

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Вінницький національний технічний університет**  
**Кафедра автомобілів та транспортного менеджменту**

# **Менеджмент та маркетинг**

## **Конспект лекцій**

(для студентів 4 курсу денної та заочної форми навчання напряму підготовки  
6.070106 – «Автомобільний транспорт»)

**Вінниця - 2016**

Менеджмент та маркетинг: Конспект лекцій для студентів 4 курсу денної та заочної форми навчання напряму підготовки 6.070106 – «Автомобільний транспорт».

Укладач: Буренніков Ю.Ю. – Вінниця: ВНТУ, 2016. – 67 с.

Автор: канд.еко.наук, доц. Буренніков Ю.Ю.

Рецензент: докт.техн.наук, проф. Біліченко В.В.

Рекомендовано кафедрою „Автомобілі та транспортний менеджмент”,  
протокол №.7 від 05.04.2016

## Вступ

Конспект дисципліни „Менеджмент та маркетинг” розроблений відповідно до місця та значення дисципліни за структурно-логічною схемою, передбаченою освітньо-професійною програмою спеціаліста, і охоплює модулі „Основи менеджменту” і „Основи маркетингу”. Змістовність тем визначена для мінімальної кількості годин за стандартом. Програма вивчення дисципліни передбачає набуття студентами системних знань з теоретичних засад та організаційно-методичних основ менеджменту й маркетингу на підприємстві.

Предметом вивчення дисципліни є загальні закономірності менеджменту підприємства, процеси стратегічного й оперативного управління підприємством, маркетингова філософія та методи господарювання і розвитку в умовах конкуренції.

Міждисциплінарні зв'язки:

Вивчення дисципліни базується на загальних знаннях дисциплін „Основи економічних теорій”, „Організація виробництва”, „Економіка підприємства”.

Метою викладання дисципліни „Менеджмент та маркетинг” є формування у майбутніх спеціалістів сучасної системи поглядів і спеціальних знань у галузі організації та управління підприємством в умовах ринкової економіки, забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Завданням вивчення дисципліни „Менеджмент та маркетинг” є набуття знань з питань:

- теоретичних та методологічних основ менеджменту й маркетингу;
- системного підходу до управління підприємством;
- вивчення впливу макро- та мікросередовища на ефективність діяльності підприємства;
- організації структур управління;
- форм і методів менеджменту;
- форм і методів маркетингу.

# Конспект лекцій з дисципліни „Менеджмент та маркетинг”

## МОДУЛЬ 1. Основи менеджменту

### Тема 1. Сутність основ менеджменту

- 1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
- 1.2. Сутність категорій „управління” і „менеджмент”.
- 1.3. Менеджмент як система наукових знань.
- 1.4. Менеджмент як мистецтво управління.

Економіка в ринкових умовах потребує підвищення ролі менеджменту. 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” пов’язані між собою. „Управління” – це цілеспрямована дія на об’єкт з метою зміни його стану або поведінки. Управляти можна технікою, технологією, ресурсами тощо. „Менеджмент” є складовим елементом управління, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колективи працівників або окремих виконавців з метою досягнення поставлених цілей /1, с.6-8; 3, с.12-28; 4; 8; 10, с.36-60; 12, с.5-12/.

Походження терміну „менеджмент” зв’язують з італійським словом *maneggio* (керувати кінями), хоч першоджерела можна шукати в латинських *mando* (доручати, наказувати), *manus* (рука). 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 /4, с.29-32/.

Поняття менеджменту часто зв’язують з поняттям бізнесу. Бізнес – це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення та реалізації певної продукції, робіт чи послуг. Управління бізнесом (*business management*) - це управління комерційними, господарськими організаціями. Бізнесмен і менеджер – поняття не тотожні. Суб’єкт у бізнесі називається бізнесменом (*businessman*) або комерсантом. Це власник капіталу, що знаходиться в обігу і дає дохід. Ним може бути ділова людина, яка не займає постійної посади в організації, але є утримувачем її акцій або членом правління. Менеджер обов’язково займає постійну посаду, в його

підпорядкуванні знаходяться люди, а власником організації може бути окрема особа, держава або колектив акціонерів /13,с.13/.

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.

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

Менеджмент як вид професійної діяльності передбачає:

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

За сферами управління виділяють:

- **Менеджмент персоналу** займається управлінням людьми, мотивацією, організацією їхньої діяльності, перекваліфікацією, розстановкою на робочих місцях тощо.
- **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, іноваційна 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 / 12, с.10-12/.

Слід знати, що управлінська праця розподіляється на рівні управління:

- керівники вищої ланки (інституційний рівень);

- керівники середньої ланки (адміністративний рівень);
- керівники низової ланки (технічний рівень) /13 с. 15-19/.

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

Успішність діяльності менеджера залежить від майстерності, яка може бути згрупована у сім категорій:

1. **Концептуальна майстерність** – здатність менеджера розуміти узагальнену перспективу організації.
2. **Майстерність ухвалення рішень** – вміння обирати найкращий з альтернативних варіантів.
3. **Мистецтво аналітика** – талант правильного розподілу робіт і завдань, вибору оптимальної техніки тощо.
4. **Адміністративна майстерність** – спроможність виконувати певні організаційні обов'язки, ефективно діяти в рамках обмеженого бюджету.
5. **Комунікаційне мистецтво** – вміння координувати інформаційні потоки, логічно і доступно передавати свої ідеї іншим.
6. **Психологічна майстерність** – здатність безконфліктно взаємодіяти з людьми, створювати сприятливий мікроклімат у колективі
7. **Технічна майстерність** передбачає особливу компетенцію з техніки і технології виконання завдань.

### **Контрольні запитання**

1. Розкрити поняття „менеджмент”.
2. Виділити види діяльності менеджерів.
3. Як розподіляються менеджери за рівнями управління?
4. Які вимоги до майстерності менеджерів?

## **Тема 2. Історія розвитку менеджменту**

### 2.1. Класичні теорії менеджменту:

- школа наукового управління;
- школа людських відносин ;
- школа поведінських наук.

### 2.2. Характеристика інтегрованих підходів до управління :

- процесний підхід;
- системний підхід; ситуаційний підхід.

Практика управління така ж давня, як існування людства. Джерела сучасного менеджменту знаходимо в діях Моїсея при виведенні ізраїльтян з Єгипту, Олександра Македонського при управлінні військами та ін.

Як наука управління пройшла певний шлях у своєму розвитку /1, с.10-26; 10, с.61-87; 11; 12, с. 13-18; 13, с.31-57; 15, с.6-42/.

У ХХст. послідовно сформувалося кілька наукових шкіл менеджменту, серед яких найбільш відомі наступні:

- **Школа наукового управління (1885-1920рр).**

Розвиток виробництва на межі ХІХ- ХХст. змусив керівників зосередитись на розробці наукових і раціональних принципів управління людьми, обладнанням, ресурсами. Вчені й практики, які вирішували як збільшити продуктивність виробництва, започаткували школу наукового управління. Її засновники – Тейлор Фредерік Уінслоу, Генрі Гант, Френк і Лілія Джилберті, Генрі Форд та ін. Засновник школи Ф.Тейлор вивів ряд загальних принципів управління, серед яких:

- розробка оптимальних методів виконання робіт ( вивчення зусиль і рухів робітників, нормування часу виконання окремих операцій );
- розподіл праці між робітниками і менеджерами на конкретні завдання і функції;
- встановлення розцінок на окремі роботи на основі конкретних знань;
- професійна підготовка робітників;
- використання менеджерів для контролю і аналізу результатів робіт технологічного циклу.

- **Адміністративна (класична) школа управління (1920-1950рр).**

Прагнення визначити загальні характеристики і закономірності розвитку організацій стимулювали формування класичної школи в менеджменті. Засновниками школи є французький адміністратор і підприємець Анрі Файоль і його послідовники Л.Урвік, Дж.Муні, Г.Емерсон, М. Вебер, М. Блюмфільд та ін.

А.Файоль розробив класифікацію операцій, загальні принципи побудови структури організацій, принципи управління. Таких принципів за Файолем є чотирнадцять /13, с.38; 15, с.16/:

1. Розподіл праці.
2. Дисципліна.
3. Влада і відповідальність.
4. Єдність розпорядництва.
5. Єдність керівництва.
6. Підпорядкування індивідуальних інтересів інтересам організації.
7. Винагорода персоналу.
8. Централізація управління.
9. Ієрархія структури.
- 10.Порядок.
- 11.Справедливість, що забезпечує відданість персоналу.
- 12.Стабільність персоналу.
- 13.Ініціатива персоналу.
- 14.Єдність персоналу у вирішенні завдань (корпоративний дух).

- **Школа людських стосунків** (з 30-х років ХХст. до нашого часу).

В умовах переходу від екстенсивних до інтенсивних методів ведення господарства визріла необхідність пошуку нових форм управління, для яких характерним був **соціологічний і психологічний ухил**. Засновниками цієї школи були американський соціолог та психолог Елтон Мейо, М. Фоллет, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Р. Оуен та ін.

Основні ідеї цієї школи:

- управління є соціально-психологічний, а не економічний процес;
- в основі управління знаходиться людина, яка має свої потреби, інтереси і мотивації;
- продуктивність праці виконавця залежить не стільки від матеріальних, як від психологічних та соціальних факторів;
- люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчують свою індивідуальність завдяки стосункам з іншими людьми;
- задоволення персоналу роботою приводить до підвищення продуктивності праці і сприяє її зростанню при творчому підході.

- **Школа науки управління (кількісна школа).**

Починаючи з 60-х років ХХ ст. до нашого часу розвивається нова школа науки управління як наслідок появи нових методів прийняття рішень з використанням математики, кібернетики, теорії імовірностей, статистики, комп'ютерних технологій. Найбільш відомими представниками цієї школи є Д. Марч, Г. Саймон, Р. Акофф, Д. Вудворд, Д. Томпсон, Л. Канторович та ін.

Головні характеристики школи:

- основна увага зосереджується на прийнятті рішень;
- критерієм діяльності є економічна ефективність;
- використання формалізованих методів і моделей в управлінні;
- використання комп'ютерів для обробки значного обсягу інформації;
- використання системного, процесного і ситуаційного підходів до управління.

**Процесний підхід** розглядає управління як цикл взаємозв'язаних загальних функцій (планування, організація, мотивація, контроль).

**Системний підхід** розглядає організацію (фірму) як сукупність зв'язаних елементів системи (структура, технологія, виробники), що орієнтовані на виконання поставлених цілей в умовах динаміки навколишнього середовища.

**Ситуаційний підхід** передбачає використання різних методів управління відповідно до ситуації.

Слід знати, що сучасний рівень виробництва потребує інтегрованого управління, різного поєднання зазначених вище підходів відповідно до поставлених цілей та завдань.

Сучасні підходи до управління називають синтетичними, комплексними.

Основними положеннями сучасної системи менеджменту є:

1. Використання теорії систем, розробленої з кінця 50-х років ХХ ст. (П.Друкер, Н.Вінер, К.Шеннон, Т.Пітерс та ін.). При цьому організація (фірма) розглядається як система, нерозривно зв'язана з навколишнім середовищем, адаптивно реагуюча на його зміни.
2. Використання ситуаційного підходу (розробленого в кінці 60-х років ХХст. як продовження системного підходу), коли процес управління стає відгуком на різні фактори, що впливають на стан системи (організації).
3. Визнання соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством в цілому і перед окремими працівниками організації.

Відомі різні теорії і концепції управління /12, с.18-20/, які сучасний менеджмент може використовувати відповідно до соціальних і економічних умов функціонування організації.

На основі синтезу різних ідей вчені дійшли висновку про необхідність комплексного підходу до управління з урахуванням того, що менеджмент не тільки наука, але й мистецтво.

### **Контрольні запитання**

1. Назвіть основні класичні теорії менеджменту.
2. У чому сутність школи наукового управління?
3. Яка специфіка адміністративної системи управління?
4. У чому сутність школи людських відносин?
5. Дайте характеристику кількісної школи управління.

## **Тема 3. Основні принципи менеджменту**

- 3.1. Класифікація принципів менеджменту
- 3.2. Централізація і децентралізація управління
- 3.3. Демократизація управління

Під принципами менеджменту розуміють правила, основні положення та норми, якими керуються у процесі управління з огляду на існуючі соціально-економічні умови /1, с.20; 6, с. 144-153; 9, с.87-91; 15, с. 43-64/. Вони повинні базуватись на законах розвитку суспільства, мати правове оформлення. В управлінні суспільним виробництвом діють принципи: поєднання галузевого і територіального управління; матеріальної і моральної мотивації (урахування інтересів); відповідності цілей окремих структур, організацій і суспільства в цілому; наукових методів і підходів менеджменту; розумної кадрової політики; раціонального поєднання централізації і децентралізації в управлінні; колегіальності; поєднання прав, обов'язків та відповідальності; демократизації; економічності та ін.

**Принципи управління фірмами** обумовлюються значною кількістю факторів, серед яких: обсяг і специфіка виробництва; характер продукту (послуг); рівень використання електронно-обчислювальної техніки і методів обробки інформації тощо. Кожна фірма має свою стратегію, мета якої одержувати від своєї діяльності максимальні прибутки, виробляти конкурентоздатні товари (послуги) і тим самим задовольняти споживача.

І.А. Юргіс і І.І. Кравчук /15, с.44-45/ наводять такі принципи на рівні підприємства: розподіл праці на основі спеціалізації; делегування повноважень і відповідальності; санкції до порушників дисципліни; підпорядкованість; єдність дій; справедлива винагорода працівників за їхню працю; гармонія інтересів персоналу і організації.

Важливими принципами управління є централізація і децентралізація як основа формування організаційних структур.

**Централізована форма управління** характерна наявністю концентрації керівництва в одному центрі, жорсткої регламентації і координації дій окремих підрозділів виробництва. Організаційна форма управління є централізованою, коли:

- існує значна кількість функціональних відділів, які відіграють важливішу роль, ніж виробничі підрозділи;
- дослідницькі, інформаційні, маркетингові підрозділи підпорядковані центральному апарату управління.

**Децентралізована форма управління** передбачає утворення всередині фірми виробничих підрозділів, які мають повну господарську самостійність і наділені широкими повноваженнями на всіх етапах виробництва товарів (послуг) та їх реалізації.

Зростання масштабів, складності техніко-технологічних процесів, територіальна розповсюдженість підприємств, диверсифікація виробництва об'єктивно викликають зростання числа організаційних підрозділів і необхідність надання їм оперативної самостійності, що веде до децентралізації управління,

Удосконалення техніки, технології, наукові рекомендації, попит ринків збуту, контакти з банками і посередниками, необхідність контролю за підрозділами вимагає, навпаки, централізації управління. Тому так важливе оптимальне поєднання централізації і децентралізації управління.

Демократизація управління найбільш характерна для акціонерних товариств, в яких значна частина акцій належить працівникам. Це обумовлює прагнення останніх до творчої самореалізації, повноправної участі в процесі прийняття важливих рішень. Розвиток партнерських взаємовідносин між підприємцями і працівниками ослаблює диктат менеджменту, покращує трудові взаємовідносини.

Організація виробництва товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів на основі наявних матеріальних і людських ресурсів, забезпечення рентабельності діяльності підприємства та його стабільного стану на ринку – найважливіше завдання менеджменту.

## **Контрольні запитання**

1. Назвіть класифікацію принципів управління.
2. У чому сутність централізованої форми управління?
3. У чому сутність децентралізованої форми управління?
4. Назвіть принципи демократизації управління.

## **Тема 4. Організація як об'єкт управління**

- 4.1. Сутність категорії „організація”.
- 4.2. Організація як відкрита динамічна система.
- 4.3. Різновиди організацій.

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

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

На верхньому рівні розподілу системи виділяють керуючу (апарат управління) і керовану (виробництво товарів і послуг) підсистеми. На процес функціонування організації як системи діє навколишнє середовище. М.Х. Мескон /10, с.115-140/ виділяє середовище прямої дії (закони, постачальники, конкуренти, споживачі продукції і послуг та ін.) і середовище опосередкованої дії (політичні фактори, рівень науки та технології, економічний стан країни тощо). Фактори навколишнього середовища змінюються і організації реагують на ці зміни.

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

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

Технології класифікують на такі групи /1, с.27-35; 10, с.77-110/:

- технології індивідуального, дрібносерійного виробництва;
- технологія масового виробництва;
- технологія безперервного виробництва;
- посередницькі технології.

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 підприємств /6, с.36-62; 15, с.78-116/:

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

Юридична особа має такі ознаки:

- наявність мети, що визначається членами підприємства;
- наявність організаційної структури, що забезпечує процес господарської діяльності;
- самостійна майнова відповідальність;
- незалежність від змін в організаційній структурі.

- **За правовим положенням** виділяють:

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

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

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

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

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

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

Відомі такі об'єднання:

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

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

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

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

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

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

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

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

- технологічна кооперація і спеціалізація підконтрольних підприємств;

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

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

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

До міжнародних фірм відносяться транснаціональні корпорації.

- **Транснаціональна компанія** – форма організації господарської діяльності, в основі якої є кооперація праці робітників багатьох підприємств, розташованих в різних країнах. Їх діяльність спрямована на подолання конкуренції і посилення свого панування на світових товарних ринках /6, с.55-58/. Порядок створення і регулювання діяльності фірм наводить І.А. Юргутіс /15, с.117-167/.

### **Контрольні запитання**

1. Розкрити сутність категорії „організація”.
2. У чому сутність системного підходу до організації?
3. Дайте характеристику зовнішнього середовища організації.
4. Дайте 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.

### **Тема 5. Функціональний склад системи управління**

- 5.1. Класифікація функцій управління.
- 5.2. Процес управління – реалізація функцій.
- 5.3. Визначення місії і цілей фірми.

Функції управління посідають ключове місце серед основних категорій управління /1, с.66-78; 6, с.154-157; 9, с.65-87; 10, с.253-329; 12,с.56-63; 13, с.134-154/.

**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 /1, с.37-46; 12, с.46-53; 13, с.158-161/. 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 ефективною праці для досягнення цілей організації. Для цього вивчаються потреби персоналу, розробляється відповідна система винагород, заробітної плати, спеціальних пільг тощо.

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

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

Загальні функції управління:

- реалізуються в кожній виробничій системі і на кожному рівні управління;
- розподіляють зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою послідовності й циклічності їх виконання;
- відносно самостійні і в той же час тісно взаємодіють.

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

Важливим в діяльності фірми є вибір місії і цілей.

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

Місія організації визначається:

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

Для розробки стратегічного плану розвитку фірми виконують аналіз стану навколишнього середовища, яке характеризується економічними, політичними, технологічними, ринковими та іншими факторами /10, с.270-273/.

На наступному етапі визначають внутрішні сильні й слабкі сторони організації (стан техніки, технології, фінансовий, якість трудових ресурсів тощо). На основі результатів проведеного аналізу розробляють стратегічний план фірми /10, с.273-286; 12, с.46-53/.

### **Контрольні запитання**

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

## Тема 6. Планування як загальна функція управління

- 6.1. Основні стратегії фірми.
- 6.2. Планування – реалізація стратегії.
- 6.3. Поточні й оперативні плани.
- 6.4. Моделі й етапи процесу планування.
- 6.5. Бізнес-план.

Необхідність планування впливає з великих масштабів сучасного виробництва, його спеціалізації, кооперування /1, с.37; 6, с.177-190; 10, с.255-305; 12, с.46-53; 13, с.158-186; 15, с.188-199, с.228-249/.

Етапами планування діяльності підприємства є розробка:

- стратегічного (довгострокового) плану;
- поточного (на поточний рік) плану;
- оперативного плану.

Планування розпочинається з розробки стратегії /12, с.46-53/. Суть розробки й реалізації стратегії полягає в тому, щоб обрати правильний напрям розвитку серед різних альтернатив і спрямувати господарство обраним шляхом. Вибір стратегії дозволяє: встановити показники діяльності фірми на перспективу (довгострокову – до 10 років, середньострокову – до 5 років) і контролювати їх в оперативному режимі; бути готовим до раптових змін і криз; сприяти чіткій координації зусиль персоналу; аналізувати досягнення в конкурентній боротьбі.

Стратегія розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління і виробництва. Стратегія повинна бути гнучкою, передбачати можливість її перегляду, модифікації, трансформації. У процесі розробки стратегії треба здійснити: оцінку потенціалу фірми, її можливості й ресурсів для досягнення загальних цілей; аналіз внутрішніх факторів, що забезпечують зростання і закріплення позицій фірми (технологічних, комерційних, соціальних; аналіз зовнішніх факторів; оцінку альтернативних напрямів діяльності фірми і вибір оптимальних варіантів для досягнення поставлених цілей (рентабельність, щорічний прибуток, впровадження нової продукції, зниження витрат виробництва тощо).

Залежно від пріоритетності цілей фірма визначає свої основні позиції на перспективу. Відомі різноманітні види стратегій /12, с.46-53; 15, с.193-195/, серед яких: продуктово-ринкова, конкурентна, стратегія нововведень, капіталовкладень та ін.

Після вибору загальної стратегії бізнесу настає фаза її реалізації – розробка планів та орієнтирів розвитку: тактики, політики, процедур і правил.

**Тактика** являє собою конкретні оперативні дії.

**Політика** – це загальні орієнтири для дій та прийняття рішень.

**Процедури** передбачають дії, які повинні виконуватись у конкретних ситуаціях і в конкретні терміни.

**Правила** точно вказують, що саме і як треба робити.

Для реалізації стратегічних планів для кожного проекту, підрозділу розробляються поточні й оперативні плани. Окремим пунктом у реалізації проектів виділяються бюджети (плани розподілу ресурсів організації).

Розробка плану складається з таких етапів:

- визначення переліку основних завдань (робіт, операцій), необхідних для досягнення поставлених цілей;
- визначення зв'язків і послідовності виконання окремих завдань (робіт, операцій);
- розрахунок необхідних трудових, матеріальних, фінансових, енергетичних ресурсів;
- оцінка часу виконання кожної операції, виду робіт, їх комплексу;
- розробка календарних лінійних або сіткових графіків виконання усього комплексу робіт (завдань);
- перевірка, коригування, оптимізація (за часом і ресурсами) плану-графіку.

Поточне і оперативне планування передбачає детальну розробку завдань і графіків їх виконання для кожного підрозділу (виконавця). Календарні плани, сіткові графіки розробляють на основі даних про наявність ресурсів (техніки, фінансів, матеріалів, фахівців-виконавців) з урахуванням терміну виконання робіт (завдань) відповідно до контрактів. Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів або фінансових планів.

**Бюджет фірми** – оперативний план у грошовому вимірі (грошових одиницях). Керівник фірми узгоджує бюджет (оперативний і фінансовий план) і несе відповідальність за його ефективне виконання /6, с.177-190/.

Для комерційного підприємства розробляють бізнес-план /1, с.44-46; 15, с.228-249/.

**Бізнес-план** – це комплексний план розвитку фірми, який разом із звітними фінансовими документами є головним обґрунтуванням інвестицій. Бізнес-план розробляють на три-п'ять років. Він складається з таких розділів:

1. Титульний аркуш (назва, адреса фірми, засновники).
2. Вступна частина (основні положення і напрямок діяльності фірми).
3. Аналіз стану справ у галузі (потенційні конкуренти і споживачі продукції або послуг).
4. Суть проекту (характеристика продукції, послуг, відомості про персонал).
5. План виробничого процесу, характеристика виробничих приміщень, субпідрядних організацій.
6. План маркетингу (ціни, канали збуту, реклама).
7. Організаційний план (керівний склад, організаційна структура, партнери).
8. Оцінка ризику та страхування.

9. Юридичний план.
10. Фінансовий план.
11. План управління (характеристика функцій управління, стратегій, методів управління).
12. Додаток (копії ліцензій, контрактів, інших документів).

### **Контрольні запитання**

1. Назвіть етапи планування програми організації.
2. Назвіть елементи організаційної структури.
3. Види повноважень та порядок їх делегування.
4. Вимоги до створення організаційних структур.

## **Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту**

- 7.1. Сутність організаційної діяльності.
- 7.2. Типи повноважень та їх делегування.
- 7.3. Створення структури управління.

Організація як категорія управління має декілька значень,  
**„Організація”** – це:

- 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 підприємства (фірми) повинні відповідати існуючому законодавству / 12, с.21-24/.

Послідовність етапів наступна:

1. Підготовчий етап:
  - прийняття рішення про створення підприємства;
  - вибір організаційної форми управління;
  - стартове фінансове забезпечення.
2. Розробка установчих документів:
  - проекту статуту підприємства;
  - установчого договору.
3. Організаційна робота по створенню підприємства:
  - державна реєстрація установчих документів;
  - відкриття рахунків у банку.
4. Розробка документів, що регламентують внутрішню діяльність підприємства:
  - розробка організаційної структури підприємства;
  - розробка посадових інструкцій;

- визначення режиму роботи;
  - забезпечення безпеки і охорони праці.
5. Формування апарату управління і трудового колективу.  
Формування організаційної структури засноване на розподілі праці й повноважень.

Розрізняють **горизонтальний розподіл праці** - розподіл праці на одному рівні управління (розподіл значного обсягу робіт або специфічних завдань за окремими виконавцями або підрозділами) і **вертикальний розподіл праці** – розподіл на рівні управління для координації роботи підпорядкованих груп виконавців або підрозділів. **Підрозділи** – це групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі.

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

Розрізняють два типи повноважень: лінійні й апаратні.

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

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

Розрізняють такі штабні повноваження:

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

Існує три основних види адміністративного апарату:

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

Вимоги до створення організаційних структур:

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

- розумна централізація управління;
- економічність;
- простота.

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

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

На побудову організаційних структур впливають:

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

Види організаційних структур управління розглядаються в темі 11.

Координація елементів системи управління реалізується через організаційні методи управління (тема 10).

## **Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту**

- 8.1. Поняття мотивування.
- 8.2. Принципи врахування інтересів працюючих.
- 8.3. Засоби мотиваційного впливу.
- 8.4. Стимулювання праці.

**Мотивування** – це процес спонукання, стимулювання окремих людей або груп до виконання певних дій (робіт, завдань), спрямованих на досягнення мети організації. Теорії мотивації /1, с.96-112; 10, с.359-387; 12, с.59-62; 13, с.220-239/ ґрунтуються на потребах та поведінці людини і враховують її професіоналізм і набутий досвід.

**Потреба** – це фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі чогось. Потреби розподіляють на первинні й вторинні. **Первинні потреби** мають фізіологічний характер (потреби в їжі, воді, притулку). **Вторинні потреби** - психологічного походження (потреби в спілкуванні, повазі, реалізації). Потреби неможливо безпосередньо спостерігати чи вимірювати. Про їх існування можна тільки здогадуватись.

Для спонукання людей до ефективних дій використовують винагороди.

**Винагорода** – це все те, що людина вважає цінним для себе, чим вона бажала б володіти. Поняття цінності дуже різноманітні, тому й винагорода мають бути відповідними. Керівництво, як правило, має у своєму арсеналі два типи винагород (заохочувань): внутрішні й зовнішні. **Внутрішні винагороди** дає сам процес виконання завдання (роботи) – це відчуття успіху, самоповаги тощо. **Зовнішні винагороди** – все те, що пропонує працівнику організація за виконання службових обов'язків: заробітна плата, премії, просування по службі тощо.

Серед багатьох існуючих змістовних теорій мотивації виділяють ті, що стали класичними: теорії А.Маслоу, Л.Потер, Е.Лоулер, К.Алдерфера, Д.Мак-Клелланда, Ф.Герцберга. З цими теоріями можна ознайомитись в навчальних посібниках /9, с.72-79; 12, с.59-62; 13, с.225-239/.

Змістовні теорії мотивації описують: структуру і зміст потреб, їх зв'язок з мотивацією людини до діяльності; внутрішні мотиви людини, які спонукають її до діяльності. Відповідно до теорії ієрархії потреб А.Маслоу, люди зазнають певний набір потреб, які можуть бути об'єднані в окремі групи (фізіологічні потреби, потреби захищеності, соціальні потреби, потреби поваги і самовираження). За А.Маслоу прямування від однієї потреби до іншої відбувається тільки знизу вгору (від фізіологічних потреб до самовираження).

У кожний конкретний момент людина прагне до задоволення тієї потреби, що для неї є найбільш важливою. З розвитком людини як особистості її потенціал постійно розширюється, тому потреба самореалізації ніколи не буде задоволена.

Слід знати, що:

- задоволені потреби не мотивують людей;
- якщо одна потреба задовольняється, на її місце стає інша;
- як правило, людина відчуває одночасно декілька комплексно зв'язаних потреб.

Крім змістовних існують процесуальні теорії мотивації, серед яких:

- теорія очікування (К.Левін, В.Врум);
- теорія постановки цілей (Е.Лок, Т.Райен);
- теорія справедливості (С.Адамс);
- комплексна теорія Портера-Лоулера /9, с.76-79/.

Згідно з теорією очікування важливу роль в мотивації людини відіграє повнота реалізації трьох факторів:

- додатково витрачені зусилля повинні забезпечити очікуваний результат;
- за одержаний результат повинна бути забезпечена очікувана винагорода;
- реально одержана винагорода повинна відповідати (бути валентною) очікуваній.

У процесі формування і використання систем матеріальних стимулів на підприємстві /1, с.101-112/ закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні

виробництва, прискоренні науково-технічного прогресу, зменшення витрат тощо.

Матеріальне стимулювання праці базується на ряді принципів:

- забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності;
- диференціація заробітної плати за кваліфікацією працівників, умовами праці, трудовими досягненнями;
- забезпечення підвищення заробітної плати за виконання найбільш відповідальних і важливих робіт;
- забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення заробітної плати та ін.

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

### **Контрольні запитання**

1. Мотиви й потреби окремих людей.
2. Теорія мотивацій А.Маслоу.
3. Комплексна теорія Портера-Лоулера.
4. Принципи й види матеріального стимулювання.

## **Тема 9. Контроль і регулювання як функції менеджменту**

- 9.1. Поняття контролю та його місце в системі управління.
- 9.2. Етапи процесу контролювання.
- 9.3. Регулювання в системі управління.

Контроль – одна з головних функцій менеджменту /1, с.113-120; 6, с.204-210; 9, с.79-87; 10, с.389-425; 12, с.63; 13, с.240-261/. Метою контролю є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваним (плану, нормам, стандартам).

Під час контролю здійснюється спостереження за ходом виробничих процесів і дотриманням виробничої програми, порівнюються показники параметрів, фіксуються результати.

Головні причини і завдання контролю:

- невизначеність умов, в яких працює фірма;
- попередження виникнення кризових ситуацій;
- економія часу керівників;

- мотивація і підтримка почуття відповідальності працівників;
- урахування результатів контролю в наступному функціональному циклі управління (плануванні).

Класифікація видів контролю:

- за часом проведення відповідно до технологічного циклу робіт (завдань):
  - попередній контроль;
  - поточний контроль;
  - заключний (підсумковий) контроль.
- відповідно до об'єкта (предмета) управління:
  - фінансовий контроль;
  - контроль якості продукції;
  - адміністративний контроль тощо.

Суб'єктом контролю може бути група людей або спеціалізована організація, наділена відповідними повноваженнями.

За характером стосунків суб'єкта і об'єкта контролю(між тими хто контролює і кого контролюють) розрізняють контроль внутрішній і зовнішній.

При внутрішньому контролі суб'єкт і об'єкт контролю функціонують в межах однієї системи (організації), при зовнішньому – суб'єкт відокремлений, діє автономно, незалежно від об'єкта.

Залежно від завдання слід розрізняти лінійний, функціональний та операційний типи контролю. При лінійному типі контролюється об'єкт в цілому (контроль з боку директора підприємства), при функціональному – відповідна частина ( контроль з боку технолога). Контроль однієї технологічної операції або одного економічного показника відповідає операційному типу контролю.

Основні стадії контролю:

- встановлення норм функціонування;
- збір даних про фактичний результат виконання;
- порівняння та оцінка фактичного і очікуваного результатів виконання;
- вироблення і здійснення коригуючих дій (впливу) на систему.

Останнім часом використовують термін „контролінг”, який співзвучний терміну „контроль”, проте їх функції та форми різні /13, с.253/.

Контролінг – система управління процесом досягнення кінцевої мети, система управління прибутком підприємства. Контроль спрямований у минуле і зорієнтований на виявлення помилок, відхилень; контролінг зорієнтований у майбутнє, допомагає керувати процесами аналізу і регулювання планових і фактичних показників в оперативному режимі, щоб виключити помилки й відхилення. Для цього використовують відповідну техніку і технологію (диспетчеризація, селекторні засідання, комп'ютерна та відеотехніка тощо).

Для отримання об'єктивних даних про економічний і господарський стан проводиться аудит (різновид зовнішнього контролю) /13, с.256-258/.

Аудит розподіляється на три види: аудит фінансових звітів; аудит на відповідність вимогам (законам, положенням, нормам стандартам, проекту тощо); аудит господарської діяльності.

Аудитор виступає гарантом достовірності даних, які офіційно оприлюднюються для широкого кола споживачів. Аудит – один із видів незалежного контролю, що підтверджує реальність оприлюдненої фінансової звітності фірм, підвищує рівень довіри до неї, знижує ризик у прийнятті управлінських рішень.

Рекомендації з проведення ефективного контролю:

- треба мати зв'язок з робітниками, робота яких постійно контролюється;
- надмірний контроль не приводить до очікуваних результатів;
- слід установити жорсткі, але досяжні вимоги;
- необхідно винагороджувати працівників за виконання вимог;
- не треба проводити контроль потайки;
- необхідно поєднувати планові й непланові перевірки.

### **Контрольні запитання**

1. Розкрити сутність і види контролю.
2. Роль нормативів, стандартів, проектних рішень, планів для контролю.
3. Контроль як реалізація функцій обліку, аналізу, коригування.
4. Сутність контролінгу.

## **Тема 10. Методи менеджменту**

- 10.1. Сутність і класифікація методів менеджменту.
- 10.2. Економічні методи.
- 10.3. Адміністративні методи менеджменту.
- 10.4. Соціально-психологічні методи менеджменту.
- 10.5. Менеджмент персоналу.

Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колективи працівників і окремих виконавців з метою досягнення цілей організації /1, с.121-135; 3, с.299-410; 6, с.289-308; 12, с.68-69; 13, с.262-304; с.334-350/

Методи менеджменту класифікують на такі групи /1, с.121/:

1. **Економічні методи** базуються на дії економічних законів і включають:  
внутрішній розрахунок; техніко-економічні плани; систему податків; економічні стимули; заробітну плату, премію; фінанси; банківські кредити; бюджет; систему ціноутворення тощо.
2. **Адміністративні** : організаційні методи і моделі; розпорядчі дії; дисциплінарні дії.

3. **Соціально-психологічні:** 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 /12, с.68-69/. Серед нарад виділяють: проблемні (пошук оптимального рішення проблеми); інструктивні (передача інструкцій, наказів, розпоряджень); оперативні (диспетчерські) для отримання інформації про поточний стан системи управління.

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

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

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

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

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

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

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

Важливе місце серед методів управління займають соціально-психологічні, які спонукають до активізації людських ресурсів для досягнення успіху організації /13, с.262-351/. Значення людського чинника розглядають в кількох аспектах:

- **кількісний аспект:** прямі й непрямі витрати, які охоплюють заробітну плату, кошти на перепідготовку кадрів, облаштування робочого місця тощо;
- **якісний аспект:** пошук людьми постійної роботи, професійний ріст, оцінка можливостей службового зростання;

- **стратегічний аспект**: турбота керівництва про постійне заохочення працівників, усвідомлення значення людського чинника як елемента конкурентоздатності.

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

Основна мета менеджменту персоналу – поєднання ефективного використання їх потенціалу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.

Служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних – відділу кадрів, відділу організації праці й заробітної плати, відділу охорони праці й техніки безпеки тощо. **Кадрова політика** визначає завдання, пов'язані з ринком праці, державними органами, участю персоналу в управлінні, систему винагород, вирішення соціальних питань, удосконалення професійної підготовки.

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

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

В основу планування кар'єри покладені методики /13, с.280/:

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

Окреме місце в менеджменті займає **управління формальними і неформальними групами** /10, с.436-460; 13, с.285-304/.

**Група** – це дві особи або більше, які: взаємодіють одна з одною і одночасно перебувають під впливом інших осіб; дотримуються певних норм і прагнуть задовольняти свої потреби досягненням групової мети.

Традиційно виділяють два класи груп:

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

На діяльність групи впливають такі чинники:

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

Ефективне управління групами в організації має вирішальне значення для попередження конфліктів /9, с.275-293; 10, с.516-556; 13, с.334-350/.

### **Контрольні запитання**

1. Сутність і класифікація методів менеджменту.
2. Види економічних методів управління.
3. Види соціально-психологічних методів управління.
4. Організаційна регламентація.
5. Дисциплінарні й розпорядчі методи.
6. Кадрова політика в менеджменті.
7. Формальні і неформальні групи.

## **Тема 11. Види організаційних структур управління**

- 11.1 Класифікація організаційних структур управління.
- 11.2. Бюрократичні структури управління.
- 11.3. Комбіновані й адаптивні організаційні структури.
- 11.4. Принципи побудови організаційних структур управління.

**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 /9, с.39-43; 12, с.9-10/ з рівнями управління (вищий - інституційний, середній - управлінський, нижній - технічний). Кількість рівнів управління залежить від підпорядкування, обсягу виробництва, функцій, завдань та ін.

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

Нижній рівень – керівник нижньої ланки (майстер цеху).

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

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

Теорія менеджменту виділяє два класи організаційних структур управління виробництвом /1, с.51-66; 6, с.192-203; 9 с.39-43; 10, с.321-357; 12, с.31-45; 13, с.194-216/:

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.

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.

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).

**Функціональна структура** виникла із збільшенням обсягів виробництва і спеціалізацією управління. Деякі специфічні функції (охорона праці, експлуатація механізмів, фінанси тощо) розподіляються за відповідними відділами, керівники яких передають нижчим рівням управління свої завдання. Функціональна організація існує поряд з лінійною, що створює подвійне підпорядкування для виконавців.

**Лінійно-функціональна структура** – комбінований тип. Функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців. Вони готують рішення для лінійного керівництва, який і здійснює прямий адміністративний вплив 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).

Причинами появи дивізіональних структур є:

- дуже великі обсяги різноманітної продукції приводять до значної кількості підрозділів, підпорядкованих одному керівникові;
- вихід на міжнародні ринки;
- диверсифікація виробництва тощо.

Треба самостійно познайомитись з характеристиками і схемами різноманітних структур управління /9, с.48-60; 12, с.31-45 та ін./.

Адаптивні структури управління краще пристосовані до швидкої зміни зовнішніх умов, в них творча і змістовна сторона діяльності переважає над формальною. Особливості адаптивних структур:

- краще підходять до роботи в нестабільних умовах, коли виникають проблеми чи завдання, які неможливо розділити на елементи і розподілити між підрозділами;

- обов'язки і функції підрозділів постійно змінюються відповідно до зміни умов;

- працівники взаємодіють як по вертикалі так і по горизонталі;

- заохочується ініціатива, творчий підхід до справи.

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.

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

Проектування і удосконалення діючих організаційних структур відбувається на основі таких методологічних принципів /9, с.56-62; 13, с.210-211/:

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.

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

- підвищення ролі стратегічного планування;
- посилення функцій, пов'язаних з маркетингом;
- здійснення системи оцінки керівних кадрів;
- впровадження автоматизації задач управління;

- скорочення кількості управлінських ланок;
- економічність та ін.

Коефіцієнт ефективності (Ke) впровадження відповідних організаційних структур управління оцінюють за кінцевими результатами діяльності підприємства /9, с.60-62/:

$$Ke = Pп / Vy ,$$

де: Pп – ефект функціонування організаційної системи;  
 Vy - витрати на управління (заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу, утримання приміщень, комп'ютеризація процесів управління тощо).

### **Контрольні запитання**

1. Класифікація організаційних структур управління.
2. Варіанти 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.

## **Тема 12. Інформаційне забезпечення системи управління**

- 12.1. Класифікація, характеристика та носії інформації.
- 12.2. Комунікації і комунікаційний процес у менеджменті.

**Інформація** – основа процесу управління. Без неї неможливо сформулювати мету, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати й прийняти рішення. Технологія управління є технологією переробки інформації /1, с.136-141; 6, с.132-142; 10, с.165-190; 12, с.64-69; 15, с.167-185/.

Інформацію класифікують за різними ознаками:

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

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

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

Сучасні системи оперативного управління використовують міні ЕОМ для:

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

До сучасних технічних засобів інформаційних систем належать:

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

**Комунікаційний процес** – це процес обміну інформації між двома і декількома працівниками з метою розв'язання певної проблеми /10, с.171/.

Елементами процесу комунікацій є:

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

Схеми організації інформаційних комунікацій дуже різноманітні умовні назви їх: „Зірка”, „Шпора”, „Коло”, „Тент”, „Дом” та ін. /12, с.64-67/.

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.

### **Контрольні запитання**

1. Сутність інформації у процесі управління.
2. Класифікація інформації.

3. Сутність комунікаційного процесу.
4. Схеми організації інформаційних комунікацій.

### **Тема 13. Управлінські рішення**

- 13.1. Сутність управлінських рішень та їх класифікація.
- 13.2. Умови прийняття управлінських рішень.
- 13.3. Моделі прийняття управлінських рішень.

Результатом конкретної управлінської діяльності менеджменту є управлінське рішення. Вироблення і прийняття рішень – творчий процес менеджера будь-якого рівня /1, с.142-151; 3, с.299-359; 6, с.123-131; 9 с.193-214; 10, с.219-245; 12, с.70-71; 13, с.113-133; 15, с.199-209/.

Управлінське рішення – вибір, який повинен зробити керівник, щоб забезпечити рух організації до поставлених цілей.

Управлінські рішення класифікують за:

- новизною (запрограмовані, незапрограмовані);
- підходом до прийняття (інтуїтивні, засновані на досвіді, раціональні);
- типом рішення (структуроване, погано структуроване);
- прогнозними властивостями (з відомим або ймовірним результатом) та ін.

**Алгоритм прийняття управлінського рішення** складається з наступних етапів /12, с.71/:

1. Підготовка рішення:
  - виявлення і аналіз проблемної ситуації;
  - формування цілей;
  - оцінка часу і обмежень;
  - виявлення та розгляд альтернатив;
  - попередній розгляд можливих рішень.
2. Прийняття рішення:
  - оцінка альтернатив;
  - вибір і прийняття рішення.
3. Реалізація рішення:
  - визначення порядку, терміну і методів виконання рішення;
  - визначення виконавців, доведення до них рішення для виконання;
  - забезпечення виконавців ресурсами й повноваженнями;
  - організація контролю виконання рішення.
4. Аналіз ефективності рішення:
  - облік, контроль і аналіз показників виконання рішення;
  - визначення ефективності рішення.

Для прийняття ефективних рішень обробляється значний обсяг різноманітної інформації за допомогою відповідних методів і електронно-обчислювальної техніки.

Серед методів прийняття рішень слід виділити:

- методи, побудовані на науково-практичному підході;
- методи, засновані на практичному досвіді;
- методи, побудовані на інтуїції.

На сучасному рівні розвитку науки управління при прийнятті рішень широко використовують досягнення економіко-математичного моделювання.

Модель – спрощене й раціональне відображення об'єкта дослідження. Моделі можуть бути фізичними, аналоговими, математичними. Серед способів моделювання у прийнятті рішень використовують такі /10,с.220-245; 13,с.121-132/:

1. Теорія ігор (моделює вплив рішення на конкурентів, партнерів, споживачів).
2. Управління запасами (логістика).
3. Імітаційне моделювання (прогноз розвитку ситуації).
4. Лінійне програмування (оптимальний розподіл ресурсів).
5. Економічний аналіз (методи оцінки витрат, структури собівартості продукції, доходів тощо).
6. Дерево рішень (схематичне відображення послідовних альтернативних варіантів рішень).
7. Експертний метод (залучення фахівців).
8. Мозкова атака /9 с.201/ та ін.

При прийнятті управлінських рішень важливо враховувати фактор ризику. Ризик залежить від рівня визначеності, з якою прогнозують результат.

Рішення може прийматись в умовах:

- повної інформації, коли керівник точно знає результат кожного альтернативного варіанта вибору дій;
- неповної інформації (рішення приймається в умовах ризику, тому що існує імовірність понести витрати);
- повної невизначеності, коли неможливо оцінити імовірність потенційних результатів.

В умовах невизначеності корисно спробувати отримати додаткову інформацію, діяти відповідно до досвіду, інтуїції, зробити припущення про імовірність подій або використати економіко-математичний апарат /13,с.125-128/.

### **Контрольні запитання**

1. Сутність управлінських рішень.
2. Алгоритм прийняття управлінських рішень.
3. Методи прийняття рішень.

## Тема 14. Керівництво і лідерство

14.1. Основні поняття: керівник, лідер, влада.

14.2. Стилi керівництва.

14.2. Управління конфліктними ситуаціями.

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 вмiло побудовані взаємини з підлеглими /1, с.157-198; 3, с.367-405; 10, с.462-513; 12, с.75-81, 85-96; 13, с.305-333/.

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

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

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

Виділяють такі форми влади:

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

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

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

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

За теорією лідерства інструментом впливу на діяльність підлеглих є можливість керівника вплинути на рівень задоволення їх активних потреб (згадаємо класифікацію потреб Маслоу /12 с.61-62/). 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.

Спроби визначити, якими рисами характеру чи якостями повинен володіти ідеальний керівник, складають основу різноманітних теорій про стилі керівництва, серед яких теорії „Х” та „У” Мак-Грегора /10, с.491; 13, с.312/, Ренсіса Лайкерта /10, с.494; 13, с.318/, Роберта Блейка і Джейн Мутон /10, с.501; 13, с.321/ Курта Левіна /12, с.85-96/ та ін.

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.

**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.

Цікавим є „Барометр управління”, розроблений А.Чернявським /12, с.93.

На думку А.Чернявського ефективним для менеджера є використання різних стилів управління відповідно до ситуацій, які виникають під час виробництва (територіальна розповсюдженість підлеглих, їх рівень кваліфікації і досвіду, соціальні і виробничі умови, важливість завдань тощо).

Оскільки менеджер має справу з людьми, можливим є виникнення суперечностей, які можуть призвести до конфліктів /9 с.275-293/.

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

Розрізняють такі типи конфліктів:

- за причинами (конфлікт цілей, поглядів тощо);

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

Сучасна школа менеджменту дійшла висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль – сприяє рухові організації вперед, визначає фактори, які заважають цьому рухові /10, с.516-556; 12, с.75-81; 13, с.334-351/. Конфлікти можуть бути:

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

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

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

Якщо конфлікт вже почався, необхідно:

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

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

Важливим є недоведення конфліктів до стресових ситуацій (stress від англ. - туго натягнути). Стрес – стан напруження, який виникає під впливом сильних емоційних, психологічних переживань, що може привести до важких хвороб.

Щоб керувати підлеглими, треба:

- 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.

### **Контрольні запитання**

1. Сутність і форми влади.
2. Стилi керівництва.

3. Характеристика автократичного типу керівника.
4. Характеристика демократичного типу керівника.
5. Характеристика ліберального типу керівника.
6. Конфлікт та його причини.

## Тема 15. Ефективність менеджменту

- 15.1. Операційний менеджмент.
- 15.2. Особливості зарубіжних систем управління.
- 15.3. Напрямки підвищення ефективності управління виробництвом.

Ефективність менеджменту вимірюється результатами діяльності підприємства, основою якої є операційна система.

**Операційна система** (система виробничої діяльності) охоплює всі дії, результатом яких є товари й послуги, що пропонуються організацією на ринку /6, с.347-382; 10, с.596-670; 13, с.352-402/.

**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 – 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;
- утримання обладнання;
- капіталовкладення та їх окупність;
- собівартість продукції;
- продуктивність та ін..

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

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

- лідерство за мінімумом витрат;

- висока якість продукції;
- гарантії та обслуговування;
- гнучке регулювання обсягів виробництва тощо.

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

Серед показників виробничої діяльності важливим є якість продукції /13, с.382-388/, 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 /10, с.624-630; 13, с.389-392/. 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 /13, с.403-4333/, що визначається відносинами з:

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

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

Важливим фактором успішного функціонування економіки є застосування досвіду й методів менеджменту зарубіжних систем управління. Найбільші здобутки в галузі управління належать США і Японії /1, с.147-151; 3; 6, с.115-122, 188-190, 358-361, 395-399; 8; 10; 15, с.210-227/. Так, в американських фірмах створюються стратегічні центри господарства для швидкого розвитку технологій, продукції. Вони несуть відповідальність за

вибір галузі діяльності, номенклатуру товарів, їх реалізацію та одержання прибутку.

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

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

Серед особливостей американського менеджменту підприємств можна виділити:

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

Особливості японського менеджменту є:

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

### **Контрольні запитання**

1. Сутність операційного менеджменту.
2. Оцінка ефективності підприємства і менеджменту.
3. Особливості японського менеджменту.
4. Особливості американського менеджменту.

## **Глосарій модулю 1**

<b>Агент</b>	– юридична чи фізична особа, яка виконує певні операції за дорученням, від імені й за рахунок іншої особи
<b>Адміністрування</b>	– організаційно-розпорядча діяльність менеджерів, керівників та органів управління
<b>Акціонер</b>	– юридична чи фізична особа, яка купує акції (цінні папери) фірми, які дають право на отримання відповідної частини прибутку (дивіденду)
<b>Актив</b>	– всі наявні ліквідні цінності фірми на певну дату

<b>Акціонерне товариство (АТ)</b>	– організація, статутний капітал якої сформовано за рахунок пайових внесків акціонерів шляхом придбання ними акцій даної організації. АТ бувають відкритого й закритого типу. Відкритий тип передбачає продаж акцій усім бажаючим, а закритий – розповсюдження акцій обмеженому колу осіб або тільки власним працівникам
<b>Асоціація</b>	– договірне об'єднання, яке створено з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатись у виробничу й комерційну діяльність будь-кого з її учасників
<b>Аудит</b>	– незалежна зовнішня перевірка даних про економічні дії і процеси, що відбуваються на підприємстві, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених органів
<b>Баланс</b>	– бухгалтерський звіт за певний період діяльності (місяць, квартал, рік), який показує активи, пасиви й власний капітал фірми
<b>Бізнесмен</b>	– це той, хто „робить гроші”, власник капіталу, що знаходиться в обігу і дає дохід
<b>Біржа</b>	– форма оптового ринку, постійно функціонуюча структура, де здійснюються угоди щодо купівлі-продажу цінних паперів (фондова біржа), товарів (товарна біржа) та валют (валютна біржа)
<b>Біхевіоризм</b>	– науковий напрям у психології, менеджменті, який вивчає поведінку людей ( від англ. behavior – поведінка) та її залежність від різних факторів впливу
<b>Бюджет</b>	– механізм розподілу обмежених ресурсів організації
<b>Бюрократизм</b>	– формальне виконання посадових обов'язків, або ухилення від них апаратом управління чи адміністрацією
<b>Валовий прибуток</b>	– залишок прибутку, отриманого від підприємницької діяльності після відрахування всіх витрат на її здійснення
<b>Вертикальне зростання</b>	– злиття фірм, майнові та господарські інтереси яких визначаються зв'язком „постачальник-покупець”
<b>Горизонтальне зростання</b>	– розміщення конкретних працівників за окремими підрозділами (відділами) відповідно функцій

<b>Диверсифікація</b>	– всебічний розвиток; одночасний розвиток виробництва кількох видів товарів, робіт, послуг; завоювання ринку
<b>Дилер</b>	– уповноважений підприємством торговий агент, що представляє інтереси організації, проводить збутову діяльність і отримує за це наперед обумовлену винагороду
<b>Життєвий цикл товару</b>	– це час, протягом якого новий товар проектується, впроваджується у виробництво, завойовує частину ринку, насичує ринок, а потім витісняється більш сучасним товаром
<b>Ієрархія</b>	– „скалярний ланцюжок” - принцип загального підпорядкування, за яким ведеться розподіл повноважень, обов’язків, робіт і завдань в організації
<b>Комунікації</b>	– канали передачі й отримання інформації, якими користуються члени колективу
<b>Конкуренти</b>	– наявні чи потенційні суперники, які переслідують схожі інтереси, прагнуть досягнення тієї ж мети, виробляють аналогічну продукцію, функціонують на тому ж ринку, орієнтовані на задоволення тієї ж потреби споживачів
<b>Конкуренція</b>	– суперництво між виробниками за кращі, більш вигідні умови постачання, виробництва і збуту товарів
<b>Контрольний пакет акцій</b>	– частка акцій в капіталі компанії, яка дає їх утримувачу право ухвалювати господарські рішення і розпоряджатися власністю компанії
<b>Концерн</b>	– статутне об’єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємців
<b>Корпорація</b>	– договірне об’єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності створеному органу
<b>Ліквідність</b>	– спроможність фірми швидко перетворити свої основні й оборотні засоби в грошові кошти (готівку)
<b>Макроекономіка</b>	– розділ економіки, що вивчає крупномасштабні економічні явища, зокрема такі, як інфляція, безробіття, економічне зростання чи занепад

<b>Мікроекономіка</b>	– розділ економіки, що досліджує сукупність дій, переваг, уподобань та вибору, здійснених на рівні підприємств
<b>Маркетинг</b>	– орієнтована на ринок (збут) стратегія підприємницької діяльності; система організації збуту продукції, що ґрунтується на комплексному вивченні ринку та можливостей підприємства у забезпеченні потреб споживачів
<b>Підприємництво</b>	– господарська діяльність підприємця, якому притаманне новаторство, пошук ефективних способів використання ресурсів, прагнення до перспектив нових можливостей
<b>Підприємець</b>	– людина, яка здійснює бізнес, розпочинає нову справу, реалізує певні впровадження, вкладає власні кошти в розвиток підприємства
<b>Ринок</b>	– сукупність існуючих і потенційних продавців та покупців товару (послуг)
<b>Фірма (підприємницька структура)</b>	– будь-яка організаційно-господарська одиниця, що здійснює підприємницьку діяльність у галузі промисловості, торгівлі, будівництва, транспорту, сервісу, побутового обслуговування тощо

## Список літератури до модуля 1

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ. – 1995. – 296 с.
2. Бальшаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.
3. Бизнес и менеджер. Сост. И.С. Дараховский и др. – М.: АЗИМУТ-ЦЕНТР, 1992. – 448 с.
4. Богдан Будзан. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – К.: Основи, 2001. – 349 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. – М.: Гадарика. 2001. – 528 с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. – 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 501с.
7. Дафт, Ричард Л. Менеджмент.-СПб Питер, Пер. с англ., 2000. – 832 с.
8. Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Пер. с англ. –М.: Вильямс, 2001. – 242 с.

9. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Уч. пособие.-2-е изд. – М.: ТОО"Остожье", "Новое знание", 2004. – 336 с.
10. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
11. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія: Навч. посібник. Упоряд. І.О.Слепов. – К.: Либідь, 1993. – 304 с.
12. Сладкевич В.П., Червнявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. – К.: МАУП, 2000. – 112с.
13. Тарновська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.
14. Шегда А.В. Основы менеджмента: Уч. пособие. - К.: Знания, 1998. – 512 с.
15. Юргутіс І.А. Основы менеджменту: Навч. посібник. – К.: Освіта, 1998. – 256 с.

## Виконання контрольної (курсової) роботи з менеджменту

### Варіанти завдання

<i>Остання цифра номера залікової книжки</i>	<i>Варіант А</i>	<i>Варіант Б</i>
	<i>Номер теми і назва контрольної роботи</i>	<i>Номер теми і назва контрольної роботи</i>
0	1.Сутність основ менеджменту	11.Види організаційних структур управління
1	2.Історія розвитку менеджменту	12.Інформаційне забезпечення систем управління
2	3.Основні принципи менеджменту	13.Управлінські рішення
3	4.Організації як об'єкти управління	8.Мотивування як загальна функція менеджменту
4	5.Функціональний склад системи управління	7.Організаційна діяльність як загальна функція управління
5	6.Планування як загальна функція управління	14.Керівництво і лідерство
6	7.Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту	15.Ефективність менеджменту
7	8.Мотивування як загальна функція менеджменту	3.Організації як об'єкти управління
8	9.Контроль і регулювання як функція менеджменту	11.Види організаційних структур управління
9	10.Методи менеджменту	6.Планування як загальна функція управління

Самостійна робота з основ менеджменту складається з реферату на тему відповідно до варіанта завдання. Тема повинна бути структурована на розділи і підрозділи, мати перелік літератури. Загальний обсяг контрольної роботи – 10 - 15, курсової - 15-20 рукописних сторінок. Контрольна робота може виконуватись на основі індивідуального завдання викладача. Термін виконання і захисту роботи повинен відповідати графіку навчального процесу.

На титульному аркуші слід вказати: назву міністерства, академії, кафедри; вид самостійної роботи, її тему; реквізити студента (П.І.П., курс, спеціальність, група, номер залікової книжки, місце проживання); дані викладача, який приймає роботу ( П.І.П., посада).

## МОДУЛЬ 2

### Основи маркетингу

#### Тема 1. Сутність маркетингу та його сучасна концепція

- 1.1. Сутність маркетингу.
- 1.2. Основні поняття.
- 1.3. Цілі й принципи маркетингу.
- 1.4. Види маркетингу.
- 1.5. Концепції маркетингу підприємства.

Термін „маркетинг” (market – ринок) з'явився в економічній літературі США на межі ХІХ і ХХ століть, його успіхи зв'язані з такими видатними іменами, як Ф. Котлер, П. Дракер, І. Ансофф, Л.Якока, С.Маджаро, Дж.Р.Еванс та інші /1,2,3/. Створення основних методів маркетингу зв'язують з іменами С. Маккорміка, Д. Маккарті, В.Креузі, Р.Ватлера.

Бурхливий розвиток маркетингу припадає на 50-60-ті роки ХХ століття. Ідеї маркетингу пропагують міжнародні й національні інститути та асоціації маркетингу. В 1997 році засновано Українську асоціацію маркетингу /1,с. 14 /.

У сучасній літературі можна знайти значну кількість різних визначень маркетингу / 1,с. 14; 2, с. 6; 3, с. 46; 4, с. 4 /. Класик маркетингу Ф.Котлер дає таке визначення:

**маркетинг** - вид людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб шляхом обміну / 3, с. 47 /.

З позиції діяльності підприємства в умовах ринку виділяють три підходи до визначення суті маркетингу / 1,с. 14 /:

- 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 / 1, с.15; 3, с.47-55 /.

**Потреба** – відчуття людиною нестачі чогось необхідного. Саме потреби стають поштовхом для створення товарів або виконання послуг. А.Маслоу / 1, с. 16 / розробив ієрархію потреб. За його класифікацією є потреби первинні (фізіологічні, потреби в безпеці ) і вторинні (потреби в спілкуванні, самоствердженні, самореалізації ). Кожен товар або послуга повинні задовольняти відповідну потребу.

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

**Попит** – це бажання з урахуванням наявної купівельної спроможності. Попит може бути повноцінним, нерегулярним, нерациональним та іншим / 3, с. 57-58 /.

**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. Ринки класифікують за /2,с.8/:

- обсягом обміну й межами його охоплення;
- сферою міжнародного товарного обміну й галузевою належністю об'єкта обміну (світовий ринок зерна);
- галузевою належністю товару (ринок автомобілів);
- характером об'єкта товарного обміну (ринок комунальних послуг);
- методами та об'єктами товарного обміну (товарна біржа, торги, аукціон та ін.).

Комплекс маркетингу – це сукупність маркетингових засобів (товар, ціна, розподіл, просування), певна структура й обсяг яких забезпечує досягнення поставленої мети й вирішення маркетингових завдань /1,с.20/.

Складовими характеристиками:

**товару** є дизайн, колір, упаковка, сервіс, торгова марка, асортимент;

**ціни** - методи ціноутворення, знижки, націнки, терміни виплати, умови кредитування;

**розподілу** - канали збуту, форми торгівлі, транспортування, складські запаси;

**просування** - реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, зв'язки з громадськістю (паблік рилейшнз) з метою створення позитивного іміджу компанії та її продукції (послуг) .

Підприємство, яке діє в ринкових умовах, може розраховувати на успіх, якщо постійно узгоджує свої стратегічні цілі з потребами споживачів, Маркетинговою діяльністю на підприємствах займаються спеціальні

підрозділи, головне завдання яких – впливати на рівень попиту своїх товарів (послуг). Відповідно до цього менеджери підприємства розробляють концепцію маркетингової діяльності на ринку. Концепція маркетингу – це задум (підхід) щодо організації маркетингової діяльності, який базується на основній ідеї, ефективній стратегії та конкретному інструментарії досягнення визначених цілей /1, с.28-32; 3, с.59-68; 4, с.10-14/.

Ф.Котлер виділяє п'ять основних концепцій маркетингу:

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

У сучасному світі товари стають все більше стандартизованими, а послуги уніфікованими. Як наслідок, маркетингові рішення різних фірм все частіше дублюються. Актуальність цієї проблеми обумовила появу нової концепції управління маркетингом – маркетингу стосунків. **Маркетинг стосунків** передбачає спрямованість маркетингової діяльності на встановленні довгострокових, конструктивних привілейованих стосунків з потенційними клієнтами, їх морального і матеріального заохочення, надання торгового обладнання, приміщення тощо. Таким чином, кожне підприємство сповідує ту чи іншу концепцію маркетингу і використовує ті чи інші його види.

Класифікацію видів маркетингу дає С.С.Гаркавенко /1, с.32-52/.

Залежно від цілей обміну розрізняють:

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

Залежно від сфери застосування розрізняють маркетинг:

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

За територіальною ознакою:

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

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

Покупцями товарів і послуг на промисловому ринку є фірми, підприємства, організації, особи, які купують товари не для власного

споживання, а для використання у виробництві, перепродажу або здавання в оренду.

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

Залежно від ступеня ринкової орієнтованості виділяють:

- стратегічний маркетинг;
- тактичний (операційний) маркетинг.

Залежно від виду діяльності:

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

### **Контрольні запитання**

1. Дайте визначення маркетингу.
2. Розкрийте сутність понять „потреба”, „попит”, „обмін”.
3. Назвіть основні концепції маркетингу.
4. У чому суть концепції соціально-етичного маркетингу?
5. У чому суть концепції маркетингу?
6. Чим відрізняються концепції удосконалення товару і удосконалення виробництва?

## **Тема 2. Маркетинговий менеджмент**

- 2.1. Функції маркетингу.
- 2.2. Внутрішнє і зовнішнє середовище маркетингу підприємства.
- 2.3. Структура апарату маркетингової служби.
- 2.4. Загальна концепція управління маркетингом.

Маркетинг – одна із специфічних функцій менеджменту – процесу управління підприємством, його ресурсами (матеріальними, фінансовими, людськими), яка забезпечує досягнення організацією поставлених цілей. З позицій системного підходу маркетинг є складовою підсистемою управління, на яку впливає як зовнішнє, так і внутрішнє середовище.

Маркетингове середовище – сукупність суб'єктів, умов і сил, які здатні вплинути на маркетингову діяльність фірми /1, с.23-26/.

Фактори зовнішнього середовища поділяють на дві групи: мікросередовище і макросередовище. Мікросередовище характеризують споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії. Макросередовище – це фактори, що впливають на фірму та її мікросередовище і які вона не може контролювати. Серед цих факторів можна виділити економічні, соціально-культурні, політико-правові, технологічні, природно-географічні.

До економічних факторів належать темпи інфляції, рівень зайнятості населення, стабільність валюти. Найважливішими елементами політико-правового середовища є закони, урядові постанови, нормативи.

Внутрішнє середовище, на відміну від зовнішнього, є контрольованим фірмою. Його складові: місія; цілі фірми й засоби їх здійснення; організаційна структура; інформаційна система; рівень кадрів; маркетингова політика; рівень техніки і технології; методи менеджменту.

Як процес маркетинговий менеджмент складається з взаємопов'язаних загальних функцій управління, що мають циклічний характер відповідно до терміну (стратегічний, поточний, оперативний) управління. До основних (загальних) функцій маркетингового менеджменту належать: планування, організація, контроль, аналіз та оцінка маркетингової діяльності фірми. Планування як загальна функція – це процес визначення цілей і вибору оптимального шляху їх досягнення. Швидкі технологічні зрушення, складні соціо-технічні системи, економічна нестабільність, динамічні конкурентні умови змушують менеджерів підприємств постійно приділяти увагу перспективам своєї діяльності. Стратегічне планування змушує керівників постійно мислити перспективно, веде до встановлення показників оцінки діяльності; визначати структуру маркетингових досліджень; планувати виробництво адресної продукції, її збут, контролювати ціни /1, с.52-56; 2, с.23-33; 4, с.15-29/.

До специфічних функцій маркетингу належать:

- маркетингові дослідження;
- розробка стратегії маркетингу;
- товарна політика фірми;
- цінова політика;
- політика розподілу;
- комунікаційна політика;
- контроль маркетингу .

Маркетингові дослідження передбачають пошук відповідей на запитання:

- На яких ринках слід працювати?
- Яка конкурентоспроможність товарів (послуг) фірми?
- Хто є споживачами продукції (послуг)?
- Хто є основними конкурентами та ін.?

Цінова політика фірми є складовою конкурентоспроможності товару (послуг), її кінцева мета – визначити цінову стратегію, коли і як змінювати ціни.

Політика розподілу передбачає вибір посередників (дилерів, дистриб'юторів, агентів) і конкретних фірм, через які буде здійснюватись збут продукції.

Комунікаційна політика здійснюється за допомогою реклами, персонального продажу, заходів пропаганди (паблік рилейшнз).

Контроль маркетингу – це контроль результатів маркетингової діяльності фірми.

Перелічені функції маркетингу властиві будь-якій фірмі незалежно від сфери, специфіки та обсягу її діяльності.

### **Контрольні запитання**

1. Маркетинг як функціональна підсистема управління.
2. Дати характеристику процесу управління маркетингом.
3. Специфіка зовнішнього середовища маркетингу.
4. Специфіка внутрішнього середовища маркетингу.
5. Аналіз ринкових можливостей підприємства.

### **Тема 3. Маркетингова інформаційна система**

- 3.1. Класифікація маркетингової інформації.
- 3.2. Маркетингові дослідження.
- 3.3. Тенденції росту ринку товарів і послуг підприємства.

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 /1,с. 60-66/.

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 /2,с.54-60 4,с.74-77/.

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

- система внутрішньої звітності (показники збуту, витрат, обсягу матеріальних запасів, фінансової заборгованості тощо);
- джерела і методичні засоби, за допомогою яких керівництво фірми одержує регулярну інформацію, про те, що відбувається в навколишньому середовищі;
- підсумки маркетингових досліджень, які потрібні для вирішення проблем, що стоять перед фірмою.

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

Слід знати, що основою маркетингу є комплексні маркетингові дослідження, до складу яких відносяться дослідження ринку та його кон'юнктури, а також оцінка можливостей самого підприємства (фірми).

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

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

- фактори, які діють постійно (науково-технічний прогрес, рівень монополізації, державне і міждержавне регулювання, стан інформаційних систем, валютна й кредитно-грошова система, енергетичні й екологічні проблеми);

- фактори, що діють тимчасово або випадково (сезонність, політичні й соціальні конфлікти, стихійні лиха).

Загальна мета аналізу – спрогнозувати можливий вплив кон'юнктуротвірних факторів на розвиток конкретного ринку товарів (послуг) /1,с.65-67/.

Показники кон'юнктури ринку поділяють на три групи /1,с.69-73/:

- показники матеріального виробництва (абсолютні-натуральні й вартісні; відносні – індекси, темпи зростання тощо);

- показники попиту на товари (послуги), серед них місткість ринку, частка ринку, частка ринку фірми та ін.;

- ціни.

Об'єктами особливого інтересу фірми при маркетингових дослідженнях є вивчення споживачів і конкурентів /1,с.74-81/.

Вивчення споживачів проводиться в таких напрямках:

- ставлення споживачів до компанії;
- рівня задоволеності споживачів;
- мотивації споживачів та ін.

Для цього розробляються система оціночних критеріїв, форми анкетування, опитування, спостереження.

Конкуренція як змагання між суб'єктами господарювання є об'єктом постійної уваги і фірм, і державних органів, завдання яких – створювати умови для вільної конкуренції. Основна мета вивчення конкурентів – розподіл сфер впливу на ринку і послаблення конкурентної боротьби.

Існує кілька класифікацій фірм-конкурентів:

- за товарним принципом (фірми, які виготовляють однакові чи аналогічні товари);

- залежно від ролі в конкурентній боротьбі (ринковий лідер, ринковий претендент);

- за типом обраної стратегії та ін.

Дослідження ефективності маркетингової діяльності конкурентів передбачає порівняльну оцінку за кожним з елементів маркетингового комплексу – товар, ціна, розподіл, просування.

**Товар** – оцінка якості, упаковки, технічних параметрів, надійності.

**Ціна** – оцінка рівня цін, знижки, термінів платежу, умов кредитування.

**Розподіл** – оцінка обсягів реалізації, кваліфікації персоналу.

**Просування** – види реклами, методів збуту і його стимулювання.

Метою вивчення посередників і постачальників є пошук надійних партнерів, які можуть надати фірмі ефективну комерційну підтримку.

**Процес маркетингового дослідження** складається з п'яти етапів /1, с.85-126/:

1. Визначення проблеми і цілей дослідження.
2. Розробка плану дослідження (визначення методів і форм проведення дослідження, місця, терміну, виконавців).
3. Реалізація плану дослідження.
4. Обробка і аналіз результатів.
5. Підготовка звіту та розробка рекомендацій.

До методів маркетингових досліджень належать:

- кабінетні дослідження (традиційний, кореляційний, регресивний аналіз);
- польові дослідження (опитування, експеримент, спостереження);
- спеціальні дослідження (інтерв'ю, експертні методи) /1, с.126-138/.

#### **Контрольні запитання**

2. Дати характеристику інформаційній системи маркетингу.
3. Сутність і цілі маркетингових досліджень.
4. Які показники кон'юнктури ринку?
5. Значення конкуренції.
6. Назвати етапи маркетингового дослідження.

### **Тема 4. Вивчення потреб і поведінки споживачів й вибір цільових сегментів ринку**

- 10.3. Класифікація потреб суб'єктів ринку.
- 10.4. Фактори, що впливають на потреби споживачів.
- 10.5. Сутність і принципи сегментації ринку.

Основними ринками є споживачі й ринок підприємств. Головною дійовою особою на споживчому ринку виступає конкретна особистість з набором особистих рис, які залежать від цілого ряду факторів. На споживача впливають товар, його ціна, технічні й культурні показники та багато інших

факторів. Кожного виробника цікавить питання, як покупець реагує на стимули до покупок, з якими він зустрічається на ринку. При дослідженні цього питання будують модель поведінки покупців. При цьому виділяють зовнішні збудники, процеси сприйняття інформації та прийняття рішень щодо купівлі /4, с.42-73/.

Успіх діяльності фірми, яка працює на споживчому ринку, залежить від того, наскільки вдало вона знайде своє коло покупців (свій сегмент ринку).

Принципами сегментації можуть бути географічний, психографічний, поведінковий, демографічний /2, с.114-131; 3, с.179-219/. **Сегмент ринку** – це сукупність споживачів (частина ринку), які однаково реагують на один і той же комплекс маркетингових дій. Єдиного методу сегментації ринку не існує. Критерії, за якими здійснюється сегментація, залежать від особливостей ринку. Розробляючи плани маркетингу, орієнтовані на організації-споживачів (ринок підприємств), важливо знати основні характеристики майбутніх клієнтів (спеціалізація галузі, види ресурсів, розташування, вид доставки товарів, характер послуг тощо).

До організацій-споживачів відносять виробників, оптову торгівлю, некомерційні організації та ін. /2, с.131-160/. Попит на товари промислового призначення характеризується низькою ціновою еластичністю, оскільки виготовники продукції не в змозі внести значну кількість змін у технологію виробництва. Крім того, конкуренція на ринку товарів промислового призначення є монополістичною, тоді як на ринку товарів індивідуального споживання конкуренція може бути значною (багато фірм продають однакові товари).

Сегментація ринків товарів промислового призначення відбувається на основі специфіки організацій-споживачів (будівництво, транспорт, комунальне господарство, зв'язок тощо), рівнем їх економічного і технологічного стану, фінансовою стабільністю.

Гаркавенко С.С. /1, с.139/ наводить сім етапів процесу сегментування:

- визначення факторів сегментування;
- вибір методу та здійснення сегментування ринку (метод побудови сітки сегментування, метод групувань, метод багатомірного статистичного аналізу);
- інтерпретація отриманих сегментів за ознакою „вигоди”;
- оцінювання сегментів ринку (привабливість, можливість конкурувати, соціальні фактори й проблеми захисту довкілля);
- вибір сегментів ринку (вибір цільового ринку);
- позиціонування товару (комплекс маркетингових заходів, завдяки яким споживачі ідентифікують цей товар порівняно з товарами конкурентів);
- розробка плану маркетингу.

Щоб можливість, яка відкривається на ринку, стала привабливою для конкретної фірми, вона повинна бути сумісною з цілями фірми (отримання прибутку, досягнення певного рівня збуту) й ресурсами (наявність капіталу, кваліфікованого персоналу, технічного забезпечення).

Виділяють дві групи показників, за якими оцінюють можливості фірми. Показники першої групи визначають становище фірми на ринку (частка компанії на ринку, її динаміка, обсяг продажу, ступінь задоволення споживачів продукцією фірми), показники другої групи - обсяг прибутку, норма прибутку, продуктивність праці та ін.

Для аналізу маркетингових можливостей підприємства використовують такі методи /1, с.162-199/:

- Ситуаційний аналіз, що визначає ступінь впливу окремих елементів зовнішнього й внутрішнього середовища на маркетингові можливості фірми.

- STEEP – аналіз (аббревіатура початкових літер англійських термінів), являє собою методику аналізу ключових елементів макросередовища.

- SWOT – аналіз, що розглядає сильні (strengths) й слабкі (weaknesses) сторони підприємства, а також можливості (opportunities) та небезпеки або загрози (threats) ринку.

- GAP – являє собою аналіз розходжень між бажаним і дійсним у діяльності підприємства.

Об'єктивна оцінка ринкових можливостей фірми дозволяє правильно вибрати цільовий ринок, окреслити поле маркетингової діяльності, визначити стратегічні напрямки цієї діяльності. Існує багато підходів (стратегій) до вибору цільового ринку, серед них:

- Недиференційований маркетинг (фірма розглядає ринок як однорідну сукупність споживачів).

- Диференційований маркетинг (фірма сегментує ринок за певними ознаками).

- Концентрований маркетинг (фірма передбачає орієнтацію діяльності на одному ринковому сегменті (ніші)).

Різні стратегії охоплення ринку можуть мати свої позитивні й негативні наслідки /2, с.155-158/.

### **Контрольні запитання**

1. Які існують види основних ринків споживачів?
2. Сутність і принципи сегментації ринків.
3. Назвіть етапи сегментування ринку.
4. Сутність позиціонування товару на ринку.
5. Назвіть основні методи аналізу маркетингових можливостей підприємства.

### **Тема 5. Товарна політика в системі маркетингу**

1. Класифікація товарів і послуг.
2. Життєвий цикл товару.
3. Позиціонування товару на ринку.

З позицій маркетингу товаром є все, що може задовольнити потребу (матеріальні вироби, послуги, ідеї, технології тощо). Товари поділяють на групи за такими критеріями:

- сфера використання (споживчі й промислові товари);
- тривалість використання;
- матеріальність та ін. /1, с.201-207; 3, с.282-293/.

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

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

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

1. Товар за задумом виробника. Це рівень, на якому конкурують товари-замінники, що задовольняють певну потребу.
2. Товар у реальному виконанні. Кожен товар має свої ознаки якості, властивості, дизайн, марочну назву, упаковку.
3. Товар з підсиленням. У цьому випадку передбачається надання споживачеві додаткових послуг, сервісу (гарантія, монтаж, доставка).

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

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

Жоден товар не може довго зберігати свої позиції на ринку. Існує **життєвий цикл товару** /1с.245-256; 3 с.339-350; 4с.155-165 /.

Класичний життєвий цикл товару складається з таких етапів:

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.

### **Контрольні запитання**

1. Види і класифікація товарів та послуг.
2. Що таке конкурентоспроможність товару?
3. Назвіть етапи життєвого циклу товару.
4. Дайте характеристику етапів життєвого циклу товару.

## **Тема 6. Цінова політика в системі маркетингу**

- 10.6. Сутність цінової політики в системі маркетингу підприємства.
- 10.7. Цілі ціноутворення.
- 10.8. Види цінових стратегій.
- 10.9. Структура ціни товарів та послуг.

Цінова політика фірми – це комплекс заходів щодо визначення цін, цінової стратегії відповідно до ситуації на ринку товарів і послуг. Діяльність багатьох фірм зв'язана з метою збільшення прибутку. Реалізується ця мета різними шляхами, що визначають стратегічну ціль ціноутворення /1, с.277-360; 3, с.355-395/.

Існує три основні групи цілей ціноутворення:

- 1) орієнтовані на прибуток (максимізація прибутку, досягнення заданої віддачі на інвестований капітал);
- 2) орієнтовані на збут (максимізація виручки, збільшення частки ринку);
- 3) пов'язані з конкуренцією (стабілізація цін, позиціонування товару).

Ціна, яку платять споживачі за товари або послуги, може мати різні назви (плата за навчання, страховий внесок, тариф за електроенергію, користування водою, заробітна плата тощо). Гаркавенко С.С. наводить наступну класифікацію цін:

- залежно від обороту – оптові, роздрібні;
- залежно від впливу держави – фіксовані, регульовані, вільні та ін. /1, с.279/.

Ціна залежить від багатьох факторів, основні з них – початкові витрати, попит, конкуренція, посередники, маркетингова стратегія. Вибір цінової стратегії залежить від характеру конкурентної структури ринку.

Виділяють чисту конкуренцію, монополістичну конкуренцію, олігополію, чисту монополію.

**Чиста конкуренція** характерна: великою кількістю продавців; товари взаємозамінні; відсутні цінові обмеження. Ціни формуються під впливом попиту і пропозиції.

**Монополістична конкуренція** характерна: великою кількістю фірм і гострою конкуренцією між ними; диференціацією товарів (несхожість товарів і послуг); легкістю проникнення на ринок фірмам; широким діапазоном цін на товари і послуги.

**Олігополія** - ситуація, при якій: кількість фірм незначна (3-4 фірми), але вони виготовляють більше половини продукції; фірми чутливі до цінової політики конкурентів на товари (нафта, сталь).

**Чиста монополія** – наявність одного продавця і багатьох покупців. Ціни диктує монополіст.

Процес ціноутворення знаходиться під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів і складається із семи послідовних етапів:

- 1) визначення цілей ціноутворення;
- 2) аналіз попиту на товар;
- 3) аналіз витрат;
- 4) аналіз цін конкурентів;
- 5) вибір методу ціноутворення;
- 6) вибір цінової стратегії;
- 7) встановлення остаточних цін.

Важливим етапом процесу ціноутворення є оцінка попиту на товар (послугу), яка передбачає визначення: динаміки продажу; залежності між попитом і ціною; еластичності попиту (коефіцієнт цінової еластичності є відношення % зміни попиту до % зміни ціни); економічних можливостей покупця; цінності товару для споживачів.

Попит визначає верхній рівень ціни, а її мінімальну величину – витрати. Класифікація витрат передбачає виробничі, невиробничі, прямі й непрямі витрати та ін. /1, с.302-307/.

Методи ціноутворення класифікують відповідно до цілей:

- методи ціноутворення, орієнтовані на витрати і забезпечення цільового прибутку;
- методи ціноутворення, орієнтовані на попит;
- методи ціноутворення, орієнтовані на конкурентів (тендерне ціноутворення).

Цінова політика передбачає використання різних методів ціноутворення і їх комбінації залежно від ситуації, що склалася, та дії змінних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Так, розрізняються підходи при встановленні: ціни на новий товар; ціноутворенні в межах товарної номенклатури; встановленні цін за географічним принципом; цін зі знижками тощо.

Вплив уряду на прийняття рішень щодо цін може здійснюватись через:

- регулювання фіксуванням цін;

- заборону цін, що дискримінують окремих учасників каналів збуту;
- закони про нечесну торгівлю;
- закони про встановлення цін на одиницю продукції;
- обмеження в рекламуванні цін.

### **Контрольні запитання**

1. Як формується ціна товару?
2. Від яких чинників залежить ціна товару (послуг)?
3. Що таке чиста конкуренція?
4. Що таке монополістична конкуренція?
5. Надати характеристику олігополії і монополії.
6. Які існують методи ціноутворення?

## **Тема 7. Політика розповсюдження в системі маркетингу**

- 8.1. Характеристика і функції каналів розповсюдження.
- 8.2. Методи розповсюдження товарів і послуг.
- 8.3. Види та особливості посередників.

Політика розповсюдження – це діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача /1, с.365-405; 3, с.396-430/. Ефективність цієї діяльності залежить від вибору каналів розподілу.

**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 /1, с.368-370/ 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 /1, с.374-390; 3, с.403-418/.

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.

### **Контрольні запитання**

1. Що таке канали розповсюдження?
2. Що таке рівень і ширина каналу?
3. Посередники та їх функції.
4. Назвіть можливі методи розповсюдження.
5. Якими показниками оцінюють діяльність системи розповсюдження?

## **Тема 8. Комунікаційна політика в системі маркетингу**

8.1. Цілі системи маркетингових комунікацій.

8.2. Види комунікаційних заходів.

8.3. Стимулювання збуту.

Комунікаційна політика – один з чотирьох основних елементів комплексу маркетингу. Найчастіше вона виступає у формі повідомлень, що використовуються фірмою для аналітичної інформації, переконання чи нагадування споживачам про товари, послуги, зразки, ідеї. Головними її цілями є стимулювання та поліпшення попиту.

Процес формування комунікаційної моделі складається з: виявлення цільової аудиторії; визначення бажаної відповідної реакції; вибору методу звернення до аудиторії; вибору засобів поширення інформації; вибору властивостей, що характеризують джерела звернення до аудиторії; збирання інформації, що надходить каналами зворотного зв'язку.

При здійсненні комунікаційної політики використовують такі засоби впливу:

• **Реклама** – цілеспрямований інформаційний вплив опосередкованого характеру на споживача для просування товарів і послуг на ринку збуту.

• **Стимулювання збуту** – різноманітні засоби короткочасного спонукаючого впливу (купони, премії, конкурси тощо), покликані

стимулювати ринки споживачів, сферу торгівлі, власний торговельний персонал фірми.

• **Пропаганда(пабліситі)** – некомерційне стимулювання попиту на товар, послугу, ідею шляхом поширення про них важливих відомостей у пресі, по радіо, телебаченню.

• **Персональний продаж** виступає як частина системи просування товарів, послуг, що дає змогу описати їх властивості в усній формі споживачеві або замовнику.

Особливе місце в комунікаційній політиці займає реклама, оскільки вона вирішує найбільш важливі завдання щодо формування та стимулювання попиту: поширення знань про фірму; одержання запитів про більш повну інформацію щодо рекламного товару; вплив на процес прийняття рішення щодо купівлі товару; допомога працівникам каналів товаропросування під час їхніх переговорів з клієнтами; поширення відомостей про сервіс; формування позитивного ставлення до фірми тощо.

Серед засобів реклами – пошта, преса (газети, журнали, бюлетені, довідники), друкована реклама (проспекти, каталоги, буклети, листівки, календарі), сувеніри, екранна реклама (телебачення, кіно, слайди), зовнішня реклама (плакати, панно), реклама на транспорті. При виборі каналів рекламування спеціалісти звертають увагу передусім на показники охоплення, частоту, силу впливу, вартість реклами.

### **Контрольні запитання**

1. Комунікаційна політика як елемент маркетингової системи управління.
2. Процес формування комунікацій розповсюдження.
3. Основні засоби впливу на споживача.
4. Сутність та цілі реклами і пропаганди.
5. Види стимулювання збуту.

## **Тема 9. Стратегії маркетингу підприємства**

9.1. Сутність стратегій маркетингу.

9.2. Аналіз стану підприємства на ринку.

9.3. Маркетингові стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Для кожного підприємства функція планування є головною і складається із стратегічного, поточного і оперативного планування, Планування маркетингових стратегій передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію. Процес планування маркетингу на рівні стратегічної бізнес-одиниці (фірми) складається з наступних етапів:

- формування місії фірми;
- визначення цілей фірми;
- маркетинговий аудит;

- SWOT – аналіз;
- визначення маркетингових цілей;
- формування маркетингової стратегії і програми;
- організація і реалізація маркетингу;
- контроль маркетингу.

Місія передбачає визначення: призначення фірми (для чого існує цей бізнес); стратегії (визначення напрямків бізнесу, конкурентних переваг); норм поведінки, якими керується фірма у своїй діяльності.

Стратегічні цілі конкретизують на кожному рівні управління. Маркетингові цілі повинні бути підпорядковані загальнофірмовим цілям /1, с. 162-165/.

Маркетинговий аудит передбачає аналіз маркетингового середовища фірми, її цілей, стратегій, можливостей і проблем.

Результати стратегічного аудиту є інформаційною базою проведення SWOT – аналізу. SWOT – аналіз - це метод, який дозволяє визначити сильні (Strength) й слабкі (Weakness) сторони фірми, а також її можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Результати SWOT – аналізу узагальнюються у вигляді матриці /1, с.166-168/.

Маркетингові цілі й стратегії можуть бути зв'язані:

- із збільшенням частки ринку, обсягу продаж;
- з освоєнням нових сегментів і виходом на нові ринки;
- з модифікацією і розробкою нових товарів (послуг);
- з виходом фірми в нові сфери бізнесу.

Відповідно до цього розробляється програма маркетингу /1, с.172-197/.

Теорія маркетингу накопичила і на практиці використовує такі моделі прийняття стратегічних рішень:

- матриця розвитку товару (ринку), яку запропонував Ансофф /5/.
- Матриця передбачає чотири альтернативні стратегії росту бізнесу :

1) стратегія глибокого проникнення на ринок, або експансія (збільшення обсягу збуту наявних товарів на наявних ринках);

2) стратегія розвитку ринку (збільшення обсягу збуту наявних товарів на нових ринках);

3) стратегія розвитку товарів (збільшення обсягу збуту завдяки удосконаленню наявних і розробці нових товарів для наявних ринків);

4) стратегія диверсифікації (розробка нових товарів для нових ринків).

• Матриця конкуренції, запропонована М.Портером. Ідея цього методу – досягнення необхідного рівня рентабельності підприємства і переваги над конкурентами. М.Портер пропонує обрати одну з трьох стратегій:

1) стратегія лідерства за витратами (концентрація зусиль на скороченні витрат на всіх етапах технологічного циклу);

2) стратегія диференціації (виготовлення фірмою товарів, що відрізняються з позиції споживача від товарів конкурентів);

3) стратегія концентрованого маркетингу (концентрація зусиль на одному або кількох сегментах і досягнення на цих сегментах лідерства).

• Матриця зростання /1, с.181-191/ передбачає, що різні фірми перебувають на різних етапах „життєвого циклу” і відповідно за кожним з них можуть бути визначені маркетингові стратегії: „Важкі діти” – початковий етап; „Зірки” – етап зростання; „Дійні корови” – етап зрілості; „Собаки” – етап спаду.

Ефективно розподілити обмежені ресурси між окремими привабливими напрямками розвитку ділової активності дозволяють портфельні стратегії. Вони базуються на співвідношенні маркетингових можливостей і внутрішнього потенціалу підприємства. У матриці, запропонованій Бостонською консультативною групою (матриця БКГ), маркетингові можливості відображені показниками темпів зростання попиту на продукцію підприємства, а внутрішній потенціал – відносною часткою підприємства на ринку порівняно з основними конкурентами.

Розробка маркетингових програм передбачає використання різних варіантів стратегій і їх комбінацію відповідно до цілей організації.

### **Контрольні запитання**

1. Етапи процесу маркетингової діяльності підприємства.
2. Стратегічні цілі й плани маркетингу.
3. Сутність SWOT-аналізу.
4. Моделі прийняття стратегічних рішень.
5. Сутність матриці конкуренції М.Портера.
6. Сутність матриці зростання.

## **Тема 10. Організація і контроль маркетингової діяльності**

- 10.1. Організація служби маркетингу на підприємстві.
- 10.2. Характеристики організаційних структур.
- 10.3. Контроль виконання маркетингових планів.

Формування сучасних організаційних маркетингових структур відбувається поетапно. Якщо маркетингова діяльність на підприємстві знаходиться у стані започаткування і обмежується рекламуванням та збутом, усі маркетингові обов'язки можуть бути доручені одній особі або розподілені між окремими виконавцями існуючих відділів цього підприємства. З розширенням маркетингової діяльності виникає необхідність створення спеціального відділу маркетингу, який являє собою структурний підрозділ для виконання маркетингових функцій. При великих масштабах маркетингової діяльності створюються різні типи організаційних структур. Виділяють такі типи структур управління маркетингом: функціональну; продуктову (товарну); регіональну; сегментну (орієнтовану на споживача); матричну /1, с.462-470/.

Функціональна структура передбачає розподіл певних маркетингових функцій за відповідними підрозділами фірми (відділи збуту, сервісу, реклами).

Продуктова (товарна) структура передбачає наявність на підприємстві кількох керівників маркетингу, відповідальних за певний товар, підпорядкованих віце-президенту з маркетингу.

Рациональна структура служби маркетингу передбачає наявність на підприємстві окремих відділів, діяльність яких спрямована на певні регіональні ринки.

Сегментна структура передбачає наявність окремих відділів, діяльність яких орієнтована на певні сегменти споживачів.

Матрична структура є поєднанням вищезазначених структур і може бути: функціонально-товарною; функціонально-регіональною; товарно-регіональною.

Слід знати, що маркетингові організаційні структури є частиною організаційної структури управління фірмою і мають задовольняти вимоги щодо:

- скорочення апарату управління (скорочення рівнів і структур управління);

- створення умов розвитку підприємства;
- сприяння зростанню обсягів виробництва і збуту;
- зниження собівартості продукції (послуг) та інші.

Маркетинг як функція управління (спеціальна функція або маркетинг-менеджмент) передбачає реалізацію загальних функцій:

- аналізу (комплексне дослідження ринку, аналіз внутрішніх можливостей фірми);

- планування програми маркетингу (розробка маркетингової стратегії і планів виробництва, збуту та комунікаційної політики);

- організації робіт (виконання програми маркетингу);
- контролю маркетингу.

Контроль результатів діяльності як фірми в цілому, так і окремих її підрозділів відбувається на кожному циклі управління ( рік, квартал, місяць, тиждень-декада, доба) /1, с.470-493/.

Контроль маркетингу – процес, що складається з таких етапів:

- обґрунтування показників, що підлягають контролю (собівартість продукції, частка ринку, обсяг збуту тощо );

- вимірювання (облік) фактичних показників і результатів маркетингової діяльності;

- порівняння планових і фактичних показників;
- аналіз відхилень фактичних показників від планових;
- коригування планів при значних відхиленнях.

Основні напрямки контролю – контроль результатів діяльності та маркетинговий аудит.

**Контроль результатів** передбачає: оперативний моніторинг результатів діяльності служби збуту (обсяг продаж, кількість оборотів товарних запасів); контроль частки ринку (відношення обсягу продажу продукції підприємства до загальногалузевого обсягу продажу); аналіз динаміки частки ринку; контроль прибутковості; контроль неекономічних показників (конкурентоспроможність продукції, якість товарів (послуг), задоволеність чи незадоволеність споживачів).

**Маркетинговий аудит** – ревізія маркетингової діяльності. Мета маркетингового аудиту – визначення вузьких місць у системі маркетингу і розробка рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Ф.Котлер пропонує такі складові аудиту:

- аудит маркетингового середовища;
- аудит маркетингової стратегії;
- аудит організаційної і функціональної системи маркетингу;
- аудит маркетингової продуктивності (прибутковості, ефективності витрат)

### **Контрольні запитання**

1. Види організаційних структур управління маркетингом.
2. Характеристика функціональної структури.
3. Характеристика продуктової структури.
4. Характеристика сегментної структури.
5. Загальні функції маркетингу та їх реалізація.
6. Контроль показників маркетингової діяльності.

### **Глосарій модуля 2**

<b>Вибір цільових сегментів ринку</b>	– оцінка й вибір одного або декілька сегментів ринку для виходу на них зі своїми товарами (послугами)
<b>Диверсифікація</b>	– поповнення асортименту фірми новими виробами, які можуть викликати інтерес клієнтів
<b>Диференційований маркетинг</b>	– поява на декількох сегментах ринку з окремими товарами (послугами)

<b>Еластичний попит</b>	– попит, який має тенденцію змінюватись відносно зміни цін. <b>Нееластичний попит</b> – попит, який має тенденцію залишатись незмінним при незначних коливаннях цін
<b>Ембарго</b>	– заборона на імпорт будь-якого товару
<b>Квота</b>	– обмеження кількості товарів, які дозволено ввозити до країни. Мета квоти – захистити свою промисловість і зайнятість населення
<b>Консюмеризм</b>	– організований рух громадян і державних органів за розширення прав покупців
<b>Контактна аудиторія</b>	– група, яка виявляє реальний або потенційний інтерес до організації і впливає на її рішення щодо поставлених цілей
<b>Концентрований маркетинг</b>	– концентрація маркетингових зусиль на значній частці одного або декількох субринків
<b>Ліцензування</b>	– один з методів початку діяльності на ринку товарів (послуг)
<b>Марка</b>	– ім'я, термін, знак, символ, рисунок або їх поєднання для ідентифікації товарів або послуг одного продавця чи групи продавців
<b>Марочна назва</b>	– частина марки, яку можна вимовити вголос
<b>Марочний знак (емблема)</b>	– частина марки, яку можна розпізнати
<b>Товарний знак</b>	– марка або її частина, яка забезпечена правовим захистом
<b>Масовий маркетинг</b>	– масове виробництво, масове розповсюдження і масове стимулювання збуту одного товару для всіх покупців
<b>Можливості диверсифікаційного росту</b>	– можливості, що відкриваються за межею галузі діяльності фірми
<b>Оптовик-купець</b>	– незалежне комерційне підприємство, яке має право власності на товари, з якими має справу
<b>Первинні дані</b>	– інформація, яка зібрана вперше для якоїсь конкретної цілі
<b>Вторинні дані</b>	– інформація, яка вже десь існує
<b>Позиціонування товару на ринку</b>	– дії із забезпечення товару конкурентноздатного положення на ринку і розробка відповідного комплексу маркетингу
<b>Сегментування ринку</b>	– розбивка ринку на групи покупців, для кожної з яких потрібні окремі товари

## ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ З „ОСНОВ МАРКЕТИНГУ”

### Варіанти завдання

Остання цифра номеру залікової книжки	Варіант завдання - номер і назва теми контрольної роботи
0	1. Сутність маркетингу та його сучасна концепція
1	2. Маркетинг як відкрита мобільна система
2	3. Формування маркетингової інформаційної системи на основі проведення маркетингових досліджень
3	4. Вивчення потреб і поведінки споживачів і вибір цільових сегментів
4	5. Товарна політика в системі маркетингу
5	6. Цінова політика в системі маркетингу
6	7. Політика розповсюдження в системі маркетингу
7	8. Комунікаційна політика в системі маркетингу
8	9. Стратегії маркетингу підприємства
9	10. Організація і контроль маркетингової діяльності

Контрольна робота складається з реферату на тему відповідно до варіанта завдання.

Тема контрольної роботи повинна бути структурована на розділи і підрозділи, мати перелік літератури. Загальний обсяг роботи - 10-15 сторінок формату А-4. Термін виконання і захисту контрольної роботи повинен відповідати графіку навчального процесу.

На титульній сторінці слід вказати: назву міністерства, академії, кафедри; вид самостійної роботи, її тему; реквізити студента (П.І.П., курс, група, спеціальність, номер залікової книжки, місце проживання); дані викладача, який приймає роботу ( П.І.П., посада).

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО МОДУЛЯ 2

1. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник для вузів. – К.: Лібра, 2002. – 384 с.
2. Герасимчук В.Г. Маркетинг: Теорія і практика: Навч. посібник для вузів. – К.: Вища шк., 1994. – 325 с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. – М: Прогресс, 1991. – 736с.
4. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг: Навч. посібник. – К.: Вища шк., 1994. – 256 с.
5. Павленко А.Ф. Маркетинг: Навч.-метод. посібник. –К.: КНЕУ, 2001. – 106с.
6. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: Как побеждать на рынке. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 304с.
7. Все о маркетинге. Сборник материалов для руководителей предприятий, экономических и коммерческих служб. – М.: Азимут – центр, 1992. – 365 с.
8. Потер М. Стратегія і конкуренція. Пер. з англ. – К.: Основи, 1998.

# ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
МОДУЛЬ 1. Основи менеджменту .....	4
Тема 1. Сутність основ менеджменту .....	4
Тема 2. Історія розвитку менеджменту .....	6
Тема 3. Основні принципи менеджменту .....	9
Тема 4. Організація як об'єкт управління .....	11
Тема 5. Функціональний склад системи управління .....	13
Тема 6. Планування як загальна функція управління .....	16
Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту .....	18
Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту .....	20
Тема 9. Контроль і регулювання як функції менеджменту .....	22
Тема 10. Методи менеджменту .....	24
Тема 11. Види організаційних структур управління .....	27
Тема 12. Інформаційне забезпечення системи управління .....	30
Тема 13. Управлінські рішення .....	32
Тема 14. Керівництво і лідерство .....	34
Тема 15. Ефективність менеджменту .....	38
Глосарій модуля 1 .....	39
Список літератури до модуля 1 .....	42
Варіанти завдання .....	43
МОДУЛЬ 2. Основи маркетингу .....	44
Тема 1. Сутність маркетингу та його сучасна концепція .....	44
Тема 2. Маркетинговий менеджмент .....	47
Тема 3. Маркетингова інформаційна система .....	49
Тема 4. Вивчення потреб і поведінки споживачів й вибір цільових сегментів ринку .....	51
Тема 5. Товарна політика в системі маркетингу .....	53
Тема 6. Цінова політика в системі маркетингу .....	55
Тема 7. Політика розповсюдження в системі маркетингу .....	57
Тема 8. Комунікаційна політика в системі маркетингу .....	58
Тема 9. Стратегії маркетингу підприємства .....	59
Тема 10. Організація і контроль маркетингової діяльності .....	61
Глосарій модуля 2 .....	63
Варіанти завдання .....	65
Список літератури до модуля 2 .....	65

## НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Менеджмент та маркетинг: Конспект лекцій для студентів 4 курсу денної та заочної форми навчання напряму підготовки 6.070106 – «Автомобільний транспорт»

Укладач: Юрій Юрійович Буренніков