

Міністерство освіти і науки України
Відокремлений структурний підрозділ
«Ковельський промислово-економічний фаховий коледж
Луцького національного технічного університету»



Основи менеджменту та маркетингу

конспект лекцій

для здобувачів освітньо-професійного ступеня

фаховий молодший бакалавр

галузі знань 27 Транспорт

спеціальності 275 Транспортні технології

на автомобільному транспорті

денної форми навчання

УДК 005. (07)

К 44

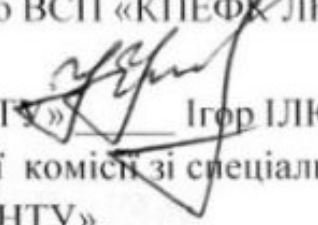
До друку  Надія КОВАЛЬЧУК. Перший проректор.
Голова Навчально-методичної ради ЛНТУ

Затверджено Навчально-методичною радою ЛНТУ,

протокол № 10 від «27» серпня 2023 року

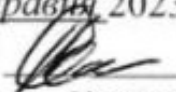
Затверджено до видання методичною радою ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

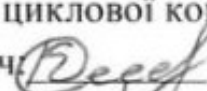
протокол № 9 від «15» травня 2023 року

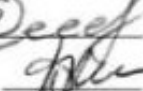
Голова методичної ради ВСП «КПЕФК ЛНТУ»  Ігор ІЛЮШИК

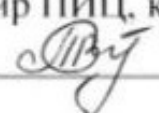
Розглянуто і схвалено на засіданні циклової комісії зі спеціальностей
галузі знань 27 Транспорт ВСП «КПЕФК ЛНТУ»,

протокол № 6 від «5» травня 2023 року

Голова циклової комісії  Сергій НАУМИЧ

Укладач:  Тетяна КИСИЛЮК, викладач ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

Рецензент:  Володимир ПИЦ, к.е.н.

Відповідальний за випуск:  Леся ПРОКОПЧУК, методист
ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

Основи менеджменту та маркетингу [Текст]: конспект лекцій
К44 для здобувачів освітньо-професійного ступеня фаховий
молодший бакалавр галузі знань 27 Транспорт спеціальності
275 Транспортні технології на автомобільному транспорті
денної форми навчання / уклад. Тетяна Кисилук. – Ковель:
ВСП «КПЕФК ЛНТУ», 2023. – 96 с.

Видання містить стислий виклад матеріалу, необхідного для
засвоєння у рамках дисципліни Основи менеджменту та маркетингу,
питання для самоконтролю, перелік рекомендованої літератури.
Призначене для здобувачів освітньо-професійного ступеня фаховий
молодший бакалавр галузі знань 27 Транспорт спеціальності 275
Транспортні технології на автомобільному транспорті денної форми
навчання.

© Т.Кисилук, 2023

Зміст

Вступ.....	6
Тема 1. Суть, значення та розвиток менеджменту	
1.1. Сутність та типи управління.....	7
1.2. Поняття та значення менеджменту.....	8
1.3. Історія виникнення менеджменту.....	8
Питання для самоконтролю.....	9
Тема 2. Планування як функція менеджменту	
2.1. Загальна характеристика основних функцій менеджменту.....	10
2.2. Планування як функція менеджменту.....	10
2.3. Види планів.....	12
Питання для самоконтролю.....	13
Тема 3. Організація як функція менеджменту	
3.1. Зміст та значення терміну «організація».....	13
3.2. Вертикальний та горизонтальний поділ праці в організації.....	14
3.3. Делегування повноважень в організації.....	15
Питання для самоконтролю.....	15
Тема 4. Організаційні структури управління	
4.1. Поняття та елементи організаційної структури.....	16
4.2. Лінійна та функціональна організаційна структура.....	17
4.3. Лінійно-функціональна та лінійно-штабна організаційна структура.....	20
4.4. Матрична та дивізійна організаційна структура.....	21
Питання для самоконтролю.....	23
Тема 5. Мотивація як функція менеджменту	
5.1. Основні категорії мотивації.....	24
5.2. Змістовні теорії мотивації.....	24
5.3. Процесуальні теорії мотивації.....	26
Питання для самоконтролю.....	27
Тема 6. Контроль як функція менеджменту	
6.1. Поняття та зміст контролю.....	28
6.2. Види контролю.....	28
Питання для самоконтролю.....	30
Тема 7. Методи менеджменту	
7.1. Сутність та класифікація методів менеджменту.....	31
7.2. Економічні методи.....	32
7.3. Організаційно-розпорядчі методи.....	33
7.4. Соціально-психологічні методи.....	34
Питання для самоконтролю.....	36
Тема 8. Поняття та характеристика комунікацій	
8.1. Сутність та вимоги до інформації.....	37

8.2. Поняття та елементи комунікацій.....	39
8.3. Етапи комунікаційного процесу.....	40
Питання для самоконтролю.....	41
Тема 9. Управлінські рішення в менеджменті	
9.1. Сутність та класифікація управлінських рішень.....	41
9.2. Етапи процесу прийняття управлінських рішень.....	42
Питання для самоконтролю.....	42
Тема 10. Сутність психології менеджменту	
10.1. Сутність психології менеджменту.....	45
10.2. Особистість у психології менеджменту	46
10.3. Міжособистісна сумісність.....	46
Питання для самоконтролю.....	47
Тема 11. Сутність та причини конфліктів	
11.1. Поняття та причини конфліктів в організації.....	48
11.2. Стадії конфлікту.....	50
Питання для самоконтролю.....	52
Тема 12. Види конфліктів та методи їх вирішення	
12.1. Види конфліктів.....	52
12.2. Структурні методи розв'язання конфліктів.....	54
12.3. Міжособові методи розв'язання конфліктів.....	54
Питання для самоконтролю.....	55
Тема 13. Стресові ситуації та управління ними	
13.1. Поняття та симптоми стресу.....	56
13.2. Причини та способи управління стресом.....	56
Питання для самоконтролю.....	58
Тема 14. Сутність керівництва	
14.1. Сутність та особливості керівництва.....	59
14.2. Стилi керівництва.....	60
Питання для самоконтролю.....	61
Тема 15. Вплив і влада в менеджменті	
15.1. Поняття впливу та влади.....	61
15.2. Форми влади.....	63
Питання для самоконтролю.....	64
Тема 16. Лідерство	
16.1. Лідерство та його складові.....	64
16.2. Теорії лідерства.....	65
Питання для самоконтролю.....	67
Тема 17. Сутність маркетингу та його сучасна концепція	
1.1. Сутність маркетингу.....	68
1.2. Складові маркетингового комплексу.....	69
1.3. Концепції здійснення маркетингової діяльності.....	69

Питання для самоконтролю.....	71
Тема 18. Маркетингові дослідження	
18.1. Поняття маркетингових досліджень.....	71
18.2. Класифікація маркетингових досліджень.....	72
18.3. Етапи маркетингового дослідження.....	73
18.4. Інструменти дослідження.....	74
Питання для самоконтролю.....	75
Тема 19. Маркетингова товарна політика	
19.1. Поняття товару.....	76
19.2. Класифікація товарів.....	77
19.3. Життєвий цикл товару.....	77
Питання для самоконтролю.....	78
Тема 20. Споживчі ринки та ринки підприємств	
20.1. Поняття споживчого ринку.....	79
20.2. Сегментування споживчого ринку.....	80
20.3. Принципи сегментування споживчого ринку.....	81
20.4. Особливості ринку підприємств.....	81
Питання для самоконтролю.....	82
Тема 21. Цінова політика в системі маркетингу	
21.1. Чинники, що впливають на ціноутворення.....	83
21.2. Основні підходи до ціноутворення.....	84
Питання для самоконтролю.....	85
Тема 22. Товарорух	
22.1. Суть та цілі товароруху (маркетингової логістики).....	85
22.2. Функції маркетингової логістики.....	86
22.3. Поняття каналів розподілу.....	87
22.4. Функції каналів розподілу.....	87
Питання для самоконтролю.....	88
Тема 23. Просування товару	
23.1. Поняття комплексу просування товарів.....	88
23.2. Маркетингові рекламні рішення.....	89
23.3. Персональний продаж.....	90
23.4. Стимулювання збуту.....	91
Питання для самоконтролю.....	92
Список рекомендованої літератури.....	93

Вступ

Одними з головних складників успіху економічно розвинутих країн є глибоке розуміння ринкових механізмів, закономірностей поведінки споживачів і конкурентів, а також процесів формування сучасних організацій. Важливим це є і для України, де економічна система потребує швидкої адаптації до найвищих світових стандартів. Сучасні ринкові перетворення докорінно змінюють процес управління організаціями.

Стрімке входження України у глобальний економічний простір актуалізує потребу пошуку найефективніших важелів та інструментів ведення виробничо-господарської діяльності. Підвищення ролі менеджменту та маркетингу потребує впровадження сучасних форм і концепцій реалізації господарської діяльності підприємств, методів конкурентної боротьби, приваблення потенційних споживачів.

Ринкові умови висувають нові професійні вимоги до працівників підприємств всіх галузей народного господарства. Тому вивчення сучасних основ менеджменту та маркетингу є важливою передумовою якості всебічної підготовки фахівців.

У конспекті лекцій розкрито сутність управління та менеджменту, викладено методологічні та теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень. Детально розглянуто функції менеджменту, сутність та особливості методів менеджменту. Значну увагу приділено керівництву та лідерству в процесі менеджменту, психологічним аспектам управління. Розкрито сутність маркетингу та його сучасну концепцію. Викладено методологічні та теоретичні аспекти проведення маркетингових досліджень, маркетингової товарної та цінової політики. Розглянуто споживчі ринки та особливості ринку підприємств, цілі і функції маркетингової логістики. Значну увагу приділено комплексу просування товарів.

Для оцінки та практичної апробації теоретичних знань запропоновані питання для самоконтролю.

Тема 1. Суть, значення та розвиток менеджменту

Питання до розгляду:

1.1. Сутність та типи управління.

1.2. Поняття та значення менеджменту.

1.3. Історія виникнення менеджменту.

1.1. Сутність та типи управління

Управління – це діяльність суб'єкта, що виявляється у цілеспрямованому впливі на об'єкт управління з метою приведення його у бажаний для суб'єкта стан.

В управлінні виділяють такі поняття:

- об'єкт управління, станом якого потрібно управляти;
- мета управління - бажаний характер поведінки об'єкта управління;
- система управління, що складається з об'єкта управління та керуючої системи.

Управління необхідно для нормального існування та розвитку будь-яких систем (біологічних; технічних; економічних; соціальних). Процеси управління в технічних та біологічних системах є досить простими. Найскладніші процеси управління відбуваються в суспільстві, оскільки вони потребують управління діяльністю людей, об'єднаних у групи, колективи, класи з різноманітними інтересами.

У зв'язку з високою складністю управління людьми, виокремлюють три типи управління:

- політичне;
- соціальне;
- економічне.

Політичне управління здійснюється на рівні суспільства та проявляється у функціонуванні держави.

Соціальне управління пов'язане з поведінкою окремих організацій, соціальних груп.

Економічне управління являє собою систему заходів, спрямовану на задоволення економічних потреб завдяки виготовленню і розподілу товарів і послуг, створенню робочих місць.

Управління - це особливий вид діяльності, ефективний результат якого може бути досягнутий лише за умови правильного, розумного керівництва залученим до нього персоналом, узгоджених його дій. Саме таке завдання покладається на менеджмент.

1.2. Поняття та значення менеджменту

Термін «менеджмент» походить від англ. дієслова «to manage», що в перекладі означає «керувати», «стояти на чолі», «завідувати», «управляти», «бути здатним справитися з чимось, з якоюсь проблемою».

Менеджмент – це цілеспрямована дія на колектив працівників для виконання поставлених завдань та досягнення визначеної мети.

Менеджмент – це сукупність функцій, спрямованих на ефективне та результативне використання ресурсів для досягнення певних організаційних цілей.

Найціннішим в менеджменті є людина, як основний елемент будь-якого виробничого процесу.

Менеджери – це професійні управлінці, які пройшли спеціальну підготовку для управління фірмою в умовах ринку. Важливою рисою професійного менеджера є те, що він займається управлінською працею в організації за визначену платню. Це дозволяє відрізнити дану категорію менеджерів від управлінців-власників.

Сучасний менеджмент включає дві невід’ємні частини:

- теорію керівництва;
- практичні способи ефективного управління, або мистецтво управління.

Об’єктом менеджменту як діяльності є виробничо-господарська організація та її навколишнє середовище.

Предметом менеджменту як діяльності є суспільні відносини, що виникають між людьми в процесі виробництва, обміну та споживання матеріальних благ.

Загальним методом менеджменту як науки є діалектичний підхід, що дає змогу правильно вирішувати питання вдосконалення форм і методів управління виробництвом в умовах мінливих економічних ситуацій.

Кінцевою **метою** менеджменту, як практики ефективного управління, є забезпечення прибутковості підприємства шляхом раціональної організації процесу.

1.3. Історія виникнення менеджменту

Історія виникнення і розвитку менеджменту нараховує кілька тисячоліть. Протягом цього періоду нагромаджувалися знання, досвід, вміння, які передавалися з покоління в покоління, узагальнювалися, однак наукового обґрунтування ще не набували. Тобто наука менеджменту виникла значно пізніше, ніж зародилася практика управління.

Зародження науки управління пов’язують з появою писемності в древньому Шумері (V тисячоліття до н.е.). Тоді з’явився особливий

прошарок жреців-бізнесменів, які займалися торговими операціями, вели комерційні розрахунки.

Другий крок наука управління здійснила у XVIII столітті до н.е. і пов'язана з діяльністю вавілонського царя Хаммурапі. Він видав збірку законів управління державою для регулювання відносин між різними соціальними групами. На підставі цих законів був запроваджений світський стиль управління державою.

Третій етап розвитку науки управління розпочався в V-VI столітті до н.е. в Єгипті, та пов'язаний із будівництвом єгипетських пірамід. Наука управління на цьому етапі поєднувала державні методи управління з контролем за діяльністю у сфері виробництва і будівництва.

Зародження капіталізму і початок індустріалізації стали основою для четвертого етапу розвитку менеджменту (XVII-XVIII століття). Головний результат – зародження професійного управління.

П'ятий етап, відомий під назвою «бюрократичної революції» (кін. XIX – поч. XX століття), приніс такі результати: розподіл управлінської праці, введення норм і стандартів.

Розвиток менеджменту можна охарактеризувати як ряд паралельно-послідовних кроків вперед. Успіхи в теорії менеджменту завжди залежали від успіхів в інших сферах: технологія, соціологія, інженерні науки. Незважаючи на велике значення революційних змін, розвиток управління відбувався, в основному, еволюційним шляхом.

Питання для самоконтролю:

1. В чому полягає сутність поняття «управління»?
2. Які є типи управління?
3. Яке основне завдання менеджменту?
4. Що таке менеджмент?
5. Хто такі менеджери?
6. Назвіть об'єкт та предмет менеджменту як діяльності?
7. Що є метою менеджменту?
8. Охарактеризуйте основні історичні етапи розвитку менеджменту.

Тема 2. Планування як функція менеджменту

Питання до розгляду:

2.1. Загальна характеристика основних функцій менеджменту.

2.2. Планування як функція менеджменту.

2.3. Види планів.

2.1. Загальна характеристика основних функцій менеджменту

Одним з основних компонентів, що складають зміст управління, є функції. Таким чином, для виконання тієї чи іншої відносно простої роботи необхідно заздалегідь визначити, що потрібно одержати в кінцевому результаті, як організувати справу, мотивувати і проконтролювати її виконання. Все це і є функціями менеджменту. Функції менеджменту виникли в результаті поділу та спеціалізації праці. Кожна управлінська функція являє собою процес, тому що також складається з серії взаємопов'язаних дій.

В перекладі з латинської мови «функція» - здійснення, виконання.

Функція – чітко окреслене коло завдань та проблем, які вирішуються певною посадовою особою (менеджером) чи структурним підрозділом апарату управління в процесі управління організацією.

Вчені М.Х.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі запропонували розглядати чотири основні функції менеджменту (рис.2.1):

- **планування;**
- **організація;**
- **мотивація;**
- **контроль.**

Дослідження показують, що саме ці функції беруть участь у здійсненні будь-якого управлінського процесу.

2.2. Планування як функція менеджменту

Планування – це функція менеджменту, яка являє собою відносно відокремлений вид управлінської діяльності, що визначає перспективу і майбутній стан організації.

Ціль – це очікуваний кінцевий результат діяльності організації.

Основним питанням планування є: визначити, що робити організації і що повинні робити її члени, щоб досягнути поставлених цілей. За суттю це підготовка сьогодні до завтрашнього дня, визначення того, що потрібно і як цього домогтися. План являє собою складну соціально-економічну модель майбутнього стану організації.

Планування як процес управління включає розробку і реалізацію засобів впливу: концепцію, прогноз, програму, план. Кожен із засобів впливу має свою специфіку й умови використання.

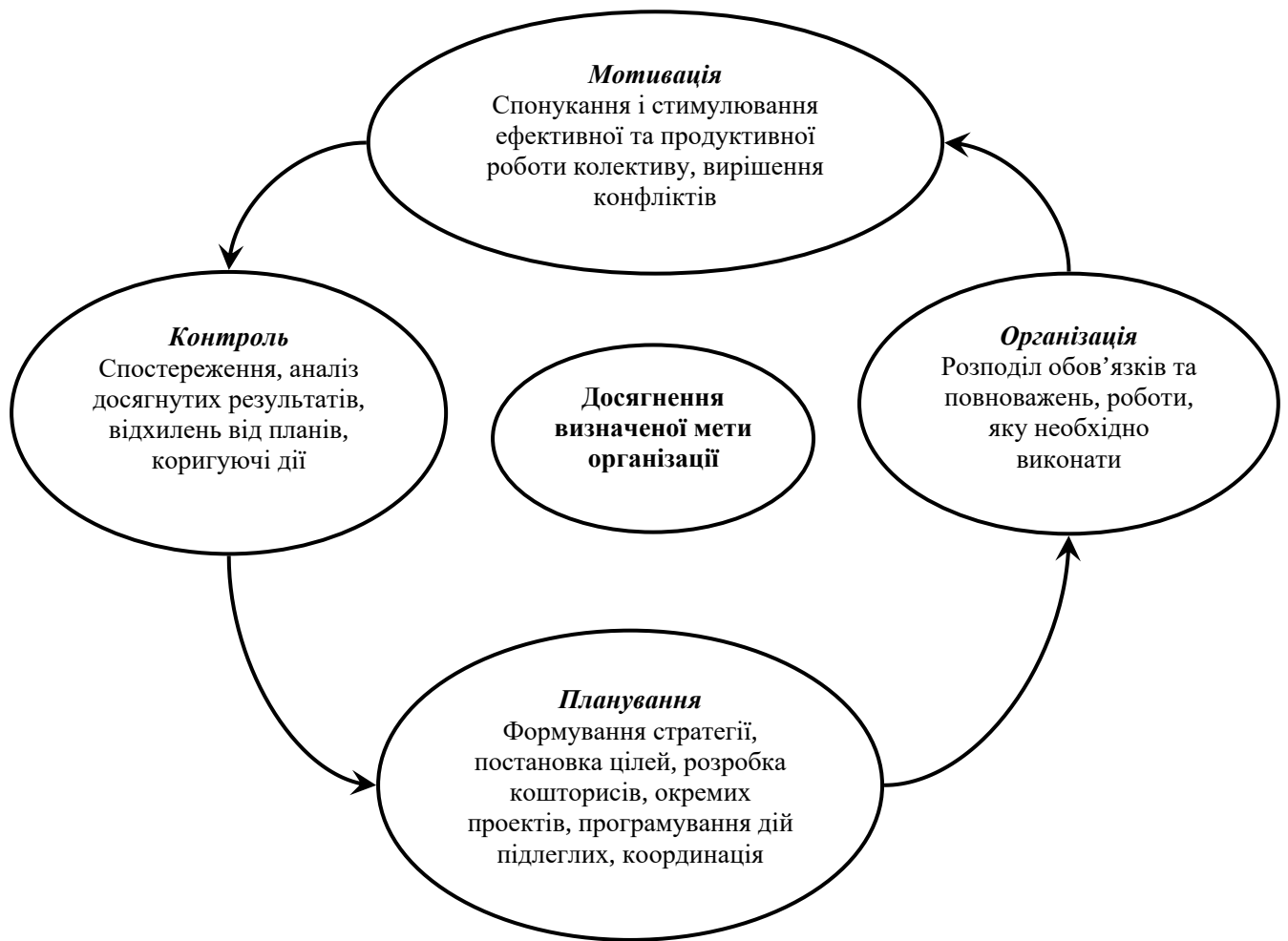


Рис.2.1. Функції менеджменту

Концепція – ідея, теоретичні і методологічні основи її розробки, обґрунтування, методи й умови реалізації. Будь-яка теоретична економічна проблема до її втілення в економіці проходить стадію формування концепції.

Прогноз – наукове передбачення можливого стану фірми, корпорації, економіки, суспільства в майбутньому. Прогнози в бізнесі розробляються за складними соціально-економічними проблемами, як правило, на довгостроковий чи середньостроковий період. Найчастіше прогноз використовується в стратегічному управлінні.

Програма – закінчений комплекс завдань, заходів, робіт, об'єднаних спільною метою, що має конкретний кінцевий результат та вимагає залучення значних ресурсів.

Єдиного методу планування, який би відповідав кожній ситуації, не існує. Вид планування залежить від положення менеджера в організаційній ієрархії фірми, тобто процес планування здійснюється відповідно за рівнями організації.

2.3. Види планів

Розрізняють декілька видів планів:

1) Стратегічний план (вищий рівень).

В основі стратегічного планування закладена стратегія. Слово «стратегія» походить від грецького слова «strategos», що в перекладі означає «майстерність генерала», яка допомагала великим полководцям досягти мети.

Стратегія – це детальний довгостроковий план розвитку організації для досягнення цілей.

Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень. Функції організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розробку стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами організації.

Стратегічне планування – це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів. Такий план розробляється здебільшого вищим керівництвом, але його реалізація передбачає участь керівників усіх рівнів управління.

2) Тактичний план (середній рівень).

Тактичне планування – це організована послідовність дій, розроблена з метою виконання стратегічного плану.

Тактичний план націлений на виконання окремих частин стратегічного плану, тобто визначаються проміжні цілі на шляху досягнення стратегічних цілей і задач. Тактичне планування за своїм змістом схоже із стратегічним. Якщо стратегічний план змальовує ціль в загальному, то тактичний стосується конкретних ресурсів та часових меж. Крім того, тактичне планування передбачає великі затрати часу менеджерів на роботу з іншими людьми. Їм доводиться сприймати інформацію як в середині організації, так і за її межами, ефективно опрацьовувати та передавати її далі.

3) Оперативний план (низовий рівень) – план направлений на досягнення конкретних цілей. Це основа основ планування.

Оперативні плани зосереджені на виконанні тактичних планів для досягнення оперативних цілей. Ці плани мають невелику сферу діяльності та короткий термін реалізації, їх виконують менеджери низового рівня.

Вони мають вузьку сферу застосування та короткий термін реалізації. Є дві головні форми оперативних планів:

- **плани одноразового використання** – розробляються для виконання дій, які не будуть повторюватись в майбутньому;

- **постійні плани** – використовуються для діяльності, що повторюється періодично протягом певного проміжку часу.

Іншим важливим типом планування є альтернативне планування – сукупність альтернативних дій, які потрібно виконати у разі, коли чинний

план непередбачено порушений або його виконують неправильно. Більшість організацій розробляють альтернативні плани, передбачаючи заходи на випадок, коли початковий план не діє або діє неадекватно до ситуації.

Усі три типи планів складають загальну систему, що називається генеральним (загальним) планом чи бізнес-планом функціонування організації.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть основні функції менеджменту.
2. Розкрийте сутність функції «планування».
3. Які види планів розробляють організації?
4. Що таке стратегія?
5. В чому полягає зміст тактичного планування?
6. Назвіть дві головні форми оперативних планів.

Тема 3. Організація як функція менеджменту

Питання до розгляду:

- 3.1. Зміст та значення терміну «організація».
- 3.2. Вертикальний та горизонтальний поділ праці в організації.
- 3.3. Делегування повноважень в організації.

3.1. Зміст та значення терміну «організація»

Термін «організація» в менеджменті вживається в двох значеннях. У першому з них **організація** – це функція менеджменту, а в другому – під **організацією** розуміється підприємство, установа, фірма.

Функція «організація» є наступною після функції планування. Дана функція дає відповідь на питання: хто і як буде реалізовувати план дій? Тобто після того як був складений план, необхідно забезпечити його виконання. Функція організації діяльності передбачає:

- утворення структури організації;
- підбір кадрів;
- визначення зв'язків між підрозділами;
- координації дій працівників;
- забезпечення всім необхідним.

Функції планування й організації тісно пов'язані між собою, а інколи вони навіть поєднуються. Планування готує фундамент для того, щоб

реалізувати мету організації, а організація, як функція менеджменту, створює структуру, основним компонентом якої виступають люди.

У другому значенні **організація** – це соціальне утворення, в якому об'єднано багато людей для досягнення спільної мети.

Для організації характерно:

- наявність двох і більше людей;
- наявність єдиної цілі;
- члени групи мають спільне прагнення досягти мети.

Організація може існувати у двох формах:

- формальна організація;
- неформальна організація.

Формальні організації – це організації, які офіційно зареєстровані. Вони мають документально зафіксовані назву, адресу, рахунки в банку, а робота людей в них свідомо організована й регламентується певними законами. Діяльність формальної організації підпорядкована загальній меті, яка відома всім членам організації.

Неформальні організації – це організації, які виникають спонтанно (самі собою). Це будь-яка спільнота людей, в якій немає усвідомленої загальної мети. Неформальна організація зазвичай виникає в формальній, ґрунтується на підставі дружніх стосунків, симпатій, спільних інтересів, взаєморозуміння і відображає стан справ, який не завжди відповідає формальній організації. На основі неформальних відносин формуються так звані малі групи, на чолі яких стоять неформальні лідери. Неформальні організації можуть існувати тривалий або короткий час, бути відкритими або закритими для інших членів колективу, впливовими і не впливовими в колективі.

3.2. Вертикальний та горизонтальний поділ праці в організації

Найхарактернішою ознакою організації є поділ праці. Якщо, принаймні, дві людини працюють разом для досягнення однієї мети, вони повинні поділити роботу між собою.

В організації існує дві внутрішні форми поділу праці:

1) **горизонтальний поділ праці** – це розподіл роботи на спеціалізовані завдання;

2) **вертикальний поділ праці** – робота з координації дій в процесі діяльності організації.

Горизонтальний поділ праці визначає організаційну структуру організації. Поділ великого обсягу праці на велику кількість невеликих завдань дає можливість виробляти більше продукції, ніж коли велика кількість працівників працює самотійно.

У дуже малих організаціях горизонтальний поділ праці не можна досить чітко встановити. Складні організації здійснюють чіткий горизонтальний поділ праці за рахунок утворення підрозділів, які

виконують конкретні завдання та досягають конкретних цілей. Їх часто називають відділами, службами.

Через те, що робота в організації поділяється на складові частини, хтось повинен координувати роботу груп, для того, щоб вона була успішною. Саме це проявляється у вертикальному поділі праці.

Вертикальний поділ праці приводить до формування **рівнів керівництва**. Більшість організацій має три рівні керівництва:

1) **вищий** (інституційний) – розробка стратегічних планів, формування цілей, регулювання взаємовідносин із зовнішнім середовищем (генеральні директори, директори об'єднань, вищий керівний склад);

2) **середній** (управлінський) – розробка тактичних планів, виробничих програм, контроль за діяльністю нижчих ланок (начальники цехів, складів, служб, заступники директорів);

3) **низовий** (технічний) – контроль за виконанням виробничих завдань, безпосереднє керівництво працівниками, забезпечення інформацією про виконання завдань керівників вищого рівня (бригадири, майстри).

3.3. Делегування повноважень в організації

Делегування повноважень – розподіл між працівниками владних повноважень, обов'язків і відповідальності за їх виконання.

Повноваження – влада, яка надається організацією посадовій особі і виявляється у праві приймати рішення, віддавати накази і розпорядження.

Обов'язки – необхідність виконання працівниками покладених на них функцій.

Повноваження не слід розглядати окремо від відповідальності. Відповідальність – наслідок повноважень. Там, де здійснюються повноваження виникає відповідальність. Розподіл відповідальності керівників має бути зафіксований у вигляді посадових положень, інструкцій.

Відповідальність – це обов'язок працівників вирішувати поставлені завдання та відповідати за їх виконання. Відповідальність не може бути делегована. Це означає, що з керівника не знімається відповідальність за невиконане завдання, якщо з цим завданням не справився підлеглий (Наприклад, комерційний директор - начальник відділу збуту). Обсяг відповідальності – одна з причин високих окладів менеджерів.

Питання для самоконтролю:

1. В яких двох значеннях в менеджменті вживається термін «організація»?

2. Обґрунтуйте сутність терміну «організація» як функції менеджменту.
3. Дайте визначення формальній організації.
4. Охарактеризуйте неформальні організації.
5. Що таке горизонтальний поділ праці?
6. В чому суть вертикального поділу праці?
7. Назвіть три рівні управління в організації.
8. Дайте визначення процесу делегування повноважень.

Тема 4. Організаційні структури управління

Питання до розгляду:

- 4.1. Поняття та елементи організаційної структури.**
- 4.2. Лінійна та функціональна організаційна структура.**
- 4.3. Лінійно-функціональна та лінійно-штабна організаційна структура.**
- 4.4. Матрична та дивізійна організаційна структура.**

4.1. Поняття та елементи організаційної структури

Будь-яка формальна організація повинна мати свою структуру управління. Вибір організаційної структури управління належить до компетенції вищого керівництва організації. Але керівники середнього та низового рівнів мають знати організаційну структуру організації, в якій вони працюють. Організаційна структура визначає відносини між елементами організації.

Побудова організаційної структури управління підприємством, перш за все, залежить від його масштабів (обсягів продукції, що випускається, її видів, технологічної і конструктивної складності).

Організаційна структура управління - це впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, та дозволяють управляти організацією і взаємовідносинами в ній.

Ланка в організації - це структурно відособлений елемент, який наділений конкретними функціями керівництва, повноваженнями та відповідальністю. Ланкою в організації можуть бути: підрозділ, цех, сектор, дільниця, конкретний працівник.

Рівень управління - це сукупність визначених ланок на певному щаблі ієрархії управління. Число рівнів управління залежить від масштабів виробництва, технології та діапазону контролю.

Складові організаційної структури управління:

- ланки управління на відповідних рівнях;
- розміщення, зв'язки та ієрархія ланок управління;
- права, обов'язки, повноваження і відповідальність кожної ланки управління за виконання своїх функцій;
- ступінь централізації і децентралізації функцій управління;
- кількісний і якісний склад працівників управлінського персоналу.

Організаційні структури повинні відповідати таким вимогам:

- оптимальність - мінімально необхідна кількість зв'язків між органами управління;
- оперативність, гнучкість - здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- надійність - гарантія достовірності передачі інформації, безперебійного функціонування;
- простота, економічність - мінімальні витрати на управління, відсутність дублювання та паралелізму в роботі;
- спеціалізація - зосередженість окремих працівників на виконанні заданих функцій управління.

Незалежність від конкретних осіб – вимога пристосовувати організацію до особливостей працівників, які є в наявності, будувати її як інструмент для досягнення цілей організації, підбирати людей, які здібні забезпечити досягнення місії організації.

Незважаючи на всю різноманітність організаційних структур сучасних фірм, можна виділити такі основні їх види: **лінійні, функціональні та змішані** (які є комбінацією двох перших). До останніх відносяться: лінійно-функціональні, лінійно-штабні, матричні та дивізійні організаційні структури управління.

4.2. Лінійна та функціональна організаційна структура

Лінійна організаційна структура – це найпростіша форма взаємозв'язків в управлінні. Основний принцип побудови лінійної структури – вертикальна ієрархія, тобто підпорядкованість усіх ланок знизу до верху. Кожен підрозділ очолює керівник, який виконує всі функції управління. Кожен працівник підрозділу підпорядковується тільки цьому керівнику, а останній є підзвітним вищому органу (директор - начальник цеху - майстер дільниці - бригадир і т.д.) У цьому ланцюгу немає керівника, який би не підпорядковувався сам, і якому б не

підпорядковувалися інші (рис.4.1).

Перевагами лінійного управління є:

- одержання підлеглими несуперечних між собою завдань і розпоряджень;
- повна відповідальність кожного керівника за результатами роботи;
- простота, чіткість і зрозумілість взаємовідносин ланок і працівників управління;
- відсутність потреби у великому штаті управлінців.

Недоліком даної структури управління є те, що вона:

- вимагає високої компетентності лінійних керівників із усіх питань;
- наявність організаційної нерівності керівників через різні їхні статуси (низові ланки управління соціально незахищені).

Лінійна структура управління може використовуватися тільки в умовах відносно простої системи організації праці з постійними умовами та завданнями менеджменту. У практиці вона використовується рідко, як правило, малими та середніми фірмами, які здійснюють нескладне виробництво.

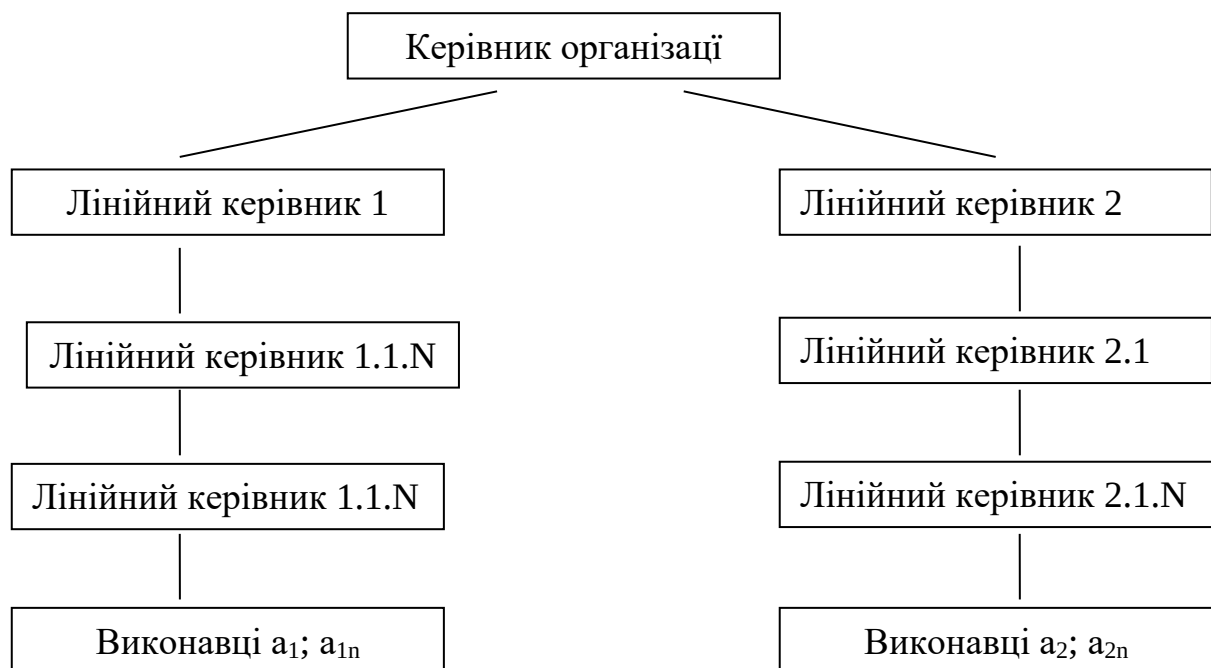


Рис.4.1. Лінійна організаційна структура управління

Функціональна структура управління є найчастіше вживаною моделлю. Принцип побудови даної структури – формування всіх підрозділів організації із працівників, які виконують подібні види діяльності. Кожен підрозділ має чітко визначений набір завдань. Так, всі працівники, які залучені до продажу продукції, включені до складу

відділу збуту, всі працівники основного виробництва входять до складу відділу (цеху) виробництва, а всі фінансові працівники – до складу бухгалтерії. Таке групування працівників дає можливість вибрати для управління кожним підрозділом одного старшого менеджера, якому й будуть підпорядковуватися відповідні працівники (рис.4.2).



Рис.4.2. Функціональна організаційна структура управління

Переваги функціональних структур управління:

- висока компетентність фахівців, які відповідають за виконання конкретних функцій;
- легко реагують на потреби практики створення нових функціональних служб;
- спеціалізація підрозділів на виконанні визначеного виду управлінської діяльності.

Водночас функціональні структури мають такі недоліки:

- труднощі у підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;
- відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень фірми;
- зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування;
- порушення принципу єдиноначальності;
- тривала процедура прийняття рішень.

Функціональна організаційна структура може використовуватися в тих випадках, коли потреба в ефективному управлінні дуже висока, на підприємстві зайнята велика кількість працівників та ситуація навколо нього достатньо стабільна. Дана організаційна структура управління

сьогодні є поширеною на підприємствах, основним видом діяльності яких є виробництво продукції.

4.3. Лінійно-функціональна та лінійно-штабна організаційна структура

Спроба уникнути недоліків лінійної та функціональної структур привела до утворення комбінованих структур управління, серед яких найбільшого поширення набули лінійно-функціональні, лінійно-штабні, матричні та дивізійні.

Щоб усунути недоліки лінійного та функціонального управління, була розроблена **лінійно-функціональна структура управління** (рис.4.3).

Лінійно-функціональна організаційна структура управління передбачає, що функціональні служби вищого рівня уповноважені управляти роботою служб нижчого рівня, які знаходяться при лінійних керівниках. Тобто, при цьому делегуються не лінійні, а функціональні повноваження. Так, відділ праці та заробітної плати підприємства може координувати діяльність цехового бюро праці та заробітної плати, хоч останнє знаходиться в лінійному підпорядкуванні начальника цеху.

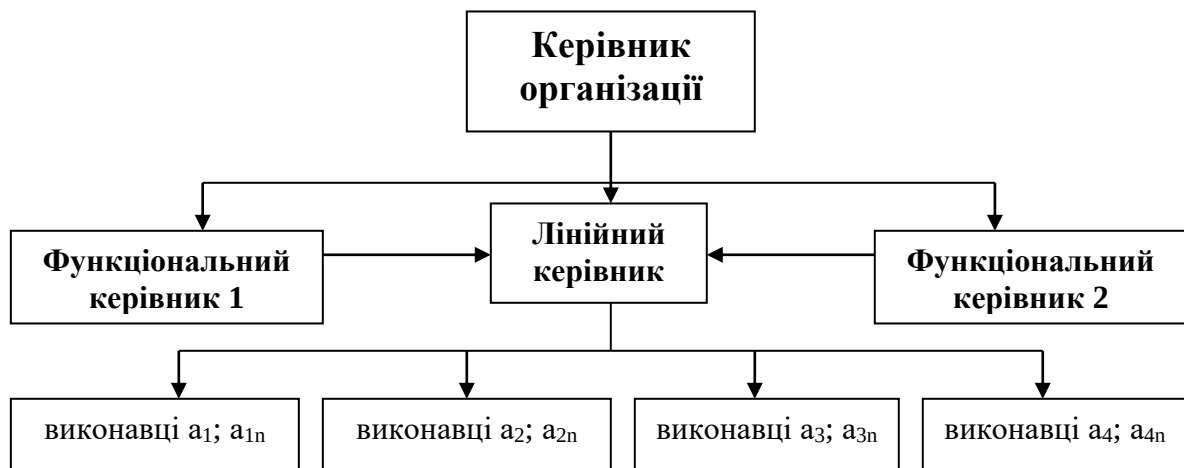


Рис.4.3. Лінійно-функціональна структура управління

У **лінійно-штабній структурі** при лінійних керівниках створюються штаби (служби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій (робіт). Вони не мають права приймати управлінські рішення, а лише сприяють розробці окремих положень, які забезпечують підготовку якісних управлінських рішень. Право ж прийняття рішень залишається за лінійним менеджером. Функціональні підрозділи вищого рівня не мають права віддавати розпорядження нижчим без відома лінійного менеджера цього рівня (рис.4.4).

Однак, лінійно-функціональна і лінійно-штабна організаційні структури призводять до розростання апарату управління та збільшення витрат на управління.

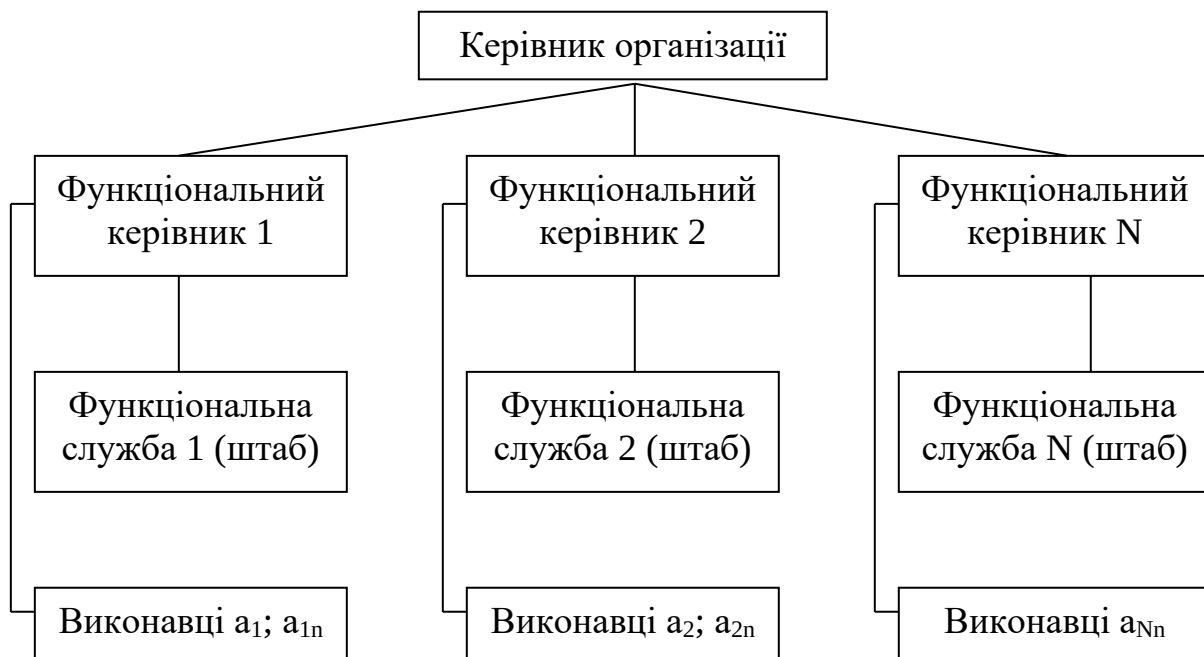


Рис.4.4. Лінійно-штабна організаційна структура управління

4.4. Матрична та дивізійна організаційна структура

Матрична структура – це одна з тимчасових структур управління, яка має місце тоді, коли підприємство виготовляє продукцію однорідну за своїм призначенням, але з різними технологічними параметрами.

Як правило, така продукція вимагає розробки окремих проектів на неї, для чого на підприємствах утворюють спеціальні відділи, які займаються конкретними проектами (наприклад, проектуванням міських автобусів, туристських, міжміських). Такі відділи – матриці – концентрують свої зусилля на розв’язанні конкретних завдань, а їх члени відповідають як перед керівником проекту - за своєчасність виконання своїх завдань, так і перед керівником того функціонального підрозділу, де вони працюють постійно – за методику і якість виконання роботи (рис.4.5).

Матричну структуру використовують для управління новими видами або підвидами діяльності, новими проектами. Наприклад, для освоєння виробництва нової продукції доцільно створити матричну структуру, учасники якої будуть відповідати за всі етапи – від проектування виробу до масового його випуску.



Рис.4.5. Матрична організаційна структура управління

Дивізійна структура управління (рис.4.6) передбачає поділ підприємства на окремі секції (дивізії), кожна з яких займається виготовленням окремих видів продукції, часто абсолютно різнорідних. Тобто підприємство поділяється на частини – дрібніші підприємства («підприємство в підприємстві»). Їх використовують в організаціях із широкою номенклатурою продукції, а також у міжнародних організаціях. Як правило, такий поділ існує на великих фірмах, які, наприклад, можуть виготовляти автомобілі й комп'ютери. У цих умовах кожне утворене підприємство несе власну відповідальність за прибуток, виробництво й реалізацію своєї продукції та має свою структуру.

Дивізійна структура зумовлює децентралізацію процесів прийняття рішень, обов'язки і відповідальність делегуються на рівні керівників окремих підрозділів.

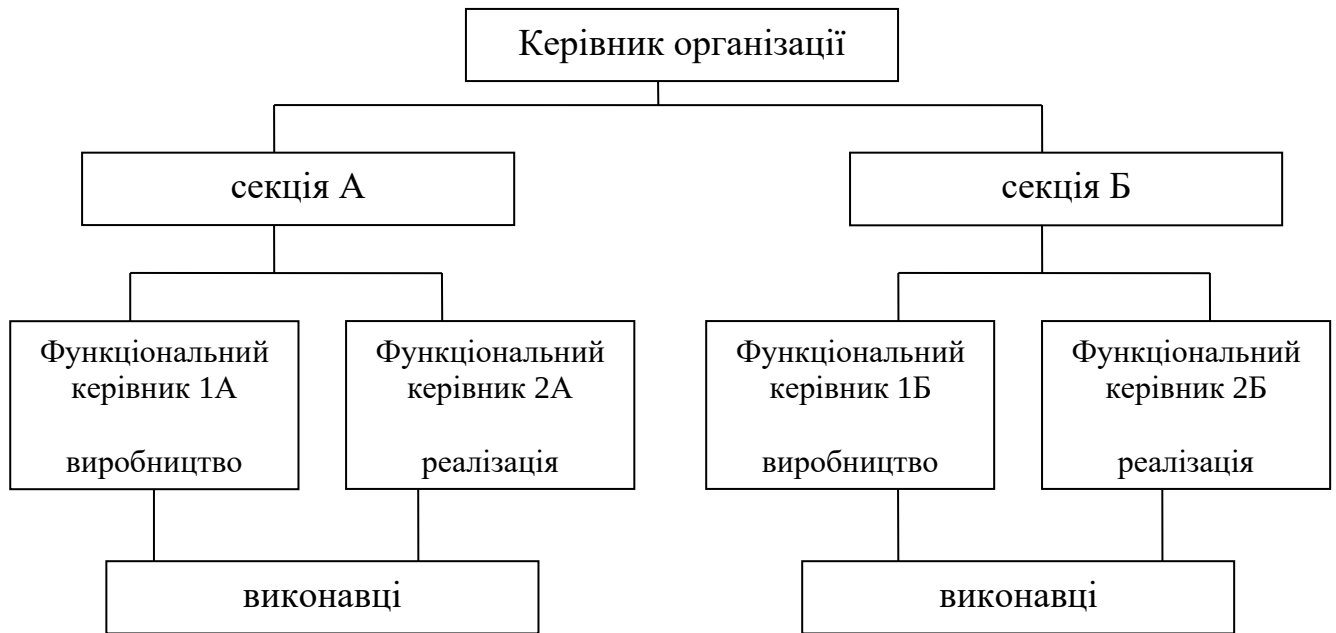


Рис.4.6. Дивізійна організаційна структура управління

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення організаційної структури управління?
2. Що таке ланка управління?
3. Дайте визначення поняттю «рівень управління».
4. Яким вимогам повинні відповідати організаційні структури?
5. Які виділяють види організаційних структур управління?
6. Охарактеризуйте основні принципи побудови лінійної організаційної структури управління.
7. Назвіть основні принципи побудови функціональної організаційної структури управління.
8. В чому полягає специфіка побудови лінійно-функціональної та лінійно-штабної структури управління?
9. Обґрунтуйте необхідність побудови матричної організаційної структури.
10. Що передбачає дивізійна організаційна структура?

Тема 5. Мотивація як функція менеджменту

Питання до розгляду:

5.1. Основні категорії мотивації.

5.2. Змістовні теорії мотивації.

5.3. Процесуальні теорії мотивації.

5.1. Основні категорії мотивації

Після того як здійснено планування та організацію управлінської діяльності, необхідно забезпечити успішне виконання роботи. З цією метою використовують мотивацію.

Мотивація – вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання працівників до праці.

Питання про те, як зацікавити персонал у роботі, виникло ще задовго до наукових розробок з менеджменту. Мотивація базується на двох категоріях: потреби і винагорода.

Потреби – це усвідомлення відсутності чого-небудь, яке викликає спонукання до дії.

Оскільки людина прагне задовольняти свої потреби, менеджери мають створювати таку систему стимулів (винагород), яка б сприяла задоволенню потреб за рахунок дій, спрямованих на досягнення цілей організації.

Винагорода – це все те, що людина вважає для себе цінним.

Для стимулювання роботи менеджери використовують зовнішні винагороди (підвищення у роботі, премії) та внутрішні (почуття успіху, дружба).

5.2. Змістовні теорії мотивації

В наш час існує багато теорій мотивації. Всі вони діляться на дві групи: **змістовні** та **процесуальні**.

Змістовні теорії мотивації аналізують потреби та їх вплив на мотивацію. В цих теоріях робиться спроба дати відповідь на питання про те, що в середині людини спонукає її до діяльності.

Сутність процесуальних теорій полягає в тому, що при безперечному існуванні потреб поведінка людини залежить від сприйняття конкретної ситуації та можливих наслідків вибраного типу поведінки.

Серед змістовних теорій мотивації найвідомішою є теорія ієрархії потреб **Абрахама Маслоу**, сутність якої ілюструє запропонована ним «піраміда потреб» (рис.5.1). За Маслоу, існує п'ять категорій потреб людини. Він вважав, що не реалізувавши первинні потреби, людина не може приступати до реалізації вторинних.

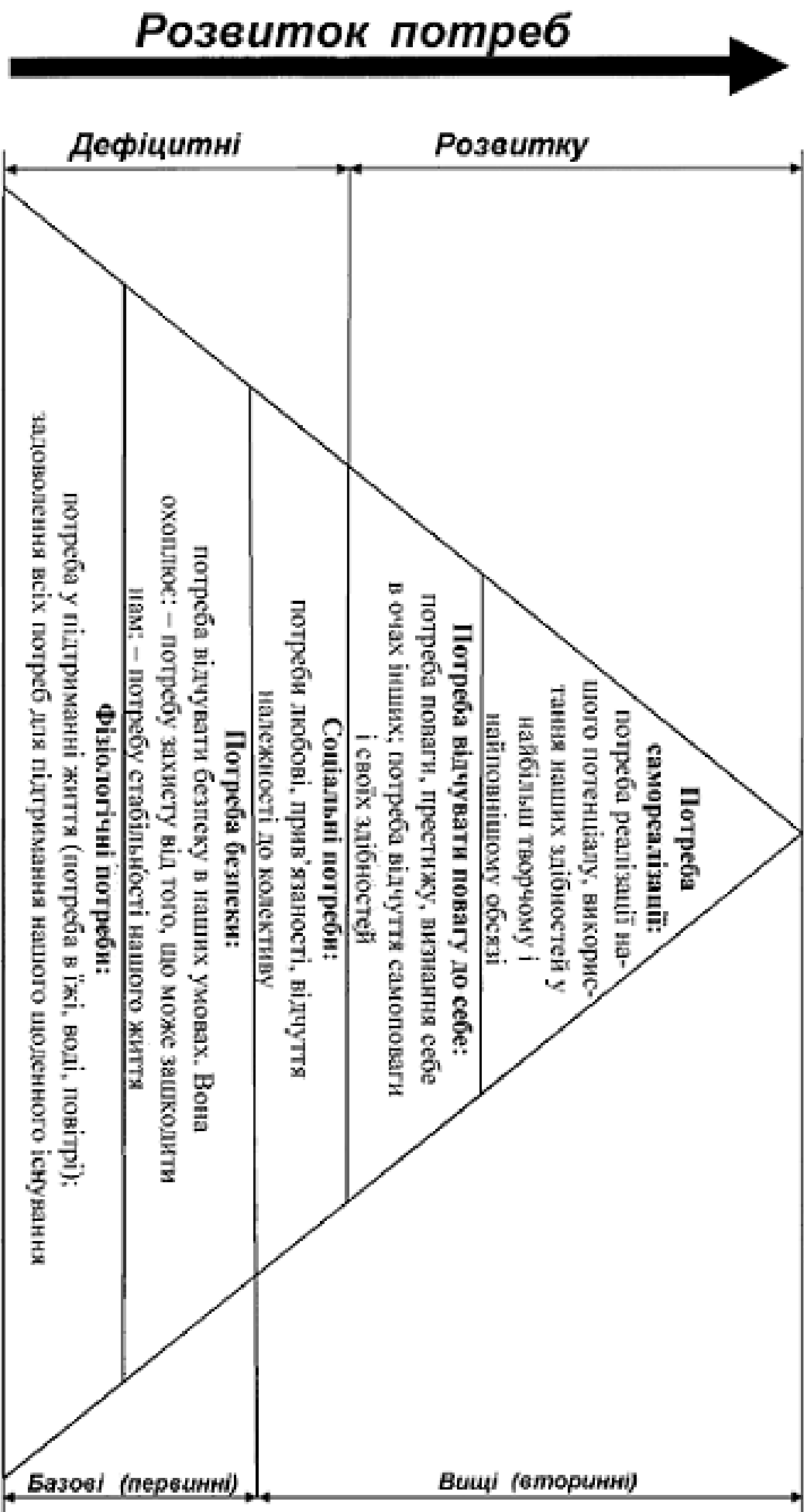


Рис. 5.1. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Теорія потреб А.Маслоу набула наукового поширення. Пізніше навіть були розроблені модифікації його п'яти рівнів потреб.

Наступною класифікацією мотиваційних груп є двофакторна теорія мотивації **Фредеріка Герцберга**. Він зазначає, що на поведінку людини впливає два види потреб: мотиваційні та гігієнічні.

До мотиваційних факторів належать такі:

- трудові успіхи;
- визнання заслуг;
- просування по службі;
- відповідальність за доручену справу.

Гігієнічні фактори:

- стиль керівництва;
- заробітна плата;
- умови праці;
- умови життя;
- міжлюдські стосунки.

Позитивні впливи, як правило, непомітні, а недостатньо виявлені гігієнічні фактори викликають особливо негативне ставлення до праці.

Теорія потреб **Девіда Мак-Клелланда** робить наголос на трьох головних потребах:

- прагнення до успіху – людина отримує задоволення від результату;
- прагнення до приналежності – до соціальної групи, колективу, прагнення до дружніх відносин з оточуючими;
- прагнення до влади – людина прагне контролювати ресурси та процеси, що відбуваються навколо неї.

5.3. Процесуальні теорії мотивації

До процесуальних теорій мотивації відноситься:

Теорія очікувань Врума зазначає, що людина спрямовує свої зусилля на досягнення мети в тій мірі, в якій оцінює ймовірність винагороди за них. Згідно з даною теорією мотивація є функцією трьох складових:

- 1) очікування відносно витрат праці;
- 2) очікування щодо винагороди;
- 3) валентності (рівня задоволення винагородою).

Використовуючи описані елементи моделі, можна визначити зусилля, яких докладає індивід при певних значеннях трьох змінних, що і мотиваційною силою.

Теорія справедливості Стейсі Адамса стверджує, що люди суб'єктивно співставляють свою винагороду із затраченими зусиллями, а потім порівнюють її з винагородами людей, що виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння засвідчує дисбаланс і несправедливість, тобто людина переконується, що її колега за таку ж роботу отримав більшу винагороду, закономірно виникає психологічне напруження. Для його зняття потрібно вдатись до мотивації, яка, як правило, ліквідує дисбаланс, відновлює справедливість.

Теорія **Л.Портера** і **Е.Лоулера** являє собою комплексну теорію мотивації і включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Вона враховує цінність винагород, зв'язки між явищами «зусилля-винагорода», здібності, характер, роль працівника.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке мотивація?
2. На яких двох категоріях базується мотивація?
3. На які дві групи діляться теорії мотивації?
4. Охарактеризуйте сутність змістовних теорій мотивації.
5. Назвіть найвідомішу змістовну теорію мотивації.
6. Охарактеризуйте сутність процесуальних теорій мотивації.
7. Які теорії мотивації відносять до процесуальних?

Тема 6. Контроль як функція менеджменту

Питання до розгляду:

6.1. Поняття та зміст контролю.

6.2. Види контролю.

6.1. Поняття та зміст контролю

Контроль – одна із важливих функцій менеджменту, застосування якої дає можливість керівнику стежити за ходом виконання прийнятих управлінських рішень та вносити необхідні корективи.

Контроль є завершальною стадією менеджменту. Проте керівники починають втілювати функцію контролю відтоді, як визначили мету, завдання та створили організацію. Без контролю починається хаос, і тоді об'єднати діяльність будь-яких груп майже неможливо. Контроль повинен бут всеохоплюючим. Кожен керівник незалежно від своєї посади повинен здійснювати контроль, навіть якщо ніхто йому цього персонально не доручає. Контроль є основним елементом керівництва.

Суб'єктами контролю виступають:

- державні, відомчі органи;
- громадські організації;
- колективні і колегіальні органи управління;
- адміністративний апарат підприємств та їх об'єднань.

Об'єкти контролю:

- цілі і стратегії;
- процеси;
- завдання;
- управлінські рішення;
- організації, їх підрозділи та окремі виконавці.

Головна мета контролю: сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечити виконання завдань (досягнення цілей), що стоять перед підприємством.

Контроль допомагає організаціям:

- адаптуватися до змін середовища;
- обмежити нагромадження помилок;
- вирішувати складні організаційні проблеми;
- мінімізувати витрати.

6.2. Види контролю

Зміст функції «контроль» виявляється у видах контролю, які класифікують за такими ознаками:

- 1) **За сферами** (контроль стану матеріально-технічного забезпечення;

контроль виробництва; контроль маркетингу і збуту).

Контроль стану матеріально-технічного забезпечення передбачає оцінку ступеня задоволення потреб організації в постійних ресурсах (обладнання, персонал, інформаційні системи), системи, обсягів і ритмічності постачання сировини і матеріалів, стану і динаміки виробничих запасів, якості сировини, матеріалів, напівфабрикатів.

Контроль виробництва охоплює процеси перетворення ресурсів організації на продукцію або послуги. Його зміст полягає в порівнянні запланованих виробничих показників із фактичними даними, виявленні відхилень та аналізі їх причин. Контроль виробництва здійснюють за такими напрямками: дотримання термінів виробництва, якість продукції, витрати виробництва, продуктивність праці.

Контроль маркетингу і збуту охоплює: оцінювання і коригування комерційної політики; конкурентоспроможність продукції; ефективність маркетингових заходів; асортимент товарів (послуг); обґрунтування цін на продукцію; використання каналів збуту продукції; ефективність витрат на рекламу.

2) За змістом (контроль ресурсів; контроль процесів).

Контроль ресурсів. Господарську діяльність організації забезпечують ресурси: матеріальні, фінансові, людські, інформаційні. При здійсненні контролю матеріальних ресурсів перевіряють: стан матеріальних ресурсів і відповідність їх потребам виробництва, якість матеріальних ресурсів. Контроль фінансових ресурсів полягає в оцінці рівня забезпеченості організації власними та залученими коштами, ефективності їх використання та регулюванні грошових потоків. Контроль людських ресурсів - здійснення контролю при відборі та зарахуванні працівників на посади, оцінювання ефективності заходів з перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, ефективності систем оплати праці і стимулювання працівників. Контроль інформаційних ресурсів - оцінювання відповідності обсягів інформації потребам виробництва і управління; вивчення і вдосконалення шляхів надходження інформації в організацію.

Контроль процесів. Повинен підтвердити, що операції здійснюються відповідно до існуючих правил. Це стосується адміністративної діяльності і процесу виробництва. Завданням контролю процесів є також використання інформаційної системи для виявлення недоліків функціонування управлінської та виробничої систем (наприклад, перевищення норми неоплачених рахунків, зростання кількості бракованих виробів).

3) За етапами проведення (попередній, поточний, заключний).

Попередній контроль здійснюється за якістю матеріальних, фінансових, людських, інформаційних та інших ресурсів до фактичного

початку робіт.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі господарської діяльності. Його мета – виявити і усунути поточні перешкоди, недоліки, помилки, які можуть зашкодити досягненню цілей організації.

Заключний контроль проводять, як правило, після завершення певних робіт. Його метою є співставлення запланованого результату з фактичним, виявлення відхилень та їх причин з метою недопущення в майбутньому.

4) За формами організації (централізований; децентралізований, самоконтроль).

Централізований контроль здійснюють спеціальні підрозділи, що функціонують в системі управління організацією (контролери, ревізійні відділи, відділи внутрішнього аудиту). Різновидом централізованого контролю є аудит - експертиза фінансової звітності та іншої інформації про фінансово-господарську діяльність підприємств для з'ясування їх реального фінансового стану. Аудит може бути зовнішнім (здійснюють незалежні експерти) і внутрішнім (проводять штатні працівники, щоб допомогти персоналу ефективно виконувати свої функції).

Децентралізований контроль локалізують на рівні підрозділів організації. Наприклад, бухгалтерія контролює стан обліку у виробничих і допоміжних підрозділах організації; відділ праці і заробітної плати – дотримання норм і нормативів оплати і стимулювання праці; керівники підрозділів контролюють витрати виробничих ресурсів у своїх підрозділах.

Самоконтроль полягає в контролі працівником власних дій, операцій, виготовленої продукції.

5) За способами (суцільний, вибірковий).

Суцільний контроль є повним контролем, що охоплює кожную роботу, кожную одиницю виготовленої продукції (послуг).

Вибірковий контроль здійснюється за якістю робіт, товарів та послуг шляхом вибірок і проб із загального обсягу. Управлінці часто бояться замінювати суцільний контроль вибіркоким, забуваючи про принцип Паретто 20:80, який можна сформулювати приблизно так: для того щоб управляти організацією, достатньо проконтролювати 20% об'єктів, оскільки вони дають 80% результатів діяльності організації.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте значення контролю як функції менеджменту.
2. Назвіть суб'єкти та об'єкти контролю.
3. Яка головна мета контролю?

4. За якими ознаками класифікують види контролю?
5. Які види контролю виділяють за сферами?
6. В чому полягає зміст контролю ресурсів та процесів?
7. Як класифікують контроль за етапами проведення?
8. В чому полягає різниця між централізованим та децентралізованим контролем?
9. Розкрийте суть принципу Паретто?

Тема 7. Методи менеджменту

Питання до розгляду:

- 7.1. Сутність та класифікація методів менеджменту.**
- 7.2. Економічні методи.**
- 7.3. Організаційно-розпорядчі методи.**
- 7.4. Соціально-психологічні методи.**

7.1. Сутність та класифікація методів менеджменту

Методом називають прийом або сукупність прийомів в будь-якій сфері людської діяльності, способи досягнення якоїсь мети, шляхи вирішення якогось завдання.

Методи менеджменту – це засоби цілеспрямованого впливу на колектив працівників або окремих виконавців з метою досягнення цілей організації.

Методи менеджменту так само різноманітні, як інтереси людей, характер їхньої діяльності. Вони багатогранні, безперервно розвиваються і вдосконалюються. З їхньою допомогою керівники забезпечують скоординовану діяльність в організації та єдність інтересів всього колективу. Мета і методи взаємопов'язані між собою. Кожній меті відповідають певні методи її досягнення. Тому менеджерам важливо слідувати за відповідністю мети методам своєї діяльності.

Методів менеджменту є дуже багато, але зазвичай їх поділяють на такі три групи:

- економічні;
- організаційно-розпорядчі;
- соціально-психологічні.

Методи менеджменту взаємопов'язані. Отже, цей поділ цілком умовний. Наприклад, техніко-економічний план (економічний метод) починає впливати на працівників організації після того, як він затверджений наказом директора (розпорядчі методи). При цьому

можливі зміни у складі працівників (соціально-психологічні методи), викликані необхідністю виконання цього плану. Тому на практиці застосування конкретного методу має комплексний характер.

7.2. Економічні методи

Економічні методи менеджменту реалізуються через об'єктивні економічні закони і інтереси, які властиві конкретному способу виробництва.

Економічні методи – сукупність прийомів, способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів та інтересів діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення цілей.

В систему економічних методів входять практично всі важелі механізму господарювання:

- ціна;
- кредит;
- фінанси;
- прибуток;
- економічні стимули (заробітна плата, премії);
- податки;
- бюджет;
- плани.

Ціни дозволяють стимулювати випуск необхідної продукції за кількістю та якістю. Держава може здійснювати регулювання цін шляхом встановлення їх верхньої межі на окремі товари, а також фіксованих (твердих) цін, граничних норм рентабельності та розмірів торговельної націнки. Цей важіль держава використовує для соціального захисту окремих категорій населення (ціни на товари повсякденного вжитку), стимулювання чи дестимулювання виробництва деяких товарів (предмети розкоші).

Фінанси як спосіб досягнення максимального достатку організації впливають на працівників шляхом отримання і використання централізованих і децентралізованих грошових коштів.

Кредит виступає як спосіб тимчасової передачі грошових засобів, товарів та інших цінностей на умовах повернення та платності (у вигляді плати за кредит), і має вплив на працівників аналогічно фінансам.

Економічні стимули базуються на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних паперів, дотацій, компенсацій, пільг. Люди не будуть працювати з максимумом зусиль, якщо не забезпечити їм належний рівень оплати праці.

Податки сприяють регулюванню взаємовідносин держави з фізичними та юридичними особами. Одночасно податки виступають основним джерелом оформлення і поповнення дохідної частини бюджету держави. За допомогою податків держава регулює напрями діяльності підприємств, встановлюючи вищі податки на товари чи послуги, які не мають важливого суспільного значення (ігровий бізнес, тютюнові вироби, алкогольні напої), і знижуючи податки у сферах, які потребують розвитку (виробництво товарів).

Бюджет як основний вираз збалансованості доходів і видатків за конкретний період дозволяє впливати на процеси зменшення витрат на виробничо-господарську діяльність, пошук шляхів збільшення доходів, створення режиму економії.

Плани впливають на працівників шляхом їх побудови, за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом. Місячні, квартальні, річні та іншої тривалості плани впливають на ритмічність виробничо-господарської діяльності, якість продукції, становище організації на ринку. Їх вплив на працівників створює атмосферу зайнятості, безперервності трудових процесів, постійності у виготовленні продукції та наданні послуг. Розробка планів за рівнями організації, підрозділів, служб дає можливість забезпечити вплив на відповідні групи працівників.

Основною відмінною рисою економічних методів є можливість їх кількісного вимірювання.

7.3. Організаційно-розпорядчі методи

Організаційно-розпорядчі методи – це сукупність засобів і прийомів впливу на організаційні відносини між працівниками в процесі функціонування підприємства з метою спрямування його стану відповідно до умов, що змінюються.

За характером впливу організаційно-розпорядчі методи діляться на два види:

- методи організаційного впливу;
- методи розпорядчого впливу.

До методів організаційного впливу відносять:

Організаційне регламентування полягає в складанні сукупності правил, які встановлюють порядок роботи підрозділів або виконавців; в упорядкуванні виробничих процесів, підпорядкуванні їх певним положенням. Оформляється організаційне регламентування у вигляді конкретних адміністративних актів, які розраховані на тривале користування: положення, статuti, постанови.

Положення - це юридичні документи, які визначають порядок утворення, вид діяльності, основні завдання, структуру і функції

підприємств, організацій, закладів та їх структурних підрозділів (положення про начальника відділу, його права і обов'язки).

Статути - це юридичні акти, з допомогою яких оформляється утворення організацій і підприємств і визначається їх структура, функції і правові положення. Робота новоутвореної організації починається після реєстрації статуту в органах реєстрації.

Постанови приймаються колегіальними органами державного управління, а також різними громадськими органами, з'їздами, конференціями, нарадами і зборами.

Організаційне нормування проявляється в роботі, що виконується спеціалістами апарату управління із створення нормативів:

- технічних (стандарти, креслення);
- технологічних (режими і методи обробки, тривалість операцій, послідовність виконуваних операцій);
- календарно-планових (ритм виробництва, величина запасів, розмір транспортних партій, тривалість виробничого циклу);
- трудових (тарифні розряди, ставки, оклади, тривалість робочого дня, величина відпустки);
- економічних (норми витрат матеріалів, норми амортизаційних відрахувань, норма рентабельності продукції).

Організаційно-методичне інструктування проводиться шляхом розробки і впровадження інструкцій, правил.

Інструкція - це документ, який регламентує порядок виконавчих дій. Інструкція - це обов'язкові настанови, вказівки, правила.

Навіть, якщо весь процес виробництва досить чітко організований, детально запрограмувати всю діяльність підприємства просто неможливо. Крім того змінюється зовнішнє середовище, а це приводить до порушення виробничих процесів. Тому для ліквідації таких відхилень необхідні тимчасові адміністративні впливи, тобто розпорядчий вплив.

Розпорядчий вплив – це більш гнучка, рухома і активна форма впливу на виробництво. Він здійснюється у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок.

Видавати накази можуть тільки керівники підприємств. Заступники директора, начальники служб, керівники середніх і нижчих рівнів управління здійснюють свій вплив у формі розпоряджень. Важливою формою розпорядчого впливу є також усна вказівка, яку віддають своїм підлеглим керівники всіх рівнів управління, але переважно низових.

7.4. Соціально-психологічні методи

Соціально-психологічні методи менеджменту – це способи впливу на колективи людей, які передбачають використання наукових досягнень

соціальної і загальної психології в управлінні виробництвом.

Соціально-психологічні методи менеджменту діляться на дві групи: соціальні і психологічні.

Роль соціальних факторів в розвитку виробництва постійно підвищується. Зокрема, плинність кадрів, порушення трудової і виробничої дисципліни свідчать про недостатню увагу до соціальних проблем, про невиконання виробництвом своїх соціальних функцій, про погані умови праці, недостатню участь колективу в розв'язанні важливих питань, що в кінці кінців знижує результати господарської діяльності підприємства. Отже, соціальні методи управління відіграють виключно важливу роль в системі методів менеджменту.

До **соціальних** методів менеджменту відносять:

- методи управління соціально-масовими процесами – спрямовані на управління рухом кадрів в народногосподарських і галузевих масштабах шляхом регулювання процесів міграції населення в географічні зони, які багаті сировинними і енергетичними ресурсами, але не вистачає трудових ресурсів. Спрямування міграції досягається шляхом раціонального розміщення виробництва, плановим розподілом спеціалістів після закінчення ліцею, коледжу, університету;

- методи управління організованими групами – директивний, авторитарний, ліберальний і демократичний. Вибір методу управління залежить від багатьох обставин: змісту питання, особистих якостей підлеглих, строків вирішення завдань;

- методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами – направлені на розвиток позитивних або на обмеження негативних процесів і явищ в колективі;

- методи управління індивідуально-особистою поведінкою: методи заохочення працівника за результатами його праці, метод переконань, метод особистого прикладу, метод навіювання, метод примусу.

Керівник може приймати правильне рішення лише в тому випадку, якщо він володіє мистецтвом управління, буде знати і враховувати в своїх діях психологію колективу і окремих виконавців. На психологічний стан людини - його відчуття, сприйняття, мислення, увагу, уяву - впливає, велика кількість внутрішніх і зовнішніх факторів. Група внутрішніх факторів пов'язана з індивідуальними психологічними властивостями людини. Зовнішня група факторів ділиться на виробничі і невиробничі.

Управління людьми може бути успішним лише в тому випадку, якщо воно не суперечить законам психології, а навпаки використовує фактори психологічного впливу на стан людини як інструмент управління. Для цього необхідно мати достатньо повну інформацію про особистість працівника, його психологічні властивості, особливості поведінки,

переконання, його загальноосвітню і професійну підготовку.

Серед психологічних методів, які широко використовуються в менеджменті, виділяють такі:

- методи психологічного спонукання.

Центральне завдання управління полягає у формуванні в працівників внутрішніх стійких мотивів до високопродуктивної праці. Формування мотивів базується на використанні інтересів і бажань людини: його матеріальних інтересів і нематеріальних (духовних). Створити мотиви значить перетворити потреби людини в стимули до трудової діяльності.

- методи формування соціально-психологічних відносин.

В процесі трудової діяльності члени виробничого колективу вступають між собою у відносини, характер яких в багатьох випадках визначає результати їх праці. Вплив взаємодії людей на їх психіку в процесі праці вивчає соціальна психологія. На даних соціальної психології і базуються методи формування соціально-психологічних відносин, метою яких є покращення взаємовідносин людей і формування дієздатного трудового колективу.

- методи гуманізації праці.

Значну частину свого життя людина проводить на роботі, де на її психіку впливає велика кількість факторів виробничого середовища, на підставі яких і побудовані психологічні методи гуманізації праці. Гуманною можна вважати таку працю, яка враховує психологічні особливості людини і дає рівномірне навантаження на всі психологічні процеси, в тому числі на мислення і уяву, та приносить людині задоволення. Тому важливим завданням є створення комфортних умов праці, які позитивно впливають на психіку людини, розкривають її творчі здібності і таким чином сприяють росту продуктивності праці за умови збереження і зміцнення здоров'я.

- методи професійного відбору і навчання.

Практично кожна здорова людина може оволодіти будь-якою професією, але кількість часу і сил на це для різних людей витрачається різна. Ці обставини необхідно враховувати при доборі кадрів, виборі різних професій. Для виявлення особистих якостей і оцінок здібностей людей з метою визначення їх придатності для виконання певної роботи використовуються профорієнтаційні бесіди, психологічні тести.

Питання для самоконтролю:

1. Що являють собою методи менеджменту?
2. На які групи діляться методи менеджменту?
3. В чому полягає сутність економічних методів менеджменту?

4. Які економічні важелі включені в економічні методи менеджменту?
5. Дайте визначення організаційно-розпорядчим методам менеджменту.
6. Які методи відносяться до організаційних?
7. Що являє собою розпорядчий вплив?
8. Які методи відносяться до соціально-психологічних?

Тема 8. Поняття та характеристика комунікацій

Питання до розгляду:

- 8.1. Сутність та вимоги до інформації.**
- 8.2. Поняття та елементи комунікацій.**
- 8.3. Етапи комунікаційного процесу.**

8.1. Сутність та вимоги до інформації

Інформація (від лат. Слова «informatio» – пояснення, повідомлення, викладення) – це впорядковані відомості про процеси і явища зовнішнього світу, сукупність будь-яких знань.

Інформація є об'єктом комунікацій, вона потрібна на будь-якому рівні управління, в будь-якій галузі і сфері організації. А в діяльності керівника такий ресурс, як інформація, є головним, оскільки інформація є засобом обґрунтування рішень та необхідна для успішного виконання завдань.

Інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому середовищі.

Стрижнем ефективного управління є своєчасна і повна інформація про ситуацію, в якій приймається рішення, про шляхи його реалізації, про цілі управління та можливі наслідки.

Розрізняють два поняття: «дані», що отримують в результаті фіксації тим чи іншим способом змін у процесах і явищах, та «інформація», що накопичується шляхом відповідної обробки даних. Поняття «дані» часто заміняють поняттям «вхідна інформація», а інформація – поняттям «результативна інформація».

Розрізняють чотири види інформації за значенням в процесі прийняття управлінських рішень:

1) директивна інформація - забезпечує єдність управління, законність правових дій менеджера, регламентує діяльність менеджера з позицій законності;

2) науково-технічна інформація – прискорює практичне використання економічних законів ринкової економіки, сприяє організації виробництва, праці та управління підприємством;

3) економічна інформація - показує стан господарської діяльності організації, характеризує зміни трудового процесу, витрати дієвої праці у кожному структурному підрозділі підприємства;

4) організаційно-нормативна – це засоби впливу на керовану систему шляхом регламентування діяльності при виконанні завдань управління, встановлення норм і нормативів на виконання окремих трудових операцій.

Вимоги до інформації:

1) **Достатність** – є головною вимогою до інформації – суттєві відомості для виконання завдань управління.

Достатність інформації підвищує ефективність управління за рахунок обґрунтованості рішень, скорочує час на їх розробку і прийняття, зменшення витрат на збір і обробку відомостей.

2) **Вірогідність** – відповідність отриманих відомостей реальним.

Чим менше ланок бере участь у передачі інформації, тим вона достовірніша.

3) **Цінність**. Розглядається з двох позицій: цінність для одержувача відносно до майбутньої прибутковості (споживча цінність) і цінність з погляду понесених витрат.

4) **Насиченість** – це співвідношення корисної і фонові інформації.

Фонова інформація необхідна для кращого сприйняття корисної інформації через покращення емоційного настрою, зосередження уваги, підкреслення цінності. Якщо фонові інформації немає, то інформація сприймається як «суха».

5) **Відкритість** - можливість надання інформації різним групам людей.

Секретна інформація надається тільки обмеженому колу працівників підприємства. Конфіденційна інформація може бути передана досить широкому колу працюючих, але за умови її збереження в таємниці від працівників інших підприємств.

6) **Своєчасність**. Має важливе значення для ефективного функціонування системи управління. Часткова інформація, одержана своєчасно, значно корисніша для управління, ніж повна інформація за всією фірмою, яка одержана із запізненням.

8.2. Поняття та елементи комунікацій

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

Це необхідний елемент в діяльності менеджера, який спілкуючись з підлеглими, одержує інформацію для прийняття рішень, підтримує ділові контакти з партнерами, ефективно працюючі керівники – це ті, хто досяг успіхів у налагодженні комунікацій.

Організація комунікацій сприяє, з однієї сторони, підвищенню продуктивності праці, а з іншої – досягненню задоволеності в груповій взаємодії.

Основна ціль комунікаційного процесу – забезпечити розуміння інформації, яка є предметом обміну. Обмін інформацією не гарантує ефективності спілкування в ньому людей. Ефективний менеджер – цей той, хто із загального потоку комунікацій вміє швидко відібрати ефективні, тобто корисні для процесу управління.

Комунікації здійснюються в повсякденній роботі при спілкуванні з підлеглими й керівниками, на зборах, при читанні та складанні документів, розмовах по телефону. Комунікаціями пронизаний весь процес виробництва й управління.

В комунікаційному процесі виділяють такі базові елементи:

- відправник – особа, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її;
- кодування – це процес перетворення ідей у символи, зображення, рисунки, форми, звуки, мову;
- повідомлення – це інформація, закодована за допомогою символів, яка передається одержувачу;
- канал – це засіб передачі інформації, за допомогою якого сигнал спрямовується від передавача до приймача;
- декодування – це процес, за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію та інтегрує її значення;
- одержувач – це особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

При обміні інформацією відправник і приймач проходять декілька взаємопов'язаних етапів, основним завданням яких є укласти повідомлення і використати канал для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли і розділили початкову ідею.

8.3. Етапи комунікаційного процесу

Етапи комунікаційного процесу:

1) народження ідеї.

Обмін інформацією починається з її формування або відбору. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення необхідно зробити предметом обміну. Багато спроб обміну інформацією зриваються на першому етапі, якщо ідея не достатньо продумана.

2) кодування і вибір каналу;

Для передачі ідеї, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використовуючи для цього слова, інтонації, жести. Він повинен також обрати канал, сумісний з типом символів, які використовуються для кодування (мова, письмові матеріали, електронні засоби зв'язку, комп'ютерні мережі, електронна пошта).

Вибір засобів повідомлення не повинен обмежуватися єдиним каналом. Бажано використовувати два засоби комунікації. Орієнтація на два канали змушує більш ретельно готуватися до обміну інформацією і письмово реєструвати параметри ситуації, але інформаційний обмін не повинен бути письмовим.

3) передача;

Відправник використовує канал для доставки повідомлення приймачу. Передача є одним із важливих етапів, через які необхідно пройти, щоб довести ідею до іншої особи.

4) декодування;

Після передачі повідомлення відправником одержувач декодує його. Декодування – це переведення символів у думки. Якщо символи, обрані відправником, мають теж саме значення для одержувача, то обмін інформацією буде ефективним.

5) відгук – це сукупність реакції одержувача повідомлення після ознайомлення із його змістом.

Значному підвищенню ефективності обміну управлінської інформації сприяє зворотній зв'язок, коли відправник і одержувач міняються комунікативними ролями. Зворотній зв'язок – це частина відгуку одержувача, що поступає передавачу (відправнику). Зворотній зв'язок характеризує ступінь розуміння, або нерозуміння інформації, що міститься в ньому. Він може набувати форми не тільки слова, але і кивка головою, усмішки, потиснення руки, певного виразу очей, інтонації голосу.

На практиці іноді має місце недооцінка зворотного зв'язку і зайве захоплення односторонньою комунікацією, коли зверху вниз надходять накази. Не всю інформацію можна відправити телефоном, не можна здійснити одночасну розмову з усіма працівниками відразу. Обмін

інформацією буде менш ефективним, якщо канал не відповідає ідеї (за чашкою кави недоцільно говорити про попередження працівника, тому що в цій ситуації неможливо передати ідею серйозності порушення).

Стійкий зворотній зв'язок дозволяє суттєво підвищити надійність обміну інформацією і частково уникнути її втрат, різних перешкод, які перекручують зміст.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке комунікація?
2. Яка роль комунікацій в діяльності менеджера?
3. Назвіть елементи комунікаційного процесу.
4. Охарактеризуйте етапи комунікаційного процесу.
5. Яка роль зворотнього зв'язку в процесі обміну інформацією?

Тема 9. Управлінські рішення в менеджменті

Питання до розгляду:

9.1. Сутність та класифікація управлінських рішень.

9.2. Етапи процесу прийняття управлінських рішень.

9.1. Сутність та класифікація управлінських рішень

Кожна людина, стаючи дорослою, не може не пізнати на практиці процес прийняття рішень. Протягом дня ми приймаємо сотні, а може, навіть і тисячі рішень. Особистий вибір людини впливає на її особисте життя і на небагатьох пов'язаних з нею людей. Менеджер вибирає напрямок дії не тільки для себе, а й для організації та інших працівників. Прийняття рішень – основа діяльності організації, це постійна і досить відповідальна робота для менеджера.

Рішення – це процес вибору одного або декількох варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої цілі.

Своєчасно прийняте рішення стимулює виробництво чи надання послуг. Слабке рішення, прийняте передчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу.

Існує дві основні форми прийняття рішень: групова та індивідуальна. Кожна з них має свої переваги і недоліки. Групове ухвалення рішень виправдовує себе під час розв'язання складних проблем, у так званих ситуаціях з багатьма невідомими. Вирішуючи прості, несуттєві проблеми, використовують, як правило, індивідуальні рішення.

Управлінські рішення можна класифікувати за багатьма ознаками, що дає змогу визначити роль кожного рішення в управлінні організацією.

Рішення класифікують за:

- формою: письмові й усні;
- термінами: поточні (оперативні), середньострокові, довгострокові (стратегічні);
- частотою прийняття: одноразові; такі, що повторюються;
- складністю: прості, складні;
- сферою охоплення: загальні (стосуються всієї організації), часткові (окремих підрозділів);
- напрямками дії: внутрішні, зовнішні;

Управлінські рішення можна приймати в різних умовах:

- ухвалення рішень за умов визначеності - відбувається тоді, коли особа, що ухвалює рішення, має обґрунтовані дані щодо всіх можливих варіантів рішень;
- ухвалення рішень за умов ризику - ухвалюючи рішення, менеджер ризикує з певною часткою ймовірності;
- ухвалення рішень за умов невизначеності - відбувається тоді, коли особа, яка ухвалює рішення, не знає всіх можливих альтернатив, а також ризику, пов'язаного з кожним варіантом, та всіх наслідків можливого ухвалення рішень.

9.2. Етапи процесу прийняття управлінських рішень

Процес прийняття рішень є досить складним. Він включає цілий ряд стадій і операцій. Кількість етапів процесу прийняття рішення залежить від конкретної проблеми, але основних, які завжди присутні, - шість:

1. Діагностика проблеми.

Перший крок на шляху вирішення проблеми – визначення або діагноз проблеми (вірний та повний). Проблема – складне питання, котре вимагає вирішення. Якщо проблема точно сформульована, то наполовину вона вже вирішена. Вона виражає різницю між існуючим і бажаним станом. Наприклад, якщо кажуть про проблему продуктивності праці та плинності кадрів, мають на увазі зміна показників. Після виявлення проблеми – головне завдання чітко її сформулювати. Неправильне або помилкове формулювання проблеми робить неефективним весь процес пошуку альтернатив. На даному етапі потрібно зібрати і проаналізувати всю внутрішню та зовнішню інформацію, використовуючи аналіз ринку.

2. Формування критеріїв та обмежень для прийняття рішень.

Керівник повинен чітко уявляти, чи організація має достатньо ресурсів для реалізації прийнятого рішення. До деяких обмежень проблеми можна віднести: закон, недостатня кількість робітників певної кваліфікації, потреба в технології, гостра конкуренція.

3. Виявлення альтернатив – формування набору варіантів (альтернативних рішень) проблеми. Керівник вибирає для детального розгляду декілька варіантів, які є найбільш бажаними, визначає їх переваги та недоліки. Під час оцінки можливих рішень керівник намагається спрогнозувати те, що відбудеться в майбутньому. Тому, якщо наслідки якогось рішення сприятливі, але шанс його реалізації невисокий, воно може стати менш бажаним варіантом вибору.

4. Прийняття рішень.

Для прийняття рішень кожен варіант ретельно вивчається та зіставляється з критеріями. Якщо проблема була правильно визначена, альтернативні рішення були ретельно вивчені та оцінені, зробити вибір (прийняти рішення) просто. Керівник обирає варіант, який матиме найбільш сприятливі наслідки.

5. Реалізація рішення.

Даний етап розпочинають із доведення до виконавців. Важлива вимога – оперативність передачі інформації. Виконання прийнятого рішення полягає в застосуванні механізму стимулювання і відповідальності через переконання, спонукання і примус виконавців. Вибір засобів впливу залежить від важливості і терміновості рішення.

6. Контроль за виконанням рішення.

З моменту доведення рішення до виконавців розпочинається етап контролю за його виконанням. Контроль дозволяє керівнику коректувати рішення, поки організація не відчула значних збитків.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке управлінське рішення?
2. Які існують форми прийняття управлінських рішень?
3. За якими ознаками класифікують управлінські рішення?
4. В яких умовах можуть прийматися управлінські рішення?
5. Охарактеризуйте основні етапи процесу прийняття управлінських рішень.

Тема 10. Сутність психології менеджменту

Питання до розгляду:

10.1. Сутність психології менеджменту.

10.2. Особистість у психології менеджменту.

10.3. Міжособистісна сумісність.

10.1. Сутність психології менеджменту

Найскладнішою проблемою сучасного менеджменту є людські відносини. Кожна людина – наділена певними психологічними якостями особистість, яка є носієм певного соціального статусу (підлеглий, колега, керівник).

Сучасне виробництво потребує висококваліфікованого, а значить високооплачуваного персоналу. За таких умов особливого значення набуває психологічна мотивація праці, оволодіти якою без глибоких знань мотивів поведінки і методів впливу на працівників неможливо.

У діяльності менеджера органічно поєднуються економіко-організаційний, виробничо-технічний, соціальний і психологічний аспекти.

Психологічні відносини формуються в процесі трудової діяльності людей. Вони переплітаються з іншими видами відносин (функціональними, організаційно-управлінськими, соціально-економічними та ін.), формуючи єдине ціле і реалізуючись у практичній діяльності окремих людей та їх спільнот.

Психологія менеджменту (від грец. Слова «Psiho» - душа) – галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності: роль людського й психологічного факторів у менеджменті, оптимальний розподіл професійних і соціальних ролей у групі (колективі), лідерство й керівництво, процеси інтеграції та зміцнення відносин у колективі, психологічні механізми прийняття управлінських рішень, соціально-психологічні якості менеджера й працівника, психологію контактів, причини стресів і способи їх уникнення, психологію конфліктів.

Наукові дослідження проблематики психології менеджменту здійснюють у кількох напрямках, основними з яких є:

1. Психологічні аспекти праці менеджера у процесі управління спільною діяльністю людей.

2. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта й суб'єкта управління, зокрема закономірності формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі й можливості

використання психологічних факторів для вирішення управлінських проблем.

3. Психологічні риси особистості менеджера, психологічні вимоги до управлінської діяльності менеджера, психологія взаємодії менеджера з підлеглими.

4. Мотивування праці колективу, ціннісні орієнтації працівників, розробка тактики і стратегії керівництва діяльністю організації.

5. Соціально-психологічні резерви колективу й методи використання їх для підвищення ефективності та якості праці.

10.2. Особистість у психології менеджменту

Проблема особистості є однією з найважливіших у психології. На сучасному етапі актуалізується вона у сфері управління. Пов'язано це із зростанням ролі та значення людського чинника, закономірностей людської поведінки, а відповідно й мотивації управлінської діяльності. Найпоширенішими у психологічній науці є поняття «людина», «індивід», «індивідуальність», «особистість», глибоке пізнання яких допомагає керівнику глибше зрозуміти працівника, виявити комплекс умов, необхідних для наукової організації праці й управління.

Психологія вивчає в людині психіку, її розвиток, індивідуально-психологічні особливості. Як істота біологічна, людина підпорядкована біологічним і фізіологічним законам, як істота соціальна, є частиною соціуму і продуктом суспільного розвитку.

Якщо поняття «людина» містить у собі всі людські якості незалежно від їх наявності у конкретної людини, то поняття «індивід» характеризує конкретну людину, включає притаманні їй психологічні й біологічні властивості.

Індивід (від лат. Слова «individum» – неподільне) – окрема людина, особа в групі або суспільстві, окремий представник людської спільноти.

З метою цілісної характеристики окремої людини, її оригінальності, самобутності використовують поняття «індивідуальність», яке виникло ще в античній філософії.

Індивідуальність – сукупність своєрідних психологічних особливостей і властивостей людини, що характеризують людську неповторність і виявляються у рисах характеру, специфіці інтересів, якостей, здібностей, які відрізняють одну людину від іншої.

Індивідуальність формує ті важливі характеристики людини, котрі забезпечують властивий лише їй стиль взаємозв'язків з навколишнім світом. Передумовою формування її є задатки. Індивідуальність є неодмінною і найважливішою ознакою особистості.

Особистість – людина, соціальний індивід, що поєднує в собі риси загальнолюдського, н. ільно значущого та індивідуально неповторного.

Особистість – найголовніше в людині, найважливіша її соціальна ознака. Вона представлена соціально зумовленими, психологічними характеристиками, які виявляються у суспільних зв'язках, відносинах, є стійкими, визначають поведінку людини, що має суттєве значення як для самої особи, так і для її оточення. Якщо людина є носієм найрізноманітніших властивостей, то особистість – основна властивість, у якій виявляється її суспільна сутність. Особистість виражає належність людини до певного суспільства, певної історичної епохи, культури, науки.

Об'єктивною умовою формування особистісних властивостей, якостей, рис характеру людини є система суспільних відносин (економічних, політичних, моральних та н..), до якої вона належить. Становлення її неможливе поза суспільними відносинами, взаємодією, спілкуванням і діяльністю, активний суб'єкт яких – особистість.

10.3. Міжособистісна сумісність

Міжособистісна сумісність базується на оптимальній схожості або доповнюваності ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, інших індивідуально-психологічних та соціально-психологічних характеристик особистості.

Головні ознаки міжособистісної сумісності – взаємне прийняття партнерів у спілкуванні та спільній діяльності, висока безпосередня задоволеність учасників взаємодії її процесом і результатом, коли кожен із них виявився на висоті вимог іншого. Критерієм міжособистісної сумісності є суб'єктивна задоволеність партнерів результатами взаємодії.

Знання і врахування чинників психологічної сумісності важливі на всіх етапах створення і функціонування колективу, є одним із стрижневих елементів управлінської діяльності, оскільки психологічна несумісність породжує конфлікти, антипатію, які спричиняють зниження ефективності функціонування колективу, а інколи і його розвал. Часто до пагубних наслідків призводять, наприклад, несумісність керівника і його заступника, формального і неформального лідерів.

Основною особливістю психологічної сумісності на рівні «група – інші члени групи» є змога безконфліктного спілкування і узгодженості дій людей в умовах спільної діяльності, зумовленої виробництвом чи соціальним управлінням. Психологами помічено, що навіть мовчазна присутність сторонніх у групі змінює психологічний стан її учасників: в одних показники роботи поліпшуються, в інших – погіршуються. Це

зумовлено багатьма чинниками, зокрема й темпераментом. Встановлено, наприклад, що за необхідності оперативного прийняття рішень і відповідної організації діяльності неминуче виникатимуть напружені ситуації в колективі. Найкраща сумісність між людьми на виробництві (у відділах, бюро, бригадах) досягається за оптимального поєднання людей із протилежними типами темпераменту. При комплектуванні управлінських і виробничих колективів з урахуванням особливостей темпераменту працівників, потрібно зважати на специфіку завдань, які їм доведеться вирішувати.

Формування груп в управлінських підрозділах необхідно здійснювати на підставі добору представників різних темпераментів і різних здібностей, але з перевагою тих, чиї типологічні характеристики найкраще відповідають поставленим завданням.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть найскладнішу проблему сучасного менеджменту .
2. Що таке психологія менеджменту?
3. У яких напрямках здійснюють наукові дослідження проблематики психології менеджменту?
4. Дайте визначення поняттям: «індивід», «індивідуальність», «особистість».
5. Що таке міжособистісна сумісність?
6. Назвіть головні ознаки міжособистісної сумісності.

Тема 11. Сутність та причини конфліктів

Питання до розгляду:

11.1. Поняття та причини конфліктів в організації.

11.2. Стадії конфлікту.

11.1. Поняття та причини конфліктів в організації

У свідомості людей конфлікт найчастіше ототожнюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною. В результаті поширена думка, що конфлікт завжди є небажаним явищем і його необхідно негайно вирішувати, як тільки він виникне. Але навіть при ефективному управлінні в організаціях деякі конфлікти не тільки можливі, а й навіть бажані. Сучасний менеджмент підкреслює бажаність конфліктів, їх позитивне значення та вимагає вміння керівництва ними.

Якщо конфліктом можна керувати за допомогою конструктивних методів, то він, без сумніву, є корисним для організації. Однак коли погіршуються робочі стосунки і конфлікт сягає межі розколу, то він стає небезпечним і його потрібно вирішувати.

Суперечності, в яких сходяться найсуттєвіші потреби, прагнення, інтереси, цілі людей, виникають зазіхання на соціальний статус, престиж особистості, переростають у конфлікт.

Конфлікт (від лат. слова «conflictus» - сутичка, зіткнення) - зіткнення протилежних поглядів, інтересів і дій окремих людей та груп.

Під час конфліктів змінюється система відносин і цінностей, сприймання реальності, відбувається різкий викид негативних емоцій. Його учасники виявляють підвищену підозріливість, нервозність, вдаються до невластивих собі дій. Зволікання з розв'язанням конфлікту, некваліфіковані дії керівництва щодо нейтралізації його можуть спричинити неврози, хворобливі стани, розлад стосунків між людьми.

Спроба уникнути конфлікту може спричинити зниження ефективності праці, погіршення морально-психологічного клімату в колективі, а часом і деструктивні зміни, якщо сутністю його є боротьба прогресивного з різними пережитками, несправедливими діями. Часто саме конфлікти допомагають розв'язати нагальні проблеми, зумовлюють зростання самосвідомості його учасників, об'єднують однодумців, спрацьовують як запобіжний клапан для безпечного і навіть конструктивного виходу емоцій. Тому ставитися до них необхідно як до закономірних явищ, якими слід управляти, враховуючи як соціальну природу конфліктів, так і їх психологічні наслідки.

Найпоширенішими **причинами** конфліктів є:

1. Обмеженість ресурсів. Навіть найбільші організації відчують обмеженість матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Розподіл їх між різними групами для досягнення загальних цілей організації є складною проблемою. Якщо виділити більшу частину ресурсів одному певному керівнику, підлеглому чи групі, іншим їх не вистачатиме. Тому розподіл ресурсів часто породжує конфлікти.

2. Взаємозалежність завдань. Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежить від іншої людини або групи. Оскільки всі організації є системами, створеними із взаємозалежних елементів, за неадекватної роботи одного з підрозділів (людини) взаємозалежність завдань може спричинити конфлікт.

3. Розбіжності в цілях. Можливість конфлікту в організаціях збільшується зі зростанням спеціалізації й поділом їх на підрозділи. Спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі, можуть приділяти більшу увагу досягненню їх, ніж досягненню загальних цілей організації.

4. Відмінності в уявленнях та цілях. Замість об'єктивної оцінки цілей і ситуації люди іноді розглядають тільки ті альтернативи, які вважають позитивними для групи і для себе. Відмінності в цінностях є дуже поширеною причиною конфлікту. Наприклад, підлеглий вважає, що завжди має право на висловлення власної думки, а керівник переконаний, що працівник може це робити тільки тоді, коли його запитують, і безумовно робити те, що йому доручають. Як правило, майже в кожній організації є люди, які проявляють агресивність, ворожість і готовність сперечатися. Такі люди створюють навколо себе атмосферу конфлікту.

5. Дефіцит інформації і незадовільні комунікації. Дефіцит або повна відсутність чи спотвореність інформації часто є і причиною, і наслідком конфлікту, заважаючи працівникам, групі адекватно розуміти ситуацію або погляди інших. Якщо керівництво не може довести до відома підлеглих свої рішення, переконати в їх необхідності та вигідності, це може спровокувати конфлікт між адміністрацією і персоналом або й між самими працівниками. Такі конфлікти часто виникають і загострюються через нездатність керівників розробити й довести до відома підлеглих точний опис посадових функцій, виробничих, службових обов'язків, вимог.

Конфлікт може виникнути і у зв'язку з недосконалими комунікаціями всередині організації та із зовнішнім середовищем. Часто серед його причин є трансакційні незбігання у комунікативних процесах (перехрещення різних станів «Я»).

6. Емоційні відмінності у психіці індивідів. Ступені емоційності різних індивідів мають свої особливості. Тому навіть за нейтральної

розмови може виникнути напруженість між її учасниками, яка внаслідок високої емоційності однієї або обох сторін ризикує перерости в конфлікт.

11.2. Стадії конфлікту

В конфлікті виділяють наступні стадії:

- 1) конфліктна ситуація;
- 2) інцидент;
- 3) криза;
- 4) закінчення конфлікту.

Конфліктна ситуація. Будь-який конфлікт починається з конфліктної ситуації. На цьому етапі цінності, інтереси, установки сторін об'єктивно вступають у суперечність між собою, але відкритого зіткнення ще немає. Конфліктна ситуація може виникнути як «за ініціативою» сторін, так і без їх участі.

Учасників конфлікту називають опонентами (від лат. слова «орропепс» - той, що заперечує), суперниками, противниками. Опонентами першого рангу є окремі особи, другого - групи, третього - організації. Особа, яка розробляє рішення в діалозі із собою, є опонентом нульового рангу. Але на практиці опоненти не завжди одразу «викристалізуються».

Інші учасники можуть виступати у ролі підбурювачів, підсобників, організаторів, які безпосередньої участі в конфлікті не беруть. Підбурювач - особа, яка підштовхує опонентів до взаємної боротьби; підсобник сприяє їм порадами, технічною підтримкою (у групових конфліктах, як правило, всі члени групи є підсобниками лідера). Організатор - особа, яка планує конфлікт, не обов'язково обстоює позицію однієї зі сторін, а може бути самотійною фігурою.

Елементом конфліктної ситуації є **об'єкт** - об'єктивна причина, через яку опоненти вступають у «боротьбу». Таким об'єктом, як правило, є дефіцитний ресурс, наприклад керівник, за вплив на якого можуть боротися різні групи підлеглих.

Відмінність у поглядах сторін (кожна прагне ним володіти) формує об'єкт конфліктної ситуації. Але конфліктна ситуація може і не мати об'єкта, а бути спричиненою лише розбіжністю у поглядах на подію, ефект, явище, які не є реальною перешкодою для сторін.

З часом конфліктна ситуація може нейтралізуватися, (якщо перестане існувати об'єкт, який її породив) зберігатися у первинному стані; трансформуватися в іншу; загостритися під впливом інциденту.

Інцидент. Це - друга стадія конфлікту, початок і розвиток якої може бути цілеспрямовано спровокованим чи статися випадково внаслідок обставин, що склалися, існувати реально чи в уяві сторін.

Інцидент (від лат. слова «incidens» - той, що трапляється) - події, обставини, які послужили поштовхом чи приводом до зіткнення опонентів.

На цій фазі протистояння стає відкритим і проявляється в різних видах конфліктної поведінки, прямо чи побічно спрямованих на те, щоб перешкодити протилежній стороні реалізувати свої інтереси. В результаті відбувається ескалація (загострення й поширення) конфлікту, коли деструктивна поведінка сторін ще більше ускладнює проблему.

Криза. Цей етап характеризує відкрите протистояння сторін, яке може проявлятися в захопленні й утриманні спірного об'єкта і навіть опонента, прямому насиллі над ним, створенні перешкод і спричиненні шкоди, діях, що його зневажають, тощо. Утворюють її два етапи - конструктивний, коли ще зберігається можливість спільної діяльності, а опонентів ще можна посадити за стіл переговорів; деструктивний, коли співробітництво неможливе, сторони втрачають самоконтроль і їх необхідно роз'єднати.

Криза (від грец. слова «krisis» - вихід, закінчення) - складний, загострений стан конфліктної ситуації.

У межах організації конфліктна боротьба може розгортатися в таких формах:

- бойкот - повна або часткова відмова чи ухилення від дій на користь тих, кого вважають противниками чи суперниками;
- саботаж - свідомі дії з метою прихованого нанесення шкоди інтересам інших;
- цькування (переслідування) - дії для послаблення чи компрометації суперників шляхом замовчування, заперечення, приниження їх гідності й переваг;
- словесна агресія - висування звинувачень, образи, плітки, негативні оцінки противників із метою їх дискредитації;
- фізичне насильство;
- масові стихійні або організовані виступи (страйки, мітинги протесту).

Протистояння закінчується швидше, якщо одна із сторін конфлікту має значну перевагу. Воно може набути й затяжних форм, супроводжуватися чергуванням активних і пасивних фаз, наступу й оборони, переговорами. Тому можливі ситуативні перемир'я ще не означатимуть завершення конфлікту.

Закінчення конфлікту. Завершитися конфлікт може повним вирішенням суперечностей, перемир'ям, глухим кутом. Якщо при цьому визначився явний переможець, на його користь

перерозподіляють вигоди, а втрати — жереб переможеного. Якщо перемога є формальною, реальних змін не відбувається, за відсутності переможця все залишається як було.

Конфлікт може спричинити перебудову організації (зміну цілей, структури, системи управління, способів діяльності); розпад або оновлення колективу, кадрові перестановки. Іноді свідомо всю вину звалюють на одну або кількох осіб, сподіваючись, що їх суворе покарання заспокоїть або залякає інших учасників конфлікту.

Здебільшого конфлікт заважає задоволенню потреб індивіда, досягненню цілей організації. Проте нерідко він допомагає виявити розбіжності в поглядах, альтернативні шляхи вирішення проблеми, дає додаткову інформацію.

Роль конфлікту залежить від ефективності управління ним.

Питання для самоконтролю:

1. Коли конфлікт є корисним для організації?
2. Дайте визначення конфлікту.
3. Що в перекладі означає конфлікт?
4. Назвіть причини конфліктів.
5. Охарактеризуйте стадії конфлікту.
6. Від чого залежить роль конфлікту в організації?

Тема 12. Види конфліктів та методи їх вирішення

Питання до розгляду:

12.1. Види конфліктів.

12.2. Структурні методи розв'язання конфліктів.

12.3. Міжособові методи розв'язання конфліктів.

12.1. Види конфліктів

Усі конфлікти класифікують залежно від кола учасників на:

1. Внутріособистісні конфлікти. Цей тип конфліктів дещо не збігається із загальним визначенням конфлікту. Однак його потенційні наслідки аналогічні наслідкам інших типів конфліктів. Найпоширенішою формою є рольовий конфлікт, коли до людини висувають суперечливі вимоги щодо результатів її праці. Наприклад, завідувач відділу чи секції

універмагу може вимагати, щоб продавець постійно перебував у відділі й надавав покупцям інформацію та послуги, а потім висловити незадоволення тим, що він надто багато часу витрачає на покупців і мало уваги приділяє поповненню відділу товарами. Продавець сприймає ці вказівки як несумісні.

Даний конфлікт може виникнути також через неузгодженість виробничих вимог з особистими потребами, цінностями. Наприклад, працівник планує поїздки за місто у вихідні дні, керівник спонукає його працювати в цей час. Більшість внутріособистісних конфліктів пов'язана з низьким рівнем задоволення від праці, невпевненістю в собі чи в організації, до якої належить працівник.

2. Міжособистісні конфлікти. Цей тип конфліктів найпоширеніший. Найчастіше він розгортається внаслідок боротьби керівників за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, використання обладнання, схвалення ідей. Кожний із них намагається переконати вище керівництво виділити ці ресурси саме йому. Міжособистісний конфлікт проявляється також як зіткнення особистостей, що належать до однієї або різних груп в організації. Люди із різними рисами характеру, цілями, поглядами та цінностями інколи просто нездатні співіснувати.

3. Конфлікти між особистістю й групою. Виробничі групи мають певні внутрішні норми поведінки. Дотримання їх є передумовою визнання неформальною групою, важливим чинником задоволення соціальних потреб. Однак може виникнути конфлікт, якщо позиція групи не співпадає з позицією окремої особистості. Наприклад, хтось, перевиконуючи норми чи працюючи надурочно, хоче заробляти більше, а група розглядає таку поведінку як негативну.

4. Міжгрупові конфлікти. Будь-яку організацію утворюють формальні й неформальні групи, які можуть мати різні погляди на різноманітні аспекти внутрішнього життя, що теж призводитиме до конфліктів. Найчастіше такі конфлікти виникають у зв'язку з розбіжностями цілей, інтересів груп. Наприклад, відділ організації торгівлі роздрібною торговельною організацією зацікавлений у збільшенні обсягів продажу товарів, а контрольно-ревізійний відділ вимагає закриття кількох підприємств на інвентаризацію для перевірки збереження цінностей, хоч це й пов'язано зі зниженням товарообороту. Міжгруповий конфлікт може виникнути також під час боротьби між структурним підрозділами за матеріальні, трудові чи фінансові ресурси. Вміння визначити вид конфлікту є однією з передумов його успішного розв'язання.

12.2. Структурні методи розв'язання конфліктів

Конфліктна ситуація, як і будь-яка інша, може бути керованою і некерованою. Для перетворення некерованої конфліктної ситуації в керовану менеджер повинен знати методи розв'язання конфліктів, які можна поділити на дві групи: структурні та міжособові.

Структурні методи дають змогу спрямувати поведінку учасників конфлікту на досягнення визначених цілей організації. До них належать:

Роз'яснення вимог до праці. Суть цього методу полягає в тому, що керівник роз'яснює, які результати очікує від кожного працівника чи підрозділу. При цьому визначають такі параметри: рівень очікуваних результатів, хто забезпечує і отримує інформацію, ступінь відповідальності, процедури, правила.

Координаційні та інтеграційні механізми. Як координаційний механізм для управління конфліктною ситуацією використовують ланцюг команд, тобто чітко визначають повноваження і взаємодію людей, порядок прийняття рішень та інформаційні потоки в організації. Якщо двоє або більше підлеглих вступають у конфлікт, його можна вирішити, доручивши їх керівнику прийняти рішення.

Загальноорганізаційні комплексні цілі. Ефективне досягнення таких цілей потребує спільних зусиль двох і більше співробітників, груп, відділів, які знижують ймовірність виникнення конфлікту між ними.

Використання системи винагород. Оскільки винагорода суттєво впливає на поведінку людей, її теж можна використовувати як метод розв'язання конфліктної ситуації. Достойних працівників винагороджують подякою, премією, визнанням чи підвищенням по службі. При цьому потрібно уникати стимулювання неконструктивної поведінки осіб або груп.

12.3. Міжособові методи розв'язання конфліктів

Міжособові методи передбачають певний стиль поведінки учасників конфлікту, який дасть змогу вирішити конфлікт з найменшими морально-психологічними втратами для учасників і виробничими - для організації. До цих методів (стилів) належать: ухилення, згладжування, компроміс, ризик, примушування, вирішення проблеми.

1. Ухилення. Усвідомивши ситуацію як конфліктну, оцінивши її можливі наслідки, людина може прийняти рішення про вихід із конфлікту.

2. Згладжування. Цей стиль характеризується поведінкою, яка зумовлена переконанням, що не варто сердитися, тому що «ми всі – одна щаслива команда». Той, хто згладжує конфліктну ситуацію, намагається притупити ознаки конфлікту, апелюючи до потреби солідарності.

3. Компроміс. Характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але частково. Його мета полягає в тому, що одна чи обидві сторони вдаються до переговорів, взаємних поступок. За таких обставин кожна із сторін отримує не все, чого прагне, а той мінімум, який може її задовольнити. Така стратегія є ефективною, якщо обидві сторони, не виявляючи наміру загострювати відносини, оцінюють свої ресурси як приблизно рівні.

4. Ризик. Розрахований він на ефект несподіванки. Сторона, що використовує таку тактику, вдається до швидких, безперервних, максимально ефективних дій з метою створити для опонента дефіцит часу і штовхнути на грубі помилки. Найчастіше ризикує слабша сторона, не маючи змоги посилити ресурси.

5. Примушування. Спроба змусити прийняти власну точку зору за будь-яку ціну. Той, хто намагається це зробити зовсім не цікавиться думкою інших. Особа, яка використовує такий спосіб завжди поводить себе агресивно, для впливу на інших використовує владу. Такий стиль може бути ефективний у ситуаціях, коли керівник має значну владу над підлеглими. Однак, даний спосіб пригноблює ініціативу та викликає обурення у підлеглих.

6. Вирішення проблеми. Цьому стилю властиве визнання розбіжностей у думках, готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти прийнятний для всіх сторін вихід.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть види конфліктів.
2. Наведіть приклад внутріособистісного конфлікту.
3. Охарактеризуйте міжособистісний вид конфлікту.
4. З яких причин може виникнути конфлікт між особою і групою.
5. Проаналізуйте міжгруповий вид конфлікту.
6. На які групи діляться методи розв'язання конфліктів?
7. Дайте характеристику структурним методам розв'язання конфліктів.
8. Охарактеризуйте міжособові методи розв'язання конфліктів.

Тема 13. Стресові ситуації та управління ними

Питання до розгляду:

13.1. Поняття та симптоми стресу.

13.2. Причини та способи управління стресом.

13.1. Поняття та симптоми стресу

Стрес (від англ. слова «stress» - тиск, навантаження, напруга) - це загальна реакція організму на фізичний чи психологічний вплив, а також відповідний стан організму.

За характером впливу виділяють нервово-психічний, тепловий, світловий та інші стреси. У менеджменті розглядають психологічний стрес. Виділяють позитивну (еустрес) і негативну (дистрес) форми стресу.

В кожній організації існують ситуації, які викликають стрес, наприклад брак часу для виконання всього обсягу робіт. Коли ситуація виходить з-під контролю, з'являється нервозність, занепокоєння.

Стрес - це результат взаємодії людини і зовнішнього середовища. Він охоплює не тільки емоційну і психологічну, але і фізичну сферу людини. Незначні стреси неминучі і нешкідливі. Надмірний стрес має негативні наслідки і для працівника, і для організації: знижуються ефективність праці людини, а хвороби, породжені стресом, вкорочують життя.

До симптомів стресу відносять:

- проблеми здоров'я, порушення сну;
- нервозність і напругу, хронічне переживання, нездатність до відпочинку;
- надмірне вживання алкоголю чи куріння;
- почуття нездатності впоратися з чим-небудь;
- емоційна нестійкість;
- вразливість.

Одночасно з вирішенням власних проблем з напруженістю, менеджер повинен вирішувати аналогічні проблеми своїх підлеглих, максимально зменшуючи фактори ризику щодо стресових симптомів. Тому керівники повинні прагнути до виключення джерел стресу як для себе, так і для своїх співробітників.

13.2. Причини та способи управління стресом

Основними причинами стресу є:

- організаційні фактори - перевантаження, недовантаження, неузгодженість, низька якість планових завдань;

- конфлікт ролей, коли до працівника висувають суперечливі вимоги до роботи, або дають завдання, які виходять за межі його службових обов'язків;

- невизначеність ролі в майбутньому, коли невизначені обов'язки роботи;

- обов'язковість - це підвищена відповідальність, а також участь в зборах і нарадах;

- відповідальність за виконання завдання, особливо в умовах невизначеного майбутнього;

- постійні зміни, виконання додаткових обов'язків;

- взаємовідносини з колегами - конкуренція і суперництво, труднощі в досягненні співпраці;

- ненадійність робочого місця, пов'язана зі страхом скорочення штатів;

- почуття, викликані роботою чи кар'єрою - розчарування при досягненні кар'єрного росту, відсутність перспектив, повільне просування по службі;

- вплив організації, пов'язаний з напруженим кліматом, авторитарним стилем керівництва, нестачею інформації, недостатньою участю в трудовому процесі;

- зовнішній вплив, який включає: конфлікт вимог організації та сім'ї, домашні проблеми, надання більшої переваги роботі, ніж сім'ї, постійні відрядження.

Стрес, поряд з негативним, може здійснювати і позитивний вплив, який полягає в мобілізації зусиль людини для виконання роботи.

Оскільки стрес – це явище, якого важко уникнути, менеджер повинен вміти управляти ним.

Управління стресами – це процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях адаптації особи до стресової ситуації, усунення джерел стресів і опанування методами їх нейтралізації усім персоналом.

Для управління стресами керівники повинні використовувати наступні способи:

- розробити систему пріоритетів в своїй роботі (що зробити «сьогодні», «завтра», «коли настане час...»);

- навчитись говорити «ні», коли досягнута межа напруження, після чого неможливо брати додаткове навантаження;

- визначити реальну ціль своєї кар'єри;

- знайти час для відпочинку;

- реально дивитися на те, що можна досягти і зробити;

- додержуватися режиму харчування і займатися фізичними вправами.

Для досягнення низького рівня стресу необхідно:

- визначати обґрунтований об'єм і тип роботи підлеглим відповідно до їх здібностей;
- дозволяти підлеглим відмовлятися від доручень, якщо на це у них є достатньо підстав;
- чітко визначати конкретні зони повноважень, відповідальності та виробничих завдань;
- використовувати стиль лідерства залежно від конкретної ситуації;
- забезпечувати належну винагороду за ефективну роботу.

Однією з нагальних завдань сучасного менеджменту є пошук шляхів підвищення стресостійкості людини.

Стресостійкість - це здатність свідомо протистояти тривалому стресу. Адже при тривалому перебуванні у стані навіть слабого стресу створюється серйозна небезпека для психічного стану людини та її здоров'я.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке стрес?
2. Які є види стресу?
3. Назвіть симптоми стресу.
4. Назвіть основні причини стресів.
5. Якими способами можна управляти стресами?
6. Що таке стресостійкість?

Тема 14. Сутність керівництва

Питання до розгляду:

14.1. Сутність та особливості керівництва.

14.2. Стили керівництва.

14.1. Сутність та особливості керівництва

Більшість людей ототожнюють поняття «керівництво», «влада», «лідерство» і вважають, що перебуваючи на певній посаді, особа автоматично керує підлеглими, має владу над ними і є лідером колективу. Однак на практиці співвідношення цих складових управлінського впливу різноманітне.

Право на керівництво є основною особливістю професійної діяльності менеджера. Об'єктом керівного впливу є людина або група людей. Саме цим керівництво відрізняється від управління, об'єктами якого можуть бути люди і матеріальні або фінансові елементи виробництва.

Керівництво – право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.

При порівнянні діяльності керівників, що посідають однакові посади, виявляється, що обсяг і характер їхніх функцій не збігаються. Але до основних функцій керівництва належать:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль;
- виховання.

Остання функція «виховання» розкриває важливу сторону керівництва – формування особистості в процесі трудової діяльності.

Склад функцій залежить від того, в якій ролі виступає керівник в процесі трудової діяльності. Ці ролі можуть бути наступними:

1) **роль адміністратора** – керівник використовує свої повноваження для того, щоб організація функціонувала відповідно до нормативних актів, вживає заходи, щоб не допустити багатоначальності, комплектує штати, здійснює добір, навчання, розстановку й переміщення кадрів. Адміністративна роль керівника найяскравіше виявляється в діяльності з прийняття управлінських рішень, що є виключно його прерогативою. Керівник відповідає і за власну працю, і за працю підлеглих;

2) **роль організатора** – керівник створює умови, необхідні для спільної праці, цілеспрямованих дій працівників, зайнятих у процесі

виробництва й управління. Керівник повинен вміти встановлювати пріоритети для оптимальних рішень. Дуже важливим є поєднання діяльності усієї організації з діяльністю на користь кожного працівника, що досить часто знаходиться поза увагою;

3) **роль спеціаліста** – добре підготовленої особи, яка володіє знаннями і досвідом у конкретній справі. Керівник повинен грамотно ставити завдання, компетентно їх аналізувати й ефективно контролювати їх реалізацію, здійснювати кваліфікований інструктаж;

4) **роль громадського діяча** – керівник виконує різні представницькі функції в колективі й поза його межами. Він бере участь у нарадах, конференціях, отримує різноманітну інформацію, використання якої дає змогу впливати на психологічний клімат й господарську діяльність колективу;

5) **роль вихователя** – іноді керівнику доводиться бути посередником, примирювачем, нейтралізатором конфліктів. Його завданням є і допомога підлеглим у їх пристосуванні до вимог та стандартів організації.

14.2. Стилi керівництва

Стиль керівництва – явище суто індивідуальне, тому що він визначається специфічними характеристиками конкретної особистості, відображає особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішень саме цією особистістю.

Стиль – це манера поведінки керівника відносно до своїх підлеглих.

Стиль – це стійка думка керівника стосовно тієї міри свободи, яка повинна бути надана підлеглим у підготовці рішень. Ця міра свободи може змінюватись від нуля (жорстка диктатура) до дуже великої (колегіальне керівництво).

На сьогодні найвідомішою є така класифікація стилів керівництва:

1) **директивний** (вказівний) – «зроби це, інакше ...». Менеджери з таким стилем очікують негайного виконання підлеглими своїх вказівок. Вони відчують себе абсолютними диктаторами; вважають, що мають право вирішувати, що добре, а що зле. Даний стиль може бути продуктивним на короткі терміни;

2) **авторитарний** – «очікую внеску й ініціативи з боку підлеглих». Менеджер віддає чіткі інструкції, постійно контролює дії підлеглих, заохочує до праці як за допомогою покарань, так і за допомогою винагород, домагається певної ініціативи від підлеглих (проте не допускаючи сумнівів відносно того, хто насправді є «босом»);

3) **демократичний** – «давайте все вирішувати разом». Менеджери заохочують працівників до вирішення виробничих питань, а також до

розвитку їхніх здібностей. Вони схильні вважати, що окремі команди та їх члени, працюючи спільно, найкраще виконають роботу, і що постійний контроль працівника або детальні інструкції не потрібні. Характерна свобода, творчість, значну роль відіграє колектив;

4) **ліберальний** – базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей, самостійному контролі працівниками своєї роботи. Велика доля свободи працівників, недостатня увага контролю. Даний стиль необхідний там, де колектив знаходиться на високому рівні зрілості, де встановилися порядок і дисципліна.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке керівництво?
2. Які основні функції керівництва?
3. Назвіть основні ролі, в яких виступає керівник в процесі трудової діяльності.
4. Що таке стиль керівництва?
5. Які виділяють стилі керівництва?

Тема 15. Вплив і влада в менеджменті

Питання до розгляду:

15.1. Поняття впливу та влади.

15.2. Форми влади.

15.1. Поняття впливу та влади

Кожен керівник може реалізовувати свої функції завдяки впливу на підлеглих.

Вплив – це будь-яка поведінка індивіда, що вносить зміни в поведінку іншого індивіда.

Конкретні засоби впливу надзвичайно різноманітні: від тихого прохання до найсуворіших погроз. Для того, щоб керувати людьми, менеджер повинен впливати на них. Цей вплив має забезпечити не лише прийняття працівниками певних ідей, а й працю, спрямовану на досягнення цілей організації. Він можливий лише за наявності у керівника влади.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей згідно певних повноважень.

Більшість людей пов'язує владу з насильством, силою та агресією, проте сила не обов'язково є компонентом влади. Керівний вплив і влада залежить від особистості, на яку вони спрямовані, від ситуації, в якій ця людина перебуває, та індивідуальності керівника. Абсолютної влади не існує, оскільки ніхто не може впливати на всіх людей однаково у будь-яких ситуаціях. Вищий керівник може здійснювати сильний владний вплив щодо колективу загалом. Над окремою людиною більшу владу має безпосередній керівник, тому що для влади над підлеглим потрібно контролювати обставини, які мають суттєве значення для нього і примушують діяти так, як бажає керівник.

В організації існує два види влади:

- влада керівника над підлеглими;
- влада підлеглих над керівником.

Керівник має владу над підлеглими, тому що останні залежать від нього в таких питаннях як заробітна плата, робочі завдання, просування по службі. Однак у деяких ситуаціях підлеглі мають владу над керівником. Керівник залежить від них у таких питаннях, як потрібна для прийняття рішень інформація; неформальні контакти з людьми, чие сприяння необхідне для керівника; вплив, який мають підлеглі на своїх колег.

Керівник повинен усвідомлювати, що оскільки підлеглі також володіють владою, одностороннє використання її може викликати в них почуття незадоволеності, а звідси – непокори. Тому розумний керівник підтримує баланс влади, достатній для досягнення цілей, але й такий, який не викликає протидії у підлеглих.

Влада завжди є предметом боротьби між особами, що наділені нею. В процесі цього змагання в організаціях встановлюється баланс влади (рис.15.1). Чим скоріше він встановиться, тим більша ймовірність ефективного функціонування організації.

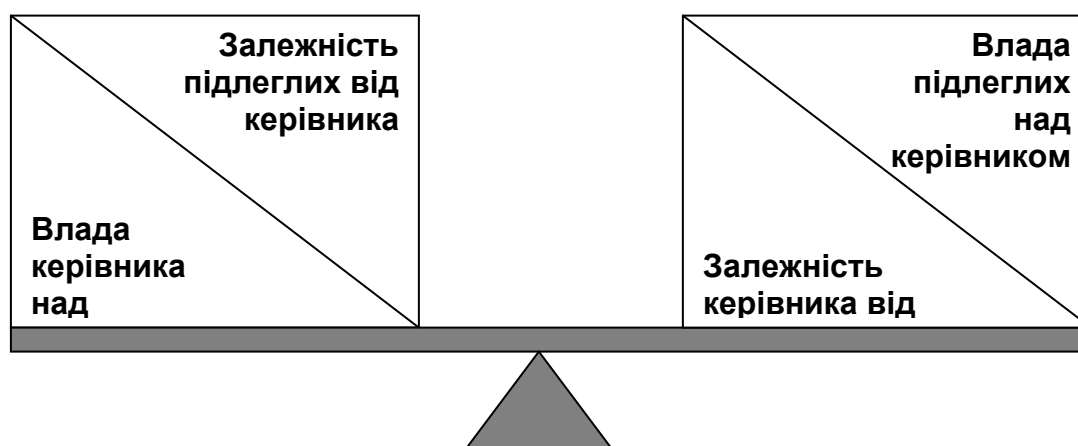


Рис.15.1. Балансування влади керівників і підлеглих

15.2. Форми влади

Влада керівника над підлеглими реалізується у таких формах:

Влада, що ґрунтується на примушуванні – передбачає застосування засобів покарання підлеглого (психологічної, емоційної чи фізичної загрози або тиску), які можуть зашкодити задоволенню його суттєвих потреб чи спричинити певні неприємності. Поширена в організаціях, де керівники не визнають іншої влади над підлеглими. Чим більше каральних заходів має в своєму розпорядженні менеджер і чим впливовішими вони є для підлеглих, тим більшою владою він володіє. Чим частіше менеджер вдається до примусової влади, тим більше шансів має викликати ворожість і бути лідером.

Влада, заснована на винагороді – передбачає використання винагород (заробітна плата, премії, просування по службі, похвала) як головного засобу впливу на підлеглого. Винагороди можуть носити як формальний характер (премія, заробітна плата) так і неформальний характер (вдячність, визнання). Якщо підлеглий крім формальних винагород цінує і неформальні винагороди керівника, то такий керівник є лідером.

Експертна влада – ґрунтується на впевненості підлеглого в наявності у керівника спеціальних глибоких знань, унікального досвіду та практичних навичок, здатних задовольняти суттєві потреби підлеглих. Чим впливовіша інформація, якою володіє менеджер і чим менше людей мають до неї доступ, тим більшу експертну владу має менеджер.

Еталонна влада – влада прикладу. Суть даної форми влади полягає в тому, що підлегли вважають керівника прикладом для наслідування. Прагнучи бути схожими на нього, вони охоче виконують його доручення і вказівки. Сподвижники можуть наслідувати лідера одягаючи подібний одяг, дотримуючись тієї ж філософії.

Законна влада – випливає із статусу керівника в організації. В її основі – переконання підлеглого у праві керівника віддавати вказівки, обов'язкові для виконання. Таку владу ще називають традиційною. Всі керівники мають законну владу над своїми підлеглими. Проте володіння законною владою не означає, що керівник є лідером.

Харизматична влада (від грец. слова «charisma» - милість, благодать, Божий дар) – особлива форма влади і лідерства, заснована на виняткових особистих здібностях (якостях) керівника (мужність, благородна поведінка), його харизмі. Підлегли можуть з прихильністю ставитись до лідера, який має певні риси характеру, життєву позицію. На відміну від інших форм харизматична влада має чітко виражений індивідуальний характер і безпосередньо пов'язана з конкретною людиною.

Різні форми влади – це своєрідні інструменти, за допомогою яких керівник може змусити, переконати підлеглих виконувати роботу, спрямовану на досягнення мети організації.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке вплив?
2. В чому полягає сутність влади?
3. Які два види влади існує в організації?
4. Розкрийте сутність поняття «баланс влади».
5. В яких формах реалізується влада керівника над підлеглими?

Тема 16. Лідерство

Питання до розгляду:

16.1. Лідерство та його складові.

16.2. Теорії лідерства.

16.1. Лідерство та його складові

Питання лідерства є дуже популярним у всьому світі, тому що ефективність та успішність будь-якої організації залежить від того, наскільки сильний у них лідерський потенціал.

У житті лідера кар'єра й особисте життя тісно переплітаються, взаємодоповнюються. Справжні лідери ніколи не бувають пересічними людьми. Їх здібності, інтелект, вміння говорити служать їм, а не панують над ними.

Лідер (від англ. слова «to lead» - вести, керувати) – особистість, яка користується авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями.

Лідери – люди, які можуть впливати на поведінку інших, не використовуючи силу.

Найпершим завданням лідера є визначення мети організації. Лідер повинен переконати своїх співробітників в тому, чого вони повинні досягти. Причому такою метою буде не власна мета лідера, а загальна, яка є бажанням та діяльністю групи. Найкращий лідер - це той, хто просить людей слугувати не йому, а загальному результату. Такий лідер має не підлеглих, а послідовників.

Лідерство – це використання не примусових важелів впливу для визначення цілей певної групи людей чи організації, мотивація поведінки в напрямку досягнення цих цілей.

Між керівництвом та лідерством існують певні відмінності. Так, якщо керівництво – це розумовий та фізичний процес, який веде до того, що підлеглі виконують рішення керівників, то лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на інших працівників, при цьому не обов'язково посідаючи формальну посаду. Формально посада керівника забезпечує передумови і для лідерства в колективі, але автоматично це не відбувається. Можна бути першою особою в організації, та не бути лідером, оскільки лідера добровільно визнають як єдиного, хто здатний забезпечити задоволення потреб людей, знайти вихід із, здавалося б, безвихідних ситуацій.

Особа, яка добровільно бере більшу відповідальність, ніж передбачено посадою, стає неформальним лідером. У різних ситуаціях життєдіяльності колективу, лідерами можуть бути різні працівники. Найбільшої ефективності у своїй діяльності досягають ті колективи, де керівник є одночасно і лідером.

16.2. Теорії лідерства

Проблема лідерства є однією з головних у менеджменті, тому вона завжди цікавила науковців і практиків. Існує три основних підходи до розуміння лідерства: теорія особистісних рис, теорія поведінкового підходу та теорія ситуаційного підходу.

Теорія особистісних рис або якостей (іноді іменується теорією «великих людей») виходить з того, що всі успішні керівники володіють якимсь універсальним набором особистісних якостей, що відрізняє їх від інших людей.

А. Файоль вважав, що адміністратор вищого рівня повинен володіти такими якостями, як здоров'я, моральні та вольові навички, загальний кругозір, уміння працювати з людьми, здатність до планування і контролю, загальна компетентність.

Найбільший розвиток цей погляд на лідерство в організації отримав у концепції О. Тіда, який пов'язував лідерство зі здатністю впливати на людей для досягнення певної мети, причому такої, яку всі учасники спільної діяльності вважають бажаною. Універсальними рисами лідера, на його думку, є: фізична і емоційна витривалість; розуміння призначень і цілей діяльності організації; ентузіазм; дружелюбність; порядність, здатність викликати довіру інших людей.

Дослідження виявили досить великий перелік лідерських якостей, деякі з них – це інтелект, освіта, приваблива зовнішність, чесність,

ініціативність, впевненість в собі тощо. Але крім того, що вчені не дійшли єдиної думки щодо конкретного переліку якостей, вони не змогли дати пояснення, яким чином з'являється лідер. Отже, ця теорія має певні недоліки, а саме: перелік якостей не має кінця, відсутній тісний взаємозв'язок між якостями лідера, немає остаточного портрета лідера. Разом з тим, підхід виявився досить цікавим, став своєрідним поштовхом до розвитку інших концепцій.

Теорія поведінкового підходу. Дослідники даного напрямку вважали, що ефективність лідера залежить від манери його поведінки з підлеглими, і на основі різних типів поведінки сформували різні стилі керівництва.

Методологічні основи дослідження в цій області закладені

К.Левіним, який при дослідженні феномену лідерства у десятирічних дітей, організованих у кілька експериментальних груп, виділив три принципово різних стилі їхньої поведінки: ліберальний, авторитарний і демократичний (проміжний).

Внаслідок ретельного дослідження стилів керівництва, було визнано, що жоден із них не може бути універсальним не залежно від ситуації. Таким чином було виділено ще один окремий стиль керівництва – адаптивний, суть якого полягає в тому, що використання якогось одного стилю, чи комбінування декількох стилів залежить від обставин, в яких здійснюється керівництво організацією.

Девід Мак-Грегор наприкінці 50-х років розробив дві концепції людської поведінки теорії «Х» та «Y», що характеризують стилі управління.

Теорія «Х» виражає традиційний підхід до функції управління, та полягає у використанні людської праці за призначенням на вимогу організації. Вважається, що без активного втручання керівника, працівники залишаються пасивними. Тому їх необхідно переконувати, заохочувати чи карати і пильнувати за їх діяльністю.

Такі ідеї спричинили бурхливий розвиток організацій бюрократичного та традиційно авторитарного типу, що приділяли багато уваги примусу і контролю.

Теорія «Y» – розглядає людину як активний елемент організації, який усвідомлює важливість поставлених цілей і прагне покращити свою роботу, не очікуючи вказівок зверху.

Така оптимістична точка зору ґрунтується на припущеннях, що:

- робота є природною для людини;
- винагорода і трудові зусилля є взаємозалежними;
- винахідництво і творчість обов'язково будуть помічені і заохочені.

Р. Лайкерт виділив інших чотири стилі керівництва:

- 1) експлуаторсько-авторитарний;

- 2) прихильно-авторитарний;
- 3) консультативно-демократичний;
- 4) заснована на участі.

Найбільш ефективним, на думку Лайкерта, є останній стиль, що дозволяє створювати близьку до ідеальної систему взаємовідносин в організації, яка базується на цілковитій довірі і дружніх стосунках між підлеглими і керівниками.

Теорія ситуаційного підходу. Згідно з ситуаційними теоріями лідерства, ефективність певного стилю керівництва залежить від ситуації, в якій він застосовується. Фред Фідлер відомий як один з перших експертів з управління, вважав, що ефективність стилю керівництва залежить від ситуації. Він також виділив три фактори, які впливають на поведінку керівника:

- стосунки між керівником та підлеглими;
- структура завдання;
- посадові повноваження.

Модель «шлях – ціль» Мітчела і Хауса свою назву отримала через те, що ефективне лідерство передбачає виконання трьох завдань:

- 1) пояснення підлеглим, як найкраще і найзручніше досягти поставлених цілей, розробляти і впроваджувати методи їх досягнення;
- 2) координаційна та спрямовуюча діяльність, визначення проміжних цілей для полегшення орієнтації;
- 3) залежно від обставин чергувати інтенсивність та полегшення зусиль підлеглих у процесі виконання роботи.

Ця модель не прагне визначити найефективніший стиль керівництва в конкретних умовах, навпаки, ґрунтується на переконанні, що поєднання різноманітних стилів, максимальна гнучкість у діях і постійна можливість вибору дозволить досягти кращих результатів.

Питання для самоконтролю:

1. Хто такі лідери?
2. Дайте визначення лідерству.
3. Обґрунтуйте основні відмінності між керівництвом та лідерством.
4. Назвіть основні підходи до вивчення лідерства.
5. Чому підхід до лідерства з погляду особистих якостей не мав успіху в практичній діяльності?
6. В чому суть основних теорій поведінкового підходу?
7. Назвіть основні ситуаційні моделі лідерства.

Тема 17. Сутність маркетингу та його сучасна концепція

Питання до розгляду:

17.1. Сутність маркетингу

17.2. Складові маркетингового комплексу

17.3. Концепції здійснення маркетингової діяльності

17.1. Сутність маркетингу

Термін «маркетинг» (з англ. «marketing» – торгівля, продаж, комерційна діяльність) вперше з'явився в економічній літературі США на межі ХІХ і ХХ століть. Тоді у деяких провідних фірмах США було створено служби на зразок маркетингових. Видатними іменами у сфері маркетингу є Ф. Котлер, П. Дракер, І. Ансофф, Л.Якока, С.Маджаро, Дж.Р.Еванс та інші.

Бурхливий розвиток маркетингу припадає на 50-60-ті роки ХХ століття. В Україні маркетинг поширився лише на початку 90-х років. Тоді його почали застосовувати у фінансово-банківській сфері. В 1997 році було засновано Українську асоціацію маркетингу.

У сучасній літературі можна знайти значну кількість різних визначень маркетингу.

Маркетинг – це вміння знайти потребу та задовольнити її швидше і краще, ніж конкуренти.

Маркетинг – це система заходів, що передбачає пошук, втілення та контроль рішень щодо комплексу маркетингу (продукт, ціна, розповсюдження, просування) з метою задоволення потреб і очікувань споживачів, зусилля та дії якої спрямовані на досягнення цілей та виконання місії підприємства на ринку.

Видатний американський учений Філіп Котлер дає наступне визначення маркетингу.

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

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

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

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

17.2. Складові маркетингового комплексу

Маркетинговий комплекс – це сукупність маркетингових засобів, що піддаються контролю, які підприємство використовує з метою одержання бажаної реакції цільового ринку.

В маркетинговий комплекс входить все, що підприємство може використати для впливу на попит на свій товар. Всі можливості можна розділити на чотири групи:

Товар – все те, що може задовольняти потреби, побажання чи попит і пропонується на ринку з метою привернення уваги, придбання, використання чи споживання.

Ціна – це кількість грошей, що повинні сплатити покупці, щоб одержати товар (прейскурантна ціна, знижки, зустрічний продаж, термін оплати, умови кредиту).

Методи розповсюдження товару включають дії підприємства, які роблять товар доступним цільовим споживачам (канали збуту, асортимент, місце розташування, складські послуги, транспортування, товарорух).

Методи просування товару – це дії, за допомогою яких підприємства поширюють інформацію про переваги товару та переконують цільових споживачів його купувати (реклама, особистий продаж, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг).

17.3. Концепції здійснення маркетингової діяльності

Маркетингова діяльність підприємства повинна починатися з прийняття певної концепції.

Концепція маркетингу – це сукупність поглядів, уявлень про джерела, рушійні сили, напрямки та перспективи розвитку маркетингу.

Вибір маркетингу як керівної концепції означає, що підприємство орієнтується на досягнення своїх цілей шляхом кількісного і якісного задоволення потреб і бажань обраних підприємством цільових груп споживачів. Це може бути досягнуто різними способами.

Відповідно до етапів розвитку маркетингу сформувалися наступні концепції (таблиця 17.1):

- концепція вдосконалення виробництва - ґрунтується на тому, що споживач буде і надалі задоволений товаром, який вже є в продажу і ціна якого влаштовує споживача. В цьому випадку необхідно вдосконалювати виробництво і покращувати форми та методи збуту;
- концепція вдосконалення товару - ґрунтується на припущенні, що споживач віддасть перевагу товару, який має вищий рівень якості, максимальну продуктивність та нові можливості;

Еволюція концепцій маркетингу

Перший етап	Виробнича концепція (кінець XIX ст. - середина 20-х рр. XX ст.) Особлива увага приділялася покращенню виробничої діяльності підприємства, а маркетинг виступав у ролі допоміжної функції. Вислів французького економіста Дж. Б. Сея «Виробництво створює свої особисті потреби» є характерним відображенням тих часів.
Другий етап	Товарна концепція (середина 20-х - кінець 30-х рр. XX ст.) Основна увага приділялася поліпшенню якості продукції, що виготовляється, технологій, фінансуванню нових розробок та ідей. Діяльність підприємства зорієнтована на постійне вдосконалення і розробку достатньої кількості модифікацій товару.
Третій етап	Збутова концепція (кінець 30-х - середина 50-х рр. XX ст.) Розвиток науково-технічного прогресу призвів до перевищення пропозиції над попитом (формується ринок споживачів), посилюється конкуренція, виникають проблеми з проникненням товарів на ринок та їх просуванням. Головне завдання підприємств - будь-що продати товар.
Четвертий етап	Концепція маркетингу (середина 50-х - кінець 70-х рр. XX ст.) Філософія концепції полягала в тому, що товар повинен якомога повніше задовольняти вимоги, бажання та запити споживача. Це можна досягти лише за умови систематичного моніторингу з метою ідентифікації потреб, вивчення поведінки споживача, адаптування виробництва до сучасних вимог.
П'ятий етап	Концепція соціально-етичного маркетингу (початок 80-х - середина 90-х рр. XX ст.) Суть концепції - вивчення потреб споживачів та їх ефективне задоволення за умови, що дані потреби не шкідливі з точки зору суспільства. Реалізація концепції стала можливою при збалансуванні прибутку підприємства, потреб споживачів та інтересів суспільства.
Шостий етап	Концепція взаємодії (середина 90-х рр. XX ст.) В основі плідної співпраці лежать взаємоповага, взаєморозуміння, взаємодовіра, врахування інтересів усіх сторін, що беруть участь у процесі, та максимальне укріплення індивідуальних відносин. Становлення концепції відбувається в умовах посилення глобалізаційних процесів, розвитку конс'юмеризму (руху споживачів на захист своїх прав) і «зеленого маркетингу».

- концепція інтенсифікації комерційних зусиль (концепція збуту) - в основу покладено уявлення про те, що споживачі не купуватимуть товар, якщо не докласти спеціальних зусиль для просування товару на ринок та широкомасштабного продажу;

- концепція маркетингу - передбачає, що досягнення підприємством своїх цілей залежить від визначення потреб та запитів цільових ринків, а також від ефективнішого у порівнянні з конкурентами задоволення споживача;

- концепція соціально-етичного маркетингу - визначає, що спочатку підприємство визначає потреби, вимоги та інтереси цільових ринків, а потім забезпечує клієнтам найвищу споживчу цінність шляхами, які підтримують добробут клієнта та суспільства;

- концепція взаємодії - становлення концепції відбувається в умовах посилення глобалізаційних процесів, розвитку конс'юмеризму (руху споживачів на захист своїх прав) і «зеленого маркетингу».

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте значення терміну «маркетинг».
2. Проаналізуйте підходи до визначення сутності маркетингу.
3. Дайте характеристику поняттю «маркетинговий комплекс».
4. Обґрунтуйте різницю між методами розповсюдження товарів та методами просування товарів.
5. Дайте характеристику основних концепцій маркетингу.

Тема 18. Маркетингові дослідження

Питання до розгляду:

18.1. Поняття маркетингових досліджень

18.2. Класифікація маркетингових досліджень

18.3. Етапи маркетингового дослідження

18.4. Інструменти дослідження

18.1. Поняття маркетингових досліджень

Маркетингові дослідження – комплексний процес планування, збирання, обробки і аналізу інформації, яка пов'язана з маркетинговою діяльністю підприємства з метою прийняття відповідних маркетингових рішень.

Роль маркетингових досліджень полягає в оцінці потреб і запитів споживачів, тобто вони допомагають підприємству вивчити потреби споживачів.

Мета маркетингових досліджень – виявити можливості фірми щодо задоволення потреб споживачів, завоювати конкурентні позиції на ринку,

знизити рівень невизначеності та ризику маркетингової діяльності, збільшити ймовірність успіху маркетингової діяльності підприємства.

Проведення маркетингових досліджень дозволяє вирішувати наступні завдання:

- пошук потенційних покупців;
- детальний аналіз потреб існуючих покупців;
- аналіз попиту і пропозиції на товари;
- дослідження поведінки та мотивації покупців;
- визначення конкурентоспроможності товарів і послуг;
- обрання цільового ринку збуту товару з метою його поступового захоплення.

Найбільш характерними і типовими маркетинговими дослідженнями є:

- вивчення характеристик ринку;
- заміри потенційних можливостей ринку;
- аналіз розподілу частки ринку між фірмами;
- вивчення товарів конкурентів;
- вивчення реакції споживачів на новий товар;
- вивчення цінової політики на ринку.

18.2. Класифікація маркетингових досліджень

Маркетингові дослідження класифікують за такими критеріями:

1. Залежно від напрямку дослідження:

- зовнішні маркетингові дослідження — включають дослідження характеристик ринку (обсяг, споживачі, конкуренти);
- внутрішні маркетингові дослідження — дослідження власних справжніх та потенційних можливостей фірми.

2. Залежно від періодичності проведення:

- разові дослідження, які здійснюють не періодично, спеціально під замовлення фірми. Вони поділяються на ексклюзивні (передбачають дослідження для однієї фірми) та універсальні (проводяться у комплексі для кількох фірм);
- регулярні дослідження, які здійснюються з певною періодичністю, незалежно від замовлень фірм, з метою накопичення баз даних, які згодом можна використовувати для визначення загальних тенденцій ринку.

3. Залежно від виду інформації, що збирається:

- якісні дослідження, які передбачають збирання якісної інформації, тобто такої, яка не підлягає вимірюванню (наприклад, ставлення споживачів до товару, прихильність до торгової марки);

- кількісні дослідження, які передбачають збирання інформації, яку можна виміряти у натуральних та вартісних показниках (наприклад, кількість споживачів у сегменті, кількість реалізованої продукції конкурентами).

4. Залежно від способів отримання інформації:

- кабінетні – як джерела інформації використовують засоби масової інформації, довідники. Ці методи відносно дешеві;

- польові – як джерело інформації використовують особисті контакти. Вони є найскладнішими і найдорожчими.

Маркетингові дослідження можуть виконуватись фірмою як самостійно, так і за допомогою спеціалізованих дослідницьких організацій.

18.3. Етапи маркетингового дослідження

Процес маркетингового дослідження складається з чотирьох етапів:

1. Виявлення проблеми та визначення цілей дослідження.

2. Розробка плану дослідження.

3. Реалізація плану дослідження.

4. Обробка та опрацювання отриманих результатів.

Часто найскладнішим етапом процесу дослідження є формулювання проблеми та мети дослідження. Помилково визначена проблема дослідження призводить до проведення непотрібних для фірми досліджень, нераціональних втрат грошей та часу. Після остаточного визначення проблеми менеджер повинен сформулювати цілі дослідження. Існує три типи маркетингових досліджень. Метою пошукового дослідження є збирання попередньої інформації, яка допоможе сформулювати проблему та орієнтовно визначити можливі шляхи її вирішення. Описове дослідження проводиться для того, щоб вивчати ринковий потенціал товару або демографічні характеристики та смаки споживачів. Мета причинного дослідження – перевірка гіпотез про причинно-наслідкові зв'язки (наприклад, чи зменшення ціни на товар на 10% призведе до зростання попиту та компенсуватиме втрату прибутку внаслідок зменшення ціни).

На другому етапі приймають рішення про те, яка інформація необхідна, розробляють план найбільш ефективного збору цієї інформації. В плані вказуються джерела вторинної інформації (комерційні джерела, інтерактивні бази даних та Інтернет), описуються методи збирання інформації (опитування, спостереження, експеримент), план складання вибірки та інструменти, які будуть використовуватися для збирання нових даних.

Вибірка – це частина населення, підібрана таким чином, щоб представляти все населення в цілому. При визначення вибірки потрібно відповісти на такі питання:

1. Кого потрібно опитувати (одиниця вибірки) (наприклад при дослідженні процесу прийняття рішення про купівлю автомобіля кого потрібно опитувати: чоловіка, жінку, членів родини, продавців автосалону чи їх усіх?).

2. Скільки людей потрібно опитати (обсяг вибірки). Чим більший обсяг вибірки, тим достовірніші результати, однак більша вартість дослідження.

3. За яким критерієм потрібно включати людей до вибірки (структура вибірки). Люди можуть бути включені до вибірки випадковим чином, або дослідник сам вибирає представників населення, які будуть досліджуватися.

Далі дослідник переходить до реалізації плану маркетингових досліджень. На цьому етапі йде збирання, обробка та аналіз інформації. На цьому етапі дослідник повинен перевірити достовірність відповідей і коректність заповнення анкет. Потім результати зводяться у таблиці та обраховуються статистичні показники.

На етапі обробки та опрацювання результатів дослідник повинен розтлумачити отримані результати, зробити висновки і доповісти їх керівництву.

18.4. Інструменти дослідження

Під час збирання первинних даних дослідник може вибрати один із двох основних інструментів дослідження – анкету або механічні засоби. Найпоширенішим інструментом дослідження є анкета. В процесі підготовки анкети дослідник повинен в першу чергу визначити, які питання потрібно задати. Дуже важливою є форма, в якій задаються запитання. Закриті питання вже містять можливі варіанти відповіді, респондент має лише вибрати один із них. На відкрите питання людина має сама сформулювати відповідь. До закритих питань належать:

1. Альтернативні – питання, що дозволяють зробити вибір варіанта відповіді з двох або трьох альтернативних («так», «ні», «не знаю»).

2. Питання з вибірковими твердженнями (респондент обирає варіант відповіді з декількох запропонованих).

3. Питання за шкалою Лайкерта дають змогу висловити ступінь згоди чи незгоди із запропонованими твердженнями («цілком згоден», «згоден», «частково згоден», «не згоден»).

4. Семантичний диференціал – тип питання, що становить собою 5-7-розмірну шкалу, межами якої є біполярні твердження (наприклад, оцініть якість товару за 5-бальною шкалою, де 1 бал – низька, 5 балів – висока).

5. Шкала важливості – тип питання, при якому опитуваний визначає ступінь важливості запропонованого йому твердження («важливий», «загалом важливий», «не дуже важливий», «зовсім не важливий»).

6. Оціночна шкала – тип питання, що передбачає кількісну оцінку запропонованого твердження (в балах) (наприклад, нижчий бал – «1», вищий бал – «5»).

Складаючи анкету, дослідники повинні приділяти увагу формулюванню і порядку питань. Питання мають бути простими, зрозумілими і виключати можливість подвійного тлумачення. Бажано, щоб перші питання зацікавили респондента, а важкі питання чи питання особистого характеру були в кінці анкети.

Останнім часом при проведенні досліджень застосовуються і механічні пристрої. Застосовуються апарати для запису руху очей, за допомогою якого визначають, на що випробовуваний звертає увагу в першу чергу і як довго він затримує погляд на тих чи інших ділянках. Застосовується гальванометр, який дозволяє виміряти ступінь зацікавленості чи емоційний рівень людини як реакція на якісь подразники (наприклад, рекламу).

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттю «маркетингові дослідження».
2. Назвіть завдання, які підприємство може вирішувати завдяки проведенню маркетингових досліджень.
3. Охарактеризуйте типові маркетингові дослідження.
4. Проаналізуйте критерії класифікації маркетингових досліджень.
5. Обґрунтуйте етапи проведення маркетингового дослідження.
6. Дайте характеристику основним інструментам дослідження.
7. Проаналізуйте різновиди запитань, що можуть використовуватись в анкеті.

Тема 19. Маркетингова товарна політика

Питання до розгляду:

19.1. Поняття товару

19.2. Класифікація товарів

19.3. Життєвий цикл товару

19.1. Поняття товару

Товар - це все, що може задовольнити потребу споживача і пропонується на ринку для привертання уваги, придбання, використання або споживання.

До товарів відносять не тільки матеріальні об'єкти, але й фізичні об'єкти, послуги, окремих осіб, конкретні місця, організації, ідеї, або їх сполучення.

Послуги - це дії, переваги, або засоби задоволення потреби, які пропонуються до продажу.

Пропозиція підприємства може складатися лише з товару (наприклад, підприємство продає продукти харчування, меблі), або лише з послуг (послуги лікарів, страхові послуги). Крім цього існує численна кількість поєднання товарів і послуг, що пропонуються підприємством:

- товар і супутні послуги (наприклад телевізор і гарантійне обслуговування);

- послуга і супутній товар (квиток на літак та харчування під час польоту);

- товар і послуги в рівних частках (обід в ресторані).

Товар або послуга подаються на трьох різних рівнях:

- товар за задумом - те, що насправді купує покупець;

- товар у реальному виконанні - має наступні характеристики – якість, властивості, зовнішнє оформлення, назва марки, упаковка;

- товар з підкріпленням - коли надаються додаткові послуги (монтаж, гарантія, доставка, післяпродажне обслуговування).

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.

19.2. Класифікація товарів

Всі товари поділяються на дві групи:

- товари широкого споживання (вжитку);
- товари виробничого призначення.

До товарів широкого вжитку відносяться товари, які купуються кінцевими споживачами для особистого використання. Вони включають:

- товари повсякденного попиту;
- товари попереднього вибору;
- товари особливого попиту;
- товари пасивного попиту.

Товари повсякденного попиту – це товари, які споживачі звичайно купують часто, без роздумів на їх порівняння і покупку.

Товари попереднього вибору – купуються нечасто. Споживач затрачає багато зусиль і часу на збір інформації, порівняння марок, якості, ціни і т.д.

Товари особливого попиту – товари, що мають унікальні характеристики, заради яких значна кількість споживачів готова витратити додаткові зусилля на покупку (наприклад фірмовий одяг).

Товари пасивного попиту – товари, про які споживач не знає, або знає, але не замислюється над їх купівлею (страхові поліси, охоронні системи). Через свою природу ці товари потребують значних маркетингових зусиль для продажу.

Товари виробничого призначення – це товари, які купують для подальшої переробки або використання в господарській діяльності. Товари виробничого призначення поділяються на:

- матеріали і комплектуючі (сільськогосподарська продукція, природні продукти, матеріали);
- капітальне майно (будівлі, обладнання, інструменти);
- допоміжні матеріали і послуги (вугілля, папір, фарба).

19.3. Життєвий цикл товару

Жоден товар не може довго зберігати свої позиції на ринку. Існує життєвий цикл товару.

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.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттям «товар», «послуга».
2. Охарактеризуйте можливі поєднання товарів та послуг, які пропонуються на ринку.
3. Розкрийте зміст поняття «конкурентоспроможність товару».
4. Проаналізуйте класифікацію товарів.
5. Обґрунтуйте етапи життєвого циклу товару.

Тема 20. Споживчі ринки та ринки підприємств

Питання до розгляду:

20.1. Поняття споживчого ринку

20.2. Сегментування споживчого ринку

20.3. Принципи сегментування споживчого ринку

20.4. Особливості ринку підприємств

20.1. Поняття споживчого ринку

Споживчий ринок - сукупність окремих осіб і домогосподарств, які закупають товари для особистого споживання.

Споживчий ринок - це ринок товарів масового попиту. На споживчому ринку купляють товари і послуги для особистого споживання, сімейного і домашнього користування. Головне завдання маркетингу ринку споживчих товарів - вивчити поведінку покупця на ринку, сформулювати модель прийняття ним рішення про покупку.

На вибір покупця мають відчутний вплив культурні, соціальні, особистісні та психологічні фактори.

Культурні фактори здійснюють найбільш сильний і глибокий вплив на купівельну поведінку споживачів. Покупець може належати до певної культури, субкультури та соціального класу. Маркетологи завжди намагаються виявити культурні зрушення, щоб дізнатись, на які нові товари у споживачів буде попит.

Купівельна поведінка індивідуального споживача зазнає також значного впливу соціальних факторів, серед яких групи споживачів (наприклад, колектив організації, де працює споживач), сім'я (члени сім'ї значною мірою впливають на купівельну поведінку людини), соціальні ролі та статуси (наприклад, займаючи посаду менеджера в компанії, людина буде купувати одяг, який підкреслить її роль та статус).

На поведінку покупця також впливають його особисті характеристики:

- вік – люди різного віку купляють різні товари;
- етап життєвого циклу сім'ї (молоді подружжя, подружжя з дітьми);
- вид діяльності (робітники більше купляють робочий одяг, службовці – більше костюмів і краваток);
- економічне положення (особисті прибутки, заощадження);
- стиль життя – обрана людиною індивідуальна модель повсякденної поведінки, яка включає такі показники, як діяльність (робота, хобі, участь у суспільному житті), інтереси (мода, сім'я, відпочинок) та погляди (на самого себе, на соціальні питання, на роботу, на товари);

- особливості характеру та самооцінка (впевненість в собі, товариськість).

На поведінку покупців впливають основні психологічні фактори: мотивація (мотиви економії, якості товару, здоров'я), засвоєння досвіду (наприклад, досвіду користування товарами певної торгової марки в минулому), погляди і переконання (наприклад, переконання в тому, що продукти з ГМО можуть бути шкідливими для здоров'я стримує попит на ці продукти), сприйняття (процес, завдяки якому люди відбирають, організовують та інтерпретують інформацію).

20.2. Сегментування споживчого ринку

Для того, щоб досягти успіху на ринку, що відрізняється високою конкуренцією, підприємства повинні орієнтуватись на споживачів. Однак задовольнити усіх споживачів на такому ринку надзвичайно складно, тому що всі вони мають різні потреби. Ринки складаються з покупців, які відрізняються один від одного різними параметрами – потребами, фінансовими можливостями, поглядами, звичками. При сегментуванні ринку підприємства розділяють великі різномірні ринки на менші і однорідні сегменти, які можна обслуговувати ефективніше. Підприємства, як правило, розділяють ринок, вибираючи найпривабливіші частки (сегменти) і розробляючи стратегію для ефективнішого, порівняно з конкурентами, обслуговування цих сегментів. Для досягнення більшої ефективності, підприємства практикують цільовий маркетинг – виділення ринкових сегментів, вибір одного або кількох з них, а також розробка товарів або маркетингових комплексів, які орієнтовані на кожний окремий сегмент.

Основними етапами здійснення цільового маркетингу є:

- сегментування ринку;
- вибір цільового ринку;
- позиціонування товарів на ринку.

Сегментування ринку – це процес поділу ринку на окремі групи покупців зі спільними потребами, характеристиками або поведінкою для кожної з яких потрібні різні товари і маркетингові комплекси.

Після того, як підприємство вирішить, на які сегменти ринку виходити, воно повинне визначати, які позиції в цих сегментах воно обійме. Позиція товару – це місце, яке певний товар займає відносно конкуруючих товарів у сприйнятті покупця.

20.3. Принципи сегментування споживчого ринку

Не існує універсального підходу до сегментування ринку. Ринки можна сегментувати на основі однієї чи декількох змінних. Найбільш часто проводиться сегментування за географічними, демографічними, психографічним та поведінковим принципом.

Сегментування за географічним принципом передбачає розподіл ринку на різні географічні об'єкти: країни, регіони, міста, мікрорайони і т.д.

Сегментування за демографічним принципом – це розподіл на групи споживачів на основі віку, статі, розміру родини, рівня доходів, виду діяльності, освіти, віросповідання, раси, національності. Демографічний принцип частіше за інших застосовується для сегментування споживчих ринків.

При проведенні сегментування за психографічною ознакою, споживачів розподіляють на різні групи за ознаками належності до суспільного класу, за способом життя або особистими характеристиками.

При сегментуванні за поведінковим принципом покупці поділяються на групи в залежності від того, на скільки вони знають товар, яке до нього ставлення, як його використовують, або як реагують на нього.

Зазвичай підприємства починаючи сегментування ринку на основі однієї змінної, поступово додаючи інші. З часом маркетологи постійно збільшують їх кількість, намагаючись виділити менші за розміром чітко визначені групи. Однак, в цьому випадку можуть виникнути суперечності з ефектом масштабу.

20.4. Особливості ринку підприємств

Підприємства – це величезний ринок сировини, комплектуючих виробів, пристроїв, допоміжного обладнання, предметів постачання і ділових послуг.

Ринок підприємств складається з:

- ринку товарів промислового призначення;
- ринку проміжних продавців;
- ринку державних установ.

Ринок товарів промислового призначення - сукупність осіб і організацій, що закуповують товари і послуги, які використовуються при виробництві інших товарів і послуг, що продаються, що здаються в оренду або що постачаються іншим споживачам.

Цей ринок має певні особливості:

- на цьому ринку значно менше покупців, ніж на споживчому ринку;
- покупці є значно крупнішими - вони здійснюють разові закупки в великих обсягах;

- покупці сконцентровані географічно;
- попит на товари в значній мірі зумовлюється попитом на товари широкого вжитку;
- попит є нееластичний;
- покупці - великі професіонали.

Ринок проміжних продавців - сукупність осіб і організацій, що купляють товари для перепродажу або здачі їх в оренду іншим споживачам з вигодою для себе.

Проміжний продавець повинен зробити вибір постачальників, цін, асортименту. У прийнятті рішення про закупівлі товарів для перепродажу в дрібних фірмах займається сам власник, у великих фірмах - спеціальні працівники.

Ринок державних установ включає центральний уряд, регіональні органи влади, що закуповують товари, необхідні для виконання своїх основних функцій.

Особливістю державних закупівель є скорочення витрат платників податків, тобто придбання товарів за найнижчими цінами. Від імені держави в прийнятті рішень про закупівлі беруть участь державні закупівельні органи країни і місцева влада. Особливістю здійснення державних закупівель є необхідність оформлення великої кількості документів в результаті чого затягується процес видачі замовлення.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттю «споживчий ринок».
2. Охарактеризуйте фактори, які впливають на вибір покупця.
3. Розкрийте зміст поняття «цільовий маркетинг».
4. Проаналізуйте етапи здійснення цільового маркетингу.
5. Дайте визначення поняттю «сегментування ринку».
6. Обґрунтуйте принципи, за якими здійснюється сегментування ринку.
7. Проаналізуйте складові ринку підприємств.
8. Охарактеризуйте особливості ринку товарів промислового призначення.
9. Проведіть аналіз ринку проміжних продавців.
10. Обґрунтуйте особливості ринку державних установ.

Тема 21. Цінова політика в системі маркетингу

Питання до розгляду:

21.1. Чинники, що впливають на ціноутворення

21.2. Основні підходи до ціноутворення

21.1. Чинники, що впливають на ціноутворення

Цінова політика фірми – це комплекс заходів щодо визначення цін, цінової стратегії відповідно до ситуації на ринку товарів і послуг. Діяльність багатьох фірм пов'язана з метою збільшення прибутку.

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

- залежно від обороту – оптові, роздрібні;
- залежно від впливу держави – фіксовані, регульовані, вільні та інші.

Рішення, що приймаються підприємством у сфері ціноутворення, відчують вплив як внутрішніх, та і зовнішніх чинників.

До внутрішніх чинників відносять:

– маркетингові цілі. Найпоширенішими маркетинговими цілями є: виживання підприємства, максимізація поточних прибутків, максимізація частки ринку, лідерство за показниками якості та інші цілі;

– маркетингова стратегія підприємства. Призначаючи ціну, маркетолог повинен брати до уваги всі складові маркетингового комплексу. Коли товар позиціюється, базуючись на нецінових чинниках, ціна буде визначатися якістю товару, методами стимулювання збуту та каналами розповсюдження. Коли ціна виступає ключовим чинником позиціювання, вона буде суттєво впливати стосовно інших складових маркетингового комплексу;

– витрати виробництва. Підприємство намагається встановити таку ціну на товар, яка, як мінімум, дозволяла б компенсувати валові витрати виробництва, та забезпечувала б достатній прибуток;

– особливості організаційної структури підприємства. Питанням ціноутворення може займатися керівництво підприємства, маркетинговий відділ, менеджери з продажу, бухгалтери.

До зовнішніх чинників які впливають на ціноутворення відносять:

– природу ринку і попиту. Перш ніж встановити ціну, маркетолог повинен оцінити баланс ціни та попиту на даний товар (крива попиту), а

також типу ринку (чистої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії чи монополії);

- цінність товару з точки зору покупця. Споживач робить висновок про прийнятність ціни товару, ґрунтуючись саме на його уявленні про цінність цього товару. Якщо покупець вважає, що ціна більша, ніж споживча цінність товару, він не буде купувати цей товар;

- аналіз співвідношення ціни і попиту (тобто цінової еластичності попиту). Коли попит еластичний, продавці можуть прийняти рішення про зниження цін, коли нееластичний – про підвищення цін;

- ціни конкурентів, а також очікувана реакція конкурентів на ініціативну зміну цін підприємством;

- інші зовнішні чинники – стан економіки, загроза інфляції, зміна відсоткових ставок, діяльність влади, соціальні чинники.

21.2. Основні підходи до ціноутворення

Ціна, яку встановлює фірма є, як правило, чимось середнім між дуже низькою ціною, не здатною забезпечити необхідний рівень прибутку, і такою ціною, за якої попит зникає. Підприємство розробляє загальний підхід до ціноутворення, виходячи з того, який з чинників справляє найбільший вплив.

Існують такі підходи до ціноутворення.

1. Ціноутворення на базі собівартості. Найпоширенішим методом ціноутворення є встановлення цін за формулою: «середні витрати + прибуток». Метод популярний з причини простоти. Продавцям не потрібно орієнтуватись в тенденціях попиту, полегшується ціноутворення, ціни в галузі встановлюються приблизно на однаковому рівні, цінова конкуренція зводиться до мінімуму.

2. Ціноутворення на базі споживчої цінності. В основу методу покладене сприйняття цінності товару покупцем. Ціна при цьому методі, поряд з іншими складовими маркетингу, визначається перед тим, як буде прийнята маркетингова програма. Таким чином ціноутворення розпочинається з аналізу потреб споживача і сприйняттям ним цінності товару, а ціна має співпадати із уявленнями споживача про переваги товару.

3. Ціноутворення на базі конкуренції – підприємство обґрунтовує свою ціну на цінах конкурентів, приділяючи менше уваги власне витратам чи попиту. Підприємство може призначити таку ж саму ціну ніж у них, але різниця між цими цінами є незначною. Цей метод застосовується для уникнення цінових війн.

Попит визначає верхній рівень ціни, а її мінімальну величину – витрати. Класифікація витрат передбачає виробничі, невиробничі, прямі й непрямі витрати та інші.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте поняття «цінова політика фірми».
2. Обґрунтуйте чинники, від яких чинників залежить ціна товару (послуг)?
3. Проаналізуйте внутрішні чинники, які впливають на ціноутворення.
4. Проаналізуйте зовнішні чинники, які впливають на ціноутворення.
5. Які існують методи ціноутворення?
6. Розкрийте суть методу ціноутворення на базі собівартості.
7. Охарактеризуйте метод ціноутворення на базі споживчої цінності.
8. Розкрийте суть методу ціноутворення на базі конкуренції.

Тема 22. Товарорух

Питання до розгляду:

- 22.1. Суть та цілі товароруху (маркетингової логістики)**
- 22.2. Функції маркетингової логістики**
- 22.3. Поняття каналів розподілу**
- 22.4. Функції каналів розподілу**

22.1. Суть та цілі товароруху (маркетингової логістики)

Товарорух (маркетинг-логістика) - це діяльність з планування, виконання та контролю фізичного переміщення всіх видів потоків (матеріалів, готових виробів, інформації) з місця їхнього виробництва до місця споживання з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку.

Основне завдання маркетинг-логістики полягає в тому, щоб товар опинився у споживача в потрібному місці в потрібний час. Має бути вирішене важливе питання щодо постачання - що важливіше для споживача: швидше чи дешевше? Вищий рівень обслуговування - вищі витрати, нижчі витрати - нижчий і рівень обслуговування. Отже, йдеться

про необхідність досягти оптимального балансу між витратами і рівнем сервісу, який відповідає вимогам певного сегмента споживачів.

Таким чином, ціль маркетинг-логістики - одночасно максимізувати рівень обслуговування і мінімізувати витрати на розподіл товарів.

В першу чергу компанії варто визначити ступінь важливості для споживача різних видів послуг і після цього забезпечити бажаний рівень обслуговування для кожного сегменту ринку, беручи до уваги при цьому рівень обслуговування у конкурентів.

22.2. Функції маркетингової логістики

До основних функцій маркетингової логістики відносять:

- обробка замовлень. Замовлення товару може здійснюватись поштою чи телефоном, через торгових агентів чи за допомогою комп'ютерного обміну даними.

- складування. Щоб забезпечити швидке виконання замовлень, компанії необхідно мати достатні запаси товарів. Складування товарів необхідне, оскільки цикли виробництва та споживання рідко співпадають. Компанії необхідно прийняти рішення про те, скільки складів їй потрібно, якими повинні бути ці склади та де вони мають розташовуватися.

- керування запасами. Головною проблемою є збереження та підтримання оптимальної величини товарного запасу. Надто великий товарний запас призводить до великих витрат на його утримання, а також до старіння товарів. Підтримання надто малого товарного запасу може спричинити до нестачі товару на складі, незадоволеності споживачів, зменшення обсягів продажу, через що споживач може віддати перевагу конкуренту.

- транспортування. Для доставки товару компанія може вибрати один з п'яти видів транспорту: залізничний, водний, автомобільний, трубопровідний чи повітряний.

Обираючи спосіб транспортування своїх товарів, відправники вантажу повинні враховувати різні характеристики кожного виду. Залізничний транспорт найбільш придатний для перевезення на значні відстані великої кількості продуктів насипом (вугілля, деревина, сільськогосподарська продукція). Використання автомобільного транспорту найефективніше для перевезення дороговартісних товарів на невеликі відстані. Водним транспортом здійснюється перевезення недорогих товарів, які не псуються (пісок, вугілля, нафта, зерно, руди металів). Трубопроводи створені спеціально для транспортування нафти, природного газу та хімічних препаратів. Повітряний транспорт незамінний у тих випадках, коли потрібна дуже висока швидкість перевезень чи коли необхідно здійснювати транспортування вантажів на

дуже великі відстані. До товарів, які найчастіше транспортуються повітрям, можна віднести товари, що швидко псуються (свіжа риба, живі квіти). Вартість повітряних вантажних перевезень набагато перевищує вартість перевезень залізничним чи автомобільним транспортом.

22.3. Поняття каналів розподілу

Підприємству, як правило, дуже важко самотужки забезпечувати доставку товару своїм клієнтам. Більшість виробників користується послугами різноманітних посередників для того, щоб представити свій товар на ринку. Для цього вони формують канали розподілу. Такий канал представляє собою сукупність незалежних організацій, які беруть участь в процесі просування товару чи послуги від виробника до споживача, який або безпосередньо використовує цей товар чи послугу, або виробляє на їхній основі інші товари чи послуги. Послугами посередників користуються тому, що вони вміють найкращим чином запропонувати товар на цільовому ринку. Використовуючи своє знання цільового ринку, посередники можуть принести виробникові більше користі, ніж він отримав би, якби здійснював збут своєї продукції самостійно.

З економічної точки зору завдання торгових посередників-трансформувати асортимент продукції, який випускається виробниками, в асортимент товарів, необхідних споживачам. Виконуючи функції каналу розподілу, посередники купують у багатьох виробників велику кількість товару, та ділять цю загальну кількість на менші частини, які включають в себе весь асортимент продукції, необхідний споживачеві.

22.4. Функції каналів розподілу

Канал розподілу організовує рух товарів від виробників до споживачів. Учасники каналу розподілу виконують такі функції:

- інформаційна функція - збирання інформації, проведення маркетингових досліджень;
- просування товарів - розробка та розповсюдження рекламної інформації про товари;
- встановлення контактів - пошук потенційних споживачів та налагодження контакту з ними;
- приведення товару у відповідність - оформлення та «підгонка» товару до вимог споживачів, розфасовка, монтаж;
- проведення переговорів - узгодження цін, умов доставки;
- організація товароруку - транспортування та складування товарів;
- фінансування - пошук та використання коштів для покриття витрат на забезпечення функціонування каналу;

- прийняття ризику - прийняття відповідальності за виконання функцій каналу розподілу.

Залежно від ситуацій, виконання цих функцій можна покласти на різних учасників каналу розподілу. Виробник може ліквідувати чи замінити посередника в системі каналу, але жодну з функцій не можна ліквідувати. Коли один із учасників каналу ліквідовується, його функції передаються іншим учасникам каналу.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттю «товарорух».
2. Обґрунтуйте основне завдання маркетинг-логістики.
3. Проаналізуйте основні функції маркетингової логістики.
4. Охарактеризуйте канал розподілу товару.
5. Дайте характеристику функціям каналу розподілу.
6. Розкрийте особливість виконання функцій каналу розподілу.

Тема 23. Комплекс просування товарів та послуг

Питання до розгляду:

23.1. Поняття комплексу просування товарів та послуг

23.2. Маркетингові рекламні рішення

23.3. Персональний продаж

23.4. Стимулювання збуту

23.1. Поняття комплексу просування товарів

Для того, щоб досягти успіху у підприємницькій діяльності, підприємства мають виготовляти не тільки якісні товари, дотримуючись чіткої стратегії ціноутворення та доставки продукції цільовим споживачам. Підприємства повинні також передавати інформацію своїм реальним і потенційним споживачам. Підприємство спілкується зі своїми посередниками, споживачами продукції. Посередники обмінюються інформацією про товари зі споживачами та з контактними аудиторіями, споживачі обмінюються інформацією між собою.

Загальна програма маркетингової інформації, яка називається

комплексом просування, представляє собою поєднання засобів реклами, персонального продажу, стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю та інструментів прямого маркетингу.

Реклама - будь-яка платна форма неособистого представлення і просування ідей, товарів чи послуг, яку замовляє і фінансує певна особа.

Персональний продаж - представлення товару одному або декільком потенційним клієнтам, яке здійснюється в процесі безпосереднього спілкування та має на меті продаж товарів та встановлення тривалих стосунків з клієнтами.

Стимулювання збуту - одноразові спонукальні заходи, які заохочують до придбання товарів і послуг (знижки, подарунки, акції).

Зв'язки з громадськістю (public relation, PR) - налагодження стосунків з різними контактними аудиторіями з метою створення вигідної репутації чи позитивного іміджу, попередження чуток.

Прямий маркетинг - безпосереднє спілкування з покупцями, розраховане на отримання певної реакції.

23.2. Маркетингові рекламні рішення

Під час розробки рекламної програми необхідно прийняти наступні рішення:

- визначити рекламні цілі;
- затвердити бюджет;
- розробити стратегію реклами (щодо засобів розповсюдження інформації та тексту звернення);
- оцінити ефективність реклами.

Першим кроком є визначення цілей реклами, які повинні базуватись на прийнятих рішеннях про цільовий ринок, позиціюванні.

Метою реклами є інформування цільової аудиторії протягом певного проміжку часу. Реклама може бути спрямована на інформування, переконування чи нагадування. Інформативна реклама використовується при виведенні товару на ринок. Реклама-переконання набирає значення із загостренням конкурентної боротьби. Інколи реклама-переконання набуває форми порівняльної реклами, під час якої порівнюється свій товар з товаром конкурентів. Реклама-нагадування важлива для товарів, які переживають стан зрілості.

Після визначення рекламних цілей, розробляється рекламний бюджет. Існує чотири загальні методи розрахунку бюджету реклами:

- розрахунок від наявних коштів - підприємства виділяють на рекламу таку суму коштів, яку можуть собі дозволити;
- розрахунок у відсотках від суми продажу;

- метод конкурентного паритету – розмір бюджету встановлюється на рівні бюджетів конкурентів;

- метод розрахунку на основі цілей і завдань - розмір бюджету встановлюється на основі цілей і завдань, які підприємство хоче досягти за допомогою просування.

Рекламна стратегія складається з двох головних елементів – створення рекламних звернень та вибору засобів розповсюдження реклами. Створення рекламних звернень починається з розробки творчої концепції, яка привертає увагу (це може бути образ, фраза, чи їх комбінація). Рекламні звернення повинні бути:

- значимими (вказувати на переваги товару);
- правдивими (споживачі мають повірити в те, що використання товару надасть переваги споживачу);
- характерними (розповідати, чим товар кращий за товар конкурентів).

Рекламне звернення може бути виконане в різних стилях:

- реалістичний стиль (персонажі використовують товар у звичайних обставинах);
- спосіб життя (товар відповідає певному способу життя);
- фантазія (навколо товару створюється ореол фантазії);
- настрій чи образ (наприклад, створюється образ краси, кохання, душевного спокою);
- музика (персонажі виконують пісню про товар);
- символічний персонаж (створюється герой, який уособлює товар. Герой може бути справжній чи мультиплікаційний);
- акцент на технічному чи професійному досвіді;
- наукові докази (наводяться наукові дані про перевагу товару);
- свідчення очевидців (в головній ролі виступає особа, яка заслуговує на довіру, яка розкажує, чим їй подобається товар).

23.3. Персональний продаж

Персональний (особистий, індивідуальний) продаж – це усне представлення товару під час співбесіди з одним або декількома потенційними покупцями з метою продажу товарів, а також встановлення тривалих стосунків з клієнтами.

Персональний продаж є найбільш ефективним інструментом просування товарів промислового призначення і одиничного виробництва, а також певних товарів широкого вжитку. Персональний продаж застосовується частіше за інші методи просування тоді, коли:

- застосовується канал прямого маркетингу «виробник - споживач»;

- здійснюються значні гуртові замовлення;
- здійснюється презентація нових товарів;
- споживачі є географічно сконцентрованими;
- складні технічні вироби вимагають детального інформування споживачів, повторних відвідувань, додаткових послуг під час продажу;
- це передбачено маркетинговою стратегією фірми.

Персональний продаж здійснюється двома основними методами:

1. Стандартний продаж. Торговий агент заздалегідь розробляє сценарій продажу і дотримується його під час продажу для всіх покупців, не враховуючи їх особливостей. Цей метод застосовується для продажу недорогих стандартних товарів, а також у випадку відсутності кваліфікованих продавців.

2. Гнучкий продаж. Торговий агент підходить індивідуально до спілкування з клієнтами, визначаючи потреби споживачів, а потім надають торгівельну інформацію з врахуванням цих потреб.

23.4. Стимулювання збуту

Стимулювання збуту – це короточасне спонукання, що заохочує до купівлі товару чи послуги.

Якщо реклама наводить аргументи, чому потрібно купити товар, то стимулювання збуту пояснює, чому це потрібно зробити негайно.

Основними засобами стимулювання споживачів є:

- розповсюдження зразків - пропозиція невеликої кількості товарів на пробу. Це найефективніший і найдорожчий метод стимулювання;
- розповсюдження купонів – сертифікатів, що дають покупцеві можливість заощадити гроші при купівлі певних товарів;
- розповсюдження залікових талонів – купонів, які необхідно відіслати виробнику як підтвердження купівлі товару. Після отримання талону, виробник поштовим переказом компенсує частину вартості товару;
- упаковки із зазначенням ціни – споживачу пропонується купити товар за ціною, зазначеною на упаковці, таким чином заощадивши на звичайній ціні товару;
- премії – товари, пропоновані або безкоштовно, або за дуже низькою ціною як заохочення за покупку;
- рекламні сувеніри – товари з надрукованою на них назвою рекламодавця, що безкоштовно вручаються споживачам (ручки, календарі, чашки, футболки);
- заохочення постійних клієнтів – гроші або інші винагороди, пропоновані постійним користувачам товарів;

- стимулювання збуту на місцях торгівлі – здійснюється за допомогою плакатів і стендів, що розташовуються в магазинах;
- конкурси, лотереї, ігри – надають споживачеві шанс виграти товари чи гроші.

При стимулюванні торгівлі використовуються такі засоби, як конкурси, премії, плакати, знижки з ціни, компенсації роздрібним торговцям, надання безкоштовних товарів, рекламні сувеніри. Для стимулювання ринку організованих споживачів використовуються засоби для підтримки ділових контактів, стимулювання продажу, винагороди споживачам, засоби для посилення мотивації торгових агентів. Для стимулювання бізнесу використовують торгові виставки і конкурси з продажу.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте поняття «комплекс просування».
2. Проаналізуйте елементи комплексу просування.
3. Дайте характеристику першому кроку розробки реклами.
4. Обґрунтуйте рішення, які приймаються під час розробки рекламної програми.
5. Дайте визначення поняття «персональний продаж».
6. Назвіть методи персонального продажу.
7. Розкрийте зміст поняття «стимулювання збуту».
8. Охарактеризуйте основні засоби стимулювання збуту споживачів.
9. Обґрунтуйте засоби стимулювання збуту на ринку підприємств.

Список рекомендованої літератури

1. Баєва О.В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. – Ч. II. – Менеджмент: навч. посіб. / [О.В. Баєва, Н.І. Новальська, Л.О. Згалат-Лозинська]; за ред. О.В. Баєвої, Н.І. Новальської. – К.: ДП «Вид. дім «Персонал»», 2017. – 326 с.
2. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент у лекційному викладі: навч. посіб. – Львів: Українська академія друкарства, 2018. – 232 с.
3. Дудар Т.Г. Менеджмент: навчальний посібник / Т.Г.Дудар, Р.В.Волошин, В.Т.Дудар. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 336 с.
4. Маркетинг [Електронний ресурс]: навч. посіб. / Н.Іванечко, Т.Борисова, Ю.Процишин [та ін.]; за ред. Н.Р.Іванечко. - Тернопіль: ЗУНУ, 2021. – 180 с.
5. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. / За заг.ред. проф. Старостіної А.О., – К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. – 216 с.
6. Менеджмент: навч. посіб. для студентів за спеціальностями 122 «Комп'ютерні науки та інформаційні технології», 123 «Комп'ютерна інженерія», 073 «Менеджмент» / Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. – 220 с.
7. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. – Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 166 с.
8. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб. / за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. – 528 с.
9. Петруня Ю. Є. Маркетинг: навчальний посібник / Ю. Є. Петруня В. Ю. Петруня. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. – 362 с.
10. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. – Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. – 356 с.

Для нотаток

Основи менеджменту та маркетингу [Текст]: конспект лекцій для здобувачів освітньо-професійного ступеня фаховий молодший бакалавр галузі знань 27 Транспорт спеціальності 275 Транспортні технології на автомобільному транспорті денної форми навчання / уклад. Тетяна Кисилюк. – Ковель: ВСП «КПЕФК ЛНТУ», 2023. – 96 с.

Комп'ютерний набір і верстка:

Тетяна КИСИЛЮК

Редактор:

Тетяна КИСИЛЮК

Підп. до друку «___»_____2023. Формат 60х84/16. папірофіс.
Гарн.Таймс. Ум.друк. арк. 6,0 Обл.-вид. арк. ____ Зам. ____
Тираж ____ прим.

ВСП «КПЕФК ЛНТУ»
45000 м.Ковель, вул. Заводська, 23
Друк – ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

