

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



Основи менеджменту та маркетингу

Методичні вказівки
до позааудиторної самостійної роботи
для здобувачів освітньо-професійного ступеня
фаховий молодший бакалавр
галузі знань 27 Транспорт
спеціальності 275 Транспортні технології
спеціалізація 275.03 на автомобільному транспорті
денної форми здобуття освіти

Ковель 2023

Тема 1: Наукові школи в менеджменті

Питання до самостійного вивчення:

1. Класична теорія менеджменту.
2. Неокласична теорія менеджменту.
3. Емпірична школа та школа науки управління (кількісний підхід).

Рекомендована література [2, с.20-36]

[3, с.33-37]

[7, с.27-33]

1. Класична теорія менеджменту

Потреба в науці про менеджмент з'явилася наприкінці XIX - на початку XX ст., що зумовлено появою машинного виробництва. Саме тоді почали формуватися великі підприємства, на яких працювали десятки, сотні, навіть тисячі людей.

Засновники школи наукового управління (рис.1.1) виходили з того, що використовуючи спостереження, вимірювання, аналіз можна вдосконалити операції, які виконувалися вручну, добиваючись більшої ефективності.

Формування школи наукового управління винайшло три фази розвитку.

Першою фазою була раціональна організація праці, яка базувалась на аналізі змісту роботи і визначенні основних її показників.

Разом з тим ця організація передбачає чітке розмежування виконавчих та управлінських функцій. Закладались основи формальної структури організації, відбулось відокремлення управлінських функцій від фактичного виконання роботи. Ці наукові розробки обумовили перехід у другу фазу розвитку - розробку формальної структури організації.

Третьою фазою було визначення меж взаємодії управляючого і працівника. Наукове управління спиралось на стимулювання за підвищення продуктивності праці, збільшення обсягів виробництва. Передбачалося введення відпочинку і перерв. Це давало керівнику можливість встановлювати норми виробітку і платити додатково тим, хто перевищував, визначений їх мінімум. Хто виробляв більше, той, відповідно мав більшу винагороду.

Недоліки школи наукового управління:

- розгляд праці людини на рівні машин, виключення психологічного фактора;
- заперечення лінійної системи управління через відокремлення функцій планування;
- організація розглядалася як замкнута система.

Термін «наукове управління» був введений Фредеріком Уїнслоу Тейлором (1856 – 1915рр.). Він розробив систему диференційної платні, яку виклав в своїй праці «Тарифна система» (1895р.).

Генрі Гант є послідовником «батька наукового менеджменту» - Ф.Тейлора. На відміну від Тейлора вважав, що робочі були ключовою ланкою у досягненні максимальної продуктивності праці, а все решту повинно бути пристосоване під них.

Гант запропонував не використання графік Ганта. Він відображає послідовність, в якій повинна здійснюватись робота і час виконання кожного завдання. Другою ідеєю Ганта була схема заохочувальних премій для підтримки прикладених зусиль людини.

Френк Банкет Гілбрет (1868–1924рр.) та Ліліан Моллер Гілбрет (1878–1972рр.). Сімейство Гілбертів аналізували в основному фізичну роботу в виробничому процесі з використанням вимірювальних пристроїв та методів таких, як шкалограми, мікрохронометри праці. Вивчення рухів було використано для встановлення більш

точних робочих норм і усунення зайвих рухів та зусиль при застосуванні певної системи винагород і поваги до працівників. Гілберт започаткувала «управління кадрами».

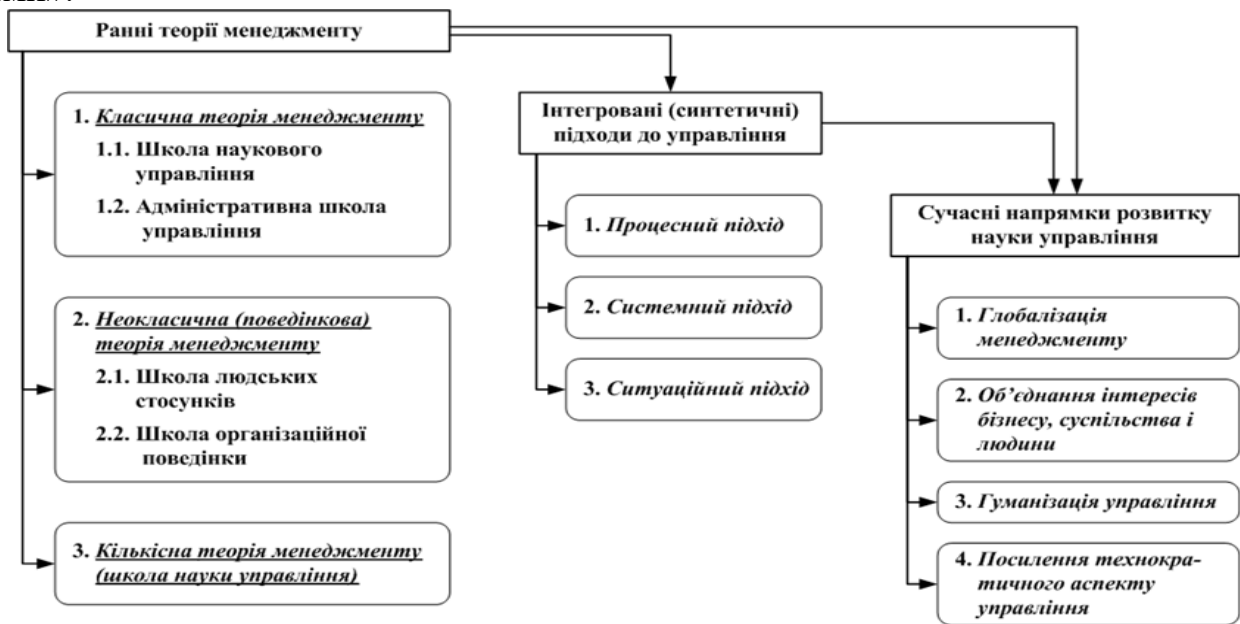


Рис.1.1. Еволюція управлінської думки

Ідеї, закладені школою наукового управління, були розвинуті і застосовувалися до управління в цілому представниками **адміністративної школи управління**. Розвиток адміністративної школи відбувався згідно з двома напрямками:

- раціоналізація виробництва;
- дослідження проблем управління.

Анрі Файоль (1841-1925рр.) - французький гірський інженер, теоретик і практик менеджменту - є засновником адміністративної (класичної) школи управління. Започаткував процесуальний підхід до управління. Також А.Файоль запропонував 14 принципів управління, з використанням яких пов'язував успіх організації.

А.Файоль розробив так звані «елементи менеджменту» (функції): планування, організація, розпорядження, координація, контроль.

До представників адміністративної школи відносять Г. Емірсона (1853-1931рр.), Ліндела Урвіка (1881-1983рр.), Макса Вебера (1864- 1920), Генрі Форда (1863-1947).

Гаррінгтон Емерсон (1853 – 1931рр.) був представником нового «покоління» інженерів, які впроваджували нові методи економії часу і засобів в американську промисловість. В історію менеджменту він увійшов як піонер розповсюдження знань щодо ефективності та як розробник 12 принципів продуктивності праці.

Макс Вебер (1864–1920рр.) Розробив модель адміністративної організації («ідеальний тип»), визначеної їм терміном «бюрократія».

Відповідно теорії М.Вебера існують три ідеальні види влади:

- раціонально-правовий,
- традиційний.
- харизматичний.

Внесок класичної школи:

- визначення принципів управління;
- системний підхід до управління всією організацією.

Недоліки класичної школи:

- спрощене уявлення про мотиви людської поведінки;
- розгляд організації як замкненої системи.

2. Неокласична теорія менеджменту

В 20-30-х роках під впливом зародження переходу від екстенсивних до інтенсивних методів господарювання, нових політичних і економічних подій у суспільстві, з'являється необхідність в пошуці нових форм управління, направлених на врахування людського фактору. Відбувається формування школи людських відносин. Ця школа є реалізацією нового прагнення менеджменту розглядати кожну організацію як певну «Соціальну систему».

Прихильники школи людських відносин, вважають що управлінські методи, які використовувалися раніше, спрямовані на досягнення матеріальної ефективності, а не на зміцнення співробітництва.

Двох вчених – Елтона Мейо та Мері Паркер Фоллет – можна назвати найбільшими авторитетами в розвитку школи людських стосунків того часу. Джордж Елтон Мейо (1880-1949рр.) - американський психолог і соціолог, є одним з основоположників школи людських відносин. Керував низкою дослідницьких проєктів і експериментів, у тому числі і Хоторнський (в компанії «Вестерн Електрик» поблизу Чикаго (1927-1932рр.)). Заснував рух «за розвиток людських відносин».

Вивчаючи вплив різних факторів (умови і організація праці, заробітна плата, міжособистісні стосунки, стиль керівництва та ін.) на підвищення продуктивності праці на промисловому підприємстві, Мейо довів особливу роль людського і групового фактора.

Мері-Паркер Фоллет (1868-1933рр.) - вважала, що суспільство повинно будуватися на групових принципах, а не на індивідуальних. Таким чином, за Фоллет, дійсне особисте «я» – це «я» в групі. По-друге, людина не може мати незалежних від суспільства прав, як і діяти супротив волі суспільства. Наступним був висновок, що демократії, побудованої на правах особистості, немає місця у сучасній політичній теорії.

Ротлісбергер Фріц Джулес (1898–1974рр.) - американський соціолог, досліджував проблеми мотивації, продуктивності і задоволеності працею, співавтор праці «Управління та робітник» (1939), в якій узагальнив результати Хоторнського експерименту. Це ще один із основоположників школи людських відносин. Вважав, що неформальна організація - це дії, цінності, норми, неофіційні правила, а також складна мережа соціальних взаємозв'язків, які склались всередині і між неформальними групами, що становлять формальну організацію.

Роберт Оуен (1771–1858 рр.) Основою політики реформ Оуен вважав кадрову політику. Він відмовлявся від караючих мір, пропонуючи тільки адміністративні та виховні дії.

Паралельний розвиток психології та соціології значно удосконалили вивчення поведінки людини на робочому місці, що зумовило в 50-ті роки відхід від школи людських стосунків і створення нового напрямку, який дістав назву школи організаційної поведінки (біхевіористської школи).

Основоположники: Абрахам Маслоу (1908-1970рр.) – вивчення потреб, Девід Макклелланд (1917-1998рр.) – теорія набутих потреб, Дуглас Мак-Грегор (1906–1964рр.) – сформував теорію Х і теорію Y.

Представниками цієї школи також є К.Арджиріс, Р.Лайкерт, Ф.Герцберг. Якщо прихильники школи людських стосунків зосередилися на проблемах налагодження мікроклімату в колективі, то представники поведінської школи намагалися надати допомогу працівникові в усвідомленні своїх власних можливостей для самовиявлення в процесі праці.

3. Емпірична школа менеджменту

Яскравим представником емпіричної школи менеджменту є Пітер Фердинанд Друкер (1909-2005рр.). Це американський вчений австрійського походження, був письменником, консультантом в галузі менеджменту, та, як він сам себе називав, «соціальним екологом». Його книги, підручники та статті досліджують як люди організують діяльність в бізнесі, державних установах та некомерційних організаціях. Праці Друкера передбачили багато великих зрушень кінця XX ст, включаючи приватизацію, децентралізацію, підйом Японії до вагової світової економічної сили, важливість маркетингу та появу інформаційного суспільства з його необхідністю вчитись протягом всього життя. В 1959р. Друкер ввів термін «інформаційний робітник» (knowledge worker) та пізніше в своєму житті вважав інформаційну продуктивність роботи наступною межею менеджменту.

До недоліків емпіричної школи менеджменту можна віднести те, що однакові рекомендації управління не можуть бути ефективними для всіх підприємств через різні умови функціонування організацій.

Наука управління або кількісна школа (1950р. - до сьогодні) передбачає застосування математичних, кількісних методів для обґрунтування рішень у всіх галузях свідомої людської діяльності.

Найбільш відомими представниками цієї школи є Д. Марч, Г. Саймон, Р. Акофф, Д. Вудворд, Д. Томпсон, Н. Лоуренс.

Дослідження кількісної школи передбачає реалізацію певних дій (процедур):

1. Виявлення операційної проблеми.
2. Вироблення моделі ситуації, яка спрощує реальність і подає її абстрактно.
3. Надання змінним моделі кількісних значень з метою описати кожну змінну та зв'язки між ними.

Кількісний підхід окрім менеджменту застосовується в таких сферах людської діяльності як комп'ютерні й інформаційні технології, методи прийняття рішень, фінансовий інжиніринг, оптимізація виробничих систем і каналів обслуговування та постачання товарів, управління прибутками та ін.

Питання для самоконтролю:

1. З чим пов'язують появу науки про менеджмент?
2. Назвіть особливості школи наукового управління.
3. Хто ввів термін «наукове управління»?
4. Назвіть представників школи наукового управління.
5. Які основні принципи наукового управління працею запропонував Ф. Тейлор?
6. Назвіть особливості розвитку адміністративної школи управління.
7. Охарактеризуйте внесок А.Файоля в теорію управління.
8. Назвіть представників адміністративної школи управління.
9. Що стверджували прихильники школи людських відносин?
10. В чому полягає внесок представників школи організаційної поведінки?
11. Який виробничий експеримент провів Е. Мейо та які висновки він зробив?
12. Хто ввів термін «інформаційний робітник»?
13. Що характерно для сучасного етапу розвитку менеджменту?
14. Суть сучасної системи поглядів на менеджмент?

Тема 2: Сутність та класифікація принципів менеджменту

Питання до самостійного вивчення:

1. Сутність принципів менеджменту.
2. Загальні принципи менеджменту.
3. Конкретні принципи менеджменту.

Рекомендована література [2, с.15-18]
[7, с.15-16]

1. Сутність принципів менеджменту

Менеджмент - це творчість, яка заснована на певних принципах.

Слово «принцип» походить від латинського «*princīpiū*» - початок, основа. У принципах узагальнюються всі відомі сучасній науці закони та закономірності.

Принципи менеджменту - основні вихідні положення, провідні ідеї, норми, якими мають керуватися органи управління, здійснюючи управлінську діяльність.

Вони визначають спосіб діяльності й виступають як правило управлінської діяльності. Знання принципів менеджменту і застосування їх у практиці управління є обов'язковою умовою ефективної управлінської діяльності.

Принципи менеджменту повинні базуватися на законах розвитку суспільства і закономірностях управління, відображати основні властивості, зв'язки та відносини управління, мати правове оформлення, тобто бути закріпленими в нормативних документах.

Принципи управління відображають суттєві причинно-наслідкові зв'язки між окремим елементами системи управління організацією (підприємством). Знання і застосування їх у практиці управління посилюють цілісність і упорядкованість системи управління і дають можливість досягти поставлених цілей.

Набір принципів, які застосовуються у практиці управління називають ідеологією управління.

2. Загальні принципи менеджменту

Всі існуючі принципи менеджменту поділяють на:

- загальні (дія яких поширюється на всю систему управління);
- конкретні (відносяться тільки до окремих частин, елементів системи управління, або відокремлених напрямків управлінської діяльності).

Загальні принципи управління характеризуються тим, що мають універсальний характер і впливають на всі сфери управління і на всі галузі народного господарства.

Загальними принципами сучасного менеджменту є:

1. Принцип цілеспрямованості - це спрямовування діяльності організації на досягнення загальних цілей та виконання поставлених завдань, згуртовуючи зусилля її працівників на досягнення цих цілей.

2. Принцип науковості - своєчасно виявляти прогресивні тенденції суспільного розвитку; здійснювати управління організацією, використовуючи найсучасніші, найновіші досягнення в науці управління.

3. Принцип ієрархічності - передбачає вертикальний поділ управлінської праці, тобто виділення рівнів управління і підпорядкування нижчих рівнів управління вищим.

Цей принцип враховується при формуванні організаційних структур управління, при побудові апарату управління, розстановці кадрів.

4. Принцип розподілу прав, обов'язків і відповідальності - кожен працюючий в організації повинен знати свої права і обов'язки, а також за що він несе відповідальність. Всі ці елементи повинні бути взаємно узгоджені і спрямовані на досягнення цілей організацією.

5. Принцип системності - передбачає системний аналіз кожної управлінської дії, кожного рішення органів управління щодо діяльності організації як системи, яка складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних підсистем елементів.

6. Принцип дольової участі кожного працюючого в загальних результатах діяльності організації - цей принцип полягає у тому, що кожен працюючий в організації повинен знати величину свого вкладу у кінцеві результати діяльності організації і одержувати за це відповідно пропорційну винагороду.

7. Принцип єдиначальності - передбачає наявність єдиного органу управління, який здійснює (кожний співробітник має отримувати розпорядження тільки від одного керівника і підпорядковуватись лише йому одному).

8. Принцип стимулювання - передбачає насамперед мотивацію трудової діяльності на основі використання матеріальних і моральних стимулів.

9. Принцип забезпечення зворотного зв'язку - це одержання інформації про результати роботи, які дають можливість порівняти фактичний стан з планом.

10. Принцип централізації і децентралізації управління - визначає оптимальне поєднання централізації і децентралізації в управлінні, що передбачає необхідність вмілого використання єдиначальності і колегіальності

11. Принцип ефективності і економічності - організація у процесі досягнення цілей повинна прагнути до ефективного поєднання всіх видів ресурсів при найменших витратах.

3. Конкретні принципи менеджменту

Усі принципи менеджменту взаємопов'язані. Відмова від якогось із них або недостатнє їх врахування в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту.

До особливих (конкретних) принципів управління відносять принципи управління окремою організацією, підприємством, фірмою, компанією або її окремими підрозділами.

Так, наприклад, підприємства торгівлі виділяють зазвичай такі приватні принципи в управлінні: ритмічність, безперервність, паралельність і спадкоємність управлінських процесів. Американська фірма комп'ютерів «ІВМ» в управлінні дотримується трьох принципів: повага особистості, довічна зайнятість, рівні можливості для всіх. Японська компанія «Міцусіта електрик» керується наступними принципами управління: об'єктивність, справедливість, згуртованість, вдячність, скромність, гармонія, оцінка.

А також до особливих принципів відносять принципи організації окремих конкретних напрямків управлінської діяльності: принципи побудови організаційної структури управління організацією, принципи делегування, принципи планування.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення принципам менеджменту.
2. Що таке принцип?

3. Що відображають принципи управління?
4. Що таке ідеологія управління?
5. На які групи поділяють принципи менеджменту?
6. Назвіть загальні принципи менеджменту.

Тема 3: Середовище організації

Питання до самостійного вивчення:

1. Внутрішнє середовище організації
2. Зовнішнє середовище організації
3. Концепції життєвого циклу організації

Рекомендована література [3, с.72-76]
[7, с.39-46]

1. Внутрішнє середовище організації

В організації, як відкритій системі, розрізняють її внутрішнє і зовнішнє середовище.

Внутрішнє середовище організації формується під впливом змінних, які здійснюють безпосередній вплив на процес виробництва. Внутрішнє середовище включає:

Цілі. Для ефективного господарювання кожна організація має сформулювати загальні цілі, які розробляються вищим керівництвом і доводяться до кожного підрозділу (служби). Виходячи із загальних цілей, кожний підрозділ (служба) розробляє (локальні) цілі для досягнення загальних.

Структура. В структурі поєднуються горизонтальний і вертикальний поділ праці в організації. Кожний підрозділ спеціалізується на виконанні певних видів робіт та несе відповідальність за їх виконання.

Завдання - це види робіт, які необхідно виконати підрозділами і окремими працівниками в зумовлений термін і визначеними способами.

Технологія. Виконання будь-якого завдання вимагає використання конкретної технології як засобу перетворення вхідних елементів (матеріали, сировина, капітал, інформація та інші ресурси), у вихідні (прибуток, виріб, продукт, засвоєння нових ринків збуту, задоволення персоналу та ін.).

Персонал (люди) – це найважливіший ситуаційний (змінний) фактор будь-якої організації. Роль персоналу (людей) організації визначається такими основними факторами: здібностями, обдарованістю, потребами, знаннями, поведінкою, ставленням до праці, відношенням до цінностей та їх розуміння тощо.

Організаційна культура. У процесі еволюції організація формує свою культуру, яка характеризує якісні аспекти управлінської діяльності та її відповідність економічним, організаційним, соціальним, екологічним, фізіологічним, естетичним, психологічним і технологічним вимогам.

Культура організації – сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації.

Організаційну культуру формують об'єктивні (організаційні табу, звичаї, зразки поведінки, мова спілкування, гасла) та суб'єктивні елементи (місце розташування,

дизайн і обладнання робочих місць, престиж та імідж організації).

2. Зовнішнє середовище організації

Організація як відкрита система постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Аналізуючи вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність організації, виділяють їх два основні типи:

- прямого впливу (дії) ;
- непрямого (опосередкованого) впливу.

Фактори зовнішнього середовища прямого впливу (дії):

- постачальники ресурсів;
- маркетингові посередники;
- конкуренти;
- споживачі продукції та послуг;
- контактні аудитори.

Фактори непрямого (опосередкованого) впливу:

- стан економіки (економічні фактори);
- міжнародні фактори;
- політичні фактори;
- науково-технічні фактори;
- соціально-культурні фактори;
- екологічні фактори;
- природні.

3. Концепції життєвого циклу організації

Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності.

Таблиця 3.1

Етапи життєвого циклу організації

Етапи життєвого циклу організації	Особливості діяльності організації
1. «Народження»	Проникнення на ринок; забезпечення виживання за збиткової діяльності; забезпечення у достатніх обсягах вкладень для започаткування діяльності організації
2. «Дитинство»	Закріплення на ринку, його окремих сегментах; забезпечення беззбиткової діяльності
3. «Юність»	Суттєве розширення цільових сегментів ринку; забезпечення високих темпів зростання прибутку; інвестування розвитку на засадах самофінансування
4. «Рання зрілість»	Подальше розширення сегментів ринку; орієнтація на регіональну диверсифікацію; забезпечення стабільного росту прибутків

5. «Завершальна зрілість»	Формування іміджу підприємства; збалансоване зростання; орієнтація на галузеву диверсифікацію діяльності з метою підтримання рівня конкурентоспроможності; забезпечення підтримання рівня прибутковості
6. «Старіння»	Збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва; згорання діяльності; зниження прибутковості, фінансової стійкості
7. «Відродження»	Суттєве оновлення форм, видів та напрямів діяльності; забезпечення умов для зростання прибутковості; залучення значних обсягів інвестицій

Існує й інша концепція життєвого циклу організацій, за якою виділяють чотири стадії їх розвитку: зародження (реєстрація, початкове інвестування діяльності); зростання (нарощення обсягів виробництва і збуту, формування іміджу, зростання прибутку); «пік» діяльності (максимальні прибутки, обсяги виробництва і збуту); спад (згорання діяльності та переорієнтація).

Питання для самоконтролю:

1. Під впливом яких змінних формується внутрішнє середовище організації?
2. Які фактори включає внутрішнє середовище?
3. Які типи факторів зовнішнього середовища виділяють?
4. Назвіть фактори зовнішнього середовища прямого впливу.
5. Назвіть фактори зовнішнього середовища непрямого впливу.
6. Проаналізуйте етапи життєвого циклу організації.

Тема 4: Процес та системи контролю

Питання до самостійного вивчення:

1. Етапи проведення контролю.
2. Системи контролю.

Рекомендована література [2, с.105-110]
[7, с.89-92]

1. Етапи проведення контролю

Будь-який процес контролю має чотири головні етапи:

- 1) встановлення стандартів;
- 2) оцінка виконання;
- 3) порівняння досягнутих результатів із стандартами;
- 4) проведення коректування.

Першою стадією процесу контролю є встановлення стандартів. Стандарт контролю – це контрольна цифра, з якою порівнюватимуть фактичне виконання. Ними є наперед визначені пункти в загальній програмі планування.

Другим етапом контролю є оцінка виконання. Вона повинна бути сталою для більшості організацій. У сфері продажу оцінка виконання визначається такими

показниками: обсяги денного, тижневого, місячного продажу; а у сфері виробництва - вартість одиниць продукції, якість продукції.

Третім етапом контролю є порівняння досягнутого результату із встановленими стандартами. Виконання може бути нижчим, вищим або відповідати стандартам. Найлегше оцінити ефективність за кількісними показниками, значно важче – за якісними та слабко формалізованими (фінансовий стан організації, загальний успіх підрозділу). Якщо рівень виконання нижчий, ніж сподівалися, то перш, ніж вживати заходи, необхідно з'ясувати, яке відхилення від стандарту є допустимим.

Останньою стадією контролю є визначення потреби в корективах. Після порівняння із стандартами можлива одна із трьох дій:

- збереження «status quo» (нічого не робити);
- скоригувати відхилення;
- змінити стандарт.

Перша дія є прийнятою тоді, коли виконання відповідає стандарту. Коли результат є нижчим від норми, необхідно буде скоригувати відхилення. Зміна затверджених стандартів переважно потрібна, якщо вони занадто високі або низькі.

2. Системи контролю

Процес контролю повинен органічно вписуватися в систему контролю.

Система контролю - комплекс елементів і відносин, які забезпечують здійснення контролю як функції менеджменту.

Контроль, як функція менеджменту, є безпосереднім завданням керівників усіх рівнів. Для того, щоб кожен менеджер міг створити і підтримувати систему контролю, необхідні такі передумови:

1. Наявність планів. Контроль є зворотним процесом щодо планування, оскільки спочатку складають план, потім його перетворюють на нормативи, з якими зіставляють бажані дії. Якщо відсутній план, контроль просто неможливий.

2. Наявність організаційної структури контролю. Оскільки контроль повинен визначити ефективність роботи, забезпечити прийняття необхідних заходів щодо виконання планів, то повинні бути сформовані всі передумови для відповідальності за відхилення від планів та здійснення коригування. Тобто повинна бути організаційна структура, від чіткості та повноти якої залежить ефективність контролю.

3. Організація процесу контролю. Проводиться за етапами, які описані в попередньому питанні.

Кожну складову систем контролю конкретизують у системах внутріфірмового, незалежного (аудиторського) і державного контролю, які набули поширення в країнах розвинутою економікою.

1. Система внутріфірмового контролю. Внутріфірмові контролери перевіряють діяльність організації загалом, здійснюючи стратегічний і поточний контроль запасів, готової продукції, збуту, виробничих ліній та ін.; беруть участь у плануванні на підприємстві; надають необхідні для планування дані; подають керівництву необхідну для прийняття рішень інформацію.

2. Система незалежного контролю. Аудиторський контроль здійснюється як з метою незалежної оцінки діяльності фірм, так і для надання їм конкретної допомоги.

3. Державний контроль. Здійснюється державними органами контролю. Сфера їх діяльності охоплює правове, фінансове, податкове, екологічне, санітарне та інші види контролю функціонування організації. У ринковій економіці він спрямований на захист суспільних інтересів, а не на пошук недоліків у діяльності організацій.

Отже, в умовах ринкової економіки контроль, як функція менеджменту, є однією з найважливіших складових процесу менеджменту, а її реалізація безпосередньо впливає на ефективність роботи суб'єктів господарювання.

Питання для самоконтролю

1. З яких етапів складається процес контролю?
2. Що таке стандарт?
3. Як проводиться коректування в процесі контролю?
4. Що таке система контролю?
5. Які передумови необхідні для функціонування системи контролю?
6. Які системи контролю набули поширення в країнах розвинутою економікою?

Тема 5: Мова та ділове письмо як складові комунікацій

Питання до самостійного вивчення:

1. Функції та напрямки якісного функціонування мови
2. Особливості письмової мови
3. Документи та інші носії інформації

Рекомендована література [2, с.159-163]

1. Функції та аспекти якісного функціонування мови

У діловому спілкуванні, де використовують мову, функціонують три основні елементи:

- суб'єкт мовної комунікації;
- мовне повідомлення;
- об'єкт (отримувач) повідомлення.

Конкретні прийоми мовного впливу найтіснішим чином пов'язані із загальною проблемою функцій мови. Мовне оформлення кожного конкретного повідомлення визначається в своїй основі цілями, які ставить перед собою його автор. Кожне висловлювання виконує ту чи іншу функцію в процесі комунікації (привернення уваги, встановлення контакту, передача інформації та ін.). Приватні функції конкретних висловлювань можуть бути об'єднані в більш загальні, які і називають функціями мови. Зазвичай виділяють три основних і ряд приватних функцій.

До основних функцій відносять:

- комунікативну, або репрезентативну (репрезентація - уявлення; зображення, образ), яка є домінуючою;
- апелятивну (апеляція - заклик, звернення, тобто вплив), яка граматично найбільш яскраво виражена в звертальній формі і наказовому способі;
- експресивну (експресія - вираз і виразність).

Система функцій мови є ієрархічною структурою. Щоб виконувати свою основну функцію засобу комунікації, мова повинна виконувати конкретні функції спілкування і повідомлення. Для реалізації останніх, необхідно оформити думки, тобто передбачається функція репрезентації (подання).

У процесі будь-якого мовного акту реалізуються і приватні функції. При цьому від того, яка функція переважає в конкретному мовному повідомленні, залежить характер впливу на співрозмовника.

Якісне функціонування мови виявляється у трьох аспектах:

- а) утворенні мовних елементів;
- б) формуванні змісту повідомлення;
- в) готовності об'єкту сприймати й переробляти повідомлення.

Мова - це процес перекодування думок у звукові або графічні структури (символи). Цей процес пов'язаний не лише з думками, він охоплює також особисті й міжособисті фактори (ставлення до певної ситуації, емоції). Внаслідок цього специфічне вираження мови у відповідному тоні й гучності голосу, а також спрямуванні погляду.

Тон мови слугує індикатором психологічного стану того, хто говорить. Оцінюючи тон мови, співрозмовник може зрозуміти, чому його навчають, докоряють. За тоном легко здогадатися, чи вірить сам доповідач у те, про що він інформує слухачів, і чи надає цьому значення. Буває, що тон і зміст повідомлення не збігаються, наприклад, тон м'який, а зміст доповіді надто строгий.

Гучність голосу виявляється в його діапазоні, резонансі, темпі. Діапазон голосу - використання в мові високих та низьких тонів. Монотонну мову (здебільшого середніх тонів) аудиторія сприймає неохоче. Резонанс - це наявність у голосі таких характеристик, як: шипіння, осиплість. Довготривалий стан підлеглості в житті зазвичай призводить до слабкого резонансу голосу, а владні особистості мають у своєму голосі «металевий» резонанс. Темп пов'язаний зі швидкістю продукування мови: швидко, сповільнено, із середнім темпом мовлення. Він асоціюється з логікою мислення, діловитістю доповідача.

Якість сприйняття інформації, що передається усною мовою посилюється завдяки використанню жестів.

Усі жести поділяють на такі групи: ілюстратори, регулятори, адаптатори, емблеми й афектори.

Ілюстратори - це жести, які підкріплюють повідомлення. Наприклад, піктографія, тобто картинне відтворення предмету повідомлення. Жести-ілюстратори добре фіксують слухачі.

Регулятори - це усмішка, кивок головою, спрямування погляду. Вони сигналізують про ставлення доповідача до аудиторії: кому варто зупинитися, а кому почати розмову.

Адаптатори об'єднують три групи специфічних рухів:

- а) почісування й рухи окремими частинами тіла;
- б) дотики до слухачів;
- в) маніпулювання певними предметами (ключами, олівцем, окулярами).

Всіх їх сприймають слухачі негативно.

Емблеми - це жести-замінники слів або навіть цілих фраз. Наприклад, жест як складені за манерою рукопотискання й підняті над головою руки, означає «До побачення!». Доповідач має усвідомити для себе важливу істину: помилки в застосуванні емблем не прощаються.

Афектори виражають емоції. Це рухи різними частинами тіла, але насамперед м'язами лиця, які мають важливе значення у системі та мовної поведінки. Тут ми зіткнулися з проблемою «читання» обличчя людини, яке було відоме ще у давні часи.

Уже давно експериментально доведено, що весь спектр емоційних переживань людини відображається на її обличчі. Вони містять: здивування, страх, відразу, радість, сум.

Щоб мовно вплинути на слухачів, потрібно забезпечити гармонійне поєднання слів та жестів. Цьому ж принципу підпорядковується й спрямування погляду очей, яке слугує каналом зв'язку між тими, хто спілкується. Спрямованість погляду супроводжує цілком конкретні вислови. Управляти ним не легко, однак, знати, як проявляється в комунікації цей феномен, дуже важливо. Менеджер будь-якого рівня дуже часто повинен виступати перед аудиторією. Доказано, що успішні публічні виступи керівників сприяють росту їхнього авторитету. За своїм оформленням будь-який усний виступ є різновидом лекції, бесіди, розповіді. Усний виступ вважають дуже складним видом спілкування. Його успішність залежить від багатьох складових. Майстри усного виступу дають такі корисні поради:

- до усного виступу варто готуватися;
- робити повідомлення необхідно у формі розповіді;
- вірити самому у те, що говориш;
- уникати монотонності у голосі;
- дивитися на аудиторію;
- стежити за власною поставою;
- використовувати жести лише тоді, коли необхідно «підкреслити» який-небудь факт у повідомленні;
- стежити за вимовою;
- намагатися уникати повчань.

2. Особливості письмової мови

Безперечно, людині легше спілкуватися словесно, ніж виражати свої думки письмово. Письмова мова має свої сильні та слабкі сторони.

Сильні сторони письмової мови:

- існує можливість детально перевірити написане;
- письмове повідомлення може бути основою для колективної дискусії;
- читачу легше зрозуміти деталі повідомлення, особливо цифро-вий матеріал;
- читач може перечитати місця, важкі для розуміння;
- друковане слово зберігається для наступних поколінь.

Слабкі сторони письмової мови:

- автор не має можливості «прикрасити» свою мову мімікою та жестами;
- читач може легко відволіктися від тексту;
- автор не може точно знати, хто буде читати його матеріал.

Письмова мова «народжується» з великими труднощами і забирає багато часу для «шліфування» тексту.

Етапи опрацювання тексту: підготовчий, написання тексту, редагування, оформлення.

На підготовчому етапі обдумують мету повідомлення, уточнюють особистість адресата, добирають необхідний матеріал, визначають форму подання повідомлення.

Під час написання тексту необхідно детально добирати слова: ділове письмо має бути зрозумілим, зручним у читанні. Речення повинні містити лише одну думку, фрази мають бути компактними. Уся інформація в тексті повинна об'єднуватися певною основою.

Під час редагування необхідно виконати таке:

- прочитати уважно весь текст і скласти своє враження;
- визначити середню кількість слів у реченні (якщо ця цифра близька до 18 - то все нормально);
- перевірити кількість коротких та довгих слів (кількість коротких слів повинна переважати);
- перевірити цифровий матеріал, таблиці, цитати;
- звернути увагу на граматику, правопис, добір слів, стиль письма.

На стадії оформлення необхідно звернути увагу на таке:

- наявність поля;
- виділення абзаців у тексті;
- чіткий і зрозумілий заголовок;
- хорошу якість друку;
- список літератури.

3. Документи та інші носії інформації

У процесі комунікації важливе місце посідають документи, які є носіями інформації. Під документами розуміють спеціально створені предмети для передачі та збереження інформації.

Документи класифікують за такими ознаками:

- за формою документи поділяють на письмові (рукописні, друковані), іконографічні (кіно-, відео-, та фотодокументи), фонетичні (магнітні записи);
- за статусом документи можуть бути офіційними (видали органи влади, заклали) та неофіційними (анкети, заяви, скарги);
- за джерелом інформації розрізняють первинні та вторинні документи;
- за ступенем персоніфікації документи можуть бути особовими (автобіографії, характеристики, заяви) й безособовими (звіти, протоколи зборів).

Процес, пов'язаний із складанням документів, їх зберіганням називають діловодством. Функції діловодства: розгляд і облік документів, контроль виконання, транспортування, вдосконалення документообігу. Виділяють такі системи діловодства:

- централізовану, під час якої вся документація потрапляє до одного центру організації (канцелярію);
- децентралізовану, під час якої документи надходять за призначенням у відділи, підрозділи.

В організаціях є спеціальні служби, які призначені для роботи з документами (архів, канцелярія, довідкове бюро).

До інших носіїв інформації належить: електронна пошта, радіо, телебачення, персональні комп'ютери.

Комунікації необхідно постійно вдосконалювати за допомогою створення умов для ефективного розвитку міжособової та організаційної складових.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні елементи, які функціонують у діловому спілкуванні?
2. Охарактеризуйте основні функції мови.
3. В яких аспектах виявляється якісне функціонування мови?
4. Дайте визначення поняттю «мова».
5. Індикатором чого слугує тон мови?
6. На які групи поділяють жести?
7. Назвіть сильні сторони письмової мови.

8. Назвіть слабкі сторони письмової мови.
9. Що розуміють під поняттям «документ»?
10. За якими ознаками класифікують документи?
11. Що таке діловодство?
12. Яке місце в комунікаційному процесі посідає мова та діловеписьмо?

Тема 6: Моделі прийняття управлінських рішень

Питання до самостійного вивчення:

1. Причини використання та види моделей оптимізації управлінських рішень.
2. Способи та методи моделювання.
3. Методи прийняття ефективних управлінських рішень

Рекомендована література [2, с.136-143]
[7, с.147-150]

1. Причини використання та види моделей оптимізації управлінських рішень

Успіх розв'язання конкретного завдання залежить від того, наскільки вдало обрав і використав керівник чи колегіальний орган управління конкретні методи і прийоми підготовки рішень.

Згідно з положеннями американського менеджменту механізм оптимізації рішень можна реалізувати за допомогою:

- застосування наукового методу;
- використання системної орієнтації;
- застосування моделей.

Застосовуючи науковий метод для вирішення завдань з управління рішеннями, необхідно пам'ятати, що організація - це відкрита система, яка складається з взаємопов'язаних частин. Тому другою особливістю наукового підходу до управління рішеннями є їх системна орієнтація. Третя особливість науки управління рішеннями - використання моделей.

Модель - це відображення у вигляді схем, формул, взірців характерних ознак об'єкта, який досліджують.

До основних причин, що зумовлюють використання моделей, належить:

- природна складність багатьох організаційних ситуацій;
- неможливість проведення експериментів у реальному житті, навіть якщо вони необхідні;
- орієнтація керівництва на майбутнє.

Види моделей рішень:

- фізичні: відображають те, що досліджують з допомогою збільшеного або зменшеного опису об'єкта або системи (наприклад фізична модель креслення, копії транспортних засобів чи іншої техніки для перевірки чи дослідження окремих її технічних вузлів);
- аналогові: поводяться як реальні об'єкти, але зовнішньо вони не подібні на них (наприклад, графік залежності питомих витрат від обсягу випуску продукції);
- математичні або символічні: використовують для опису властивостей або характеристик об'єкту чи події з допомогою математичних символів (формул).

Світова практика виробила такий порядок побудови моделей:

1. Постановка задачі.
2. Формування моделі.
3. Перевірка моделі на достовірність.
4. Використання моделі.

2. Способи моделювання

У практиці сучасного менеджменту особливо поширені такі способи моделювання:

Теорія ігор. Моделює вплив прийнятого рішення на конкурентів.

Теорія черг, або модель оптимального обслуговування. Використовують для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування щодо потреби у них. Ця модель доцільна під час визначення черг клієнтів до касира у банку, бухгалтерів під час здачі документації у фіскальній службі тощо.

Моделі управління запасами. Використовують для визначення часу розміщення замовлень на ресурси та їх величини, кількості готової продукції на складі.

Лінійне програмування. Застосовують під час визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявності конкурентних потреб. Лінійне програмування часто використовують спеціалісти організації для планування асортименту продукції, завантаження транспорту, під час оперативно-календарного планування.

Імітаційне моделювання. Дає практичний спосіб застосування моделі замість реальної системи.

Економічний аналіз. Поєднує майже всі методи оцінки витрат і економічних вигод, а також рентабельності діяльності підприємства. Ці методи детально розглядають у бухгалтерському обліку, фінансах та інших напрямках. В економічному аналізі використовують низку методів для визначення економічного стану організації або здійсності певної дії з економічного погляду.

У доповнення до моделей у практиці менеджменту використовують також методи, які здатні надати допомогу керівнику в пошуках об'єктивно обґрунтованого рішення. Серед них:

Платіжна матриця. Цей метод корисний тоді, коли потрібно встановити, яка альтернатива може здійснити найбільший вклад у досягнення цілей. Очікуване значення наслідків (сума можливих значень, помножених на їхню вартість) необхідно визначити перш, ніж скласти платіжну матрицю. Платіжна матриця - це один з методів статистичної теорії рішень.

Дерево рішень. Використовують для вибору найкращого напрямку дій з наявних варіантів. Це схематичне представлення проблеми прийняття рішення. Цей метод доцільно використовувати в умовах, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення.

Методи прогнозування. Прогноз - це передбачення майбутнього у теперішньому. Прогнози бувають: економічні, соціальні, розвитку конкуренції, розвитку науково-технічного прогресу, розвитку суспільства.

Аналітично-систематизаційний метод. Ефективним знаряддям розробки рішень є так званий аналітично-систематизаційний метод, який розробили американці Кепнер і Трегос. Цей метод містить три складові частини: аналіз ситуації, аналіз проблеми, аналіз рішення.

Аналіз ситуації. Ситуаційний аналіз передбачає з'ясування ситуації, яка спонукає до дій або прийняття рішення. Аналіз ситуації полягає у тому, щоб за допомогою запитань уточнити ситуацію та поділити її на підситуації. Для цього потрібно відповісти на такі запитання: Що ми знаємо точно про ситуацію? Що нас особливо турбує в ситуації? Що ще міститься в цій ситуації? Чи можна чіткіше описати ситуацію? Які помилки ми вже допустили?

Часто доводиться приймати рішення за наявності кількох ситуацій. Тут потрібно виділити критичну ситуацію і насамперед вирішити питання виходу з неї. Критичну ситуацію з множини багатьох ситуацій встановлюють за такими параметрами як: величина витрат, наявний час для пошуку рішення, тенденція розвитку на майбутнє.

Аналіз проблем. Проблема виникає тоді, коли дійсність не збігається з тим, що могло б бути (або, що ми хотіли б мати). Відхилення дійсності від бажаного (можливого) стану можуть бути як позитивними, так і негативними. Однак характер проблеми не впливає на методiku її аналізу, яка полягає у визначенні її суті, особливостей, змінюваності в часі тощо.

Аналіз рішень. Під час застосування аналітично-систематизаційного методу завершальним етапом прийняття рішення є його системний аналіз, який здійснюють у такій послідовності:

1. Визначають причину для рішення - мету (намір).
2. Розробляють цільову програму прийняття рішення (що конкретно прагнуть досягти, які ресурси є для цього).
3. Встановлюють цілі, яких прагнуть досягти, їх реальність.
4. Розробляють та аналізують альтернативи. Їх оцінюють з погляду обов'язкових та бажаних цілей, відхиляють альтернативи, якщо бажана (необхідна) ціль не може бути досягнута.
5. Виявляють негативні наслідки, ризик, оцінюють їх ймовірність та важливість.
6. Ухвалюють остаточне рішення.

Метод ділових ігор. Однією з форм моделювання процесів та явищ, яка сприяє розробці оптимальних управлінських рішень, є ділова гра. Діловою називають таку імітаційну гру, яка за своїм змістом та способом проведення імітує діяльність керівників та фахівців і дає змогу проаналізувати (передбачити) комплекс причин (явищ, факторів), що зумовлюють зміни господарських ситуацій.

Застосування методу ділових ігор ефективно під час розробки рішень, пов'язаних з прогнозуванням господарських процесів на перспективу (15-20 років). Працівники апарату управління, застосовуючи ділові ігри, мають змогу моделювати майбутні дії, психологічно готуватися до виконання завдань в умовах можливих конфліктних ситуацій.

3. Методи прийняття ефективних управлінських рішень

Теорія та практика менеджменту виробила чимало методів прийняття ефективних управлінських рішень. Серед них ми розглянемо три: метод мозкової атаки, метод номінальної групи, метод «рінгі».

Метод мозкової атаки. Менеджер має прийняти рішення з тієї чи іншої проблеми на основі індивідуальних думок колективу. Схема прийняття рішення має такі етапи:

1. Керівник інформує колектив про проблему, яку варто вирішити.
2. Члени колективу пропонують свої ідеї. Водночас необхідно дотримуватися таких правил:
 - усі члени колективу повинні бути у рівноправних умовах;

- критика ідеї не допускається;
- чим сміливіший і нетрадиційний задум, тим краще;
- учасники мають взаємно покращувати й скеровувати задуми інших;
- член колективу за один виступ може висловити лише один задум (ідею);
- керівник може висувати власні ідеї лише тоді, коли їх немає в членів колективу.

3. Усі пропозиції ідей записують й нумерують.

4. Вибирають найкращі пропозиції та вирішують, які з них можна реалізувати.

Дуже близьким за змістом до методу мозкової атаки є метод номінальної групи.

Метод номінальної групи. Він передбачає прийняття рішення з певної проблеми за такими етапами:

1. Керівник або колектив висуває проблему для обговорення.

2. Відбувається генерація ідей кожним індивідумом групи без обговорення.

3. Учасники висловлюють свої ідеї вголос, але тільки по одній (можна пропонувати й більше ідей, але за другим, третім і т. д. колом висловлювань).

4. Відбувається обговорення ідей за порядком їхнього висунення. Деякі пропозиції можуть вилучати із загального переліку, якщо ніхто не заперечує цього.

5. Здійснюють ранжування ідей. Кожний член номінальної групи, на його думку, найкращій ідеї присвоює 8 балів, а найгіршій - 1 бал. На 7 балів він оцінює найкращу, на його думку, ідею з тих, що залишились, а найгіршу на 2 бали і т. д. Бали, присвоєні найкращим ідеям, записують в окремі картки.

6. Підраховують бали й визначають найкращу ідею, згідно з якою і ухвалюють рішення за проблемою.

Метод «рінгі». Термін «рінгі» трактують в перекладі з японської мови як отримання згоди на вирішення проблеми опитуванням без скликання засідання. Процедура «рінгі» містить такі етапи:

1. Керівництво фірми пропонує свої судження щодо проблеми, за якою потрібно прийняти рішення.

2. Проблема передають «вниз» у підрозділ, де організовують роботу над нею (вивчають та обговорюють).

3. Відбувається «згладжування» протилежних поглядів зацікавлених у вирішенні проблеми осіб.

4. Обговорюють конкретні шляхи вирішення проблеми на зборах чи конференціях.

5. Керівництво фірми затверджує й візує документ («рінгісе») про рішення проблеми.

Питання для самоконтролю

1. Як можна реалізувати механізм оптимізації рішень згідно з положеннями американського менеджменту?
2. Що таке модель?
3. Назвіть основні причини, що зумовлюють використання моделей.
4. Які існують види моделей рішень?
5. Назвіть етапи побудови моделей.
6. Назвіть найпоширеніші способи моделювання.
7. Які є методів прийняття ефективних управлінських рішень?

Тема 7: Загальна характеристика моделі сучасного менеджера

Питання до самостійного вивчення:

1. Риси, притаманні сучасному керівнику.
2. Тренування пам'яті та інтелекту менеджера.

Рекомендована література [2, с.189-192]
[3, с.232-233]

1. Риси, притаманні сучасному керівнику

Загальні вимоги до керівника (менеджера) містяться в законодавстві про працю, правилах внутрішнього розпорядку та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях та деяких інших нормативних актах. Але ці вимоги мусять бути конкретизовані стосовно певної посади та умов, в яких доведеться працювати менеджеру.

Одним із основних факторів, які забезпечують ефективне керівництво персоналом на сучасному етапі є орієнтація керівника на зв'язки із підлеглими і, особливо, акцентування на психологічній складовій цих зв'язків. Сучасний керівник повинен тонко реагувати на настрої та думки, які панують в групі, він повинен вміти переконувати і домагатися підтримки своїх рішень з боку колег, вищого керівництва та підлеглих.

Отже, вирішальне значення для керівництва мають ефективні зв'язки і спроможність спонукати людей до дії.

Сучасним керівникам притаманні, риси, яких не було у їх попередників, це зокрема:

- орієнтація на людей – більше часу витрачається на спілкування з людьми і менше на бюрократичну роботу;
- дух суперництва – тільки той керівник, який витримує жорсткий натиск з боку конкурентів може претендувати на успіх;
- зовнішня перспектива – пошук ресурсів підвищення ефективності організації проводиться не тільки в середині організації, а й за її межами;
- орієнтація на системи – складність сучасних відносин висуває на перший план керівників, які можуть комплексно досягнути діяльність організації незалежно від кількості її складових;
- прагматизм, гнучкість та вміння працювати з невизначеністю - кожна дія керівника повинна впливати із поставленої мети і не відхилятися від наміченого курсу. Проте, засоби, з допомогою яких досягатиметься ця мета повинні постійно змінюватися залежно від зміни умов середовища, яке характеризується великим ступенем невизначеності;
- орієнтація на довгострокові цілі – тільки ті керівники, які здатні бачити на багато років вперед в кінці кінців досягають успіху.

Умовою ефективної діяльності керівника є добре розвинуте стратегічне мислення, вміння заглянути на багато років вперед. Постійне копання лише у сьогоденні веде до втрати перспективи, помітно знецінює роботу будь-якого керівника. Вести за правильним курсом підприємство в морі сучасної економіки може керівник, який пильно дивиться вперед, вивіряючи курс на зміни зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку, політики держави.

2. Тренування пам'яті та інтелекту менеджера

Пам'ять - це психічний процес, який полягає у:

- а) запам'ятовуванні предметів, явищ, вчинків, думок тощо;
- б) збереженні того, що запам'ятали; в) відтворенні того, що запам'ятали;
- г) впізнанні тих об'єктів, які були в минулому.

Види пам'яті:

- наочно-образна пам'ять проявляється в запам'ятовуванні й відтворенні слухових образів. Ця пам'ять має велике значення в робочій, навчальній діяльності людини.

- словесно-логічна пам'ять полягає у запам'ятовуванні й відтворенні думок. Цей вид пам'яті тісно пов'язаний із мовою. Наприклад, об'єкт спостереження можна не лише запам'ятати наочно, але й відтворити його суть у словесній формі.

- рухова пам'ять залежить від співвідношення збудження й гальмування нервових клітин. Виникнувши, рухомий образ впливає на групу м'язів, робота яких пов'язана з цим образом.

- емоційна пам'ять - це пам'ять на емоційні стани, які були в минулому. Емоційні переживання швидко запам'ятовуються й легковідтворюються.

- короткотермінова (оперативна) пам'ять утримує інформацію у вигляді неповного відтворення подій (наприклад, при погляді на сукупність цифр).

- довготермінова пам'ять слугує для запам'ятовування інформації надовго. Все що утримується протягом більш ніж декількох хвилин, перебуває у довготерміновій пам'яті.

Відомі у психології прийоми запам'ятовування поділяють на логічні й механічні.

Логічне запам'ятовування спрямоване на зміст інформації, що над-ходить. Механічне запам'ятовування пов'язане з формою інформації, яка сприймається: слова, звуки, образи. У практичній діяльності важко провести межу між логічним та механічним запам'ятовуванням. Це добре видно на найпоширенішому прийомі запам'ятовування - повторенні. Повторення - найрозповсюдженіший метод запам'ятовування.

Водночас необхідно знати такі правила:

- великий за обсягом матеріал варто поділити на частини за їхнім змістом і вивчати, після чого повторювати загалом;

- кількість повторень має бути достатньою для першого повного відтворення матеріалу;

- повторення інформації має починатися не пізніше, ніж через годину після запам'ятовування (через годину в пам'яті людини залишається не менше 50 %, а через день 30-35 % того, що запам'яталося).

Для розвитку пам'яті менеджмент рекомендує використовувати такі прийоми:

- повторення вивченого. Менеджер має періодично повторювати вивчене (перечитувати, продумувати);

- цілеспрямовані вправи. Пропонують вивчення цифрового матеріалу, текстів прози й віршів;

- тренування спостережливості. Спостережливість сприяє покращенню невимушеного запам'ятовування. Для цього рекомендують вправи з обдумування того, що здійснено за день, тиждень, місяць;

- гігієна пам'яті. Втомившись, не варто постійно підбадьорювати себе тонізуючими напоями (кава, чай). Під час інтенсивної розумової праці доцільно через 40-45 хв. робити невеликі перерви, дуже корисні фізкультпаузи, важливим є повноцінний сон. Суттєве значення для розвитку пам'яті має правильне харчування (не

менше тричі на день). Позитивний вплив на розвиток пам'яті мають хороші взаємовідносини в сім'ї та на роботі.

Отже, пам'ять - це важлива функція інтелекту менеджера. Можна цілком упевнено сказати: є пам'ять - є людина. Тому кожен повинен дбати про її розвиток.

Менеджерська діяльність пов'язана з вирішенням найрізноманітніших завдань. Для цього менеджеру завжди потрібні нові знання, тому він має думати, аналізувати свою діяльність. У менеджерській діяльності всі операції обдумування виконання основних завдань мають дві моделі свого вирішення:

- перша базується на отриманні рішень, висновків за допомогою логічного міркування, тобто аналітичним шляхом;

- в основі другої моделі лежить творче (латеральне) мислення. Для аналітичного мислення характерним є використання відомих операцій - аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння та інших. Латеральне мислення також базується на використанні цих операцій, але вони для нього не є основними. У ньому переважає дія механізму інтуїції. Ознайомимося коротко з цим механізмом.

Під інтуїцією психологи розуміють таке мислення, яке здійснюється «на краю» свідомості. Інтуїтивне рішення проблеми - це миттєвий акт, рішення «з місця». Але за таким процесом завжди прихований процес роботи думки. Ефективність прийняття інтуїтивних рішень залежить від досвіду, знань, навиків менеджера, його психологічного стану. Особливо важлива роль інтуїції в прогнозуванні подій.

Усі концепції латерального мислення не мають конкретних розрахунків (це зробити майже неможливо), і тому люди ставляться до них з певною пересторогою, недовірою. Латеральне мислення дає змогу відшукати механізм рішення, який має лише образний вигляд. Тому завжди довіряти концепціям такого мислення не варто. Водночас латеральне мислення - це інструмент дуже делікатний, що вимагає цілеспрямованого розвитку. Тренувати латеральні здібності можна, розвиваючи швидкість, гнучкість та прогностичність розуму.

Швидкість розуму - це здатність за одиницю часу вирішити таку кількість задач (завдань), з якими може впоратися під час випадкової вибірки приблизно 40 із 100 респондентів.

Гнучкість - це вміння швидко перебудовуватися й відмовлятися від засвоєних раніше тверджень.

Прогностичність - це вміння людини передбачати настання цілком конкретних подій (росту цін, спаду виробництва).

Латеральне мислення надзвичайно необхідне кожному менеджеру.

Питання для самоконтролю

1. Де містяться загальні вимоги до керівника?
2. Який основний фактор, що забезпечує ефективне керівництво персоналом?
3. Що має вирішальне значення для керівництва?
4. Назвіть риси, притаманні сучасним керівникам.
5. Яка умова ефективної діяльності керівника?
6. Що таке пам'ять?
7. Назвіть види пам'яті.
8. Що таке інтуїція?

Тема 8: Функції та тенденції розвитку маркетингу

Питання до самостійного вивчення:

1. Функції маркетингу.
2. Особливості становлення маркетингу у світі і в Україні.
3. Сучасні тенденції розвитку маркетингу.

Рекомендована література [4, с.10-11; 18-19]

[5, с.14-15]

[6, с.29-31]

1. Функції маркетингу

Маркетингова діяльність може бути представлена як послідовність певних етапів, кроків на ринку, що їх має зробити виробник на шляху до споживача. Кожен із етапів – це окрема функція маркетингу.

Загалом, функції (завдання) підприємства передбачають зв'язок підприємства із суспільством (населенням, ринками) і окремими групами (сегментами товарних ринків), з іншими підприємствами, конкурентами або партнерами, суб'єктами ринкової інфраструктури (банками, біржами, різними фінансовими інститутами, податковими органами, науково-дослідницькими, дослідно-конструкторськими, консалтинговими, страховими, інжиніринговими та іншими фірмами), федеральними, муніципальними і місцевими органами законодавчої і виконавчої влади.

Функція маркетингу – це комплекс завдань, якій визначає зміст роботи підрозділів, які керують процесом маркетингу щодо впливу на конкретні об'єкти управління.

Зокрема, до таких функцій у маркетингу відносять:

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

Функція маркетингових досліджень дає можливість отримати підприємству інформацію про ринок, своє становище на ринку та конкурентів з метою подальшої розробки маркетингової політики. Допомагає сегментувати ринок і визначити цільовий сегмент.

Маркетинг як концепція управління виробничо-збутовою і науково-технічною діяльністю має загальні і спеціальні функції управління.

До загальних функцій маркетингу відносять:

- планування;
- аналіз;
- контроль;
- координацію.

До спеціальних функцій маркетингу відносять:

- комплексне вивчення ринку;
- вибір стратегії розвитку підприємства;
- здійснення товарної, інноваційної, цінової, збутової, рекламної і сервісної політик.

Стратегія маркетингу – це плани реалізації маркетингових цілей. Стратегія

ґрунтується на аналізі стану підприємства, оцінюванні привабливості ринків і потребує розробки заходів товарної, цінової, політики розподілу, а також просування товару.

Товарна політика є однією із складових комплексу маркетингу і функцією маркетингу. Вона полягає у розробці, впровадженні товару на ринок, його позиціонуванні та управлінні товарним асортиментом.

Цінова політика, як інша складова маркетингової політики, полягає у визначенні цінової стратегії і встановленні ціни на товар.

Політика розподілу полягає у формуванні каналів розподілу і управлінні ними, формуванні внутрішніх дистрибуційних служб і збуті продукції.

Комунікаційна політика спрямована на доведення інформації про товар і підприємство до споживача і містить в собі низку заходів, таких як реклама, зв'язки із громадськістю, стимулювання збуту, спонсорство, виставки, прямий маркетинг тощо.

Контроль маркетингу включає контроль результатів маркетингової діяльності фірми та маркетинговий аудит (аудит зовнішнього середовища, цілей і стратегій маркетингу, маркетингових заходів та організаційної структури маркетингу).

2. Особливості становлення теорії і практики маркетингу у світі і в Україні

Маркетинг у світовій бізнес - практиці з'явився як реакція на об'єктивні закономірності розвитку ринкових відносин. В 30-ті роки 19-го століття зміна матеріально-технічної бази виробництва в результаті науково-технічної революції призвели до стану масового перевиробництва товарів, що змусило представників бізнесу шукати нові методи управління підприємствами.

Після появи певного досвіду застосування маркетингових технологій почали з'являтися перші наукові праці в галузі маркетингу, починається становлення теорії маркетингу, після чого розвивається і професійна університетська освіта в галузі маркетингу.



Рис.2.1. Світовий досвід становлення маркетингу

В Україні становлення маркетингу відбувалося за принципово іншою схемою. В Україні відбувся перехід від планово-централізованої до ринкової економіки, причому в її нерозвинутій стадії. Тому маркетинг в Україні спочатку почав розвиватися в

рамках університетської науки і освіти, як результат того, що перші українські вчені і викладачі пройшли навчання і стажування в провідних університетах світу за рахунок різноманітних грантів.



Рис.2.2. Український досвід становлення маркетингу етапи становлення маркетингу в Україні

1 етап. Відкриття спеціальностей (кафедр) з маркетингу в провідних вищих навчальних закладах. Початок бізнес-освіти (1992 - 1995 рр.)

2 етап. Створення українських професійних організацій: маркетингу, логістики, реклами (1995 - 2000 рр.)

3 етап. Інтенсивний розвиток національних наукових шкіл в маркетингу (2000 - 2010 рр.)

4 етап. Глобалізація маркетингової освіти (2010 - даний час).

3. Сучасні тенденції розвитку маркетингу

Маркетинг виступає ключовою ланкою формування та збереження конкурентоспроможності підприємств, слугує основою стратегічного управління.

Сучасні тенденції розвитку маркетингу:

1. Поява нових та розширення сфери використання існуючих видів маркетингу (макрмаркетинг, глобальний, некомерційний, цифровий та інші). Цифровий маркетинг – маркетинг, що використовує цифрові технології для залучення потенційних клієнтів і утримання їх як споживачів.

2. Розширення можливостей Інтернет та цифрових пристроїв з метою проведення маркетингових досліджень, здійснення комунікацій, продажу товарів.

3. Відхід від стандартизації та необхідність більшого пристосування комплексу маркетингу до вузьких сегментів ринку через зростаючу конкуренцію. Застосування нейромаркетингу. Нейромаркетинг є новим полем маркетингових досліджень, вивчає сенсорні, когнітивні та емоційні відповіді споживачів на маркетингові стимули.

4. Зниження ефективності традиційної реклами через виникнення інформаційного буму, безадресності, перенасичення ринку, зменшення частки телевізійної реклами та друкованої на користь прямого маркетингу. Зростає актуальність відео у соцмережах, оптимізації сайтів під пошукові мережі.

5. Встановлення партнерських відносин, «масова персоналізація», що стає можливим за рахунок автоматизації та різноманітних ботів.

Питання для самоконтролю

1. Що передбачають функції (завдання) маркетингу підприємства?
2. Що таке функція маркетингу?
3. Назвіть загальні функції маркетингу.
4. Назвіть спеціальні функції маркетингу.
5. Що таке стратегія маркетингу?
6. Які сучасні тенденції розвитку маркетингу Ви знаєте?
7. Опишіть як відбувалось становлення маркетингу в Україні?

Тема 9: Методика розрахунку ціни **Питання до самостійного вивчення:**

1. Ціноутворення на ринках різних типів.
2. Етапи розрахунку ціни.

Рекомендована література [4, с.86-89]
[6, с.220-226]

1. Ціноутворення на ринках різних типів

Вибір цінової стратегії в першу чергу залежить від характеру конкурентної структури ринку.

Виділяють: чисту конкуренцію; монополістичну конкуренцію; олігополію; чисту монополію.

Чиста конкуренція (мінімальна роль цінової політики): велика кількість продавців; товари взаємозамінні; відсутні цінові обмеження. Ціни формуються під впливом попиту і пропозиції. На цьому ринку продавець не може запросити ціну вищу ринкової, тому що покупець зможе купити необхідний товар за ринковою ціною. Продавці не будуть продавати за нижчою ціною, оскільки можуть все продати за існуючою ринковою ціною.

Монополістична конкуренція (максимальна роль цінової політики): велика кількість конкуруючих фірм; диференціація товарів (за якістю, властивостями, зовнішнім оформленням); легкість проникнення на ринок фірмам; широкий діапазон цін на товари і послуги.

Олігополія (суттєва роль цінової політики): кількість фірм незначна (3-4 фірми), але вони виготовляють більше половини продукції; фірми чутливі до цінової політики конкурентів (зниження цін одними продавцями призводить до зниження цін іншими або пропозиції додаткової кількості послуг); новим продавцям важко проникнути на цей ринок.

Чиста монополія (незначна роль цінової політики) – наявність одного продавця і багатьох покупців. Ціни диктує монополіст. Ним може бути: державна організація, приватна регульована монополія і приватна нерегульована монополія.

2. Етапи розрахунку ціни

Методика розрахунку ціни складається з 6 етапів.

1. Визначення цілей ціноутворення.

а) виживання (виживання важливіше від прибутку);

б) максимізація поточного прибутку (поточні фінансові показники важливіші від довгострокових);

в) завоювання лідерства за показниками якості товару (досягнення максимальної якості товару на ринку);

г) завоювання лідерства за показниками частки ринку (лідерство забезпечить фірмі найнижчі витрати і найвищі прибутки на протязі тривалого періоду часу).

2. Визначення попиту.

Оцінка попиту на товар (послугу) передбачає визначення:

– динаміки продажу;

– залежності між попитом і ціною (виведення кривої попиту, яка відображатиме імовірну кількість товару, яку вдасться продати на протязі конкретного періоду часу за цінами різного рівня);

– цінової еластичності попиту (відношення % зміни попиту до % зміни ціни);

– економічних можливостей покупця;

– цінності товару для споживачів.

3. Оцінка витрат виробництва.

Мінімальна ціна визначається витратами фірми на виробництво, розподіл і збут, включаючи справедливую норму прибутку. Витрати бувають: постійні та змінні.

4. Аналіз цін та товарів конкурентів.

Якщо витрати дають змогу визначити мінімальний рівень цін, попит – максимальний, то ціни товарів конкурентів дають середній рівень цін. Якщо товар є аналогічним товарам конкурентів, то фірма буде змушена встановити ціну, близьку до ціни товарів конкурентів (інакше втратить збут).

Аналіз цін конкурентів також проводиться через опитування покупців (просять покупців висловитись на рахунок цін і якості товарів конкурентів). Знання про ціни і якість товарів конкурентів є відправною точкою для потреб власного ціноутворення. Ціни товарів конкурентів дають середній рівень цін. Якщо товар є аналогічним товарам конкурентів, то фірма буде змушена встановити ціну, близьку до ціни товарів конкурентів (інакше втратить збут).

5. Вибір методу ціноутворення.

Методи ціноутворення класифікують на:

– методи, орієнтовані на витрати і забезпечення цільового прибутку;

– методи, орієнтовані на попит;

– методи, орієнтовані на конкурентів.

6. Встановлення остаточної ціни на товар з врахуванням її найбільш повного психологічного сприйняття і з обов'язковою перевіркою сприйняття даної ціни кінцевими споживачами, дистриб'юторами, торговим персоналом фірми, постачальниками і державними органами.

Прейскурантна ціна, встановлена за допомогою методів ціноутворення, є базовою і її потрібно адаптувати до реальної ситуації конкретного ринку. Для цього використовуються тактичні методи коригування цін:

а) тактика «збиткових цін на товар», застосовується з метою залучити покупців: ціна одного товару занижена, а інших – завищена;

б) «тактика цінових градацій», тобто виділення в магазині цінових зон, що передбачають різні рівні якості;

в) особливе представлення цін у супроводі напису «за собівартістю»;

г) округлення і дроблення. Округлені ціни споживач легше сприймає, а неокруглені створюють враження дешевизни.

Питання для самоконтролю

1. Яку конкуренцію виділяють на ринку?
2. Назвіть етапи розрахунку ціни.
3. Охарактеризуйте цілі ціноутворення.
4. Що передбачає оцінка попиту на товар?
5. Як класифікують методи ціноутворення?

Тема 10: Інтернет-маркетинг

Питання до самостійного вивчення:

1. Мета та етапи інтернет-маркетингу
2. Маркетинг у соціальних мережах

Рекомендована література [4, с.150-153]

1. Мета та етапи інтернет-маркетингу

Інтернет-маркетинг (англ. internet marketing) – це практика використання всіх аспектів традиційного маркетингу в Інтернеті, яка зачіпає основні елементи маркетинг-міксу: ціна, продукт, місце продажу і просування.

Основна мета - отримання максимального ефекту від потенційної аудиторії сайту.

Цілі Інтернет-маркетингу:

- 1) Лідогенерація (англ. lead generation) – маркетингова тактика, спрямована на пошук потенційних клієнтів з певними контактними даними;
- 2) Підтримка off-line бізнесу;
- 3) Візуалізація бренду.

Інтернет-маркетинг є складовою електронної комерції. Його також називають online-маркетингом. Основними перевагами інтернет-маркетингу вважаються інтерактивність, можливість максимально точного таргетингу, можливість постклік-аналізу, який веде до максимального підвищення таких показників, як конверсія сайту і ROI інтернет-реклами. Інтернет-маркетинг включає в себе такі елементи, як контекстна реклама, медійна реклама, SEO, просування в соціальних мережах, прямий маркетинг, вірусний маркетинг, партизанський маркетинг, інтернет-брендинг.

Етапи Інтернет-маркетингу:

- Формулювання цілей рекламної кампанії в Інтернет з позиції одержання прибутку чи зниження витрат.
- Визначення потенційної аудиторії web-сайту (цільової аудиторії).
- Збір і підготовка інформації, що повинна бути затребувана користувачами web-сайта.
- Створення сайту: проектування його структури, дизайн, забезпечення інформаційного наповнення, функціонування програмного забезпечення, розміщення в мережі.
- Забезпечення збору статистичної інформації про відвідуваність ресурсу.
- Цілеспрямоване стимулювання відвідувань сайту користувачами цільової

аудиторії.

- Співставлення статистики відвідувань і динаміки росту продажу.

2. Маркетинг у соціальних мережах

Маркетинг у соціальних мережах або SMM (англ. social media marketing) – комплекс заходів щодо використання соціальних медіа як каналів для просування компаній та вирішення інших бізнес-завдань.

Мета SMM:

- підвищення впізнаваності бренду;
- зростання зацікавленості продуктом;
- постійна комунікація з потенційними та існуючими клієнтами.

В Інтернеті соціальна мережа – це програмний сервіс, майданчик для взаємодії людей в групі або в групах. Соціальні мережі поділяються в залежності від функціоналу:

1. Соціальні мережі для спілкування (Facebook, Linkedin). Умовно можна розділити:

- мережі персональних контактів;
- професійні мережі;
- дейтинг (сайти для знайомств).

2. Соціальні мережі для обміну медіа-контентом. Дає користувачам широкі можливості для обміну відео- та фотоконтентом. Сюди відносяться Instagram, YouTube, Vimeo, Vine, Snapchat.

3. Соціальні мережі для відгуків і оглядів. В основі зарубіжних мереж Yelp і Urbanspoon лежать геолокації і можливість залишати коментарі та рекомендації про локальний бізнес. Це величезна база знань, яка допомагає користувачам зібрати всю необхідну інформацію для прийняття рішення про купівлю.

4. Соціальні мережі для колективних обговорень. В основі взаємодії між користувачами лежить потреба в обміні знаннями. Бути корисним – це основне завдання для брендів на подібних сервісах.

5. Соціальні мережі для авторських записів. До даного типу соціальних медіа відносяться послуги для блогінгу і мікро-блогінгу, де користувачі створюють і публікують текстово-медійний контент.

6. Сервіси соціальних закладок. Це сервіси, де користувач збирає контент в свою особисту бібліотеку, на яку можуть підписуватися інші учасники спільноти. Такі соціальні медіа вивчають інтереси, щоб пропонувати більше релевантного контенту.

7. Соціальні мережі за інтересами. Найбільш затребуваною можливістю, яку надають нам соціальні мережі – це знайти однодумців і людей зі схожими інтересами.

Для просування у соцмережах необхідно робити:

- конкурси;
- розіграші;
- акції та бонусні програми;
- спецпроекти;
- просто корисні статті, нариси, відеоролики, поради або майстер-класи.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю «інтернет-маркетинг».
2. Яка основна мета «інтернет-маркетингу»?

3. Назвіть цілі «інтернет-маркетингу».
4. Охарактеризуйте маркетинг у соціальних мережах.
5. Що необхідно робити для просування у соцмережах?

Рекомендована література

1. Баєва О.В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. - 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. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посібник. - Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. - 347 с.
7. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. - 258 с.
8. Основи менеджменту: Конспект лекцій: 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. - Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. - 166 с.
9. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб. / за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. – 528 с.
10. Федоренко В.Г. Менеджмент: Підручник / В.Г.Федоренко – 2-ге вид., переробл. і доповн. – К.: Алерта, 2014. – 344 с.
11. 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.