповідно до і після втілення нововведень; E<sub>n</sub> – нормативний коефіцієнт ефективності, який показує рівень віддачі від капіталовкладень (як правило, в цілому по народному господарству для промислового устаткування дорівнює 0,15); B<sub>pr</sub> – річна кількість продукції, яку заплановано виготовити при впроваджених нововведеннях.

Величина економічного ефекту може бути більше 0, в разі, коли економія собівартості порівняно з додатковими капіталовкладеннями буде більше; = 0, в разі, коли економія собівартості буде дорівнювати додатковим капіталовкладенням; і буде менше 0 (тобто ефекту не буде), в разі, коли додаткові капіталовкладення будуть більшими, ніж економія собівартості.

Ще одним важливим показником є строк (термін) окупності капіталовкладень – тобто той проміжок часу, за який вкладені інвестиції в впровадження інновацій будуть окуплені. Строк окупності капіталовкладень визначається за формулою

$$T_{ок} = \frac{K1 - K2}{C1 - C2} , \quad (3)$$

де: – K1 і K2 - питомі вкладення до і після впровадження інновацій;

C1 і C2 – відповідно собівартість одиниці продукції до і після впровадження інновацій.

Формули, наведені вище, також використовуються для порівняльного розрахунку альтернативних варіантів, коли з кількох можливих варіантів капітальних вкладень обирають варіант з найбільшою величиною економічного ефекту та кращим (тобто найкоротшим) строком (терміном) окупності капітальних вкладень в інноваційний проект. Методика визначення порівняльної економічної ефективності капітальних вкладень заснована на порівнянні витрат по варіантах. Однак недоліком цієї методики є те, що критерієм для кращого варіанту є приведені витрати, а не прибуток, що найбільшою мірою відповідає вимогам ринкової економіки. Крім того, дана методика не може бути використана при обґрунтуванні капітальних вкладень, що направляються на поліпшення якості продукції, тому що поліпшення якості

продукції на підприємстві, як правило, веде до збільшення витрат виробництва продукції. Використання показника приведених витрат не дозволяє обирати кращий варіант, якщо кінцеві результати непорівнянні.

Відповіді на практичні завдання не повинні обмежуватися тільки розрахунками. Результати мають бути обґрунтовані і проаналізовані, їм слід дати розгорнуте пояснення, а в разі, якщо результати не досить задовільні, треба запропонувати конкретні практичні заходи щодо збільшення економічного ефекту, наближенні строку окупності та точки беззбитковості.

### ***Практичне заняття № 2***

#### **Тема: «Планування потреби в матеріалах за допомогою балансового методу»**

**Мета:** Закріплення навичок планування за допомогою балансового методу.

#### **Завдання 1.**

Визначити пріоритетність використання економічно обґрунтованих заходів у двох ситуаціях:

- а) при надлишку ресурсів;
- б) при недостатчі ресурсів.

Перша ситуація: скорочення обсягу виробництва, зниження цін, реклама, пошуки нових ринків, підвищення або зміна якості.

Друга ситуація: будівництво нових потужностей, придбання, впровадження передових технологій з метою зниження питомих витрат, пошук внутрішніх резервів зниження витрат (підвищення продуктивності), адміністративне скорочення обсягу виробництва.

*Методичні рекомендації до виконання завдання:*

Критерієм пріоритетності заходів з економічної точки зору в обох ситуаціях використати величину витрат на впровадження заходу та його результативність.

#### **Завдання 2.**

Скласти баланс потреби в хлорі й визначити кількість засобів, які необхідно вкласти в оборотні фонди у плановому році для забезпечення процесу виробництва, якщо у звітному році вже оплачено й у плановому році надійде  $Z$  тонн хлору. Хлор необхідний для очищення 30 млн. м<sup>3</sup> води. На 1000 м<sup>3</sup> води витрачається 7 кг хлору при його ціні 2000 грн. за 1 тонну. Залишок на початок року  $X$  тонн, на кінець року  $Y$  (крім страхового запасу). Страховий запас повинен забезпечити можливість роботи підприємства протягом 2-х тижнів. Вихідні дані за варіантами представлені в табл. 1.

*Методичні рекомендації до виконання завдання:*

1. Визначаємо виробничу потребу (ПП) на планований рік як добуток норми витрати ( $H$ ) на обсяг води, що очищається ( $Q_v$ ):

$$ПП = H \times Q_v. \quad (3)$$

2. Визначаємо необхідний страховий запас ( $СЗ$ ) як добуток виробничої потреби й кількості тижнів ( $КН$ ), поділений на загальне число тижнів у році ( $ЧН$ ):

$$СЗ = (ПП \times КН) / ЧН. \quad (4)$$

3. Складаємо перший варіант балансу (див. табл. 1.)

**Таблиця 1 - Баланс матеріалів**

Ресурси	Кількість	Розподіл ресурсів	Кількість
1		1	
2		2	
<b>Разом</b>		<b>Разом</b>	

4. Визначаємо недолік матеріалів.

### **Практичне заняття № 3**

#### **Тема: «Фінансове планування на підприємстві»**

**Мета:** Закріпити вміння порівнювати результати фінансової діяльності підприємства в динаміці, визначати зміни, встановлювати тенденції;

- порівнювати результати фінансової діяльності однієї фірми з відповідними результатами інших фірм у галузі.

Економічний потенціал підприємства характеризується з позицій майнового й фінансового становища підприємства. Для цього необхідно проаналізувати такі показники: коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт рентабельності.

#### **Завдання 1.**

Визначити платоспроможність підприємства на підставі наступних даних: кошти в касі – 2000 грн.; на поточному рахунку – 618000 грн.; готова продукція – 318000 грн.; розрахунки за товари відвантажені, строк оплати яких ще не настав – 680000 грн.; інші оборотні активи – 8000 грн.; короткострокові кредити банку – 1160000 грн.; кредити, не погашені в строк, – 32000 грн.; кредитори – 840000 грн.

*Методичні рекомендації до виконання завдання:*

#### **Коефіцієнти ліквідності.**

Ліквідність підприємства – це його здатність виконувати свої короткострокові зобов'язання, спроможність активів фірми перетворюватися в готівку.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Ка.л):

$$Ка.л = \text{грошові кошти} / \text{поточні пасиви} \quad (5)$$

Рекомендоване значення Ка.л = 0,2.

#### **Проміжний коефіцієнт ліквідності (Кпр.л) :**

$$Кпр.л = \text{грошові кошти} + \text{дебіторська заборгованість} / \text{поточні пасив} \quad (6)$$

Критичне значення Кпр.л = 0,5-0,7

#### **Коефіцієнт термінової ліквідності (Кт.л):**

$$Кт.л = \text{грошові кошти, розрахунки та інші активи} - \text{Запаси} / \text{поточні пасиви} \quad (7)$$

Рекомендоване значення = 1.

#### **Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття балансу) (Кп.б) :**

$$Кп.б = \text{Оборотні активи} / \text{поточні пасиви} \quad (8)$$

Рекомендоване значення Кп.б = 2.

#### **Загальний коефіцієнт автономії (Кз.а.):**

$$Кз.а. = \text{Капітал та резерви} / \text{Баланс (загальна сума капіталу)}. \quad (9)$$

Рекомендоване значення  $K_{об} > 0,6$ .

### **Коефіцієнти платоспроможності.**

**Платоспроможність** – це здатність фірми виконувати свої довгострокові зобов'язання в міру настання строків платежів. До основних коефіцієнтів платоспроможності належать:

1) **коефіцієнт заборгованості** (цей показник характеризує частку залучених засобів у загальній сумі активів фірми, тобто допомагає оцінити фінансову стійкість фірми. Бажано, щоб цей показник не перевищував 50%):

$$K_z = \text{загальна сума зобов'язань} / \text{загальна сума активів} * 100 \quad (10)$$

2) **коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів**

(показує здатність фірми повернути борги й відшкодувати збитки за рахунок власного капіталу. Бажано, щоб це співвідношення було на рівні 25%):

$$K_{с.з.в.к} = \text{загальна сума зобов'язань} / \text{власний капітал} * 100 \quad (11)$$

**Коефіцієнт рентабельності.** Показники рентабельності характеризують здатність фірми отримувати прибуток на вкладений капітал. До основних показників рентабельності належать:

**Рентабельність продаж (P<sub>n</sub>) :**

$$P_n = \text{балансовий прибуток} / \text{виторг від реалізації продукції} * 100\% \quad (12)$$

**Рентабельність продукції (P<sub>np</sub>) :**

$$P_{np} = \text{балансовий прибуток} / \text{собівартість продукції} * 100\%. \quad (13)$$

**Коефіцієнт валового прибутку** (характеризує потенційну доходність фірми)

$$K_{в.п} = \text{валовий прибуток} / \text{обсяги продажу} \quad (14)$$

**Коефіцієнт операційного прибутку (K<sub>о.п</sub>)** (дає змогу точніше відобразити прибутковість виробничої діяльності фірми )

$$K_{о.п} = \text{операційний прибуток} / \text{обсяги продажу} \quad (15)$$

**Коефіцієнт чистого прибутку (K<sub>ч.п</sub>)** (є основним показником рентабельності, оскільки характеризує реальну прибутковість діяльності фірми):

$$K_{ч.п} = \text{чистий прибуток} / \text{обсяги продажу} \quad (16)$$

**Окупність власного капіталу (O<sub>в.к</sub>)** (дає змогу оцінити прибутковість вкладення коштів у започатковуваний бізнес):

$$O_{в.к} = \text{чистий прибуток} / \text{власний капітал} \quad (17)$$

## **Завдання 2.**

При розрахунку фінансового стану підприємства слід приділити увагу такому показнику, як ймовірності банкрутства – коефіцієнт Z Альтмана), який відображає фінансову стійкість підприємства.

Банкрутство підприємства – це такий його фінансовий стан, який характеризується неспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності задовольнити в установлені для цього строки пред'явлені до нього з боку кредиторів вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом, що зумовлено недостатністю наявних активів у ліквідній формі.

Спрогнозувати ймовірність банкрутства підприємств, використовуючи – коефіцієнт Z Альтмана, якщо:

1. Валюта балансу – 772,631 грн;
2. Дт. заборгованість – 270,600 грн;

3. Грошові кошти - 17,437 грн;
4. Товарно-матеріальні засоби – 51,476 грн;
5. Інші оборотні засоби – 112,600 грн
6. Нерозподілений прибуток – 116,764 грн;
7. Чистий прибуток – 81,825 грн;
8. Ринкова вартість всіх акцій – 318,000 грн.
9. Виручка від реалізації - 1,440,000 грн.

*Методичні рекомендації до виконання завдання:*

Коефіцієнт  $Z$  Альтмана оцінюється за наступним показником:

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + x_5, \quad (16)$$

де  $x_1$  - обіговий капітал / активи підприємства;

$x_2$  - нерозподілений прибуток / активи підприємства;

$x_3$  - прибуток від реалізації продукції / активи підприємства;

$x_4$  - ринкова вартість власного капіталу (або ринкова вартість акцій) / активи підприємства;

$x_5$  - прибуток від основної діяльності / активи підприємства.

Нормативні величини нормативни прогнозується ймовірність банкрутства підприємства :

<b>Значення показника <math>Z</math></b>	<b>Ймовірність банкрутства</b>
до 1,8	Дуже висока
1,81 – 2,70	Висока
2,71 – 2,99	Можлива
3,00 і більше	Низька

## 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., Добренков 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*

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до самостійного вивчення, виконання контрольної роботи  
та практичних завдань

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»)*

**БОГДАН** Наталія Миколаївна

Відповідальний за випуск *О. В. Васильєв*

Редактор

Комп'ютерне верстання *К. А. Алексанян*

План 2012 поз. 642 М

---

Підп. до друку 17.04.2012 р.

Друк на різнографі

Тираж 50 пр.

Формат 60x84/16

Ум. друк. арк. 4,2

Зам. №

---

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК №4064 від 12.05.2011