



КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ
І ТЕХНОЛОГІЙ ТРАНСПОРТУ
Кафедра “Менеджмент організацій транспорту”

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
з дисципліни “Основи менеджменту та маркетингу”
для студентів усіх форм навчання

Київ 2003

Навчальний посібник з дисципліни “Основи менеджменту та маркетингу” розглянутий та затверджений на засіданні кафедри “Менеджмент організацій транспорту” (протокол №3 від 15 жовтня 2002 р.) та на засіданні методичної комісії факультету (протокол № від 22 січня 2003р.)

Призначений для студентів спеціальності “Менеджмент організацій” усіх форм навчання.

Укладач: доктор техн. наук, проф. Яковенко В.Б.

Рецензенти: доктор екон. наук, проф. Сич Є.М.
доктор техн. наук, проф. Бушуев С.Д.

У посібнику викладено основні положення теорії менеджменту, маркетингу, що основані на світових досягненнях та врахуванні практичного досвіду в сучасних умовах. Подані структура, склад організації та процесів управління, зв'язуючи процеси, функції управління, групова динаміка і керівництво, умови забезпечення ефективної діяльності організації. Викладення адаптовано до застосування комп'ютерних технологій навчання. Призначено для студентів спеціальностей з менеджменту, маркетингу, аспірантів і наукових працівників.

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| ВСТУП..... | 4 |
| I. СКЛАД ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ..... | 5 |
| 1.1. Організація, планування та управління..... | 5 |
| 1.2. Еволюція методів управління..... | 8 |
| 1.3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації..... | 10 |
| 2. ЗВ'ЯЗУЮЧІ ПРОЦЕСИ..... | 15 |
| 2.1. Комунікації..... | 15 |
| 2.2. Прийняття рішень..... | 17 |
| 2.3. Моделювання, методи прийняття рішень..... | 21 |
| 3. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ..... | 23 |
| 3.1. Стратегічне планування..... | 23 |
| 3.2. Реалізація стратегічного планування..... | 25 |
| 3.3. Організація взаємодії та повноваження..... | 27 |
| 3.4. Побудова організації..... | 29 |
| 3.5. Мотивація..... | 31 |
| 3.6. Контроль..... | 34 |
| 4. ГРУПОВА ДИНАМІКА ТА КЕРІВНИЦТВО..... | 36 |
| 4.1. Групова динаміка..... | 36 |
| 4.2. Керівництво: влада і вплив..... | 37 |
| 4.3. Лідерство: стиль ситуація..... | 40 |
| 4.4. Керування конфліктами, змінами і стресами..... | 42 |
| 5. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ..... | 44 |
| 5.1. Управління трудовими ресурсами..... | 44 |
| 5.2. Управління виробництвом: створення операційної системи..... | 46 |
| 5.3. Організація як оперативна система..... | 47 |
| 5.4. Управління виробництвом: функціонування операційної системи..... | 49 |
| 5.5. Управління продуктивністю. Комплексний підхід..... | 52 |
| 6. Управління маркетингом..... | 56 |
| 6.1. Задоволення потреб, та основи маркетингу..... | 56 |
| 7. Процес управління маркетингом..... | 61 |
| 7.1. Розробка системи маркетингу..... | 63 |
| 8 Система маркетингових досліджень і маркетингової інформації..... | 64 |
| 8. 1. Система маркетингової інформації :..... | 64 |
| 9. Маркетингове середовище..... | 67 |
| 10. Модель споживацької поведінки подана у системному вигляді..... | 70 |
| 11. Сегментування ринку, вибір цільових ринків і позиціонування товару..... | 73 |
| 12. Розробка товарів: товари, товарні марки, планування, послуги..... | 75 |
| 13. Встановлення цін на товари: задачі, політика, підходи до проблеми ціноутворення..... | 80 |
| 14. Методи розповсюдження товарів: канали розподілу, рух, роздрібна і оптова торгівля..... | 84 |
| 15. Просування товарів: стратегії комунікації і стимулювання продажу, реклама, особистий продаж і управління збутом..... | 87 |
| 16. Стратегія розвитку організації, планування маркетингу..... | 92 |
| 17. Маркетинг послуг і маркетинг у некомерційній сфері..... | 95 |
| Література..... | 98 |

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин встановлює погляд на менеджмент і маркетинг та підприємство як інструменти підприємництва. Законодавство визначає підприємство як самостійний господарюючий статутний суб'єкт, що має права юридичної особи і здійснює виробничу, науково-дослідну і комерційну діяльність з метою одержання прибутку. Закон про підприємництво визначає, що підприємництво - це систематична діяльність із виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та заняття торгівлею з метою одержання прибутку, що передбачає самостійну ініціативу та значний ступінь власного ризику. В умовах конкуренції така ціль потребує постійного пошуку або створення нових ринкових можливостей для виготовлення продукції або надання послуг. Підприємство як організація має складну структуру: значну кількість працівників, та систему відношень. Тоді з'являється потреба у спеціалістах з особливою кваліфікацією менеджерів і маркетологів, що здатні цілеспрямовано впливати на працівників, здійснювати управління, координацію, мотивацію і контроль для досягнення цілей підприємства. Підприємець - це особа, яка здатна на ініціативи і свідомо йде на ризик при створенні нової організації, або впровадженні нової ідеї або послуги, та отримує прибуток.

Викладання предмета передбачає такі вимоги:

- 1) засвоєння знань з основ підприємництва, менеджменту та маркетингу на підставі досвіду країн з розвинутими ринковими відношеннями та досвіду вітчизняних підприємств;
- 2) висвітлення головних концепцій підприємництва та управлінської діяльності,
- 3) формування чітких уявлень про сучасні методи управління організаціями орієнтовно на будівництво, виготовлення та застосування будівельної техніки, будівельних виробів та конструкцій;
- 4) вироблення навичок обґрунтування ринкових пропозицій, об'єднання виробників для досягнення тактичних і стратегічних цілей, застосування маркетингових інструментів для управління організацією у будівництві.

Вивчення предмета спрямоване на створення чітких уявлень про сучасні системи підприємництва і управління, основи обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень, знання законодавчих і нормативних актів, що регламентують підприємницьку діяльність елементи організації і процесу управління, процесу зв'язку, моделі і методи прийняття рішень, функції управління, групову динаміку і керівництво. забезпечення ефективної діяльності організації, досвід видатних іноземних та вітчизняних підприємців.

На підставі вивчення предмета потрібно вміти:

- самостійно знаходити нові ринкові можливості для підприємства, володіти основами менеджменту і маркетингу;
- обґрунтовувати заходи модифікації діяльності підприємств в умовах конкуренції;
- створювати сучасний стиль керівництва у поєднанні ресурсів, повноважень, психології відношень, динамізму зовнішнього середовища;
- використовувати інноваційні можливості, оперативно приймати рішення.
- прогнозувати розвиток організацій;
- орієнтуватися у спеціальній літературі з питань підприємства, маркетингу, менеджменту, застосовувати сучасні комп'ютерні технології управління.

I. СКЛАД ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ

1.1. Організація, планування та управління

Що таке організація і чому вона потребує управління. Головні ознаки діяльності організації зумовлені назвою. Наприклад: акціонерне товариство по випуску екскаваторів /АТЕК/, корпорація "УкрБУД", трест "Будмеханізація", житлово-будівельний комбінат, завод залізобетонних виробів.

Організації об'єднують множину або групу людей та матеріальних ресурсів. Але чим вони відрізняються від футбольної зустрічі, концерту або вистави. Існують головні ознаки, за якими множина людей та ресурсів дістає назву організації;

- 1) присутні принаймні дві особи вважають себе часткою організації;
- 2) існує принаймні одна спільна мета;
- 3) сформована група осіб, які свідомо працюють разом для досягнення спільної мети.

Поєднання цих ознак дає визначення організації як множини людей та ресурсів, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети /рис. 1. 1/. Сократу належать два принципи побудови організації. або об'єднання частин до цілого. Принцип "золота", коли ціле складається з якісно однакових частин. Принцип "обличчя", коли ціле складається з якісно різних частин.



Рис. 1.1. Визначення організації

Існують формальні, неформальні і складні організації. Всі організації мають спільні риси і характеристики, що вміщують ресурси, залежність, розподіл праці. Розглянемо їх, щоб з'ясувати потребу в управлінні ними.

Ресурси. У загальному вигляді цілі усякої організації вміщують перетворення ресурсів для досягання результатів. Головні ресурси:

люди, кошти, матеріали, технологія та інформація.

Зв'язок між цілями та ресурсами доцільно подавати у матричному вигляді.

| Організація | Матеріали | Технологія | Люди | Інформація |
|--|--------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| АТЕК - акціонерне товариство по випуску екскаваторів | Метали, пластмаси | Обробка металів, конструювання | Робітники, інженери-механіки | Звітність, реалізація |
| Трест Будівельної механізації /обслуговування/ | Будівельні і машини | Будівельно-монтажні роботи, транспорт | Бульдозеристи, прораби, механіки | Звітність, забезпечення |
| Заводи залізобетонних виробів /виробництво/ | Будівельні матеріали, цемент, щебінь | Виготовлення сумішей. Ущільнення | Бетонувальники, формівники. механіки | Звітність, реалізація |

Згідно з цією таблицею зокрема можна зробити такий висновок, що для успішного функціонування різних видів організацій потрібні інженери-механіки. Отже, ця кваліфікація охоплює значну множину організацій і вірогідно матиме постійну потребу на ринку праці.

У наш час вперше за світову історію розвитку організацій важлива увага надається

інформації. Інформація стає рівноправною частиною ресурсів. Тому така важливе значення мають засоби збереження, перетворення та передачі інформації, різноманітні комп'ютерні технології.

Залежність від зовнішнього середовища. Залежність організації та її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем визначається подальшою схемою /рис. 1.2/.

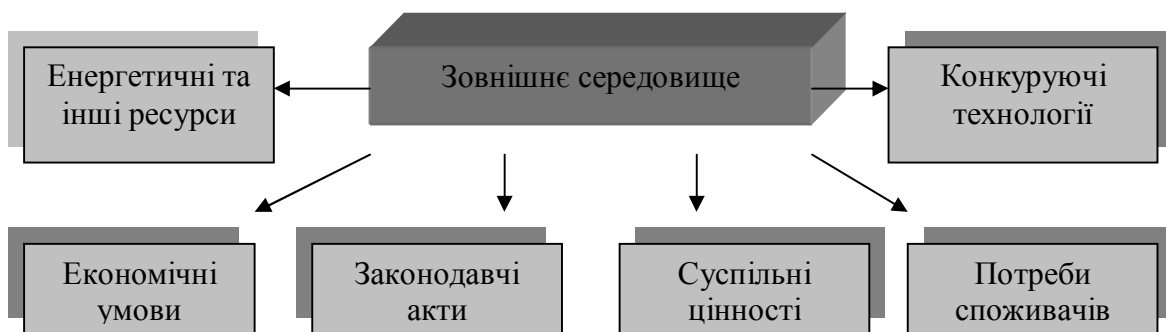


Рис. 1.2. Склад зовнішнього середовища

Організації, залежні від зовнішнього середовища за ресурсами і потребами користувачів.

Розподіл праці. Розподіл праці на компоненти вміщує горизонтальний розподіл праці, забезпечення зв'язку між результатами окремої праці та вертикальний розподіл праці.

Координація праці окремих підмножин робітників для досягнення спільної мети зумовлює необхідність управління.

Щоб забезпечити успіх діяльності множини робітників, слід координувати вертикальний розподіл праці. Управління виникає як потреба створення взаємозв'язку між працівниками, ресурсами та цілями.

Управління - це процес планування, організації, мотивації і контролю, які потрібні для формування та досягнення цілей організації /рис. 1.3/.

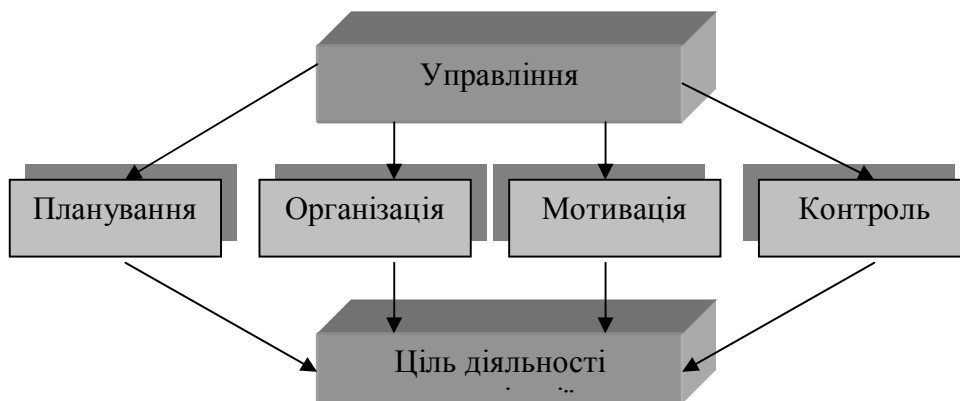


Рис. 1.3. Структура управління

Управління орієнтовано на успіх. Та організація, яка досягла своєї мети, вважається такою, що здобула успіх. Компоненти успіху: якість управління, цінність цілей, обсяг прибутку /рис. 1.4/.

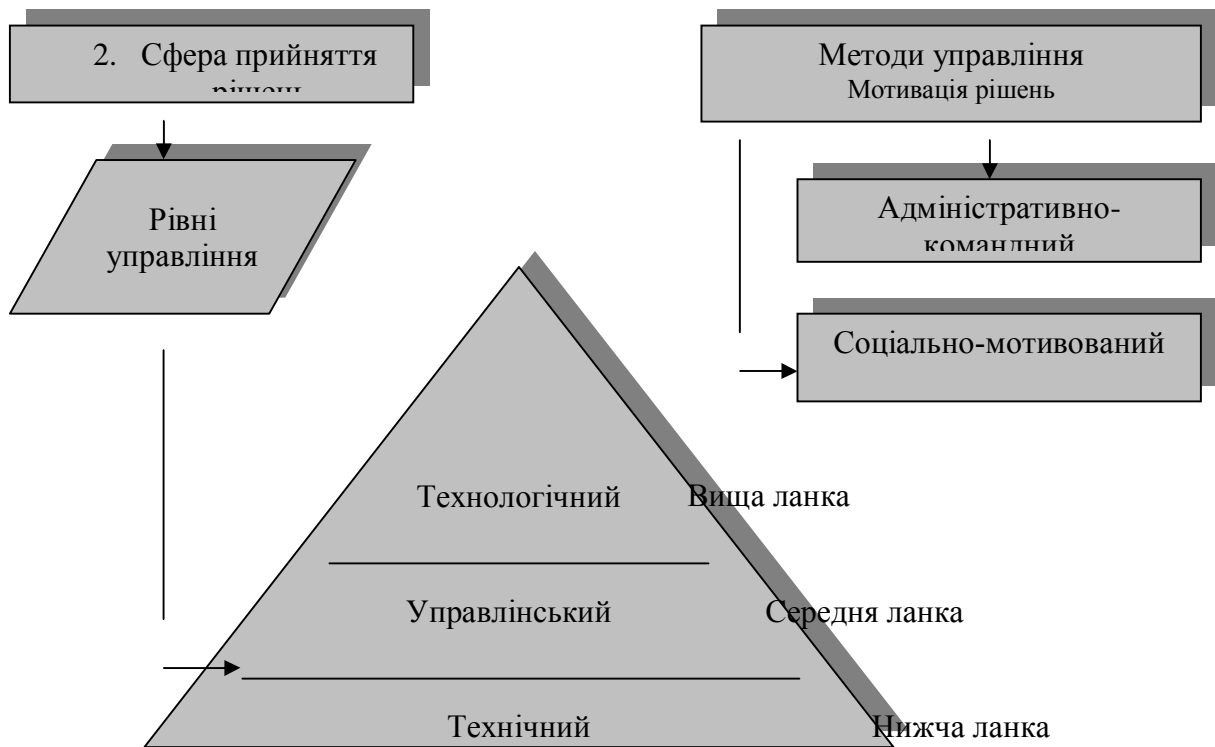


Рис. 1.4. Рівні та методи управління

Відповідно до діяльності організації успіх полягає ось у чому:

- 1/ виживання в умовах конкуренції та швидкої зміни потреб споживачів;
- 2/ результативність і ефективність, передбачають виготовлення лише потрібних виробів у достатній кількості, максимальний прибуток;
- 3/ продуктивність.

Продуктивність подається в системному вигляді /рис. 1. б/.

$$\text{ПРОДУКТИВНІСТЬ} = \frac{3. \quad \text{Кількість одиниць на виході}}{\text{Кількість одиниць на вході}}$$

$$\text{ПРОДУКТИВНІСТЬ} = \frac{\text{Ціна}}{\text{Затрати}}$$

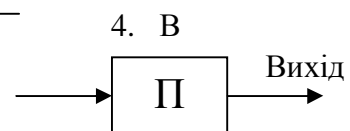


Рис. 1.5. Визначення продуктивності

Важлива ознака продуктивності - якість. Споживач, маючи свободу вибору, обирає продукцію з найвищою якістю;

4/ практична реалізація. До неї відносять ті рішення Шото управління, які реалізуються у конкретних умовах економічних відносин.

Як забезпечити успіх діяльності організації? Які управлінські рішення потрібні для

підвищення продуктивності, якості продукції. її конкурентноздатності? Відповідь полягає в аналізі відносин та використанні ситуаційного підходу.

Діяльність організацій залежить від аналізу стану взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища /рис. 1. б/.

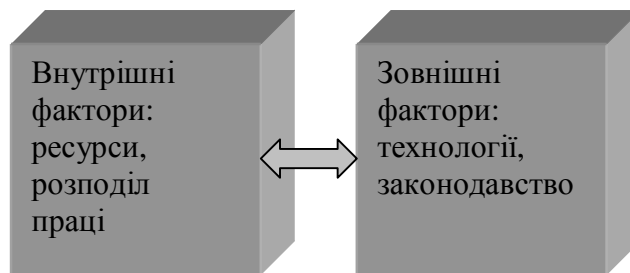


Рис. 1.6. Взаємодія внутрішніх і зовнішніх факторів

Внутрішні та зовнішні фактори динамічно пов'язані і впливають один на одного, створюючи індивідуальні умови діяльності організації.

Гнучкість організації полягає у множині цілей, взаємному зв'язку ресурсів та технологій, вчасному впровадженню наукових розробок, якості реклами продукції, аналізу ринкових можливостей, оптимальному вибору у конкретній управлінській ситуації.

1.2. Еволюція методів управління

Методи управління як самостійна дисципліна отримують значний розвиток лише у наш час. Але управління Існувало з давніх часів. Чому ці методи мають таке важливе значення зараз? Відповідь полягає у порівнянні якостей організації.

Порівняння якостей старої та сучасної організації

| Стара організація | Сучасна організація |
|---|--|
| Мала кількість великих організацій | Значна кількість великих організацій |
| Мало керівників | Багато керівників середньої ланки |
| Управління не відокремлено від основної діяльності | Управління відокремлено |
| Право на управління здобувається силою чи успадкуванням | Право на управління делегується не підставі компетентності |
| Мала кількість людей, що приймають важливі рішення | Велика кількість людей, що приймають важливі рішення |
| Орієнтація на наказ і Інтуїцію | Орієнтація на колективну працю і раціональність |

Отже, розвиток виробництва, техніки, науки зумовлює необхідність відокремлення управління як самостійного виду діяльності та створення нової кваліфікації.

У наш час утворилися чотири школи управління, які характеризують цей процес з різних точок зору: наукове управління, адміністративний підхід, процесний підхід з точки зору

людських відносин, системний, або ситуаційний підхід.

Послідовно розглянемо розвиток цих напрямків.

Взагалі організація розглядається як множина взаємозалежних елементів.

Кількісно визначаються складові частини відносин, на цій базі формулюються головні ознаки різних шкіл управління.

Наукове управління пов'язано з аналізом виробничої діяльності та пошуком раціональних прийомів праці /Ф.Тейлор, 1885-1920 р./. Методи та підходи, використовувані у техніці, можуть бути застосовані для досягнення цілей організації. Адміністративне управління пов'язано з аналізом структури організації, пошуком раціональних структур і методів /А.Файоль, 1920-1950 р./. Принципи управління А.Файоля: 1/ розподіл праці; 2/ повноваження і відповідальність; 3/ дисципліна, 4/ єдиноначальність, 5/ однонаправленість; 6/ особисті інтереси, підпорядковані загальним; 7/ винагорода персоналу; 8/ централізація; 9/ підпорядкованість нижчих керівників вищим; 10/ порядок; 11/ справедливість; 12/ постійність робочого місця; 13/ ініціатива; 14/ корпоративний дух /сила в союзі/.

Психологічне управління пов'язано з урахуванням людських відносин

/М.Паркер, 1950/.

Процесний підхід. Процесне управління набуває найбільшого поширення в наш час.

Управління розглядають як процес взаємопов'язаних дій. Виникає потреба в інформації та своєчасному контролю управлінських дій: локальне і глобальне планування дій управління; розширення мотивації врахування нелінійних зв'язків між якістю праці і винагородою; розвиток арсеналу винагород; соціальна зацікавленість; контроль уведення стандартів та вимірювання і порівняння досягнень /рис. 1.7/.

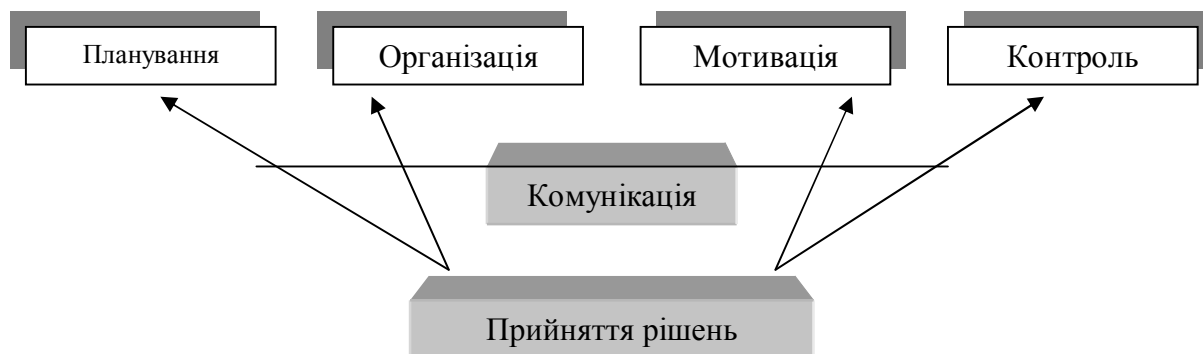


Рис. 1.7. Структура прийняття рішень

Системний підхід. Урахування зовнішніх факторів, що впливають на функціонування системи. Організація є не замкненою, а відкритою системою /рис. 1.8/.

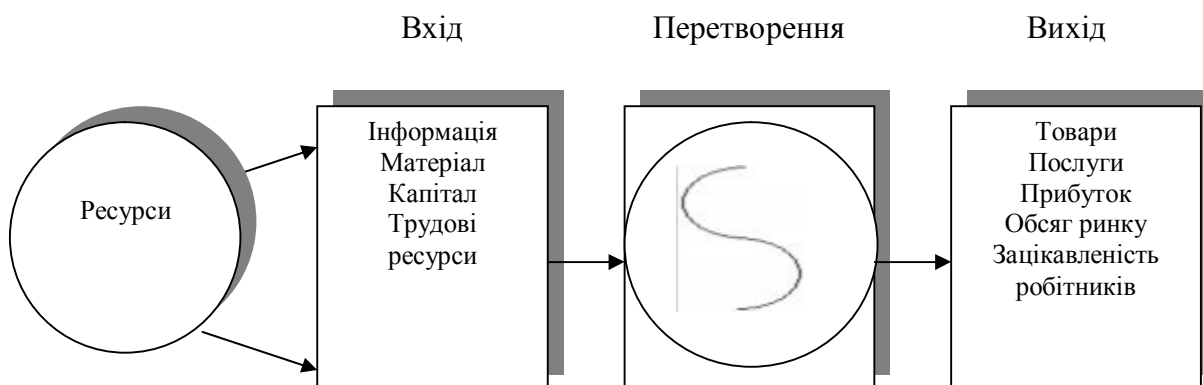


Рис. 1.8. Системне управління організації

Ситуаційний підхід. Враховує імовірність обставин. Змінність внутрішнього середовища організації, її реакцію на динамізм зовнішніх факторів.

Функціонування організації залежить від рівня визначеності множини внутрішніх та зовнішніх змінних, які істотно впливають на її стан. Ці змінні визначають ситуацію.

Методологія ситуаційного підходу полягає у застосуванні таких положень.

1. Освоєння керівником системних підходів і методів управління.
2. Відчуття корисних і зайвих, шкідливих наслідків керівних дій /контроль/.
3. Правильна інтерпретація ситуації, виділення найважливіших змін /інформація/.
4. Зв'язок конкретних прийомів з конкретною ситуацією для мінімізації від'ємного ефекту /гнучкість/.

1.3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації

Внутрішнє середовище організації схематично можна подати, як показано на рис. 1.9.

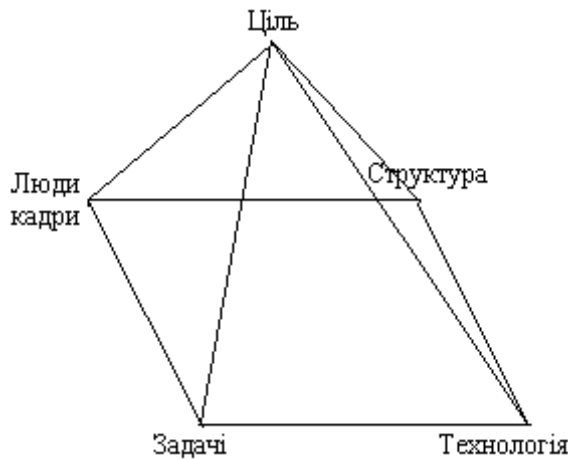


Рис. 1.9. Внутрішнє середовище організації

Організація - це множина людей з визначеними цілями. Вона є засобом досягнення мети і складається з підрозділів.

Цілі організації, визначаються такою схемою /рис. 1.10/:

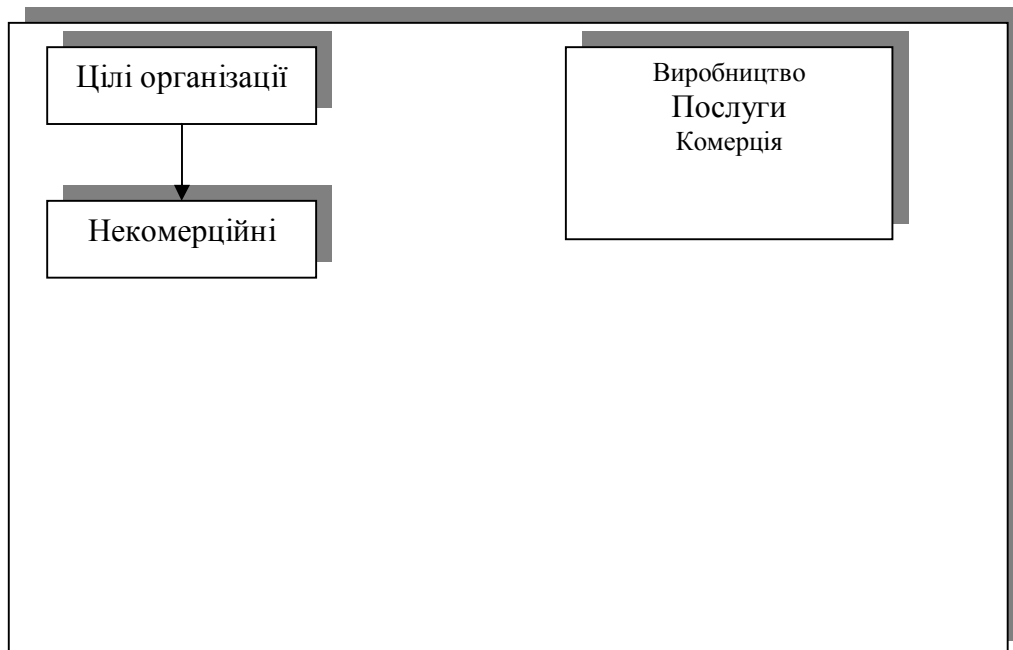


Рис. 1.10. Цілі організації

Цілі підрозділів різні відповідно до їх різної ваги.
Структура організації - це множина взаємовідносин рівнів управління і функціональних областей.
 Розподіл праці можна показати таким чином /рис. 1.11/:

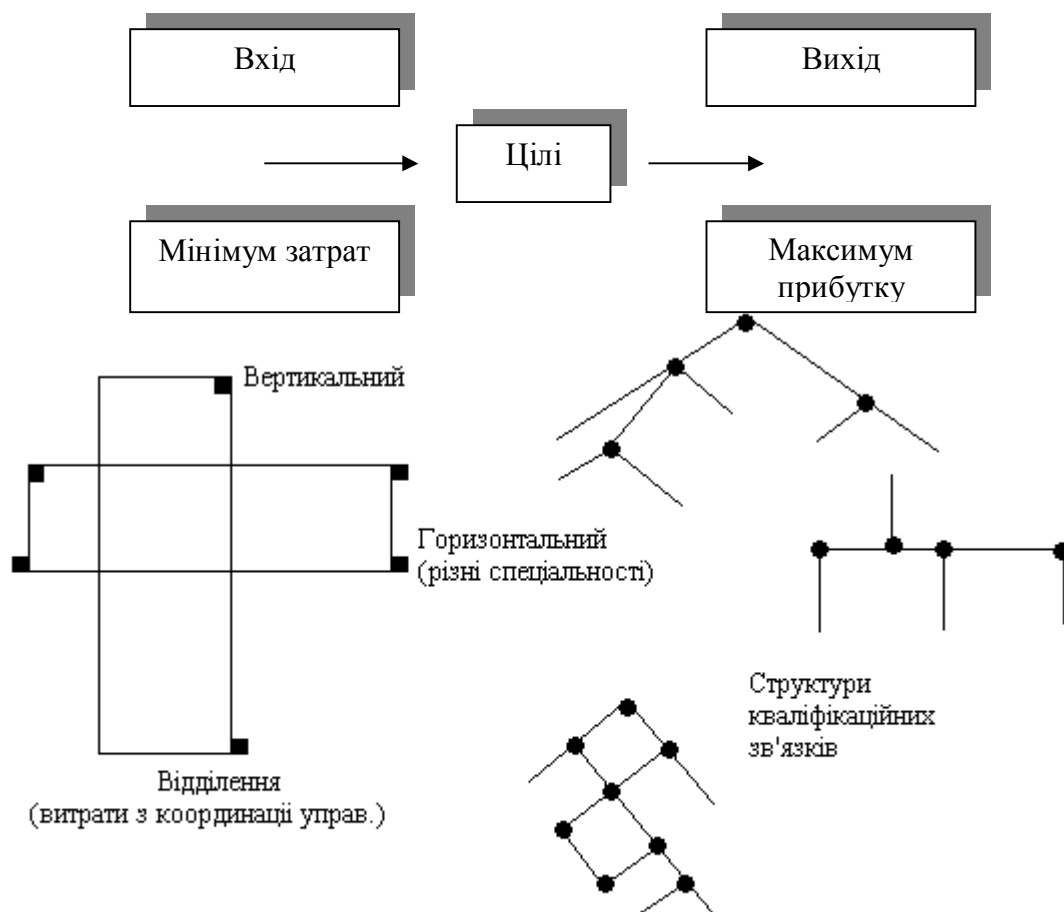


Рис. 1.11. Схема розподілу праці

Задачі виникають з розподілу праці. Вони мають різні ознаки: робота з людьми, предметами, інформацією.

Технологія є перетворенням /або засобами перетворення/ інформації та матеріалів у послуги і продукти. Це визначається подальшою структурною схемою /рис. 1.12/.

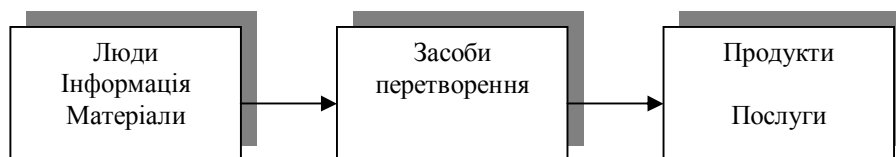


Рис. 1.12. Системне управління технології

Таким чином, технологія за своїм окладом сумісна з визначанням системи. Вплив технології у наш час збільшився завдяки промисловій революції, стандартизації, механізації,

застосуванню конвейєрних ліній, впливом ритму виробництва. Стандартизація є процес встановлення однакових засобів вимірювання та визначення якості. Поширилась як стандартизація зброї. Механізація полягає у заміні машинами і механізмами праці людини. Зараз найбільшого поширення набуває поєднання цих напрямків, роботизація та створення гнучких виробничих систем. Наприклад, конвейєрна лінія Форда, створена у 1913 р., стандартизувала збірку, автомобілів, що дало змогу зменшити ціну майже у 10 разів.

Взаємозв'язок технологій, цілей та структури визначається конкретним завданням /рис. 1.13/.

Сучасні класифікації технологій

| Д.Вудворд | Д.Томпсон |
|----------------------------|------------------------------|
| 1. Одиначне, малосерійне. | 1. Багатоцільові технології. |
| 2. Масове, крупносерійне. | 2. Посередницькі технології. |
| 3. Неперервне виробництво. | 3. Інтенсивні технології. |

Перша класифікація побудована на використанні ознаки кількості товару в одиницю часу. Друга класифікація базується на ознаках різних технологій.

Якість технології визначається особистим вибором користувачів. Тому потреби та поведінка окремих людей і груп є важливою ознакою внутрішніх змінних організації. Вплив людей визначається врахуванням подальших чинників /рис. 1.14/.

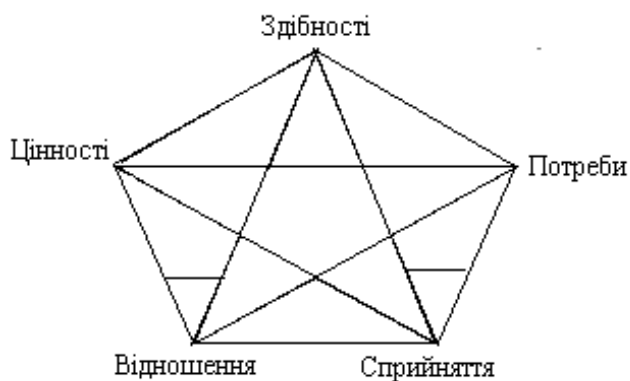
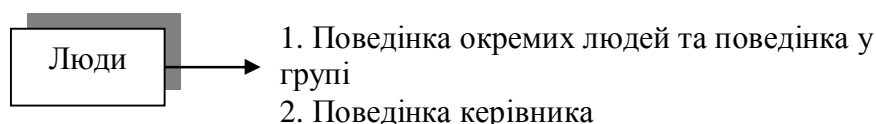


Рис. 1.14. Характеристика особистості

Характеристики, що окреслюють особистість:

1/ здібності /талант/, 2/ потреби /влада, увага/. 3/ сприйняття /фобії/. 4/ відношення, точка зору /що подобається/, 5/ цінності/що добре, а що ні, школа, виховання/.

Набір цих ознак нестабільний для людей, він має всілякі зміни, пов'язані з зовнішніми обставинами, тому поведінка визначається, як оптимально маневрування цими якостями в швидко змінюваних обставинах.

Існують два фактори зовнішнього середовища, які найістотніше впливають на поведінку: групи /впливають на поведінку людей/

1. Керування на досягнення спільної мети.
2. Вирішення конфліктних ситуацій.
3. Створення колективу.

4. Подолання стресових ситуацій.

Компанія INTEL практикує рівність робітників всіх ланок, право висловлення своєї точки зору з приводу стратегічних питань нижчим за ланкою робітником.

Зовнішнє середовище організації

Сучасні організації мають пристосовуватися до змін зовнішнього середовища шляхом зміни своїх внутрішніх змінних. Сучасне управління більшою мірою стикається із зовнішнім середовищем, його проблемами, ніж з внутрішніми /рис. 1.15/.

Організації подібні до біологічних організмів, які в шляху еволюції змогли пристосуватись до змін властивостей зовнішнього середовища.

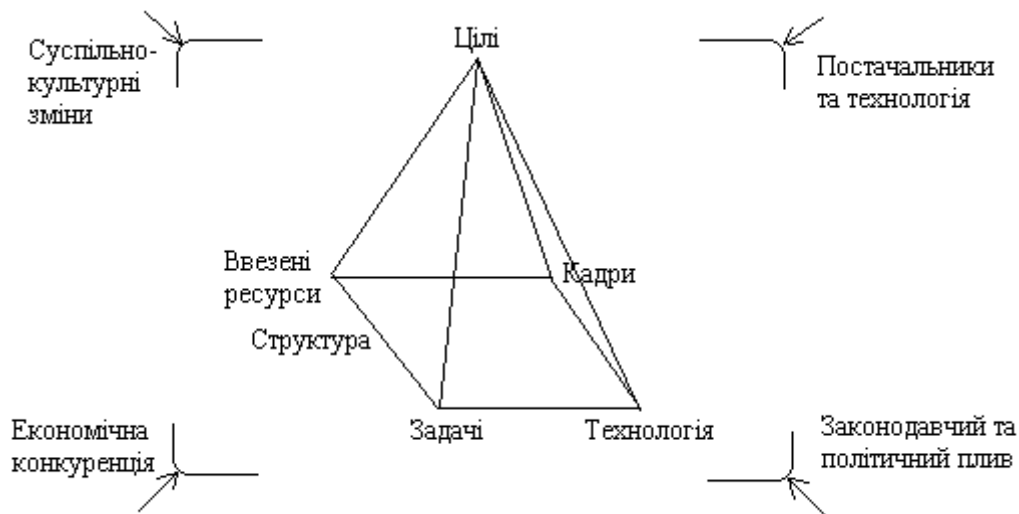
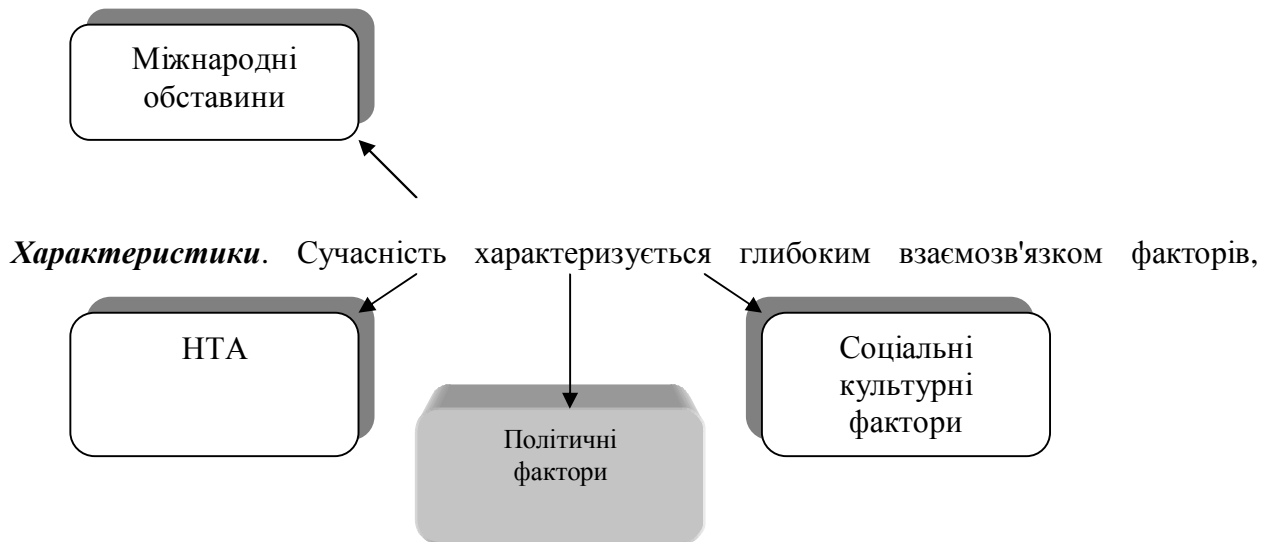


Рис. 1.15. Структура організації та зовнішнє середовище

Організація - це відкрита система, а зовнішнє середовище і його вплив можна поділити на дві частини: прямого і побічного впливу /рис. 1.16/



Рис. 1.16. Види впливу



великою їх кількістю, хаотичністю появи.

Хаотичність змін - імовірнісний характер зміни факторів, складність точної оцінки.

Складність зовнішнього середовища визначається великою кількістю впливових факторів.

Рухомість середовища - динаміка виробничих відносин різна відповідно до різних галузей промисловості, будівництво, виробництво будівельних матеріалів, застосування будівельних машин.

Невизначеність умов - визначається сучасними моделями динамічного типу дивний атрактор та хаотичні коливання.

Соціальна відповідальність і етика. Раніше вже розглядалася множина факторів, які впливають на організацію. Існують два головних напрямки цього впливу: максимум прибутку /економічна відповідальність/ та соціального забезпечення /соціальна відповідальність, юридична відповідальність/.

Соціальна відповідальність визначається наявністю таких умов і властивостей.

Соціальна відповідальність:

| За | Проти |
|---|--|
| 1. Суспільство сприяє підприємству | 1. Зменшення прибутку |
| 2. Ресурси для вирішення соціальних проблем | 2. Підвищення цін |
| 3. Меценатство | 3. Недостатній рівень відповідальності |
| 4. Моральні обов'язки | 4. Невирішення соціальних проблем |

Культура визначається як множина суспільних цінностей, що впливають на діяльність організації.

Етика - це система особистих цінностей відносно категорії добра і зла.

Етика - множина принципів правильної та неправильної поведінки особистості в умовах організації та суспільства.

Етичні норми істотно впливають на взаємодію організації із зовнішнім середовищем.

Рішення етичного плану бувають двох принципово різних видів інтуїтивні та засновані на знаннях.

1. Інтуїтивні рішення базуються на відчуттях "за" і "проти", інтуїтивність рішень зростає з рівнем керівництва.

2. Рішення, засновані на знаннях, міркуваннях та довірі /знання, досвід, подібні обставини/.

2. ЗВ'ЯЗУЮЧІ ПРОЦЕСИ

2.1. Комунікації

Комунікації - це обмін інформацією у процесі функціонування та управління організацією.

Від 60 до 90% свого часу керівник витрачає на спілкування, тобто на комунікацію. **Комунікації** - це зв'язуючий процес обміну інформацією між двома людьми і головна перешкода успіху діяльності організації.

1. Комунікації організації з зовнішнім середовищем містять:

а/ рекламу, побудову "іміджу", образу організації; б/ вплив на державні постанови /лоббінг/.

2. Комунікації на різних рівнях організації.

Міжрівневі комунікації мають різні форми: вертикальні, наприклад, керівник - підлеглі, та горизонтальні - між відділами /рис, 2.1/.

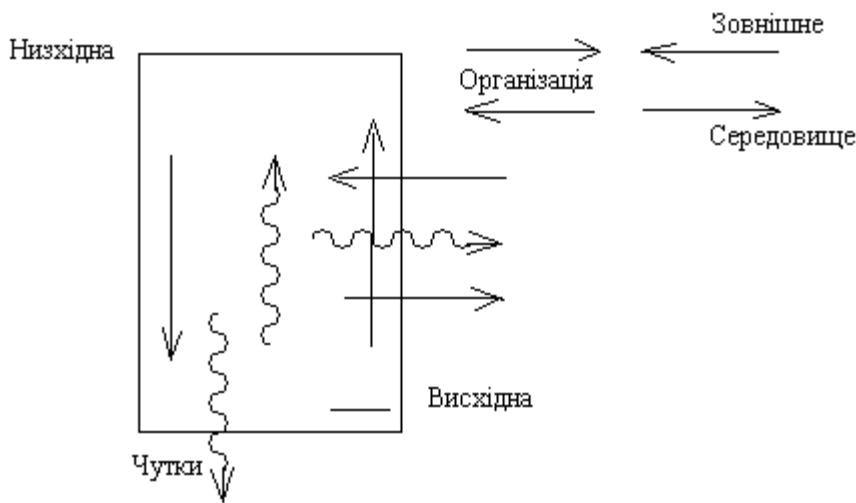


Рис. 2.1. Рівні комунікації

Гуртки якості, поширені в Японії, є прикладом гнучкого використання комунікацій.

3. Неформальні комунікації, або канал поширення чуток. Чутки мають велику швидкість передачі і з'являються там, де збираються люди.

Комунікаційний процес має чотири головних етапи (Рис. 2.2).

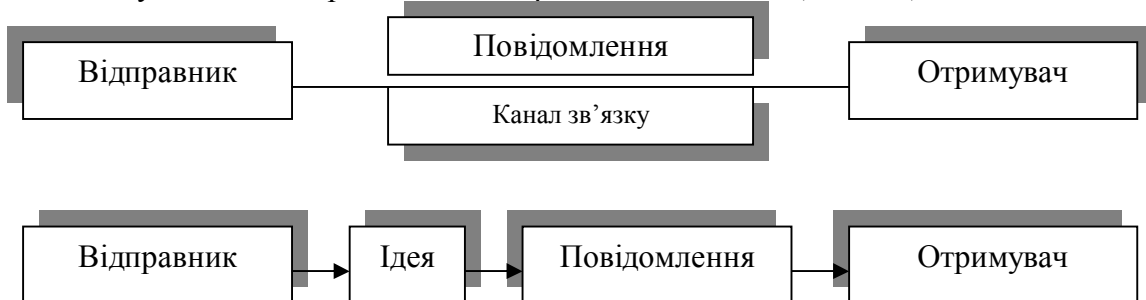


Рис. 2.2. Схема процесу комунікації

Генерація ідеї чи інформації. Модель процесу передачі інформації.

Головна частина комунікаційного процесу - це виникнення ідеї, не починайте розмовляти не почавши думати, інакше обмін інформацією буде невдалим. Ідея повинна набрати доступної форми, бути мотивованою і зрозумілою.

Канал інформації може бути не один, а два. Найкраще, якщо вони діють паралельно - письмово і усно.

Кодування - це упаковка для кращого сприйняття ідеї, часто цінні ідеї без належної уваги до кодування потрапляють у зону неуваги.

Передача, декодування. Із-за багатозначності слів і акцентів отримувач не завжди має можливість, або бажання дотримуватись сприйняття ідеї, тому при нормальному декодуванні йому потрібно виконати дії, які запевняють відправників в тому, що отримувач правильно інтерпретує ідею. Велике значення при обміні інформації має зворотний зв'язок, а також можливі перешкоди /рис. 2.3/.

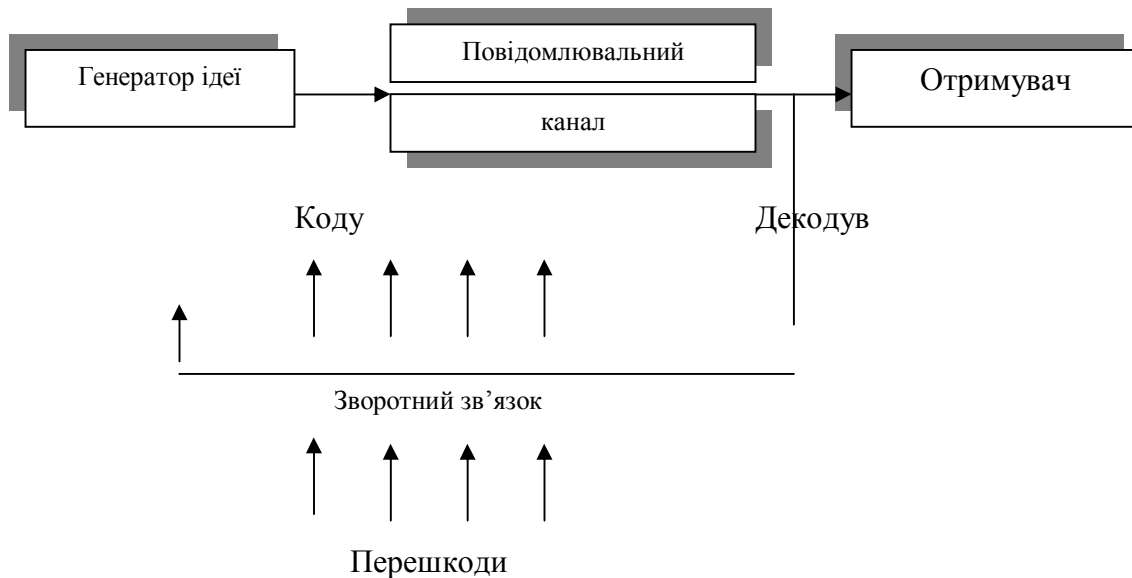


Рис. 2.3. Вплив зворотного зв'язку та перешкод на якість комунікації

Вплив зворотного зв'язку визначається вдалим використанням перешкод. **Генерація перешкод** - це діяльність, спрямована на навмисне спотворення якості ідеї.

Міжособисті комунікації. Міжособисті комунікації мають перешкоди. Виникнення перешкод зумовлено рядом факторів.

1. Сприйняття /різне сприйняття у різних людей/.
2. Семантичні бар'єри /вертикальні перешкоди/.

Семантика вивчає способи використання слів і сприйняття значень, які передаються словами. Різне значення слів є наслідком різного сприйняття у тому чи іншому культурному середовищі. Існують два види каналів передачі інформації.

Вербальний канал. Використовує слова та інші засоби передачі інформації за допомогою символів.

Невербальний канал. Використовує ознаки /наприклад, зацікавленість інформацією приведе до розширення зіниць очей, тому для перешкоди вживаються темні окуляри/. Понад 55% повідомлень сприймаються частіше за інтонацією, виразом обличчя, модуляцією голосу /наприклад, чиста посмішка на обличчі американця при спілкуванні і "кам'яний вираз обличчя у росіян і німців".

3. Поганий зворотний зв'язок означає не сприйняття повідомлень, відсутність впевненості, що слухач сприймає інформацію як потрібно.

4. Невміння слухати співбесідника.

Вміння слухати - це не лише вести себе спокійно і дати людині можливість говорити, набагато важливіше сприймати почуття співбесідника і вдало використовувати обмін інформацією для створення атмосфери взаємопорозуміння. Доречно навести деякі рекомендації з цього при воду.

Поради до мистецтва спілкування.

1. Пояснення ідей перед початком передачі.
2. Короткі, чіткі речення.
3. Увага до мови, поз, жестів, інтонацій.
4. Вивчення емпатії і відкритості /емпатія- увага до почуттів інших людей/.
5. Досягнення зворотного зв'язку.

Організація комунікації. На якість комунікацій впливають такі дії.

1. Спотворення повідомлень /навмисне, наприклад: від підлеглого до керівника чи завдяки кількості/.

2. Інформаційні перевантаження /велика кількість інформації не дає змоги прийняти правильні рішення/.

Вдосконалення комунікацій в організацій полягає у використанні таких дій:

1. Регулювання інформаційних потоків управлінськими діями.
2. Створення системи зворотного зв'язку, опитування робітників.
3. Створення системи збору пропозицій, інформаційні бюлетені.

Зараз набуває великого поширення супутниковий зв'язок: ефективна комунікація між організаціями та особами на різних континентах та мобільний телефон, що забезпечує оперативний зв'язок між підприємцями в межах міста, країни.

2.2. Прийняття рішень

Управління має дві головні частини: обмін інформацією /комунікації/ і вибір /прийняття рішень/. **Рішення** - це вибір альтернативи, виникає як реалізація процесу порівнянь. Класичним прикладом процесу порівнянь є Буриданів віслик. Задача цього віслика - брати їжу з двох абсолютно однакових копичок сіна. Тому виникає питання, якій з них він віддасть перевагу.

Менеджер приймає рішення за багатьох людей, які віддали йому це право. Відповідальність при цьому набагато більша.

Керівник як особистість, яка має приймати рішення, виконує чотири функції:

- 1/ підприємця, здатність до свідомого ризику;
- 2/ спеціаліста з виправлення порушень;
- 3/ розподільвача ресурсів,
- 4/ спеціаліст з досягнення угод.

Таким чином, для прийняття рішення потрібно мати чи бачити можливості впливу на такі фактори /рис. 2.4/.

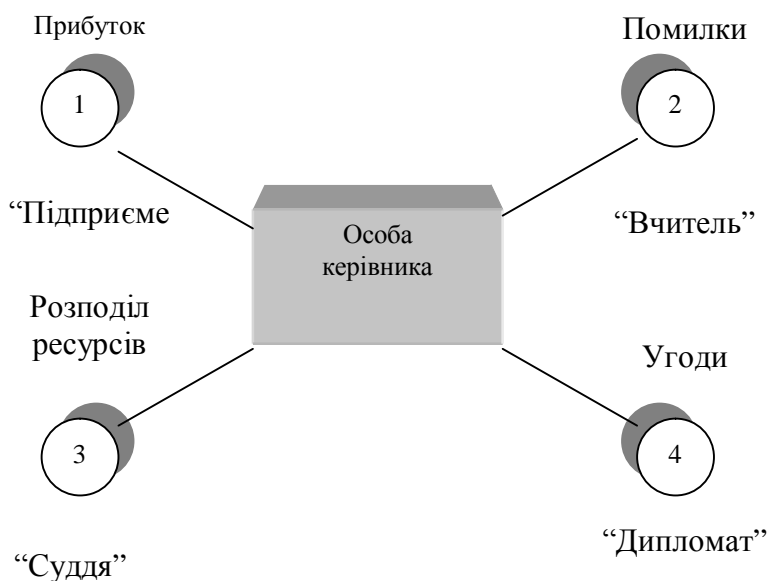


Рис. 2.4. Можливості впливу

Організаційні рішення - це рішення, які спрямовані на досягнення цілей функціонування організації, тобто досягнення максимуму.

Вони визначаються схемою, показаною на рис. 2.5.

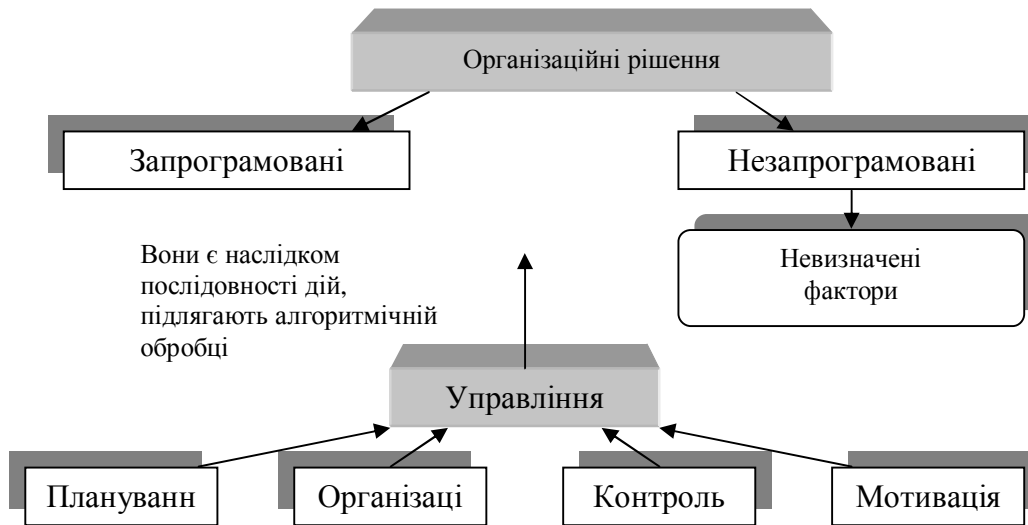


Рис. 2.5. Структура організаційних рішень

Типові рішення до складових частин управління зображені на рис. 2.6.

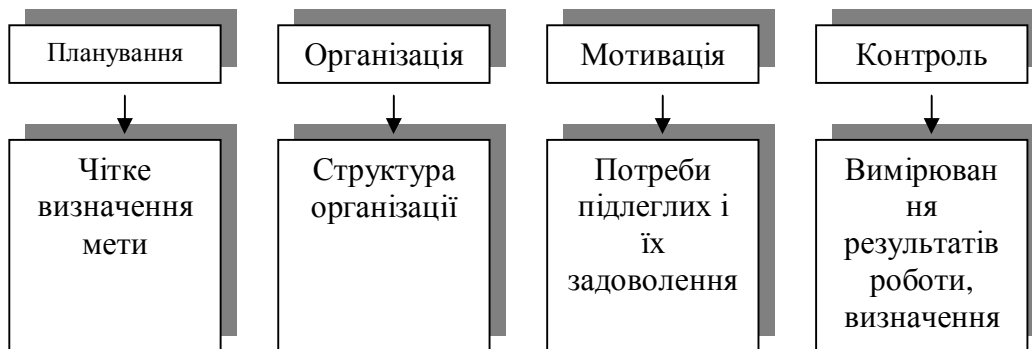


Рис. 2.6. Склад управління

Далі розглядається процедура прийняття рішень обґрунтованих, але значною мірою не запрограмованих.

Ваше рішення - це довгостроковий компроміс. Можливі такі ситуації стосовно компромісів.

1. Рішення впливає на стан організації чи її частин у цей час, незадовільно, але кінцевий результат буде задовільний.

2. Відмова від вибору, "флюгерна тактика".

Підходи до прийняття рішень. Вони базуються на двох обставинах: логіці і почуттях, тому прийняття рішень - це повною мірою психологічний процес.

1. Інтуїтивні рішення ґрунтуються на відчуттях "за" і "проти".

Інтуїтивність рішень зростає з рівнем керівництва /рис. 2.7/. Ці залежності бувають лінійні та нелінійні.

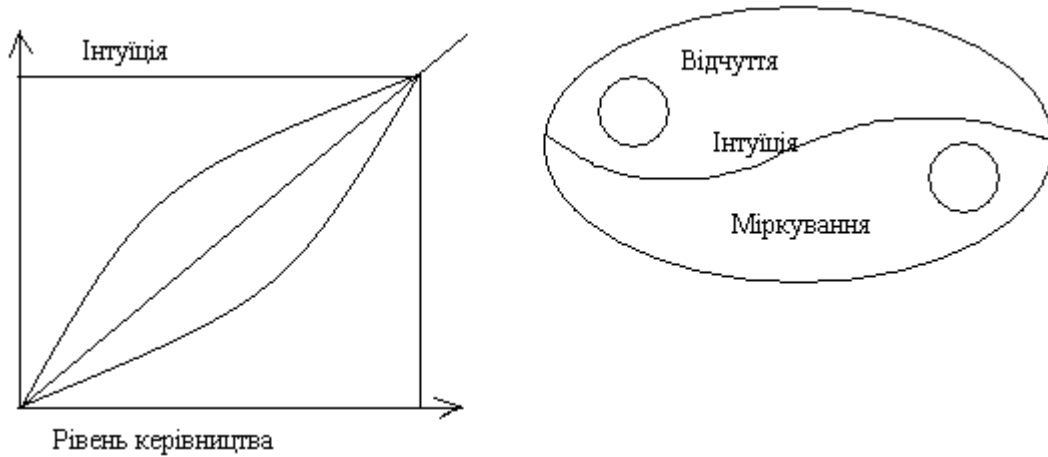


Рис. 2.7. Зв'язок інтуїції з рівнем керівництва

2. Рішення, засновані на знаннях, міркуваннях та довірі /знання, досвід/, подібних обставинах.

Рациональні рішення базуються на минулому досвіді. У цьому їх основна відмінність від тих, що ґрунтуються на міркуванні. Приймаючи рішення, слід діяти за схемою, показаною на рис. 2.8.

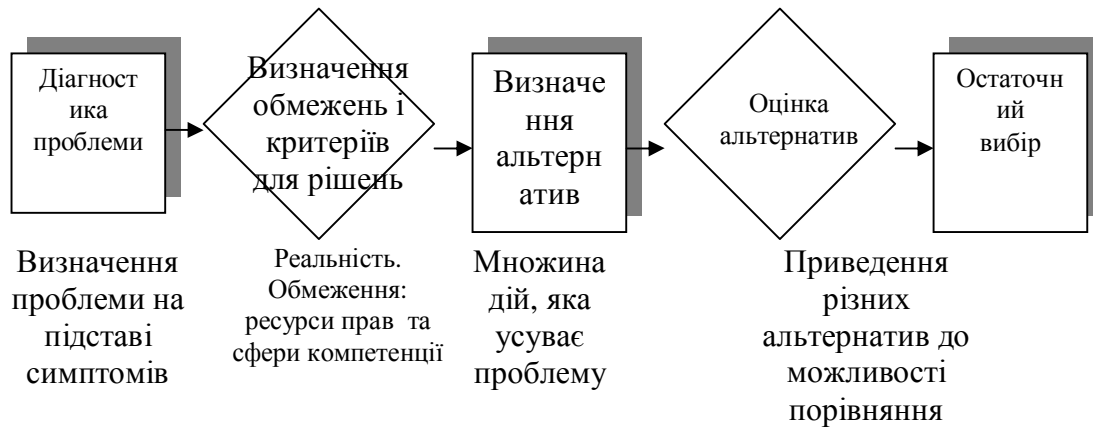


Рис. 2.8. Алгоритм раціонального прийняття рішень

Якість інформації дуже істотно впливає на якість рішень.

Релевантна інформація - це така інформація, яка ретельно відфільтрована і відноситься до діла /рис. 2,9/.

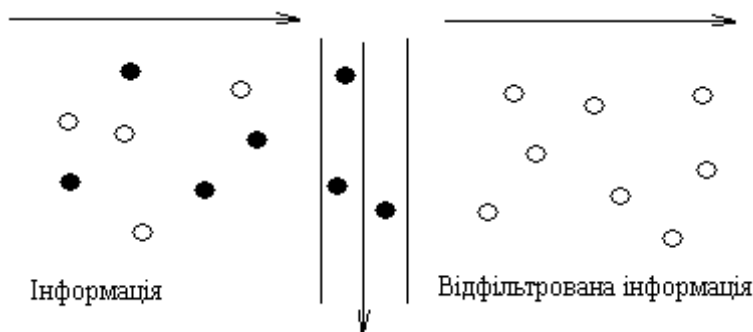


Рис. 2.9. Фільтрація та інформація

Вибір майже ніколи не базується на засобах оптимізації, увага часто надається насамперед зовнішньому результату, а не найкращому із можливих. Увага до наслідків рішень - ознака якості управління.

1. Реалізація рішення /досвід і лише він остаточно визначає якість рішення/. Реалізація рішення вдала, якщо у процесі прийняття рішення брали участь працівники різних рівнів і рангів /рис. 2.10/.

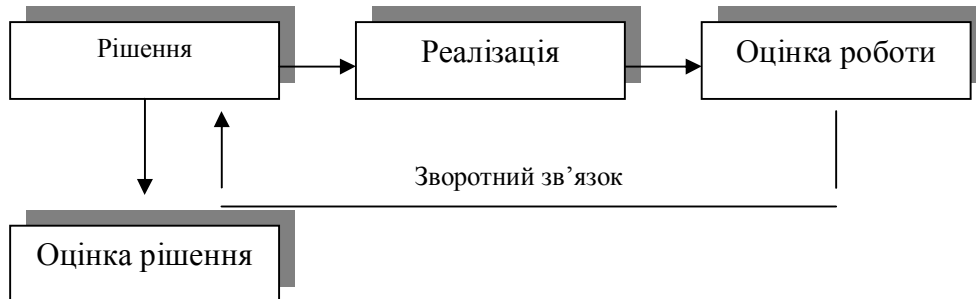


Рис. 2.10. Реалізація рішень

2. Оцінка якості рішення визначається на підставі зворотного зв'язку. Інші фактори, які впливають на процес прийняття рішень.

такі:

1/ особисті оцінки керівництва /система цінностей/.

2/ середовище, де приймається рішення.

Щодо такого середовища можливі:

визначеність - коли відомий результат кожного з альтернативних варіантів;

ризик - невідома імовірність альтернатив;

невизначеність - невідома імовірність.

Найбільшою невизначеністю характеризуються політологічне, соціологічне та науково-містке середовище.

Швидка зміна зовнішніх обставин у таких середовищах впливає на невизначеність.

3. Інформаційні обмеження.

4. Поверхневі обмеження, що виходять з особистих симпатій чи антипатій.

5. Негативні наслідки, катастрофічний стан організації.

Невизначеність обставин та істотний вплив цього фактора витікає з нелінійного зв'язку між витратами та вигодою /рис. 2.11/.

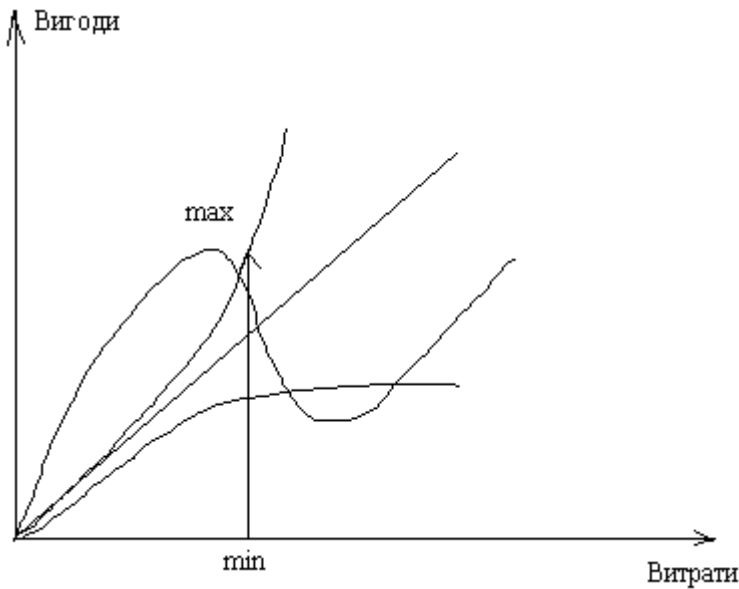


Рис. 2.11. Зв'язок між вигодою та витратами

Нелінійний зв'язок призводить до появи стохастичних властивостей динамічної системи і невизначеності умов діяльності організації. Прогнозування цих обставин істотно залежить від якості моделювання.

2.3. Моделювання, методи прийняття рішень

Для прийняття обґрунтованих рішень потрібний інструмент, досить гнучкий, щоб у складних ситуаціях прийняти рішення на підставі кількісних методів. Моделювання - це універсальний метод, який крім зазначеного спрощення прийняття рішень дає можливість ще виконати прогнозування. Моделювання засноване на системному підході.

Наука управління, системний аналіз, або дослідження операцій - синоніми для визначення сучасного підходу до постановки та вирішення головних питань управління.

Науково управління базується на трьох підходах: використання наукового методу, системна орієнтація, моделювання.

Науковий метод побудований на алгоритмі, зображеному на рис. 2.12.

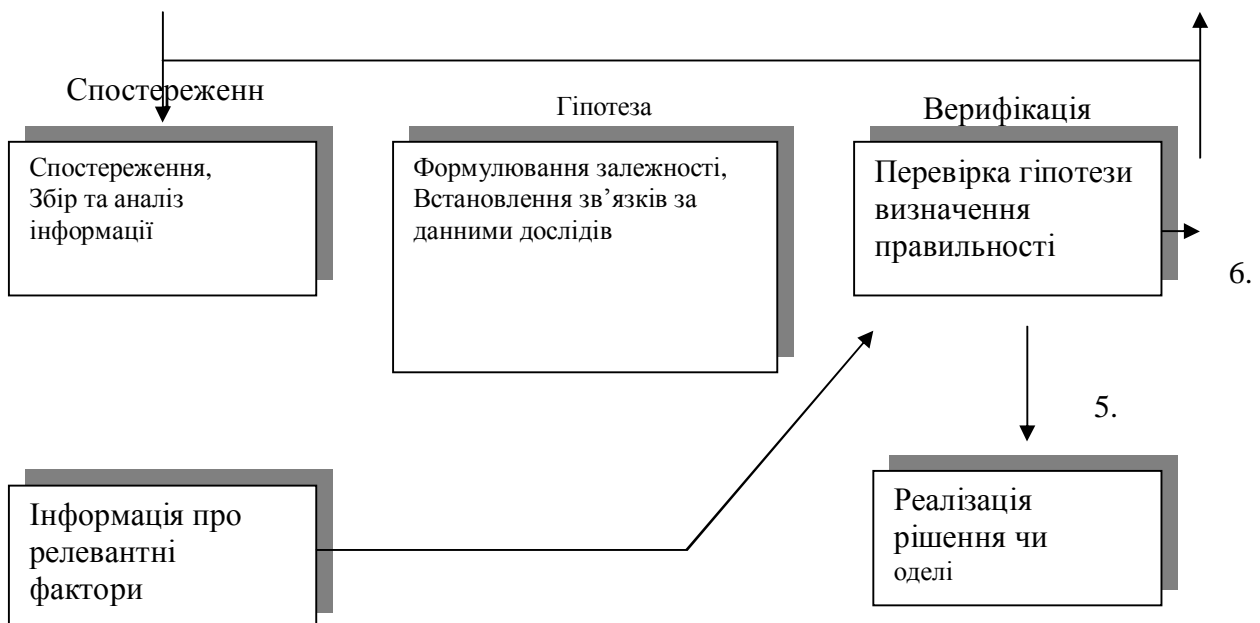


Рис. 2.12. Процедура наукового методу

Системний підхід побудований на уявленні системи. Це уявлення полягає у визначенні системних змінних /стану системи/ і ще двох множин входів і виходів /рис. 2.13/.

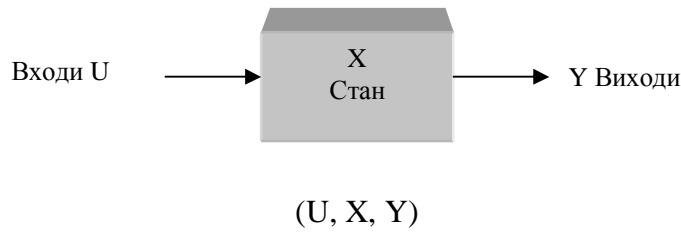


Рис. 2.13. Визначення системи

Потрібно побудувати модель /еквівалентну систему/, зумовлену такими обставинами: складність, можливість експериментування, прогнозування. Існують фізичні, концептуальні та математична моделі.

Складність реального світу потребує визначення найістотніших змінних внутрішніх чи зовнішніх, вдалого вибору типу моделі.

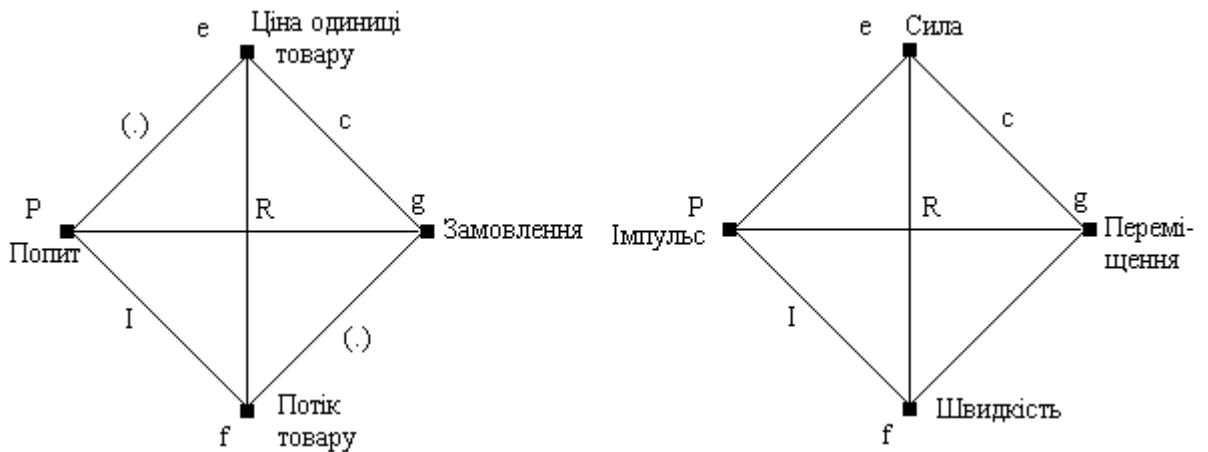
Випробування на реальних обставинах діяльності організації може мати небезпечні або руйнівні наслідки.

Процес побудови моделі складається з таких головних частин.

1. Постановка задачі /формулювання цілі/.
2. Вибір або побудова моделі.

Успіх побудови моделі значною мірою залежить від вдалої декомпозиції або розділення організації як цілісної системи на окремі частини. При цьому можливо використовувати основи теорії декомпозиції, запропоновані Г.Корном як окрема дисципліна діакоптика.

Другою важливою частиною моделювання є вибір мови для формулювання уявлень. Мови моделювання повинні мати можливість забезпечити потреби декомпозиції та діакоптики. Одна з таких мов - це мова графів зв'язку запропонована Г.Пейнтером. Д.Корнопом. Р.Розенбергом. /рис. 2.14/.



$$\begin{aligned}
 e &= \Phi_R(f) & \rightarrow P \rightarrow \rightarrow S \rightarrow \\
 q &= \Phi_C(e) & e_i = e_j & f_i = f_j \\
 P &= \Phi_I(f) & \sum f_i = 0 & \sum e_i = 0
 \end{aligned}$$

Загальна сила або ціна Загальна швидкість або потік товару

Рис. 2.14. Порівняння моделювання мовою графів зв'язку економічних та механічних систем

Ця мова вдало використовується у моделюванні динамічних систем різноманітної природи від механічних до економічних, біологічних та соціальних. Головні терміни мови графів зв'язку подаються зазначеними пірамідами стану.

3. Верифікація моделі, перевірка її на достовірність.
4. Використання моделі або її реалізація.
5. Оновлення, удосконалення моделі.

Модель не буде верифікована, якщо не враховані фактори, які впливають на її якість.

Існує п'ять головних факторів якості моделі: недостовірні вихідні припущення; інформаційні обмеження; страх користувачів; слабе застосування на практиці; висока вартість.

У процесі розвитку створені апробовані моделі теорії управління.

1. Теорія ігор /Взаємовідносини з конкурентами. Дія прийняття вдалого рішення щодо впливу на конкурента або на виробничу ситуацію/.
2. Теорія черг або масового обслуговування.
3. Моделі управління запасами.
4. Моделі лінійного та нелінійного програмування /визначається оптимальний розподіл ресурсів за наявності конкуруючих потреб/.
5. Імітаційне моделювання /побудова моделей, що реалізують реальну поведінку з метою прогнозування/.

Прогнозування застосовується для прийняття рішень. Воно базоване на інформації здобутої з моделі. Найважливіша властивість моделей - це можливість прогнозування. Неформальні методи: збір вербальної, усної інформації /чуток, оцінок/; збір та аналіз письмової інформації.

Кількісні методи.

1. Аналіз трендів чи часових рядів, які дають можливість прогнозувати майбутні події на підставі минулих подій.
2. Казуальне /причинно-наслідкове/ моделювання на базі статистичних даних, коли моделі мають вигляд поліномів.

Існує чотири дійсних методів моделювання: оцінка журі; оцінка збуту; потреби споживачів, експертні оцінки /бажано забезпечення анонімності експертів/.

3. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ

3.1. Стратегічне планування

Функції управління: планування, організація, мотивація і контроль.

Реалізація цих функцій виникає в процесі прийняття рішень, тому далі ці функції розглядаються докладніше.

Стратегічне планування діяльності вміщує процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення /рис. 3.1/.

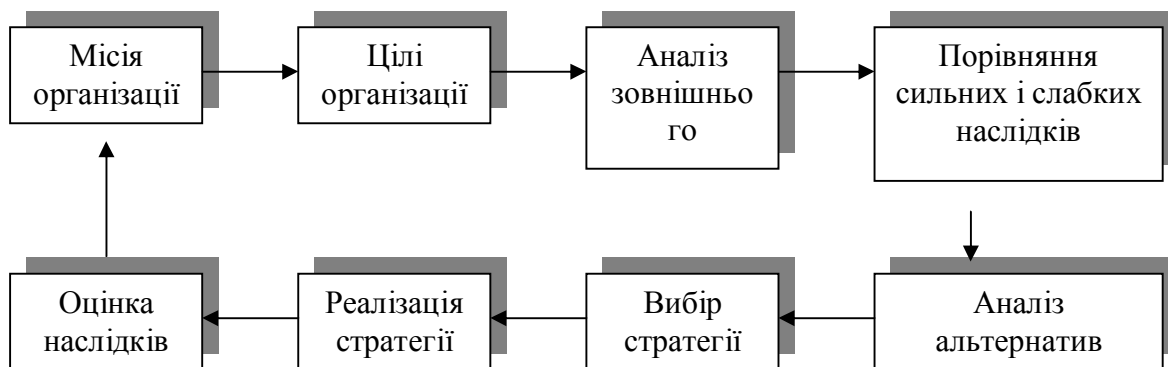


Рис. 3.1. Схема процесу

Стратегічне планування - це інструмент, який допомагає у прийнятті рішень. Значною мірою він базується на прогностичних властивостях моделей.

Стратегія / *Strategos з грецької - мистецтво генерала*/ це детальний план, потрібний для здійснення місії організації та досягнення її цілей. Вона передбачає розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища; внутрішню координацію, врахування минулого досвіду.

Цілі організації. Вони виникають на підставі формулювання місії організації як причини її існування.

1. Вибір місії. Місія комерції компанії "Форд" - забезпечення споживачів дешевим транспортом. Місія організації визначається на підставі аналізу потреб - незадоволення потреб споживачів та генерації або збудження нових потреб.

2. Цінності та цілі керівництва.

| Теоретичні | Категорії цінностей, знання | Типи цілей дослідження, розробки |
|------------|---|---|
| Економічні | Практичність, потреба, прибуток | Розвиток, прибуток |
| Політичні | Влада, визнання, вплив | Об'єм капіталу, продаж, кількість робітників |
| Соціальні | Добрі людські відносини, відсутність конфліктів | Соціальна відповідальність. Непряма конкуренція |
| Естетичні | Художня цінність. Гармонія. Форми | Дизайн, якість. Привабливість |
| Релігійні | Згода з всесвітом | Етика. Моральні проблеми |

Характеристики цілей полягають у конкурентноздатності, можливості виміру, короткочасності, або тривалості досягнення цілі.

3. Оцінка зовнішнього середовища.

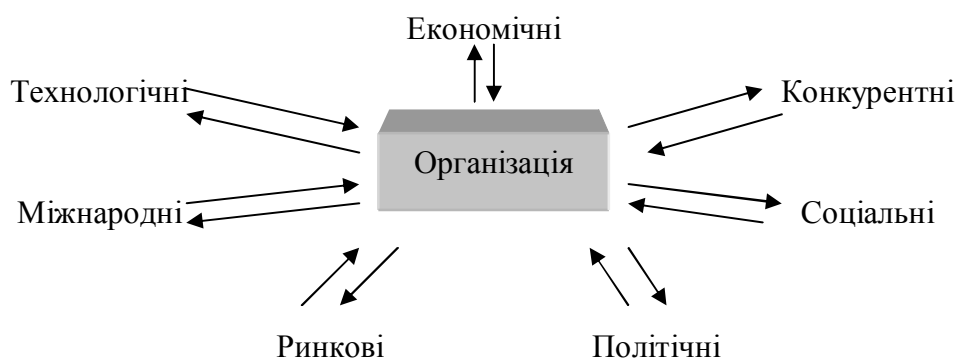


Рис. 3.2. Оцінка зовнішнього середовища

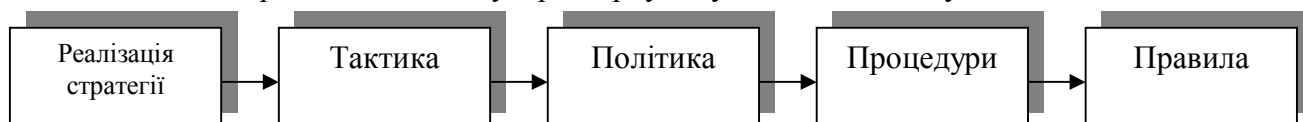
4. Дослідження слабких і сильних якостей організації.

5. Маркетинг вміщує такі питання та умови:

частка ринку та конкурентноздатність продукції; різноманітність вибору; ринкова статистика; обслуговування клієнтів, продаж та реклама; фінанси та бухгалтерський облік; ресурси, кадри, образ та імідж організації.

3.2. Реалізація стратегічного планування

Реалізація стратегічного плану в розгорнутому вигляді має таку послідовність:



Тактика містить підмножину вирішення питань на різних часових ділянках, що входять до загальної стратегії. Тактичні рішення становлять підмножину стратегічних рішень /рис. 3.3/.

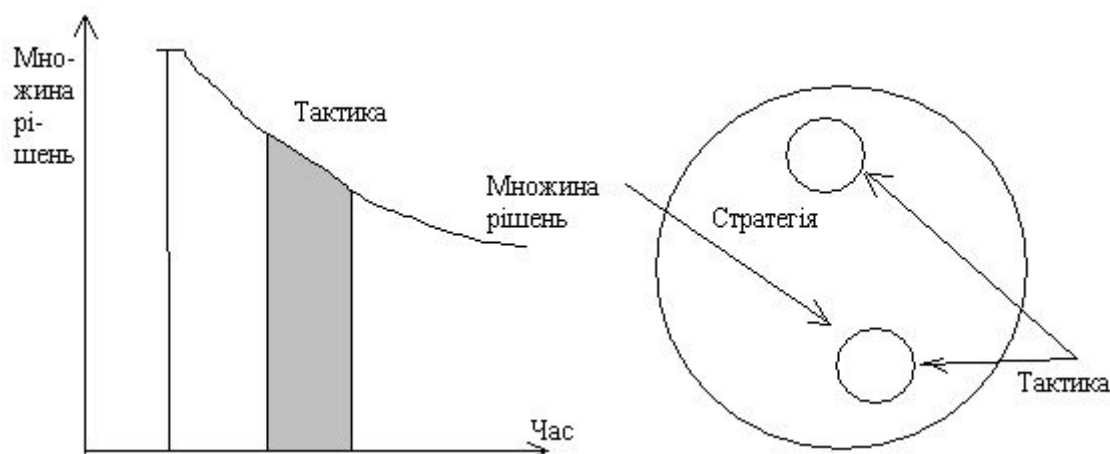


Рис. 3.3. Стратегія і тактика планування

Політика вміщує загальні умови до визначення пріоритетів вибору при прийнятті рішень, що полегшує досягнення цілей організації. Наприклад: політика рівних можливостей працевлаштування, яка не залежить від фінансових можливостей та зв'язків у владних структурах, проте залежить від системи тестування та контролю інтелектуальних здібностей і якостей особистості.

Процедури - це множина дій, які потрібно виконати у визначеній ситуації. Процедури базуються на накопиченні та застосуванні прецедентів, урахуванні колишнього досвіду. Процедури зменшують свободу вибору, але здебільшого визнають переваги життєвого досвіду.

Правила застосовуються тоді, коли потрібно повністю усунути свободу вибору. Правило точно визначає дії виконавця в одиничній ситуації.

Наведемо приклад з історії військового флоту Росії. В циркулярі морського технічного комітету № 15 від 20.11.1910 р. визначено:

"Никакая инструкция не может перечислить всех обязанностей должностного лица, предусмотреть все отдельные случаи и дать впредь соответствующие указания, а поэтому господа инженеры должны проявить инициативу и руководствуясь знанием своей специальности и пользой дела, принять все усилия для оправдания своего назначения".

Пріоритети управління з огляду на світовий досвід залежать від географічних, кліматичних умов та історичного досвіду нації. Ілюстрацією може бути порівняння азіатських та європейських або американських пріоритетів, де наявна різниця етнічних, національних чи державних менталітетів.

Пріоритети управління

| Азія /Японія/ | Америка /США/ |
|---|--|
| Пожиттєве наймання Старшинство при винагороді Неформальний контроль Нечітке визначення завдання Колективна відповідальність Управління знизу вверх Навчання без відриву від виробництва Довгострокова орієнтація | Короткостроковий найм Індивідуальні результати праці Формальний контроль Чітке визначення завдання Особиста відповідальність Управління зверху вниз Навчання з відривом від виробництва Підвищена увага до поточних результатів |

Делегування процедур та правил у середовищі організації може приводити до конфліктів, якщо виникає підозра про порушення керівництвом принципів свободи вибору та особистих свобод. Управління реалізацією стратегічного плану.

1. Розподіл ресурсів. Бюджет - це метод розподілу ресурсів, визначених кількісно для досягнення цілей, що також визначені кількісно. Бюджет існує як окремий документ організації. Порівняння фінансових даних протягом певного часу дає змогу визначити цілі і стратегію організації. Кількісне визначення ресурсів і цілей обов'язкове.

Існують чотири етапи складання бюджету:

- 1/ визначення вищим керівництвом загальних цілей фірми - прогнозований рівень реалізації,
- 2/ підготовка відділами оперативних кошторисів та подання керівництву;
- 3/ розгляд та аналіз пропозиції відділів. На цьому етапі здійснюється розподіл ресурсів у межах організації;
- 4/ підготовка заключного документа про бюджет.

Для об'єднання планування та контролю у галузі людських ресурсів запропоновано метод управління за цілями /рис. 3.4/. Виходячи з конкретного визначення цілей виробник повинен мати змогу оперативно контролювати свої виробничі показники /А.Райа, П.Друкер/.

Управління за цілями містить такі етапи.

- 1. Вироблення чітких та коротких формулювань цілей.
- 2. Розробка реалістичних планів їх досягнення.
- 3. Систематичний контроль, вимір та оцінка результатів.
- 4. Корегуючі заходи для досягнення запланованих результатів.

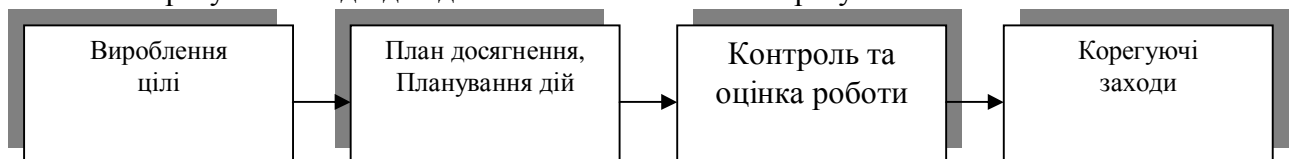


Рис. 3.4. Схема управління за цілями

Програми управління за цілями з урахування досвіду їх застосування можуть призвести до невдач з таких причин: відсутність підтримки вищого керівництва, спотворення концепції: труднощі для постановки цілей, підвищення рівня канцелярської роботи; відсутність індивідуальної мотивації.

Стратегічний план оцінюють за таких умов:

- стратегія внутрішньо несумісна з можливостями організації;
- стратегія забезпечує достатню ступінь ризику;
- достатність ресурсів;
- врахування зовнішніх небезпек і можливостей; вибрана стратегія має бути кращим засобом застосування ресурсів

3.3. Організація взаємодії та повноваження

Для реалізації планів організації потрібна не лише постановка цілей, забезпечення їх стратегією, тактикою, процедурами і правилами. Важливе значення мають також такі частини управління, як мотивація і контроль. Організація як процес є функцією, що пов'язана з систематичною координацією дій людей і відносин між ними.

Таким чином, організацію можна визначити, як процес побудови структури підприємства, яка дає людям змогу ефективно працювати разом для досягнення його цілей.

Існують дві головні частини організаційного процесу: розподіл організації на підрозділи; взаємовідносини повноважень.

Делегування - це передача повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх використання. Делегування має дві пов'язані частини: розподіл повноважень та відповідальності. Рівень відповідальності має співвідноситись з рівнем повноважень. Класичні приклади: винен завжди стрілочник, або я начальник - ти дурень, ти начальник - я дурень.

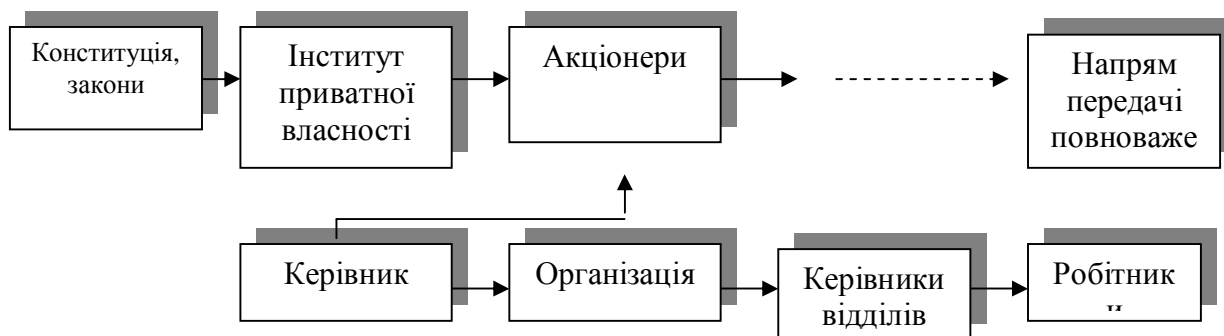
Відповідальність - це зобов'язання виконувати певні задачі і відповідати за їх задовільне вирішення. Істотно підкреслити, що відповідальність стосується саме задовільного вирішення.

Відповідальність не може бути делегована, делегування реалізується лише при передачі повноважень, наприклад на столі президента

США Г. Тримана був напис: "Більше відповідальності звалювати ні на кого".

Повноваження - це обмежене право користуватися ресурсами організації і спрямовувати зусилля групи співробітників на виконання визначних задач. Організаційні повноваження передаються різними шляхами /рис. 3.5, а, б/.

Від вищого до нижчого



Концепція прийняття повноважень

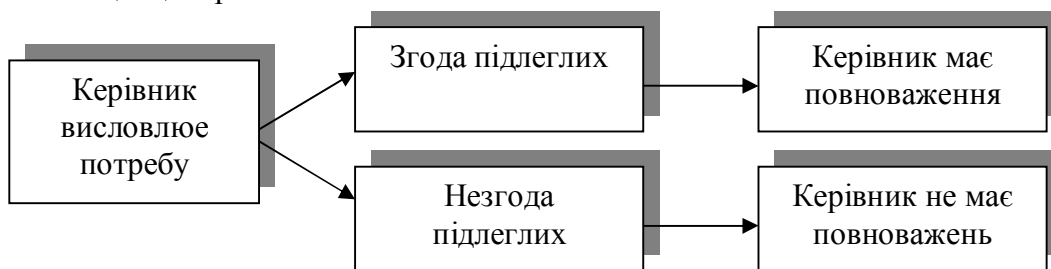


Рис. 3.5. Розподіл та прийняття повноважень

Відповідно до концепції взяття повноважень цей процес має обмеження.

Обмеження повноважень витікає з обмеження прав керівника відділу чи організації і пов'язано з моральними та етичними нормами.

Повноваження не треба плутати з владою. Якщо повноваження делегуються, то влада - це реальна здатність, можливість керівника впливати на ситуацію. Іншою мовою, повноваження - це право діяти, а влада - це дійсна можливість діяти, тобто практична реалізація права.

Повноваження мають структурні відзнаки. Існують два види структур повноважень: лінійні та штабні повноваження.

Лінійні повноваження розподіляються послідовно - у вигляді ланцюга або дерева команд /рис. 3.6/. Лінійні повноваження, забезпечують керівнику можливість послідовної передачі розпоряджень.

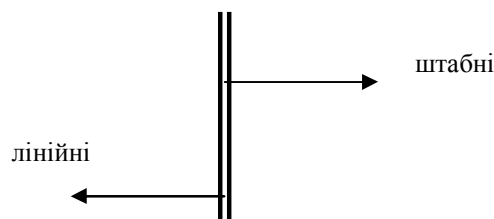


Рис. 3.6. Зв'язки повноважень та послідовність їх передачі

Приклад лінійних повноважень - можливість вирішення керівником самих менших питань з розподілу ресурсів або ієрархія підпорядкування у військових організаціях. Структура лінійних повноважень не завжди забезпечує потреби організації. Справа в тому, що при потребі оперативного прийняття рішень важко поєднувати планові та управлінські функції

Поняття штабу вперше було впроваджено в арміях Олександра Македонського /336-323 до н.е./. Управлінські кадри поділяють на дві частини: особи, які планують і які керують. Ця концепція лягла в основу виникнення адміністративного апарату для виконання штабних повноважень.

Адміністративний апарат вміщує три головних типи: консультативний, обслуговуючий і особистий.



Консультативний апарат забезпечує інформацією лінійно керівництво у разі такої потреби; обслуговуючий апарат - відділи кадрів, маркетингу, планування, матеріально-технічного забезпечення; особистий апарат особисте обслуговувати керування, секретаріат, референти.

Різновиди адміністративних повноважень:

рекомендаційні повноваження;

обов'язкові узгодження;

паралельні повноваження або право контролю і відхилення рішення лінійних керівників;

функціональні повноваження або створення пропозиції щодо відхилення рішень.

Ефективна організація розподілу повноважень виникає внаслідок аналізу раціонального розподілу лінійних і адміністративних або штабних повноважень. Принципи єдиноначальності полягають у такій підпорядкованості повноважень, коли підлеглий має чіткі та ясні вказівки від одного керівника. Але розвиток систем управління потребує розширення повноважень керівника. Тоді застосовується така норма керуваності, як кількість підлеглих, які безпосередньо підпорядковані керівнику. Розширення єдиноначальності полягає у делегуванні своїх повноважень прийняти рішення заступником різних рівнів.

У сучасному управлінні керівництво часто не бажає делегувати свої повноваження з таких причин:

впевненість про змогу краще за всіх зробити справу, відсутність змоги стратегічного керівництва, недовіра до підлеглих; страх ризикувати, відсутність контролю за небезпечними наслідками рішень.

Уникаючи відповідальності, підлеглі блокують дії керівника з таких причин: небажання приймати рішення; застереження від критики; відсутність інформації та ресурсів; великий обсяг роботи; відсутність впевненості, а також стимулів до підвищення рівня відповідальності.

Подолання перешкод забезпечується налагодженням гнучкої відповідальності між повноваженнями та відповідальністю.

3.4. Побудова організації

Структура організації базується на формах розподілу праці і обов'язків та вміщує такі етапи.

1. Здійснення розподілу праці в організації по горизонталі згідно з напрямками діяльності.
2. Встановлення співвідношень різних посад.
3. Визначення посадових обов'язків.

Загалом організаційна структура складається з забезпечення, виробництва та фінансування /рис. 3.8/.

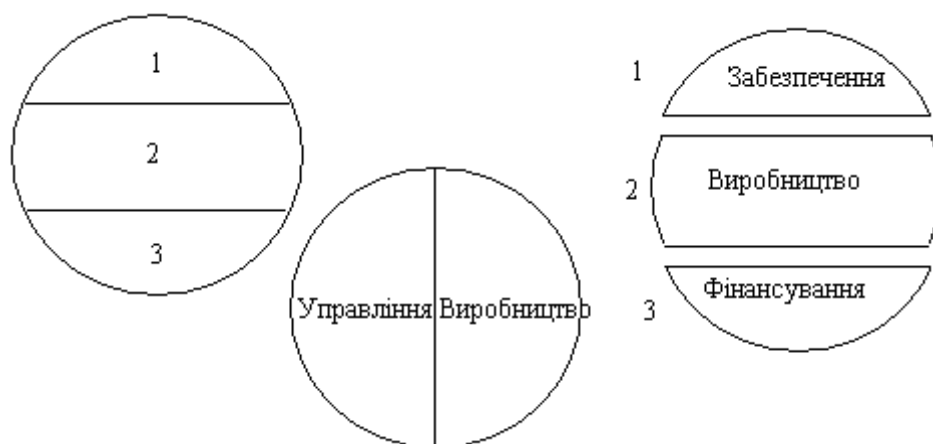


Рис. 3.8. Організаційна структура

Організаційна структура історично склалась як механістична бюрократична форма. Бюрократична концепція впроваджена М.Вебером в 1900 р., вона базується на врахуванні розподілу управлінських функцій /бюрократ - франко-грецьке слово, що означає конторську владу/. Рациональна бюрократична форма основана на досягненні і впровадженні таких вимог:

- чіткий розподіл праці, цінність висококваліфікованих спеціалістів;
- ієрархічна структура управління, лінійна структура повноважень;
- впровадження формальних правил і стандартів розподілу обов'язків посадових осіб;
- ідеологія формальної безособовості виконання службових обов'язків;
- найм на роботу згідно з кваліфікаційними вимогами, захист від звільнення.

Можливі різні форми організаційних структур, проте всі вони складаються з кількох обов'язкових елементів /рис. 3.9/.

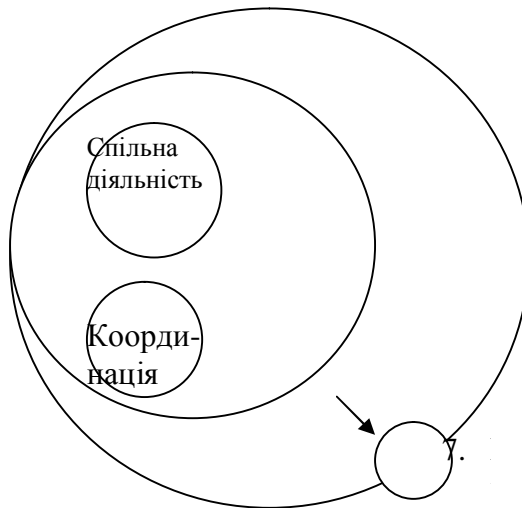


Рис. 3.9. Форма організаційної структури

Протягом тривалого часу склалися такі випробовування форми організаційних структур.

1. Функціональна структура містить керівника, заступників з технічних, виробничих, фінансових, збутових, кадрових питань, яким підпорядковані виконавці нижчих рівнів. Підпорядкування здійснюється за розподілом праці.

2. Дивізійна /лат. divisio - поділ, розділення/ структура, організація розподіляється за продуктовими ознаками, споживачами, підпорядкування здійснюється за ознакою товарів або потреб.

Вона найпоширеніша в сучасному виробництві. Поширюється також регіональна структура з урахуванням місцевих або закордонних філіалів.

Розвиток технологій потребує вдосконалення організаційних структур. З цього приводу на зміну механістичним, бюрократичним структурам приходять органічні адаптивні структури.

3. Органічні адаптивні структури. При бюрократичній структурі виконавці здійснюють роботу за окремими спеціалізаціями. Тому загальна ціль опиняється під загрозою, подолання цих недоліків можливо при впровадженні таких заходів щодо створення нових видів структур: проектних /тимчасовий колектив/, матричних /перехресне підпорядкування/.

Проектні структури створюються під виконання проекту, замовлення. Проектна структура - це тимчасова організація.

Матрична структура вміщує об'єднання горизонтального та вертикального розподілу повноважень. Виконавці підпорядковані керівнику проекту та керівникам функціональних підрозділів, що відповідають на окремі частини проекту. Матрична структура організує взаємодію кількох проектних структур, що виконують роботу одночасно.

Вплив динаміки зміни зовнішнього середовища на вибір структури полягає в урахуванні темпів зміни впливу зовнішнього середовища /рис. 3.10/.

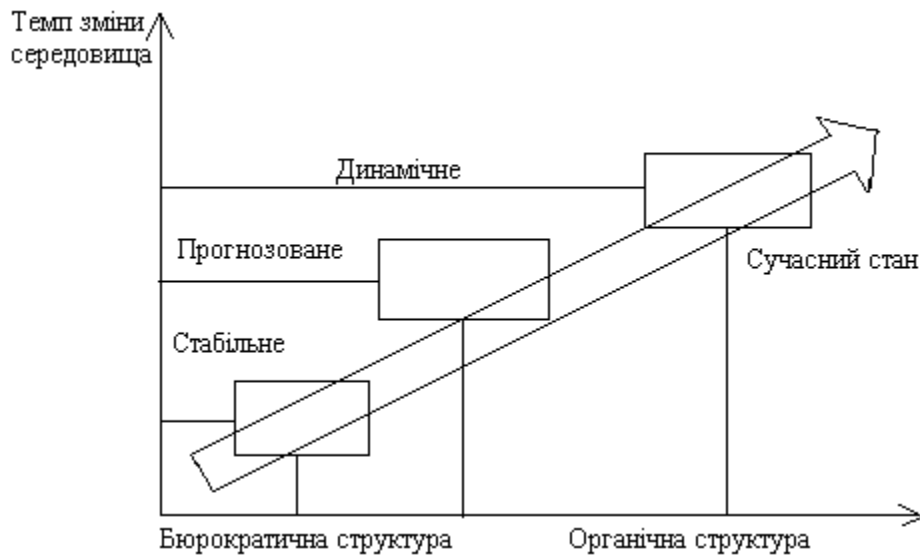


Рис. 3.10. Залежність структури організації від зміни зовнішнього середовища

Централізація організацій. Ступінь централізації залежить від відповідальності за прийняття рішень і визначається такими факторами: кількість рішень, які приймаються на нижчих рівнях, важливість рішень на нижчому рівні; наслідки рішень; ступінь контролю за працею підлеглих.

Якщо велика кількість відповідальних рішень приймається на низькому рівні організації, то це - децентралізована демократична організація. Якщо важливі рішення приймаються головним чином на високому рівні, то це - централізована або авторитарна організація /рис.3.11/.

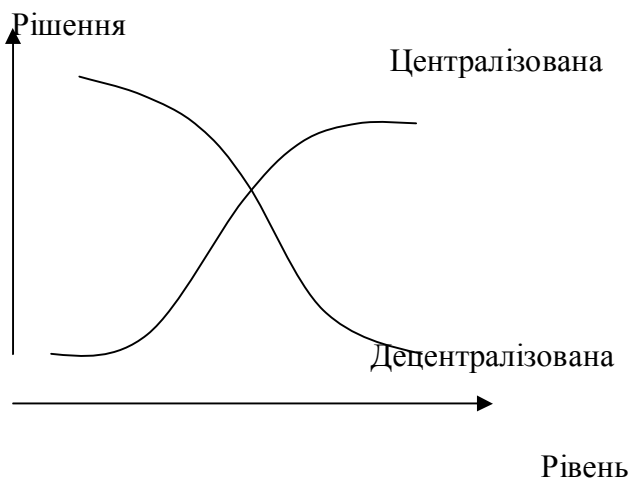


Рис. 3.11. Ступінь централізації організації

3.5. Мотивація

Протягом сторіч складався погляд, що для заохочення людей до найпродуктивнішої праці головним чином потрібна матеріальна винагорода. Але, як показують дослідження останніх десятиріч у розвинутих країнах, це не зовсім правильно. Зараз спостерігається бурхливий розвиток моделей та теорій мотивацій, що задовольняють можливості заохочення до праці незалежного, матеріально забезпеченого, досвідченого працівника.

Мотивація - це процес заохочення особистостей до діяльності для досягнення цілей організації.

Історично перші концепції мотивації пов'язані з фізіологічним впливом. Багаторічна політика "батога і пряника" опирається на інстинкт людини до самозбереження і виживання. Батіг - голод, пряник праця, винагорода. У 18 ст. А.Сміт сформулював нову тезу мотивації, яка полягає в тому, що людина завжди, коли є можливість, буде старатися покращити своє економічно становище.

Ф.Тейлор на початку сторіччя визнав, що заробіток на межі голоду як концепцію мотивацій є можливість розширити. Ним введена достатня денна виробка /норма/, а для тих, хто виробляв більше продукції, праця винагороджувалась пропорційно їх вкладу. Це забезпечувало умови підвищення продуктивності праці разом із застосуванням спеціалізації і стандартизації.

З підвищенням добробуту людей виявилось, що простий "пряник" /виживання, ситість, економічна незалежність та добробут/ не завжди примушують людину працювати сумлінно, свідоміше, якісніше.

Нова теорія "підсвідомого" З.Фрейд свідчила, що люди не завжди роблять раціональні вчинки. Е.Мейо у 1923-1924 рр. вперше запровадив принципи психології до управління. Спеціальний експеримент свідчив, що врахування дрібних капризів середньої людини забезпечує підвищення продуктивності її праці. Також визначено, що соціальна взаємодія і групова поведінка, іншими словами "людські відносини" істотно впливають на ефективність праці. Ці концепції розвинулись до 50-х років, але вони не обґрунтовували мотивів праці. Психологічні теорії мотивації з'явилися у 40-х роках і розвиваються до нашого часу.

Теорії мотивації поділяються на змістовні і процесуальні.

Змістовні теорії А.Маслоу. Ф.Герцберг засновані на ідентифікації /визначенні/ внутрішніх потреб особи до праці.

Процесуальні теорії засновані на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття і знань.

Первинні потреби: фізіологічні, генетичні /їжа, одяг, сон, секс/.

Другорядні потреби: психологічні /бажання успіху, поваги, влади, слави/. Ці потреби виникають з досвідом, вони різноманітніші.

Потреби неможливо спостерігати, вимірювати, вони проявляються через поведінку людей.

Відчуття потреби приводить заохочення до дії, і визначає мотивацію, тоді виникає ціль як засіб задоволення потреби.

Закон результату: ступінь задоволення, який набутий при досягненні поставленої цілі, впливає на поведінку людини у подібних обставинах у майбутньому. Цей закон можна ще визначити як закон прецеденту, інстинктивне прагнення до повторення вчинків у подібних обставинах, якщо вони забезпечили успіх у досягненні цілі. Винагороди розподіляються на внутрішні і зовнішні /рис. 3.12/.

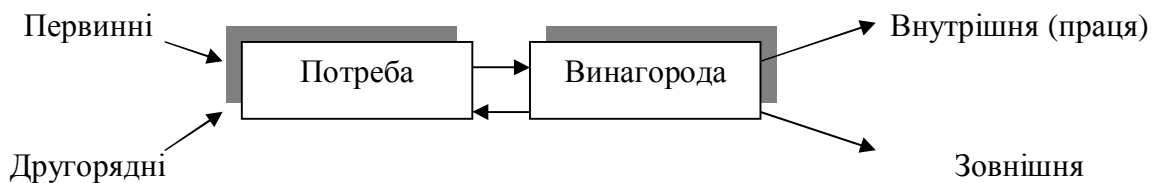


Рис. 3.12. Потреби та винагороди

Внутрішню винагороду дає сама праця - вдала, якісна, потрібна, приємна.

Внутрішня винагорода забезпечується створення умов праці та точного визначення задачі.

Зовнішню винагороду дає сама організація - це заробітна плата, посадовий рух, особистий статус і престиж.

Змістовні теорії мотивації

Ці теорії базуються на апріорному прийнятті концепції ієрархії потреб /рис. 3.13/.

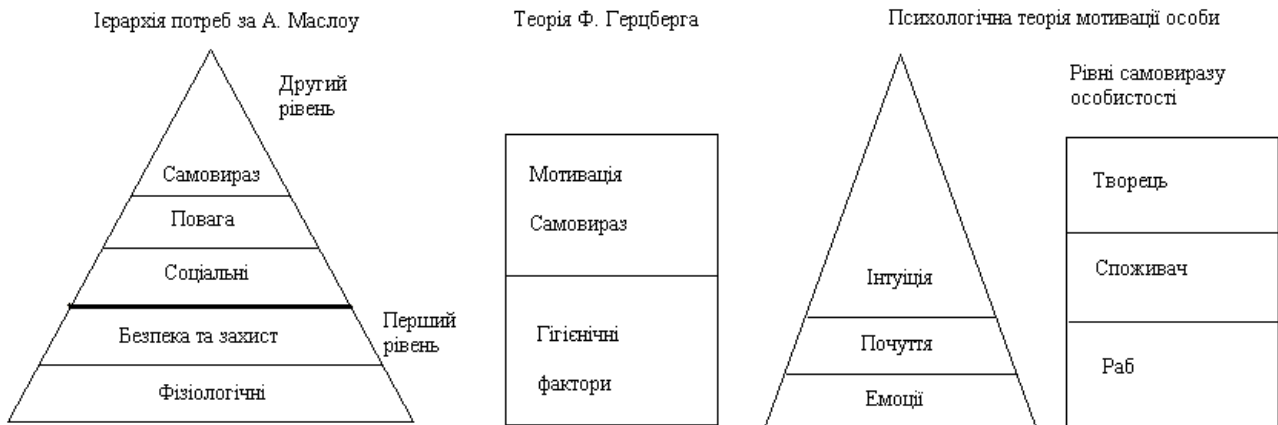


Рис. 3.13. Мотивація, моделі ієрархії потреб

Ідея ієрархії потреб корисна тим, що визначає серед них ті, що мають бути задоволені першочергово. Множина потреб визначає, що для ефективного управління необхідно їх урахування як мотивації. Недостатність теорії А.Маслоу полягає у відсутності врахування індивідуальних особливостей осіб. Мотивація особистості - окрема галузь психології впливу.

Теорія Мак-Клелланда визначає, що для мотивації потрібні: влада, успіх, причетність.

Влада - необов'язково кар'єризм, але також потяг, потреба до прояву свого впливу, лідерство. **Успіх** - свідчення про зниження ступеня ризику, певна безпека існування. **Причетність** - зацікавленість у компанії, допомозі іншим. Теорія Ф.Герцберга полягає в тому, що модель мотивації, має враховувати гігієнічні фактори /екологія зовнішнього середовища/. вплив географії, психологічного клімату колективу.

Процесуальні теорії мотивації

Теорія очікування. Запропонована В.Врумом і базована на визначенні імовірності досягнення певного стану або цілі. Винагорода призначається тільки і тільки за ефективну роботу.

Теорія справедливості. Люди суб'єктивно визначають співвідношення між винагородою і витратами порівняно з працею інших.

Комплексна модель. Портера - Лоулера поєднує дві попередні, головним їх висновком є той факт, що: "результативна праця приведе до задоволення", а не навпаки - задоволення потреб веде до результативної праці. При цьому враховано принципи причинності наслідків /рис. 3.14/.

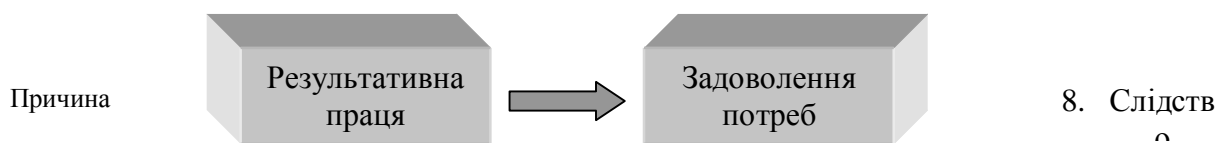


Рис. 3.14. Причинний зв'язок наслідків праці

Мотивація і компенсація. Основне значення у мотивації нижчого рівня має грошова винагорода. Компенсація грошовою винагородою або заробітна плата має три частини, що визначається такою схемою /рис. 3.15/.



Рис. 3.15. Мотивація та компенсація

Інші засоби компенсації, що враховують психологічний вплив на стан особи, повага, імідж також мають свій розподіл.

3.6. Контроль

Контроль за поширеним сприйманням насамперед асоціюється з обмеженням, відсутністю самостійності і свободи особистості. Але ці функції контролю не повні, бо процесом контролю також є встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів, забезпечення змоги корегування у разі необхідності.

Необхідність контролю визначається відразу після формулювання цілей організації як протидії хаосу і невизначеності.

Зменшити невизначеність - означає запобігти виникненню кризових ситуацій /катастроф/. Останнім часом набула значного розвитку теорія катастроф /Р.Уітні/. Одним з головних висновків цієї теорії є обґрунтування "фаталізму". Доведено, що дуже малі локальні зміни можуть призвести до великих глобальних наслідків.

Функція контролю - це така множина дій, що дає змогу визначити проблеми і отримати можливість корегувати їх. Потреба дисципліни під час контролю визначена ще у китайському творі /Ші-Цзін. "Книга змін"/. - "Коли розумна людина бачить в чому вона досягла успіху, вона робить так знову, коли вона бачить свої помилки, то не повторює їх".

Контроль має бути спрямований на підтримку стану успіху, визначення тих напрямків діяльності, що сприяють досягненню успіху.

Головні види контролю /рис. 3.16/.

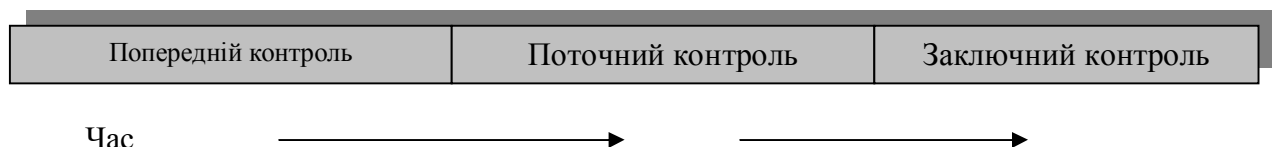


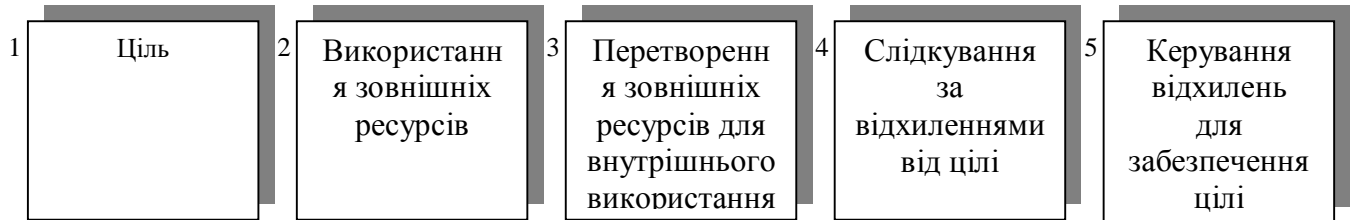
Рис. 3.16. Види контролю параметрів

Попередній контроль вміщує змогу чіткого визначення таких ресурсів: людські /визначення кваліфікації/, матеріальні /якість використовуваних матеріалів/, фінансові /обсяг бюджету, встановлення можливих меж виплат/.

Ці види контролю здійснюються дискретно, у різні моменти часу. Поточний контроль здійснюється завдяки зворотному зв'язку /наприклад, повідомлення начальником про наслідки роботи своїм підлеглим якщо він бачить помилки/. Він особливо корисний, якщо це

відбувається регулярно. Всі живі організми користуються системами зворотного зв'язку при взаємодії з зовнішнім середовищем. Наприклад, підтримка внутрішньої температури тіла людини на рівні 36,6 - наслідок дії складної системи зі зворотнім зв'язком.

Всі системи зворотного зв'язку мають спільні риси /рис. 3.17/.



Інформація

Рис. 3.17. Контроль зі зворотним зв'язком

Заключний контроль потрібен для здобуття інформації, необхідної для планування і встановлення нових цілей.

Процес контролю вміщує три чітко визначених стани /рис.3.18/:

виробка стандартів і критеріїв, порівняння з цими критеріями отриманих результатів; виконання корегуючих дій.



(Оцінка)

Рис. 3.18. Структура контролю

1. Показники результативності організації точно визначають зроблену роботу і дають змогу реально порівняти її з плановою. Система контролю має спрацьовувати лише при підвищенні масштабу достатніх відхилень від встановлюваного рівня. У цьому полягає так званий принцип включення.

Елементи контролю

1. Встановлення стандартів, вимір результатів, передача та поширення інформації.
2. Оцінка інформації про результати, дії.
3. Пошук дії.

Можливі три наслідки цього процесу: не вживати ніяких заходів, усунути відхилення, переглянути стандарт. Існує важлива особливість контролю, часто він впливає негативно на поведінку людей. Класична поведінка орієнтована на контроль: імітація бурхливої діяльності, або мерехтіння перед очима керівництва.

4. ГРУПОВА ДИНАМІКА ТА КЕРІВНИЦТВО

4.1. Групова динаміка

Організація - це соціальна категорія і водночас засіб досягнення цілей. Це місце, де люди будують відносини, взаємодіють ресурси між собою та із зовнішнім середовищем. У кожній організації створюються групи формальні і неформальні, що частково об'єднують інтереси людей. Взаємодія між цими групами і керівництвом істотно впливає на успіх організації з груповою динамікою.

Група - це поєднання не менше ніж двох осіб, які взаємодіють між собою та впливають на зовнішнє середовище. Групи поділяються на формальні і неформальні /рис. 4.1/.

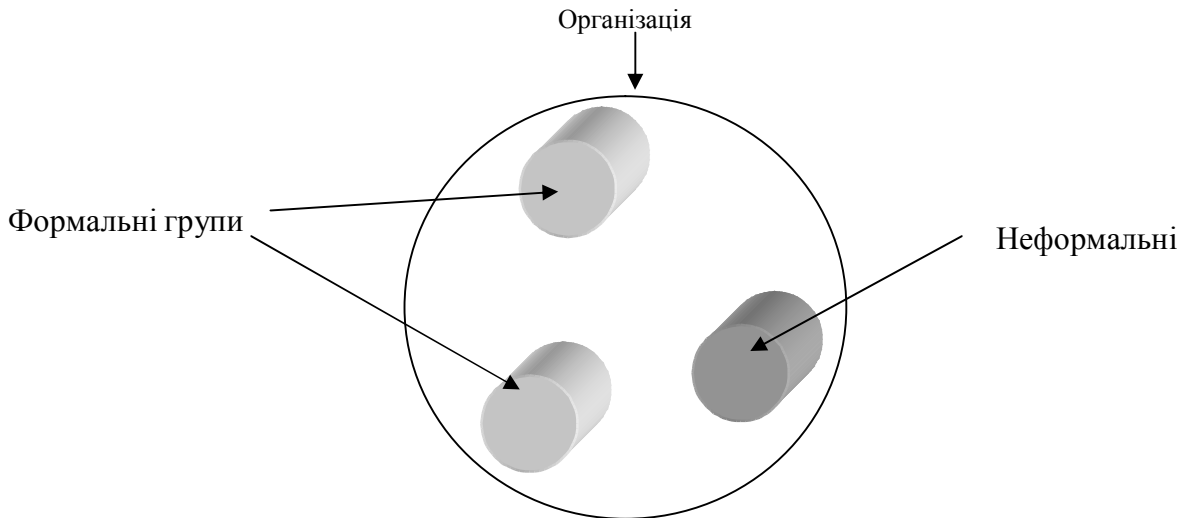


Рис. 4.1. Груповий склад організації

Формальні групи створюються за ініціативи керівництва організації. Існує три головних типи таких груп /рис. 4.2/: група керівництва /командна/; робочі групи /цільові/; комітет.



Рис. 4.2. Формальні групи

Неформальні групи виникають стихійно, спонтанно, завдяки виникненню потреб. Причини виникнення таких груп полягають у забезпеченні таких потреб особистостей:

належність - емоційне відчуття потрібності наслідків праці для підтримки соціальних контактів;

допомога - можливість звернутися за нею до членів неформальної групи;

захист - об'єднання людей підвищує силу їх протидії зовнішнім обставинам;

спілкування - доступ до неформального каналу поширення інформації - чуток;

симпатія - інстинктивний потяг до людей, які виконують подібну роботу.

Комітети створюються для виконання консультативних функцій, прийняття не популярних рішень, обмеження влади.

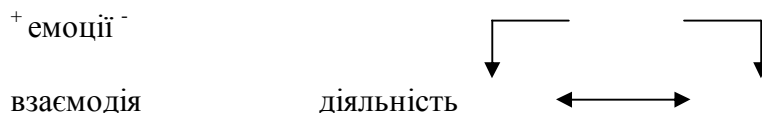
Неформальні групи мають свої характеристики: соціальний контроль - здійснюється за членами неформальної групи згідно з виниклими в цих групах нормами. Інструмент контролю відчуження особи від неформальної організації - має сильний і ефективний вплив, особливо коли людина соціально захищена від неформальної групи;

опір змінам - потреба у запобіганні дій факторів, які впливають на існування неформальної групи;

генерація неформальних лідерів - осіб, які здатні забезпечити існування неформальної групи та досягнення її цілей.

Неформальні групи - середовище виникнення групових емоцій. Модель Хоманса визначає появу групових емоцій як слідство взаємовпливу при діяльності між членами спільноти.

Модель Хоманса (групові емоції)



Формальні і неформальні організації динамічно взаємодіють. Взаємодія між членами групи зумовлює виникнення приємних, конструктивних емоцій і навпаки, - протилежні, негативні, рушійні емоції. Спрямування цих емоцій впливає на ефективність діяльності членів групи. Групові емоції в свою чергу впливають на взаємодію групи з формальною групою і у подальшому на досягнення цілей організації.

Визначення існування неформальних груп та врахування їх впливу на організацію потрібні для раціонального управління.

Існує множина факторів, які впливають на ефективність роботи групи:

розмір - оптимальна кількість /3-9/ чол.; наявність 5 чол., максимум взаємодії;

склад - можливості врахування різних поглядів членів групи; групові норми - система цінностей, які корегують діяльність групи, наприклад: гордість за організацію: досягнення цілей; прибутковість; колективна праця; планування; контроль; професійна підготовка кадрів; інновації або нововведення; відносини із замовником; захист гідності особи;

одностайність - групове єдиномислення /тяготіння до однієї думки/;

колективність - розподіл статусу та ролі членів групи. Значення особи у групі поділяється на цільові ролі та підтримуючі ролі.

Кожна група має життєво необхідну меншість і тривіальну більшість.

4.2. Керівництво: влада і вплив

Ще у 16 ст. Н.Макіавеллі написав працю про владу, де головною тезою було те, що влада і маніпулювання нею - це головні важелі управління державою. Поширена думка, що влада і керівна посада є найдієвішими засобами ефективного управління.

Разом з процесами обміну інформацією, прийняттям рішень, керівництво і лідерство входять до системи управління. Без ефективного керівництва головні функції управління, планування, організація, мотивація і контроль виконати неможливо.

Існує повне розмежування між поняттям керівництва і лідерства, ефективне управління потребує поєднання цих якостей у одній особі.

Керування - це потреба корегувати діяльність окремих осіб для спрямування руху організації до спільної мети.

Лідерство - це здатність впливати на окремі особи і групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення мети.

Вплив - це можливість впливати на поведінку інших. Влада необхідна, але ще недостатня для управління. Нерідко виникають обставини, коли навіть в умовах чіткої визначеності повноважень неможливо спрямувати зусилля підлеглих, у такому разі набувають більшої ваги властивості лідерства.

Для визначення рівня впливу потрібно з'ясувати ступінь залежності, яка пов'язана з особистим відчуттям небезпеки та переляку /рис. 4.3/.

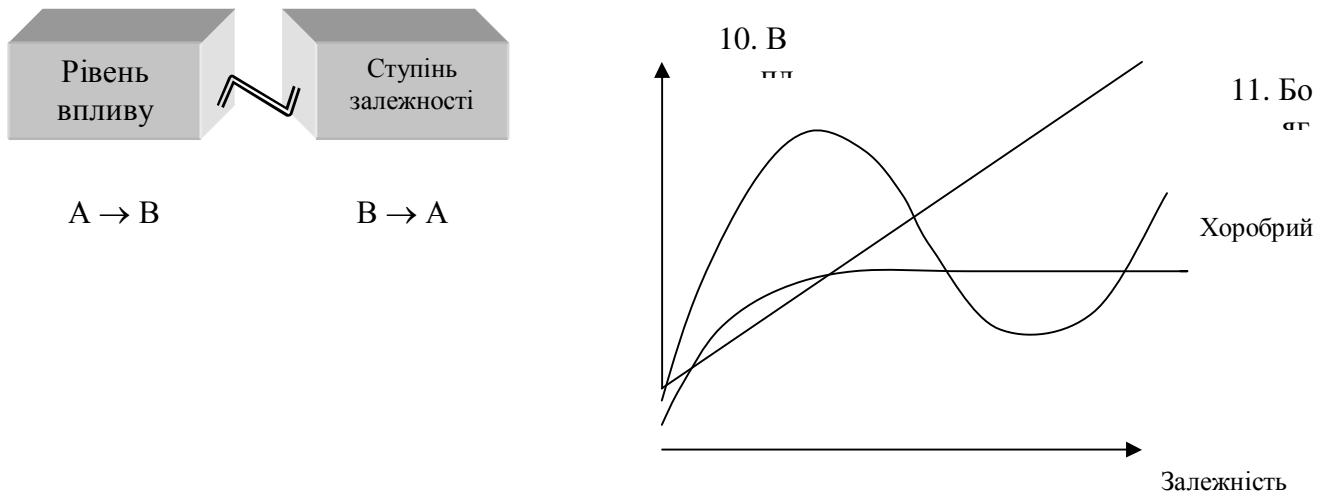


Рис. 4.3. Зв'язок впливу і залежності

Відношення між керівником і підлеглими встановлюється на підставі балансу, влади і залежності, керівники у певних обставинах майже повністю залежать від підлеглих /рис. 4.4/, особливо це стосується талановитих осіб: вчених, митців, артистів, спортсменів.

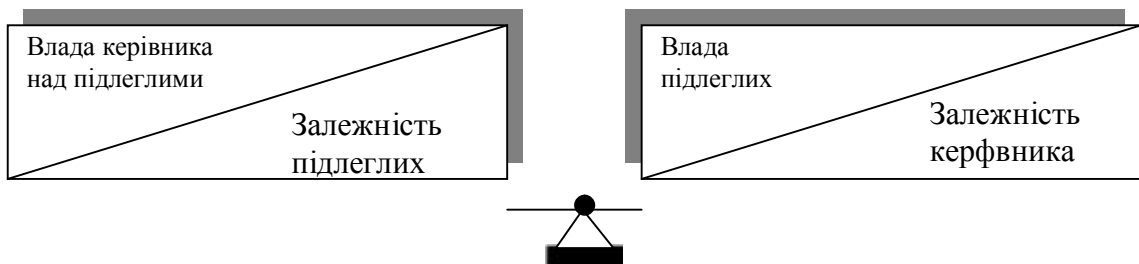


Рис. 4.4. Форми влади і впливу

Для отримання влади слід контролювати потреби виконавців, що створює залежність і умови впливу.

За визначенням А.Маслоу головні потреби такі: фізіологічні, захист, соціальні потреби поваги, самовиразу та захисту, творчості.

Модель впливу керівника на підлеглих /рис. 4.5/.

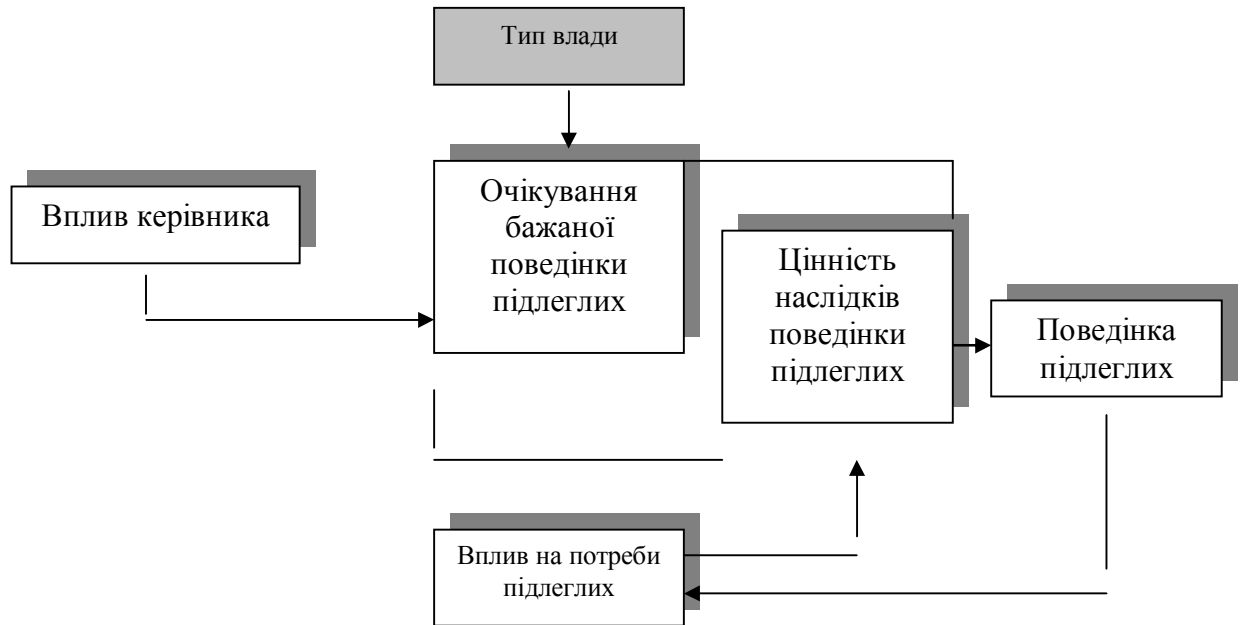


Рис. 4.5. Модель впливу керівника на поведінку підлеглих

Влада має такі форми:
 влада заснована на примушенні, вплив через страх /обмеження задоволення потреб/;
 влада, основана на винагороді /змога задоволення потреб/, експертна влада /виконавець вірить, що влада має доступ до спеціальної інформації чи знань, вплив через свідому віру/;
 еталонна влада /влада прикладу, підлеглому подобаються якості керівника і він наслідує його приклад, тобто вплив прикладом, харизмою/;
 законна влада /підлеглий вірить, що керівник має право давати розпорядження, в його обов'язок підкорятися, вплив за традицією/;

Ознаки харизмічного лідера визначаються енергетичним обміном між керівником та підлеглим у різних галузях впливу.

Харизма - множина особистих якостей лідера: обмін енергією; впливова зовнішність, незалежність характеру; добрі риторичні якості, потреба у захопленні особистістю; впевненість. Для сучасного керування характерна ознака, за якої здібності виконавця поступово піднімаються до рівня здібностей керівника /рис. 4.6/. Завдяки цим обставинам виникає потреба у відвертому співробітництві керівника та виконавця.

Здібності:

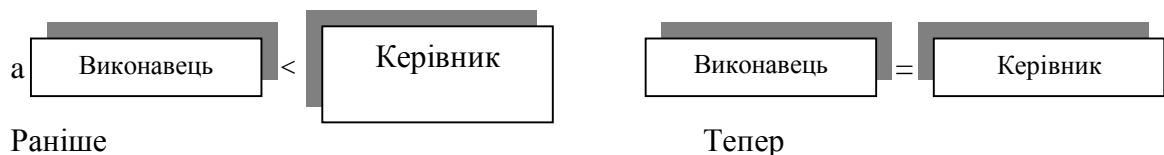


Рис. 4.6. Рівні здібностей

Існують дві форми впливу, які можуть стимулювати до активного співробітництва: переконання, участь в управлінні.

Переконання - одна з ефективних засобів впливу і формування точки зору. На відміну від традиційних засобів влади переконання забезпечує зворотний зв'язок між керівником і підлеглим. Вплив засобом переконання має демократичніший відтінок, ніж авторитарний,

характерний для традиційних засобів впливу. Ефективність впливу засобами переконання: точне визначення потреб слухача;

розмову бажано починати з думки, яка приємна слухачеві;

створення образу з великою довірою і надійністю; побажання трішки більшого, а ніж дійсно потрібно; орієнтування на інтерес слухача, а не на особистий; прагнення висловити свої аргументи останнім, бо остання інформація найвпливовіша.

Слабкою стороною впливу через переконання є повільний вплив, невизначеність.

Вплив засобами участі в управлінні базується на визначенні влади і здібностей виконавця. Керівник не переконує виконавця, а допомагає /"не заважає"/ виконавцю у досягненні спільної мети організації, наприклад, підвищення рівня прибутку, іміджу або впливу.

4.3. Лідерство: стиль ситуація

Лідерство визначається як здібність впливу на осіб та групи людей для стимулювання до праці.

Особистісна теорія лідерства визначає множину якостей, які мінімально потрібні для здійснення лідерства: рівень інтелекту і знань, вражаюча зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальна та економічна освіта, високий рівень впевненості в собі. Численні дослідження свідчать про те, що в дійсності такої множини якостей не існує, завдяки цьому тезису виникла уява, що ефективність керівництва має ситуаційний характер.

Відповідно теоріям існує два підходи до лідерства: поведінковий і ситуаційний. Згідно з поведінковим підходом ефективності лідерства визначається значною мірою його поведінкою у відносинах з підлеглими. Така поведінка характеризує стиль керівництва.

Сучасна теорія лідерства зумовила ситуаційний підхід, коли оптимальний стиль лідерської поведінки змінювався залежно від ситуації. Ця теорія зазначає, що керівництво потребує адаптації поведінки до конкретної ситуації. Поведінковий підхід до лідерства. Стиль керівництва - це звична манера поведінки відносно до

підлеглих для здійснення впливу.

Автократичний лідер /керівник, зосереджений на роботі/ належить до людей, які вважають, що підлеглі люди: не люблять працювати;

унікають відповідальності, бажаючи щоб ним керували;

більш за все сподіваються на захист;

потребують примусу, контролю та загрози покарання. Риси демократичного лідера /керівник зосереджений більше на людях/ такі:

праця - натуральний природний процес;

бере на себе всю відповідальність, вважає що виконавці здатні свідомо користуватися відповідальністю самоуправлінням і контролем;

залучає виконавців до глобальних цілей, використовує функцію винагороди;

здатний до творчості, вважає що інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково.

Ознаки ліберального лідера:

свобода підлеглих у визначенні цілей і контролю за роботою;

відповідальність на виконавцях;

невизначеність мотивацій;

повага до творчих досягнень і шана їм.

Стилі лідерства /рис. 4.7/ визначають, у якій галузі більша здібність впливу керівника на роботу або на підлеглих людей.

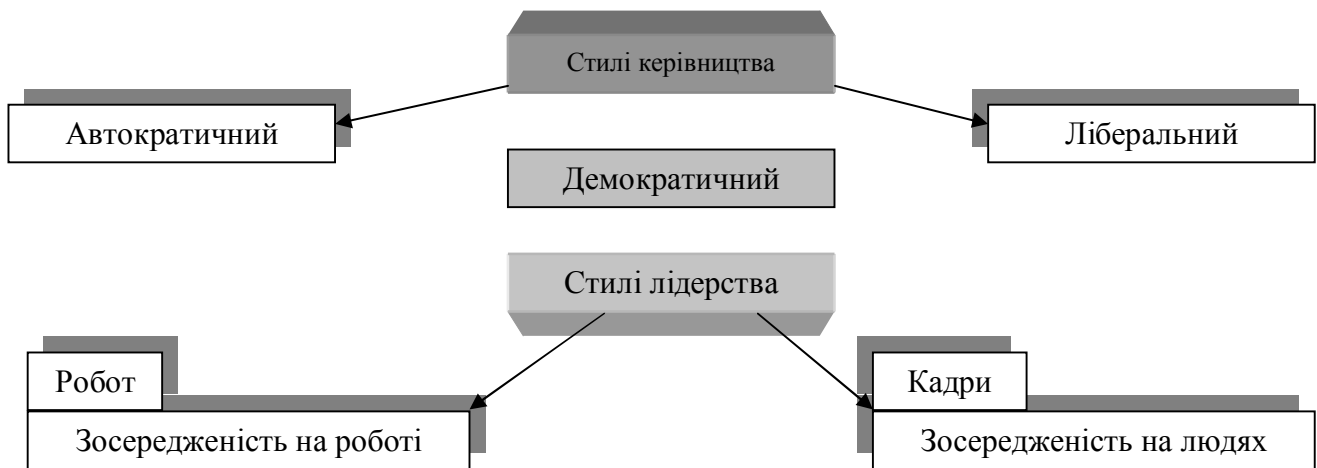


Рис. 4.7. Стилі керівництва і лідерства

У дослідженні Лайкарта визначені чотири головних системи лідерства: експлуататорсько-авторитарна; доброзичливо-авторитарна; консультативно-демократична; психологічно-співчувальна.

Між задоволенням і продуктивністю праці існують причинні відносини /рис. 4.8/.

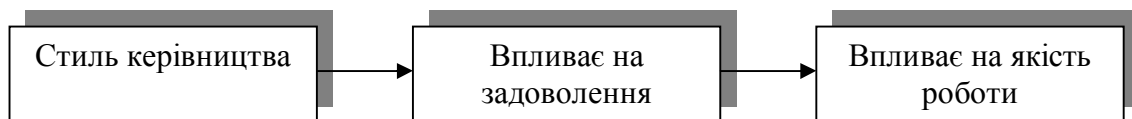


Рис. 4.8. Керівництво як послідовність впливу на задоволення і якість роботи

Ситуаційна модель керівництва Херсі, Бланшара базована на врахуванні "життєвого циклу", як здібності осіб і груп нести відповідальність за поведінку, прийняття рішень, прагнути досягнення цілі, здобуття освіти і досвіду.

Ситуаційний підхід до лідерства, відзначений у цій моделі, має яскравий коливальний образ. Таким чином, в умовах швидкої зміни ситуації, поведінка лідера має коливатись між переважним значенням: делегування, участі, продажу, наказу /рис. 4.9/.

Стиль керівництва

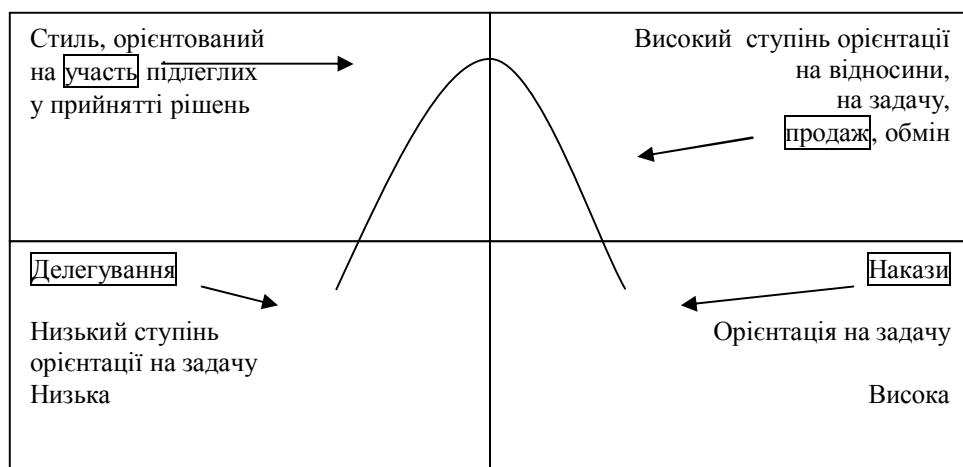


Рис. 4.9. Стилі керівництва і поведінка, ситуаційна модель Херсі і Бланшара

Ситуаційний підхід до лідерства виявляє декілька засобів підвищення ефективності керівництва:

переформування груп для досягнення психологічної сумісності з особистістю керівника; зміна: перепроєктування задач; модифікація посадових повноважень.

Англійський термін manage має визначення: 1. управляти, завідувати; 2.справлятися, вміти користуватися, вихитрувати. Термін manager означає: 1. керівник, завідуючий, управляючий; 2. Хазяїн Отже, коротко management можна визначити як вдале організаційне управління або хазяйнування.

Ситуаційний підхід у лідерстві вміщує наприклад багатозначність визначення поширених термінів: management 1)управління, керівництво, організація, координація; 2) адміністрація, дирекція; manager 1) керівник, керуючий директор, управитель; 2)відповідальний завідуючий, адміністратор; 3)спеціаліст з вирішення проблем, або програмування систем управління.

4.4. Керування конфліктами, змінами і стресами

Діяльність організації пов'язана з відносинами між людьми. Ці відносини не завжди гармонійні і збалансовані. Якщо з'являються протилежні інтереси, то відносини трансформуються у конфлікт.

Конфлікт - це такий стан відносин, коли відсутня або навіть неможлива згода між сторонами. Конфлікти можуть бути функціональними і дисфункціональними, вести до підвищення або зниження групового співробітництва і таким чином вести до зниження особистого задоволення і ефективності організації. Вплив конфлікту залежить від того наскільки він керований.

Внутрішній або особистий конфлікт пов'язаний з протиріччями між вимогами обставин і бажанням особистості /рис. 4.11/.

Типи конфліктів

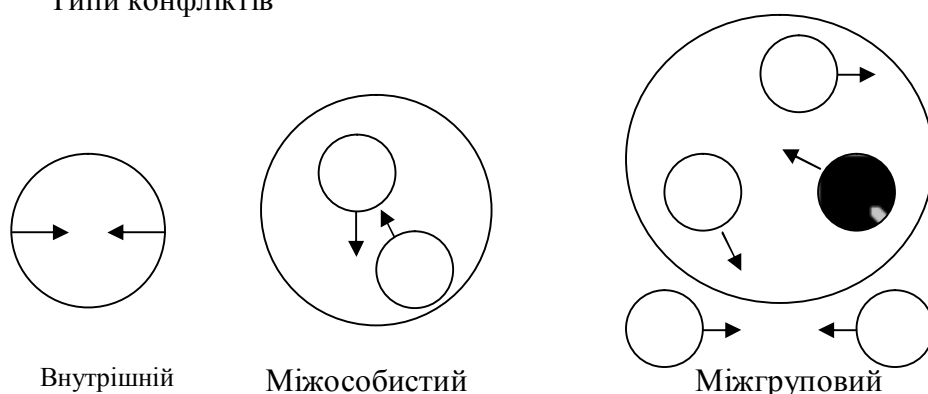


Рис. 4.11. Типи конфліктів

Міжособистісний конфлікт виникає в організації у зв'язку з боротьбою керівників, груп за розподіл ресурсів, робочої сили, фінансування, затвердження спільних проектних рішень. Конфлікти також виникають на підставі психічної несумісності, протилежних рис характеру особистостей.

Міжгруповий конфлікт виникає на підставі розподілу інтересів формальних і неформальних груп, між лінійними і штабними керівниками. Поширений також конфлікт між виробництвами, орієнтованими на зменшення затрат, і маркетингом - збутом, орієнтованим на покупця.

Конфлікт між особистістю і організацією виникає при неповному збігу цілей особистості і організації /рис. 4.12/.

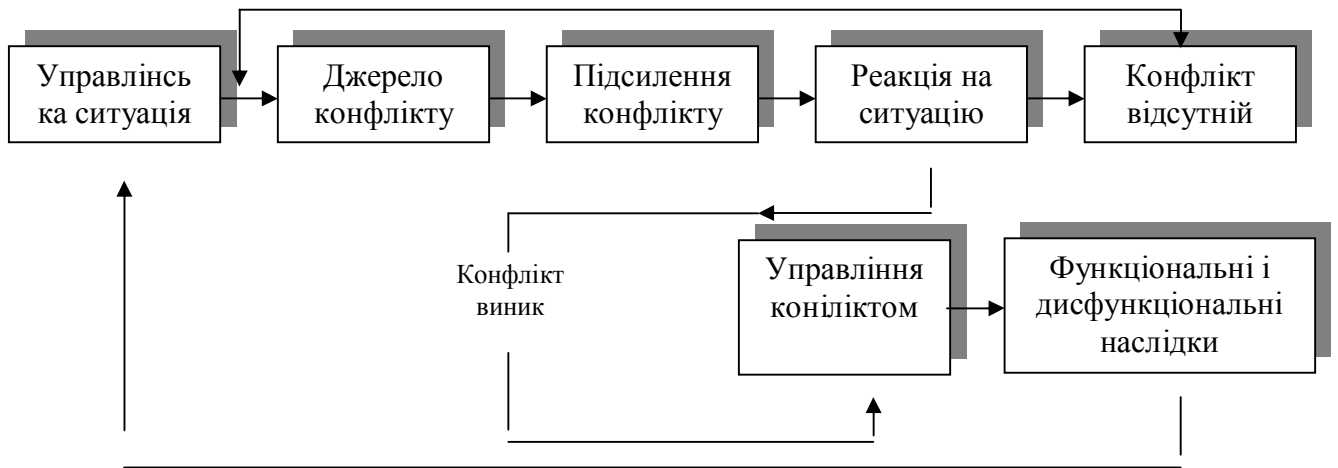


Рис. 4.12. Модель процесу конфлікту

Конфлікти виникають на підставі різних причин: розподіл ресурсів; взаємозалежність задач, різниця в цілях; різниця у манері поведінки і життєвому досвіді; незадовільні комунікації.

Управління конфліктною ситуацією. Існують два види керування конфліктною ситуацією: структурні та міжособистісні.

В основу структурних методів покладено:

- роз'яснення вимог до роботи;
- впровадження координаційних та інтеграційних механізмів;
- загальноорганізаційні, комплексні цілі;
- поліпшення структури системи винагород;

Міжособистісні методи подолання конфліктів;

- унікнення, свідомий вихід з конфліктних обставин;
- згладжування, поведінка, спрямована на запобігання виникнення конфліктних ситуацій;
- примушення, стиль спрямування, що примушує прийняти певну точку зору будь-якою ціною. Ознака авторитетного стилю керівництва;
- компроміс, часткове прийняття точки зору іншої сторони. вирішення проблеми, максимальний всебічний аналіз проблеми, пошук умов, обставин, що взаємно влаштовуються, обмін, торгівля, використання рольових функцій.

Конфлікти між особистостями вирішують за схемою рис. 4.13.

Методика вирішення конфлікту засобом вирішення проблем:

- визначити проблему не в категоріях рішень, а в категоріях цілей;
- коли проблема визначена, потрібно знайти рішення, які влаштовують обидві сторони;
- створити атмосферу довіри, підвищуючи взаємний вплив і обмін інформацією, уникаючи антипатію, гнів та погрози.

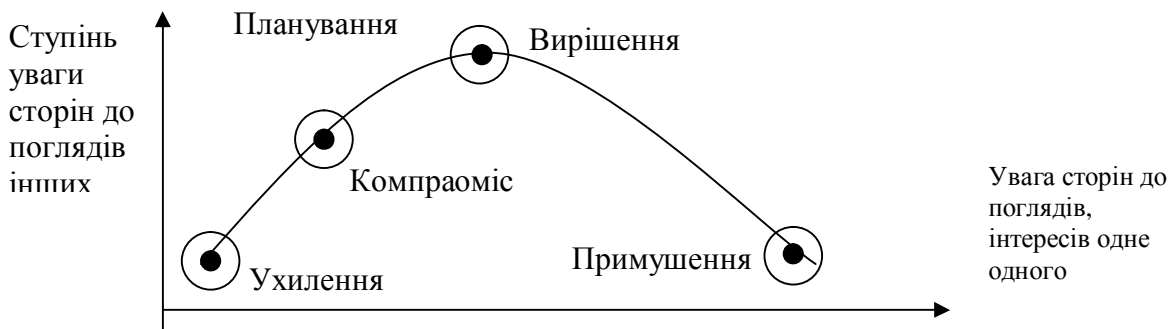


Рис. 4.13. Стили вирішення конфліктів між особистостями

Оперативний відгук організації на зміну обставин потребує управління змінами з уникненням конфліктних ситуацій. Відповідна послідовність дій вміщує: тиск і потребу змін, посередництво та переорієнтацію уваги, діагностику і пошук, виявлення нових рішень, експеримент, аргументовану мотивацію змін, згоду.

Стрес-стан особи з фізіологічним і психологічним перенавантаженням, що ведуть до зниження працездатності, можливості приймати рішення.

Теорія стресу розроблена Г.Сельє. Стрес-це неспецифічний відгук організму на будь-яку пред'явлену до нього вимогу. Теоретична модель взаємодії між стресом і життєвим досвідом запропонована Л.Леві /рис. 4.14 /.



Рис. 4.14. Визначення стресу досвідом

Стресу неможливо і недоцільно запобігати тому, що повна свобода від стресу і смерть.

Стреси пов'язані з організаційними та особистими факторами.

Організаційні фактори: робочі перенавантаження, конфлікт обов'язків або протилежні вимоги, незацікавленість роботою. Особисті фактори (стреси),пов'язані з життєвими негараздами.

Управління стресовими ситуаціями містить такі дії:

чітке визначення пріоритетів і тривалості виконання завдань (насамперед головне),гармонійні стосунки з керівництвом;

контроль і запобігання невизначеності ситуації, збудження зацікавленості до праці, відпочинок, неперіодична зміна роботи і обставин.

5.ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

5.1.Управління трудовими ресурсами

Успіх організації забезпечують особистості - ресурс виконавців або трудові ресурси. Тому планування потреби, набір, відбір кращих, а також підвищення кваліфікації існуючих, створення та розвиток виконавських управлінських кадрів-є важливою стороною діяльності організації. Комплекс цих заходів відповідає управлінню трудовими ресурсами.

Управління трудовими ресурсами складається з формування, розвитку та покращення якості.

1.Формування трудових ресурсів вміщує такі етапи:

планування ресурсів (оцінка наявних ресурсів, визначення потреб, розробка програми майбутніх потреб);

врахування юридичних норм (узгодження з вимогами існуючого законодавства);

аналіз змісту роботи. На підставі такого аналізу визначаються дії і навички, потрібні в роботі. Відповідно до них складається посадова інструкція-перелік головних обов'язків, потрібних знань, навичок та прав робітників.

Набір-створення необхідного резерву кандидатів. **Відбір кадрів** – виявлення найдостойніших кандидатів.

Іспити – виконуються у формі демонстрації трудових навиків або оцінки розумових та психологічних якостей. Вони вміщують рівень інтелекту, зацікавленість, енергійність, відвертість, впевненість у собі, емоційну стійкість, увагу до деталей.

Центри оцінки вперше були створені у часи другої світової війни для відбору та оцінки агентів секретних служб.

Методи оцінки:

штучне утворення конфлікту, де кандидат ставився в умови прийняття рішень, виконання функції керівника;

імітація зборів, кандидат головує;

усні доповіді груп слухачів – виконання заданої ролі, психологічні тести, тести на рівень інтелекту, офіційні інтерв'ю, генерація впливу.

Співбесіди – одна з найпоширеніших форм. У відповідальних випадках при виборі значних керівників вони мають пройти декілька співбесід. Недоліки співбесід мають емоційний і психологічний характер, чого для об'єктивності слід уникати;

тенденція прийняття рішення на підставі першого враження;

порівняння з попереднім кандидатом;

краще оцінюється той кандидат, у якого відповідний зовнішній вигляд, соціальний стан і манери, які нагадують екзаменатора (ефект подібності).

Визначення заробітної плати складається з грошової винагороди та допоміжних пільг, оплачені відпуски, оплата бюлетенів, страхування здоров'я та життя, пенсійне забезпечення.

2. Розвиток трудових ресурсів. Він забезпечує підвищення продуктивності праці шляхом цілеспрямованого впливу на розвиток трудових якостей людей. Він складається з професійної орієнтації, адаптації в колективі, оцінки виробничої діяльності, системи винагород, професійної підготовки, освіти, просування по службі. Оцінка наслідків виробничої діяльності спрямована на досягнення трьох цілей: адміністративної, інформаційної, мотиваційної.

Адміністративні функції містять підвищення по службі, пониження, перехід на іншу роботу, прийняття трудової угоди.

Інформаційні функції потрібні для встановлення зворотного зв'язку, інформування людей про наслідки їх роботи.

Мотиваційні функції полягають в об'єктивному виділенні кращих робітників і заохочення їх до праці.

3. Підвищення якості трудового життя. Воно спрямоване на забезпечення задоволення наслідками праці. Високий рівень якості трудового життя характеризується такими ознаками:

робота має бути цікавою;

робітники отримують справедливу винагороду і визнання своєї праці;

робоче середовище має бути чистим, з низьким рівнем шуму і якісним освітленням;

нагляд керівництва – мінімальним, але здійснюється завжди, коли це потрібно;

робітники беруть участь у прийнятті рішень стосовно їх праці;

забезпечується гарантія роботи, розвиток дружніх взаємовідносин з колегами;

гарантовані засоби побутового і медичного обслуговування.

Поліпшення організації праці

Розвиток промисловості зумовлює поліпшення економічної незалежності виробництва. Звідси з'являється потреба у розширенні обсягу та змісту роботи для забезпечення вищих потреб особистості, зацікавленість, самоствердження, розвиток особистості.

Згідно з теорією Хекмана, Олдхема існують три ознаки психологічного стану, які визначають задоволення людини своєю працею і мотивацією.

1. **Сприймання важливості праці.** Це показник, що характеризує ступінь, з яким людина визначає цінність і важливість праці.

2. **Почуття відповідальності** – ступінь того, наскільки людина відчуває себе відповідальною за наслідки своєї праці.

3. **Знання результатів.**

Ступінь розширення людиною ефективності і якості праці показаний на рис. 5.1.

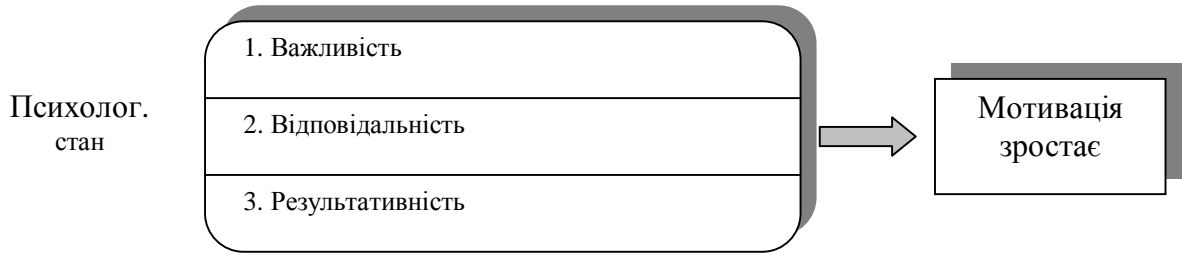


Рис. 5.1. Вплив психологічного стану на рівень мотивації

Забезпечення того психологічного стану дає можливість підвищити мотивацію праці не за винагороду, а за рахунок самої праці. Це приведе до підвищення якості, задоволеності працею, зменшення витрати часу і плинності кадрів.

5.2. Управління виробництвом: створення операційної системи

Організації потрібно здійснювати планування виробничих організацій відповідно до загальної стратегії, щоб забезпечити постійну конкурентноздатність своєї продукції та послуг.

Системний підхід до управління операціями полягає у застосуванні уявлень про операційну систему.

Операційна функція або виробнича функція містить множину дій, які приводять до випуску товарів або послуг у зовнішнє середовище. Різниця між організаціями полягає насамперед у складі операційної функції (рис. 5.2.) .

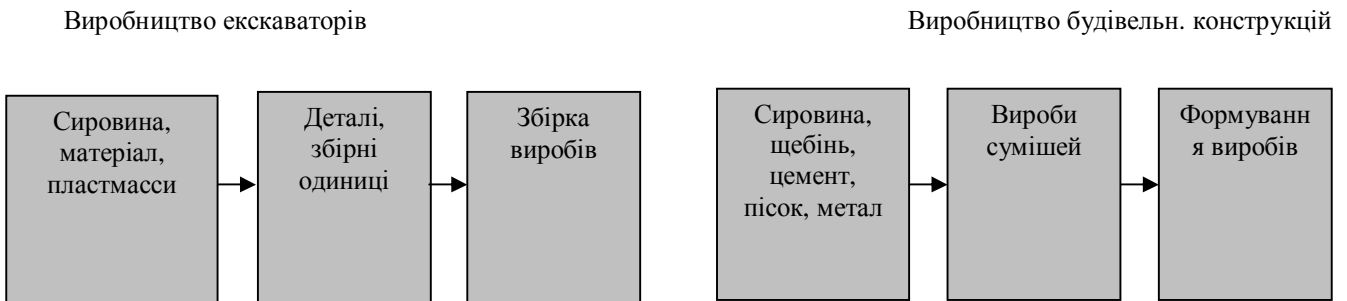
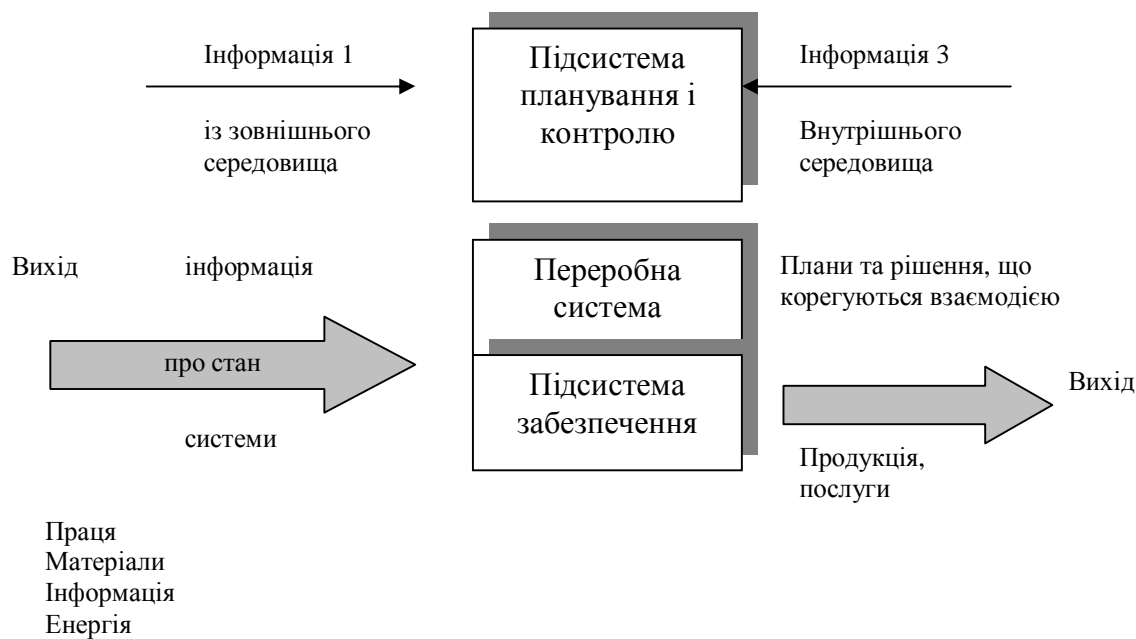


Рис. 5.2. Приклади операційних функцій

Операційна система складається з трьох підсистем планування, контролю, переробної та забезпечення (рис.5.3.) .



5.3. Організація як оперативна система

Переробна система виконує виробництво, пов'язане з перетворенням вхідних величин у вихідні.

На прикладі виробництва будівельної техніки переробна система містить металообробку, зварювання, збирання.

Підсистема забезпечення забезпечує функціонування виробництва. До неї входять інструментальна служба, служба постачання сировини, енергії та комплектуючих деталей і вузлів, ремонтно-експлуатаційна служба, громадське харчування.

Функції переробної і забезпечуючої системи пов'язані, наприклад, друк, видавництво забезпечуючи існування навчального процесу є забезпечуюча система в університеті, але вона стає переробною системою у видавництві.

Підсистема планування і контролю існує як система отримання і переробки інформації із зовнішнього і внутрішнього середовищ і прийняття рішень з підтримки і розвитку діяльності організації.

Обов'язки менеджерів щодо операційного управління може поділити на три основні групи.

1. Розробка і організація загальної стратегії і напрямку операційних дій організації.
2. Розробка і впровадження операційної системи, що вміщує розробку виробничого процесу - розташування виробничих потужностей, проектування якості продукції підприємства, введення стандартів і норм на виконання робіт.
3. Планування і контроль поточного функціонування системи.

$$P = T / R \quad \text{Продуктивність} = \frac{\text{Кількість виготовленого товару}}{\text{Кількість використаних ресурсів}}$$

Продуктивність у такому визначенні є передаточною функцією, або оператором, який перетворює ресурси на вході у товар на виході, $T = PR$.

$$\text{Ефективність операцій} = \frac{\text{Ринкова вартість товару (вартість виходів)}}{\text{Затрати організації на виробництво (вартість входів)}}$$

Класифікація операційних систем.

| Тип переробної системи | Характер продукції | |
|------------------------|---|--|
| | Продукція | Послуги |
| Проектна | Будівельний підрядчик Письменник | Лікар-терапевт Маляр |
| Малосерійна | Типографія Столярний цех | Клінічна лікарня Авторемонтна майстерня |
| Масове виробництво | Автозбиральний завод Швейне підприємство | Аеропорт Миття машин |
| Неперервний процес | Нафтопереробка | Радіомовлення Телебачення |

Операційна функція організації пов'язана з іншими функціями.

Пов'язаність функцій створює умови для виникнення та подолання конфліктів (рис.5.4.).

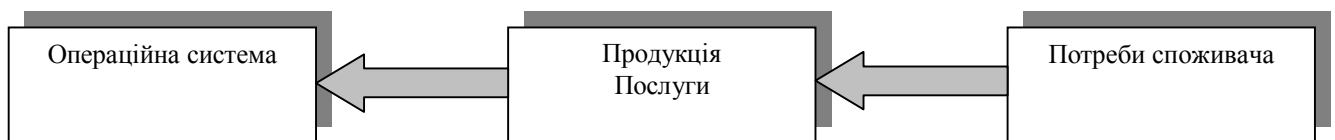


Рис. 5.4. Функція операційної системи як засіб подолання конфлікту потреб виробництва і споживачів

Інженерна функція забезпечує проектування нових видів продукції, виробничих потужностей і процесів.

Маркетинг забезпечує надійний прогноз попиту і реальні замовлення. Термін “маркетинг” утворений поєднанням двох англійських слів і визначається, як оволодіння ринком.

Фінансова функція забезпечує пропозицію капіталу у потрібний час і у потрібних розмірах.

Функція трудових ресурсів відповідає за вербування, відбір і навчання кадрів.

Конкурентоспроможність продукції забезпечується вираженням компетентності.

Існує множина засобів забезпечення конкурентоздатності продукції: лідерство за мінімум затрат; технічна характеристика продукції; надійність виробу; міцність виробу; швидкість доставки; гарантований час доставки; індивідуалізація виробів за вимогами замовника; впровадження продукції на ринок; гнучка зміна об'єму продукції.

Етапи проектування операційної системи: проектування виробів; проектування процесів виробництва; визначення виробничих потужностей; місце розташування (безперервна або поточна структура); проектування підприємства: лінійної, безперервної або поточної структури, з фіксованим позиційним плануванням; проектування операцій.

Проектування виробів вміщує відносне визначення важливості множини критеріїв: вартість; економічність експлуатації; якість; елементи розкоші; надійність; простота обслуговування; універсальність використання; розміри; потужність; міцність; безпечність експлуатації.

Проектування процесів виробництва вміщує такі характеристики: виробнича потужність; економічна ефективність; гнучкість; продуктивність; надійність; ремонтпридатність; стандартизація; безпека; екологічні вимоги; задоволення життєвих потреб.

Забезпечення потрібних характеристик процесу потребує вибору варіантів у таких галузях.

1. Тип переробної системи (проектна система, малосерійне виробництво, масове виробництво, безперервний процес) .
2. Власне виробництво, придбання комплектуючих.
3. Методи переробки.
4. Ступінь механізації і автоматизації.
5. Ступінь спеціалізації праці.

Сучасний рівень розвитку виробничих систем полягає у всебічному застосуванні комп'ютерних технологій та засобів на різних рівнях. Наприклад, значного поширення набувають такі виробничі системи.

САПР – система автоматизованого проектування.

АСУВ – автоматизована система управління виробництвом.

Роботи – програмовані засоби маніпулювання матеріалами, робочими інструментами, деталями.

ГВС – гнучкі виробничі системи, які здійснюють швидку переорієнтацію на нові вироби, які випускаються невеликими партіями. Такі системи вперше впроваджені в Японії.

5.4. Управління виробництвом: функціонування операційної системи.

Оперативне управління виробництвом побудоване на використанні принципу зворотного зв'язку.

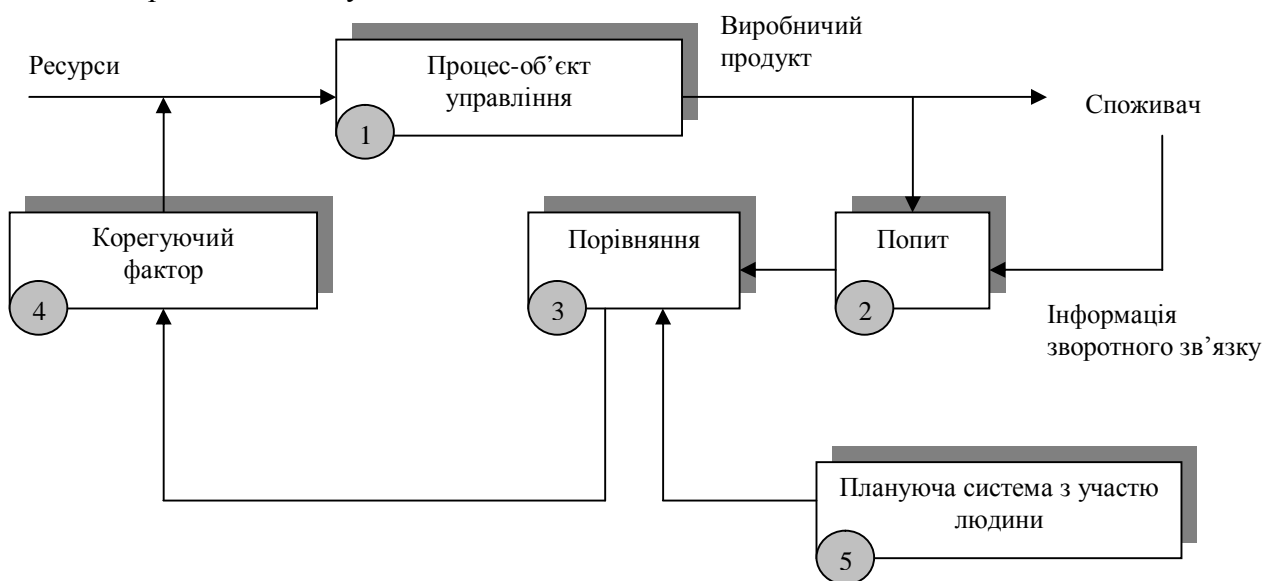


Рис. 5.5. Управління виробництвом із зворотнім зв'язком

Принципи управління зі зворотним зв'язком реалізуються на підставі таких умов.

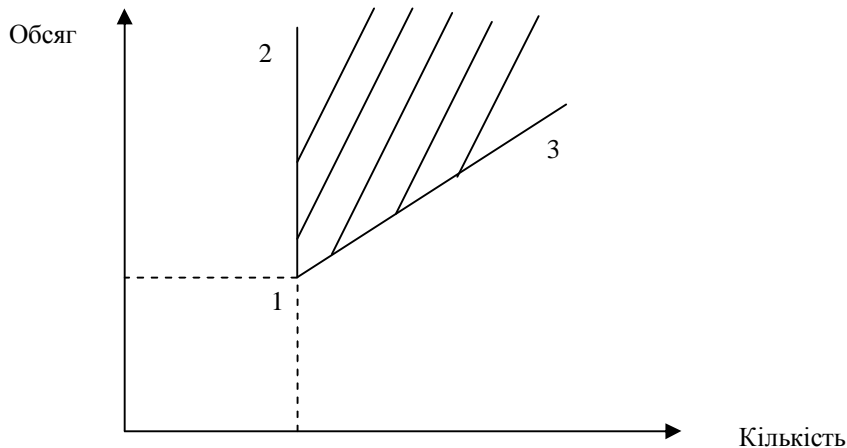
1. Керований процес має ретельно визначений головний параметр, що істотно впливає на конкретну ситуацію.
2. Зворотний зв'язок (контроль попиту товарів) .
3. Порівняння
4. Корегуючий фактор – засоби впливу на використання ресурсів у випадку потреби.

Плануюча система здійснює узгодження з умовами стратегічного планування на підставі порівняння з нормами продуктивності і ефективності контролюваного процесу.

Планування випуску продукції спрямоване на прийняття рішень про експлуатацію операційної системи з урахуванням динамічної зміни загального попиту. Агрегований план випуску продукції розроблюється на окремий період і визначає: потрібний обсяг виробництва у даний період; кількість використаних ресурсів (матеріалів, робітників).

Головні стратегії планування обсягу виробництва:

1. Постійний обсяг виробництва з постійною кількістю працівників.
2. Змінний обсяг виробництва при постійній кількості виробників.
3. Змінний обсяг виробництва при змінній кількості виробників.



Управління запасами.

Утворення запасів потрібно для досягнення стабільності виробництва при змінюваному забезпеченні ресурсами.

Існують три головних типи запасів – це запаси (рис.5.6.) первинних матеріалів, сировини, комплектуючих деталей і виробів; незакінченого виробництва; готової продукції.

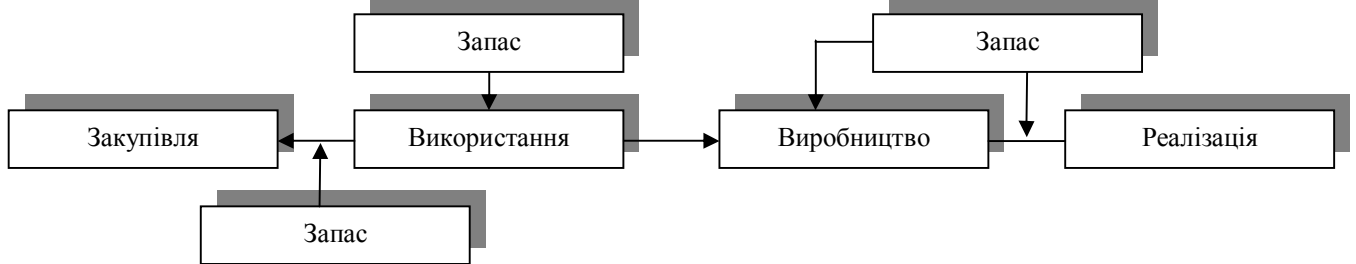


Рис. 5.6. Управління запасами

Попит на запаси буває залежним і незалежним. Залежний попит виникає, якщо ресурси потрібні безпосередньо для випуску виробів, використовує матеріали та комплектуючі. Незалежний попит виникає на більшості готових виробів, він не пов'язаний з їх виробництвом.

Управління запасами з незалежним попитом здійснюється за ознаками: фіксованої кількості та фіксованого часу. Зменшення витрат на розміщення запасів привело до системи «точно» і «своєчасно», яка характерна для японського стилю виробництва, великої вартості виробничих площ.

Оперативне управління виробництвом.

Оперативне управління виробництвом вміщує: календарне планування, диспетчеризацію виробництва, рознарядку робіт і контроль строків виконання.

В оперативному управлінні визначається обсяг партії виготовленої продукції, видача нарядів на виконання робіт, розміщення замовлень на матеріали, контроль термінів виконання та завершення робіт.

Обліково-плановий графік Ганта застосовується, як інструмент оперативного управління виробництвом. Це матричне уявлення функціонування кількох робочих місць протягом тижня з відзначенням тривалості часу роботи, профілактики, простоїв.

Управління проектами. **Проект** – це множина задач, пов’язаних з досягненням планової, але унікальної мети. Управління проектом має три аспекти: строки, витрати, якість результату. Загальний принцип управління проектами полягає в тому, що головним показником є управління строками, тривалістю виконання робіт. Успіх у цьому показнику забезпечує успіх стосовно інших показників. Тому головні методи управління проектами базовані на календарному плануванні та контролі за дотриманням календарного графіку.

Методи управління проектами поєднують методи критичного шляху (мінімізація зупинок обладнання при модернізації виробництва).Методи впроваджені у фірмі “Дюпон”

(метод оцінки і перегляду планів) також у військових замовленнях при створенні ракетної системи “Поляріс” фірмою “Локхід”. Ці методи схожі і мають узагальнену назву методів сітьового планування і управління.

Планування робіт за методом критичного шляху має чотири головних етапи:

Визначення цілей і обмежень проекту. Вони пов’язані з тривалістю, якістю, наявністю виробничих ресурсів:

тривалість операцій;

сітьовий графік робіт поєднує визначення черговості операцій і можливості проведення деяких операцій паралельно або послідовно.

Сітьовий графік показано на рис. 5.7.;

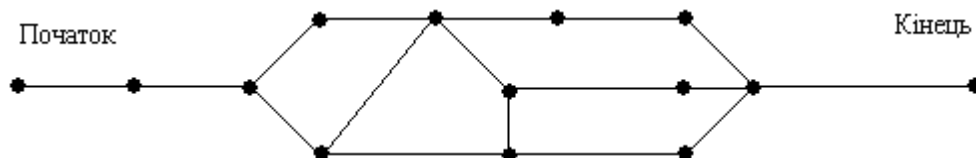


Рис. 5.7. Сітьове планування

календарний сітьовий графік будується на підставі визначення тривалості операцій;

критичний шлях проекту – це найтриваліша послідовність операцій. Для зменшення тривалості проекту потрібно зменшити довжини критичного шляху.

Резерв часу – це різниця між максимально і мінімально можливою тривалістю операцій. Резерв часу має зміст лише у тих операціях, що не лежать на критичному шляху, забезпечує гнучкість календарного планування. Раніше сітьове планування застосовувалось головним чином, для великих проектів. Нині з розвитком персональних комп’ютерів сітьові методи дуже поширені і програмно забезпечені навіть у разі проектів малого обсягу.

Забезпечення якості. Якість – ці відносний термін, але має три аспекти: якість відповідності технічним умовам; якість конструкції; функціональна якість, вимоги (рис. 5.8.).

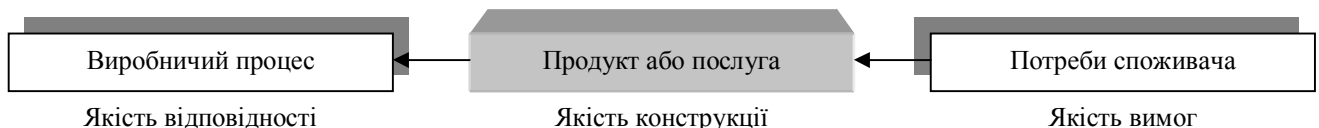


Рис. 5.8. Ланцюг якості

Існують дві тенденції контролю якості – американська і японська. У першому разі контроль якості забезпечується окремою службою, відділом технічного контролю, а у другому – самими працівниками (рис. 5.8.).

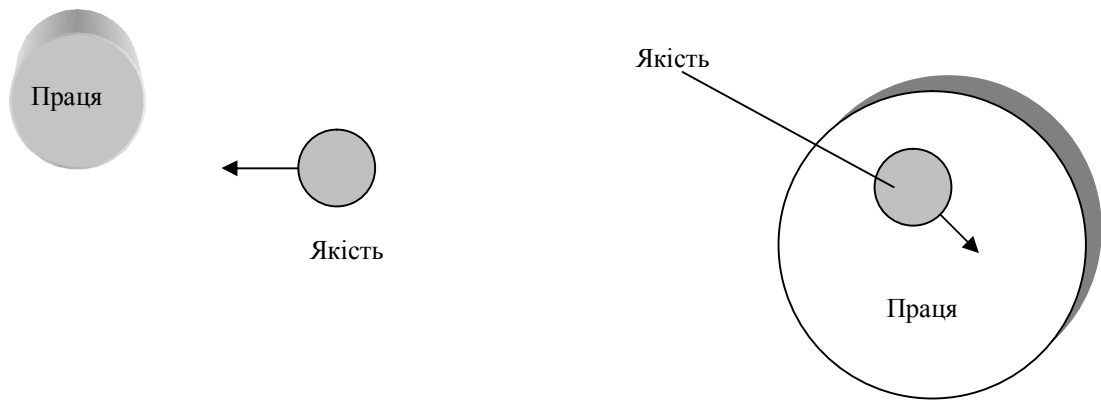


Рис. 5.9. Зв'язок праці і якості

Два види контролю якості, базовані на різних психологічних аспектах відношення до праці. У першому разі відповідальність обмежена засобами технічного контролю, а в інших – кваліфікаційними вимогами безпосереднього виконавця.

Контроль якості базується на аналізі статистичних даних для вилучення ймовірної зміни якості продукції. Найпоширенішим є вибірковий контроль:

контроль якості на базі статистики (метод Демінга) ;

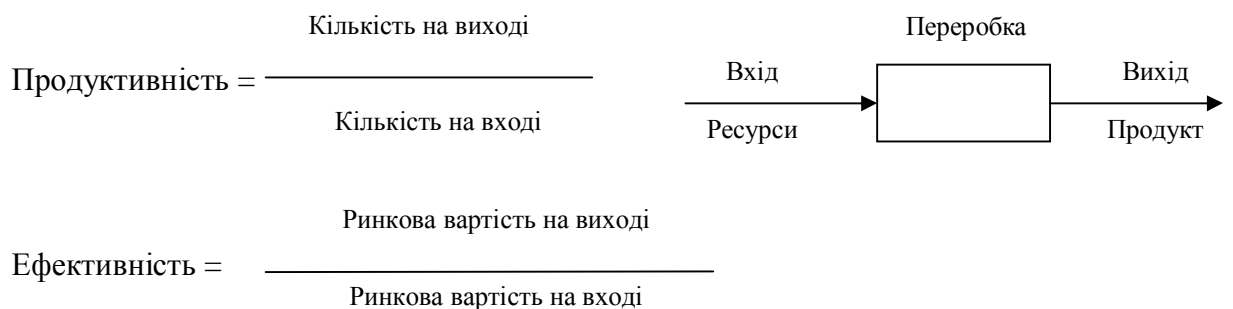
гуртки якості забезпечують оперативну підтримку якості (Японія) ;

“ за якість не сплачують ” – концепція Кросбі, яка базується на психології виробника. Кошти витрачаються за відсутність або недостатність якості.

Якість має глибокий зв'язок з мотивацією, тому оптимальні засоби контролю якості визначається історичними та національними традиціями, наприклад “німецька якість”.

5.5. Управління продуктивністю. Комплексний підхід.

Згадаємо, що продуктивність та ефективність визначають, як оператори зв'язку між входом і виходом.



Раніше розглядалися засоби забезпечення ефективного управління. На рис. 5.10. реалізується спроба узагальнити ці засоби і також показати, що комплексний підхід забезпечує підвищення продуктивності організації.

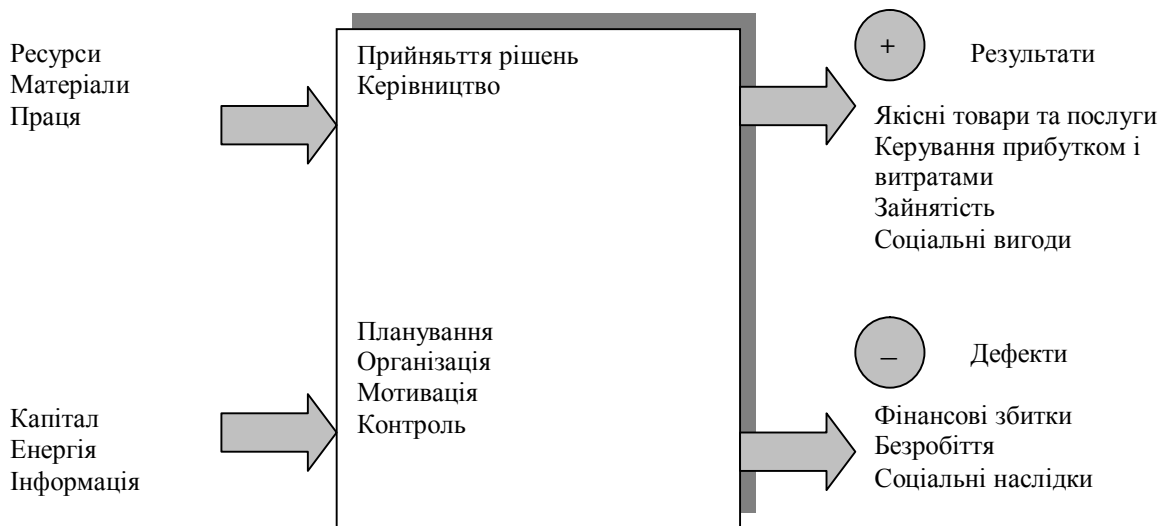


Рис. 5.10. Системна модель процесу переробки

Необхідність загального системного підходу до управління організацією пов'язана з концепцією якості, яка впливає на продуктивність. Традиційно продуктивність пов'язується з кількістю продукції та вартості, але досвід сучасного виробництва демонструє, що критерій якості має ще більше значення. Забезпечення якості залежить не лише від входу і виходу організації, але і від існуючого в ній стану перетворення ресурсів. Нехтуючи якістю, можна збільшити об'єм продукції, але це майже завжди знижує цінність продукції. Цінність визначається як функція експлуатаційних характеристик і вартості. Стосовно якості цінність є відносним показником. Вона визначається шляхом порівняння. Якість продукції несе певний інформаційний заряд, елемент реклами у середовищі споживачів, протилежно тому, що наявність дефекту має ознаки інформаційного вірусологічного впливу на вибір споживачів.

На продуктивність впливають фактори внутрішнього і зовнішнього середовища.

Внутрішні фактори: технологія (впливає найбільше), структура організації; розподіл праці та повноважень.

Зовнішні фактори: висока вартість енергії; жорстке урядове регулювання; економічні цикли; податкова політика; зростання ваги сфери послуг; соціальні фактори; накопичення капіталу; характер власності в економіці; міжнародна конкуренція.

Продуктивність є мірою того, як розпоряджаються конкретними ресурсами для своєчасного виконання цілей, виражених через кількість і якість. Цілі організації потрібно орієнтувати більше на потреби споживача, ніж на одержання прибутку.

Управління за критерієм продуктивності базується на таких факторах.

1. Зв'язок планування і продуктивності:

цілі, орієнтовані на продуктивність; перспективне планування росту продуктивності; комплексне та стратегічне планування росту продуктивності.

2. Зв'язок організації і продуктивності:

вибір технологій найбільш впливає на продуктивність; проектування робіт; відповідальність та делегування повноважень.

3. Зв'язок мотивації і продуктивності:

мотивація, якість трудового життя, оплата праці та підвищення посади.

Ведучі компанії IBM, KODAK використовують для управління продуктивності теорію. Вона вміщує такі принципи:

відмова від політики звільнення;

участь керівництва і виробників у прийнятті рішень стосовно роботи;

програми службової кар'єри, що забезпечують ротацію кадрів у різних сферах діяльності компанії;

явна заклопотаність та спрямованість на забезпечення життєвого рівня робітників;

фактор людяності у високих технологіях, гуманізація технологій;

контроль продуктивності;

контроль якості.

4. Комунікації, прийняття рішень і керівництво впливають на забезпечення продуктивності (рис. 5.11); До головних факторів належать:

організаційні зв'язки і продуктивність;

інформаційне суспільство, техніка зв'язку (комп'ютерна техніка підвищує можливість перебору варіантів);

зв'язок із зовнішнім середовищем і працівниками;

прийняття рішень і продуктивність;

лідерство і продуктивність (заохочення робітників для прийняття рішень, якість рішень);

вплив на неформальні організації та малі групи;

виховання духу колективізму;

керівництво у стресових і конфліктних ситуаціях.

Нові фактори в управлінні продуктивністю праці виникають на підставі тенденцій, характерних для сучасного західного виробництва:

зменшення чисельності адміністративного персоналу, розширення управлінських функцій підвищують конкуренцію за робочі місця і посадовий розвиток;

постійна потреба підвищення рівня знань, вдосконалення навиків праці;

велика імовірність розвитку підприємницьких здібностей у малих компаніях;

нове мислення "не кількістю, а якістю", розвиток діяльності керівників, спроможних досягти більших результатів меншою кількістю.



Рис. 5.11. Організація управління продуктивністю

Забезпечення ефективності діяльності організації значною мірою залежить від створення у підприємця сучасного погляду на організацію як операційну систему. Безперервний розвиток операційних систем у сучасних комп'ютерних технологіях, наприклад, версії Windows свідчить про потребу формування нового погляду на організацію. Її слід розглядати не як сталу, а як гнучку систему, що розвивається й здатна адаптуватися до змінюваних умов. Саме такі властивості забезпечать організації здатність вижити і досягнути успіху у динамічних ринкових умовах.

Література

1. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: Дело. 1992.
2. *Хоскинг А.* Курс предпринимательства. Практическое пособие. – М.: Международ. Отношения. 1993.
3. *Яковенко В.Б.* Элементы прикладной теории вибрационных систем. – К.: Наук. думка. 1992.
4. *Клир Дж.* Системология. Автоматизация решения системных задач. – М.: Радио и связь. 1990.

6. Управління маркетингом

6.1. Задоволення потреб, та основи маркетингу

Дослідження та спостереження за *розвитком потреб* свідчать про те, що вони надалі стають все більш різноманітними та вартісними. Тому *якість* потреб потрібно враховувати на більш ранніх стадіях виробництва. Звідси виникає необхідність у нових засобах задоволення потреб, ще на стадіях планування виробництва це здійснюється шляхом маркетингу.

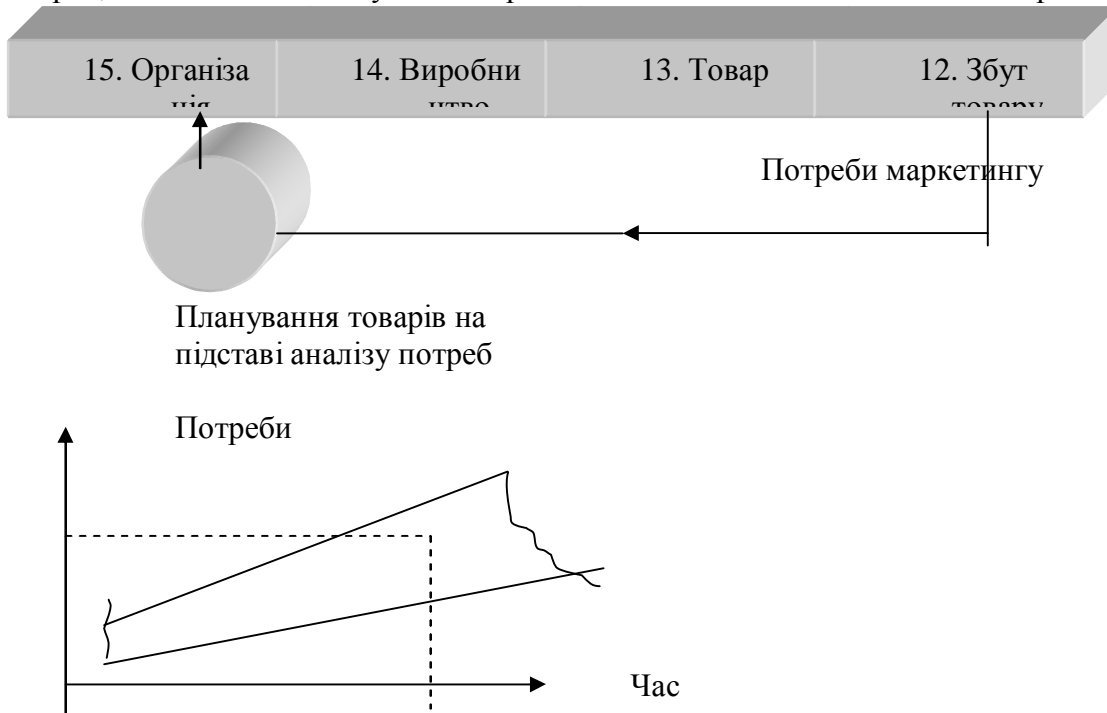


Рис. 6.1 Потреба маркетингу, як зворотній зв'язок у системі задоволення потреб.

Таким чином маркетинг це такий вид людської діяльності, яка орієнтована на *задоволення потреб* шляхом *обміну*. Маркетинг це дисципліна пов'язана з психологією комерції. Цей зв'язок базується на почуттях *нужди* (нестатку) у якихось речах, діях. Потреби це нестатки, які набули специфічної для *особистості* форми і потребують задоволення.

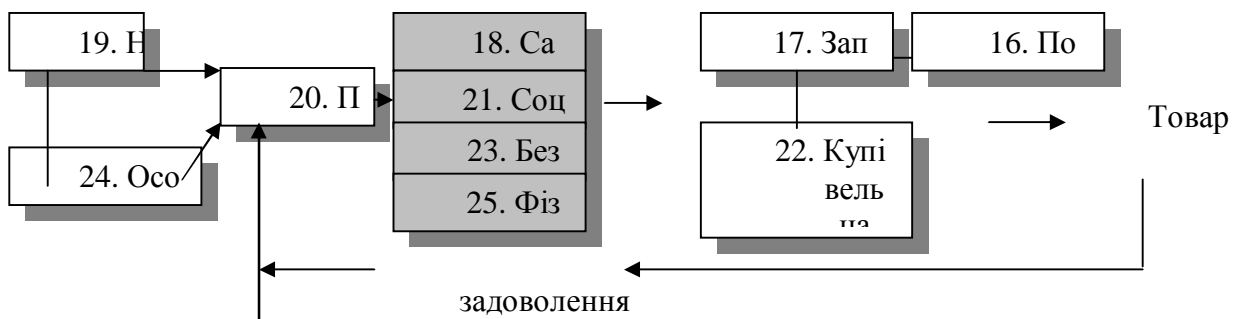


Рис. 6.2 Головні змінні маркетингу.

Ресурси задоволення потреб у особистості обмежені. Потреби, які підкріплені купівельною спроможністю перетворюються у запити. *Товаром* зветься речі та послуги, які

мають певну вартість на ринку і задовольняють потреби. Товари і потреби можна розглядати як множини, а їх взаємодію, як операцію перетинання над цими множинами.

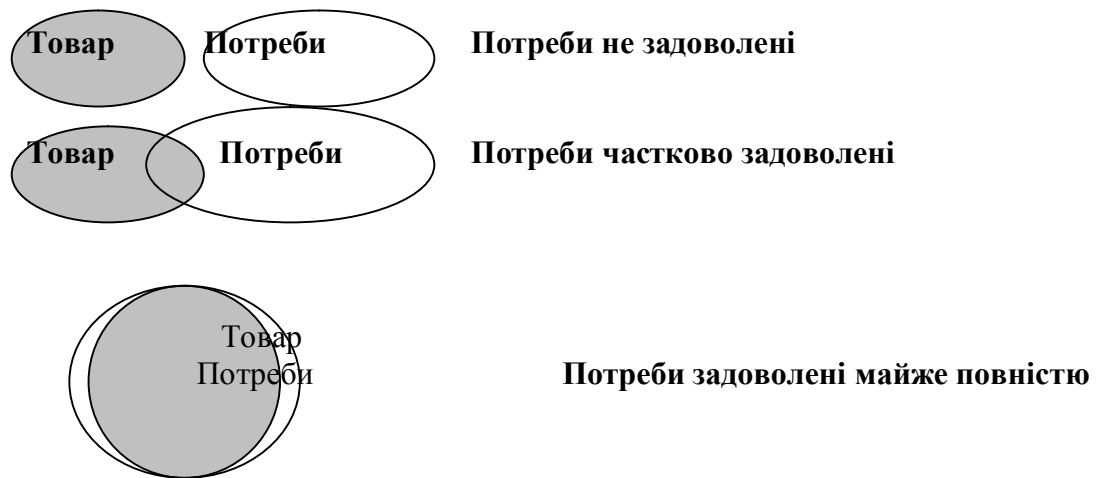


Рис. 6.3 Ступені задоволення потреб.

Поняття товару не обмежується фізичними об'єктами, товар це все, що може надати послугу, тобто задовольнити нужду: особи, місця, організації, види діяльності, ідеї, інформація. *Товари рухаються завдяки обміну. Обмін – головне поняття ринку та маркетингу.* Обмін це дія яка спрямована на отримання товару із зворотною пропозицією.

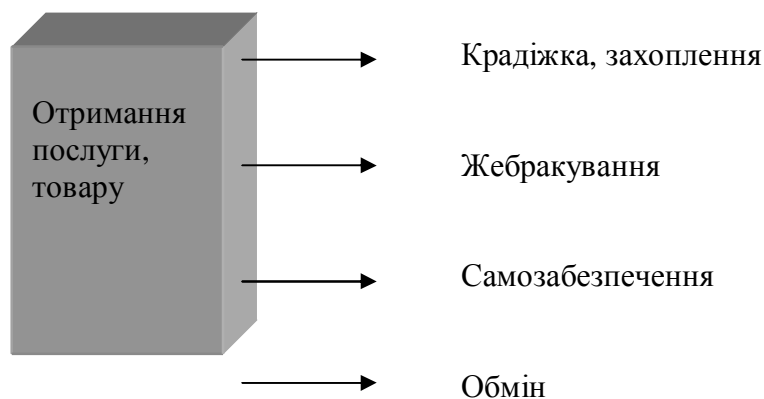


Рис. 6.4 Види задоволення потреб.

Добровільний обмін здійснюється завдяки виконанню наступних умов.

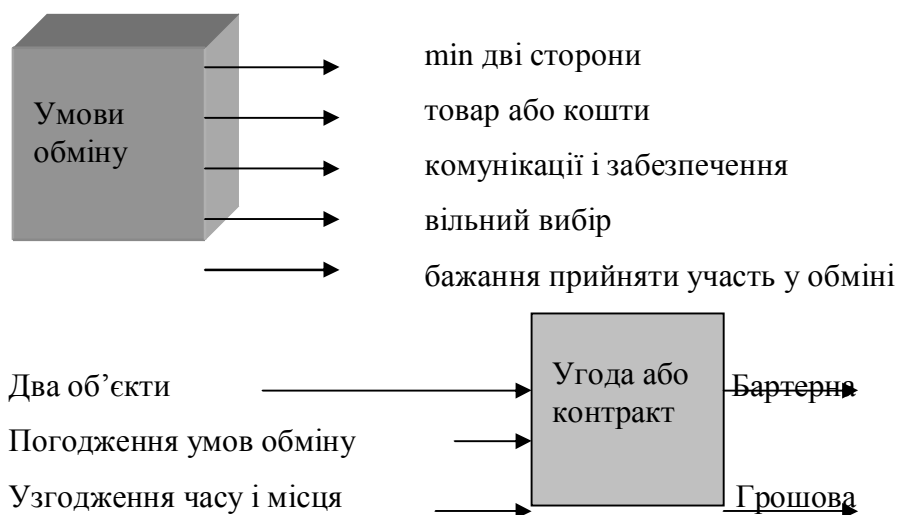


Рис. 6.5 Умови вільного обміну, види і умови угод.

Угодою зветься комерційний обмін цінностями між двома сторонами, який є взаємовигідний. Умови угод і контрактів регламентуються і підтримуються законодавством.

Ринком зветься множина існуючих і потенційних продавців або споживачів товару. Звідси виникає ринок продавців і споживачів. Розвиток обміну привів до появи грошей і централізованого обміну і ринку.

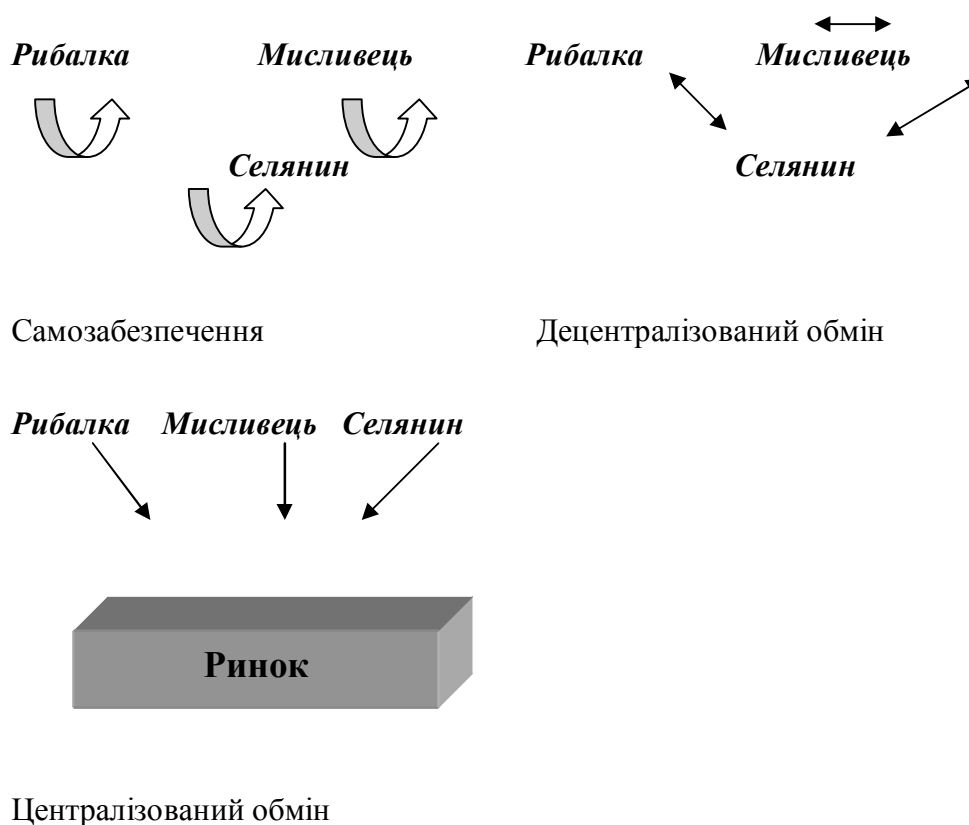


Рис. 6.6 Поява ринку.

Маркетинг це організаційна взаємодія з ринком з метою забезпечення обмінів для задоволення потреб.

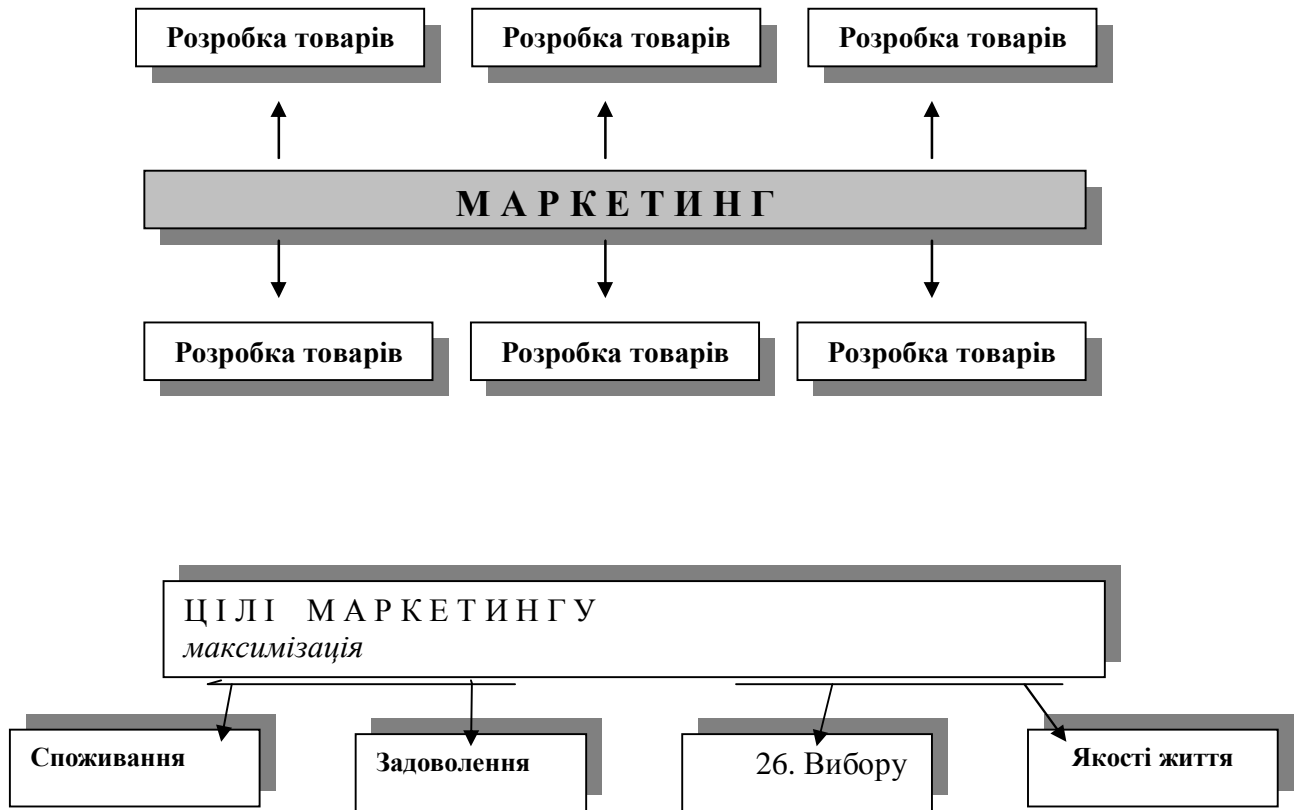


Рис. 6.7 Структура і цілі маркетингу.

Маркетинг як процес підлягає управлінню. Ціль управління маркетингом полягає у дії на рівень, час і інтенсивність попиту для підтримки цілей організації. Управління маркетингом це фактично управління попитом.

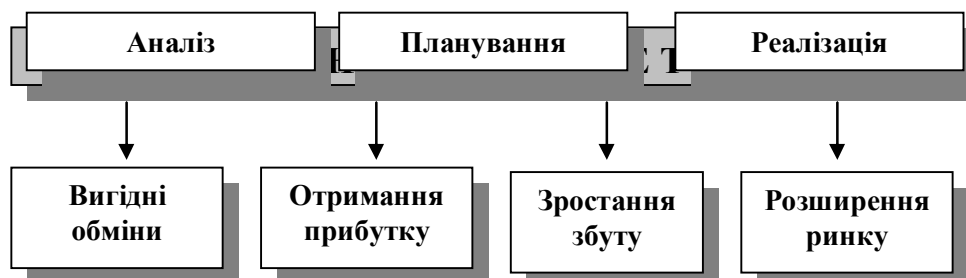


Рис. 6.8 Управління маркетингом

Для вдалого управління маркетингом потрібно вивчення *стану попиту*.

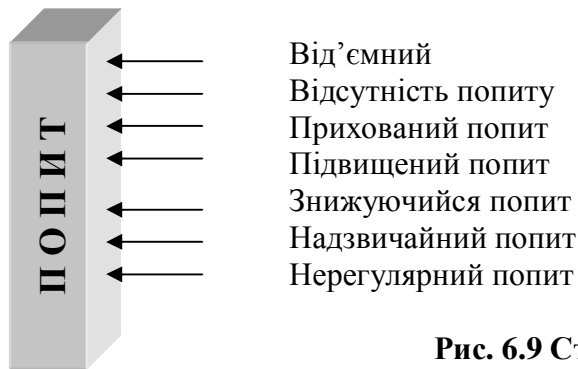


Рис. 6.9 Стан попиту.

Існує п'ять основних підходів, концепцій на яких базується *управління маркетингом*:

1. Поліпшення технологій і виробництва;
2. Удосконалення якості товарів;
3. Зниження комерційних зусиль по збуту;
4. Концепція маркетингу, або визначення потреб, пошук цільових ринків та забезпечення задоволення потреб кращим чином ніж у конкурентів;
5. Соціально-етичний маркетинг.

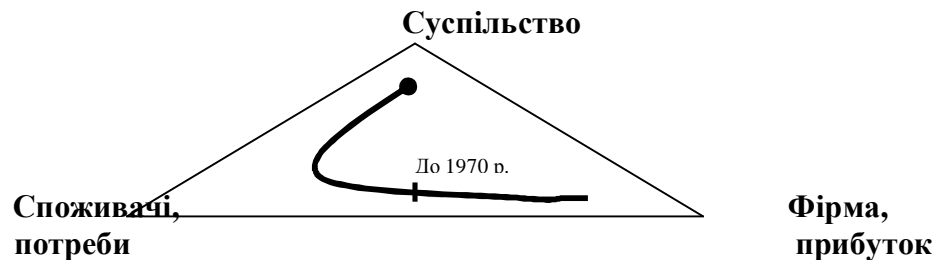
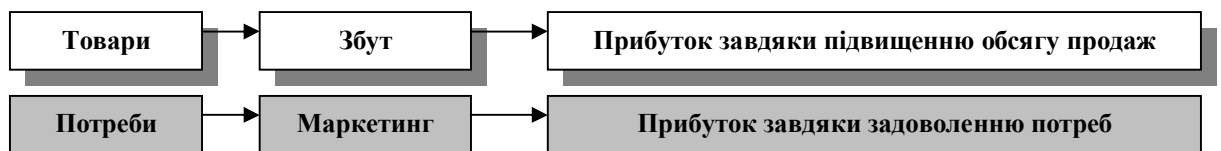


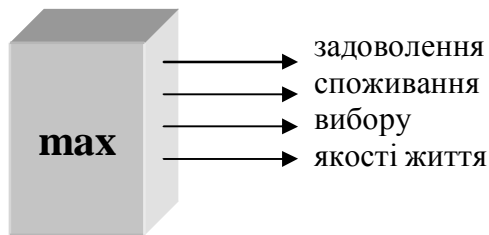
Рис. 6.10 Порівняння концепцій збуту і маркетингу та етичний маркетинг.

7. Процес управління маркетингом.

Маркетинг являє собою систему управління попитом, яка має особисті цілі. Маркетинг стосується великої кількості людей і тому повинен враховувати психологію відносин і суб'єктивну оцінку та погляди на цілі.

- досягнення max споживання;
- досягнення max споживання;
- забезпечення max широкого вибору;
- підвищення до max якості життя.

Порівнявши цю множину цілей бачимо, що кожна із них має екстремальний характер.



Процес управління маркетингом вміщує слідуючі частини :



Рис. 7.1 Процес управління маркетингом.

Аналіз ринкових можливостей здійснюється з ціллю визначення нових ринків, як прикладне застосування інноваційної технології.

Розвиток товарів і ринків за допомогою матриці розвитку товару і ринку:

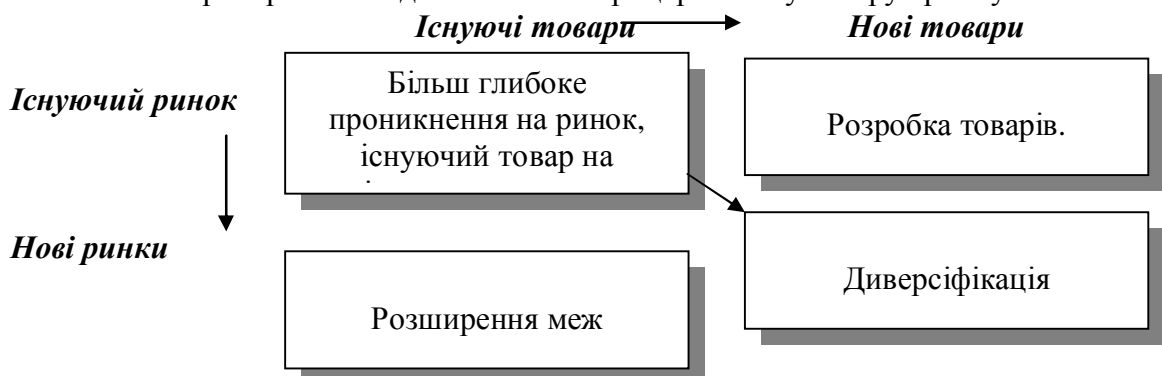


Рис. 7.2 Матриця розвитку. Нові товари на новому ринку.

Диверсифікацією називається процес розширення пропозиції і попиту на товари завдяки зміні ринків і якостей товарів.

Маркетингові можливості організації полягають у балансуванні між маркетинговими цілями і ресурсами для досягнення конкурентних переваг.

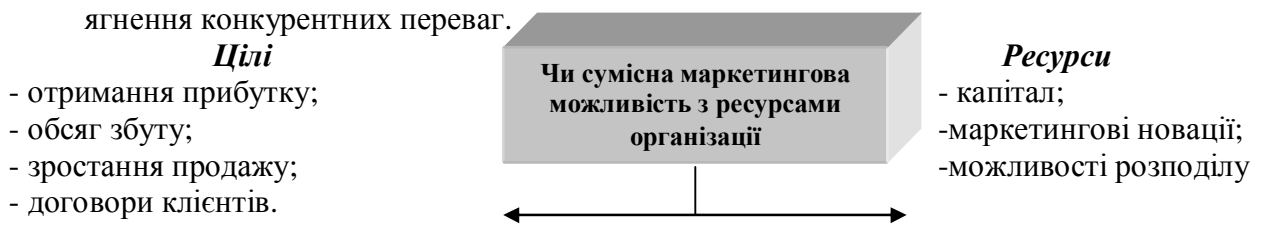


Рис. 7.3 Баланс цілей і ресурсів маркетингу.

Вибір цільових ринків базується на 4 слідуючих процесах:

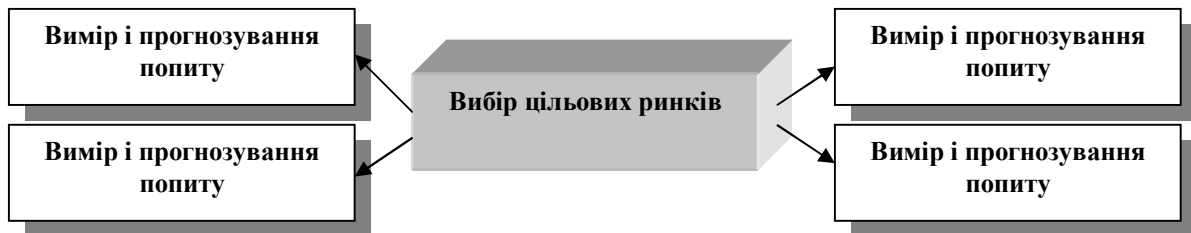


Рис. 7.4 Вибір цільових ринків

Вимір і прогнозування попиту вміщують: множину товарів і обсяг продаж кожного із них.

Сегмент ринку – це процес розподілу споживачів на групи за ознаками різниці у потребах, поведінці.

Сегмент ринку вміщує споживачів, які однаково реагують на стимули маркетингу. Вибір цільових сегментів ринку здійснюється слідуючими методами:

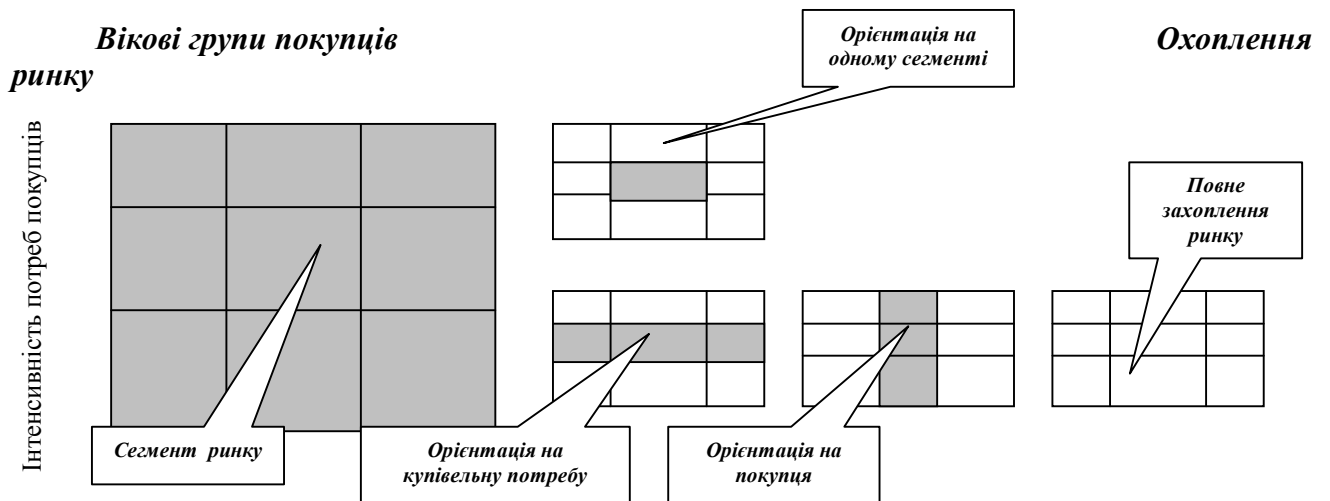


Рис. 7.5 Охоплення ринку.

Позиціонування товару на ринку.

Позиціонування товару на ринку полягає у порівнянні основних якостей товару, що суттєво впливають на вибір споживача. Позиціонування на ринку забезпечує чіткі, відмінні від інших якості товару на ринку.

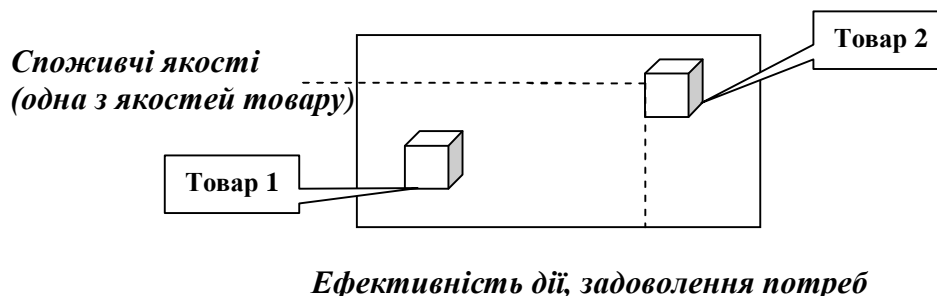


Рис. 7.6 Позиціонування товару по шкалі споживчих якостей та ефективності.

Успіх у позиціонуванні товару на ринку полягає у з'ясуванні розвитку тих якостей товару, які найбільше відокремлюють його від конкурентів.

7.1. Розробка системи маркетингу.

Розробка системи маркетингу полягає у виділенні множини ключових факторів, що впливають на цільовий ринок. Для організації маркетингової діяльності здійснюється планування та організацію відділів маркетингу, які забезпечують управління маркетингом.

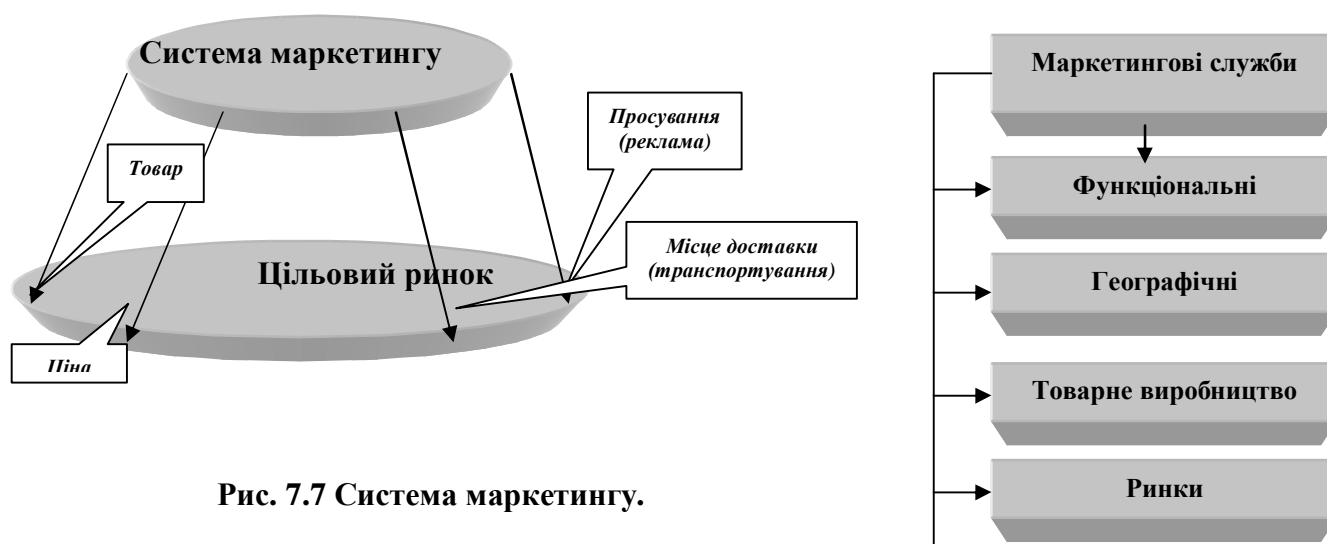


Рис. 7.7 Система маркетингу.

Маркетинговий контроль здійснюється за контролем різних планів, контроль прибутковості, контроль за стратегічним розвитком.

8 Система маркетингових досліджень і маркетингової інформації.

8. 1. Система маркетингової інформації :

Збільшення організацій, поява великої кількості різноманітних організацій створили нові вимоги до досліджень ринку і збору інформації. Визначились три тенденції збору інформації.

- перехід від маркетингу на міському рівні до загальнонаціонального масштабу (розширення ринку вимагає організації нових каналів збору інформації);
- перехід від споживчих нужд до рівня потреб (продавцям важко діагностувати, планувати, і прогнозувати потреби);
- перехід від цінової до нецінової конкуренції (ціна перестає бути головною ознакою якості товару, товари індивідуалізуються).

СМІ - система маркетингової інформації.

Маркетингова інформація



Маркетингові рішення і комунікації

Рис.8.1 Система маркетингової інформації.

Збір і аналіз поточної маркетингової інформації:

- підготовка торгових агентів до збору інформації від споживачів;
- спостереження за конкурентами (купівля товарів, відвідання виставок, аналіз звітів, розвідка, збирання реклами);
- купівля відомостей і звітів на зовнішніх джерелах інформації;
- спеціальні інформаційні підрозділи.

Маркетингові дослідження – це систематизація зібраних маркетингових даних що до визначення маркетингової ситуації.

Види маркетингових досліджень стосуються таких сфер: (реклама, прогнозування комерційної діяльності, економічний аналіз, відповідальність фірми, розробка товарів, збут і ринки).

Основа аналізу маркетингової інформації створення баз статистичних даних і моделювання ціноутворення.

САМІ – система аналізу маркетингової інформації.



Рис.8.2 Система обробки маркетингової інформації.

Система маркетингових досліджень є послідовністю дій, яка перетворює зібрану маркетингову інформацію у форму зручну до оцінки якості і прийняття рішень.

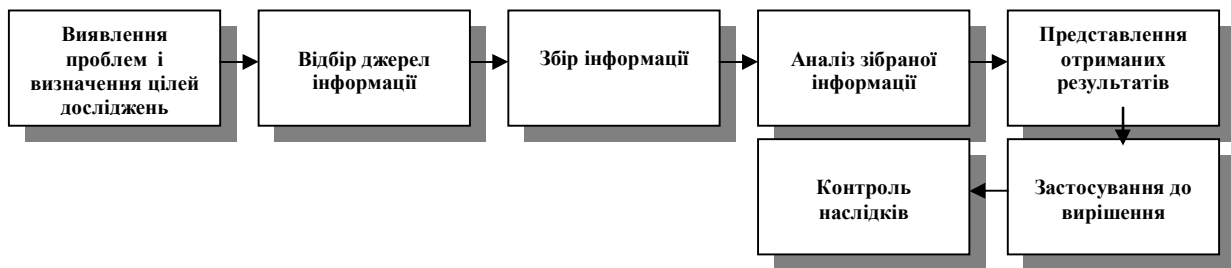


Рис.8.3 Система маркетингових досліджень.

Розглянемо докладніше кожен з пунктів процедури маркетингових досліджень.

- | | |
|---|---|
| <p>1. Пошук, виявлення проблем і формулювання цілей досліджень.</p> | <p>Проблемне бачення маркетингового середовища визначає інтуїтивне відчуття нових потреб.</p> |
|---|---|

Формулювання цілей дослідження, що бувають: (*пошуковими*, тобто на рівні виробки гіпотез, *описовими* що характеризують опис маркетингових явищ, *експериментальними*, що передбачають перевірку гіпотез та встановлення причинно – наслідкових зв'язків).

2. Відбір джерел інформації:

- первинні данні, які збираються вперше під конкретну ціль;
- вторинні данні, які зібрані раніше і застосовуються під *нову ціль*.

Починають з вторинних даних, як більш доступних і дешевих, якщо з них виявляються недоліки то це слугує підставою до збору первинних даних.



Рис.8.4 Джерела вторинних даних.

Збір первинних даних вміщує три головних методи: *спостереження, експеримент, опитування*.

| | | | |
|-----------------------------------|------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| | Пошукові | Причинно-наслідкові зв'язки | Описові |
| Методи збору, дослідження | Спостереження | Експеримент | Опит |
| Знаряддя досліджень | Анкетування | Механічні, електронні пристрої | |
| План складання виборки | Одиниця виборки | Обсяг виборки | Процедура виборки |
| Способи зв'язку аудиторією | Телефон | Пошта | Особистий контакт |

Рис.8.5 Планування збору первинних даних.

Спостереження це дія по збору даних за допомогою *спостерігачів, експеримент* призначений для відсіву протиріч і суб'єктивних оцінок спостерігачів, опит потрібен для визначення відображення стану фірми, відношення і довіри споживачів.

Головне знаряддя маркетингових досліджень анкетування, та оцінка *емоційного стану*.

Анкетування складається із множини питань. При складанні анкет враховується психологічний фактор. Існують *два види* анкетних питань:

відкрите питання – дає можливість відповідати змістовно, своїми словам;

закрите питання – обмежує вибір до декількох відповідей: або, так, ні.

Складання плану виборки. Виборка це сегмент (частка) населення, яка відображає *потреби населення в цілому*. Щоб визначити цей сегмент необхідно з'ясувати: - кого, скільки, як відбирати учасників. Тобто виборка визначає ситуацію опиту. Для контакту із аудиторією визначенням виборки використовується: телефон, анкета по пошті, особисте інтерв'ю яке поділяється на індивідуальне і групове. У індивідуальному інтерв'ю приймають участь дві особи за погодженням, а у груповому ведучий і група, з б...10 осіб.

При зборі інформації важлива організація (наявність, згода, добра воля учасників, правдиві відповіді, відсутність впливу інтерв'юера).

9. Маркетингове середовище.

Маркетингове середовище це множина активних впливів які діють за межами фірми і заважають підтримувати відносини із цільовими клієнтами.

Маркетингове середовище зручно поділяти на мікросередовище і макросередовище.

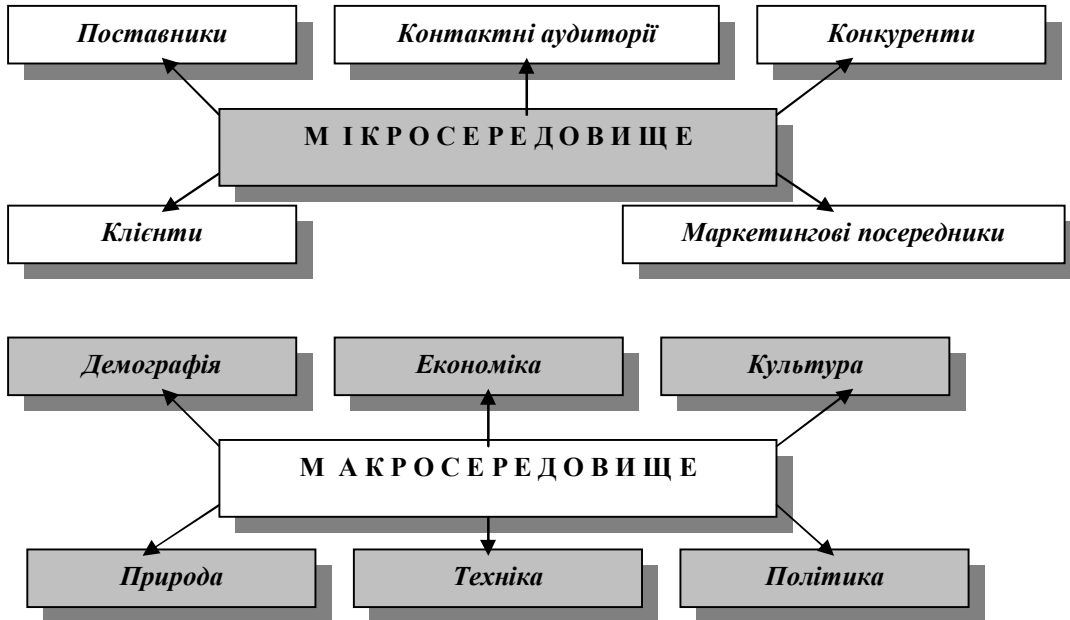


Рис. 9.1 Маркетингове мікро і макросередовище.

Маркетингова діяльність зв'язана із внутрішнім середовищем фірми, її потрібно урахувувати при організації діяльності маркетингових служб.



Постачальники – це фірми та окремі особи, які забезпечують компанію матеріальними ресурсами, що потрібні для виробництва конкретних товарів та послуг.

Маркетингові посередники – це фірми, які допомагають компанії у розповсюдженні, збуті і просуванні товарів серед клієнтів.

Рис. 9.2 Мікросередовища організації

Вони складаються з *торгівельних посередників, фірми фахівців з організації руху товарів, агенції по наданню маркетингових послуг, кредитно-фінансові заклади.*

Торгівельні посередники допомагають відшукувати клієнтів і продавати товари. Прикладом торгівельних посередників стосовно вітчизняного ринку є розгалужена мережа кіосків, що працюють цілодобово.

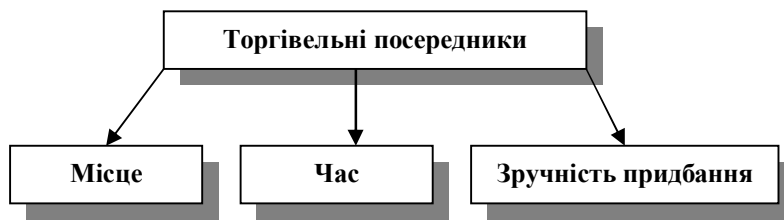


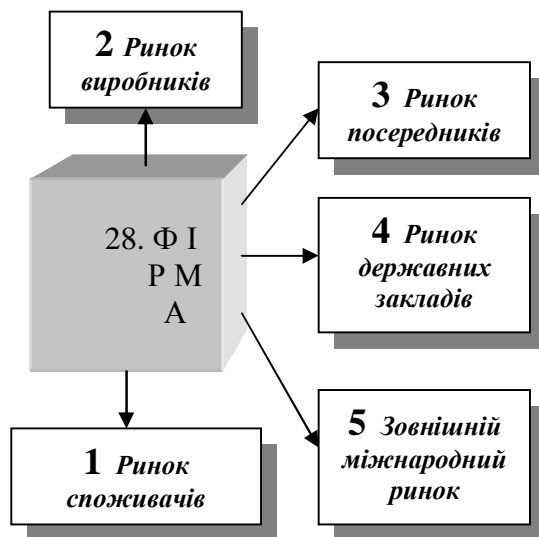
Рис. 9.3 Функції торгівельних посередників.

Фірми-фахівці з руху товарів керують накопиченням запасів товарів і просуванням їх у місця призначення, це склади і засоби транспортування.

Агенції по наданню маркетингових послуг – це організації які здійснюють маркетингові дослідження, рекламні агенції, організації засобів реклами та фірми консультанти по маркетингу.

Кредитно-фінансові заклади – це банки, кредитні компанії, страхові компанії та інші організації які допомагають у фінансуванні та страхуванні ризиків.

Клієнтура складає клієнтурні ринки різних видів.



Ринок окремої організації за типами клієнтури

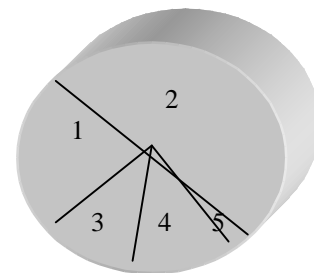


Рис. 9.4 Типи клієнтурних ринків.

Конкуренти це ті фірми які одночасно діють на ринку і впливають на вибір споживачів.

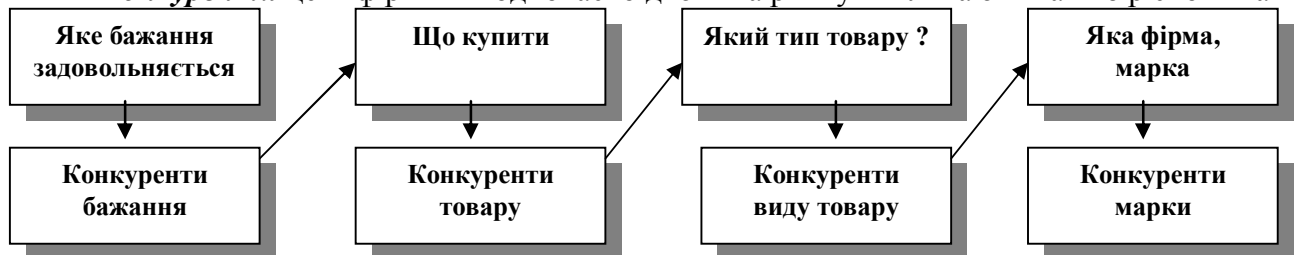


Рис. 9.5 Чотири головні типи конкурентів.

Типи конкурентів розташовуються у послідовності прийняття рішення споживачем, ця послідовність не завжди така, часто вона організується зворотнім шляхом з довіри до марки.

Контактна аудиторія – це множина людей яка зацікавлена діяльністю фірми, та здатна впливати на цілі організації. Загальні властивості контактної аудиторії : благодворна, бажана і небажана. Існують слідуочі типи контактних аудиторій :

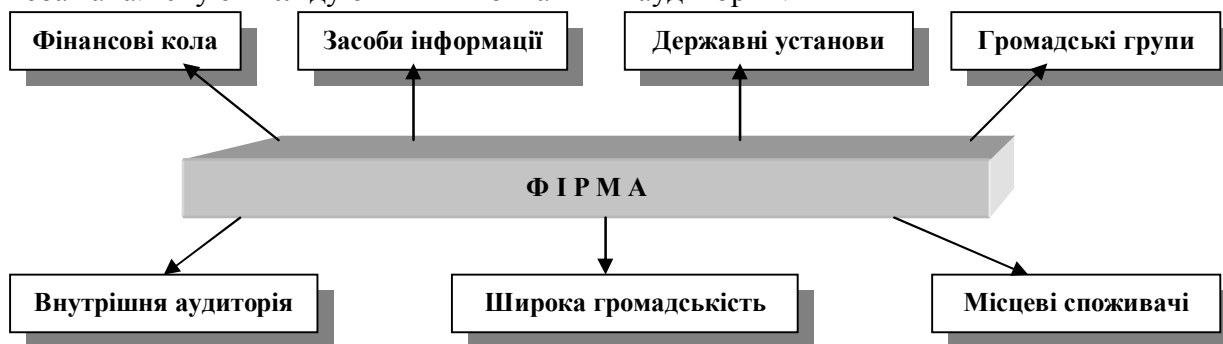


Рис. 9.6 Контактні аудиторії фірми.

Вплив макросередовища на діяльність фірми здійснюється опосередковано, залежить від демографії, економіки, природних, наукових, політичних і культурних факторів.

Демографічне середовище визначає якість і кількість споживачів, чисельність, щільність і динаміку зростання населення (зростання народонаселення, зниження народжуваності, старіння населення, зміну родинного стану, міграції, село, місто, країна, зростання освітнього рівня).

Економічне середовище. Окрім самих людей для ринку важлива їх купівельна спроможність, рівень доходів, цін, заощаджень, надання кредитів. Економічне становище визначається розподілом витрат.

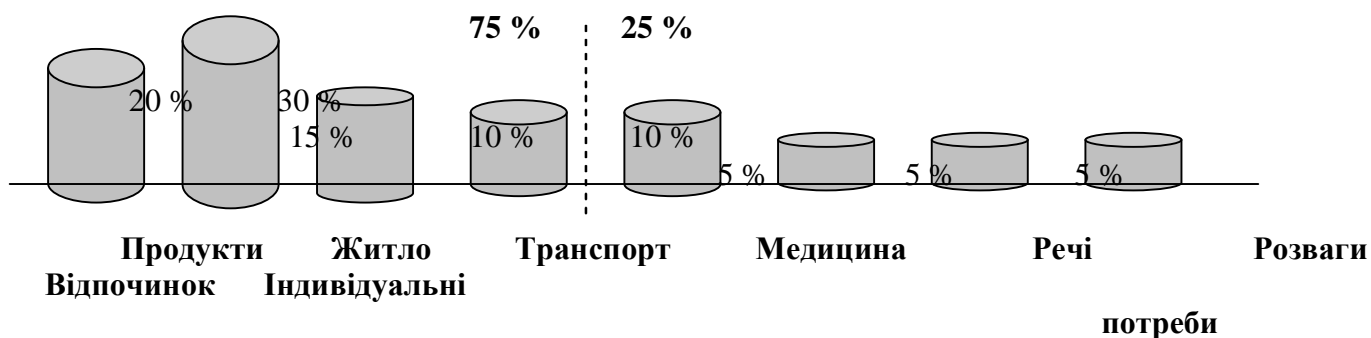


Рис. 9.7 Розподіл витрат за змістом.

Природне середовище. Індустріальна діяльність суттєво впливає на стан природного середовища. Це стосується дефіциту сировини, дорога енергія, зростання забруднення довколишнього середовища, впливу державного регулювання.

Науково-технічне середовище. Суттєве прискорення розвитку науки пропонує появу великої кількості нових товарів: (автомобіль, телевізор, магнітофон, комп'ютер). Ці товари суттєво розширюють можливості транспорту, комунікацій, стають джерелом нових потреб. Стрімко зростають вимоги до фінансування досліджень, впровадженню нових розробок, та державний контроль за якістю і споживацькою безпекою товарів.

Політичне середовище. Законодавство по регулюванню підприємницької діяльності, контроль за виконанням законів.

Культурне середовище. Дотримання первинних традиційних культурних цінностей, повага до інших культур. Часові зміни вторинних культурних цінностей : відношення до себе, взаємодія, відношення до освіти, суспільства, природи, світу.

Існує велика кількість факторів, які впливають на вибір споживачів і їх поведінку при купівлі товарів. Це визначає динамічний стан ринку споживачів.

Ринок споживачів визначається як множина людей, споживачів, які обирають і купують товари за власними уподобаннями для особистих потреб. Ця множина споживачів може сегментуватися за різними ознаками: віковими, освітніми, майновими та іншими.

10. Модель споживацької поведінки подана у системному вигляді.

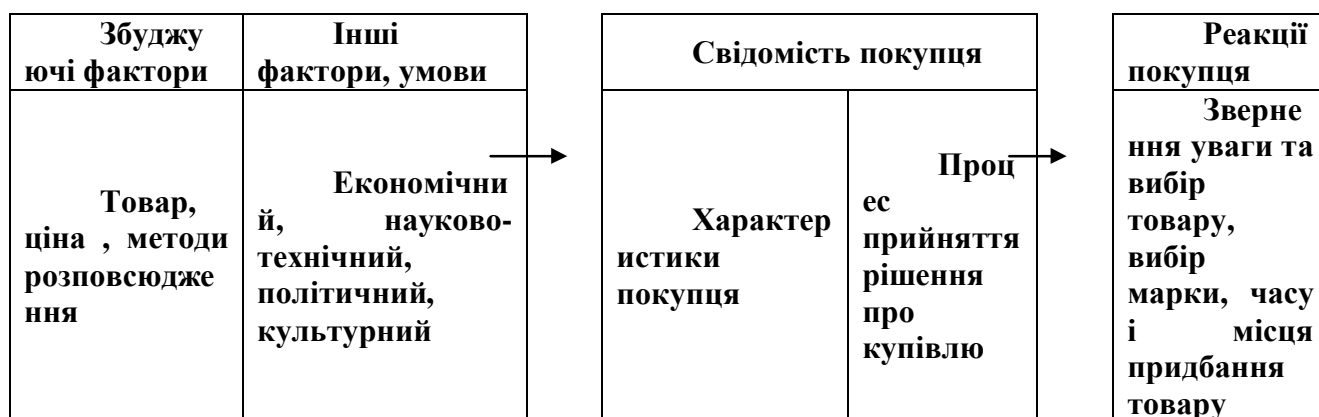


Рис.10.1 Моделі споживацької поведінки.

Головною частиною моделі споживацької поведінки є свідомість покупця, вона *перетворює пропозицію у попит*. Таким чином успіх продажу залежить *від характеристик покупця*.

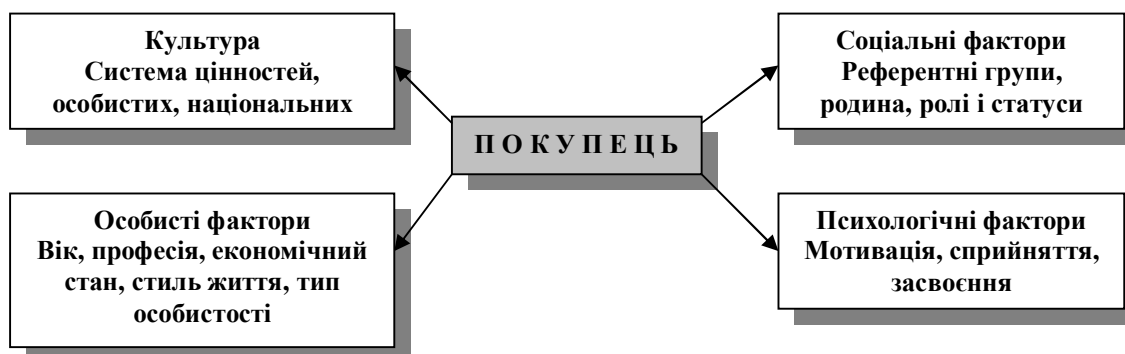


Рис.10.2 Характеристики купівельної поведінки.

Суспільні класи це групи людей, які відрізняються майновим станом, цінностями та поведінкою

Референтні групи - це такі групи, які здійснюють вплив і відчуття належності до певних цінностей.

Родина здійснює довгостроковий вплив на поведінку покупця, підтримка сімейних уподобань і цінностей, забезпечення сім'ї товарами.

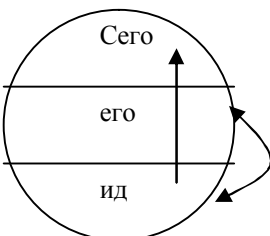
Роль і статус – це споживацька поведінка, яка демонструє належність покупця до певної групи.

Стиль життя – стійкі форми буття людини у світі, які знаходять свій вираз у діяльності, інтересах, переконаннях.

Тип особистості – це сукупність характеристик які визначають взаємодію з довколишнім середовищем: (впевненість, незалежність, витриманість, агресивність, пристосованість).

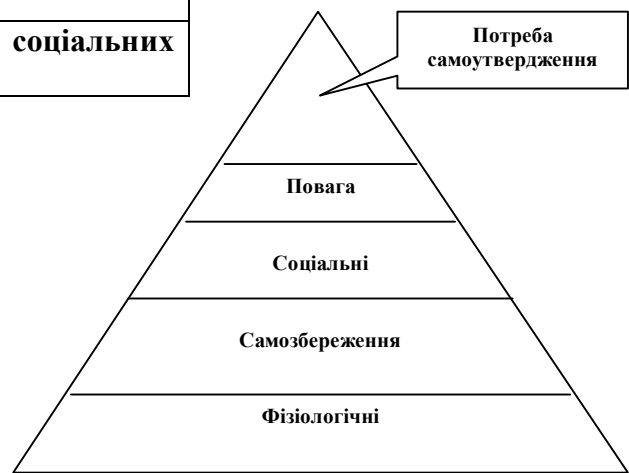
Мотивація – це потреба, яка розвинута до такого рівня що змушує людину активно шукати шляхи її задоволення

| | |
|---|-------------------|
| Підсвідоме “их” ВОНО сильних інстинктів | Галузь потягу |
| Свідоме “его” Я інформацію про оточення | Сприймаюче |
| Соціальне “СУПЕРЕГО” норм, моральних установок | Галузь соціальних |



Мотивація З Фрейда

Особистість як ієрархія інстинктів



Особистість як ієрархія потреб
Мотивація А. Маслоу

Рис. 10.3 Моделі мотивації З. Фрейда і А. Маслоу.

Мотивація людська готова до дій, але характер його дій залежить від *сприйняття* ситуації. Різні люди по різному сприймають ситуацію. *Сприйняття* визначається як *процес* завдяки якому індивід *відбирає, інтерпретує і організує* інформацію що надходить для створення свого *бачення* навколишнього світу.

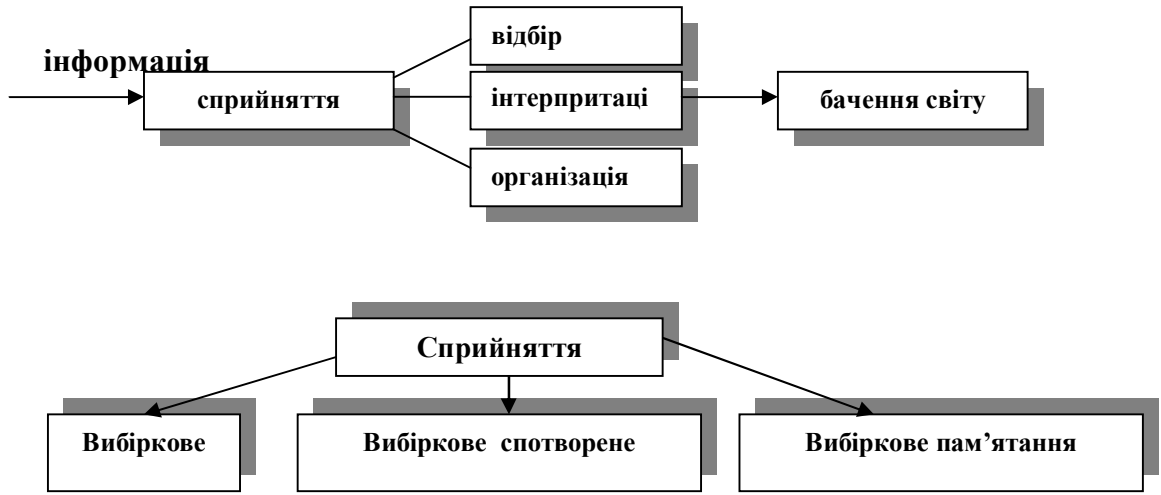


Рис.10.4 Системна модель сприйняття, як перетворювач інформації і бачення світу .

Для того щоб, сприйняття привело до зміни поведінки потрібно щоб знання були засвоєні. Засвоєння можна розглядати як зміни поведінки під впливом накопичення досвіду.

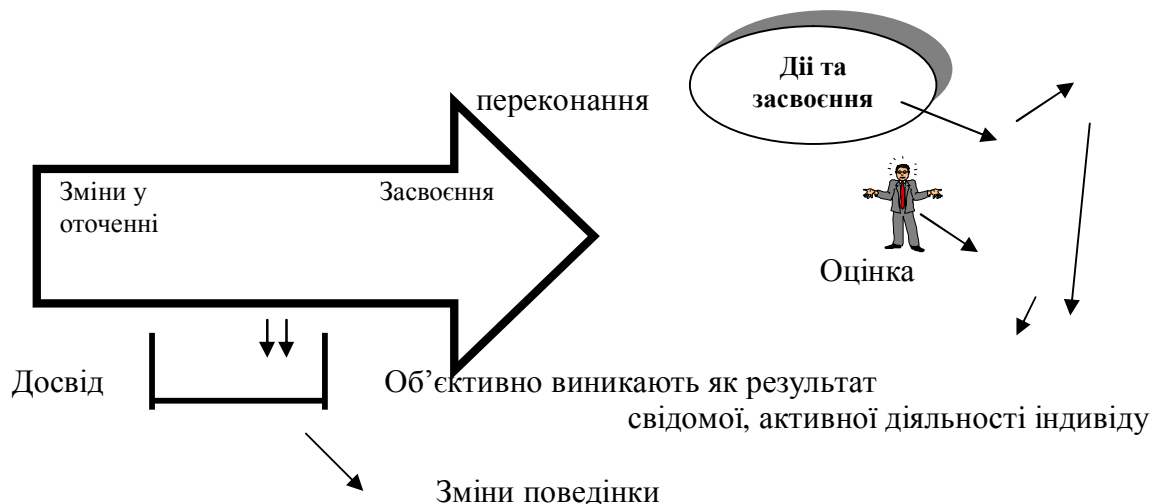


Рис. 10.5 Торгова модель засвоєння, переконання та оцінки.

Вибір індивіда залежить від великої кількості факторів, багато з них не підлягають впливу але їх варто урахувувати у організації задоволення потреб споживачів.

Покупець здійснює певний шлях, який фіксує його вибір у придбанні речей і послуг.



Рис. 10.6 Процес прийняття рішень про купівлю товару.

Існують перешкоди, які стримують перетворення намірів про купівлю і факт продажу це відношення інших людей, прогнозування рівня задоволення, інші обставини. Тому товар має певну долю, виникає бажання позбавитись, або знову продати товар. Сприйняття якості товару не стійкі.

Ринок підприємств і організацій, посередників відрізняється від ринку споживачів тим що ці товари далі використовуються для виробництва, або здають в оренду. Такий ринок характеризується наступними ознаками:

- менше покупців;
- великий обсяг закупок;
- концентрація за географічною ознакою.
- попит швидше змінюється;
- покупці мають професійні навички;

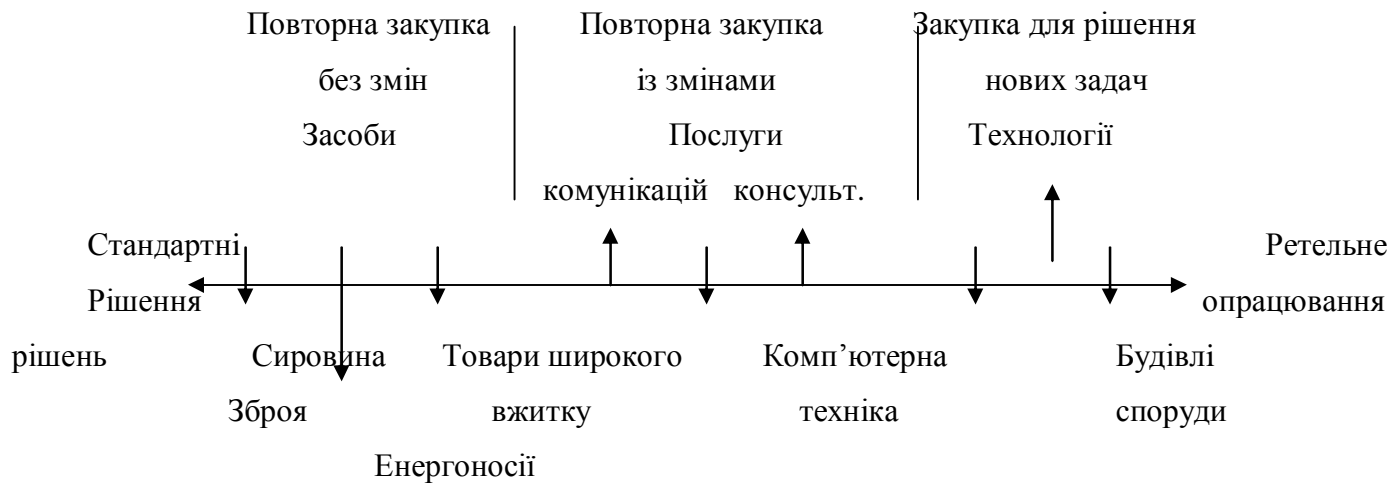


Рис.10.7 Ситуації закупок.

Покупці на ринку підприємств у своїй поведінці залежать від інших факторів ніж індивідуальні споживачі.

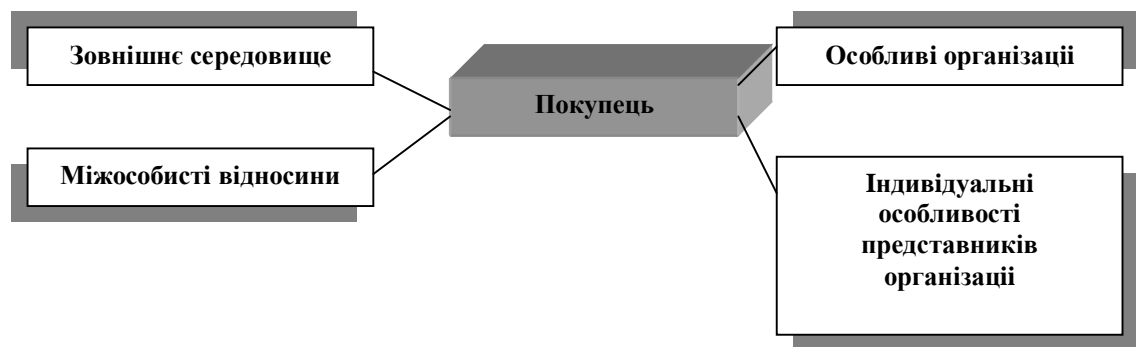


Рис.10.8 Фактори впливу на покупців товарів промислового значення.

11. Сегментування ринку, вибір цільових ринків і позиціонування товару.

Досвід свідчить про те що товари і послуги фірми не можуть одночасно подобатись відразу всім покупцям. Покупці мають різний рівень коштів, смак, звички. Тому для концентрації впливу на потреби організації доцільно зосередитись на окремій частці, або сегменті ринку.

Сегментування ринку визначає певну ринкову спеціалізацію, розподіл праці по задоволенню потреб. Такий стан ринкових відносин існував не завжди, а пройшов кілька етапів:

- масовий маркетинг (масове виробництво одного товару, охоплення великого ринку з мінімальними витратами і цінами);
- диференційований маркетинг (спеціалізація на кількох товарах одного виду, різної розфасовки, пакування, якості);

- цільовий маркетинг (розподіл ринку за потребами на сегменти, цільова розробка товарів).

На відміну від масового маркетингу “стрільби з дробовика”, цільовий маркетинг це “стрільба з гвинтівки”. Але коли цілі, або потреби не можна чітко визначити цей маркетинг поступається масовому.

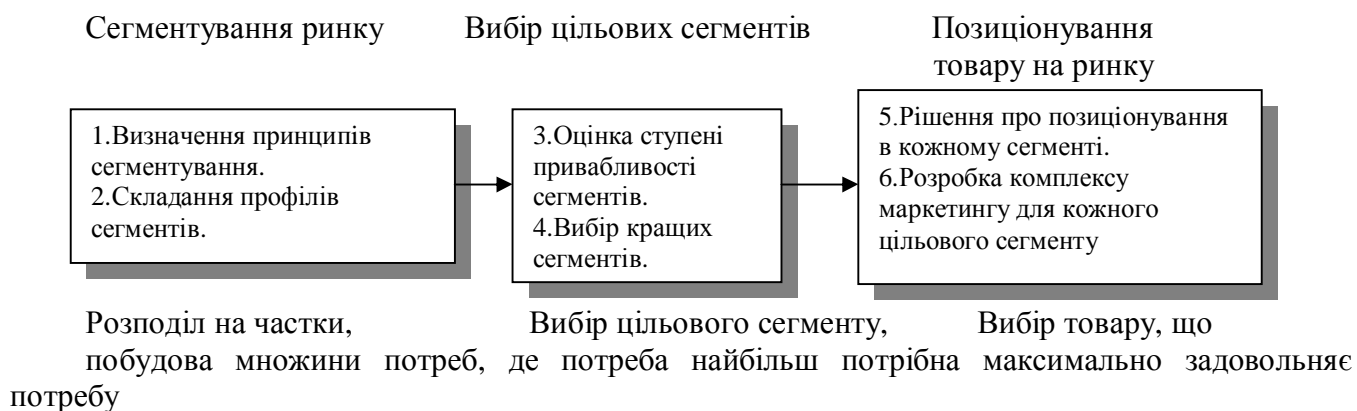


Рис. 11.1 Цільовий маркетинг.

Розглянемо види сегментування ринку:

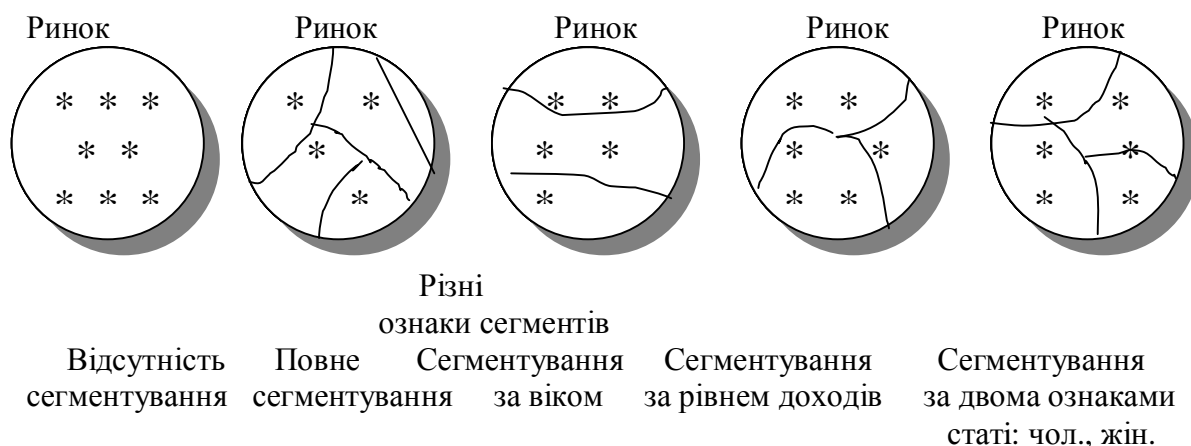


Рис.11.2 Різновиди сегментування.

Сегментування за демографічною ознакою: стать, вік, розмір сім'ї, стан життєвого циклу сім'ї, рівень доходів, вид занять, освіта, релігійні переконання, національність, раса.

Сегментування за психографічною ознакою: належність до суспільного класу, образ життя, тип особистості: (надання товарам особистих характеристик).

Сегментування за поведінкою (привід для купівлі, пошук вигоди, статус користувача, інтенсивність споживання, ступінь переваг від безумовної до не чіткої, сприйняття і відношення до товару).

Вибір цільового сегменту ринку здійснюється при рішенні питань скільки сегментів треба охопити; як визначити найбільш вигідні сегменти.

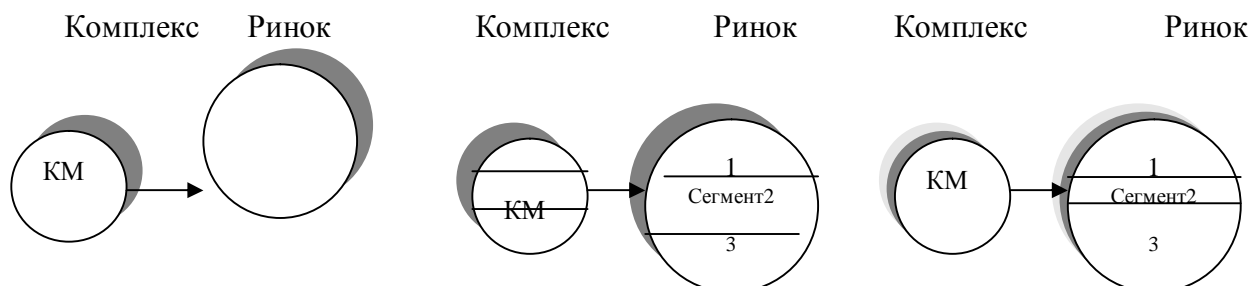


Рис.11.3 Стратегія охоплення ринку.

При виборі стратегії охоплення ринку враховують: ресурси фірми, ступінь однорідності продукції, етапи життєвого циклу товарів, однорідність ринку, стратегії конкурентів.

Виявлення найбільш привабливого сегменту ринку здійснюється шляхом порівняння інформації про всі охоплені сегменти.

Конкурентне позиціонування товару на привабливому сегменті здійснюється з оглядом на його поточний стан і поведінку конкурентів.

Ринки.

| | | |
|-----------------------------|--------------|---------------------------|
| | Споживацький | Посередницький |
| Товари за якістю і вартістю | | Низькі вартість якість |

Рис.11.4 Вибір цільового привабливого сегменту.

На підставі конкурентного позиціонування розробляється комплекс маркетингу, тобто товар, ціна, місце пропозиції, засоби просування.

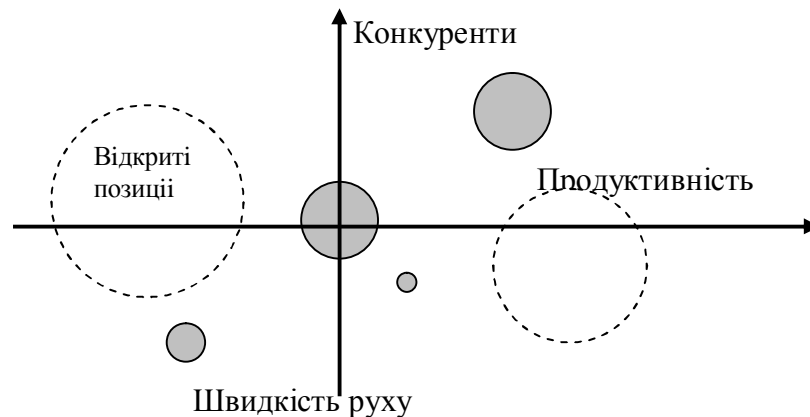


Рис.11.5 Схема позиціонування товарів чотирьох конкурентів

12. Розробка товарів: товари, товарні марки, планування, послуги.

Товар – це об’єкти, процеси, послуги, особи, місця, організації, ідеї, які здатні задовольнити потреби і пропонуються на ринку. Ідея товару пропонується на трьох рівнях:

- товар за змістом (визначається що купується, наприклад повага, надії, апетит, не властивості, а вигоди);
- товар у реальному виконанні (рівень якості, множина властивостей, оформлення, марочна назва, упаковка);
- товар з підкріпленням (прояву паралельних послуг, особиста увага, гарантії).

Товари мають різні характеристики і тому існують різні види класифікації.

За ознакою часу товари розподіляються на:

- товари довгого користування;
- товари короткочасного користування;
- послуги.

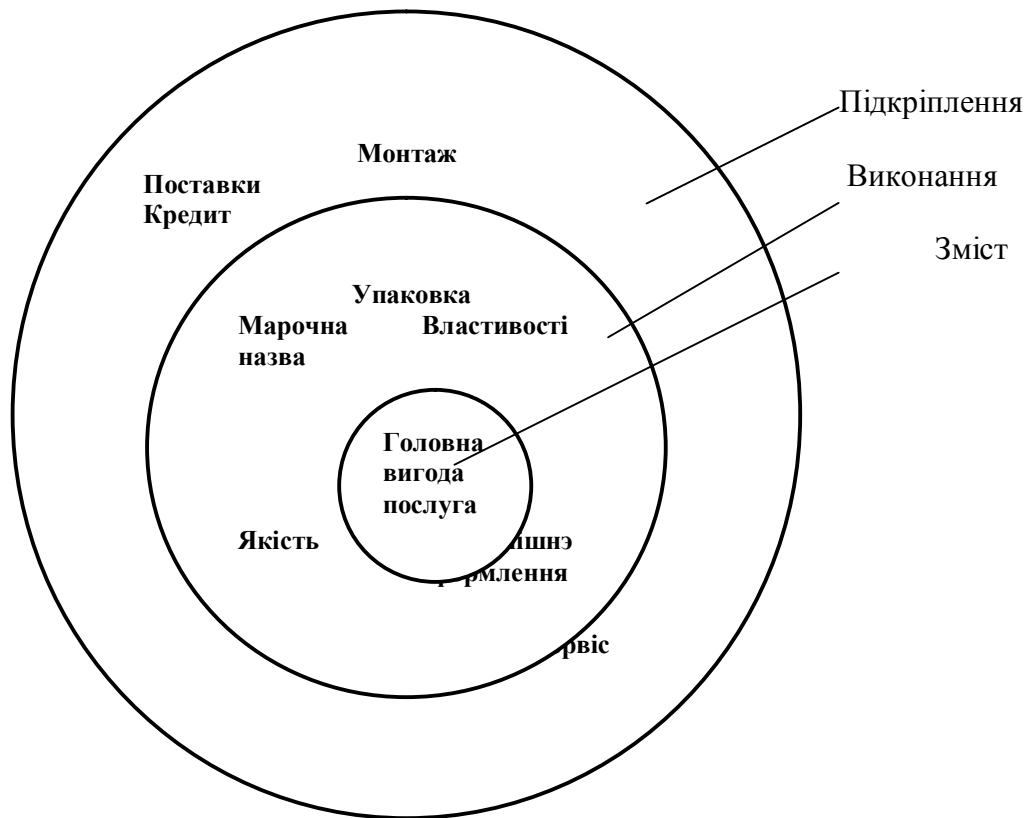


Рис.12.1 Рівні товару.

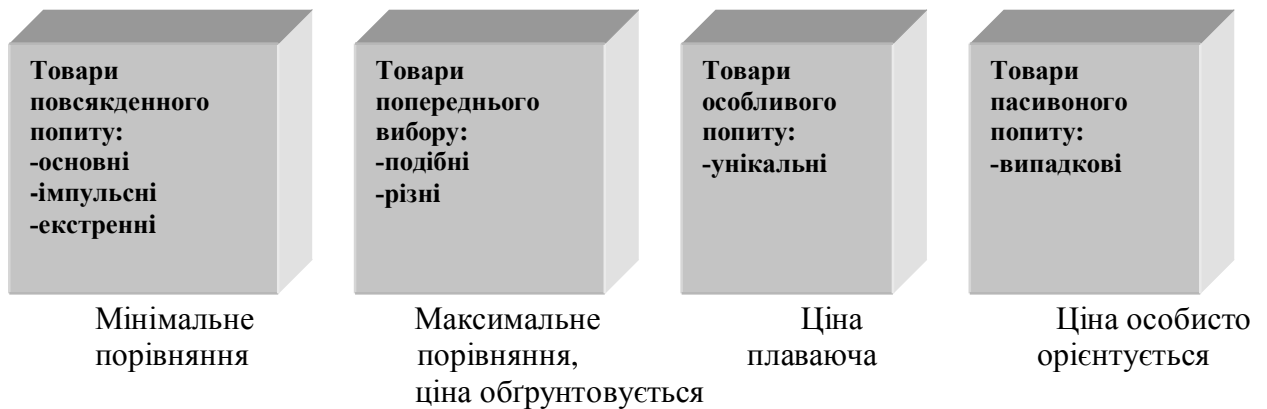


Рис.12.2 Класифікація товарів широкого вжитку.

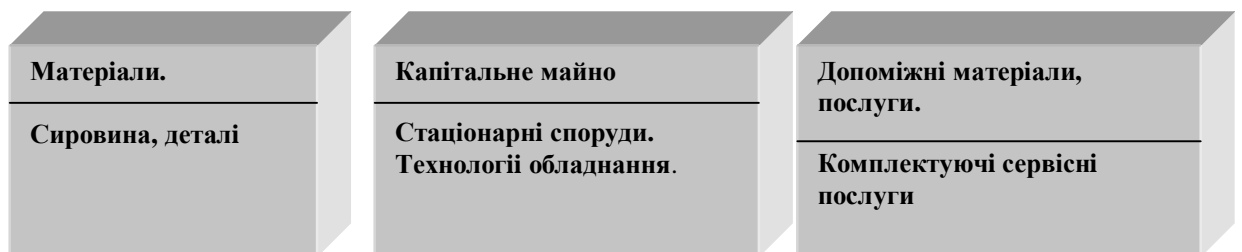


Рис12.2.1 Класифікація промислових товарів.

Товарні марки використовуються для ідентифікації належності і якості товару і відокремлення від конкурентів.

Марка – це ім'я, термін, символ, назва, малюнок та їх комбінації, що визначають товарний знак – марка, яка юридично захищена на виключне використання.

Авторське право – виключне право на публікацію, копіювання змісту і форм, особливих якостей товару.

Рішення про господаря марки – марка виробника або частково поєднати марку виробника, марку посередника; - марка посередника.

Рішення про якість марочного товару. Рішення про марочну множину визначає шлях як буде використовуватись марочна назва для множини товарів: (особиста марочна назва, одна марочна назва для всіх товарів, колективна марочна назва для товарних якостей, торгівельна назва фірми у поєднанні з індивідуальними марками).

Рішення про розширення меж марки. Рішення про багатомарочний підхід. Рішення про пакування товару або створення оболонки товару вміщує вимоги (самообслуговування у торгівлі, комфортність пакування, образ фірми у упаковці, великі можливості до різних інновацій).

Рішення відносно маркування полягає у тому, що часто до товарів додаються ярлики і етикетки. Вони виконують кілька функцій (ідентифікують товар, визначають сорт товару, описують функціональні якості товару і правила користування, пропонують товар).

Рішення відносно послуг для клієнтів. Рішення відносно комплексу послуг. Рішення про рівень сервісу і форми сервісного обслуговування.

Рішення відносно товарного асортименту. **Товарний асортимент** – це група подібних товарів, які зв'язані між собою за функціональними якостями або продаються однаковим клієнтам, у подібних торгівельних закладах і за близькими цінами.

Товарний асортимент динамічний він змінюється шляхами (нарощення або насичення).

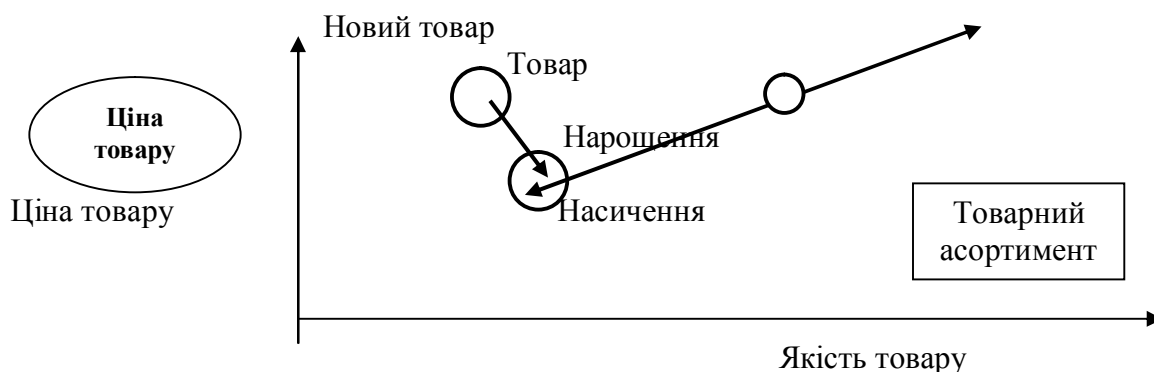


Рис.12.3 Нарощування і насичення асортименту товарів на ринку.

Рішення відносно товарної номенклатури. **Товарна номенклатура** – це сукупність всіх асортиментних груп товарів і товарних одиниць, які пропонуються покупцям конкретним продавцям.

Широта товарної номенклатури (Число асортиментних груп).

| Насиченість товарного асортименту (Число складових окремих товарів) | Миючі засоби | Зубна паста | Мило | Дезодорант |
|---|--------------|-------------|------|------------|
| | * | * | * | * |
| | 35 | 10 | 20 | 10 |

Рис.12.4 Організація пропозиції за насиченістю асортименту і широті номенклатури

Кількість варіантів товару визначає глибину номенклатури, а близькість їх задоволенням потреб визначає гармонійність номенклатури.

Стратегія розробки нових товарів.

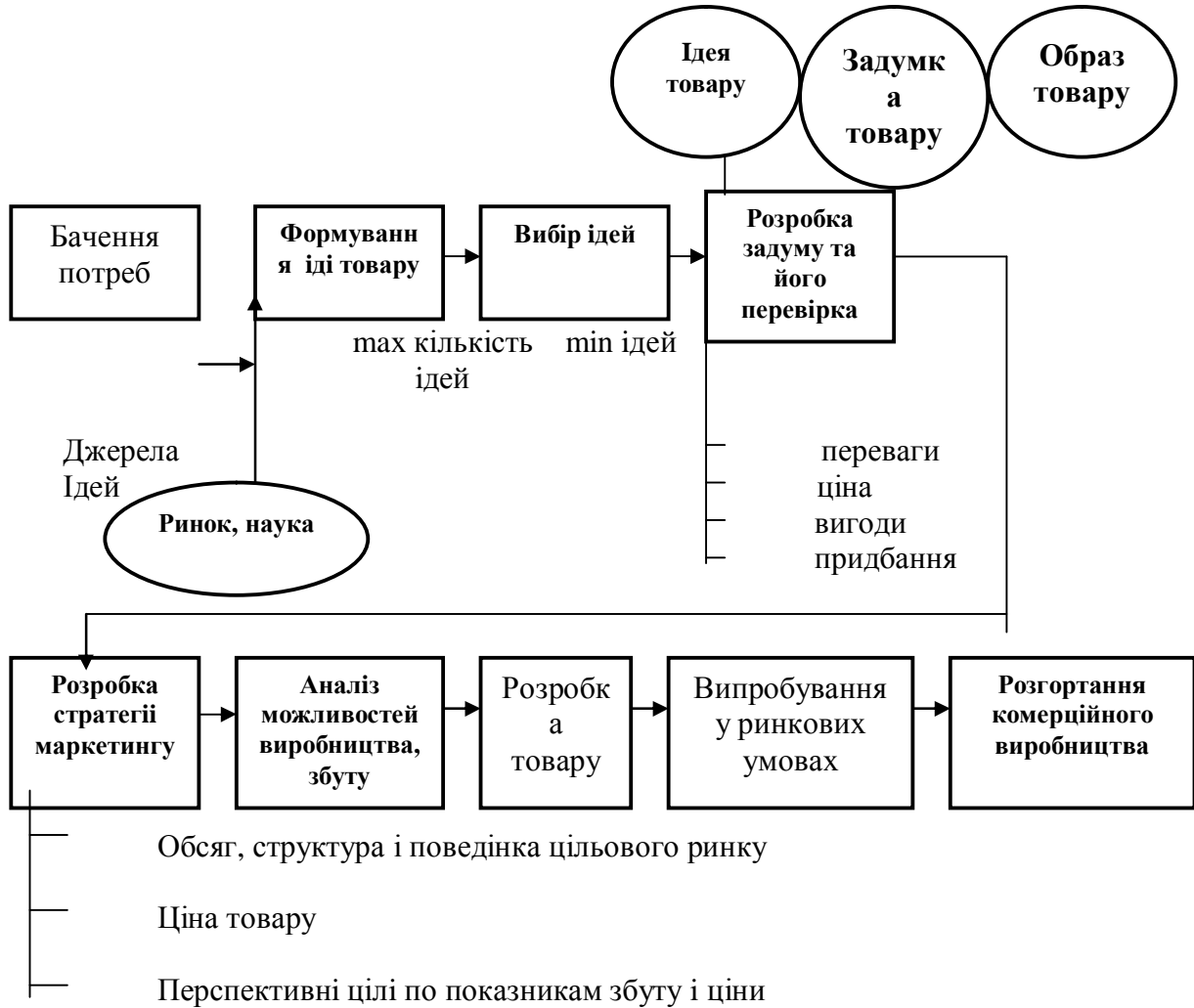


Рис.12.5 Шлях створення нових товарів.

Нові товари мають на ринку свій життєвий цикл і вік. Дуже мало нових вічних товарів. Життя товару має чотири основних періоди.

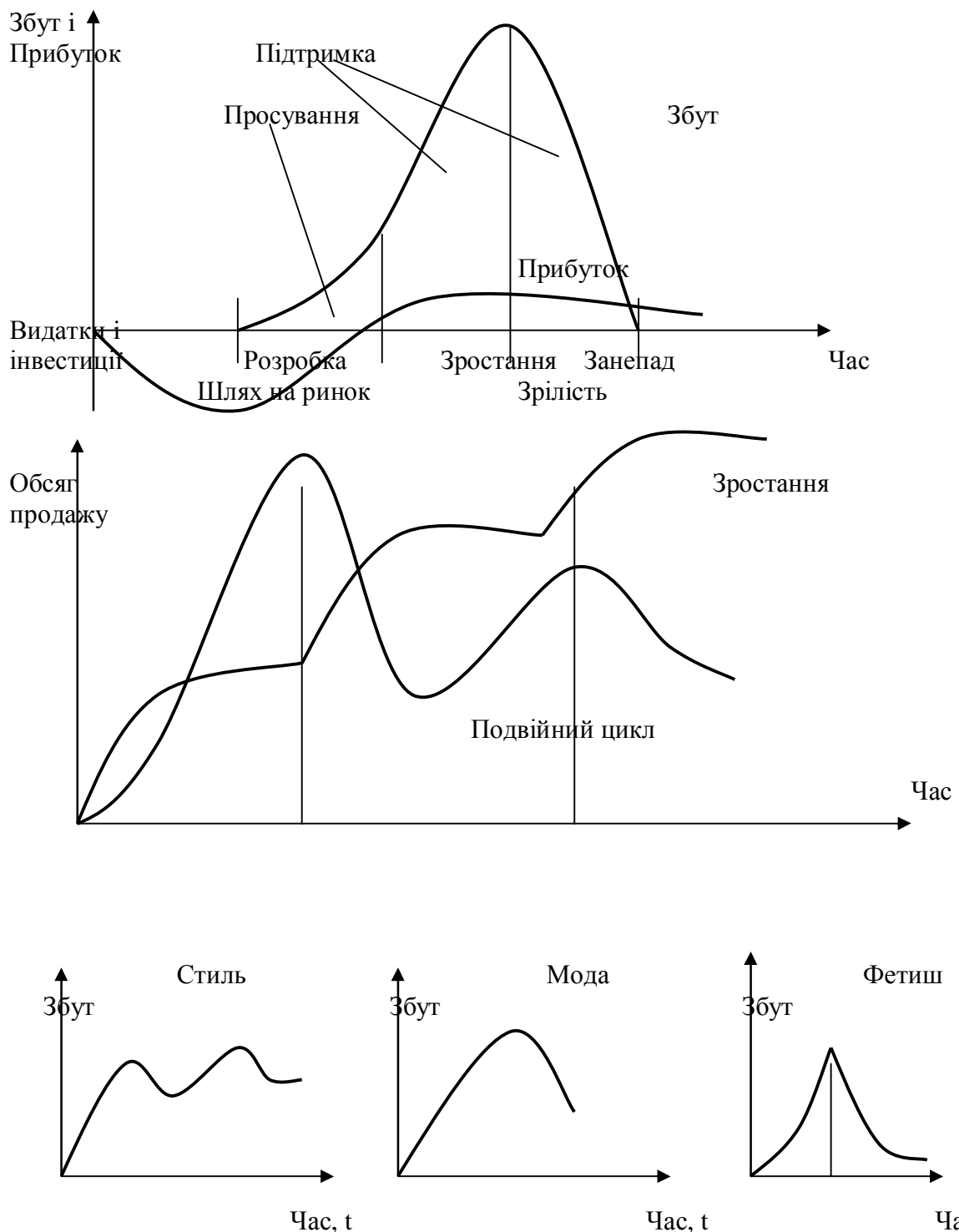


Рис.12.6 Життєві цикли товару і приклади.

Стиль – головна форма виразу, яка виникає у тій чи іншій сфері головної діяльності.

Мода – найбільш популярний розповсюджений стиль у окремий час і сфері діяльності.

Фетиши – часткові прояви моди, які швидко завойовують увагу і зникають, вони мають маленький обмежений цикл.

Просування товару на ринок вміщує слудуючі етапи: (інформування потенційних споживачів про новий невідомий товар; стимулювання до спроби споживання товару; забезпечить цьому товару розповсюдження через роздрібну торгівлю).

На етапах росту і зрілості властивості товару потребують підтримки. Для цього використовується кілька стратегічних підходів:

- підвищення якості, наведення нових властивостей і створення нових моделей;
- проникнути у нові сегменти ринку;
- використати нові канали розподілу;
- переорієнтувати і змінювати рекламу;
- своєчасно знизити ціни для заохочення нових покупців.

На етапі зрілості вживаються заходи про модифікацію ринку, товару і комплексу маркетингу.

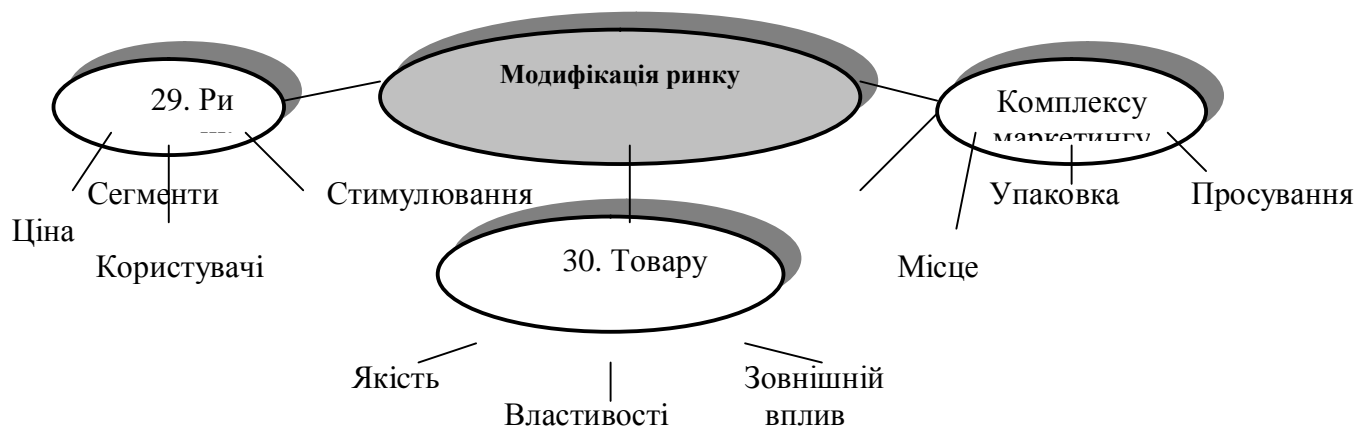


Рис.12.7 Модифікація ринку.

На етапі упаду приймається важливе рішення про підтримку і розвиток товару або про фінансування наукових розробок і створення нових товарів.

13. Встановлення цін на товари: задачі, політика, підходи до проблеми ціноутворення.

Ціноутворення залежить від типів ринку. Економісти виділяють чотири типи ринків за конкуренцією.



Рис.13.1 Типи ринку за змістом конкуренції.

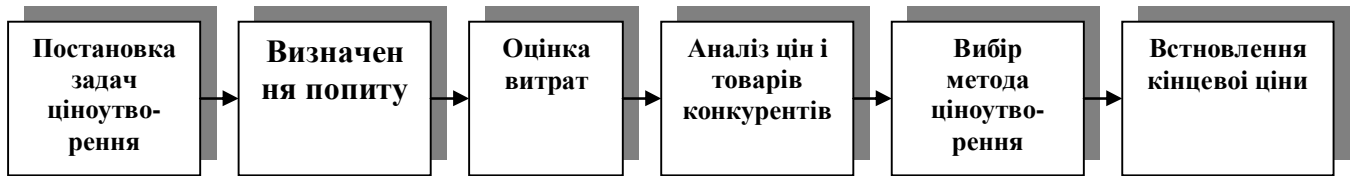


Рис.13.2 Методики розрахунку початкової ціни.

Якщо вибір цільового ринку і позиціонування товару здійснені вдало, то проблема визначення ціни детермінована. Встановлення ціни залежить від вище існуючих цін на відомих сегментах ринку для подібних товарів. Але організація має можливість ставити інші ціни. Цінова політика підтримує досягнення цих цілей.

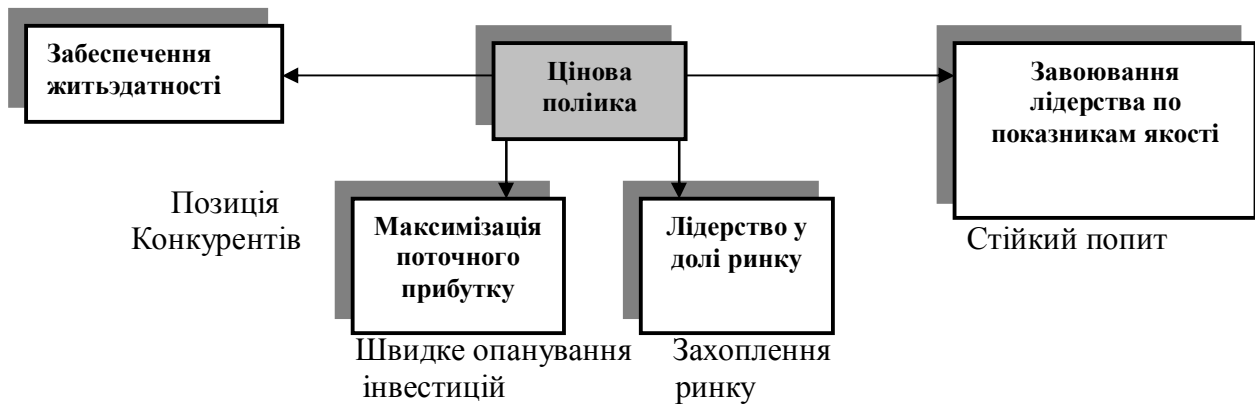
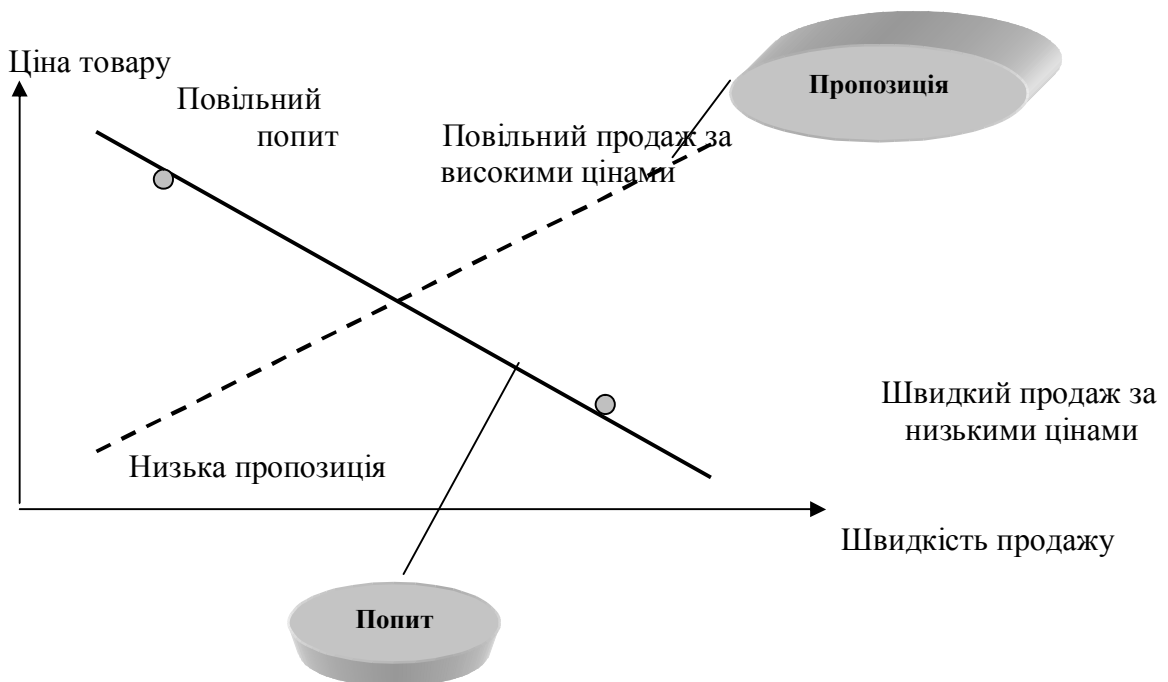


Рис. 13.3 Вплив цінової політики.

Визначення впливу попиту.

Ціна товару залежить від попиту. Функція залежності ціни від кількості проданих товарів визначає криву попиту.



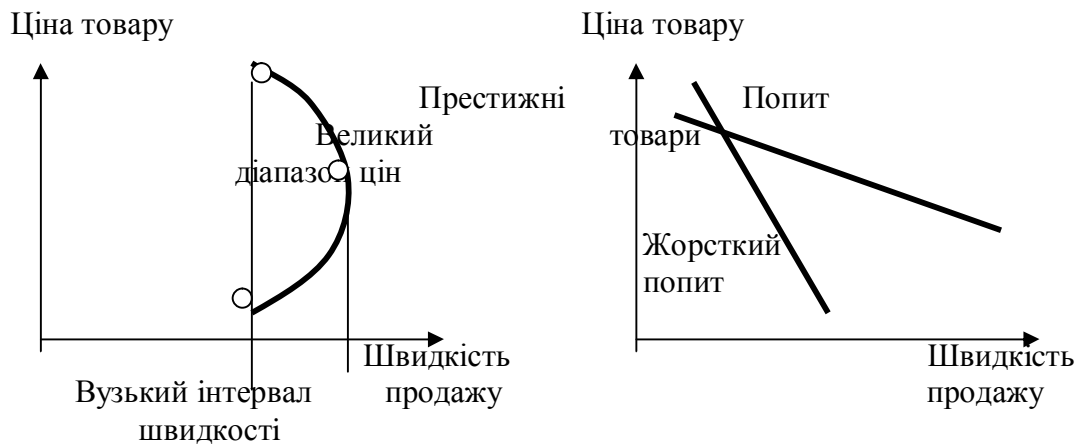


Рис. 13.4 Криві попиту і пропозиція, як механізм цін.

Визначення впливу витрат.

Попит визначає максимальну ціну. Мінімальна ціна визначається витратами. Витрати розподіляються на постійні і змінні. Постійні витрати з енергоносіями, орендою, змінні визначаються рівнем технології.

Аналіз та урахування подібних цін товарів конкурентів є відправною точкою, для визначення цін.

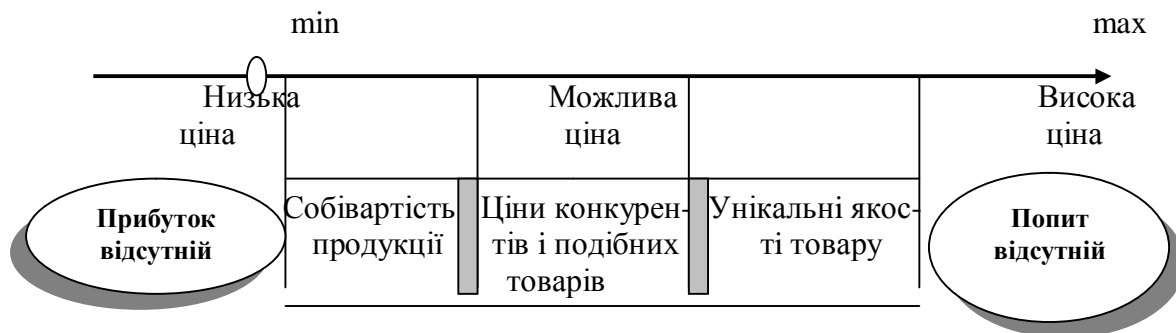


Рис. 13.5 Обмеження при визначенні ціни.

У найкращому варіанті ціна розраховується як сума собівартості (витрат) і планового прибутку. $Ц=C+П$. Ціна корегується по кривим попиту і цінам конкурентів, і приймається рішення про початкову ціну товару. Шляхом практичного випробування продажу товару ціна корегується і відповідає реальному стану ринку.

Коли еластичність попиту важко визначити або вона швидко змінюється ціна визначається на підставі поточних цін конкурентів. Ціна також визначається на підставі обмежених закритих торгів між конкурентами, коли організації важливо затримати контракт і низькою ціною подолати вплив конкурентів, але якщо ціна не буде перевищувати витрати.

На вибір ціни окрім розрахунків впливають психологічні фактори; наприклад коли підвищення ціни сприяє підвищенню попиту, бажано щоб ціна була нечіткою 280, але 300 зменшеною.

Впливає також цінова політика фірми, наприклад пов'язана з постійною знижкою цін.

При встановленні остаточної ціни варто враховувати думку дистриб'ютерів, дилерів, інших посередників, продавців, які безпосередньо контактують з покупцями.

У розвинених ринкових відносинах не використовуються слідуочі цінові дії, що вважаються не законними:

- фіксовані ціни → змовленість конкурентів
- підтримка роздрібних цін → вплив виробника
- цінова дискримінація → вплив виробника
- зниження або завищення цін → вплив продавців

У ринковій економіці ціни не мають сталих значень, залежать від життєвого циклу товару і тому визначаються стратегічно. Особливо це стосується розробки нових товарів.

При визначенні цін на нові товари використовуються дві стратегії:

- стратегія «зняття вершків»;
- стратегія «міцного захоплення ринку».

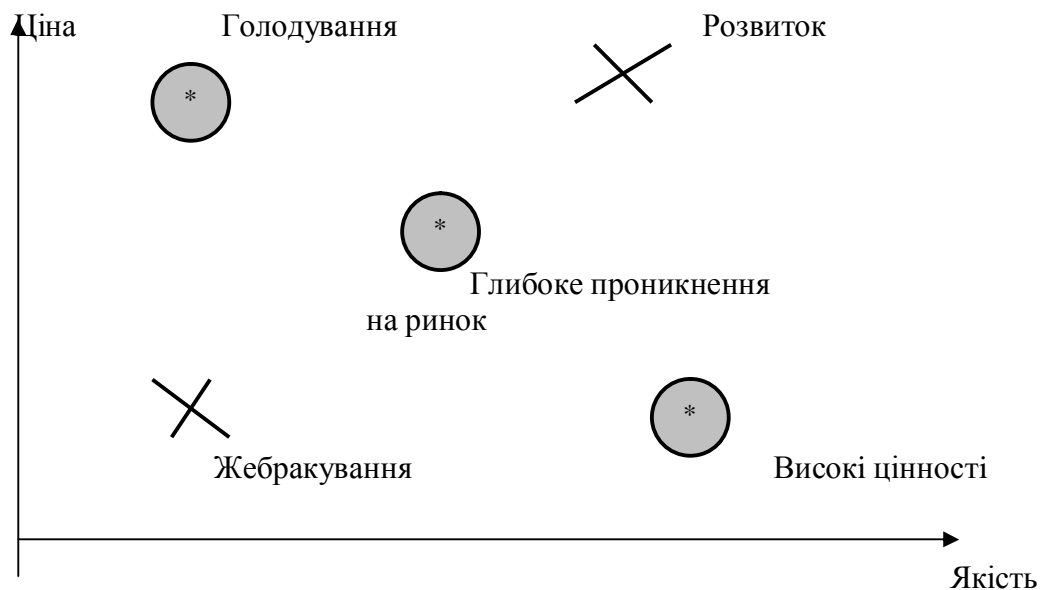


Рис. 13.6 Стратегічне визначення цін на нові товари.

На вибір визначення цін впливає:

- товарний асортимент, поточні, супутні товари, обов'язкові комплектуючі;
- географічні умови (місце, доставка, розташування);
- плановані скидки (розрахунок готівкою, велика кількість, торгівельні канали, сезонні);
- стимулювання збуту (зниження цін, ціни для особливих випадків).

З урахуванням різниці попиту у споживачів їх віку, соціального стану, місцевості фірми встановлюють дві дискримінаційні ціни на один товар. При цьому враховується наступні чинники:

- різні покупці (соціальний стан, вік);
- варіанти товару (недорогі доповнення для дорогих товарів);
- розташування, чек продажу;
- ініціативне зниження, або підвищення цін фірмою.

Споживачі реагують на зміни цін наступними факторами власної поведінки:

- поновлення моделі товару
- присутність недоліків і виду товару;
- свідчення про скрутний стан фірми, або зниження якості товару;
- очікування наступного зниження.

Реакція конкурентів на зміни цін можуть свідчити про присутність:

- виклику очікування; занепаду конкурента.

Важливе постійне спостереження за поведінкою конкурента: прогноз поведінки, планування зміни цін; звуження ринку; можливі відповіді конкурента.

14. Методи розповсюдження товарів: канали розподілу, рух, роздрібна і оптова торгівля.

Розповсюдження товарів третій важливий чинник комплексу маркетингу. Розповсюдження можна розглядати як засіб комунікації між організаціями та споживачами.

Канал розповсюдження – множина осіб фірм, які підтримують рух товарів та послуг від виробників до споживачів. Канали розповсюдження організуються посередниками, як шляхи руху товарів. Використання посередників є джерелом економії завдяки зменшенню контактних каналів. Посередники займаються дистрибуцією або вдалим розподілом товарів.

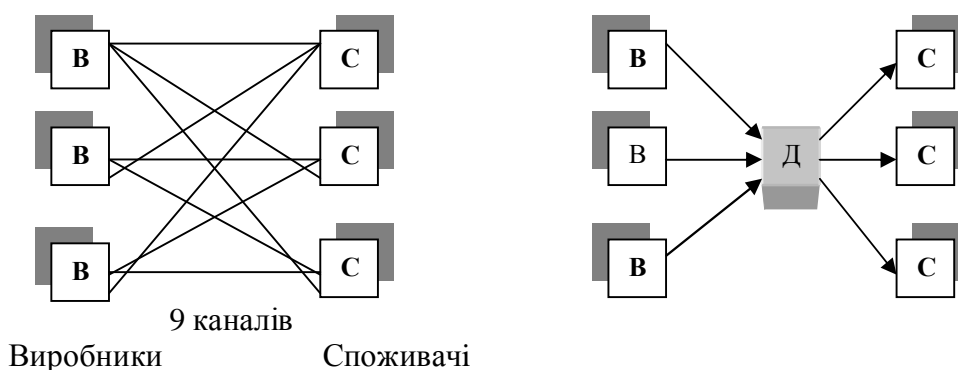


Рис.14.1 Скорочення кількості каналів розповсюдження завдяки використанню дистриб'юторів.

Канал розповсюдження несе множину функцій:

- збір інформації, корисної для влаштування обміну і збуту;
- зв'язок із покупцями;
- стимулювання збуту поясненням переваг товару;
- застосування, випробовування товару;
- проведення контрактних угод, переговорів;
- організація транспортування, збереження і складування товарів;
- фінансування підтримки каналу;
- ризик і відповідальність за функціонування каналу.

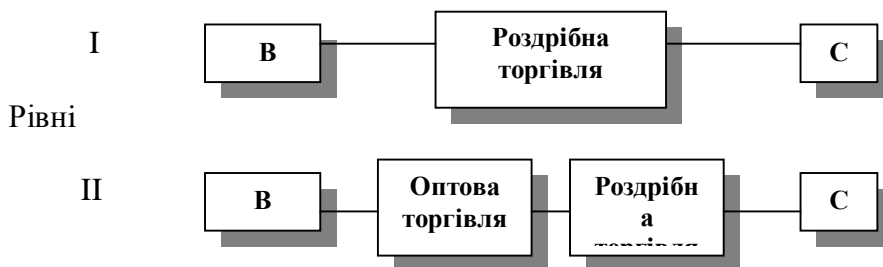


Рис. 14.2 Рівні каналу розподілу.

У сучасному маркетингу всупереч традиційним каналам розподілу, де виробники, оптовики, роздрібники і споживачі роз'єднані і часто мають власні суперечливі інтереси, набула поширення вертикальна маркетингова система, що поєднує перелічені чинники.

Існують три головних типи маркетингових систем розповсюдження:

- корпоративні, знаходяться у одиничному володінні.
- договірні, підпорядковані договірним зобов'язанням

- добровільні мережі роздрібників
- кооперативи роздрібників
- організація привілейованого розповсюдження товарів.
- керована маркетингова система.

Якщо декілька фірм поєднують свої можливості у розподілі товарів, то створюється горизонтальна маркетингова система. Існують також багатоканальні маркетингові системи, або маркетингові мережі.

Канали розподілу вступають один з одним у різні відносини: співробітництво, конфлікти, конкуренцію. Ці відносини виникають між окремими дилерами і самими фірмами.

Для організації каналу розповсюдження послідовно вирішується ланцюг рішень:

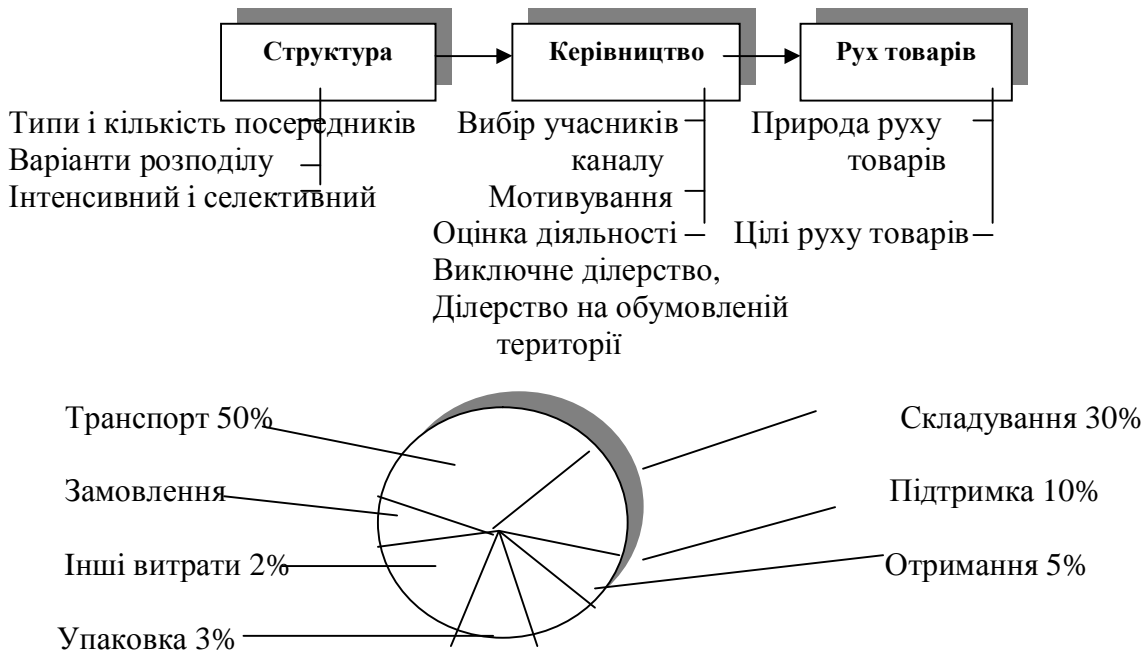


Рис.14.3 Послідовність рішень при організації розповсюдження товарів.

Розподіл витрат за операціями руху товарів.

Виробнича діяльність, що пов'язана з транспортуванням, запасами та управлінням потоками товарів зветься **логістикою**. Ця діяльність потребує до п'ятої частки прибутку і тому заслуговує велику увагу у маркетингу. Ціль **логістики** полягає у тому, щоб потрібна **кількість** товарів або послуг опинились у певний **час** у встановленому **місці**.

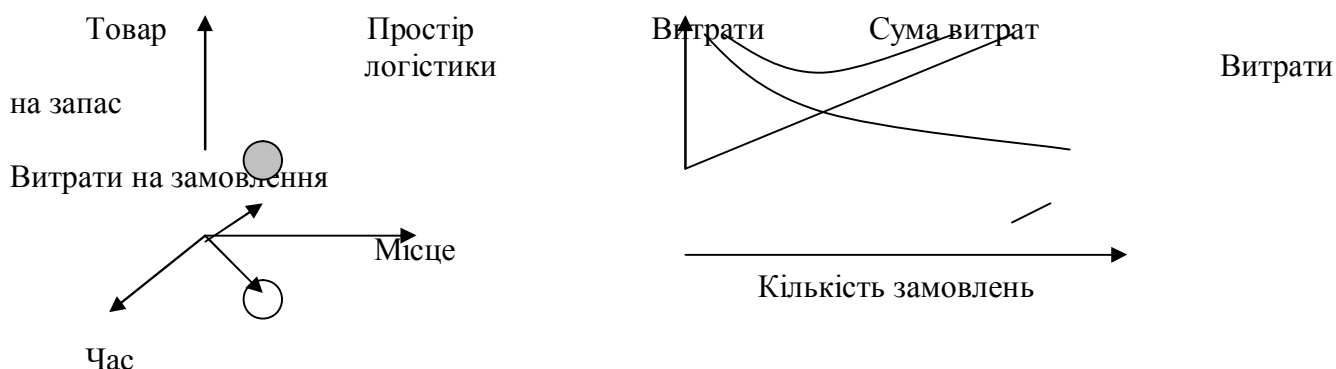


Рис. 14.4 Управління замовленнями та запасами визначення економічного замовлення за мінімальними витратами.

Роздрібна торгівля – це люба діяльність, що пов’язана з продажем товарів та послуг *безпосередньо кінцевим споживачам* для їх *особистого некомерційного використання*.

Існує багато видів підприємств роздрібно торгівлі: самообслуговування, вільний вибір товарів, обмежене і повне обслуговування. Головний показник роздрібно торгівлі це асортимент товарів: спеціалізовані магазини, універмаги, універсами, торговельні комплекси, магазини товарів повсякденного попиту, роздрібні підприємства послуг: готелі, банки, авіакомпанії, коледжі, лікарні, клуби, ресторани.

Роздрібна торгівля характеризується власним ціновим образом: магазини занижених цін, магазини склади, магазини демонстраційні зали, що торгують за каталогами, а також характером торгового приміщення: роздрібна торгівля із замовленням по пошті, телефону, каталогу, об’яви у пресі, пряма розсилка, продаж по телефону і у світовій мережі.

Маркетингові рішення роздрібно торговельника складаються з ланцюга рішень:

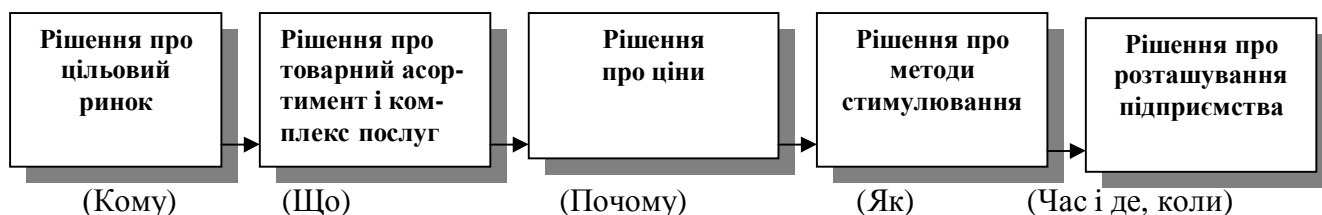


Рис.14.5 Рішення у роздрібній і оптовій торгівлі.

Оптова торгівля вміщує любу діяльність по продажу товарів або послуг тим, хто отримує їх з ціллю **перепродажу** або професійного використання переробки.

Оптова торгівля підтримує кілька функцій розповсюдження товарів:

- збут і стимулювання;
- закупки і формування товарного асортименту;
- розбивка крупних партій товарів на дрібні;
- складування;
- транспортування;
- прийняття ризику;
- надання інформації про ринок, діяльність конкурентів, нові товари, динаміку цін;
- послуги по консультуванню і управлінню роздрібною торгівлею.

У останні роки намітилось суттєве зростання оптової торгівлі; воно зумовлено ростом: масового виробництва, об’ємів випуску товарів, розподіл користування збуту, потреба застосування товарів до потреб проміжних і кінцевих споживачів.

Оптовики розподіляються

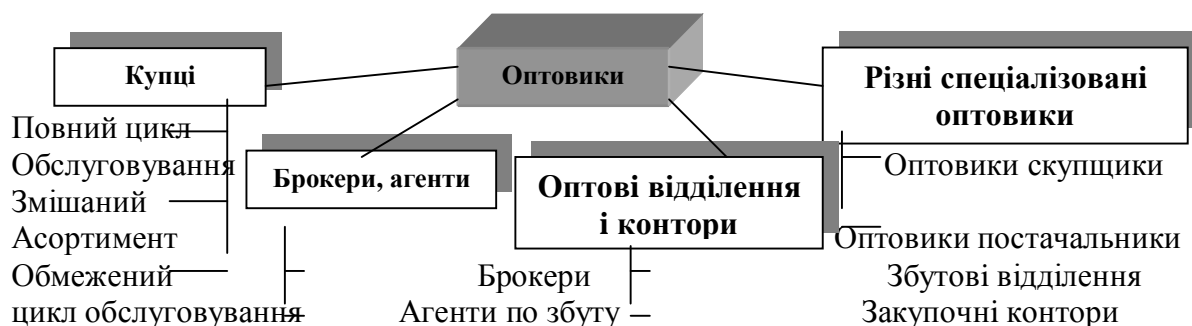


Рис.14.6 Види оптовиків та їх головні функції.

Головна функція брокера звести покупця з продавцем і допомогти їм домовитись, наприклад діяльність кадрових агентів на ринку праці. Брокеру платить той, хто його запросив, брокерська діяльність характеризується відсутністю товарних запасів, фінансуванні угод, відсутність ризику. Рішення, що приймаються у оптовій торгівлі, подібні до роздрібно торгівлі.

15. Просування товарів: стратегії комунікації і стимулювання продажу, реклама, особистий продаж і управління збутом.

Сучасні організації не тільки створюють потрібний товар, в і підтримують постійні зв'язки, комунікації із споживачами і їх потребами. Для забезпечення ефективної комунікації використовуються рекламні агентства, спеціалісти по стимулюванню продажу, створення солідного образу організації. Комплекс маркетингових комунікацій вміщує

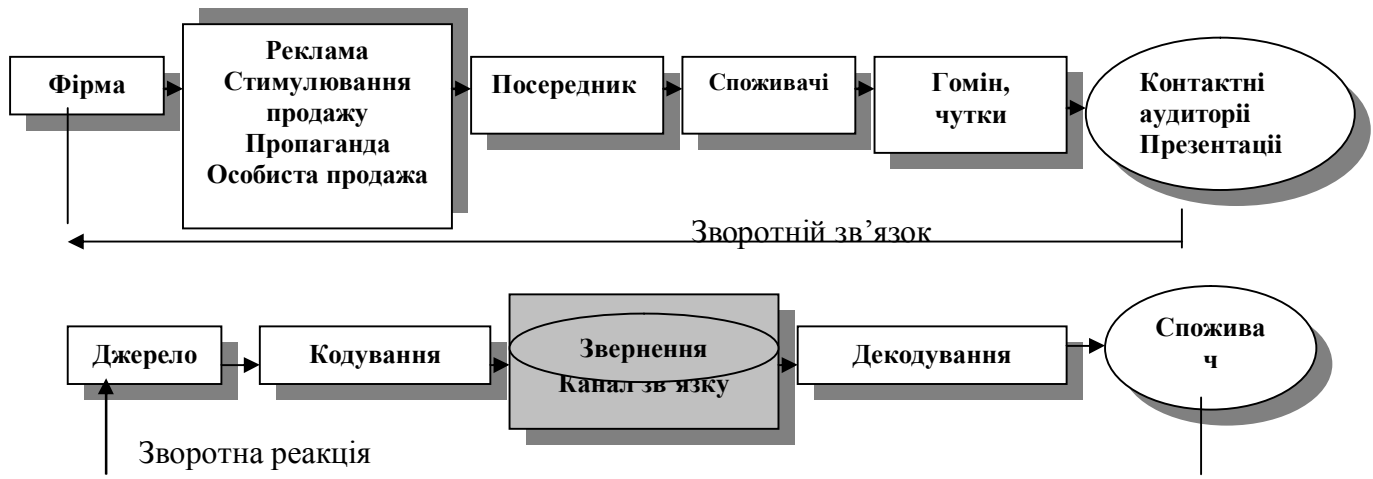


Рис. 15.1 Маркетингові комунікації.

Для здійснення комунікаційних процесів у фірмах створюються фахові підрозділи або особи, які здійснюють функції комунікаторів.



Рис.15.2 Функції комунікаторів.

Цільова аудиторія впливає на рішення про те *що* сказати, *як* сказати, *коли* сказати, *де* сказати, *від чийого імені* сказати.

Цільова аудиторія може знаходитись у шести станах споживацької готовності: освіченість, знання, доброзичливість, переваги, переконаність, здійснення покупки.

Комунікатор визначає стан, у якому знаходиться цільова аудиторія, шляхом аналізу зворотної реакції і намагається перевести її у стан здійснення покупки.

Звернення обирається на рівні змісту, структури і форми. За своїм змістом звернення розподіляються на раціональні, емоціональні, етичні.

За структурою звернення організуються у наступній послідовності:

- зробити для аудиторії остаточний висновок або надати їй цю можливість;
- викласти аргументацію “за” і “проти”;
- навести найдійовіші аргументи з початку чи у кінці.

На форму звернення впливають образи, звуки, паузи, кольори, запахи та різні їх комбінації.

Дійові засоби поширення складаються із особистих і групових. Для особистих комунікацій важливіші особистий вплив і орієнтація на впливових осіб, створення лідерів оцінок і оригінальної несподіваної реклами, що буде приводом для обговорення. У групових засобах слід відповідно вживати засоби впливу на масову свідомість, створювати специфічну атмосферу, що викликає привабливість у споживачів.

Властивості, що характеризують джерело звернення включають такі головні чинники: професіоналізм, доброзичливість, добropорядність, відповідальність, привабливість.

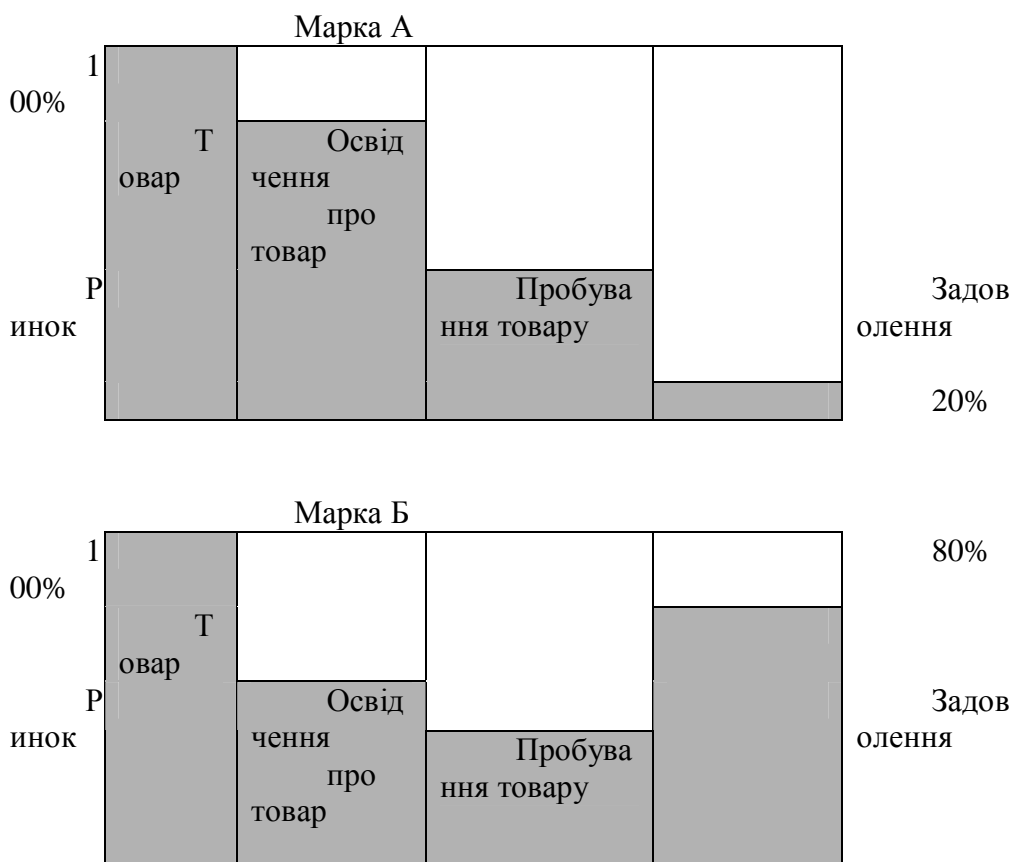


Рис.15.3 Порівняння успіху комунікації двох марок товарів.

На основі такої інформації приймаються рішення про дієвість комунікаційних каналів.

Розробка комплексу стимулювання залежить від природи окремих засобів стимулювання. Кожному з засобів стимулювання продажу, рекламі, пропаганді, особистому продажу притаманні власні специфічні риси, що у свою чергу суттєво залежать від умов використання.

Реклама складається із наступних чинників:

- суспільний характер, здібності до повтору, тлумачення, експресія, динамізм, безособистісність, звернення одночасно до всіх.

Пропаганда складається з таких якостей:

- достовірність, відповідальність, широке охоплення покупців, яскравість.

Стимулювання збуту і продажу залежить від:

- привабливості і інформативності, стимулів і підштовхування до здійснення покупки, запрошення до придбання товару.

Особистий продаж вміщує такі якості безпосереднього контакту і стимулювання покупця:

- особистий характер, встановлення відносин, збудження до відвертої відповідної реакції.

Існують порівняльні фактори, що визначають раціональне обрання структури комплексу стимулювання збуту і продажу для товарів промислового призначення це особистий продаж і стимулювання.

Застосовуються дві стратегії просування і залучення споживачів.

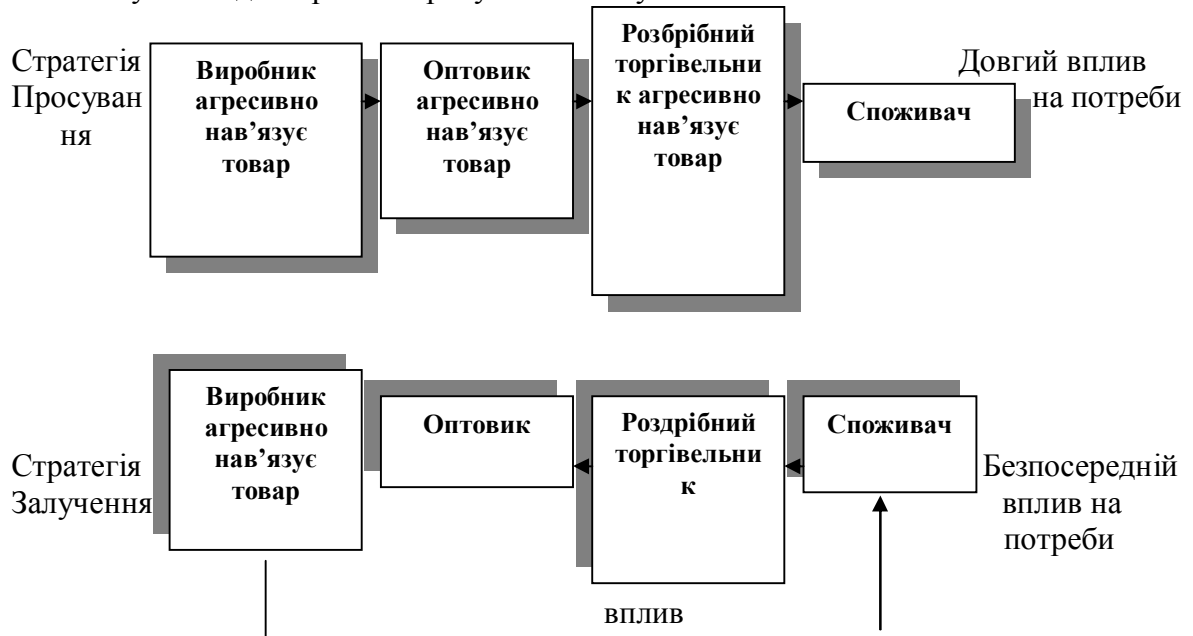


Рис.15.4 Стратегії просування і залучення.

Засоби стимулювання і їх дієвість суттєво залежать від ступені готовності покупця і життєвого циклу товару.

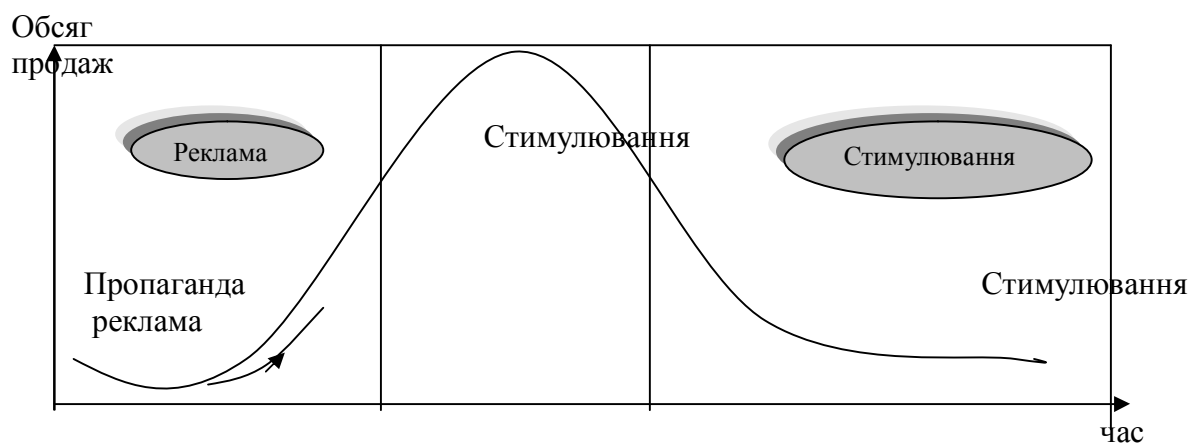


Рис.15.5 Стимулювання на життєвому циклі товару.

Реклама являє неособисті групові форми комунікації, які здійснюються з метою впливу потреби на вибір покупців.

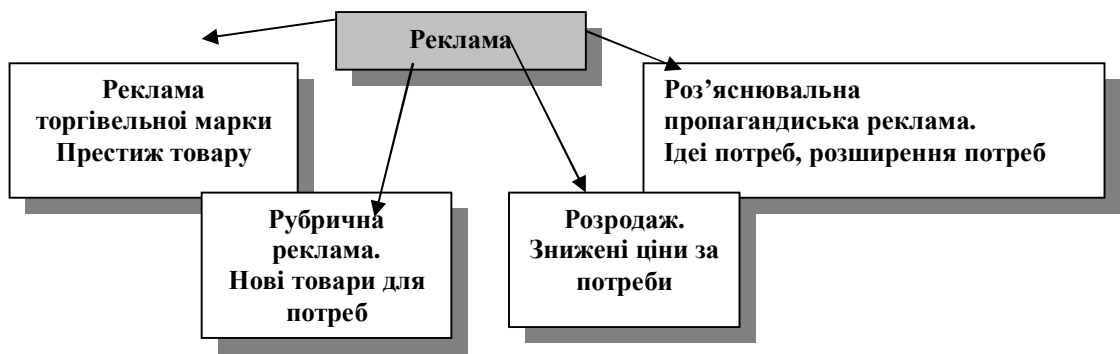


Рис.15.6 Основні види реклами.

Розглянемо послідовність прийняття рішень у сфері реклами. Цей алгоритм є часним випадком загальної процедури прийняття рішень у управлінні, а тут застосовується для маркетингу і рекламної діяльності. Рекламне агентство складається із творчого креативного відділу, відділу засобів реклами, дослідницького відділу, комерційного відділу. Ідея рекламної компанії, нових засобів комунікацій у стимулюванні продаж створюється у творчому відділі.



Рис.15.7 Головні рішення при застосуванні реклами.

При постановці задачі визначаються головні цілі реклами, які мають інформативні, розповідаючі функції.

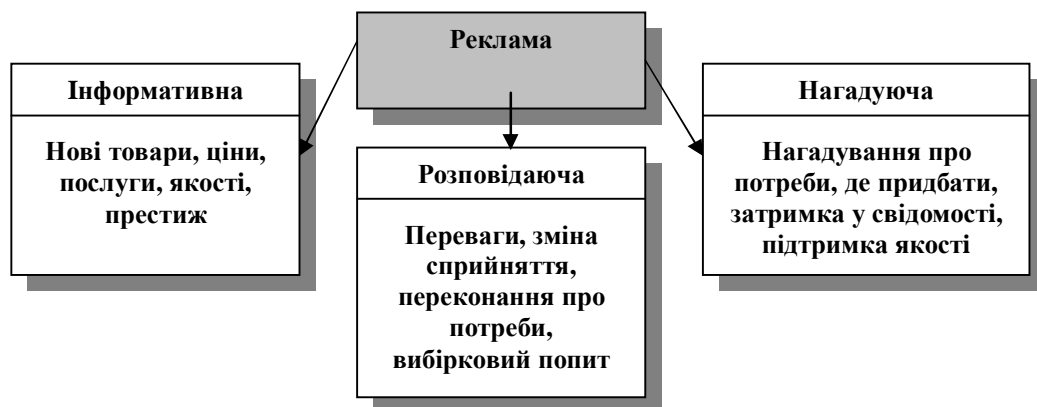


Рис.15.8 Цілі реклами.

Витрати на рекламу спрямовані на підвищення попиту на товари, вони повинні прогнозуватися і контролюватися.

Рішення про рекламне звернення складається з послідовності, яка притаманна інноваційній діяльності, це часний випадок генерації та впровадження ідей. Вона складається з формування ідеї звернення, оцінки і вибору варіантів звернення, виконання звернення.

Значну роль тут відіграє творча діяльність у виборі стилю, тону і форми втілення звернення. Стиль створює відношення до товару у потенційних споживачів. Звернення повинно викликати приклад і уяву про використання товару, орієнтація на образ життя, фантазію, настрій, образ, вплив на підсвідомість, музичний супровід, символічні персонажі, акценти на наукові, технічні переваги, свідчення споживачів на користь товару.

Рішення про розповсюдження складається з охопленої цільової аудиторії, частоти і протягу появи реклами, сили впливу.

Носіями реклами виступають: преса, телебачення, радіо, зовнішня реклама.

Оцінка рекламної програми здійснюється шляхом контролю її впливу на пам'ять і свідомість споживачів, тут застосовується опит споживачів і виміром обсягу продаж до і після рекламної компанії.

Стимулювання збуту складається з різних засобів стимулюючого впливу на покупця для посилення зворотної реакції ринку.

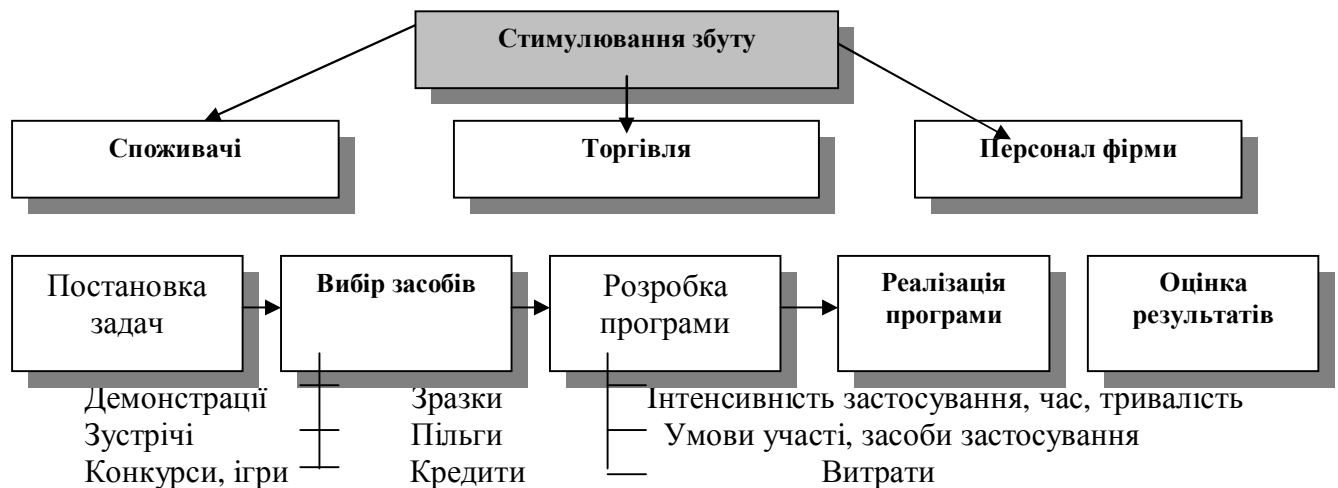


Рис.15.9 Стимулювання збуту.

Пропаганда складається з використання важливого місця у інформаційних повідомленнях засобів суспільних мереж для впливу на думки і вибір клієнтів.



Рис.15.10 Складові частини пропаганди.

Пропаганда здійснюється у послідовності постановки задач, вибору пропагандистських звернень та їх носіїв, впровадження у життя плану пропаганди, оцінки наслідків пропагандистської діяльності.

Особисті продажі здійснюються торговими агентами, множина торгових агентів являє собою торговий апарат фірми. Для організації і управління торговим апаратом фірми застосовується така послідовність рішень.



Рис.15.11 Управління особистими продажами.

Торгівельний апарат працює за наступними контактними принципами: агент-покупець або група покупців, група агентів – група покупців, проведення торгових нарад і семінарів. Організаційна структура торгового апарату влаштовується за територіальним, товарним принципом і за розбивкою по клієнтам. Торгові агенти відбираються як персонал, що здатний діяти ефективно у конкурентному середовищі. Основні риси кмітливого і успішного торгового агента полягають у здатності здійснювати вплив і досягати своєї мети переконавши і створивши у клієнта стійке переконання у задоволення нових потреб. Ці риси формуються завдяки навчанню і підготовці ефективних торговельних презентацій товарів та послуг.

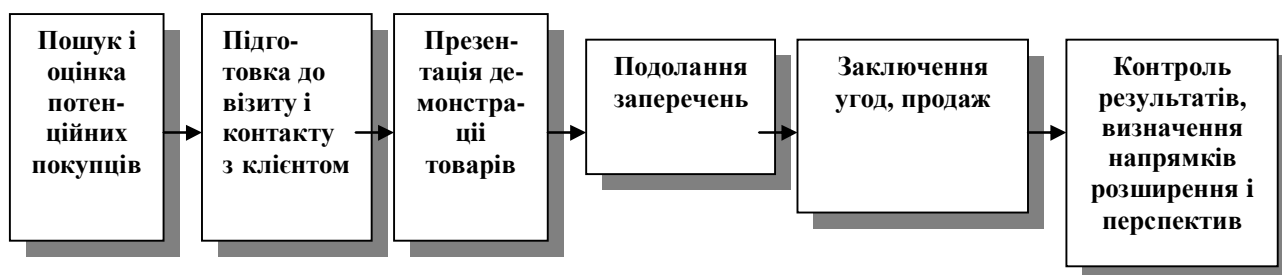


Рис.15.12 Етапи процесу ефективного продажу.

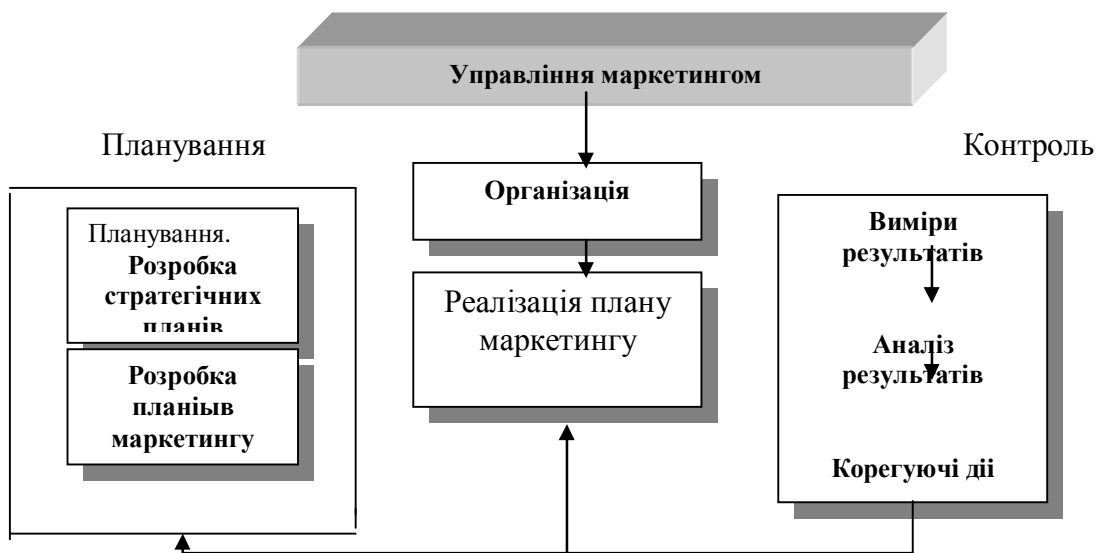
При презентації товарів дотримуються формули AIDA тобто: привертати *увагу*, утримувати *інтерес*, збуджувати *бажання*, забезпечувати *дію*.

Існують *три різновиди* презентації: попередньо спланований підхід, виявлення потреб і запитів клієнтів; задоволення нужд і запитів клієнтів.

Мотивація торгових агентів полягає у створенні приємного клімату у організації встановленні норм продажу і використання стимулів і винагород. Зараз великого поширення набувають психологічні методи мотивації, індивідуальний підхід до особистості товарного агента або переваг торгівлі за технологією клієнт-сервер у мережах і віртуальних продаж у світовому ринковому середовищі

16. Стратегія розвитку організації, планування маркетингу.

Стратегічне планування це процес створення і підтримки відповідності між цілями організації і її можливостями і шансами у сфері маркетингу. Стратегічне планування складається з кількох етапів і є складовою частиною управління маркетингом.



Етапи стратегічного планування.

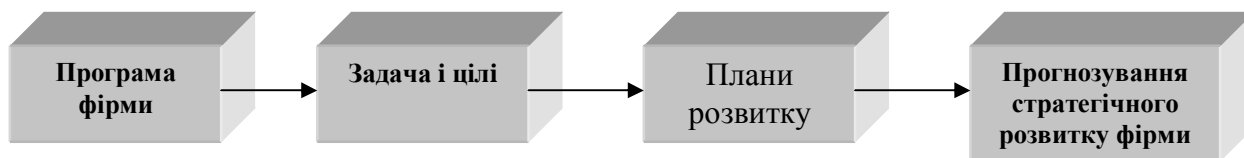
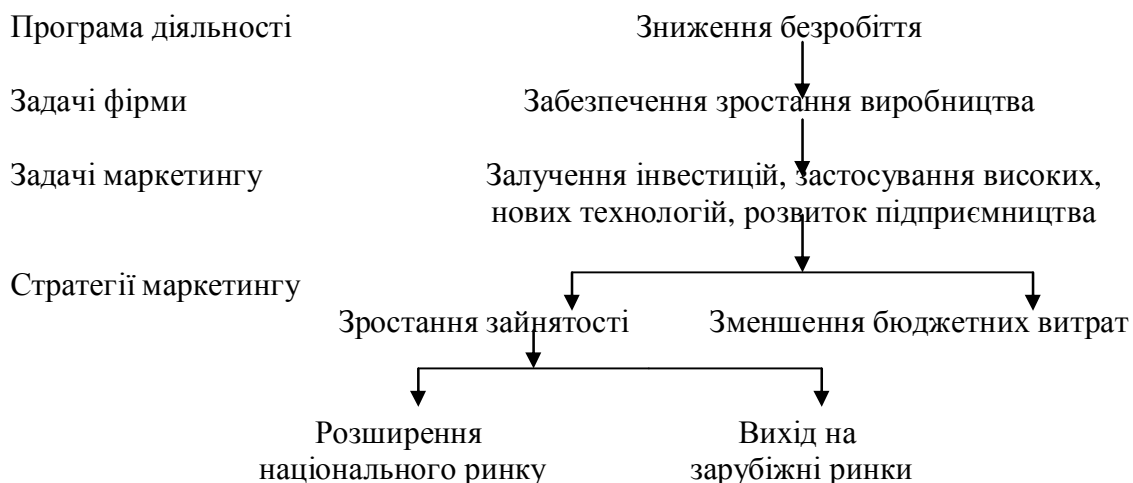


Рис.16.1 Управління маркетингом і стратегічне планування.

За етапами стратегічного планування діяльність фірми складається з трьох головних пунктів: визначення цілей, короткострокового розвитку і прогнозованого довгострокового розвитку. Розглянемо приклад ієрархічної структури управління маркетингом.



Стратегічний розвиток фірми складається з трьох частин інтенсивного, інтеграційного і диверсифікаційного розвитку.

Інтенсивний розвиток застосовується тоді, коли фірма не до кінця вичерпала можливості своїх товарів на ринках. Він полягає у глибокому проникненні на ринок, розширенню мереж ринку, поліпшенню товарів.

Інтеграційний ріст визначається у цілеспрямованому впливу організації на виробничу сферу галузі: на постачальників, систему розповсюдження, контроль над конкурентами.

Диверсифікаційний ріст виглядає як концентричний завдяки розширенню номенклатури виробів, горизонтальний завдяки поповненню асортименту товарів, що задовольняють паралельні потреби, конгломеративний – полягає у розширенні асортименту новими виробами, що не мають відношення до технологій фірми, її товарів і ринків.

Планування маркетингу.

Стратегічне планування організації, орієнтоване на ринок і потреби споживачів.

Воно складається з планування виробництва, планування товарів, планування високоякісних ексклюзивних марочних виробів, планування ринкової поведінки. Ці плани поєднуються у ціле планом маркетингу.

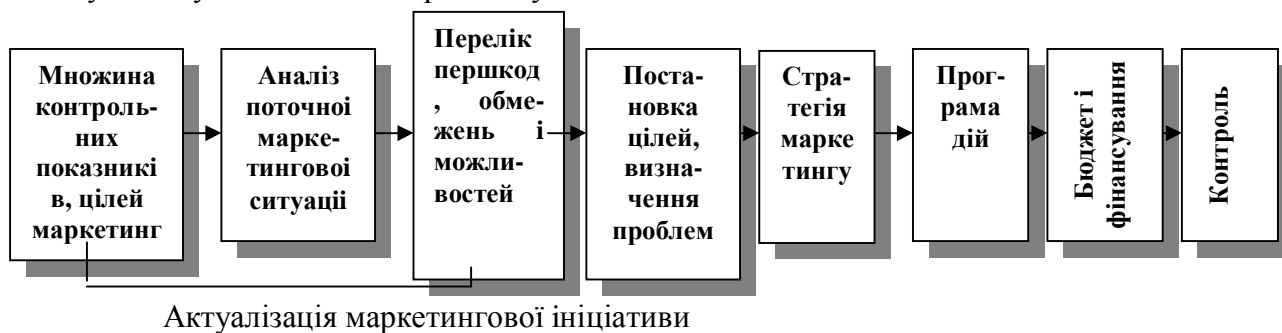


Рис.16.2 Складові частини плану маркетингу.

Стратегія маркетингу – це послідовність дій, спрямованих на збільшення впливу на ринок шляхом визначення пріоритетних цільових ринків, розробки комплексу маркетингу, визначення раціонального рівня витрат.

Розробка бюджету маркетингу здійснюється на підставі планування показників цільового прибутку або обсягу продаж на обмеженому інтервалі часу.

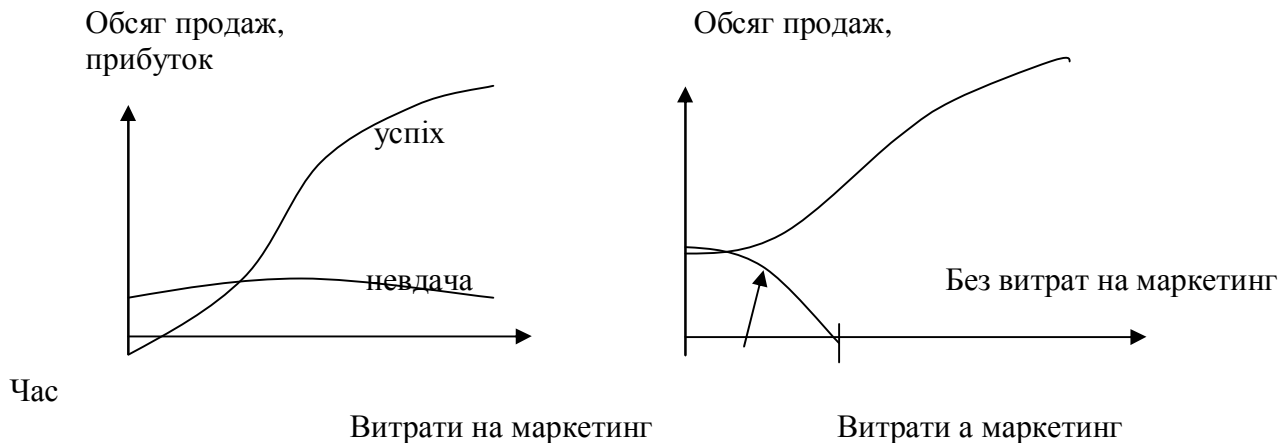


Рис.16.3 Вплив маркетингової діяльності на обсяг продаж.

Маркетинговий контроль здійснюється з метою визначення ефективності маркетингових заходів протягом року, вплив на ринок прибутку, стратегічний прогноз доцільності витрат на маркетинг на обраних цільових ринках.

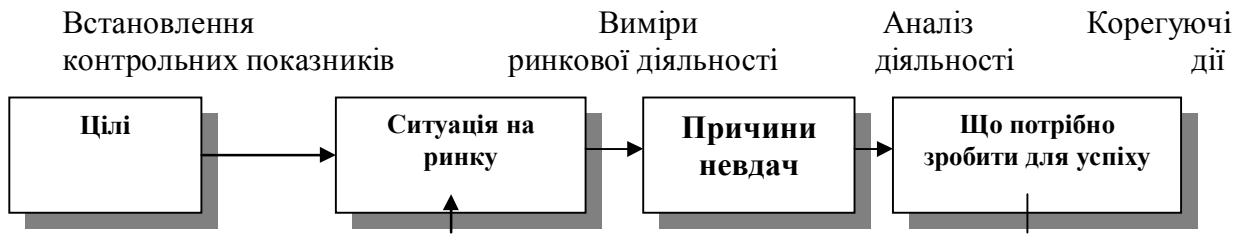


Рис.16.4 Процес маркетингового стратегічного контролю.

Стратегічний контроль здійснюється з метою визначення контрольних показників, що пріоритетно впливають на ринковий стан організації. Стратегічний контроль виконується шляхом ревізії маркетингу. Ревізія маркетингу – це дослідження маркетингового середовища організації, визначення проблем, можливостей і перспективних напрямків розвитку організації.

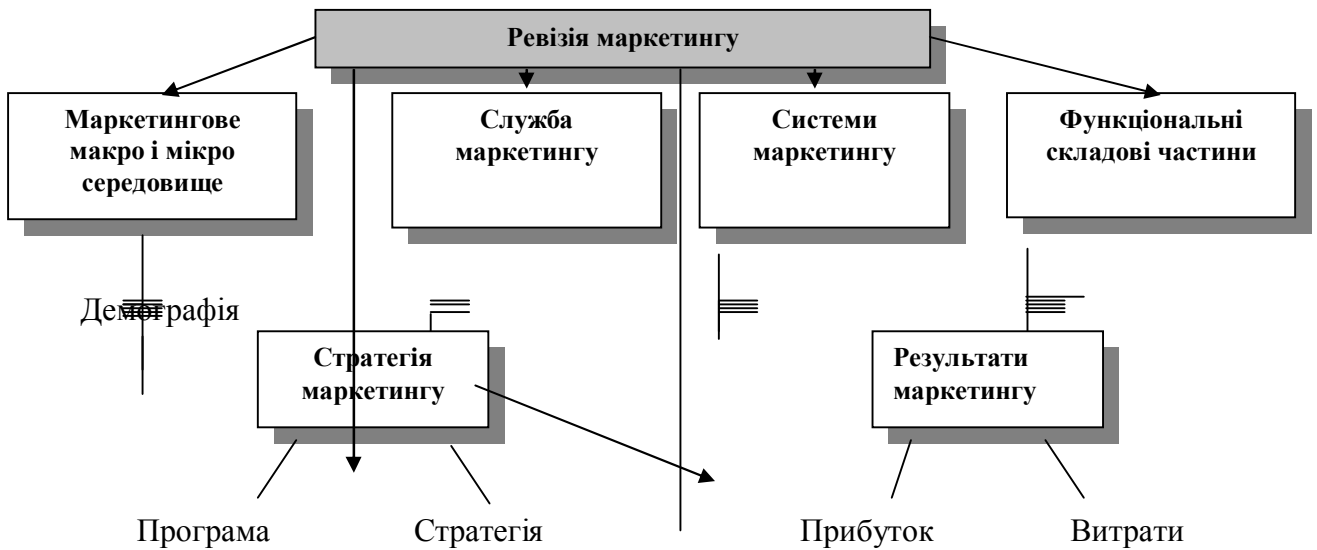


Рис.16.5 Складові частини ревізії маркетингу.

17. Маркетинг послуг і маркетинг у некомерційній сфері.

Маркетинг і суспільство.

Обмін у суспільстві здійснюється не тільки за допомогою товарів, а також і послуг.

Послуга – це невизначена потреба, вигода, яку одна сторона пропонує іншій, вона не відчутна і не приводить до власності, не обов'язково зв'язана із товаром. Послугу неможливо випробувати до моменту отримання.

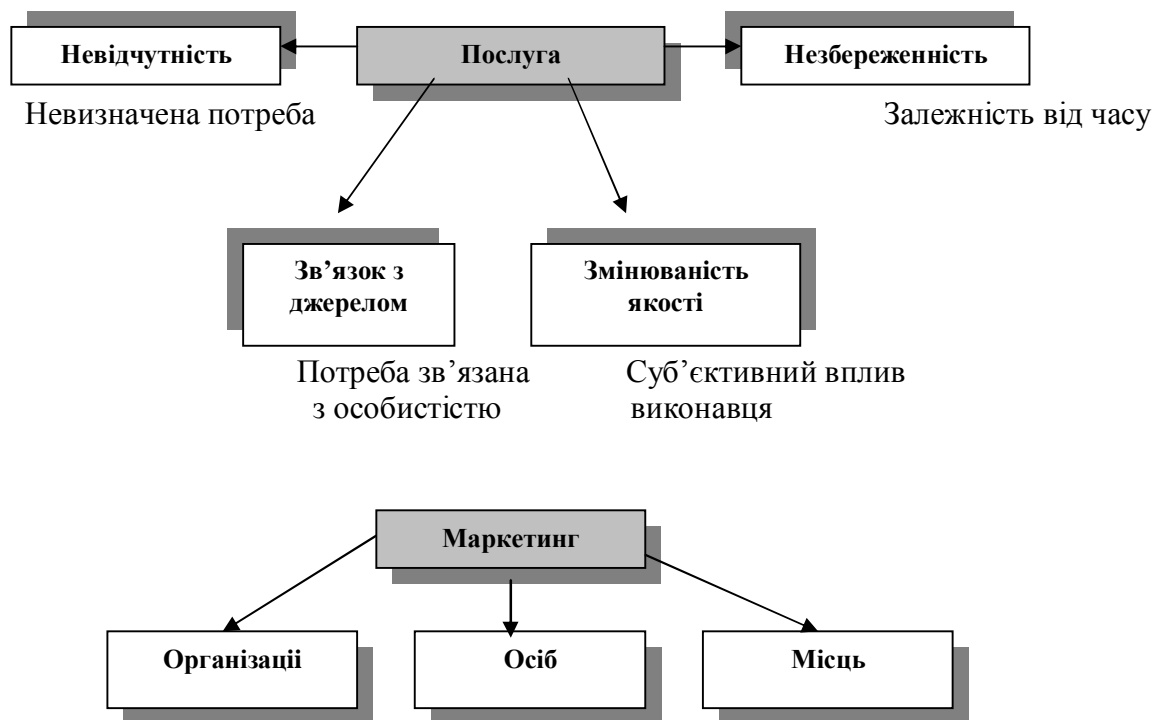


Рис.17.1 Характеристика послуг та їх маркетинг.

Послуги відрізняються одна від одної за великою кількістю ознак: джерело послуги людина чи машина, чи обов'язкова присутність клієнта при наданні послуги, які мотиви придбання пропозиції послуг. Організації, що надають консалтингові послуги мають динамічний розвиток.

Якщо товаром на ринку виступає сама організація, то ця частина маркетингу зветься **маркетингом організацій**. Він здійснює вплив на цільові аудиторії для створення, підтримки і зміни іміджу організації. Наприклад:

- організація суспільної думки;
- оцінка образу організації;
- планування розвитку, змін і контроль за станом образу організації.

Маркетинг осіб – це діяльність, спрямована на створення, підтримки і змін у відношенні до поведінки і діяльності окремих осіб. Наприклад маркетинг знаменитих людей, політичних партій, діячів. Він коливається від сталого успіху через короткотривалість до життєвого злету, визначається рейтинговими оцінками суспільства.

Маркетинг місць зв'язаний з поведінкою споживачів відносно окремих місць. Існують такі головні види: маркетинг житла, місць відпочинку, інвестиції у земельну власність.

Маркетинг ідей – полягає у перетворенні ідей на товар, що потрібен великій кількості людей., він зв'язаний з суспільним маркетингом, що діє у політичній, культурній, релігійній, медичній сфері. Маркетинг ідей спрямованим впливом на цінності суспільства. Наприклад: загальнолюдські цінності, права людини, інтелектуальна власність, благодійність, меценатство, філантропія.

Маркетинг і суспільство. Відношення між маркетингом і суспільством зв'язані з концепцією маркетингу – як науковою системою обміну надання послуг і отримання вигоди, вона побудована на управлінні обміном.

Концепція маркетингу викликає критику і опір у суспільстві завдяки застосуванню:

- підвищення цін (витрати на розподіл, рекламу, стимулювання, націнки);
- обман і маніпулювання;
- нав'язування товарів продаж неякісних і застарілих товарів;
- грабування бідних верств населення;

- планування старіння і виходу з функціонування товарів;
- орієнтація на речові цінності;
- непотрібні, зайві, нав'язані потреби;
- нестаток суспільно важливих якісних товарів;
- ерозія культури завдяки впливу реклами на почуття;
- політичний вплив бізнесу;
- звуження конкуренції, перешкоди для нових фірм;
- хижацькі відношення у конкуренції.

Протидія концепції маркетингу здійснюється суспільними рухами:

- захист прав споживачів;
- охорона довкілля.

Держава застосовує регулюючі заходи відносно маркетингу.

Підприємці намагаються створити соціально відповідальний маркетинг.

- орієнтація на споживача;
- новаторський маркетинг;
- маркетинг цінностей;
- усвідомлення суспільної місії;
- соціально-етичний маркетинг.

Маркетингова діяльність викликає багато моральних проблем, які сконцентровані у принципі “не пошкодить споживачу”.

Література

1. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М.: Наука. 1972.
2. Кларк Дж. Системология. Автоматизация решения системных задач. – М.: Радио и связь. 1990.
3. Кунц Г., О. Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М.: Прогресс. 1981.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс 1992.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело. 1992
6. О'Шонесси Д. Принципы организации управления фирмой. – М.: Прогресс. 1979.
7. Ушацкий С.А. Основы управления строительным производством. – К.: Вища шк. 1988.
8. Хоскинг А. Курс предпринимательства, Практическое пособие. – М.: Международ. отношения. 1993.
9. Яковенко В.Б. Элементы прикладной теории вибрационных систем. – К.: Наук. думка. 1992.

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
з дисципліни “Основи менеджменту та маркетингу”
для студентів спеціальності “Менеджмент організацій”
усіх форм навчання

Укладач: д-р техн. наук, проф. Яковенко В.Б.

Відповідальний за випуск Яковенко В.Б.

Редактор Дьордійчук О.Д.

Підписано до друку

2003 р. Формат паперу А5, папір для тиражувальних апаратів,
друк-на різнографі. Замовлення № , тираж.

Надруковано видавничо-друкарським комплексом Київського університету економіки і технологій транспорту
03049, м. Київ-49, вул. Миколи Лукашевича, 19.