

К.М. КРАУС, Н.М. КРАУС, Ю.М. РАДЗИХОВСЬКА

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

ПОСІБНИК

К.М. КРАУС, Н.М. КРАУС, Ю.М. РАДЗИХОВСЬКА

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

ПОСІБНИК

К.М. КРАУС, Н.М. КРАУС, Ю.М. РАДЗИХОВСЬКА

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

ПОСІБНИК

Видавництво ТОВ “Аграр Медіа Груп”

КИЇВ 2022

УДК 005+658.8
К 78

Автори:

Краус К.М., доцент кафедри управління Київського університету імені Бориса Грінченка, кандидат економічних наук, доцент;

Краус Н.М., професор кафедри фінансів та економіки Київського університету імені Бориса Грінченка, доктор економічних наук, професор;

Радзіховська Ю.М., доцент кафедри економіки підприємства, обліку і аудиту Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, кандидат економічних наук.

Рецензенти:

Манжура О.В., проректор з науково-педагогічної роботи Вищого навчального закладу Укоопспілки “Полтавський університет економіки і торгівлі”, доктор економічних наук, доцент;

Поченчук Г.М., доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, доктор економічних наук, доцент.

Краус К.М., Краус Н.М., Радзіховська Ю.М.

К 78 Менеджмент і маркетинг: посібник. – Київ: Аграр Медіа Груп, 2022. – 241 с.
ISBN 978-617-646-512-6

Сучасні суб'єкти господарювання відзначаються постійним та динамічним зростанням своїх можливостей, потужностей і сфер впливу, а це, в свою чергу, призводить до посилення глобальної конкуренції. Зміна філософії прийняття управлінських рішень, способів планування, організації, контролю та керування суб'єктом господарювання вимагають впровадження систем автоматизованого управління бізнес-процесами, просування, постачання та збуту товарів і послуг.

Представлений посібник передбачає опанування студентами навчальної дисципліни поступово по модулях, а оцінка здобутих ними знань та вмінь формується на основі всіх результатів, досягнутих у процесі навчання. У посібнику подано лекційний матеріал, тести, питання для самоконтролю та дискусійні питання, практичні завдання, приклади розв'язаних задач.

Видання рекомендовано для студентів економічних спеціальностей ЗВО, науковців, викладачів, аспірантів, усіх хто цікавиться питаннями менеджменту та маркетингу.

УДК 005+658.8

ISBN 978-617-646-512-6

© Краус К.М., Краус Н.М., Радзіховська Ю.М., 2022
© Аграр Медіа Груп, 2022

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ I. Програма навчальної дисципліни “Менеджмент і маркетинг”	4
Розділ II. Тематичний план навчальної дисципліни “Менеджмент і маркетинг”	8
Розділ III. Методичні рекомендації до вивчення навчальної дисципліни “Менеджмент і маркетинг”	11
<i>Змістовий модуль 1. Загальні засади системи менеджменту</i>	<i>11</i>
Тема 1. Організація як об’єкт управління	11
Тема 2. Поняття менеджменту та етапи його розвитку	36
Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень	56
<i>Змістовий модуль 2. Основні функції менеджменту</i>	<i>73</i>
Тема 4. Планування в менеджменті	73
Тема 5. Організація як функція менеджменту	90
Тема 6. Мотивація в управлінні та контроль результатів роботи	112
<i>Змістовий модуль 3. Основи маркетингу</i>	<i>126</i>
Тема 7. Теоретичні засади маркетингу	126
Тема 8. Маркетингове дослідження ринку	149
Тема 9. Споживчі ринки та поведінка покупців	175
<i>Змістовий модуль 4. Напрями маркетингової політики суб’єктів господарювання</i>	<i>189</i>
Тема 10. Товарна і цінова політики суб’єктів господарювання	189
Тема 11. Збутова і комунікаційна політики маркетингу	212
Розділ IV. Контроль навчальних досягнень	230
Додатки	236
Список джерел літератури	237

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України, що ґрунтується на ринковому механізмі господарювання, характеризується мінливістю макроекономічної ситуації, загостренням кризових явищ, інфляційними шоками, невизначеністю пріоритетних галузей економічного розвитку. Актуальними останнім часом стали проблеми товарно-продовольчого ринку, його секторальних співвідношень, формування й використання виробничих, економічних і матеріальних ресурсів.

Важливими є висвітлення економічних проблем суб'єктів господарювання, зокрема в рамках пошуку оптимальних і нових підходів управління ними, а також просування їх на ринку. Розвиток ринкових відносин обумовлює потребу удосконалення управління суб'єктів господарювання України, орієнтації їх системи менеджменту на ринкові засади господарювання, здатність швидко і гнучко реагувати на зміни в бізнес-середовищі. За цих обставин, увага суб'єктів господарювання має зосереджуватись на маркетинговому підході, що стає основою управління їх діяльністю, може забезпечити конкурентні переваги на ринку, сприяти зміцненню стратегічної позиції.

Часто маркетинг розглядається як один із елементів діяльності суб'єктів господарювання, що є самостійним об'єктом управління. Але, економічні перетворення вимагають розгляду всіх сфер діяльності суб'єкта господарювання через призму маркетингу. Тому, питанням менеджменту і маркетингу слід приділяти все більше уваги.

Управлінські рішення, пов'язані з маркетингом, стають сьогодні одними із найскладніших завдань управлінської діяльності, які суттєво впливають на інші функціональні сфери суб'єктів господарювання. Зростає актуальність питань глибокої орієнтації на споживача, збільшується необхідність взаємозв'язку розрізних елементів управлінської діяльності, з впливом на обсяг та структуру попиту.

В зв'язку з цим, загострюється проблема формування суб'єктами господарювання України обґрунтованої, виваженої та цілеспрямованої системи управління маркетингом. Це дозволить вирішувати гострі ринкові проблеми більш раціональним шляхом, своєчасно виявляти потенційні можливості суб'єктів господарювання і використовувати їх, планувати й організовувати діяльність на ринку з урахуванням передбачуваних тенденцій попиту.

РОЗДІЛ І. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ”

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Організація як об’єкт управління

Поняття “організація” та його сутність. Ознаки та загальні риси організації як об’єкту управління. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Моделі організації та концепції управління організацією. Комунікаційні процеси в організації. Комунікаційні бар’єри. Організаційна культура, її значення у функціонуванні організації.

Тема 2. Поняття менеджменту та етапи його розвитку

Сутність і зміст менеджменту, його унікальність, складність та обмеження. Цілі та завдання сучасного менеджменту, його функції. Об’єкти та суб’єкти управління у менеджменті. Менеджер, його функції та основні якості. Загальна характеристика еволюції наукових підходів до управління організацією. Класична теорія менеджменту (школа наукового управління та школа адміністрування): напрямки і цілі досліджень; основні здобутки; значення для сучасної практики. Неокласична теорія менеджменту (школа людських стосунків, школа організаційної поведінки). Кількісна теорія менеджменту. Загальна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів до управління. Сучасні напрямки розвитку науки управління.

Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень

Поняття управлінського рішення та його місце у процесі управління. Моделі теорії прийняття рішень: класична; поведінкова; ірраціональна. Процес прийняття рішень. Етапи раціональної технології прийняття рішень. Індивідуальні та групові моделі прийняття рішень. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів. Методи індивідуального та колективного творчого пошуку альтернатив. Методи активізації творчого пошуку альтернативних варіантів. Кількісні та якісні методи обґрунтування управлінських рішень. Поняття ефективності управління. Підходи до визначення ефективності управління. Показники ефективності управлінської діяльності.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 4. Планування в менеджменті

Сутність планування як функції менеджменту. Планування основних видів управлінської діяльності: розподілу організаційних

ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації для досягнення ефективної інтеграції внутрішніх дій, усвідомлення організаційних стратегій. Модель процесу планування: розробка місії організації; формулювання цілей; оцінювання і аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних і слабких сторін організації; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії; оцінювання стратегії щодо її відповідності місії; реалізація стратегії; корекція місії.

Тема 5. Організація як функція менеджменту

Сутність і зміст організації, основні вимоги до організації управління: організаційне забезпечення рішень, що приймаються; персональна відповідальність; висока виконавча дисципліна; удосконалення організації спільної діяльності; доцільний розподіл обов'язків. Сутність делегування повноважень, основні вимоги до його здійснення. Організаційна структура, її типи: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична, дивізійна.

Тема 6. Мотивація в управлінні та контроль результатів роботи

Сутність мотивації як процесу спонукання до професійної діяльності. Основні теорії мотивації у менеджменті. Ієрархія потреб А. Маслоу. Теорія трудової мотивації Ф. Герцберга. Теорія справедливості. Теорія очікувань В. Врума. Модель Портера-Лоулера. Сучасні проблеми мотивації трудової діяльності та проблеми їх дослідження. Контроль як функція управління, його сутність і призначення. Процес здійснення контролю, його основні етапи. Критерії ефективності контролю: стратегічний характер контролю; спрямованість на досягнення конкретних результатів; своєчасність контролю; гнучкість, простота й економічність контролю.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ

Тема 7. Теоретичні засади маркетингу

Теоретичні засади маркетингу. Планування та управління маркетингом. Етимологія слова "маркетинг". Хронологія виникнення та розвитку маркетингу. Сутність маркетингу та його визначення. Підходи до розуміння предмета маркетингу. Еволюція концепцій маркетингу. Сутність виробничої, товарної, збутової, суто маркетингової та сучасної його концепцій. Концепція пасивного (епізодичного, або інструментального), організаційного і активного (стратегічного) маркетингу. Тенденції розвитку сучасної концепції маркетингу. Основні поняття маркетингу. Суб'єкти маркетингу. Основні проблеми розвитку маркетингу СГ.

Види маркетингу. Система засобів маркетингу та їх структура (концепція “4P”). Поняття “маркетингова суміш” (marketing-mix). Стратегічне маркетингове планування: сутність, мета, завдання та етапи його проведення. Складання, аналіз бізнес-портфелю та розробка стратегій зростання. Матриця БКГ. Матриця І. Ансоффа.

Роль маркетингу в стратегічному плануванні. План маркетингу, його структура. Організація і контроль маркетингової діяльності. Структура маркетингових служб, їх функції. Критерії ефективності діяльності маркетингових служб. Сутність контролю маркетингової діяльності. Складові контролю: контроль за реалізацією; контроль прибутковості; ревізія маркетингу.

Тема 8. Маркетингове дослідження ринку

Значення збору інформації для прийняття маркетингового рішення. Поняття маркетингового дослідження ринку. Напрями дослідження ринку: аналіз навколишнього середовища СГ; вивчення конкурентів; вивчення споживачів; аналіз СГ.

Навколишнє середовище маркетингу (зовнішнє та внутрішнє). Сили й умови зовнішнього середовища (регулюючі, економічні, технологічні, екологічні, конкурентні, соціальні). Фактори внутрішнього середовища (власники, менеджери, робітники та службовці, структурні підрозділи).

Маркетингові дослідження навколишнього середовища як головна передумова успішного маркетингу (дослідження кон’юнктури й місткості ринку, конкурентного середовища, поведінки споживачів, мікросередовища фірми). Методи дослідження ринку.

Тема 9. Споживчі ринки та поведінка покупців

Основні фактори, що впливають на купівельну поведінку споживачів. Етапи прийняття споживачами рішень щодо покупки. Прийняття рішення про купівлю товару-новинки. Ринки організованих споживачів та поведінка компаній-покупців. Поняття сегментації, сегмента, таргетинга. Значення, переваги та недоліки сегментації ринку. Методи сегментації. Оцінка та вибір цільових ринків. Позиціонування задля досягнення конкурентних переваг – поняття, фактори.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. НАПРЯМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ СУБ’ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Тема 10. Товарна і цінова політики суб’єктів господарювання

Сутність маркетингової товарної політики та її структура. Маркетингова концепція товару. Головні атрибути товару: користь від нього, властивості, упаковка, унікальність, популярність, імідж, якість, фабрична марка, умови поставки, ремонтпридатність, монтаж, сервіс,

гарантії, ціна. Конкурентоспроможність продукції: сутність, концепція та методи оцінювання. Поняття бренду, стратегії його просування. Концепція життєвого циклу продукції та характеристика його основних етапів. Маркетингові дії на різних етапах життєвого циклу продукції. Можливі варіанти кривих життєвого циклу продукції.

Товарний асортимент і товарна номенклатура. Сутність та роль маркетингової цінової політики. Алгоритм маркетингового розрахунку цін та характеристика його основних етапів. Сутність та особливості використання методів прямого ціноутворення.

Методи непрямого ціноутворення: кредитна політика; політика кондицій; політика знижок. Маркетингові політики управління цінами. Цінові політики. Психологічне сприйняття ціни.

Тема 11. Збутова і комунікаційна політики маркетингу

Сутність, завдання, функції та елементи маркетингової політики розподілу. Канали розподілу продукції: сутність, актуальність, види та основні характеристики. Функції каналів розподілу та основні проблеми їх формування. Алгоритм формування маркетингових каналів розподілу. Посередницька діяльність у каналах розподілу.

Сутність маркетингової політики комунікацій. Основні елементи комплексу маркетингових комунікацій: реклама, стимулювання продажу, індивідуальний продаж. Етапи індивідуальних продажів. Використання зв'язків із громадськістю як складова програм маркетингових комунікацій.

Алгоритм планування комплексу маркетингових комунікацій та характеристика його основних етапів. Поняття реклами: її функції та види. Роль реклами у суспільстві. Елементи реклами, їх характеристика. Вербальні і невербальні елементи оформлення реклами. Сутність фірмового стилю.

Алгоритм прийняття рішень з рекламування: визначення цілей, ідентифікація цільового ринку, розробка бюджету, розробка текстової частини реклами, вибір носіїв реклами, складання графіка рекламування, тестування реклами, безпосереднє рекламування, контроль та аналіз програми рекламування.

РОЗДІЛ II. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ”

Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни за формами навчання
	денна
<i>Вид дисципліни</i>	ообов'язкова
<i>Мова викладання, навчання та оцінювання</i>	українська
<i>Загальний обсяг кредитів / годин</i>	4/120
<i>Курс</i>	1
<i>Семестр</i>	2
<i>Кількість змістових модулів з розподілом:</i>	4
<i>Обсяг кредитів</i>	4
<i>Обсяг годин, в тому числі:</i>	120
<i>Аудиторні (лекції/практичні)</i>	56 (28/28)
<i>Модульний контроль</i>	8
<i>Семестровий контроль</i>	30
<i>Самостійна робота</i>	26
<i>Форма семестрового контролю</i>	екзамен

Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета: послідовне та систематичне ознайомлення студентів з концептуальними засадами і технологією менеджменту та маркетингової діяльності, вироблення у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення і практичних навичок управління.

Завданнями дисципліни є оволодіння такими компетентностями:

I. Загальнопредметні компетентності:

ЗК-8	Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел
ЗК-9	Здатність до адаптації та дій в новій ситуації
ЗК-11	Здатність приймати обґрунтовані рішення
ЗК-12	Здатність діяти соціально відповідально та свідомо

II. Фахові компетентності:

СК-8	Здатність аналізувати та розв'язувати завдання у сфері економічних та соціально-трудових відносин
СК-11	Здатність обґрунтовувати економічні рішення на основі розуміння закономірностей економічних систем і процесів та із застосуванням сучасного методичного інструментарію
СК-13	Здатність проводити економічний аналіз функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, оцінку їх конкурентоспроможності

III. Програмні результати навчання:

PH-5	Застосовувати аналітичний та методичний інструментарій для обґрунтування пропозицій та прийняття управлінських рішень різними економічними агентами (індивідуумами, домогосподарствами, підприємствами та органами державної влади)
PH-6	Використовувати професійну аргументацію для донесення інформації, ідей, проблем та способів їх вирішення до фахівців і нефахівців у сфері економічної діяльності
PH-10	Проводити аналіз функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, визначати функціональні сфери, розраховувати відповідні показники, які характеризують результативність їх діяльності
PH-11	Вміти аналізувати процеси державного та ринкового регулювання соціально-економічних і трудових відносин
PH-13	Ідентифікувати джерела та розуміти методологію визначення і методи отримання соціально-економічних даних, збирати та аналізувати необхідну інформацію, розраховувати економічні та соціальні показники
PH-15	Демонструвати базові навички креативного та критичного мислення у дослідженнях та професійному спілкуванні
PH-22	Демонструвати гнучкість та адаптивність у нових ситуаціях, у роботі із новими об'єктами, та у невизначених умовах

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ”

№ п/п	Назва змістових модулів, тем	Розподіл годин між видами робіт					
		Усього	Аудиторна				
			л.	п.з.	м.к.	с.к.	с.р.
Змістовий модуль 1. Загальні засади системи менеджменту							
1.	Організація як об'єкт управління	8	2	2	-	2	2
2.	Поняття менеджменту та етапи його розвитку	8	2	2	-	2	2
3.	Основи теорії прийняття управлінських рішень	8	2	2	-	2	2
	Модульний контроль	2	-	-	2	-	-
Разом за змістовим модулем 1		26	6	6	2	6	6
Змістовий модуль 2. Основні функції менеджменту							
4.	Планування в менеджменті	11	4	2	-	3	2
5.	Організація як функція менеджменту	12	2	4	-	3	3
6.	Мотивація в управлінні та контроль результатів роботи	9	2	2	-	3	2
	Модульний контроль	2	-	-	2	-	-
Разом за змістовим модулем 2		34	8	8	2	9	7
Змістовий модуль 3. Основи маркетингу							
7.	Теоретичні засади маркетингу	11	4	2	-	3	2
8.	Маркетингове дослідження ринку	9	2	2	-	3	2
9.	Споживчі ринки та поведінка покупців	11	2	4	-	3	2
	Модульний контроль	2	-	-	2	-	-
Разом за змістовим модулем 3		33	8	8	2	9	6
Змістовий модуль 4. Напрями маркетингової політики суб'єктів господарювання							
10.	Товарна і цінова політики суб'єктів господарювання	12	4	2	-	3	3
11.	Збутова і комунікаційна політики маркетингу	13	2	4	-	3	4
	Модульний контроль	2	-	-	2	-	-
Разом за змістовим модулем 4		27	6	6	2	6	7
Семестровий контроль		30					
Усього		120	28	28	8	30	26

РОЗДІЛ III. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ”

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕМА 1. Організація як об’єкт управління

1.1. Методичні поради до вивчення теми

Метою вивчення теми є формування сучасного, на основі системного підходу, світогляду щодо сутності організації, середовища її існування та особливостей етапів життєвого циклу організації.

Об’єктом вивчення теми є організація (підприємство, установа) як складна система, що функціонує під впливом чинників зовнішнього середовища.

Після закінчення вивчення теми студенти повинні:

знати: сутність організації, взаємозв’язок її внутрішніх елементів і зовнішнього середовища; зміст системного підходу до вивчення організації; загальні риси та основні види соціальних організацій; зміст та принципи самоорганізації;

розуміти: базові принципи організації та управління; специфіку організаційної діяльності; ознаки ефективного управління організацією.

План

1. Сутність і зміст поняття “організація”, ключові ознаки організації
2. Структура внутрішнього та зовнішнього середовища організації
3. Характеристика етапів життєвого циклу організації

1. Сутність і зміст поняття “організація”, ключові ознаки організації

Поняття “організація” широко вживається в багатьох науках (філософії, математиці, економіці, соціології та ін.) і в практичній діяльності. Це поняття багатозначне.

Поняття “організація” (англ. organization) походить від давньогрец. слова “органон” – знаряддя, інструмент. Від нього пішло й поняття “орган”, а потім похідні “організм” і “організація”. Вважається, що організація виникла із потреб людей в об’єднанні (кооперації) зусиль для досягнення особистих цілей у зв’язку з використанням обмежених ресурсів (економічних, соціальних, фізичних, природних), при цьому визначалась необхідність дотримання певних правил (рис. 1.1).

1) як внутрішня упорядкованість, узгодженість взаємодії більш менш диференційованих частин єдиного цілого, що обумовлена його будовою (<i>організація як стан</i>);	2) як сукупність індивідів (людей), що спільно реалізують певну програму (або задану мету) і діють на підставі певних процедур чи правил (<i>організація як система</i>);
Сучасна наукова думка стверджує, що термін “організація” вживається у таких основних значеннях:	
3) як сукупність процесів або дій, що ведуть до утворення й удосконалення взаємозв’язків між частинами єдиного цілого (<i>організація як процес</i>);	4) як цілеспрямований вплив, тобто як спосіб зміни сформованих станів систем чи процесів їх функціонування (<i>організація як метод</i>).

Рис. 1.1. Наукові підходи до розуміння терміну “організація”

Організації як *системі* притаманні такі ознаки:

- *цілісність* – передбачається, що система являє собою сукупність конкретних елементів із властивими тільки їм властивостями і характером взаємозв’язку. Таким чином, система виділяється з нескінченного різноманіття об’єктів матеріального світу;

- *подільність* – передбачається, що система допускає розподіл її на підсистеми й елементи, що, у свою чергу, мають системні властивості. Сама ж досліджувана система входить у більш широку сукупність елементів, тобто в систему більш високого рівня.

Організація як *процес* – це прояв суспільної діяльності, що виникла на основі суспільного поділу праці. Функціональним призначенням організації в цьому значенні є створення нових і удосконалення створених та функціонуючих систем будь-якого виду.

Організація як *форма суспільної діяльності* завжди конкретна, як і інші види праці. Конкретність організації обумовлюється її об’єктом.

Сучасний соціологічний підхід дозволяє дослідити не тільки багатоаспектний змістовий бік поняття “організації”, але й говорить про складність її природи, яка, незалежно від форм існування, виявляється в об’єктивній дії закону синергізму, згідно з яким сумарний ефект єдиного цілого завжди більший суми ефектів його складових. Це твердження справедливе не тільки для визначення сутності організації як стану, системи чи процесу, але й для розуміння сутності організації як методу цілеспрямованого впливу.

Отже, це поняття може означати об’єкт, властивості об’єкта і діяльність (процес) й вживається для позначення різних семантичних категорій: соціальної організації або інституту (статика) і процесу управління як впорядковуючої й свідомо координуючої діяльності (динаміка). Суспільство складається з безлічі організацій, з якими пов’язані всі аспекти і прояви людського життя – суспільства в цілому, економіки, науки, освіти, навіть особистого життя.

Сьогодні все ще немає єдиного розуміння поняття “організації”. Проте це не означає, що існує невизначеність в процесі пізнання організації як явища, швидше, – навпаки різні тлумачення “організації” дозволяють більш повно її дослідити та зрозуміти (рис. 1.2, табл. 1.1).

Поняття “організація” розуміють як:
<ul style="list-style-type: none"> • внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія відносно диференційованих і автономних частин цілого, що обумовлено його внутрішньою будовою; • соціальне утворення (група людей), що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети; • сукупність процесів, дій, спрямованих на створення чи вдосконалення взаємозв'язку між частинами цілого або об'єднання людей, зайнятих реалізацією певної програми для досягнення конкретної мети, які діють на основі певних процедур і правил; • структура, кістяк, у рамках якого здійснюються певні заходи; • система, яка складається із сукупності упорядкованих, взаємопов'язаних, взаємодіючих частин цілого; • група осіб, які об'єднані організаційними принципами, інтересами, процедурами, особистими цінностями, а також повноваженнями та відповідальністю; • колектив з відносно ідентифікованими межами, нормативним порядком, ранжуванням влади, системами комунікацій та координації членства (процедури); цей колектив існує на відносно постійній основі і займається діяльністю, яка, як правило, пов'язана з набором цілей: діяльність дає результати для членів організації та суспільства; • формальне явище, яке створене шляхом виділення з цілого його елементів з метою покладання на них адекватних їм функцій цілого; • стійка (в часі і просторі) взаємодія елементів, яка надає частці визначені контури та зміцнює її силу з допомогою спеціалізації і кооперації можливостей цих елементів.

Рис. 1.2. Найбільш поширені визначення дефініції “організація”

Ключовими складовими будь-якої організації є люди, що входять в конкретну організацію, завдання, для вирішення яких організація існує, і управління, яке формує, мобілізує і приводить в рух потенціал організації для вирішення поставлених перед нею завдань. Спираючись на це розуміння складових організації, її можна визначити як систематизоване, свідоме об'єднання людей, що спільно діють для досягнення певних цілей.

Якщо існують усталені межі організації та визначено її місце в суспільстві, то організація приймає форму громадського утворення і висупає у вигляді соціального інституту. Такими організаціями є приватні та державні фірми, державні установи, громадські об'єднання, установи культури, освіти і т.д.. Якщо ж організація не інституційована, то в цьому випадку мова йде про організацію як процес. Наприклад, це може бути організація мітингу. При такому розгляді організації вона скоріше виступає як функція управління.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення поняття “організація”

Науковець (автор)	Зміст поняття “організація”
1	2
Макс Вебер “Господарство і суспільство” (нім. соціолог економіст, 1864-1920)	вперше виділив т.з. “корпоративну групу” серед інших соціальних утворень і зазначав, що організації ведуть безперервну цільову діяльність
Честер Бернард “Функції керівника” (америк. бізнесмен, держ. адміністратор, 1886-1961)	“організація” – це система свідомо скоординованих персональних дій або сил
Платон Керженцев “Принципи організації” (радян. держ. діяч, економіст, журналіст, 1881-1940)	організовувати, означає об’єднувати людей для певної роботи. Саме об’єднання можна назвати організацією
Валерій Терещенко “Організація і управління: досвід США” (рад.-укр. науковець у сфері менедж., 1901-1994)	“організація” – це структура, кістяк, в рамках якого здійснюються певні заходи
Йосип Завадський (укр. науковець, д.е.н.)	виросла організація із людських потреб в кооперації зусиль для досягнення своїх особистих цілей у зв’язку з наявністю цілого ряду фізичних, біологічних, психологічних і соціальних обмежень

Організація як процес здійснюється людьми. Вона сформувалася у величезний самостійний об’єкт, тому виділилася також особлива група професійних працівників, яких називають фахівцями з організації виробництва, праці та управління. У своїй практичній діяльності вони широко використовують організаційні методи, що забезпечують реалізацію організаційних впливів.

Організація процесу управління припускає розподіл і закріплення робіт по етапах, регламентування і нормування їх послідовності і термінів, установлення міри дисциплінарних стягнень, введення обов’язкових вимог здійснення процесу управління.

Організація процесу управління – це всебічне його упорядкування, що визначає чіткість, послідовність і припустимі межі його здійснення. Інакше кажучи, це доцільна побудова процесу управління в часі й у просторі відповідно до потреб узгодження спільної праці в соціально-економічній системі з задачами підвищення ефективності управління.

Усім організаціям незалежно від мети їх діяльності, статусу, масштабів, сфери, географічного розташування притаманні ознаки (характеристики), що є спільними для них усіх (рис. 1.3).

Поряд з цим, можна говорити і про певні **специфічні особливості**, які притаманні організаціям (їх треба знати і використовувати при прийнятті управлінських рішень):

- мінливість окремих параметрів системи і ймовірність

(схоластичність) її поведінки;

- унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах (завдяки наявності в неї активного елемента – людини) і, разом з тим, наявність у неї граничних можливостей, зумовлених наявними обмеженими ресурсами;

- вміння змінювати свою структуру і формувати варіанти поведінки;
- здатність протистояти негативним тенденціям, що руйнують систему;

- вміння адаптуватися до нових умов та постійних змін зовнішнього середовища;

- здатність і прагнення до творення мети, тобто формування цілей всередині системи.

Загальні ознаки організації:
<ul style="list-style-type: none">• <i>наявність спільних цілей</i>, що зумовлюють призначення організації, види продукції та послуг, що виробляються і пропонуються організацією для задоволення потреб суспільства. Наявність спільних цілей – це ключова характеристика організації, оскільки вона вирізняє останню з-поміж дезорганізованих процесів та роз'єднаних індивідів;• <i>ресурсна база</i> необхідна для досягнення цілей, що ставить перед собою організація (4 види ресурсів: людські, фінансові, матеріальні, інформаційні);• <i>спільна діяльність людей</i> – працівників організації, які мають компетентності (знання, вміння), необхідні для досягнення визначених цілей. Ефективна спільна діяльність забезпечує синергетичний ефект для організації;• <i>ієрархія влади</i> – перелік посадових осіб, починаючи з вищого керівника організації до менеджерів первинних підрозділів на нижчому, операційному рівні керівництва;• <i>наявність підрозділів</i> – вирішують конкретні завдання організації. Важливо оптимально визначити організаційні межі структурних підрозділів, їх права, обов'язки, систему взаємозв'язків з іншими підрозділами, їх завдання;• <i>розподіл праці</i> – здійснюється згідно з професійно-фаховими характеристиками кожного працівника та забезпечує раціональну структуру робіт і завдань,• <i>формалізація правил поведінки, процедур і контролю</i> – здійснюється для того, щоб організація діяла як єдине ціле. Відповідно до визначених норм і правил поведінки, виконуючи посадові обов'язки, приймаючи рішення, виконавці можуть діяти самостійно, не звертаючись до керівників;• <i>взаємодія із зовнішнім середовищем</i> і залежність від нього – організація як відкрита система перебуває під впливом прямих (постачальники, конкуренти, споживачі, органи влади) і непрямих (політичних, економічних, соціальних, технологічних) чинників. Керівники можуть впливати на прямі чинники та вимушені пристосовуватися до непрямих;• <i>організаційна культура</i> – сукупність цінностей, переконань, традицій і норм, під впливом яких формується поведінка окремих працівників та трудового колективу організації;• <i>необхідність управління</i> – здійснюється для координації дій підрозділів, оптимального розподілу праці вертикально та горизонтально, забезпечення ефективного використання ресурсів, своєчасної й адекватної реакції на зміни і виклики бізнес-середовища організації потребують управління.

Рис. 1.3. Загальні характеристики будь-якої організації

Глобальною метою діяльності будь-якої організації є досягнення успіху. Організація вважається успішною, коли вона досягає поставлених перед собою цілей. Складовими успіху виступають:

- виживання, тобто можливість існування якомога довше;
- результативність та ефективність.

Перше і друге є однаково важливим. Якщо мета організації обрана правильно, це означає, що діяльність організації задовольняє певну важливу, реально існуючу потребу (створюються речі, на які є попит). Результативність – це щось невідчутне, непомітне. Ефективність, навпаки, можна вимірювати, передати кількісно.

2. Структура внутрішнього та зовнішнього середовища організації

Сучасні тенденції свідчать, що чим складніше та мінливіше середовище, тим всеохоплюючим і глибшим перетворенням піддаються організації. А це, в свою чергу, вимагає від них високого рівня маневреності, гнучкості та адаптивності.

Дослідження середовища організацій – це своєрідний інструмент, за допомогою якого здійснюється контроль впливу різних чинників з метою передбачення потенційної небезпеки, попередження та вжиття заходів для подолання їх негативної дії. Особливість середовища організації полягає в тому, що до окремих його факторів слід пристосовуватися, а інші – використовувати, як інструмент регулювання поведінки на ринку.

Середовище організації – це сукупність певних обставин і факторів як у середині організації, так і навколо неї, що впливають на прийняття рішень. Організація постійно перебуває під тиском окремих ланок зовнішнього та внутрішнього середовища. Організація становить взаємодію таких основних елементів, як цілі, структури, завдання, технології, люди, а також оточення – політичне, економічне, культурне, ринкове, до якого вона повинна пристосуватися.

Згідно із системним підходом кожна організація – це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується завдяки елементам, з яких вона формується. Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище організації.

Внутрішнє середовище організації – це сукупність компонентів, пов'язаних між собою у межах організації.

Його проектування і створення відбувається з огляду на специфіку діяльності організації, кола споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання. Система управління при формуванні внутрішнього середовища організації має забезпечити відповідність характеристик

його важливих складових умовам зовнішнього середовища, в яких організація функціонує.

Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які елементи забезпечать її ефективне функціонування та розвиток (рис. 1.4). Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища організацій.

Елементи внутрішнього середовища організації:
<ul style="list-style-type: none">• <i>цілі організації</i> – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого намагається досягти група людей працюючи разом. Цілі формуються з урахуваннями ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенційних можливостей організації. Цілі вирізняються за ознаками, зокрема, за тривалістю, змістом, характером організації;• <i>завдання</i> – це передбачена робота, серія робіт або частина її, яка має бути виконана заздалегідь встановленим способом в обумовлені строки;• <i>структура організації</i> – це логічні взаємовідносини взаємодії організаційних форм протікання технологічних процесів переробки вхідних ресурсів, побудовані в такому вигляді, який дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації. Структура формується під обрані цілі в такий спосіб, щоб забезпечити необхідний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій. Показує взаємовідносини рівнів управління і видів робіт (функціональних сфер), які виконують служби або підрозділи. Поєднує горизонтальний та вертикальний поділи праці в організації;• <i>технології</i> – це процес перетворення в системі, який складається з відпрацювання програм і здійснення порядку виконання операцій над ресурсами та інформацією з метою перетворення їх у бажану продукцію. Технології спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності продукції за технічними й економічними параметрами. Технологія є засобом перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини) на вихідні (продукт, виріб).• <i>персонал (людські ресурси)</i> – найважливіший внутрішній чинник організації, роль якого визначається здібностями, кваліфікацією, освітою, потребами, сприйняттям корпоративного духу, знаннями (фаховістю), поведінкою, ставленням до праці, оточенням тощо. Добирають персонал з урахуванням кваліфікаційних характеристик і узгодженості мотивацій індивідів з цілями організації, здатності їх до саморозвитку;• <i>культура організації</i> – має своїм завданням ідентифікацію індивідуальних та організаційних цілей та їх узгодження;• <i>ресурси</i> – це природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані для створення товарів, надання послуг, одержання певних результатів. Йдеться про ресурси, які організація має у власності, але ще не використовує у своїй діяльності.

Рис. 1.4. Ключові елементи внутрішнього середовища організації та їх характеристика

Отже, внутрішнє середовище організації – це складна система елементів і зв'язків між ними, що є об'єктом контролювання та регулювання керівництвом. Окремі з цих елементів будуть розглянуті більш детально у наступних розділах.

Зовнішнє середовище організації – це сукупність елементів, які не входять до складу організації, але мають вплив на неї (рис. 1.5).

<p><i>1. Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища</i> – це рівень сили, з якої зміни одного фактору впливають на інші фактори. Цей взаємозв'язок перетворює середовище сучасних організацій у бурхливо мінливе. Керівники більше не можуть розглядати зовнішні фактори ізольовано, вони повинні виходити з того, що всі вони взаємозалежні й піддаються змінам.</p>	<p><i>2. Невизначеність зовнішнього середовища</i> є функцією кількості інформації, якою володіє організація (або особа) щодо конкретного фактору, а також функцією впевненості в цій інформації. Якщо інформації мало або є сумнів у її точності, середовище стає більше невизначеним, чим у ситуації, коли є адекватна інформація і є підстави вважати її високонадійною.</p>
<p><i>3. Складність зовнішнього середовища</i> – це число факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіантності кожного з них.</p>	<p><i>4. Рухливість середовища</i> – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Багато дослідників вказували, що оточення сучасних організацій змінюється з наростаючою швидкістю.</p>

Рис. 1.5. Характеристики зовнішнього середовища організації

Зовнішнє оточення організації буває діловим (мікрооточення) і фоновим (макрооточення).

Ділове оточення утворюють ті явища, процеси й інститути середовища (постачальники, споживачі, конкуренти), з якими організація безпосередньо взаємодіє й може здійснювати на них вплив.

Фонове оточення складається з політики держави, законодавства, конкуренції й багатьох інших обставин, які непідвласні більшості організацій.

Разом з тим, фактори, що впливають на організацію ззовні часто поділяють на зовнішні фактори середовища прямого впливу й середовища непрямого впливу.

Середовище прямого впливу включає фактори, які безпосередньо впливають на операції організації й випробовують на собі прямий вплив операцій організації. До цих факторів варто віднести постачальників, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачів і конкурентів.

Середовище непрямого впливу включає фактори, які можуть не здійснювати прямого негайного впливу на операції, але, проте, починаються на них: політичні й соціокультурні фактори, стан економіки, міжнародні події, науково-технічний прогрес.

1. Зовнішнє середовище організації прямого впливу:

1.1. Постачальники забезпечують введення в організацію матеріалів, устаткування, енергії, капіталу і робочої сили, які потім організація з точки зору системного підходу перетворює в виходи. З погляду системного підходу, організація – це механізм перетворення входів у виходи. Основні різновиди входів – це матеріали, устаткування,

енергія, капітал і робоча сила. Поставками ресурсів, необхідних організації для ведення бізнесу й займаються постачальники. Багато організацій залежать від безперервного постачання матеріалів. Однак для росту й процвітання їм потрібні не тільки постачальники матеріалів, але й капіталу. Таких потенційних інвесторів небагато: банки, програми державних установ з надання позик, акціонери й приватні особи, що акцептують векселі організації або покупці її облігацій.

- *постачальники матеріалів, комплектуючих, обладнання та енергії* впливають на організацію за рахунок цін, строків та ритмічності поставок, якості і т.д.. Можливі різні варіанти відносин у системі постачальник-споживач. Існують організації, які залежать від безперервного припливу матеріалів, і їм може знадобитися альтернативний постачальник. Можлива організація доставки у відповідності з японським принципом “точно в строк” або підтримання значного обсягу запасів, що, однак, заморожує грошові ресурси;

- *постачальники капіталу і фінансових послуг* впливають через обсяги та умови надання фінансових коштів і послуг;

- *постачальники трудових ресурсів* чинять вплив через ринок трудових ресурсів, насамперед кваліфікованих кадрів, вимоги щодо рівня заробітної плати та соціальних гарантій, вимоги профспілок.

Вимоги організацій до постачальників змінюються відповідно до економічної ситуації. Зауважимо, що чимало організацій ще й досі керуються такими критеріями, як стабільність партнерів і довіра, що склалися в результаті багаторічної надійної роботи. Однак, в умовах нестабільності середовища для уникнення антимонопольного диктату в сфері цін та поставок, їм слід мати справу з багатьма постачальниками.

1.2. Державні органи, що регулюють організаційно-правовий статус діяльності організацій, а також законодавство в сфері оподаткування, митного регулювання, містобудування та землекористування, зовнішньоекономічної діяльності, сертифікації та ліцензування в сфері трудових відносин і т.д.. При цьому слід враховувати, що законодавство в цій сфері досить складна і часто мінливий.

1.3. Споживачі. Багато хто розділяють точку зору відомого американського фахівця з управління Пітера Друкера, відповідно до якої єдина справжня мета організації – створити споживача, оскільки виправдання існування і її виживання залежать від здатності знаходити споживача результатів своєї діяльності й задовольняти його запити. Від споживачів залежить, чи зможе організація відшкодувати свої витрати, отримати прибуток і розвиватися далі.

Станом на 2021 рік Україна має найнижчу в Європі купівельною спроможністю на душу населення (табл. 1.2). Згідно з оприлюдненим

дослідженням компанії GfK, пересічний українець після сплати обов'язкових платежів може щороку витратити в середньому 1703 євро. Ця сума більше як в 37 разів менша, ніж у середньому витрачає мешканець країни-лідера рейтингу Ліхтенштейну. Там на продукти харчування, проживання, оплату послуг та енергопостачання, пенсійні заощадження тощо житель може витратити 64 240 євро на рік. Окрім Ліхтенштейну, найвищі показники – у Швейцарії, Люксембургу та Ісландії, найнижчі – у Косові, Молдові та Україні.

Таблиця 1.2 – Рейтинг окремих країн Європи за купівельною спроможністю населення у 2021 р.*

Рейтинг	Країна	Населення, осіб	Купівельна спроможність, тис. євро
1	2	3	4
1	Ліхтенштейн	38,568	64,240
2	Швейцарія	8,820,947	41,998
3	Люксембург	648,040	34,119
4	Ісландія	344,863	28,155
5	Норвегія	5,535,298	25,699
6	Данія	5,830,013	25,176
7	Австрія	9,044,517	23,585
8	Німеччина	83,754,780	22,388
9	Ірландія	4,939,859	21,030
10	Швеція	10,232,624	20,882
25	Чехія	10,713,658	9,179
28	Польща	37,881,211	7,143
30	Угорщина	9,611,553	6,871
37	Україна	43,549,916	1,703
	Європа		13,894

*GfK Purchasing Power Europe 2021

За підрахунками аналітиків, у 2021 році європейські споживачі у 42 країнах розпоряджалися майже 10 трильйонами євро. Загальний середній показник купівельної спроможності для усіх країн Європи склав 13 894 євро на рік на людину. Дослідження GfK враховує номінальні показники без поправок на інфляцію. Дослідники розрахували дохід на душу населення після сплати податків та обов'язкових платежів і з урахуванням субсидій та інших виплат. Усі показники перерахували в євро.

1.4. Конкуренти. У багатьох випадках не споживачі, а конкуренти визначають, який товар або послугу і за якою ціною можна продати. Якщо організація не зможе задовольняти потреби споживачів так же ефективно, як це роблять конкуренти, суб'єкту господарювання (далі – СГ) не вижити. Організації можуть конкурувати не тільки споживачів, але і за трудові ресурси, матеріали, капітал, право використовувати певні технічні нововведення.

Не задовольняючи потреби споживачів, як це роблять конкуренти, можна зазнати краху. Якщо хтось із конкурентів задовольняє запити клієнтів краще, то інші учасники ринку змушені або копіювати суперника, або пропонувати власні унікальні товари, або поступитися своєю часткою ринкою на користь успішного конкурента.

Обставини на ринку нині складаються так, що конкуренція стимулює розвиток організацій, змушує їх по-новому мислити. Тому, керівники організацій мають вивчати власні переваги і недоліки суперників, впроваджувати іноземний досвід на практиці і намагатися зробити конкурентів бізнес-партнерами.

1.5. Посередники. Їх успішна діяльність справляє позитивний вплив на організацію, адже допомагає їм знайти оптимальні способи збереження та перевезення товарів, оптимізувати їх споживання з урахуванням цін і швидкості доставки. Посередники здатні виявляти ринки збуту товарів, передавати їй отримувати інформацію за допомогою маркетингових засобів, просувати товари до споживача.

2. Зовнішнє середовище організації непрямого впливу. Фактори середовища непрямого впливу звичайно не впливають на операції організацій так помітно, як фактори середовища прямого впливу, проте, керівництву необхідно враховувати їх. Середовище непрямого впливу звичайно складніше, ніж середовище прямого впливу. До факторів середовища непрямого впливу відносяться:

2.1. Технологічні нововведення впливають на ефективність, з якою продукти можна виготовляти і продавати, на швидкість старіння продукту, на те як можна збирати, зберігати і розподіляти інформацію, а також на те, якого роду послуги і нові продукти очікують споживачі від організації (табл. 1.3). Щоб зберегти конкурентоспроможність, кожна організація повинна використовувати досягнення науково-технічного прогресу, хоча б ті розробки, від яких залежить ефективність її діяльності. Науково-технічне середовище окрім позитивного впливу на організацію, має й негативний – висока вартість техніки (засоби безпеки, зв'язку). Це обмежує доступ організацій до сучасних інформаційних технологій і перешкоджає своєчасному і ефективному виявленню споживчих потреб.

У рейтингу “Глобальний інноваційний індекс 2021” Україна займає 49-е місце. В глобальному рейтингу поруч з нами такі країни: 48. Румунія, 50. Монтенегро. Очолила рейтинг Швейцарія, Швеція, США та Велика Британія.

Наведена нижче бульбашкова діаграма показує взаємозв'язок між рівнем доходу (ВВП на душу населення) та показниками інновацій (оцінка Global Innovation Index) (рис. 1.6). Лінія тренду вказує на

очікувані інноваційні показники відповідно до рівня доходу. Економіки, що виявляються вище лінії тренду, працюють краще, ніж очікувалося, а країни нижче – нижче очікуваних. Порівняно з ВВП, Україна досягає вищих очікувань щодо рівня розвитку.

Таблиця 1.3 – Рейтинг глобального інноваційного індексу окремих країн світу в 2021 році*

Країна	Індекс	Рейтинг країни
Швейцарія	65,5	1
Швеція	63,1	2
США	61,3	3
Велика Британія	59,8	4
Південна Корея	59,3	5
Нідерланди	58,6	6
Фінляндія	58,4	7
Сінгапур	57,8	8
Данія	57,3	9
Німеччина	57,3	10
Китай	54,8	11
Канада	53,1	16
Італія	45,7	29
Словаччина	44,1	32
Угорщина	42,7	34
Польща	39,9	40
Індія	36,4	46
Румунія	35,6	48
Україна	35,6	49

*The Global Innovation Index 2021

2.2. *Економічні умови* впливають на вартість товарів і попит на товари і послуги. В умовах інфляції організації зацікавлені у збільшенні запасів поставляються організації ресурсів і заморожування заробітної плати з метою утримання зростання витрат в близькому майбутньому; отриманні позикових коштів, оскільки при наступі термінів платежів гроші будуть коштувати дешевше і тим самим будуть частково скомпенсовані втрати від виплати відсотків. Якщо ж прогнозується економічний спад, організація може зменшити запаси готової продукції у зв'язку з можливими труднощами збуту, скоротити частину працівників, відкласти до кращих часів плани розширення виробництва. Стан економіки впливає на можливість отримання організацією фінансових ресурсів, наприклад, у зв'язку з погіршенням умов отримання позикових коштів (підвищення вимог щодо забезпечення та вартості кредитів). Важливо мати на увазі, що одне і те ж зміна стану економіки може мати різний вплив на організації: одні – позитивно, а на інші – негативно. Економічні тенденції формують купівельну здатність

населення, а тому мають значний вплив на організації. Негативне значення для останніх мають такі показники, як високі відсотки за банківські кредити, валютні коливання, податковий тиск.

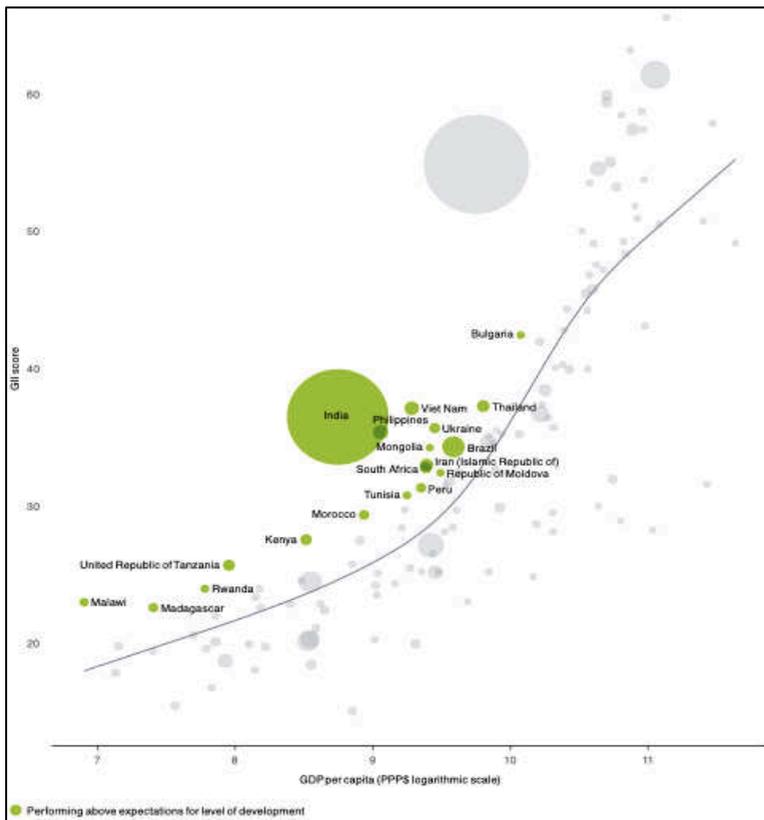


Рис. 1.6. Рейтинг країн світу за взаємозалежністю між інноваційними технологіями та економічним розвитком

2.3. *Соціокультурні фактори*, що впливають на організацію, - це установки, життєві цінності і традиції. Вони впливають на формування попиту населення, трудові відносини, рівень заробітної плати і умови праці. До цих факторів відноситься також демографічна ситуація в суспільстві. Важливими є й стосунки організації з місцевим співтовариством, у зв'язку з чим тема соціальної відповідальності бізнесу стає особливо актуальною.

2.4. *Політичні фактори*. Політичні цілі і завдання, що перебуває при

владі уряду роблять вплив на рішення, що приймаються в сфері регулювання економіки. Це стосується системи оподаткування, встановлення податкових пільг або пільгових митних зборів, законодавства щодо захисту споживачів, стандартів на безпеку і чистоту навколишнього середовища, контролю цін і заробітної плати, сприяння розвитку малого та середнього бізнесу. На прийняття рішень в інтересах окремих секторів економіки справляють вплив групи особливих інтересів і лобісти. Велике значення для компаній, провідних операції або мають ринки збуту в інших країнах, має фактор політичної стабільності.

Нестабільність уряду, постійна зміна законодавства, відсутність гарантій економічної безпеки, високий рівень корумпованості державних структур, створюють несприятливе поле для організацій. Політичний фактор є генератором низки ризиків для організацій, адже визначає “правила гри” в бізнесі. Усвідомлюючи це, керівники організацій повинні постійно слідкувати за змінами в нормативних документах державних органів влади.

2.5. Демографічна ситуація в країні також має неабиякий вплив на організації, адже визначає ринки їх присутності. Кожна організовує має враховувати демографічні чинники, заздалегідь їх передбачати.

2.6. Етнічний та релігійний склад.

2.7. Соціальне середовище відчутно впливає на організації хоч і досить повільно змінюється. Головним у ньому є думка людей про себе та оточуючих, відносини між людьми і СГ, ставлення громадськості до природи, створення світу, свого здоров'я та харчування, турбота про екологію й безпеку товарів, розвиток ринкового менталітету населення.

2.8. Культурно-освітнє середовище – сукупність факторів і процесів, що формують світогляд суспільства, його культурну історію, традиції та етнічні особливості. Чинники психологічної взаємодії проявляються в трудовому колективі, при створенні атмосфери взаєморозуміння, системи моральних і матеріальних цінностей.

2.9. Природно-географічні фактори (розташування промислових і торговельних центрів, мережа транспортного сполучення), що визначаються екологічними змінами навколо організацій і вимогами екологічного законодавства.

2.10. Інформаційного середовища. Важливим є формування власної інформаційної системи, орієнтованої на формування цільового ринку, пошук вигідних каналів розподілу і забезпечення інформацією процесу.

2.11. Міжнародні фактори впливають на організації, що діють на міжнародному рівні, і включають в себе унікальну сукупність факторів, що характеризують кожну країну: економіка, культура, кількість і якість

трудова і матеріальна ресурсів, закони, державні заснування, політична стабільність, рівень технологічного розвитку.

Сучасній економічній ситуації в світі притаманне прискорення міжнародних фінансових операцій, перевезень і, як наслідок, зростання світової торгівлі та інвестицій; зростання міжнародної торгівлі, розвиток експортно-імпортних операцій; поглиблення економічної кризи в країнах Східної Європи; формування нових світових ринків в Китаї, Індії та країнах СНД.

Міжнародна політика характеризується подіями різних країн світу: війнами, політичними сутичками, лідерством могутніх країн світу і прагненням їх підкорити слабкі держави. Особливо важливим, ми вважаємо, є врахування екологічного чинника, оскільки природні та технологічні катастрофи, що відбуваються час від часу у світі.

Глобальне світове потепління, безперервні зливи в одних регіонах і аномально високі температури в інших, забруднення морів та океанів, повітря, відсутність очисних та переробних споруд – це ті чинники міжнародного середовища, які необхідно враховувати організаціям, бо вони хоч і повільно, але переконливо діють на них.

Будь-яка організація знаходиться в середовищі і функціонує в тому випадку, коли середовище дає йому таку можливість. Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєвої сили і включає потенціал, що дає можливість організації існувати і виживати в певному проміжку часу, але воно може бути і джерелом проблем, і навіть банкрутства організації при незабезпеченні функціонально необхідних потреб. Зовнішнє середовище є джерелом забезпечення організації ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на необхідному рівні для досягнення цілей. Для визначення майбутньої поведінки організації її керівництву потрібно мати уяву як про внутрішнє, так і про зовнішнє середовища, їх потенціали і тенденції розвитку, знати місце організації в середовищі. Зв'язок внутрішнього і зовнішнього середовищ дає змогу організації зменшити негативний вплив їх елементів на себе, а також збільшити свої можливості.

3. Характеристика етапів життєвого циклу організації

Біологічний підхід розглядає організацію як живий організм, якому притаманні певні етапи розвитку за певних умов існування. З точки зору біологічного підходу кожна організація в своєму розвитку проходить декілька етапів життєвого циклу, серед яких: зародження ідеї, дитинство, юність, зрілість, старість, після останнього етапу відбувається або відродження, або смерть організації.

Життєвий цикл організації – це сукупність стадій, які проходить

організація за період свого життя: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

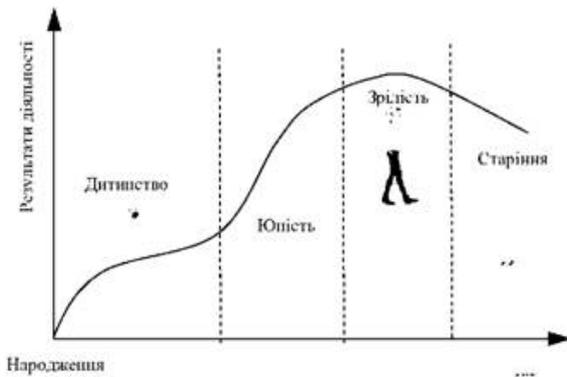


Рис. 1.7. Етапи життєвого циклу організації

Кожний етап характеризується своєю тривалістю, рівнем смертності серед організацій та особливостями менеджменту.

Так, якщо на I та II етапах йдеться про формування та становлення команди менеджера, то подальший розвиток організації вимагає спільних зусиль менеджерів в освоєнні ринку, пошуку нових ідей, тобто створення спільних умов гри в ефективній команді. На III та IV етапах проявляються всі найсильніші якості як «топ» менеджерів, так і всієї менеджерської команди.

Але у випадку самозадоволення та самозаспокоєності виникає загроза швидкого старіння системи в цілому. Коли припиняється пошук та доступ нових ідей, це призводить до бюрократизації системи управління, що, в свою чергу, призводить до смерті організації. В цьому випадку досягнення успіху і відродження можливе лише за умов приходу до влади нової команди менеджерів. На тривалість життя організації суттєво впливає кількість, спрямованість та ефективність інформаційних потоків.

Найвища смертність характерна для II етапу життєвого циклу організації, найнижча – для зрілості. Найбільш висока залежність від інформаційних потоків відслідковується на етапі зрілості. Якість менеджменту найбільше впливає на ефективність функціонування та тривалість життя організації на етапах дитинства та зрілості.

Модель життєвого циклу організації представлена в працях американського дослідника Й. Айзедіса. Весь життєвий цикл організації поділений на дві частини: зростання та старіння. За його

теорією, вічних організацій не буває. Вони народжуються і вмирають. Але їх функціонування знаходиться в постійному пошуку оптимальних менеджерських рішень, намаганні найбільш ефективно використати ресурси і більш гнучко адаптуватися до зовнішніх змін.

Життєвий цикл організації відіграє важливу роль в системі чинників її внутрішнього середовища, хоча й не завжди виокремлюється внаслідок того, що сприймається не як ситуативна змінна, а як загальносистемна властивість організації, що відображається на інших її складових частинах (табл. 1.4, табл. 1.5).

Таблиця 1.4 – Залежність цілей організації від етапів його життєвого циклу

Етапи життєвого циклу	Головна ціль	Проміжні цілі
1	2	3
1. Народження	Вживання	Вихід на ринок
2. Зростання: - дитинство	Короткочасний прибуток	Укріплення становища на ринку
- юність	Прискорене зростання обсягів продажу і прибутку	Захоплення частини ринку
3. Середній вік	Постійне зростання обсягів діяльності	Диверсифікація діяльності
4. Зрілість	Формування іміджу та зростання	Зміцнення становища на освоенному ринку
5. Старіння	Збереження позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності
6. Відродження	Пошук додаткових імпульсів у діяльності	Технічне переозброєння, нові постачальники, впровадження нових технологій

Етапи життєвого циклу організації:

1. *Створення (народження)* – реєстрація, початкове інвестування діяльності. Для заснування організації потрібна: наявність ресурсів; підтримуюча політика держави; легітимація у формі культурних цінностей. Для цього періоду характерні: пристосування до навколишнього середовища; проникнення на ринок; забезпечення виживання за збиткової діяльності. В таких організаціях немає штату спеціалістів-професіоналів, не діють правила, нормативи та інструкції, відсутні або слабкі внутрішні системи планування, стимулювання персоналу і координації діяльності. Більшість організацій не можуть подолати цей етап розвитку.

2. Зростання (молодість):

- *дитинство* – зростання чисельності персоналу, спеціалізація на виробництві певного товару або послуги; закріплення на окремих сегментах ринку, забезпечення беззбиткової діяльності. Управління

організаціями централізоване;

- *юність* – зростання чисельності персоналу, управлінські рішення приймаються кількома керівниками, збільшення обслуговуючого персоналу, вузьке коло спеціалістів-професіоналів; жорсткий бюджет і інформаційна система; організація діяльності проводиться за допомогою обмеженої кількості нормативів, спостерігається розширення цільових сегментів ринку, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку на засадах самофінансування.

Таблиця 1.5 – Управління на різних етапах життєвого циклу організації

Назва етапу	Характерні особливості управління
1	2
Народження	Початок формування стратегічного потенціалу організації. Головна ціль – виживання на ринку. Організація праці – спрямованість на максимізацію прибутку. Завдання – вихід на ринок, перше поєднання складових виробничого процесу, подолання бар'єрів “входу”
Зростання	Головна ціль – короткостроковий прибуток та прискорене зростання. Основне завдання – закріплення ринку. Організація праці спрямована на планування прибутку та розробку механізму стимулювання, підвищення ступеня агресивності конкурентної стратегії СГ, виникнення системи зв'язків виробничого процесу
Середній вік	Головна ціль – систематичний, збалансований ріст та формування індивідуального іміджу. Основне завдання – ріст різними напрямками технологічного процесу, підвищення рівня організації праці, повне подолання бар'єрів “входу”, закінчення формування кадрової підсистеми, початок оновлення технічної бази, тенденція загального зниження рентабельності
Зрілість	Найвищий рівень розвитку організації, найвища продуктивність використання ресурсів. Головна ціль – забезпечення стабільності, збереження досягнутого рівня розвитку на найдовший відрізок часу, вибір оптимальної системи стосунків, початок реорганізації основних ланок технологічного процесу та основних підсистем організації, тенденція до старіння персоналу: формального та фізичного
Старіння	Головна ціль – забезпечення оновлення всіх функцій СГ, ріст забезпечується за рахунок колективізму. Основне завдання – омолодження, в галузі організації праці – впровадження найсучасніших досягнень

3. *Середній вік*: організація збільшується за розмірами, відбувається розширення сегментів збуту, орієнтація на регіональну диверсифікацію, зростання прибутків на оптимальному рівні; в організації розвивається бюрократія, розподіл праці екстенсивний, формалізується політика та розподіл повноважень. В управлінні персоналом використовуються правила і посадові інструкції. На виробництві та в маркетингу зайняті спеціалісти-професіонали. Децентралізація до рівня керівників

підрозділів, що може привести до зменшення гнучкості.

4. *Зрілість*. Для організації характерні великі масштаби і механічна вертикальна структура. Посилення централізації, збільшення навантаження на топ-менеджерів. Формалізація діяльності: більшість видів діяльності регламентують інструкції. Значна кількість професійних та обслуговуючих відділів. Відбувається формування іміджу СГ, збалансоване зростання, орієнтація на галузеву диверсифікацію, підтримка рівня прибутковості на оптимальному рівні.

5. *Старіння (організаційний спад)*. Падіння прибутковості і фінансової стійкості. Збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва. Згорання діяльності.

6. *Відродження*. Проведення реінжинірингу з радикальною перебудовою бізнес-процесів. Залучення значних обсягів інвестицій для впровадження інноваційних проєктів. Оновлення форм, видів та напрямків діяльності. Або *смерть* (організаційний спад, який визначається як умова, за якої відбувається суттєве і абсолютне зниження ресурсної бази протягом конкретного часу).

Для кожної організації характерні власні темпи розвитку. Перехід від однієї до іншої стадії життєвого циклу супроводжується організаційними кризами. Якщо організація долає таку кризу, то вона переходить до іншої фази розвитку. Кожна організація (як організм людини або тварини) проходить усі етапи життєвого циклу: від народження до смерті. З історичної точки зору організації зазнають еволюційного впливу.

1.2. Питання для самопідготовки

1. Розкрити сутність поняття “організація”, визначити її ознаки та загальні риси
2. Розкрити сутність життєвого циклу організації
3. Проаналізувати етапи життєвого циклу організації

1.3. Тестові завдання для самоконтролю знань

1. *Організація виникла із потреб людей в:*

- а) об'єднанні (кооперації) своїх зусиль
- б) делегуванні свої повноважень
- в) диференціації своєї діяльності
- г) досягненні індивідуальних цілей

2. *Організація як форма суспільної діяльності завжди:*

- а) конкретна
- б) об'єктивна
- в) абстрактна
- г) індивідуальна

3. *Ключовими складовими будь-якої організації є:*

- а) трудові ресурси
 - б) фінансові ресурси
 - в) інформаційні ресурси
 - г) матеріально-технічна база
4. До переліку основних характеристик організації належить:
- а) мінливість системи
 - б) ресурсна база
 - в) унікальність поведінки системи
 - г) адаптивність системи
5. Специфічними особливостями є:
- а) взаємодія із зовнішнім середовищем
 - б) розподіл праці
 - в) ієрархія влади
 - г) здатність протистояти негативним тенденціям
6. Внутрішнє середовища організації включає такі елементи:
- а) політична ситуація
 - б) стан економіки
 - в) довкілля
 - г) людські ресурси
7. До характеристик внутрішнього середовища відносяться:
- а) стабільність
 - б) складність
 - в) рухливість
 - г) невизначеність
8. Середовище прямого впливу організації:
- а) міжнародні події
 - б) трудові ресурси
 - в) науковий прогрес
 - г) стан економіки
9. Середовище непрямого впливу організації:
- а) міжнародні події
 - б) трудові ресурси
 - в) конкуренти
 - г) посередники
10. Етап народження життєвого циклу організації передбачає:
- а) закріплення на окремих сегментах ринку
 - б) забезпечення беззбиткової діяльності
 - в) пристосування до навколишнього середовища
 - г) збільшення обслуговуючого персоналу
11. Проникнення на ринок відбувається на етапі:
- а) створення
 - б) дитинство
 - в) зрілість
 - г) старіння
12. Спеціалізація на виробництві певного товару чи послуги:

- а) створення
- б) дитинство
- в) зрілість
- г) старіння

13. *Етап дитинства життєвого циклу організації передбачає:*

- а) централізоване управління
- б) жорсткий бюджет
- в) розвиток бюрократії
- г) екстенсивний розподіл праці

14. *Забезпечення високих темпів зростання прибутку відбувається на етапі ... життєвого циклу організації:*

- а) становлення
- б) дитинства
- в) юності
- г) молодості

15. *На етапі ... життєвого циклу організації активно використовуються правила і посадові інструкції.*

- а) становлення
- б) середнього віку
- в) зрілості
- г) молодість

16. *Організації притаманна:*

- а) цілісність
- б) колективізм
- в) інноваційність
- г) динамізм

17. *Організація як стан – це:*

- а) внутрішня упорядкованість, узгодженість взаємодії більш менш диференційованих частин єдиного цілого, що обумовлена його будовою
- б) сукупність індивідів (людей), що спільно реалізують певну програму (або задану мету) і діють на підставі певних процедур чи правил
- в) сукупність процесів або дій, що ведуть до утворення й удосконалення взаємозв'язків між частинами єдиного цілого
- г) цілеспрямований вплив, тобто як спосіб зміни сформованих станів систем чи процесів їх функціонування

18. *Організація як система:*

- а) внутрішня упорядкованість, узгодженість взаємодії більш менш диференційованих частин єдиного цілого, що обумовлена його будовою
- б) сукупність індивідів (людей), що спільно реалізують певну програму (або задану мету) і діють на підставі певних процедур чи правил
- в) сукупність процесів або дій, що ведуть до утворення й удосконалення взаємозв'язків між частинами єдиного цілого
- г) цілеспрямований вплив, тобто як спосіб зміни сформованих станів систем чи процесів їх функціонування

19. *Організація як процес:*

а) внутрішня упорядкованість, узгодженість взаємодії більш менш диференційованих частин єдиного цілого, що обумовлена його будовою

б) сукупність індивідів (людей), що спільно реалізують певну програму (або задану мету) і діють на підставі певних процедур чи правил

в) сукупність процесів або дій, що ведуть до утворення й удосконалення взаємозв'язків між частинами єдиного цілого

г) цілеспрямований вплив, тобто як спосіб зміни сформованих станів систем чи процесів їх функціонування

20. Організація як метод:

а) внутрішня упорядкованість, узгодженість взаємодії більш менш диференційованих частин єдиного цілого, що обумовлена його будовою

б) сукупність індивідів (людей), що спільно реалізують певну програму (або задану мету) і діють на підставі певних процедур чи правил

в) сукупність процесів або дій, що ведуть до утворення й удосконалення взаємозв'язків між частинами єдиного цілого

г) цілеспрямований вплив, тобто як спосіб зміни сформованих станів систем чи процесів їх функціонування

1.4. Практичні завдання

Завдання 1. Прочитайте уважно публікацію про історію компанії-виробника корпусних меблів Komandor (<https://komandor.ua/uk/content/history>) та дайте відповідь на питання:

1. Охарактеризуйте зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування компанії Komandor, вказавши по 3 ключових фактори, що мають вплив на діяльність компанії.

2. Яка цільова аудиторія компанії-виробника корпусних меблів Komandor?

3. Як вплинули на успіх компанії Komandor її назва та логотип?

4. Опишіть головні досягнення (3 позиції) та найбільші прорахунки (3 позиції) компанії-виробника корпусних меблів Komandor.

Історія компанії Komandor: з маленької фірми – до світового лідера

Компанія Komandor є провідним виробником розсувних систем, систем забудови приміщень та елементів внутрішнього наповнення. Асортиментна ланка фірми включає 14 різновидів систем (алюмінієві/сталеві) для шаф-купе, міжкімнатних перегородок, гардеробних, 3 сучасних системи забудови (колонна, трубна, система перегородок Auroga) та колекцію аксесуарів. Продукція ТМ Komandor широко застосовується для облаштування квартир, будинків, готелів чи офісів, допомагаючи функціонально, стильно та оригінально заповнити простір. Вишуканість, елегантність, сучасний дизайн та безпечність матеріалів – головні принципи, якими керується команда Komandor при створенні кожного виробу.

Вся продукція компанії виготовляється з сировини та матеріалів найвищої якості, що неодноразово підтверджувалося численними сертифікатами та нагородами. Багаторічний досвід, постійне вдосконалення товарного асортименту та методів організації бізнесу і прогресивні технології дозволили

фірмі Komandor стати впевненим лідером у сфері меблевого виробництва та завоювати довіру клієнтів у всьому світі.

Основна мета діяльності компанії Komandor – створення продукції найвищої якості, яка б задовольнила найвибагливіші потреби та максимально відповідала очікуванням споживачів.

Історія компанії Komandor бере свій початок з 1992 року – дати, яка стала точкою відліку нової ери в сфері меблевого виробництва і забудови приміщень. Хоча ідея створення фірми зародилася ще у 1986 році, та саме у 1992 році Яцеком Козловські було засновано невелике підприємство, що знаходилося в його ж гаражі, і єдиною діяльністю якого на той час була лише торгівля.

Та поволі, крок за кроком, фірма стала виробником розсувних систем зі світовим іменем. Паралельно із нарощенням виробничих потужностей компанії змінювалося і її місце розташування.

На сьогодні компанія Komandor має сучасне виробництво у м. Радомі (Польща), оснащене найновішим обладнанням та повністю автоматизоване. На фірмі діють конструкторський, інформатичний, маркетинговий та інші відділи, широка мережа бізнес-партнерів у Польщі та за кордоном.

Зараз складно собі уявити сучасну оселю без такого меблевого аксесуару, як шафа-купе чи гардеробна. Але на початку 90-х років картина була дещо інша. Тому одним з найважчих завдань, яке ставило перед собою керівництво Komandor, було викорінення з домівок людей меблевих стінок та двох-, трьохдверних шаф, популярних ще з середини минулого століття. Довготривалий моніторинг та аналіз ринку показали необхідність у створенні та впровадженні інноваційного продукту. Відбулася так звана революція у сфері забудови приміщень, яка перевернула дотихчасове уявлення багатьох про інтер'єр. На зміну застарілим, непрактичним, громіздким шафам прийшли шафи-купе – сучасні, естетичні і багатofункціональні конструкції, що дали змогу оптимально та раціонально заповнювати простір. Спочатку це було новинкою, але з часом у більшості домівок загостювали шафи-купе, попит на які постійно зростає. Це, в свою чергу, дало поштовх до створення загальнопольської мережі салонів і Цехів Комплектації Komandor, а пізніше – і до виходу фірми на міжнародний ринок.

Багатьох цікавить питання, як з'явилася назва компанії та її логотип. Мабуть, прийшов час відкрити цю таємничу завісу. За словами засновника Я. Козловські, все було доволі просто. Потрібна була назва, яка б легко запам'ятовувалася і водночас уособлювала лідерські якості компанії. За тлумаченням з польської, Komandor – це командир у війську, тобто символічно це – провідник, лідер. Поєднання білого та червоного взято з польського національного прапора, блакитний – колір неба, кленовий лист – символ Канади (саме в цій країні виникла ідея заснування фірми), а глобус означає стратегічні плани виходу на міжнародні ринки, тобто світове поширення торгової марки Komandor.

Практично паралельно з розвитком діяльності компанії на території Польщі розпочалася поступова побудова мережі і за її межами (перші експозиції відкрилися у країнах Східної Європи вже через півтора року після заснування

фірми). Вихід ТМ Komandor на кожен з регіональних ринків має свої особливості, адже налагодження виробництва і побудова мережі не завжди проходили гладко. Дуже часто на цьому шляху поставало чимало перешкод: проблеми з транспортуванням, бюрократичні механізми в державах СНД, нестабільна політична та економічна ситуація в деяких країнах Сходу тощо. Та завдяки зусиллям десятків людей, зацікавлених у розвитку марки Komandor, та впровадженню в господарську діяльність меблевих фірм організаційної бізнес-моделі, розробленої компанією, вдалося досягнути бажаних результатів. Рок за роком лого Komandor почало з'являтися на мапі ринків Європи, Прибалтики, Північної і Південної Америки, Східної Азії та Середнього Сходу. За 20 років вдалося завести численних друзів та побудувати надійні партнерські відносини – і тепер офіційні представництва фірми Komandor присутні у таких країнах як: Канада, Бразилія, Нова Зеландія, Німеччина, Франція, Великобританія, Ірландія, Італія, Бельгія, Фінляндія, Данія, Нідерланди, Швейцарія, Україна, Росія, Білорусія, Угорщина, Румунія, Словаччина, Чехія, Австрія, Естонія, Литва, Індія, Туніс, Азербайджан, Казахстан та інших.

Протягом своєї 20-літньої історії компанія продемонструвала, що може бути конкурентоздатною у всіх регіонах земної кулі, незважаючи на особливу вимогливість певних ринків, специфіку політичного і соціального устрою деяких країн чи глобальну економічну кризу.

На ринку України фірма Komandor присутня з середини 90-х років минулого століття. За цей час вдалося побудувати широку мережу авторизованих представництв компанії. На сьогодні в Україні налічується 14 фірмових точок продажу Komandor, 6 виробничих підприємств у Львівській, Київській, Івано-Франківській, Закарпатській, Дніпропетровській і Житомирській областях, 2 Дистриб'юторських Центри у Львові та Києві. Кожен авторизований салон та експозиція Komandor відповідає високим стандартам компанії, які спрямовані на забезпечення безкомпромісної якості продукції та професійне і кваліфіковане обслуговування.

Головними досягненнями за роки існування фірми Komandor є, безсумнівно, завоювання і виправдання довіри клієнтів. Причин для цього є чимало: самовіддана праця всіх тих людей, які починали свою трудову діяльність з Komandor та/або працюють на підприємстві зараз; постійні інвестиції в якість продукції та інноваційні технологічні рішення. Кваліфікованість, креативність, свіжі ідеї та неабиякі зусилля – все це не пройшло даремно і дозволило компанії Komandor завоювати репутацію лідера у своїй галузі. Фірма пишається своїми здобутками: працівниками-професіоналами, широким товарним асортиментом, розбудованою дилерською мережею в багатьох країнах світу, отриманням великої кількості відзнак і нагород, зокрема сертифіката якості ISO 9001:2000 у листопаді 2002 року, організацією успішної бізнес-моделі, впізнаваністю торгової марки Komandor. Окремим пунктом слід виділити розробку компанії – програму для проектування та управління бізнесом Designer, яка є цілісним та комплексним рішенням відразу кількох задач: дозволяє створювати та наочно демонструвати графічний проєкт шафи-купе, гардеробної чи міжкімнатної перегородки, вносити зміни на будь-якому етапі залежно від побажань клієнтів,

забезпечувати найоптимальніший розподіл сировини та матеріалів, отримувати кошторисний опис проєкту забудови та автоматично здійснювати управління даним проєктом на різних стадіях виробництва.

20 років – це тривалий відрізок часу в історії діяльності кожної фірми, достатній для визначення того, чи були виправдані прикладені зусилля, чи були досягнуті поставлені цілі і чи є майбутнє у цієї фірми. Тепер з впевненістю можна сказати, що компанія Komandor пройшла випробування часом і свій екзамєн здала “на відмінно”. Це дозволяє з оптимізмом дивитися у майбутнє фірми, окреслювати подальші перспективи розвитку і сподіватися, що невдовзі на карті Європи та світу заповняться пусті місця без ТМ Komandor.

Завдання 2. Оберіть одну успішну та відому компанію у світі чи Україні на Ваш власний розсуд (або за посиланнями нижче) і проаналізуйте її життєвий цикл. Результат проведеного аналізу представити у вигляді презентації PowerPoint загальною кількістю 8-10 слайдів. Особливу увагу у представленні життєвого циклу компанії варто звернути на управлінську складову.

Іноземну компанію можна обрати за посиланням:

<https://marketer.ua/ua/top-20-largest-companies-in-the-world/>

Українську компанію можна обрати за посиланнями:

<http://www.theinsider.ua/rus/business/53a95148c3508/>

https://biz.censor.net/resonance/3155547/rejting_nayibshih_holdingv_ukrani

ТЕМА 2. Поняття менеджменту та етапи його розвитку

2.1. Методичні поради до вивчення теми

Метою вивчення теми є освоєння наукових підходів до розуміння сутності поняття “менеджмент”, а також методів і теорій менеджменту.

Об’єктом вивчення теми є наукові підходи у сфері менеджменту, методи досліджень та сучасні теорії управління.

Після закінчення вивчення теми студенти повинні:

знати: сутність і зміст менеджменту; цілі і завдання менеджменту; функції менеджменту; об’єкти та суб’єкти управління; функції менеджера та сферу його відповідальності; рівні менеджменту;

розуміти: послідовність еволюції наукових підходів до управління організацією; відмінність між класичною та неокласичною теоріями менеджменту.

План

1. Наукові підходи до розуміння сутності поняття “менеджмент”
2. Методи досліджень в менеджменті
3. Класичні та неокласичні теорії менеджменту

1. Наукові підходи до розуміння сутності поняття “менеджмент”

1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

Економіка в ринкових умовах потребує підвищення ролі менеджменту. Сучасний менеджмент галузь знань і професійної підготовки керівників і спеціалістів у різних сферах діяльності. Ефективно управляти СГ або його підрозділами неможливо без розуміння сутності й змісту менеджменту. Терміни “управління” і “менеджмент” пов’язані між собою.

Управління – це цілеспрямована дія на об’єкт з метою зміни його стану або поведінки. Управляти можна технікою, технологією, ресурсами тощо. Менеджмент є складовим елементом управління, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колективи працівників або окремих виконавців з метою досягнення поставлених цілей. Походження терміну “менеджмент” зв’язують з італійським словом *maneggio* (керувати кіньми), хоч першоджерела можна шукати в латинських *mando* (доручати, наказувати), *manus* (рука). Але традиційно визначається, що сучасний термін “менеджмент” (*management*) американського походження і перекладається як управління, керування; адміністрація, керівництво. Менеджмент визначається як засіб, манера спілкування з людьми; влада і мистецтво

управління; орган управління. За своєю суттю термін менеджмент” певною мірою можна вважати синонімом терміну “управління”, але поняття “управління” набагато ширше.

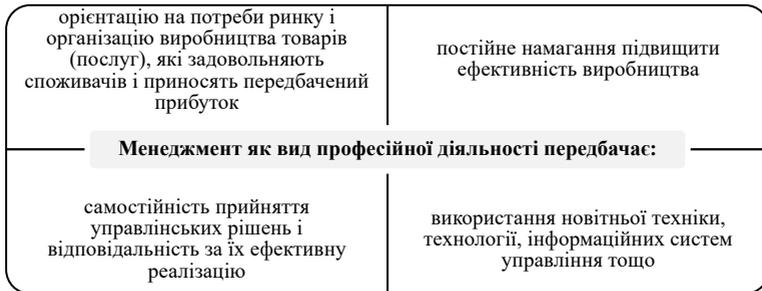


Рис. 2.1. Орієнтири менеджменту як виду професійної діяльності

Існує багато визначень сутності менеджменту. Фундаментальний оксфордський словник англійської мови вперше виданий ще у 1933 р., дає такі тлумачення:

- 1) менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками);
- 2) менеджмент- це влада та мистецтво керівництва;
- 3) менеджмент – це вміння та адміністративні навички в організації ефективної роботи апарату управління;
- 4) менеджмент – це орган управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Однак термін “менеджмент” необхідно відрізнити від терміну “управління”, що є набагато ширшим, оскільки застосовується в різних сферах діяльності (наприклад, управління державою, управління ростом і розвитком рослин, управління механізмами тощо). Термін “менеджмент” застосовується лише в одній сфері – господарській діяльності (підприємство, банк та інші господарські одиниці). Тому це не просто модне слово для сучасного бізнесмена, а досить серйозна і нова діяльність з керівництва СГ в умовах ринкової економіки, якій потрібно вчитися все життя.

У найширшому розумінні поняття “управління” – це цілеспрямований вплив суб’єкта на об’єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети. Управління в широкому розумінні – це загальна система відносин і явищ управління в природі та суспільстві, у вузькому – це технологічна організація об’єкта управління. Менеджменту широкому розумінні – загальні принципи

соціального управління; влада і мистецтво управління людьми; у вузькому – управління виробництвом, діяльністю по організації досягнення поставленої мети.

Всі складові управління у СГ є взаємопов'язаними і взаємообумовленими, але все ж відносно самостійними. Для здійснення успішної управлінської діяльності суб'єктові необхідне володіння технічними, фаховими, організаційно-управлінськими, педагогічними знаннями, у тому числі й психолого-соціологічними.

Отже, здійснюючи процес управління, менеджер забезпечує найефективніше використання матеріальних і людських ресурсів організації для досягнення поставленої мети, що передбачає задоволення матеріальних потреб працівників, розвиток бізнесу, вирішення інших соціальних проблем.

Таким чином, дати головне і коротке визначення терміну “менеджмент” досить складно, а простіше назвати головні ознаки, з яких складається феномен менеджменту.

З наукової точки зору, менеджмент – це вміння використовувати об'єктивні закони і закономірності, які використовуються в галузі управлінської діяльності.

Менеджмент розглядає СГ не тільки як технологічну ланку суспільного виробництва, а й як соціально-виробничу підсистему ринкових відносин. Підходи, які часто використовують при визначенні менеджменту:

1. *Як процес* – інтеграційний, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і керують ними.

2. *Як функції управління*, за допомогою яких менеджери забезпечують умови для ефективної праці робітників організації:

планування – виявляють цілі, завдання забезпечують єдину направленість зусиль колективу;

організування – проєктування структури організації, визначення конкретних завдань, розподіл їх між працівниками;

координування – взаємоузгодження дій різних підрозділів і працівників;

мотивування – створення системи стимулів, завдяки якій дії працівників будуть спрямовані на досягнення поставленої мети;

контролювання – безперервне порівняння фактичних результатів роботи підлеглих із запланованими результатами, оцінка і коректування їх діяльності.

3. *Як люди, які керують організацією* – це керівники ринкової орієнтації, які своєчасно реагують на кон'юнктуру і динаміку пропозицій.

4. Як орган або апарат управління є складовою частиною організації. Головне завдання – ефективне використання і координація всіх ресурсів СГ.

5. Як наука управління, основу якої складає сума накопичених знань у вигляді концепцій, теорій, принципів і форм управлінської діяльності. Виявляє фактори і умови, за яких спільна праця людей є найбільш корисною.

6. Як мистецтво управління базується на тому, що СГ – це складні системи, на функціонування яких впливають різні фактори. Цей процес потребує розвитку особистих якостей менеджера.

1.2. Менеджмент – мистецтво управління

Сьогодні, коли економіка переживає важкі часи, ринок праці як ніколи вимагає енергійних і багатограних професій. До таких належить одна з найбільш складних спеціальностей – менеджмент. Цей матеріал – про те, кому під силу сьогодні під силу нести тягар управлінської роботи.

Визначень менеджменту дуже багато. Одне з тлумачень основане на перекладі з англійської. Це слово походить від англійського *Manage* – управляти, яке у свою чергу запозичило свій корінь від латинського *Manus* – рука. Тобто рукою вказують напрям в якому потрібно рухатись.

Менеджмент розглядається як ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів із метою досягнення цілей організації. Саме з ім'ям та діяльністю менеджерів ми пов'язуємо успіх організації. Це фахівці, які формують цілі організації, забезпечують її ресурсами, планують і здійснюють контроль, приймають рішення й організують діяльність. Особистість менеджера – це головний фактор забезпечення ефективного розвитку СГ (рис. 2.2).

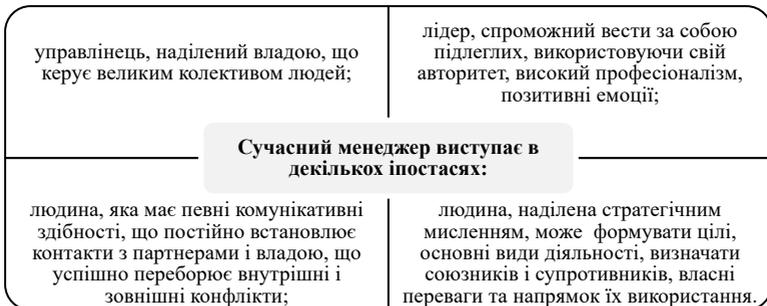


Рис. 2.2. Портрет сучасного менеджера

Якими ж людськими якостями має володіти менеджер?

Із задатками лідера народжуються. Проте, не кожний лідер за генотипом стає лідером в житті. Виховання та освіта відіграють не останнє значення.

Вплив соціальних факторів обумовлює формування таких якостей менеджера як відповідальність; прагнення до професійного зростання; авторитетність; внутрішній контроль; толерантність. Соціум формує наступні моральні якості менеджера: патріотизм; національна свідомість; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; чесність; доброзичливість.

Менеджер має мислити масштабно, перспективно. Управлінці можуть демонструвати прекрасні результати і водночас погубити всю компанію, якщо їхня робота не орієнтована на майбутнє. Зрозуміло, компанія повинна отримувати прибуток, але вона повинна отримувати прибуток як можна довше. Якщо ви станете думати тільки про прибуток, ви не побачите можливостей, що відкриваються попереду. Мислення менеджера постійно тренуватися на масштабі.

Освіта та досвід надають людині спеціальних знань, умінь та навичок. Професія “менеджер” зараз дуже популярна, однак, чи потрібно кожному випускникові середньої школи ставати менеджером тільки тому, що ця професія користується в наш час високою популярністю і має попит на ринку.

Які особливості характеру притаманні менеджеру?

На кожному етапі розвитку СГ виникає потреба в різних менеджерах, які мають різні особливості характеру. Навіть одна організація потребує різних керівників і холериків, і флегматиків, і сангвініків. Головне щоб вони працювали єдиною командою. Звичайно, що менеджер має мати добрі комунікативні здібності. Коли розмовляєш з роботодавцями, то вони кажуть, що вони готові навчити технології, іноземній мові, різним комп'ютерним програмам для економічного аналізу.

Звичайно, щось людина має від Бога, чомусь її можна навчити. В здобутті комунікативних навичок найбільш важливий досвід.

По-перше, тут активно впроваджується в практику навчання інтерактивних методів.

По-друге, це – практична підготовка студента.

По-третє, участь в студентському житті, поза навчальному процесі.

Звичайно, що окрім переліченого вище для сучасного менеджера важлива якісна *фахова підготовка*.

До першого блоку належать *нормативні гуманітарні навчальні дисципліни*, які спрямовані на розширення світогляду людини, розвиток особистості. Серед них можна назвати історію, філософію, психологію,

політологію, релігієзнавство. Особлива увага приділяється вивченню двох іноземних мов.

Другий блок – це *фундаментальні економічні дисципліни*, до яких належать мікро – та макроекономіка, економіка підприємства, фінанси, бухгалтерський облік, міжнародна економіка та ін. Їх вивчення забезпечує формування базових економічних знань, умінь та навичок.

Третій блок складають *професійно орієнтовані дисципліни*. Вони спрямовані на професійну підготовку студентів, формування у них управлінського способу мислення. Це, насамперед, менеджмент, маркетинг і низка спеціальних дисциплін, таких як управління персоналом, операційний менеджмент, інноваційний менеджмент, управління проектами, конфліктологія, інвестиційний менеджмент, стратегічний менеджмент, ситуаційний менеджер, методи та технологія прийняття управлінських рішень.

Видатний американський менеджер Лі Яккока, пройшовши через складний і цікавий шлях пізнання науки та практики управління, зміг сформулювати такі підходи до оволодіння мистецтвом управління:

1. Уміння контактувати з людьми – оце все і вся.
2. Щоб мати успіх у бізнесі, як і скрізь, саме основне – це вміти зосередитись і раціонально використовувати свій час.
3. Тому, хто хоче стати спеціалістом у галузі вирішення будь-яких завдань у бізнесі, слід насамперед навчитися визначати пріоритети.
4. Необхідно регулярно задавати декілька запитань своїм провідним працівникам:
5. Регулярно, раз у три місяці, кожен менеджер повинен сісти за стіл поруч із своїм безпосереднім керівником, щоб підбити підсумки зробленого і визначити цілі на наступний квартал.
6. Повинен бути порядок письмового викладу будь-якої ідеї – це перший крок до втілення її в життя.
7. Інколи необхідно піти на ризик, а потім виправляти помилки, які були допущені.
8. Найважливіші рішення в корпораціях фактично приймаються не колективними органами, не комітетами, а окремими особами.
9. Менеджери повинні не тільки вміти приймати своєчасні рішення, їм належить також роль мотиватора.
10. Єдиний спосіб настроїти людей на енергійну діяльність – це спілкуватися з ними.
11. Якщо хочете людину похвалити, зробіть це в письмовій формі, а коли хочете його висварити, краще зробіть це по телефону.
12. Не старайтеся виконувати роботу, яку повинні робити інші.
13. Головною причиною, через яку здібні люди не можуть зробити

кар'єру, є те, що вони погано контактують зі своїми колегами.

14. Більшість людей не читає цілком газетні матеріали, а обмежується заголовками і підзаголовками. Звідси наслідок – ті, хто їх формулює, має великий вплив на сприйняття новин читачами.

15. Єдине, чим володіє людина, - це здатність роздумувати, це її здоровий глузд. Це її єдина реальна перевага перед мавпою.

16. Помилки роблять усі. Біда в тому, що більшість людей просто не хоче їх відкрито визнавати.

17. Якщо дійсно віриш у те, що ти робиш, варто наполегливо добиватися свого навіть перед перешкодами, які виникають.

Ці правила управління могли з'явитися тільки в результаті наукового обґрунтування досвіду, інструментом якого є існуюча теорія управління та результати наукових досліджень (рис. 2.3).

Успішність діяльності менеджера залежить від майстерності:
<ul style="list-style-type: none">• <i>Концептуальна майстерність</i> – здатність менеджера розуміти узагальнену перспективу організації.• <i>Майстерність ухвалення рішень</i> – вміння обирати найкращий з альтернативних варіантів.• <i>Мистецтво аналітика</i> – талант правильного розподілу робіт і завдань, вибору оптимальної техніки тощо.• <i>Адміністративна майстерність</i> – спроможність виконувати організаційні обов'язки, ефективно діяти в рамках обмеженого бюджету.• <i>Комунікаційне мистецтво</i> – вміння координувати інформаційні потоки, логічно і доступно передавати свої ідеї іншим.• <i>Психологічна майстерність</i> – здатність безконфліктно взаємодіяти з людьми, створювати сприятливий мікроклімат у колективі• <i>Технічна майстерність</i> передбачає особливу компетенцію з техніки і технології виконання завдань.

Рис. 2.3. Типи майстерності менеджера

1.3. Менеджмент як система наукових знань

Менеджмент як професія, як галузь знань стає інтернаціональним. Вивчення досвіду управління кожної країни, передача цього досвіду – справа дуже цінна і корисна. Адже це дозволяє не тільки зрозуміти, як вести бізнес за кордоном, але й навчитися уникати помилок у ситуаціях, які не зустрічалися раніше в минулому, але вони можуть виникнути в майбутньому. Історія чужого успіху або невдачі теж буває повчальна. Наукові й емпіричні узагальнення, розробка загальних принципів ефективного управління, типізація його різних форм і умов їх застосування стає предметом роботи науковців, всіх тих, хто просуває вперед управлінську думку.

Менеджмент – це самостійна галузь знань, яка вимагає вдумливого освоєння. Це окрема дисципліна, а точніше – міждисциплінарна галузь,

яку слушніше назвати “управлінською думкою”, що поєднує в собі науку, досвід, “ноу-хау”, які примножені управлінським мистецтвом. На управлінську думку впливають досягнення багатьох наук, і еволюція управління якраз і полягає у використанні цих досягнень для вирішення головної проблеми – як отримати бажані результати на основі узгоджених дій багатьох людей, які виробляють продукцію (надають послуги) і використовують найрізноманітніші ресурси.

Менеджмент – це самостійна галузь знань, яка вимагає вдумливого освоєння; міждисциплінарна галузь, яку правильніше всього назвати “управлінською думкою”, що поєднує в собі науку, досвід, “ноу-хау”, які примножені управлінським мистецтвом.

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

Менеджмент як вид професійної діяльності передбачає:

- орієнтацію фірми на потреби ринку і організацію виробництва тієї продукції (послуг), яка може задовольнити споживачів і принести фірмі передбачений прибуток;

- постійне намагання підвищити ефективність виробництва;

- самостійність прийняття управлінських рішень і відповідальність за їх ефективну реалізацію;

- використання новітньої техніки, технології, інформаційних систем управління та ін..

За сферами управління виділяють:
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Менеджмент персоналу</i> займається управлінням людьми, мотивацією, організацією і діяльністю, перекваліфікацією, розстановкою на робочих місцях тощо. • <i>Виробничий менеджмент</i> займається організацією виробництва, його технологічними процесами, якістю продукції. • <i>Менеджмент маркетингу</i> – це організація взаємодії внутрішнього середовища фірми з умовами ринку. • <i>Інноваційний менеджмент</i> – запорука конкурентоспроможності організації, інноваційна стратегія якої повинна включати: розробку планів і програм реорганізацій, розробку нових продуктів. • <i>Фінансовий менеджмент</i> – управління фінансами. Фінансовий менеджер керує фінансовими потоками, розміщує вільні кошти в активи, інвестиційні проекти, робить все можливе, щоб фінансові ресурси перетворювались на прибутки й давали додаткові дивіденди. • <i>Інвестиційний менеджмент</i> – включається у фінансовий менеджмент. • <i>Стратегічний менеджмент</i> – сфера перспективних проєктів, довготермінових бізнес-планів, пошуку резервів розвитку організації.

Рис. 2.4. Види менеджменту за сферами управління

Отже, менеджмент розглядається як:

- *наука* – специфічна сукупна галузь знань (з економіки, кібернетики, математики, екології, соціології, психології), що має власний об'єкт і предмет дослідження, теоретичну основу та методику вивчення, базується на концепціях, теоріях, принципах і методах;

- *практика* – оскільки в ньому сконцентровано багатолітній практичний досвід попередніх поколінь та впроваджуються теоретичні напрацювання;

- *мистецтво* – проявляється у творчому ставленні до справи, спроможності за значної кількості різноманітних ситуацій та факторів приймати часом неординарні, але ефективні управлінські рішення. Крім того, оскільки кожна людина має певний тип особистості, свою систему цінностей, мотивацію до праці, то важливим є вміння менеджерів використовувати індивідуальний підхід до підлеглих;

- *процес управління*, оскільки менеджмент – це комплексна діяльність, яка характеризується за стадіями, функціями, методами, що формують процес управління;

- *орган управління* – специфічний орган сучасних СГ, тому апарат управління є складовою частиною будь-якого СГ та асоціюється з поняттям менеджменту. Завдання працівників цього апарату – ефективне використання та координація всіх ресурсів СГ для досягнення її цілей;

- *категорія людей* – в апараті управління працює специфічна категорія людей, які підготовлені і можуть ефективно використовувати ресурси СГ.

У менеджменті як у специфічній сфері діяльності існують певні **обмеження**, що стосуються:

- *норми керованості*, тобто максимальної кількості працівників (підрозділів), якими в певних умовах може успішно керувати один менеджер (орган управління);

- *менеджмент потребує і є правом лише спеціалістів*, тобто керувати повинні лише професійно підготовлені особи;

- *керувати повинна невелика команда (менішть)*: управління потребує єдності волі для формулювання та досягнення цілей і прийняття управлінських рішень, що неможливо досягти за колегіального управління.

Загальною метою менеджменту є: оптимізація функціонування СГ і створення умов за яких із найменшим ризиком та витратами ресурсів досягають певних цілей.

Основні завдання менеджменту:

- організація виробництва товарів і послуг;

- забезпечення існування організації на ринку;
- вирішення проблем працівників організації;
- розробка та аналіз цілей організації;
- доведення до кожного працівника конкретних завдань та контроль за їх виконанням;
- стимулювання працівників.

Золоте правило менеджменту: *ефективний менеджмент, який забезпечує існування та успіх СГ в умовах ринкової конкуренції, потребує орієнтації на людину:*

у зовнішньому середовищі – на споживача;

у внутрішньому – на персоналі

До основних **категорій менеджменту** слід віднести поняття організації, функцій управління, рівнів управління, методів менеджменту, стилів керівництва, комунікацій, управлінських рішень.

В управлінській діяльності керуються такими **законами менеджменту:** спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, демократизації управління, економії часу в управлінні, пропорційного розвитку систем управління; еластичності (адаптації) тощо.

Важливу роль відіграють **принципи менеджменту:** врахування потреб й інтересів, цілеспрямованості, ієрархічності, взаємозалежності, динамічної рівноваги, економічності, активізації, системності, єдиновладдя (єдинокерованості у поєднанні з колегіальністю) тощо.

Предметом вивчення науки про менеджмент є:

1. Теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми).
2. Практика управління організаціями (підприємствами, корпораціями, господарськими товариствами).
3. Проектування систем менеджменту, тобто формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив.

Об'єктом вивчення менеджменту є процес управління виробничо-господарською діяльністю СГ, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій. Дослідження процесу менеджменту, виділення його окремих етапів дають можливість послідовно ознайомитись з усіма управлінськими категоріями, виявити взаємозв'язки між ними, зрозуміти характер та особливості здійснення управлінського впливу. Це сприяє формуванню у майбутніх економістів та менеджерів управлінського мислення, керівних навичок, здатності до прийняття управлінських рішень.

Суб'єктом вивчення менеджменту є працівники керуючої і

керованої систем СГ, їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки в системі менеджменту.

2. Методи досліджень в менеджменті

Методологічною основою сучасної науки про управління є загальнонаукові та специфічні методи пізнання. Наукове пізнання передбачає використання комплексу засобів і прийомів дослідження, великої кількості структурних елементів наукового методу, необхідних для прийняття оптимальних управлінських рішень. Методи дослідження лише тоді є науковими, коли забезпечують одержання результатів, які відображають реальні процеси.

Метод – це спосіб пізнання, сукупність прийомів, засобів, принципів впливу на об'єкти управління з метою розв'язання конкретного завдання. **Методи менеджменту** – це способи, принципи здійснення управлінської діяльності, що застосовуються для досягнення поставлених завдань і цілей мінімуму затрат і максимуму ефективності.

Наукові методи менеджменту дозволяють сформувати чітку систему правил, прийомів, способів впливу на об'єкти управління з метою підвищення ефективності управлінської діяльності, досягнення цілей. Сутність методів менеджменту визначається соціально-економічними відносинами, тим, наскільки вони відповідають характеру і рівневі розвитку продуктивних сил суспільства.

Дослідження у менеджменті передбачає використання таких наукових методів:

- **діалектичний метод** – це метод поглибленого пізнання явищ або процесів у їх взаємозв'язку і постійному розвитку, взаємозумовленість і суперечливість розвитку явищ чи процесів і дійсності;

- **єдність логічного та історичного методів** – вивчення розвитку конкретного явища в тій історичній послідовності, яка йому властива. Логічний метод дослідження по суті є тим же історичним методом, тільки звільненим від історичної форми і від випадковостей. У процесі логічного аналізу менеджера можна абстрагуватись від історичної форми і різних випадковостей, які заважають дослідженню. Цей метод став одним із найефективніших;

- **метод системного аналізу** – передбачає дослідження явища як певної цілісності властивих їй елементів з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків між ними. Цей метод в науці управління означає вивчення внутрішніх, ієрархічних, прямих і зворотних зв'язків. У процесі еволюції менеджменту виникають різні варіанти і моделі його

розвитку. Тому фахівець, керівник-управлінець повинен зважено оцінювати різні точки зору і обирати пріоритетну, а не підпорядковувати свій світогляд і конкретні дії певній догмі;

- **аналітичний метод** – це метод дослідження, за якого явище або об'єкт дослідження розкладається на частини, кожна з яких вивчається окремо. Цей метод дає можливість вивчити окремі сторони явища та об'єкта, зробити ряд наукових абстракцій. Подальше поєднання їх призводить до вивчення глибокої сутності цілого. Використовується цей метод при дослідженні складних об'єктів або явищ;

- **індукція та дедукція**. Індукція – це логічний спосіб пізнання, рух думки від конкретного до загального, від знання нижнього рівня до знання вищого рівня. Дедукція – логічний метод пізнання, рух думки від загального до одиничного, тобто отримання окремих конкретних висновків на основі знання загальних положень, закономірностей розвитку організації як цілісної системи;

- **балансовий метод** – це метод дослідження впливу чинників на узагальнюючий показник. Це метод, на основі складання балансів, дає змогу проаналізувати відповідність планових та звітних показників (вартісних, натуральних), виявити відхилення і їх причини;

- **метод економіко-математичного моделювання** (вербального, фізичного, аналогового, математичного) – застосовують за умови, коли неможливо через складність взаємозв'язків проаналізувати розвиток явища (об'єкта) під впливом різноманітних чинників; він забезпечує поєднання кількісного і якісного аналізу;

- **соціологічні методи** (анкетування, інтерв'ювання, тестування) – передбачають використання соціологічного опитування вибірки певних респондентів;

- **експертні методи**, їх використовують за умови, коли неможливо кількісно визначити певні параметри. До них належать органолептичні методи, тобто визначення в кількісній формі результатів суб'єктивного сприйняття спеціалістами ознак чи властивостей оцінюваного явища;

- **економіко-математичні методи**. До них відносять методи вивчення випадкових або ймовірнісних явищ. Завдяки їм виявляють закономірності серед випадковостей. До цієї групи належать методи елементарної математики (диференційне, інтегральне та варіаційне обчислення); методи математичного аналізу (вивчення одномірних та багатомірних статистичних залежностей); методи математичної статистики (міжгалузевий баланс); економетричні методи (лінійне, нелінійне, блочне, динамічне програмування); методи математичного програмування (метод випуклого програмування, сіткове програмування, управління запасами); методи економічної кібернетики

(системний аналіз, імітаційні методи); методи теорії ймовірностей.

Ці методи дослідження у менеджменті переплітаються і застосовуються у їх єдності й відмінності, в їх історичному розвитку. Тому процес дослідження у менеджменті може бути визначений як інтегрований результат усіх взаємопов'язаних методів пізнання.

Реалізація методів дослідження у менеджменті полягає у трансформації їх в розпорядження, накази тощо. Після цього методи менеджменту як управлінські рішення надходять із керівної системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує досягнення поставлених завдань та встановлених цілей.

3. Класичні та неокласичні теорії менеджменту

Класична теорія (підхід) менеджменту включає дві школи:

а) школу наукового управління

Розвиток цієї теорії менеджменту припадає на початок ХХ ст. її родоначальником є американський інженер Фредерік Тейлор. Він написав такі відомі на весь світ книги, як “Відрядна система”, “Цеховий менеджмент” (1903) і “Принципи наукового менеджменту” (1911). Похований у Філадельфії, де на його могилі написано: “Батько наукового менеджменту”.

Своїми експериментами і науковими працями Ф. Тейлор намагався довести, що розроблені методи наукової організації праці та сформульовані на їх основі принципи “наукового менеджменту” зроблять істинну революцію в сучасне виробництво, замінивши застарілі авторитарні методи управління більш раціональними, науковими підходами. У той час, коли Ф. Тейлор починав свою професійну та наукову діяльність, діловому менеджменту як особливому виду занять практично не приділялося уваги. Але в перші роки ХХ ст. малочисельні менеджери відчули збільшення попиту на свої послуги, основою якого було підвищення ефективності індустріальної праці. Ф. Тейлор виступав за перетворення наукового управління в галузь індустріальної праці, схожу на інженерну.

Система Ф. Тейлора полягала в послідовному проведенні принципу розподілу праці на виконавчу та розпорядчу. Він розглядав науковий менеджмент як дійовий засіб наближення інтересів усього персоналу, завдяки підвищенню благоустрою робітників і налагодженню тісного їх співробітництва з господарями та адміністрацією у справі досягнення виробничих та економічних завдань СГ. Ф. Тейлор говорив, що для тих, хто сприйняв систему наукового менеджменту в повному обсязі, наслідком буде зняття всіх спорів і протиріч між сторонами. Він характеризував менеджмент як процес злиття матеріальних ресурсів

виробництва і технології з людським потенціалом виробництва для досягнення цілей індустріальної організації.

За традиційного методу управління ініціатива робітників досягалася в окремих випадках. У науковому менеджменті, за Ф. Тейлором, ініціатива проявляється повсякчас. Для цього менеджери покладають на себе нову ношу, додаткові обов'язки і відповідальність. Так, вони повинні буквально по крихітках зібрати в єдине ціле всі ті традиційні знання, навички, вміння, які в минулому були складовими майстерності робітників, класифікувати, кодувати їх, оформлюючи у відповідні правила, закони, формули, які допомагали б робітникам у їх праці. Таким шляхом менеджмент еволюціонує в науку.

б) адміністративну школу (класичну теорію організації)

Появу цієї школи пов'язують з іменами Анрі Файоля, Ліндал Урвіка, Джеймс Мунл. А. Файоль керував великою французькою компанією з видобутку вугілля. Л. Урвік був консультантом з питань управління в Англії. Д. Мунл працював під керівництвом Альфреда Слоуна в компанії "Дженерал Моторе".

Школа адміністративного управління базувалася на розробці й використанні універсальних принципів і функцій управління СГ, таких як: структура виробництва, розподіл праці, централізація, ініціатива, планування, дисципліна, система заохочень, підпорядкованість особистих інтересів загальним. Метою класичної школи було створення універсальних принципів управління.

Суттєвий вклад у теорію і практику управління був зроблений інженером-механіком Харрінгтоном Емерсоном (1853-1931), який одержав освіту в Німеччині і працював в США. Йому належать найважливіші відкриття принципів підвищення продуктивності праці. Тип організації, який існував до цього, можна назвати командним, бюрократичним, тому що він створений не для раціонального виробництва, а для зручності роботи управлінського апарату. Х. Емерсон говорив, що необхідно перевернути весь адміністративний цикл. Піднімаючись доверху адміністративними сходами, ми переконуємося, що це існує не для задоволення тих, хто працює нижче. Майстер робить на заводі не для того, щоб зняти відповідальність із завідувача, а для того, щоб керувати робітниками для обслуговування їх. Ми лише сьогодні можемо по-справжньому оцінити глибину і розумність цих слів: перехід до економічних методів управління дає нам розуміння тієї простої істини, що не виробництво повинно підлаштовуватися до управління, а, навпаки, управління повинно обслуговувати виробництво. У цьому його зміст і користь.

Головну увагу А. Файоль приділяв управлінню персоналом,

насамперед адміністративним кадрам. А. Файоль належить розробка ряду принципів адміністративного управління, які, на його думку, є універсальними для будь-якої організації. Ці принципи не втратили свого значення і нині (рис. 2.5).

<p>1. Влада невіддільна від відповідальності. Ми звикли це формулювати так: “Одержав права – неси відповідальність”. Це, звичайно, правильно. Але сьогодні особливо важливий зворотний бік цього принципу: “Наклали відповідальність – дайте права”.</p>	<p>2. Дисципліна. Головна ідея полягає в тому, що дисципліна обов’язкова для всіх. Але оскільки керівництво завжди здійснюється зверху донизу, то можна сказати, що дисципліна така, який і керівник. А. Файоль пов’язував дисципліну з повагою і зовнішніми проявами.</p>
<p>3. Розподіл праці при спеціалізації. Користь спеціалізації широко відома. Але відомо також, що зв’язаний з нею розподіл праці має свої межі, за якими йде втрата ефективності.</p>	<p>4. Єдність керівництва. Це розкривається так: “Один керівник і єдиний план для сукупності операцій, які мають спільну мету”. Тут, по суті, закладаються основи цільового управління.</p>
<p>5. Єдність розпоряджень. Робітник повинен одержувати вказівки тільки від одного керівника.</p>	<p>6. Ініціатива. Адміністратор повинен стимулювати ініціативу знизу. Дуже сучасний принцип.</p>
<p>7. Підпорядкованість індивідуальних інтересів загальним. Це означає, що інтереси робітника або групи робітників не повинні переважати над інтересами підприємства в цілому. Якщо інтереси розходяться, то керівник повинен їх примирити.</p>	<p>8. Корпоративний дух Мова йде про важливість колективізму в роботі підприємства. Тому принцип “розділяй і володай” в управлінні виробництвом застосувати не можна. Повинні бути спільні інтереси у працюючих на виробництві людей.</p>
<p>9. Винагорода. А. Файоль вважає, що винагорода та метод оплати праці повинні бути справедливими і максимально задовольняти як співробітників, так і роботодавців.</p>	<p>10. Централізація. Нова думка тут полягає в тому, що централізація має розумну міру. В загальному випадку – чим більше підприємство, тим менше повинно бути централізації.</p>
<p>11. Ієрархія. Тут проводиться актуальна сьогодні думка про необхідність мінімальних ієрархічних сходинок, а також про користь горизонтальних зв’язків у системі управління.</p>	<p>12. Порядок. А. Файоль ділить порядок на “матеріальний” – порядок речей і “соціальний” – порядок людей. Стосовно речей порядок означає: “Всьому своє місце, і все на своєму місці”; стосовно людей: “Кожному своє місце, і кожен на його місці”.</p>
<p>13. Справедливість. Вона забезпечується лояльністю і відданістю персоналу – з одного боку, добротою і об’єктивністю адміністраторів – з іншого.</p>	<p>14. Стабільність персоналу. А. Файоль розглядає плинність кадрів як причину і одночасно як наслідок неефективного керівництва. Стабільність персоналу – перша ознака доброго керівництва.</p>

Рис. 2.5. Принципи адміністративного управління А. Файоля

Неокласична теорія менеджменту

Класична школа менеджменту визнавала значення людського фактора в управлінні, проте приділяла йому незначну увагу.

Поведінкові теорії менеджменту виникли як реакція на недоліки класичних теорій. Тому їх часто об'єднують загальною назвою “неокласична теорія менеджменту”. Виникненню поведінкових теорій багато в чому сприяли досягнення промислової психології (Хьюго Мюнстерберг “Психологія та промислова ефективність”, 1912; Ліліан Гілбрет “Психологія управління”, 1914; результати Хоторнських експериментів Елтона Мейо). Поведінкові теорії менеджменту опрацьовували Мері Паркер Фоллет, Ренсіс Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Фредерік Герцберг та ін..

Поведінковий підхід до менеджменту включають в себе дві школи:

а) школа людських відносин. Представники цієї школи досліджували переважно проблеми індивідуальної психології працівників організації. Їх зусилля були зосереджені у сфері поведінки індивідуума в організації, на його мотивації.

б) школа організаційної поведінки. Її представники концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

В загальних рисах основна мета обох шкіл полягає у підвищенні ефективності організації шляхом підвищення ефективності використання її людських ресурсів.

Кількісний підхід (школа науки управління). Теоретики цієї школи розглядали управління як систему математичних моделей та процесів. В основу кількісної школи покладено ідею про те, що управління є логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів та залежностей. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, бо саме за її допомогою управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків. Інтереси представників кількісної школи майже повністю пов'язані із застосуванням математики в управлінні.

Основний внесок цієї школи в теорію управління – спрощення управлінської реальності за допомогою математичних моделей. Загальним для усіх ранніх теорій менеджменту було те, що вони пропонували кожна свій єдиний “рецепт” підвищення ефективності управління. Кожна з них не була помилковою та зробила важливий внесок у розуміння сутності менеджменту. Проте кожна з них одночасно обмежена з точки зору вузького погляду на багатомірність управління.

2.2. Питання для самопідготовки

1. Сутність менеджменту, його особливості та функції
2. Рівні менеджменту та їх характеристика
3. Зміст класичної теорії менеджменту
4. Суть поведінкової школи
5. Сучасні підходи у менеджменті

2.3. Тестові завдання для самоконтролю знань

1. Фахова підготовка сучасного менеджера передбачає освоєння нормативних гуманітарних навчальних дисциплін, які спрямовані на:

- а) розширення світогляду людини
- б) формування базових економічних знань
- в) професійну підготовку студентів
- г) формування управлінського способу мислення

2. Концептуальна майстерність менеджера передбачає:

- а) здатність менеджера розуміти узагальнену перспективу організації
- б) вміння обирати найкращий з альтернативних варіантів
- в) талант правильного розподілу робіт і завдань, вибору оптимальної

техніки

- г) спроможність виконувати певні організаційні обов'язки

3. Адміністративна майстерність менеджера передбачає:

- а) здатність менеджера розуміти узагальнену перспективу організації
- б) вміння обирати найкращий з альтернативних варіантів
- в) талант правильного розподілу робіт і завдань, вибору оптимальної

техніки

- г) спроможність виконувати певні організаційні обов'язки

4. Комунікаційне мистецтво менеджера – це:

- а) здатність безконфліктно взаємодіяти з людьми
- б) вміння координувати інформаційні потоки
- в) компетенцію з техніки і технології виконання завдань
- г) талант правильного розподілу робіт і завдань

5. Менеджмент як мистецтво – це:

а) спроможність за значної кількості різноманітних ситуацій та факторів приймати часом неординарні, але ефективні управлінські рішення

б) комплексна діяльність, яка характеризується за стадіями, функціями, методами, що формують процес управління

в) специфічна сукупна галузь різноманітних знань

г) специфічний орган управління сучасних організацій

6. Діалектичний метод в менеджменті передбачає:

а) дослідження явища як певної цілісності властивих їй елементів з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків між ними

б) поглиблене пізнання явищ або процесів у їх тісному взаємозв'язку та постійному розвитку, тобто взаємозумовленість і суперечливість розвитку явищ чи процесів і дійсності

в) логічний спосіб пізнання, рух думки від конкретного до загального, від знання нижнього рівня до знання вищого рівня

г) дослідження впливу чинників на узагальнюючий показник

7. *Родоначалником школи наукового управління є:*

- а) Ф. Тейлор
- б) А. Файоль
- в) Д. МакГрегор
- г) Ф. Герцберг

8. *В класичній теорії організації А. Файоль основну увагу приділяє:*

- а) адміністративним кадрам
- б) безпосереднім виконавцям
- в) допоміжним кадрам
- г) кадрам з-зовні

9. *Класична модель прийняття управлінських рішень передбачає, що:*

- а) особа, яка приймає рішення, не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи
- б) особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив
- в) особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною
- г) особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення

10. *В теорії прийняття управлінських рішень виділяють:*

- а) нормативний та описовий підхід
- б) змістовий та описовий підхід
- в) науковий та нормативний підхід
- г) інтуїтивний та нормативний підхід

11. *Критерій об'єктивності інформаційних матеріалів передбачає:*

- а) несуперечність інформації
- б) стислість інформації
- в) актуальність інформації
- г) зрозумілість інформації

12. *Реалістичність як критерій оцінки альтернативних варіантів управлінських рішень:*

- а) відповідність ресурсам, які має у своєму розпорядженні організація
- б) прийнятність наслідків реалізації альтернативи
- в) не тільки основні, але і побічні результати
- г) можливість здійснення оцінки з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від самої організації

13. *До методів індивідуального творчого пошуку належить:*

- а) метод ідеалізації
- б) метод конференції ідей
- в) метод контрольних запитань
- г) метод морфологічного аналізу

14. *До методів колективного творчого пошуку належить:*

- а) метод "мозкового штурму"
- б) метод фокальних об'єктів

в) метод інверсії

г) метод контрольних запитань

15. До методів активізації творчого пошуку належить:

а) метод аналогії

б) метод конференції ідей

в) метод колективного блокноту

г) метод контрольних запитань

16. Автором концепції управління за цілями є:

а) П. Друкер

б) М. Вебер

в) А. Файоль

г) Г. Форд

17. Автором теорії "Ідеальної бюрократії" є:

а) П. Друкер

б) М. Вебер

в) А. Файоль

г) Г. Форд

18. Автором теорії "X" та "Y" є:

а) П. Друкер

б) Д. Мак-Грегор

в) А. Файоль

г) У. Оучі

19. Яку назву має управлінська революція, пов'язана з діяльністю вавилонського царя Хаммурані?

а) світсько-адміністративна

б) релігійно-комерційна

в) виробничо-будівельна

г) тиха

20. Яку назву має третя управлінська революція?

а) тиха

б) релігійно-комерційна

в) виробничо-будівельна

г) бюрократична

2.4. Практичні завдання

Завдання 1. Вкажіть основні положення, здобутки та недоліки зазначених наукових шкіл менеджменту.

Основні положення	Здобутки	Недоліки
Школа наукового управління		
Адміністративна школа		

Завдання 2. Заповніть порожні стовпці таблиці 3.1 щодо етапів розвитку менеджменту та відповідних їм науковим школам (роки існування, представники, основні ідеї).

Таблиця 2.1 – Характеристика етапів розвитку менеджменту

Етапи розвитку менеджменту	Наукові школи менеджменту	Роки існування шкіл	Представники шкіл	Основні ідеї
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Класичний менеджмент (ділове адміністрування)				
Класична (адміністративна) школа				
2. Неокласицизм і менеджмент людських ресурсів				
Школа поведінкових наук				
3. Менеджмент бізнесу				
Нова школа (кількісних методів)				
4. Соціальний менеджмент				

Завдання 3. Недоліки ранніх теорій менеджменту долаються інтегрованими підходами до управління (процесний, системний, ситуаційний). Заповніть таблицю 2.3, вказавши характерні риси вказаних підходів.

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика підхід до управління

Підхід	Суть підходу	Об'єкт дослідження	Історія започаткування підходу
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Процесний підхід			
2. Системний підхід			
3. Ситуаційний підхід			

ТЕМА 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень

3.1. Методичні поради до вивчення теми

Метою вивчення теми є з'ясування суттєвості поняття “управлінське рішення”, освоєння процесу прийняття управлінських рішень та методів творчого пошуку альтернативних варіантів.

Об'єктом вивчення теми є моделі теорії прийняття рішень, методи творчого пошуку альтернативних варіантів.

Після закінчення вивчення теми студенти повинні:

знати: місце прийняття управлінських рішень у процесі управління; етапи раціональної технології прийняття рішень; відмінності в індивідуальних та колективних методах творчого пошуку альтернатив; кількісні та якісні методи обґрунтування управлінських рішень;

розуміти: зміст класичної, поведінкової та ірраціональної моделей теорії прийняття рішень; особливості застосування методів творчого пошуку альтернативних варіантів.

План

1. Поняття і моделі прийняття рішень
2. Послідовність процесу прийняття рішень
3. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів

1. Поняття і моделі прийняття рішень

Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

У широкому розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. Але це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення.

У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Зважаючи на це, можна запропонувати таке визначення категорії “*прийняття управлінського рішення*” – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором

рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації. На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з них належать: ступінь ризику, час, ступінь підтримки менеджера колективом, особисті якості менеджера, політика організації (рис. 3.1).

Ступінь ризику – завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо, або підсвідомо, при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності.

Час, який відводиться менеджерів для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.

Ступінь підтримки менеджера колективом – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

Особисті якості менеджера – незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення.

Політика організації – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того, чи іншого рішення.

Рис. 3.1. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме управлінське рішення, яке є первісним, базовим елементом процесу управління, що забезпечує функціонування СГ за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в СГ; складає основу реалізації кожної функції менеджменту.

В теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень:

1. Класична модель спирається на поняття *“раціональності”* в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи (рис. 3.2).

Класична модель передбачає, що умови прийняття рішення повинні бути достатньо визначеними. Маючи повну інформацію, менеджери можуть вибирати альтернативу, яка щонайкраще відповідає потребам

СГ. Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають чисельні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель.

Характеристики класичної моделі:
<ul style="list-style-type: none"> • особа, яка приймає рішення, має чітку мету прийняття рішення; • особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення; • особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації; • особа, яка приймає рішення, має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості; • мета особи, яка приймає рішення, завжди полягає у тому, щоб зробити вибір, який максимізує результат діяльності СГ.

Рис. 3.2. Портрет особи, що приймає рішення за класичною моделлю

2. Поведінкова модель має такі основні характеристики:

- особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- особа, яка приймає рішення, не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Враховуючи ці характеристики американський економіст Герберт Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

“обмежена раціональність”, яка означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

“досягнення задоволеності” – досягти “повної раціональності” неможливо, тому менеджери бажають аби їх “страх” щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Г. Саймон охарактеризував як “досягнення задоволеності”, розуміючи під цим вибір, який є достатньо добрим за даних умов.

Прагнення менеджерів “досягти задоволеності” може бути обумовлено тим, що вони:

- можуть не хотіти ігнорувати власні інтереси, тобто продовжувати пошук нових альтернатив, коли ідентифіковані декілька прийнятних;
- можуть бути не здатними зважити та оцінити велику кількість альтернатив;
- можуть втручатися в процес прийняття рішень особистих, суб'єктивних факторів.

3. Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи.

Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

- для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;
- для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення.

2. Процес прийняття рішень

В теорії прийняття рішень виділяють два основних напрямки досліджень: нормативний та описовий.

Представники **нормативного підходу** концентрують увагу на розробці організаційних, інформаційних та методологічних засад прийняття раціонального рішення. Нормативний підхід опрацьовує “правила руху” в управлінській роботі, дотримання яких має забезпечити прийняття раціонального рішення.

Описовий підхід спрямований на емпіричне дослідження поведінки окремих осіб та груп людей в процесі прийняття рішень. Він має на меті визначити закономірності формування в процесі взаємодії вихідних параметрів проблеми, що вирішується, та характеристик суб'єкта, який приймає рішення.

В рамках нормативного підходу, перш за все, досліджується процедура (загальна технологія) прийняття управлінських рішень. Найпростішою технологією прийняття рішень є інтуїтивна, яка у спрощеному схематичному вигляді представлено на рис. 3.3.

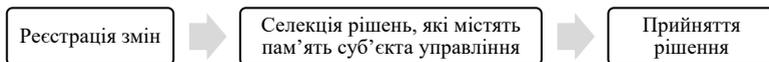


Рис. 3.3. Модель інтуїтивної технології прийняття рішення

Зміна стану висуває проблему, необхідність позбавитися якої і вимагає прийняття рішення. За інтуїтивної технології досвід прийняття рішень в аналогічних (подібних) ситуаціях, що накопичив даний суб'єкт управління й визначає саме рішення. Отже, якщо у минулому накопиченому досвіді суб'єкта управління не було прийнято аналогічних рішень, імовірність прийняття помилкового рішення зростає. Перевага інтуїтивної технології полягає у швидкості прийняття рішень, а основний недолік – у значній імовірності помилки.

Спрощена модель раціональної технології прийняття рішень наведена на рис. 3.4.

У наведеній моделі представлена логіка реалізації раціональної технології прийняття рішень, але не відображено конкретний порядок

проходження окремих етапів. У процесі підготовки рішення виникає необхідність уточнення або коригування результатів попередніх етапів.



Рис. 3.4. Рациональна технологія прийняття та реалізації управлінських рішень

Розглянемо докладніше зміст кожного з етапів, концентруючи увагу тільки на ключових (принципово важливих) аспектах їх реалізації.

1. Діагноз проблеми включає:

- виявлення та опис проблемної ситуації (означає усвідомлення та відбиття у будь-якій формі протиріччя поміж змінами у середовищі функціонування СГ та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети);

- встановлення мети вирішення проблемної ситуації (визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації);

- ідентифікація критеріїв прийняття рішення (визначення ознак, на закладі яких буде проводитись оцінка вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

2. Накопичення інформації про проблему означає збирання й обробку різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається. Якість вирішення проблеми залежить від якості інформації про неї. Якість інформаційних матеріалів має свої критеріїв (рис. 3.5).

3. Розробка альтернативних варіантів означає розробку, опис та складання переліку усіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації.

В теорії прийняття рішень альтернативи розглядаються як екзогенні фактори. Складність управління полягає в опрацюванні щонайповнішої сукупності альтернатив, яка містить всі допустимі варіанти дій для досягнення встановленої мети. З іншого боку, збільшення кількості альтернатив ускладнює, збільшує вартість і розтягує у часі процес прийняття рішень. Тому обґрунтоване зменшення кількості альтернатив є фактором підвищення ефективності процесу прийняття рішень.

В процесі розробки альтернатив з метою обмеження їх кількості слід враховувати наступні вимоги до них:

- взаємовиключність альтернатив – впливає з визначення категорії “прийняття рішення” як акту вибору. Однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну;

- забезпечення однакових умов опису альтернатив (аби забезпечити можливість порівняння альтернатив, їх слід описувати в одних умовах: часових, ресурсних, зовнішніх обмежень тощо). Дотримання цієї вимоги має гарантувати однакові “стартові” умови для кожної альтернативи та врахування усього комплексу результатів їх реалізації.

<i>об’єктивність</i> – інтегральний критерій, який поєднує у собі критерії: <ul style="list-style-type: none">• повноти інформації (визначається наявністю відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення);• точності інформації (ступінь відповідності інформації оригіналу);• несуперечливості інформації (окремі частини однієї і тієї самої інформації не мають суперечити одна одній);• переконливості інформації (доведеність інформації, яка примушує вірити у її достовірність);
<i>лаконічність</i> – стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згуртованості інформації без втрати її необхідної повноти);
<i>актуальність</i> – відповідність інформації об’єктивним інформаційним потребам;
<i>своєчасність</i> – здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання строк;
<i>комунікативність</i> – властивість інформації бути зрозумілою для того, кому вона адресована.

Рис. 3.5. Критерії якості інформаційних матеріалів

4. Оцінка альтернативних варіантів. Зміст цього етапу полягає у перевірці кожної знайденої альтернативи за низкою критеріїв:

- *реалістичність* – можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від СГ. Зовнішні чинники часто обмежують кількість прийнятних альтернатив. До таких, зокрема, відносяться: юридичні обмеження; можливості існуючих технологій; моральні та етичні норми тощо.

- *відповідність ресурсам*, які має у своєму розпорядженні СГ;

- *прийнятність наслідків реалізації альтернативи*. Результат реалізації альтернативи – багатомірне явище. Реалізація альтернативи призводить до наслідків як пов’язаних, так і не пов’язаних з досягненням встановленої мети. Якщо в процесі прийняття рішення не прийматимуться до уваги такі наслідки, можна отримати результат, який повністю нейтралізує очікуваний ефект. Тому в процесі виявлення можливих наслідків реалізації кожної альтернативи слід враховувати:

не тільки основні (пов’язані з досягненням мети), але і побічні результати;

не тільки безпосередній період реалізації альтернативи, але і майбутні періоди.

Схематично процес оцінки альтернатив представлений на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Послідовність оцінки альтернатив у процесі прийняття рішень

5. Прийняття рішення. На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на закладі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми. При цьому слід зауважити, що на етапі прийняття рішення суб'єкт управління має доповнити результат формалізованого аналізу (найкращий варіант) неформальними знаннями про об'єкт управління. Ці знання випливають з досвіду та інтуїції суб'єкта управління.

В практиці прийняття рішень часто виникає питання про доцільність застосування групового або індивідуального підходу до процедури прийняття рішень. Модель, спрямована на вирішення цього питання, розроблена канадським дослідником з менеджменту Ріком Роскіним, має форму дерева рішень (рис. 3.7) і містить 4 фактори: часовий фактор; ступінь довіри менеджера до підлеглих; важливість прийняття правильного рішення; важливість отримати згоду підлеглих виконати рішення. Модель вимагає від менеджера зважити кожен з цих змінних і визначити в залежності від цього стиль прийняття рішення: індивідуальний чи груповий.

Коли критичним фактором є час, рішення повинно бути прийнято індивідуально у формі наказу. Менеджер самостійно приймає рішення та повідомляє підлеглим про його зміст. Коли час не є критичним фактором, необхідно прийняти до уваги наступний фактор – ступінь довіри менеджера до підлеглих:

- якщо він є достатньо високим, менеджер може використати стиль “консультації”, тобто демонструвати зацікавленість у думках підлеглих

щодо вирішення проблеми;

- якщо ступінь довіри є низьким, тоді необхідно брати до уваги відразу два наступні фактори: потрібної якості рішення і ступеня згоди підлеглих виконувати рішення.



Рис. 3.7. Дерево стилів рішень

Механізм вибору стилю прийняття рішення у цьому випадку описаний в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Вплив проблеми на вибір стилю прийняття рішення

Тип проблеми, коли:	Стиль вирішення проблеми
1	2
Якість вирішення більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати	<i>Наказ.</i> Рішення приймається начальником незалежно від інших з використанням інформації, яка у нього є
Згода виконувати рішення важливіша, ніж його якість	<i>Консенсус.</i> Групове прийняття рішення з використанням інформації та ідей усіх членів групи
Якість і згода однаково важливі	<i>Консультації.</i> Рішення приймається начальником, який використовує думки підлеглих
Ні якість, ні згода не є критично важливими	<i>“Штампування рішень”.</i> Рішення приймається найбільш легким та швидким способом – за суттю “штампуються”

3. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів

Одним з найскладніших етапів раціональної технології прийняття рішень є пошук альтернативних варіантів. В управлінській практиці використовуються різноманітні методи творчого пошуку альтернативних варіантів, які умовно поділяють на три групи:

1. Методи індивідуального творчого пошуку:

Метод аналогії передбачає використання схожих рішень з інших сфер діяльності, наприклад, “підказаних”, технічною, економічною або художньою літературою, спостереженнями за явищами природи тощо.

Метод інверсії – метод, що передбачає підходи до пошуку варіантів рішення проблеми від протилежного: перевернути звичайне рішення “догори ногами”; вивернути на виворіт; поміняти місцями тощо.

Метод ідеалізації базується на пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій.

Порівняно з індивідуальними колективні методи є ефективнішими.

2. Методи колективного творчого пошуку:

Метод “мозкового штурму” зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми шляхом, наприклад, проведення дискусії.

Метод конференції ідей відрізняється від методу “мозкового штурму” тим, що припускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. Вважається, що така критика може підвищити цінність ідей, що висувуються. Всі висунуті ідеї фіксуються в протоколі анонімно. Не рекомендується залучати до конференції ідей осіб, які скептично налаштовані щодо можливостей вирішення даної проблеми.

Метод колективного блокноту поєднує індивідуальне незалежне висунання ідей з їх колективною оцінкою. Кожний учасник групи отримує блокнот, у якому викладена сутність проблеми. Впродовж певного періоду часу кожний учасник групи записує до блокноту власні ідеї щодо вирішення даної проблеми. Потім блокноти збирає керівник групи для узагальнення та систематизації інформації. Реалізація методу завершується творчою дискусією всієї групи й обговоренням матеріалу.

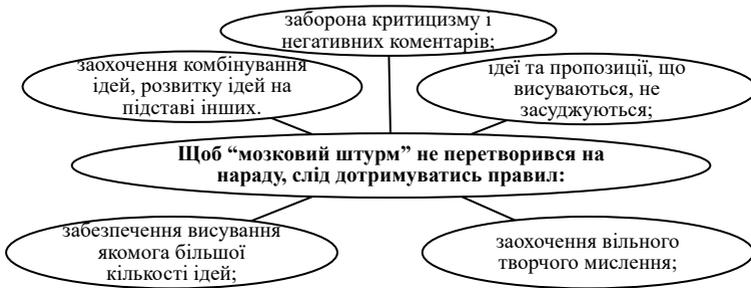


Рис. 3.8. Правила успіху методу “мозковий штурм”

З метою активізації процесу творчого пошуку альтернативних варіантів використовується 3 група методів.

3. Методи активізації творчого пошуку:

Метод контрольних запитань полягає у стимулюванні пошуку ідей за допомогою універсальних запитань (рис. 3.9.).

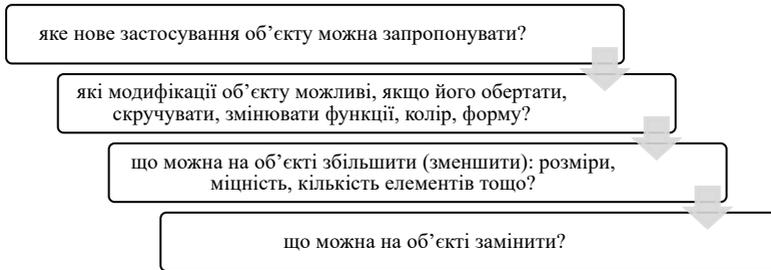


Рис. 3.9. Перелік універсальних запитань за Алексом Осборном

Метод фокальних об'єктів рекомендує перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється. Внаслідок цього можливо отримати нові, оригінальні варіанти вирішення проблеми удосконалення даного об'єкту (рис. 3.10).

Метод морфологічного аналізу ґрунтується на застосуванні комбінаторики, тобто на системному дослідженні всіх теоретично можливих варіантів, які впливають із закономірностей побудови (морфології) об'єкта, що аналізується. Синтез охоплює як відомі, так і нові, незвичайні варіанти. Шляхом комбінування варіантів можна отримати рішення, які можуть мати практичний інтерес.

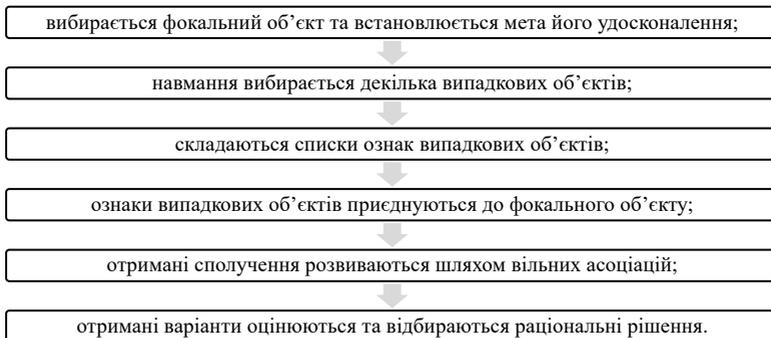


Рис. 3.10. Послідовність реалізації методу фокальних об'єктів

Характеристика методів пошуку альтернатив наведена на рис. 3.11.

У сучасній літературі з теорії прийняття рішень існують різні підходи щодо класифікації методів обґрунтування управлінських рішень. Всі методи обґрунтування управлінських рішень поділяються на кількісні та якісні.

Кількісні методи (або методи дослідження операцій) застосовують, коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно

визначити та оцінити.

Якісні методи використовують тоді, коли фактори, що визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи.

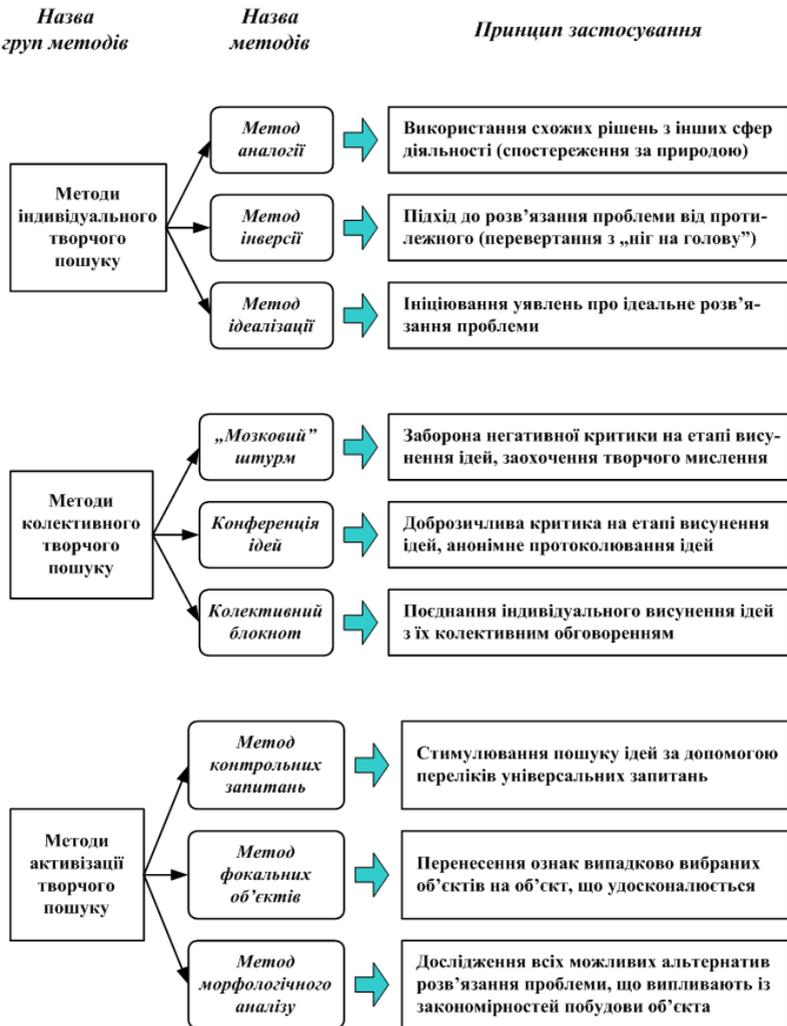


Рис. 3.11. Методи творчого пошуку альтернатив та їх принципи застосування

Кількісні методи залежно від характеру інформації, яку має особа, яка приймає рішення, поділяються на:

- методи, що застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (аналітичні методи та частково методи математичного програмування);

- методи, що застосовуються в умовах ймовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (статистичні методи та частково методи математичного програмування);

- методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (теоретико-ігрові методи, які залежно від того, що спричиняє невизначеність ситуації: об'єктивні обставини або свідомі дії противника, поділяються на методи теорії статистичних рішень та методи теорії ігор).

Аналітичні методи встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням). До аналітичних належить широка група методів економічного аналізу діяльності СГ (наприклад, побудова рівняння безбитковості і знаходження точки безбитковості).

Статистичні методи ґрунтуються на збиранні й обробці статистичних матеріалів. Характерною рисою цих методів є врахування випадкових впливів та відхилень. Статистичні методи включають методи теорії імовірностей та математичної статистики. В управлінні широко використовують наступні з цієї групи методів: кореляційно-регресійний аналіз; дисперсний аналіз; факторний аналіз; кластерний аналіз; методи статистичного контролю якості і надійності та інші.

Методи математичного програмування широко застосовуються в сферах планування номенклатури і асортименту виробів; визначенні маршрутів виготовлення виробів; мінімізації відходів виробництва; регулюванні запасів; календарному плануванні виробництва тощо.

Методи теорії статистичних рішень використовуються, коли невизначеність ситуації обумовлена об'єктивними обставинами, які або невідомі, або носять випадковий характер.

Теорія ігор використовується у випадках, коли невизначеність ситуації обумовлена свідомими діями розумного супротивника.

Метод платіжної матриці дозволяє дати оцінку кожної альтернативи як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи. Умовами застосування методу платіжної матриці є: наявність кількох альтернатив вирішення проблеми; наявність кількох ситуацій, які можуть мати місце при реалізації кожної альтернативи; можливість кількісно виміряти наслідки реалізації альтернатив.

В концепції платіжної матриці ключовим є поняття "очікуваного

ефекту”. Очікуваний ефект – це сума можливих результатів ситуацій, які можуть виникнути в процесі реалізації альтернативи, помножених на імовірність настання кожної з них. В методі платіжної матриці критично важливим є точна оцінка імовірностей виникнення ситуації в процесі реалізації альтернатив.

Метод дерева рішень передбачає графічну побудову різних варіантів дій, які можуть бути здійснені для вирішення існуючої проблеми. Ідея методу “дерево рішень” полягає у тому, що просуваючись гілками дерева у напрямку справа наліво (тобто від вершини дерева до першої точки прийняття рішення):

- спочатку розрахувати очікувані виграші по кожній гілці дерева;
- потім, порівнюючи ці очікувані виграші, зробити остаточний вибір найкращої альтернативи.

Використання цього методу передбачає, що вся необхідна інформація про очікувані виграші для кожної альтернативи та імовірності виникнення всіх ситуацій була зібрана заздалегідь. Метод “дерева рішень” застосовують на практиці у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто, як говорять, для прийняття послідовних рішень.

Теоретико-ігрові методи. В більшості випадків для прийняття управлінських рішень використовується неповна і неточна інформація, яка і утворює ситуацію невизначеності. Для обґрунтування рішень в умовах невизначеності використовують: методи теорії статистичних рішень (ігри з природою); методи теорії ігор.

3.2. Питання для самопідготовки

1. Розкрити зміст поняття “управлінське рішення” та теорії його прийняття
2. Описати фактори та обмеження в прийнятті управлінських рішень
3. Охарактеризувати моделі прийняття управлінських рішень
4. Порівняти індивідуальні та колективні методи прийняття управлінських рішень

3.3. Тестові завдання для самоконтролю знань

1. *Зміст науки менеджменту – це:*
 - а) визнання законів і закономірностей, розробка принципів, функцій, форм і методів цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління підприємством
 - б) особливі види діяльності людей у процесі життєдіяльності суспільства та управління ним
 - в) склад і підпорядкованість різних ланок і ступенів управління, що функціонують для досягнення певної мети
 - г) форма реалізації взаємодії та розвитку відносин управління, відображених, у першу чергу, у законах і принципах управління, а також у цілях, функціях, структурі, методах, процесі й механізмі управління

2. Особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами:

- а) мотив
- б) потреба
- в) стимул
- г) мета

3. Відповідно до теорії мотиваційної гігієни Ф. Герцберга виберіть фактори – “дійсні мотиватори”:

- а) змістовність праці
- б) заробітна платня
- в) умови праці
- г) високий ступінь відповідальності

4. Підхід до прийняття рішень, що залучає багато людей у прийняття рішень і шукає компроміс між усіма думками:

- а) централізований
- б) дорадчий
- в) демократичний
- г) децентралізований

5. Ці рішення засновані на «шистому почутті» та приймаються за умови, що є досвід роботи й відсутність часу:

- а) адаптаційні
- б) раціональні
- в) інтуїтивні
- г) безальтернативні

6. Які елементи зовнішнього середовища мають прямий вплив на організацію?

- а) політичні фактори, профспілки, міжнародні події, конкуренти
- б) конкуренти, споживачі, постачальники, закони й державні органи
- в) конкуренти, стан економіки, профспілки, міжнародні події, споживачі
- г) конкуренти, постачальники, політичні фактори, науково-технічний прогрес

7. Що означає вислів: “Це обмежене право використовувати ресурси організації та направляти зусилля її співробітників на виконання відповідних завдань”?

- а) організація
- б) делегування
- в) повноваження
- г) відповідальність

8. Що розуміється під управлінським рішенням?

- а) оцінка ситуацій і вибір подальших дій
- б) вибір цілей і методів їх досягнення
- в) вибір методів подальшої роботи
- г) організація комунікаційного процесу

9. “Рішення, що приймаються менеджером у межах формальних рамок

його офіційної влади й авторитету". Про який тип управлінських рішень йде мова?

- а) особисті
- б) приватні
- в) авторитарні
- г) організаційні

10. Департаментизація – це процес:

а) розподілу завдань і повноважень для їх виконання між співробітниками апарату управління

- б) призначення керівників структурних підрозділів організації
- в) розподілу загальної роботи в організації на окремі складові частини
- г) групування робіт та видів діяльності в певні блоки

11. Механічна вертикальна структура характерна для етапу ... життєвого циклу організації.

- а) становлення
- б) середнього віку
- в) зрілості
- г) молодість

12. Організаційний спад відбувається на етапі ... життєвого циклу організації.

- а) становлення
- б) середнього віку
- в) зрілості
- г) старіння

13. Проведення реінжинірингу з радикальною перебудовою бізнес-процесів відбувається на етапі ... життєвого циклу організації.

- а) середнього віку
- б) старіння
- в) зрілості
- г) відродження

14. Організація збільшується за розмірами на етапі ... життєвого циклу організації:

- а) середнього віку
- б) зрілості
- в) старіння
- г) молодість

15. Посилення централізації відбувається на етапі ... життєвого циклу організації:

- а) становлення
- б) середнього віку
- в) зрілості
- г) молодість

16. Виберіть неправильне твердження. Менеджмент – це:

- а) влада та мистецтво управління
- б) мистецтво добиватися результатів через керівництво людьми

в) наука управління

г) мотивація людей

17. Скільки управлінських революцій визначає сьогодні наука управління?

а) 4

б) 7

в) 6

г) 5

18. Результатом якої управлінської революції стало відділення менеджменту від капіталу й зародження професійного менеджменту?

а) 3

б) 4

в) 6

г) 5

19. На підприємстві можливо виділити такі рівні менеджменту:

а) вищий, середній, низовий

б) класичний, некласичний

в) маркетинговий, виробничий

г) правильні перша і третя відповіді

20. Яка країна справедливо вважається батьківщиною менеджменту?

а) Англія

б) Германия

в) США

г) Франція

3.4. Практичні завдання

Завдання 1. Доктор економічних наук Ф.І. Хміль в своїй праці “Менеджмент” розкриває вимоги до управлінських рішень, зазначені в таблиці 3.2. Поясніть і обґрунтуйте кожну із зазначених вимог.

Таблиця 3.2 – Вимоги до управлінських рішень за Хмілем

Вимога до управлінського рішення	Зміст вимоги
1	2
Наукова обґрунтованість	
Цілеспрямованість	
Кількісна і якісна визначеність	
Правомірність	
Оптимальність	
Своєчасність	
Комплексність	
Гнучкість	
Повнота оформлення	

Завдання 2. На основі проведеного аналізу життєвого циклу компанії оцінити модель прийняття у ній рішень (табл. 3.3). Описати зміст кожного етапу прийняття управлінського рішення у даній компанії (табл. 3.4).

Таблиця 3.3 – Модель прийняття управлінського рішення

Тип моделі	Характеристика моделі	Сфера застосування	Проблеми використання цієї моделі	Переваги використання цієї моделі
1	2	3	4	5

Таблиця 3.4 – Етапи прийняття управлінського рішення

Етап	Зміст етапу
1	2
Діагноз проблеми	
Накопичення інформації про проблему	
Розробка альтернативних варіантів рішень	
Оцінка альтернативних варіантів	
Прийняття рішення	

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕМА 4. Планування в менеджменті

4.1. Методичні поради до вивчення теми

Метою вивчення теми є з'ясування суттєвості планування та його зв'язку з іншими функціями менеджменту; усвідомлення специфіки оперативного та стратегічного планування.

Об'єктом вивчення теми є планування як функція менеджменту.

Після закінчення вивчення теми студенти повинні:

знати: головні завдання планування; класифікацію планів за різними ознаками; етапи процесу планування; види базових стратегій; види управлінської діяльності;

розуміти: відмінності між різними видами стратегії; принципи стратегічного планування; завдання оперативного планування.

План

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту
2. Етапи процесу планування. Стратегічне планування
3. Зміст оперативного планування
4. Загальна характеристика бізнес-планування

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту

Одні з головних властивостей людського розуму – здатність до передбачення і вибору. А саме передбачення і вибір є основними етапами й метою планування: спрогнозувати розвиток подій, явищ і вибрати найкращий варіант. Цим займаються всі люди й усі колективи. Людина, перш ніж розпочати будь-яку справу, повинна ретельно продумати, що саме, до якого терміну, якими способами, за допомогою яких засобів і з якою ефективністю вона має це зробити. У протилежному разі її наміри можуть бути нереалізованими. Першою стадією управління будь-яким видом доцільної діяльності завжди є процес поставлення мети і віднаходження способів її досягнення. А це, зрештою, і є функції планування.

Чому ми плануємо? Тому що турбуємось про те, що має відбутись. Тому що прагнемо передбачати і діяти, випереджаючи час. Тому що завдяки плануванню можемо уникнути помилок і використати наявні можливості. І, що не менш важливо, - планування дозволяє позбутися невизначеності або ж зменшити її ступінь, впливає на поведінку працівника СГ.

Про це так писав американський дослідник Пітер Друкер: "Планування не говорить нам, що ми робитимемо завтра. Воно говорить

нам, як ми повинні діяти сьогодні, щоб упоратись із невизначеністю майбутнього; як ми можемо краще підготуватись до розв'язання проблем, що виникають”.

Термін “**план**” (з латин. *planum* – площина, рівне місце) використовувався на позначення креслення (рисунок), що характеризує певну ділянку в масштабі площини. Потім його стали застосовувати для визначення (опису) проєктів, реалізація яких передбачає систему взаємозв'язаних завдань, показників та розрахунків.

Планування – це цілеспрямована інтелектуальна діяльність людей, що має на меті визначення цілей і завдань функціонування певних систем (СГ, район, держава...) та шляхів і методів досягнення цих цілей і завдань. Тобто планування передбачає прийняття заздалегідь рішення про те, що робити, коли робити, хто і як буде робити, проєктування бажаного майбутнього та ефективних шляхів його досягнення.

Планування – це вид управлінської діяльності, що визначає перспективу й майбутній стан організації, шляхи й способи його досягнення. **Ціль планування** – визначення необхідної кількості ресурсів, впровадження нововведень для адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Планування є необхідною умовою успішної діяльності СГ в майбутньому, це процес підготовки обґрунтованих перспективних рішень.

Планування як самостійна галузь знань є наукою, спеціалізованим видом управлінської діяльності (професією) і мистецтвом. Під наукою розуміють сферу людської діяльності, функцією якої є вироблення і теоретична систематизація об'єктивних знань про дійсність. Планування як наука оформилось у самостійну галузь знань на початку ХХ ст. і являє собою сукупність систематизованих знань про закономірності формування й функціонування господарських систем. Як наука планування має свій предмет, об'єкт і методи дослідження.

Предмет визначає, чим займається наука, яка сфера її застосування. **Предметом планування** як науки (не плутати з предметом планування як управлінської діяльності) є відносини, які складаються між учасниками виробничого процесу з приводу встановлення і реалізації пріоритетів, цілей, пропорцій та комплексу заходів, що забезпечують їх досягнення. **Об'єктом планування** СГ є його діяльність, під якою розуміють виконання ним своїх функцій.

Розробка і прийняття планових рішень – не тільки наука, а й мистецтво. Адже планування, як жодна інша функція управління, тісно пов'язане з розумовою діяльністю людини, має творчий характер і в основі своїй неповторне.

Види діяльності:
<ul style="list-style-type: none"> • <i>господарська діяльність</i>, що спрямована на одержання прибутку для задоволення соціальних та економічних інтересів власника майна і членів трудового колективу. Вирішення цього завдання СГ можливе тільки на основі виробництва і реалізації необхідних суспільству продукції і послуг; • <i>соціальна діяльність</i>, що забезпечує умови для відтворення працівника і реалізації його інтересів (політика оплати праці, забезпечення безпечних умов усім, хто працює на СГ; підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів і т.д.); • <i>екологічна діяльність</i>, що спрямована на зниження і компенсацію негативного впливу виробництва, яке здійснюється на СГ, на довкілля. Фінансування цих заходів здійснюється за рахунок власних коштів або інших джерел і має бути чітко пов'язано з основною діяльністю.

Рис. 4.1. Основні функції (види діяльності) СГ

Планування є спеціалізованим видом управлінської діяльності. Серед 5 функцій управління СГ (планування; організація; координація і регулювання; активізація і стимулювання; облік, контроль і аналіз) провідна роль належить саме плануванню. Планування – перший і найзначніший етап процесу менеджменту. На основі системи планів, створених СГ, у подальшому здійснюються організація запланованих робіт, мотивація залученого для їх виконання персоналу, контроль результатів та оцінка їх з погляду планових показників. План – це фундамент майбутнього, і якщо він буде зроблений неправильно, ненадійно і не на тому місці, то й уся споруда буде неефективною.

Один із “батьків” менеджменту А. Файоль відзначав: “Управляти – це передбачати, а передбачати – це вже майже діяти”. Причому планування – це не просто вміння прогнозувати і визначати необхідні дії. Це також здатність передбачати будь-які несподіванки, що можуть виникнути в процесі роботи, та вміти впоратись із ними. СГ не може повністю ліквідувати ризик своєї діяльності, однак воно здатне управляти ним за допомогою ефективного планування.

Планування відокремилось у самостійний вид діяльності у ході розподілу праці, виникнення кооперації і збільшення обсягів виробництва. Виокремлення особливої функції планування як виду діяльності відбулось раніше, ніж сформувалась наука планування.

У зв'язку з переходом країн до ринкових методів господарювання, в науці й практичній роботі відбувається переусвідомлювання місця і ролі планування в управлінні економікою. Розрізняють 2 типи управління: перше базується на принципах централізованого планування, а друге – на ринкових механізмах регулювання.

1. Система централізованого планування, що пронизувала від верху до низу діяльність усіх суб'єктів управління і господарських органів та жорстко регламентувала всі аспекти життєдіяльності людини,

колективу і суспільства. Плани всіх рівнів і часових горизонтів набували сили закону, а винні у невиконанні планових завдань карались адміністративно та економічно.

Планування з однієї функції перетворилося на мету і зміст процесу управління. В умовах надання функціям планування і контролю гіпертрофованої ролі, існування жорсткої системи розподілу ресурсів не було потреби розвивати функції, пов'язані з вивченням попиту і ринку. Це призвело до орієнтації виробництва не на споживача, а виключно на план, до того ж часто відірваний від реальної дійсності, що, у свою чергу, спричинило кризу концепції соціалістичного планування і господарських систем, які побудовані на його принципах.

2. *Ринкова концепція управління* ґрунтується на тому, що суб'єкти господарювання є повністю самостійними й незалежними в правовому й економічному відношеннях від органів державної влади й управління. Господарська діяльність комерційних організацій регламентується лише чинним законодавством і договірними відносинами зі своїми контрагентами, і управлінські рішення вони приймають на основі ринкових механізмів регулювання господарських процесів.

Що ж до питання про сумісність планування з ринковою економікою, то досвід розвинених країн світу свідчить, що план і ринок взаємозв'язані й доповнюють один одного. Кожен з них має свою сферу впливу на економіку і свої методи її регулювання. Планування дає змогу виявити проблеми, що існують на ринку, і намітити необхідні заходи для їх подолання у майбутньому (рис. 4.2).

Однак неможливо абсолютно точно передбачити всі параметри економічної системи, яких буде досягнуто на практиці, адже формування плану завжди відбувається в умовах інформаційної недостатності. І саме ринок має можливість скоригувати економічні процеси і привести їх до необхідної рівноваги. План в умовах ринку і самостійності СГ має забезпечити насамперед ритмічність виробництва, одержання стабільних доходів і стійке фінансове становище СГ (рис. 4.3).

Завдання планування	дає орієнтири майбутнього стану організації;
	сприяє рішенню проблем, які виникають в процесі роботи;
	стимулює організацію, координацію й мотивацію роботи;
	породжує корисну інформацію на підставі сигналів зворотного зв'язку про фактичний стан керованих об'єктів;
	вимагає підвищення кваліфікації персоналу;
	робить необхідним контроль виконаного, облік, аналіз.

Рис. 4.2. Завдання планування як функції менеджменту

нерозумінню персоналом мети, до якої прагне організація;	втрата орієнтації в конкурентному середовищі;
короткостроковому характеру рішень управлінського персоналу;	помилковим рішенням у тактиці – слідство відсутності стратегії;
інертності персоналу в пізнанні ринкового механізму й виборі лінії поведінки на ринку;	

Рис. 4.3. Наслідки відсутності системи планування

Варто розрізнати планування й плани. **План** – це деталізована сукупність рішень, які підлягають реалізації, перелік конкретних заходів і їх виконавців. План є результатом процесу планування. Розглянемо класифікацію планів за низкою ознак (рис. 4.4).

<p><i>За широтою охоплення:</i> корпоративне планування (для всієї компанії в цілому); планування за видами діяльності (планування виробництва килимів); планування на рівні конкретного підрозділу (планування роботи цеху).</p>		<p><i>За тимчасовому періоду:</i> довгострокове планування – 5 років і більше; середньострокове планування – від 2 до 5 років; короткострокове планування – до року.</p>
<p><i>За функціями:</i> виробниче; фінансове; кадрове; маркетингове.</p>	<p><i>За ступенем деталізації планів:</i> стратегічне планування; оперативне або тактичне планування.</p>	<p><i>За підфункціями (наприклад, для маркетингу):</i> планування асортиментів; планування реклами; планування продажів.</p>

Рис. 4.4. Класифікація планів за ознаками

Форми організації планування представлено на рисунку 4.5.



Рис. 4.5. Сучасні форми організації планування

2. Етапи процесу планування. Стратегічне планування

В основі діяльності СГ лежить *концепція стратегічного менеджменту* – система поглядів, що дозволяє досягти своїх цілей в умовах динамічного, мінливого й невизначеного середовища.

Процес стратегічного менеджменту – сукупність послідовних дій для досягнення цілей, поставлених перед СГ в умовах динамічного, мінливого й невизначеного середовища, що дозволяє оптимально використати потенціал і залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог. Планування в умовах динамічного, мінливого й невизначеного середовища здобуває стратегічну спрямованість.

Стратегічне планування – це дії й рішення керівництва з розробки специфічних стратегій, які допомагають організації в досягненні своїх цілей. *Стратегія* – це оптимальний набір правил і прийомів, дій, рішень, які дозволяють реалізувати місію, досягти глобальних і локальних цілей СГ.

Вибір стратегії і її формування – це упорядкована сукупність етапів і дій, пов'язаних із ситуаційним аналізом таких ринкових факторів (конкуренція, пропозиція, попит), які через свою постійну й високу мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або крах СГ. *Базова стратегія*, як генеральний напрямок, є основою стратегічного плану СГ (рис. 4.6, рис. 4.7, рис. 4.8).

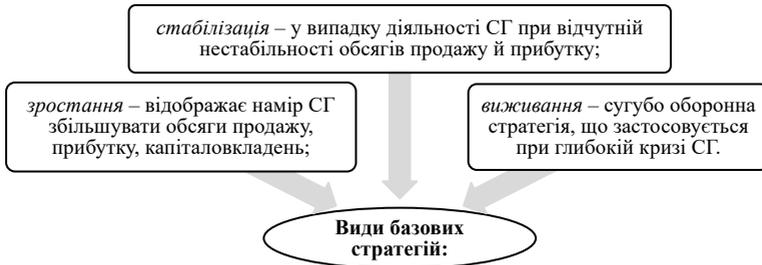


Рис. 4.6. Характеристика видів базових стратегій

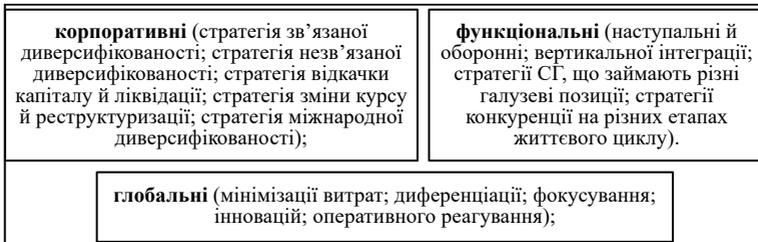


Рис. 4.7. Види стратегій організації

Стратегії та їх зміст:	
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Маркетингова стратегія</u>, ціль якої – обґрунтування перспективної пропозиції керівництва СГ щодо обсягів продажу вирішальної номенклатури виробів на цільових ринках. Вибір цієї стратегії припускає відповідь на питання про пріоритетну мотивацію і максимізацію прибутку, або на збільшення частки присутності на ринку. • <u>Стратегія виробництва</u> – визначає головні пріоритети асортиментної політики СГ; завдання на забезпечення належної структури виробничих потужностей і рівня їх використання; співвідношення спеціалізації й диверсифікованості; вимоги до якості й обсягів виробництва продукції, до постачальників сировини, матеріалів, що комплектують. • <u>Науково-технічна стратегія</u>, що констатує напрямки й завдання виконання НДОКР зі створення нових товарів і технологій і виробництва. В її рамках визначаються пріоритети розробки проривних і технологій, що модернізують. • <u>Інвестиційна стратегія</u>, що задає пріоритети перспективної політики формування й використання інвестиційних ресурсів СГ, включаючи розподіл коштів в основний і оборотний капітал, у статутні капітали створюваних СГ, на придбання цінних паперів. • <u>Стратегія організаційно-економічного розвитку</u>, пов'язана з визначенням майбутнього статусу й організаційної структури СГ; завдань удосконалення господарського механізму; політики відносно структури акціонерного капіталу, інтеграції або дезинтеграції компанії, внутріфірмового розподілу управлінських функцій. • <u>Фінансова стратегія</u> виходить із цілей одержання прибутку або доходу від продажу і може бути реалізована збільшенням доходів чи зменшенням витрат. 	

Рис. 4.8. Стратегії організації та їх характеристика

Стратегічне планування сприяє прийняттю управлінських рішень з комплексних проблем діяльності СГ: визначенню розмірів інвестицій і джерел їх фінансування; впровадженню прогресивних технологій; диверсифікованості виробництва й відновленню випуску продукції; удосконаленню управління СГ (рис. 4.9).

Ціль стратегічного планування – комплексне обґрунтування проблем, з якими може зіштовхнутися СГ в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку на плановий період.

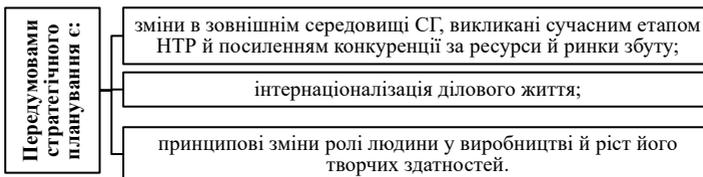


Рис. 4.9. Причини стратегічного планування СГ

Ці й інші обставини спричиняють невизначеність шляхів розвитку СГ і її оточення, навіть у найближчій перспективі. Одним зі способів послаблення невизначеності є розробка стратегічних планів. *Головним результатом стратегічного планування є прийняття обґрунтованих*

інвестиційних рішень в усіх напрямках діяльності СГ, створення ефективних передумов для оперативного й поточного планування.

Стратегічне планування – це системний, аналітичний підхід, що аналізує бізнес і навколишнє середовище як єдине ціле. Стратегічне планування забезпечує розробку інтегрованого, координованого й послідовного бачення шляхів, за якими СГ бажає розвиватися, що сприяє її адаптації до змін зовнішнього навколишнього середовища.

<p>Внутрішня координація – це координація діяльності СГ, що враховує сильні й слабкі сторони з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій.</p>	<p>Розподіл ресурсів – містить у собі розподіл обмежених організаційних ресурсів, таких як фонди, управлінські кадри й технологічний досвід.</p>
<p>Адаптація до зовнішнього середовища – охоплює всі дії, які поліпшують відносини СГ з її оточенням. СГ слід адаптуватися до зовнішніх як сприятливих можливостей, так і можливим небезпекам, забезпечуючи пристосування стратегії до умов.</p>	<p>Усвідомлення організаційних стратегій – передбачає здійснення системного вивчення менеджерами минулих стратегічних помилок, шляхом формування СГ, що може вчитися на минулих стратегічних рішеннях.</p>

Рис. 4.10. Види управлінської діяльності у стратегічному плануванні

Динамічна природа СГ утрудняє введення однієї специфічної *моделі процесу планування*. Системний підхід до формування стратегічних планів включає наступну послідовність дій (рис. 4.11).

1. Визначити місію СГ – її основні завдання.
2. Обґрунтувати завдання проміжних етапів – визначити, що повинна здійснити організація для виконання своєї місії.
3. Провести аналіз навколишнього середовища: внутрішньої – оцінки сильних і слабких сторін СГ; зовнішньої – оцінки сприятливих можливостей і небезпечних ситуацій, які можуть виникнути в СГ.
4. Проаналізувати існуючі стратегії – визначити їх взаємозв'язок на основі аналізу зовнішнього середовища.
5. Визначити стратегічні проблеми на основі проведеного аналізу справ.
6. Розробити нові або змінити старі стратегії й внести виправлення по цілям у руслі аналізу стратегічних проблем.
7. Приймати рішення щодо критичних факторів успіху в досягненні поставлених цілей і впровадженні стратегії.
8. Розробляти робочі плани, плани ресурсів і проєктів, які дозволяють виконати стратегію й задовольнити вимогам критичних факторів успіху.
9. Реалізувати плани.
10. Аналізувати результати й здійснювати порівняння їх із планами й поточною інформацією, застосовуваною для зміни стратегій і планів.

Рис. 4.11. Послідовність реалізації стратегічних планів

На рисунку 4.12 представлено елементи, що лежать в основі стратегічного плану.

<ul style="list-style-type: none"> • аналіз перспектив розвитку СГ, завданням якого є визначення факторів, що впливає на її розвиток; 	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз позицій у конкурентній боротьбі, що дозволяє визначити конкурентоздатність продукції й заходи з поліпшення результатів;
В основі розробки стратегічного плану перебувають:	
<ul style="list-style-type: none"> • вибір стратегії на основі аналізу перспектив розвитку СГ за різними видами діяльності з урахуванням забезпеченості ресурсами; 	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз напрямків диверсифікованості видів діяльності, пошук нових, більш ефективних видів і визначення очікуваних результатів.

Рис. 4.12. Основа розробки стратегічного плану

До принципів стратегічного планування відносяться:
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Спадкоємність стратегічного й поточного планів</i> – поточні плани або розділи бізнес-планів повинні дублювати основні розділи стратегічних. Кількість планових показників у короткострокових планах повинне бути більшим, ніж у стратегічних. • <i>Соціальна орієнтація</i> – соціальний розвиток колективу поряд з технічними, технологічними, економічними проблемами, екологією, безпекою випуску продукції. • <i>Ранжування об'єктів планування за важливістю</i> – здійснюється для раціонального розподілу існуючих ресурсів. Доцільно направляти ресурси на підвищення конкурентоздатності продукції, що має більшу частку в організації. • <i>Узгодження з параметрами зовнішнього середовища</i> – досягається за допомогою аналізу динаміки цих параметрів і дослідженні їх впливу на планові показники. • <i>Варіантність</i> – забезпечується розробкою не менш трьох альтернативних варіантів досягнення однієї й тієї ж мети й вибором оптимального варіанта з найменшими витратами. • <i>Збалансованість</i> – припускає складання балансу показників за ієрархією, наприклад, функціональної моделі об'єкта, вартісної моделі, балансу надходжень і розподілу ресурсів. Одночасно за основними показниками необхідно забезпечити резерв. • <i>Економічна обґрунтованість</i> – остаточний вибір варіанта планових показників повинен здійснюватися тільки після проведення системного аналізу, прогнозування, оптимізації й економічного обґрунтування альтернативних варіантів. • <i>Автоматизація систем планування</i> – застосування сучасних інформаційних технологій і комп'ютерної техніки, що забезпечує кодування інформації на основі класифікації, її єдність і облік змін за стадіями життєвого циклу об'єкта планування, швидкість обробки, надійність зберігання й передачі особи, що приймає рішення. • <i>Забезпечення зворотного зв'язку</i> – передбачає можливість особи-споживача планів представляти пропозиції розроблювачеві щодо їхніх змін.

Рис. 4.13. Принципи стратегічного планування

Основними тенденціями в стратегічному плануванні в умовах

жосткої конкуренції є:

- скорочення строків розробки планів;
- підвищення якості планів;
- застосування принципів планування;
- впровадження сучасних методів оптимізації;
- впровадження концепції маркетингу.

3. Зміст оперативного планування

Оперативне планування є кінцевою ланкою в системі планування діяльності СГ, а з іншого боку – коштами виконання довго-, середньо- і короткострокових планів, основним важелем поточного управління виробництвом. У процесі оперативного планування здійснюється детальна розробка планів СГ і його підрозділів – окремих виробництв, цехів, виробничих ділянок, бригад, навіть робочих місць – на короткі проміжки часу (місяць, декаду, робочий тиждень, доба, зміна). При цьому розробка планів органічно поєднується з рішенням питань організації їхнього виконання й поточного регулювання виробництва.

Основним завданням оперативного планування є конкретизація показників тактичного плану з метою організації повсякденної ритмічної роботи організації і його структурних підрозділів (рис. 4.14).

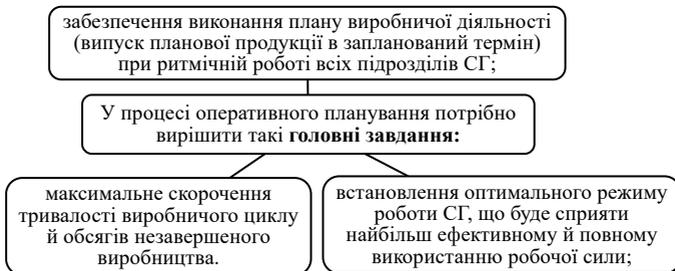


Рис. 4.14. Завдання оперативного планування

Важливо відзначити, що між стратегічними, тактичними й оперативними планами існують тісні, прямі й зворотні зв'язки. Якщо стратегічний план визначає, що повинне бути зроблене, то тактичний і оперативний плани – як це зробити: коли, у які етапи, за допомогою яких заходів і ким.

4. Загальна характеристика бізнес-планування

Необхідність якісного перетворення української економіки на принципово нових основах спонукає широко використовувати бізнес-планування для поліпшення ринкового функціонування СГ.

Опанування технікою бізнес-планування є актуальним завданням. СГ повинні чітко уявляти потребу на перспективу у фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсах, джерел їх отримання, а також уміти розраховувати ефективність використання ресурсів у процесі роботи.

Бізнес-планування є універсальним інструментом прогнозування майбутнього та ефективним інструментом менеджменту, який має застосовуватися не тільки з метою залучення фінансових коштів, а й при управлінні розвитком СГ, розробці реалістичних виробничих програм, планів злиття, поглинань. Використання цієї універсальної процедури дозволяє підвищити конкурентоспроможність СГ, скоротити тривалість прийняття управлінських рішень, упорядкувати фінансові цикли.

Загальносвітова практика бізнес-планування є галуззю, в якій менеджмент, планування, макроекономіка, маркетинг, фінансовий і економічний аналіз, соціальна й особиста психологія, системний аналіз, високі технології є взаємозалежними. За кордоном воно давно стало окремою галуззю людських знань, у якій є свої напрями, школи, багаторічні напрацювання, теоретичні й практичні методики. Ефективне використання цих знань дозволяє успішно організувати новий і розширювати наявний бізнес, розробляти цілі СГ, способи їх досягнення, мінімізувати ризики.

Бізнес-планування необхідне, якщо СГ вирішило:

- освоїти нові ринки (продукцію, послуги);
- відкрити нові напрями діяльності;
- отримати доступ до кредитної лінії;
- розширити або модернізувати виробництво;
- взяти участь у спільному СГ.

Бізнес-планування є процесом написання бізнес-плану, в якому можуть брати участь дві зацікавлені сторони: **інвестор**, який прагне оцінити ефективність вкладення коштів, і **виконавці** (в особі консультантів або персоналу СГ).

У першу чергу це необхідно інвестору, бо від цього залежить доля його капіталу. Саме тому повинно відбуватися за особистої участі інвестора. Було б неправильно просто замовити написання бізнес-плану консультанту або повністю довірити це персоналу СГ й дистанціюватися від самого процесу (рис. 4.15).

Початкове бізнес-планування потребує значних коштів, зусиль і часу для збору й опрацювання інформації, зате наступне фінансове планування СГ буде набагато простішим, тому що достатньо своєчасного періодичного внесення доповнень до поточного плану й адекватного реагування на ринкову ситуацію.

<ul style="list-style-type: none"> • можливість обміркувати й оформити свої ідеї, перевірити їх життєздатність на папері шляхом розрахунку; 	<ul style="list-style-type: none"> • можливість уникнути безлічі помилок і непотрібних витрат, заощадити гроші, час і нерви;
Переваги, одержувані СГ від бізнес-планування:	
<ul style="list-style-type: none"> • можливість набагато краще зрозуміти механізм роботи СГ і діяти в ринковому середовищі ефективніше; 	<ul style="list-style-type: none"> • після завершення процесу написання бізнес-плану він служитиме чітким алгоритмом дій.

Рис. 4.15. Переваги від здійснення бізнес-планування

Бізнес-план містить такі розділи: вступ; характеристика продукції (послуг) та аналіз ситуації у сфері майбутньої діяльності; оцінка ринку збуту та конкуренції; стратегія маркетингу; план виробництва; організаційний план; юридичний план; оцінка ризику та страхування; фінансовий план; екологія.

Після завершення розробки план має бути перетворений у логічну послідовність цілеспрямованих дій. Ефективність його визначається двома параметрами: ступенем прийняття виконавцями та якістю і професіоналізмом. Тільки при високих значеннях цих параметрів на нього можна покладати певні надії.

4.2. Питання для самопідготовки

1. Дати визначення поняття “планування” як функції менеджменту, та класифікацію планів
2. Описати модель процесу планування
3. Сформулювати вимоги до планування
4. Розкрити сутність “управління за цілями”

4.3. Тестові завдання для самоконтролю знань

1. Що із зазначеного не відноситься до форм організації планування:

- а) планування “зверху вниз”
- б) планування “знизу нагору”
- в) планування “мета вниз – плани нагору”
- г) планування “плани вниз – мета нагору”

2. Планування – це цілеспрямована ... діяльність людей.

- а) інтелектуальна
- б) управлінська
- в) координаційна
- г) організаційна

3. Планування як наука оформилось у самостійну галузь знань:

- а) на початку XX ст.
- б) наприкінці XIX ст.
- в) у 30-х роках XX ст.
- г) на початку XXI ст.

4. Головне завдання планування як функції менеджменту:

- а) дає орієнтири майбутнього стану організації

- б) дає свідчення про попередній досвід діяльності організації
 - в) підтверджує професіоналізм керівника
 - г) стримує мотивацію роботи
5. *Відсутність системи планування призводить до:*
- а) активності персоналу
 - б) довгострокового характеру управлінських рішень
 - в) посилення орієнтації в конкурентному середовищі
 - г) нерозуміння персоналом мети діяльності організації
6. *План – є:*
- а) початковим етапом управлінського процесу
 - б) результатом процесу планування
 - в) складовою частиною бізнес-плану
 - г) результатом процесу організації
7. *До базових стратегій організації не належить:*
- а) стратегія зростання
 - б) стратегія стабілізації
 - в) стратегія просування
 - г) стратегія виживання
8. *Скупність оборонних дій організації – це:*
- а) стратегія зростання
 - б) стратегія виживання
 - в) стратегія стабілізації
 - г) стратегія просування
9. *Інноваційна активність та диференціація притаманні для:*
- а) глобальних стратегій
 - б) корпоративних стратегій
 - в) функціональних стратегій
 - г) стабілізаційних стратегій
10. *Стратегія міжнародної диверсифікованості належить до:*
- а) глобальних стратегій
 - б) корпоративних стратегій
 - в) функціональних стратегій
 - г) стабілізаційних стратегій
11. *Стратегії конкуренції на різних етапах життєвого циклу організації належать до:*
- а) глобальних стратегій
 - б) корпоративних стратегій
 - в) функціональних стратегій
 - г) стабілізаційних стратегій
12. *Стратегічне планування сприяє:*
- а) визначенню розмірів інвестицій і джерел їх фінансування
 - б) посиленню використання наявних технологій
 - в) уніфікація виробництва
 - г) децентралізація управління
13. *У стратегічному плануванні виділяють такий вид управлінської*

діяльності:

- а) зовнішня координація
- б) усвідомлення організаційних стратегій
- в) протистояння зовнішньому середовищу
- г) накопичення ресурсів

14. У процесі стратегічного планування заключним етапом є:

- а) реалізація стратегії
- б) вибір стратегії
- в) оцінка стратегії
- г) оцінка різних варіантів стратегії

15. Раціональний розподіл існуючих ресурсів – це принцип:

- а) ранжування об'єктів планування
- б) варіантність
- в) збалансованість
- г) узгодження з параметрами зовнішнього середовища

16. Основним завданням оперативного планування є:

- а) розширення показників стратегічного плану
- б) конкретизація показників стратегічного плану
- в) розширення показників тактичного плану
- г) конкретизація показників тактичного плану

17. Бізнес-план – це документ, який містить обґрунтування головних ... для реалізації певного комерційного проєкту чи створення нової фірми.

- а) заходів, які будуть здійснені;
- б) методів;
- в) інструментів;
- г) напрямів.

18. Бізнес-план укладається терміном на:

- а) 10 років з розбивкою по кварталах;
- б) 5 років з розбивкою по місяцях;
- в) 3-5 років із розбивкою по роках;
- г) 2 роки з розбивкою по днях.

19. Бізнес-план:

- а) залишається незмінним впродовж всього періоду його реалізації;
- б) систематично коригується;
- в) переглядається раз на рік;
- г) коригується щоквартально.

20. На бізнес-план впливає:

- а) платоспроможність споживачів;
- б) поведінка партнерів;
- в) діяльність конкурентів;
- г) кон'юнктура ринку.

4.4. Практичні завдання

Завдання 1. Визначити стратегію фірми “Light” за нижче наведеною інформацією.

Останні 10 років виробник паперу і паперових виробів фірма “Light”

зіткнулася зі зростаючою конкуренцією з боку виробників марочних та звичайних паперових товарів, втратила частину своєї частки ринку і вперше за час існування змушена була зайнятися розробкою стратегічного плану.

Визначте й обґрунтуйте, на яких етапах стратегічного планування необхідно сконцентрувати увагу фірми “Light”. Визначте стратегічну мету фірми.

Завдання 2. На основі проведеної оцінки етапів життєвого циклу організації, здійснити PEST-аналіз зовнішнього середовища функціонування організації. Як додаткове джерело літератури скористайтеся або Додатком А або інформацією на с. 14 перейшовши за посиланням:

<https://www.pwc.com/ua/uk/publications/2018/large-farm-management.pdf>.

Завдання 3. Визначити стратегічні й тактичні цілі меблевої фабрики LisMaster за нижче наведеною інформацією.

Меблева фабрика LisMaster була заснована в 2006 р. Її створенню передувала велика робота по інвестуванню в засоби виробництва, технології та людський капітал. Незважаючи на свій вік, вже в рік створення ми підписали свій перший великий контракт зі світовим гігантом у сфері меблевого бізнесу – шведською компанією ІКЕА. Впродовж 5-ти років МФ LisMaster була одним з небагатьох українських постачальників ІКЕА. Вся продукція МФ LisMaster йшла на експорт, в основному, в країни Західної Європи.

Сьогодні, одним з основних видів діяльності МФ LisMaster є виробництво високоякісних меблів кухонної групи з масиву дерева. Головною відмінною рисою виробничого процесу є його повний цикл: від заготівлі дерева до готового продукту. Таким чином, досягається можливість повного контролю якості на кожній стадії виробництва. Повний цикл виробництва і гарантія якості від виробника, разом з грамотною маркетинговою стратегією та широкою дилерською мережею, дозволяє МФ LisMaster конкурувати з найтитолованішими виробниками кухонь як в Україні, так і за її межами.

З моменту створення, МФ LisMaster бере участь у всіх великих меблевих виставках України. У 2014 р., на міжнародній виставці KIFF’2014, наша нова кухня Premiera отримала диплом “За збереження традицій”, а в 2015 набір кухонних меблів Foresta було визнано переможцем та нагороджено дипломом “Кухня 2015”. У 2016 році наша компанія отримала нагороду в категорії “Кухня в класичному стилі”.

В 2015 р. наша фабрика почала виготовляти меблі для всесвітньвідомого бренду LAURA ASHLEY. В наступному році у співпраці з англійськими дизайнерами ми створили нову лінійку меблів “BLANCH” спеціально для ринку Великобританії. Проте, нова лінійка отримала визнання і в Україні, отримавши нагороду на міжнародній меблевій виставці KIFF’2016 завдяки перемозі в номінації “Набір меблів для спальні”. У 2017 р. ми підписали контракт з однією з найбільших європейських меблевих компаній – мультибрендовою нідерландською компанією HABUFA, яка володіє відомими меблевими брендами N&N, XOOON, HAPPY@HOME та ін. Спільно з голландцями ми розробили нову меблеву лінійку “MODESTA” для меблевих ринків країн Скандинавії та BENELUX. Та крім країн Західної Європи лінійка “MODESTA”

популярна і в Україні. В підтвердження цього наша нова лінійка “MODESTA” отримала нагороду на міжнародній меблевій виставці KIFF’2018, знову перемигши в номінації “Набір меблів для спальень” та в номінації “За гармонію дизайну і комфорту”. МФ LisMaster є членом Української Асоціації Меблевиків.

Завдання 4. Складаючи розділ “Конкурентне середовище” для бізнес-плану власного проєкту, Ви зіткнулися з необхідністю визначитися, з яким із конкурентів Ви змогли б вести конкурентну боротьбу, а з яким ні. За наведеною матрицею конкурентного профілю оцініть позиції власної фірми у розрізі основних факторів успіху і в цілому.

Таблиця 4.1 – Матриця конкурентного профілю

Основні фактори успіху	Вагомий коефіцієнт	Власна фірма		Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент 3	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
		3	4	5	6	7	8	9	10
<i>1</i>	<i>2</i>								
1. Якість товару	0,4	3		4		2		1	
2. Ціна товару	0,3	1		3		2		1	
3. Канали збуту	0,04	1		2		2		4	
4. Післяпродажне обслуговування	0,05	2		1		2		3	
5. Реклама	0,06	4		3		2		1	
6. Додаткові послуги покупцям	0,05	2		2		2		3	
7. Екологічна чистота товару	0,1	4		1		2		4	
<i>Всього</i>									

Завдання 5. За нижче наведеною схемою (табл. 4.3) підготуйте презентацію (на 15-17 слайдів) щодо започаткування власної підприємницької справи.

Таблиця 4.3 – Концепція започаткування власної підприємницької справи

Актуальність реалізації проєкту: чи існує потреба у пропонованих послугах/товарах на ринку? Як виявлена потреба задовольняється сьогодні на ринку? Чому Ваша справа покращить стан справ на ринку? Який стан справ за кордоном?
Мета проєкту: які завдання повинні бути виконані в процесі впровадження проєкту?
Сутність пропонованого проєкту: ідея проєкту, загальна схема організації електронного бізнесу, в чому особливості проєкту в порівнянні з існуючими?
Організаційна структура управління, нормативно-правова база діяльності: яка структура найдоцільніша? переваги та недоліки обраної структури? які нормативно-правові документи регулюють діяльність?
Цільова аудиторія (споживачі): образ покупця, його характеристика, кількість
Асортимент товарів/послуг: які товари/послуги будуть запропоновані? унікальність та особливість товарів/послуг
Контрагенти: постачальники товарів/послуг (сировини, ресурсів), посередники
Маркетингова діяльність: способи стимулювання збуту, реклама
Конкуренція: скільки конкурентів? хто конкуренти? в чому сильні та слабкі сторони конкурентів? в чому будуть переваги Вашої справи перед конкурентами?
Етапи здійснення проєкту та його управління: послідовність дій з коротким описом роботи на кожному етапі
Особливості управління електронним бізнесом: реалізація функцій планування, організації, мотивації та контролю
Структура управління: працівники, їх підпорядкування, заробітна плата
Очікувані результати від здійснення проєкту: економічні результати, соціальний ефект, завоювання ринку

ТЕМА 5. Організація як функція менеджменту

5.1. Методичні поради до вивчення теми

Метою вивчення теми є з'ясування сутті процесу організації та організаційної структури; вивчення типів організаційних структур, окреслення їх переваг та недоліків.

Об'єктом вивчення теми є організація як функція менеджменту.

Після закінчення вивчення теми студенти повинні:

знати: сутність процесу організації; складові організаційного процесу; особливості делегування повноважень; сильні та слабкі сторони кожного із типів оргструктур управління;

розуміти: вагомість організаційної діяльності; параметри організаційної структури; переваги делегування повноважень.

План

1. Сутність функції організація
2. Сутність організаційної діяльності
3. Повноваження, обов'язки, відповідальність
4. Типи управління та види організаційних структур

1. Сутність функції організація

Після розроблення планів і прийняття відповідних управлінських рішень процес досягнення цілей залежить від організації.

Організація як функція менеджменту – це процес формування такої структури СТ, яка б давала можливість людям, ефективно працюючи разом, реалізувати місію організації і досягти поставлених цілей. Це вид менеджерської діяльності, спрямований на створення структури організації, встановлення в ній системи зв'язків та відносин, що дає змогу ефективного досягнення спільної мети. Організація як функція менеджменту вимагає професіонального підходу до визначення місії, мети і завдань діяльності бізнесових структур, прийняття оптимальних управлінських рішень. Організаційна діяльність базується на відповідній інформації і потребує вибору відповідних каналів зв'язку, вивчення інформаційних потоків і використання даних, необхідних для прийняття рішень (рис. 5.1).

Організаційною функцією менеджменту є специфічна частина менеджерської роботи, якою виконуються таких два специфічних, але значущих для організації завдання:

- поділ організації на підрозділи (департаменти) відповідно до цілей і стратегії організації;

- встановлення взаємовідносин повноважень вищих і нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу і координації завдань.

механізмів реалізації;	суб'єктів-виконавців і суб'єктів-організаторів;
Організаційна діяльність передбачає наявність:	
об'єктів-відвідувачів (споживачів);	результатів творчої діяльності суб'єктів-виконавців та суб'єктів-організаторів.

Рис. 5.1. Вимоги до початку організаційної діяльності в СГ

Багато часу і коштів витрачається непродуктивно через невміння окремих керівників добре організувати робочий процес (рис. 5.2).

Щоб попередити втрати, приступаючи до реалізації плану треба передбачати:
<ul style="list-style-type: none"> • 1. Наявність працівників необхідної кількості, складу і кваліфікації • 2. Кожен працівник повинен знати свою роль в організації і взаємозв'язок своєї роботи з задачами інших робіт • 3. Кожен працівник повинен знати, за яку частину плану він відповідає • 4. Кожен працівник повинен мати підготовку, яка забезпечує виконання тієї частини плану, за яку він відповідає • 5. Для виконання плану працівникам повинно бути надано все необхідне в потрібний час і в заданому місці

Рис. 5.2. Заходи з попередження ймовірних втрат перед початком організаційних процесів

2. Сутність організаційної діяльності

Організаційна діяльність – процес усунення керівником невизначеності між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності (рис. 5.3).

а) поділ праці – поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;	б) департаменталізація – групування робіт та видів діяльності у певні блоки за певною логікою (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо);
в) делегування повноважень – процес передавання завдань і повноважень особі, що бере на себе відповідальність за їх виконання;	г) становлення діапазону контролю – визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджерів;
д) координація і звітність – процес узгодження дій і відповідальності різних посад та підрозділів СГ.	

Рис. 5.3. Складові організаційного процесу (діяльності)

Кінцевим результатом організаційної діяльності є вибір певної позиції у діапазонах всіх елементів організаційної діяльності. Такий вибір у підсумку і формує **організаційну структуру**.

Центральним елементом організаційного механізму є структура управління, за допомогою якої поєднуються різні сторони діяльності СГ (технічна, економічна, виробнича, соціальна), регламентуються внутрішні виробничі зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними СГ і працівниками апарату управління. Від структури управління значною мірою залежить дієвість усього господарського механізму (рис. 5.4).

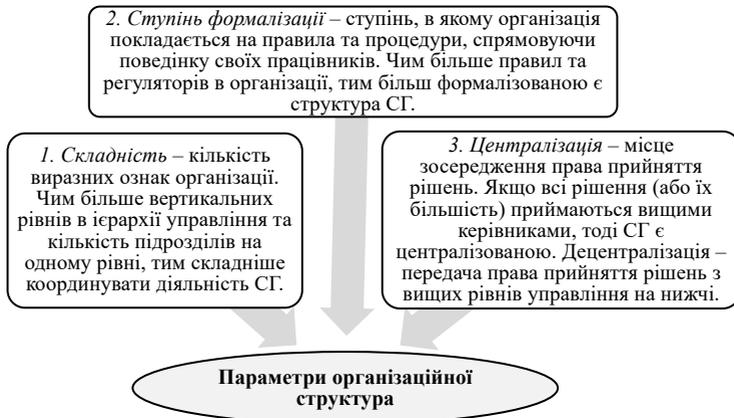


Рис. 5.4. Ключові параметри організаційної структури СГ

Структура управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами й працівниками і регламентує потоки інформації у систему управлінської структури, виражається в схемі й параметрах структури управління, штатному розкладі, співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, положеннях про відділи та служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між персоналом управління. Структуру управління за горизонталлю поділяють на окремі ланки, а по вертикалі – на ступені управління.

Ланки управління становлять організаційно відособлені структурні підрозділи (відділи, служби, групи), кожний з яких виконує визначену сукупність завдань згідно з вимогами функціонального поділу праці та її кооперації при опрацюванні, прийнятті та реалізації рішень. Ланки управління взаємопов'язані прямими і зворотними зв'язками за горизонталлю і вертикаллю.

Ступінь (рівень) управління – це сукупність управлінських ланок, які перебувають на відповідному ієрархічному рівні управління і відображають послідовність їх підрозділів знизу доверху. Сукупність ланок управління (структурних підрозділів), об'єднаних за ознакою подібності виконуваних функцій, утворює службу управління (економічну, комерційну, інженерну тощо).

3. Повноваження, обов'язки, відповідальність

Ефективність керівництва визначається не лише особистими зусиллями керівника, але й зусиллями всіх членів робочої групи. Якщо керівник відповідає лише за невелику кількість працівників, то за допомогою неймовірних зусиль, можливо, йому вдасться виконати роботу усєї групи, якщо він того хоче. Однак, коли керівник відповідає за досить велику організацію, то він не може ефективно керувати, намагаючись виконати всю роботу колективу.

Сьогодні керівник не в змозі сам вирішувати всі управлінські проблеми, навіть ті, які безпосередньо входять в коло його службових обов'язків, оскільки їх занадто багато, вони різнобічні й специфічні, а його знання, досвід і запас часу – обмежені.

Тому, зберігаючи за собою розробку стратегії, контроль і загальне <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=3360&displayformat=dictionary> управління, він передає вирішення менш значних проблем, права і відповідальність підлеглим, які мають необхідні знання, досвід та зацікавленість брати участь в управлінні. Внаслідок цього в рамках управлінської структури проходить перерозподіл прав, обов'язків і відповідальності між її суб'єктами.

Делегування повноважень є найкращим засобом збагачення праці. Менеджери вищих рівнів передають підлеглим свої знання і завдання щодо розробки управлінських рішень. Це дозволяє їм звертатися до нових проблем, які не можна передоручити, знаходити більш важливі і складні ділянки застосування своїх сил. Якщо відсутнє делегування повноважень, це значить, немає розвитку організації. На кожному рівні управління щорічно повторюються ті самі операції, зберігається та ж продуктивність праці в управлінні.

Делегування в загальному значенні – це передача підлеглому завдання або діяльності із сфери дії керівника. Одночасно з робочим завданням для його виконання повинні делегуватися компетенції та відповідальність у спеціальній сфері (функціональна відповідальність). Начальник зберігає за собою відповідальність за керівництво (управлінська відповідальність), яка не може бути делегована.

Якщо делегування немає, менеджер змушений виконувати всі без

винятку трудові процеси сам, щоб досягти цілей, що стоять перед організацією. Але це неможливо при великому обсязі виробництва та продажів. Тому необхідно передавати частину своїх прав і обов'язків підлеглим. З цього погляду навіть розподіл виробничих завдань робітникам повинен розглядатися як передача їм повноважень з виконання визначених технологічних операцій.

Передача повноважень можлива при наявності взаємної довіри між менеджером і підлеглим. Це можливо тільки тоді, коли менеджер сам формує свою команду. Отже, ефективне управління, засноване на делегуванні повноважень, невіддільне від добору та розстановки кадрів, постійної роботи з людьми. Здібності менеджера знайти працівника, якому можуть бути делеговані повноваження, уміння формулювати кінцеву мету і проміжні завдання, встановлювати критерії, оцінки і методи контролю діяльності виконавця, форми мотивації.

Делегуванню повноважень передують значна підготовча робота, яку повинен здійснювати керівник. Вона полягає у визначенні того, для чого, кому, яким чином делегувати повноваження, які вигоди від цього.

Загальний висновок полягає в тому, що делегувати повноваження потрібно завжди максимальній кількості співробітників, які знаходяться на найнижчих поверхах управлінської структури, де на практиці реалізуються прийняті рішення.

Передача завдання або діяльності може:

- здійснюватися на тривалий термін (довготривале або генеральне делегування), керівник доручає співробітнику самостійне виконання завдання;

- обмежуватися разовими дорученнями (разове делегування), саме завдання залишається в функціональній сфері начальника.

Делегування є ключовою діяльністю управляючого, його прямий і непрямий ефекти дуже значні (рис. 5.5).

делегування допомагає керівнику зменшити своє навантаження і звільнити час для важливих завдань;	дає можливість використовувати професійні знання і досвід відповідних співробітників;
Переваги делегування	
стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності та компетенції підлеглих;	часто позитивно впливає на мотивацію праці співробітників, на задоволеність роботою.

Рис. 5.5. Головні переваги делегування повноважень в СГ

У дійсності співробітники реагують на делегування в основному позитивно. Керівники, які дуже багато делегують, як правило, одержують від своїх підлеглих оцінку “дуже добре” або “добре”.

Взаємопов'язаними елементами делегування є:

1. Завдання (обов'язки). Вони делегуються головним чином формально, завжди зверху донизу. Цей процес можна представити так: перед делегуванням усі завдання зосереджені на вищому щаблі управління. Частина завдань, що відповідає функціям керуючого даного рівня, він залишає собі. Всю іншу, причому набагато більшу за обсягом роботу, він делегує своїм безпосереднім підлеглим.

Останні повторюють цей процес. Але обсяг роботи, що залишився, і який доручається нижчестоящим працівникам, поступово зменшується. У керівника нижчого рівня залишається стільки роботи, скільки можуть виконати безпосередньо його підлегли.

2. Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля працівників на виконання встановлених завдань. Повноваження завжди закріплені за посадою, а не за особою, яка її займає.

Є 3 типи повноваження, що передаються підлеглим:

- *Лінійні* – повноваження, які передаються вищим керівником безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління в організації.

- *Штабні (апаратні, адміністративні)* – повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Сутність штабних повноважень полягає у їх дорадчому характері.

- *Функціональні* – повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Вони означають комплекс прав, якими наділяється конкретний працівник і закріплюються за визначеною функцією, а тим самим і за працівником, що виконує цю функцію. Повноваження носять переважно формальний характер і делегуються зверху донизу, подібно завданням.

Загальний обсяг повноважень у процесі делегування не змінюється. Він лише розподіляється між окремими працівниками.

Зв'язок між повноваженнями і завданнями полягає в тому, що разом із завданнями працівник повинен бути наділений відповідними правами для його виконання. Делегування повноважень необхідно тому, що виконавець має потребу у відомій волі дій і прагне хоча б почасти діяти відповідно до власного професіоналізму. Обмеження повноважень сковує працівника і порушує плавний хід виконання завдання.

Співвідношення між обсягом повноважень і завданням необхідно у всіх випадках визначати правильно. Звичайно менеджери делегують повноваження лише частково. Головну їх частину вони залишають за

собою, мотивуючи таке рішення можливістю також брати участь у роботі. Належна рівновага в цьому відношенні досягається на практиці поступово, в результаті систематичного уточнення повноважень. Сьогодні загальною тенденцією в керівництві ефективно функціонуючих фірм є максимальна децентралізація повноважень. Вони передаються аж до низових рівнів управління; керуючим низових рівнів надається право самостійно приймати рішення, що можуть позначитися навіть на діяльності СГ в цілому.

3. Відповідальність – третій елемент, пов'язаний з делегуванням. Її сутність полягає в зобов'язаннях, що впливають з делегування завдань і повноважень. Ці зобов'язання покладаються на вищих керуючих – тих, хто доручає завдання і наділяє повноваженнями. Відповідальність – покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх ефективне позитивне розв'язання.

На відміну від завдань і повноважень, відповідальність у принципі не підлягає делегуванню. Відповідальність виникає з процесу делегування, але її не можна, подібно завданням і правам, передати іншим особам і таким шляхом позбутися її. Це значить, що менеджер відповідає за всі повноваження, що йому дані, хоча деякі з них він делегує нижче. Отже, він відповідальний не тільки за свою роботу, але і за роботу всіх підлеглих йому осіб. Звідси – відповідальність зростає в напрямку знизу нагору, аж до вищих рівнів управління організацією. Отже, обсяг відповідальності в цілому в системі збільшується.

Найважливішим принципом делегування є: “Немає і не повинно бути обов'язків без відповідних прав, а прав – без відповідальності”. Порушення цього принципу неминуче спричиняє зниження ефективності управління персоналом.

4. Типи управління та види організаційних структур

Оскільки повноваження можна передавати від однієї особи до іншої, то організації розробляють моделі повноважень багатьох посад і відділень. **Децентралізація** – це процес систематичного передавання повноважень по всій організації до менеджерів середнього і нижчого рівня. Отже, у децентралізованому СГ право ухвалення рішень і повноваження делеговані згідно із субординацією вниз.

Все, що ми говоримо про делегування, стосується відділів і груп всередині них, а також окремих службовців. Відділи, які мають право приймати рішення і діяти незалежно, називаються **автономіями**.

Однак потрібно пам'ятати, що децентралізація є протилежним кінцем початку іншого процесу – **централізації**, яка передбачає систематичне утримування влади в руках менеджерів вищого рівня.

Тому в централізованих СГ право ухвалення рішень і влада належать вищому рівню менеджменту. СГ ніколи не є повністю децентралізованими або централізованими: деякі з них вибирають позицію ближчу до першого стану, інші – до другого.

Організаційна структура управління – це побудова та устрій суб'єкта управління, спосіб його внутрішнього підпорядкування, зв'язки структурних елементів управління між собою (порядок розміщення, специфічність окремих ланок управлінського апарату), які дозволяють виконувати необхідні управлінські функції.

Організаційна структура будь-якого СГ відбиває упорядковане розташування його управлінських елементів та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру на систему.

Структура є своєрідним каркасом, навколо якого будуються всі складові СГ. Керувати структурою, стежити за тим, щоб вона була адекватною до стратегії – дуже складно.

Ефективно працюючі СГ обирають таку організаційну структуру, яка б найбільшою мірою відповідала вирішенню складних і непередбачуваних проблем. Неefективно діюча структура СГ не дає можливості досягти намічених цілей.

Сучасні теоретики менеджменту високо оцінюють значимість організаційних структур і їх вплив на ефективність діяльності СГ, тому, що устрій СГ завжди був одним із головних пріоритетів управління.

Керівництво вищої ланки більшості СГ постійно перебуває в пошуку такої організаційної структури, яка б дозволяла найefективніше використовувати ресурси та досягати поставлених цілей. При цьому організаційна структура кожного СГ, маючи загальні ознаки щодо забезпечення послідовності й постійності виробничого процесу та адаптації СГ до умов зовнішнього середовища, є індивідуальною.

СГ створюються і реконструюються менеджерами вищого рівня, тому структура завжди відбиває пріоритети та цінності її керівництва (а не працівників чи споживачів). У структурі втілюється уява керівника про бізнес, ефективність окремих структурних підрозділів та про способи управління ними. Організаційні структури створюються насамперед для того, щоб просувати корпоративні інтереси, а не інтереси окремих груп чи працівників СГ.

Підтримуючи стабільність та постійність, організаційна структура СГ не може залишатись незмінною протягом тривалого періоду. Навіть релігійні організації які, здавалось, є непохитними, поступово трансформуються (табл. 5.1).

При обранні організаційної структури СГ завдання менеджерів полягає у тому, щоб обрана структура найкраще відповідала цілям й

завданням організації, внутрішнім і зовнішнім факторам впливу.

Таблиця 5.1 – Етапи формування організаційної структури

Перший етап	Другий етап	Третій етап
визначення характеру виконуваних робіт	організаційне проєктування нової структури	встановлення ієрархічних позицій менеджменту, побудована цій основі логічних груп управлінського апарату
	визначення цілей кожного структурного підрозділу	визначення посадових обов'язків і повноважень, їх виконання конкретними особами
аналіз варіантів існуючої управлінської структури	визначення взаємозв'язків й підпорядкованості підрозділів та служб, схеми лінійних та організаційних зв'язків між ними	групування елементів управління за видами виконуваних робіт
	визначення порядку прийняття управлінських рішень та послідовності формування, збирання, зберігання, обробки й надання інформації	

Для того, щоб створити організаційну структуру необхідно;

- 1) визначити робочі місця під конкретні функції (вертикальну структуру);
- 2) згрупувати робочі місця у відділи та структурні підрозділи (структурна ієрархія);
- 3) скоординувати функціональну діяльність (сформувати горизонтальну структуру).

Принципами, що визначають організаційну структуру управління, є: простота; гнучкість і орієнтація на нововведення; оперативність підготовки й прийняття управлінських рішень; поглиблений поділ управлінської праці; чіткість взаємин; належний контроль.

У ринкових умовах господарювання організаційна система управління повинна забезпечити ефективність і конкурентоздатність функціонування. Характеристики організаційної системи управління:

- невелике число рівнів управління;
- наявність нечисленних підрозділів, що включають висококваліфікованих працівників;
- якість продукції і всі процедури роботи повинні бути орієнтовані на споживача.

Рішення про організаційну структуру приймається керівництвом вищої ланки, а проєктування структури базується на стратегічних планах СГ. *Етапи проєктування організаційної структури:*

1. Розподіл СГ по горизонталі на блоки, що відповідають напрямкам

діяльності.

2. Встановлення співвідношення повноважень різних посад, встановлення ланцюгів команд, подальший їх розподіл на більш дрібні підрозділи.

3. Визначення посадових обов'язків.

Підходи до формування організаційних структур управління:

- *функціональний* – фахівці однієї спеціальності, професії об'єднуються у функціональні підрозділи;

- *цільовий* – об'єднуються виконавці різних спеціальностей або функцій і працюють разом над проектом або завданням.

Організаційна структура управління повинна відповідати певним вимогам:

- адаптивність (здатність оргструктури пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі);

- гнучкість, динамізм (здатність чітко реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій);

- адекватність (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи);

- спеціалізація (функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки);

- оптимальність (налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління);

- оперативність (недопущення безповоротних змін у керованій системі за час прийняття рішення);

- надійність (гарантованість достовірності передачі інформації);

- економічність (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям СГ);

- простота (легкість для персоналу розуміння та пристосування до даної форми управління та участі у реалізації мети організації).

На побудову організаційних структур управління впливає система факторів, яка стосується і об'єкта, і суб'єкта управління. Серед факторів є група регульованих і нерегульованих, а також таких, що виявляють безпосередній або опосередкований вплив.

До найбільш вагомих **факторів** належать:

- розміри виробничої діяльності СГ (середня, мала, велика);

- виробничий профіль СГ (спеціалізація на виробництві одного виду продукції або широкої номенклатури виробів різних галузей);

- характер продукції, що виробляється, та технологія її виробництва (продукція видобувних чи обробних галузей, масове чи серійне виробництво);

- сфера інтересів СГ (орієнтація на місцевий, національний чи

зовнішній ринок);

- масштаби зарубіжної діяльності і форми її здійснення (наявність дочірніх підприємств за кордоном, в т. ч. виробничих, збутових);

- характер об'єднання (концерн, фінансова група).

Створена в такий спосіб ієрархічна структура управління називається *організаційною*.

Організаційна структура регулює: розподіл завдань по відділам і підрозділам СГ; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів. Організаційна структура має безпосередній вплив на реалізацію стратегії СГ, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення поставлених завдань.

Вивчення практики діяльності СГ свідчить про велику різноманітність організаційних структур управління, сукупність які можна розподілити на 2 типи: механістичні та органічні (рис. 5.6).

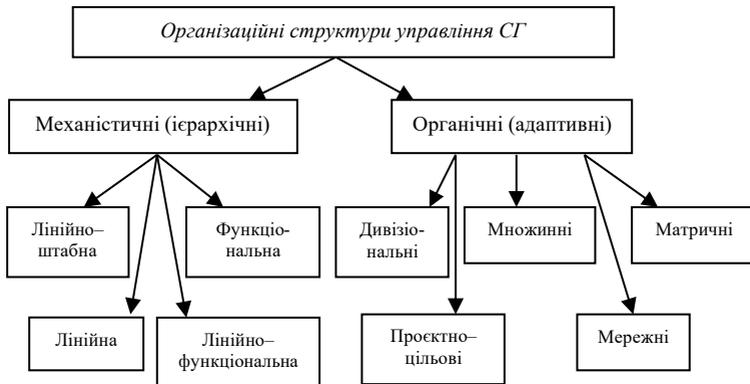


Рис. 5.6. Типологія організаційних структур управління

Механістичні структури управління (ієрархічні, бюрократичні, формальні, традиційні, класичні) характеризуються наявністю жорсткого ієрархічного розподілу влади, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень. Вони функціонують як чітко налагоджений механізм.

Органічні структури управління (адаптивні) характеризуються слабким використанням формальних правил та процедур, децентралізацією повноважень та участю працівників у прийнятті рішень, гнучкістю структури управління та незначною кількістю рівнів ієрархії управління, що дають змогу СГ швидко адаптуватись до змін

зовнішнього середовища. Однак адаптивні структури не можна в будь-якій ситуації вважати ефективнішими, ніж бюрократичні.

Бюрократичні та адаптивні структури є крайнощами, а реальні структури реальних організацій знаходяться між ними і мають ознаки бюрократичних й адаптивних структур у різних співвідношеннях.

Лінійна – це така структура, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії, кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі (рис. 5.7).

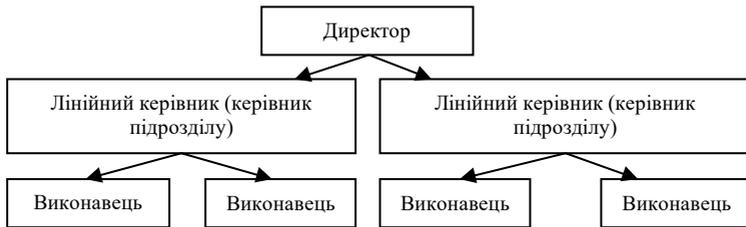


Рис. 5.7. Схема лінійної організаційної структури СГ

Залежно від довжини ієрархічного ланцюга виокремлюють елементарну лінійну структуру та лінійну ієрархію. Елементарна лінійна організаційна структура представляє собою найпростішу двіривневу структуру, яка формується на невеликому СГ, і призначена для відокремлення управління від безпосереднього виконання роботи. Вона є доцільною СГ, що характеризуються невеликими масштабами діяльності і працівники яких виконують однакові роботи.

Елементарні організаційні структури мають невелику кількість виконавців, що посилює відповідальність кожного з них за свою роботу, та керівника, який безпосередньо зацікавлений у кінцевих результатах роботи. Такі структури управління дають змогу швидко приймати рішення, вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати неформальні підходи до мотивації та контролю діяльності працівників.

Зростання СГ супроводжується формуванням лінійної управлінської ієрархії, у якій домінують вертикальні інформаційні потоки. Кожен працівник має тільки одного безпосереднього керівника. Менеджери нижчих рівнів узгоджують усі свої дії з вищим керівництвом, що при зростанні кількості рівнів ієрархії призводить до вповільнення процесу прийняття рішень.

Збільшення обсягів інформаційних потоків призводить до необхідності концентрації уваги керівників на вирішенні поточних

завдань. На прогноз майбутнього стану зовнішнього середовища, вивчення перспектив розвитку СГ та розробку відповідної стратегії часу не залишається. Отже, в умовах зростання масштабів діяльності СГ лінійна організаційна структура стає неефективною.

Переваги лінійної організаційної структури: чіткість взаємовідносин; оперативність підготовки та впровадження управлінських рішень; несуперечливість управлінських рішень; надійний контроль; повна відповідальність керівника за результати діяльності; забезпечення єдності керівництва зверху донизу, тобто дотримання принципу єдності розпорядництва; відсутність дублювання в роботі; отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами.

Недоліки лінійної організаційної структури: керівник окрім основних координуючих функцій повинен відволікатися на виконання додаткових робіт з кадрами, з обліку, контролю якості; обмеження ініціативи виконавців та менеджерів нижчих рівнів управління; персонал, що задіяний у виробництві, збуті та розподілі продукції повинен, окрім своїх обов'язків виконувати такі функції, як облік, контроль за якістю, розрахункові операції; перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями; відсутність спеціалістів з окремих функцій управління; невідповідність до зростаючих вимог сучасного виробництва.

Лінійно-штабна (лінійно-функціональна) організаційна структура управління покликана допомогти лінійному керівникові у вирішенні зазначених додаткових виробничих завдань. Для цього при лінійному керівництві створюється функціональна служба, яка формує управлінські рішення, але безпосередньо не видає розпоряджень, тобто має лише дорадчі права (рис. 5.8).



Рис. 5.8. Схема лінійно-функціональної організаційної структури управління СГ

Переваги лінійно-функціональної організаційної структури: можливість для лінійного керівництва сконцентруватися на поточних виробничих справах; швидка реалізація управлінських рішень; висока спеціалізація, що призводить до підвищення ефективності роботи функціональних служб; можливість маневрування ресурсами; можливість використовувати знання та досвід штабного персоналу, лінійні ж працівники концентрують свою увагу на поточній діяльності.

Недоліки лінійно-функціональної організаційної структури: збільшення управлінських витрат на утримання штабів; зниження оперативності у процесі прийняття управлінських рішень; неефективність в умовах змін технології виробництва; незручність у випадках частого оновлення номенклатури продукції; уповільнення процесу підготовки та прийняття рішення; відсутність необхідної злагодженості в роботі функціональних підрозділів СГ; помітне зростання чисельності та складності ділових зв'язків проти тих, що мають місце у лінійній структурі; інколи діяльність штабу може підірвати авторитет лінійного керівництва, що зумовлене вищим фаховим потенціалом штабного персоналу у деяких напрямках роботи.

Функціональна організаційна структура управління передбачає наявність штабів, але їх персонал має права прийняття рішень і керування. При такій структурі управління кожний підрозділ може одночасно отримувати розпорядження від кількох керівників функціональних підрозділів СГ (рис. 5.9).

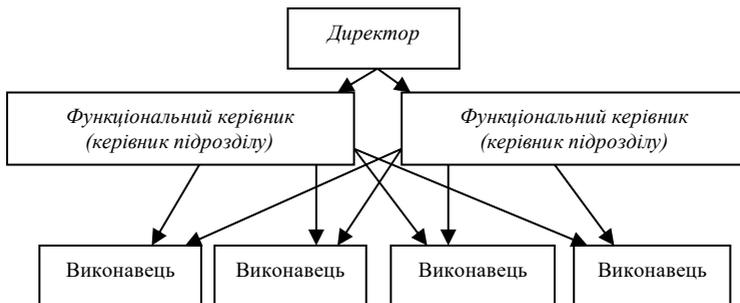


Рис. 5.9. Схема функціональної організаційної структури управління СГ

Переваги функціональної організаційної структури: забезпечення адекватного і компетентного керівництва з кожної проблеми, що виникає у СГ; створюються найкращі умови для вироблення та практичної реалізації єдиної технічної, виробничої, збутової політики СГ, що робить легким перехід на випуск нової продукції, впровадження

нових технологічних процесів, матеріалів, гарантування дотримання стандартів та контроль за їх дотриманням; сприяння підтриманню високих професійних стандартів фахівців у галузі техніки, виробництва, маркетингу тощо, які зосереджені у великих спеціалізованих підрозділах; створюються найкращі умови не тільки для стратегічного, а й поточного керівництва та контролю; функціональна структура управління є потужним організаційним засобом інтеграції стратегії та поточної операційної діяльності по вертикалі управлінської ієрархії; є найбільш економічною з точки зору формування апарату управління та скорочення адміністративно-управлінських витрат; розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом переданням ряду функцій спеціалізованим ланкам; створює можливість централізованого контролю стратегічних результатів; подібність структури до стратегії; підвищує ефективність управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними.

Недоліки функціональної організаційної структури: зниження оперативності в реалізації управлінського рішення; відповідальність за кінцеві результати СГ несе його вище керівництво, тобто людина, яка має охоплювати всі функціональні сфери діяльності СГ та бути компетентною у міжфункціональному керівництві; недосконала ринкова орієнтація всієї діяльності СГ; перевантаження вищого керівництва, що змушене втручатись у вирішення значних та несуттєвих міжфункціональних проблем; уповільнені темпи прийняття та реалізації управлінських рішень; досить вузький підхід менеджерів до проблем СГ, виключно з позицій своїх функцій; відсутність умов для виховання керівників з широким підходом до вирішення комплексних проблем керівництва СГ; є імовірність суперечливості розпоряджень, наданих одному виконавцю; існують труднощі у координації діяльності управлінських служб; труднощі у підтримуванні взаємозв'язків між функціональними службами; порушення принципу єдиноначальності; виникнення проблеми функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів; формування вузької точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень.

Дивізійна організаційна структура управління будується за принципом групування виробничих підрозділів. Наявність цієї форми організаційної структури пов'язана з процесом укрупнення СГ у разі диверсифікації, комбінування виробництва, створення корпорацій і конгломератів. На цих СГ розподіл управлінської праці поглиблюється так, що вищі ланки управління займаються лише загальними питаннями (фінансовими, юридичними, кадровими), а решту своїх функцій делегують керівникам виробничих підрозділів (рис. 5.10).



Рис. 5.10. Схема дивізіональної організаційної структури управління СГ

Переваги дивізіональної організаційної структури: збільшення гнучкості та адаптивності організації до змін зовнішнього середовища; відповідальність за одержання прибутку делегується на нижчі рівні управлінської ієрархії; вище керівництво має змогу зосереджувати свою увагу на вирішенні стратегічних завдань корпорації; створюються умови для формування в організації менеджерів, здатних вирішувати складні питання стратегічного управління.

Недоліки дивізіональної організаційної структури: має місце дублювання функціональних служб на рівнях штаб-квартири корпорації та у відділеннях, що за відсутності чіткого розподілу повноважень призводить до погіршення економічності апарату управління корпорації в цілому; часто послаблюється контроль за діяльністю відділень з боку вищого керівництва, що зумовлює виникнення труднощів у проведенні єдиної технічної та фінансової політики між відділеннями (підгалуззями); можливе виникнення стратегічної несумісності окремих самостійних підрозділів СГ; виникнення труднощів у розподілі ресурсів та витрат між окремими самостійними підрозділами СГ.

Матрична структура управління передбачає поряд з лінійними керівниками і штабами створення тимчасових проектних груп, які формуються із спеціалістів певних функціональних підрозділів. Тимчасова робота пов'язана, як правило, з розробкою нових видів продукції. Після завершення цих робіт спеціалісти повертаються до

своїх функціональних підрозділів.

Переваги матричної організаційної структури: органічне поєднання цільової орієнтації на досягнення кінцевих результатів із збереженням чітко виокремленого функціонального, територіального, часового розривів діяльності; стимулювання інноваційної діяльності; висока оперативна гнучкість з точки зору управління проектами залежно від потреб ринку; якісне і своєчасне виконання планів та графіків виконання робіт.

Недоліки матричної організаційної структури: наявність подвійного підпорядкування працівників тимчасових проектних груп, тобто порушується принцип єдиновладдя, що часто призводить до конфліктних ситуацій; зростає чисельність управлінського персоналу; зростає кількість інформаційних зв'язків між працівниками підрозділів; необхідним є балансування між орієнтацією СГ на розвиток та орієнтацією на забезпечення його стабільної діяльності.

Матричний тип структури використовується СГ, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється, тобто СГ, яким необхідно мати добру маневреність у питаннях виробництва і стратегії.

Множинні організаційні структури управління характерні для холдингів та конгломератів. Їх підрозділи не є уніфікованими, а під час їх побудови не застосовувались єдині організаційні принципи. Так, холдингові компанії володіють контрольними пакетами акцій багатьох СГ, що належать до різних галузей і відрізняються технологією виробництва та здійснюють різноманітну діяльність. Як правило, холдингові компанії не впливають істотно на їхні організаційні структури. Виключенням є випадки втручання холдингової компанії у проведення істотної перебудови організаційної структури СГ в цілях антикризового менеджменту.

Підрозділи конгломерату можуть формуватися на основі єдиних організаційних принципів, однак різні умови діяльності і галузеві особливості потребують розробки адекватної організаційної структури для кожного бізнес-підрозділу. Конгломерат, як правило, має штаб-квартиру, що здійснює загальне керівництво, та велику кількість самостійних, але юридично залежних підрозділів. Штаб-квартира розробляє загально-корпоративну стратегію, веде консолідований бухгалтерський облік, здійснює фінансове планування та контроль і надає фінансову допомогу підрозділам.

В умовах транснаціоналізації бізнесу множинні організаційні структури мають перспективне майбутнє. Зростання масштабів та диверсифікація діяльності, активність зовнішнього середовища вимагають підвищення ефективності управління, у т.ч. й за рахунок

вдосконалення організаційних структур управління. Використання ІТ і засобів комунікації дає змогу зосереджувати у штаб-квартирі операції, пов'язані з ефективним опрацюванням інформації і розробкою адекватних управлінських рішень.

Проектно-цільові організаційні структури управління формуються під час роботи над організаційними проектами. Для управління проектом створюється проектна команда, визначаються цілі проекту, формується структура, планується й організовується виконання роботи, здійснюється координація дій виконавців. Керівник проекту має повноваження щодо формулювання концепції проекту, розподілу завдань між учасниками проектної команди, визначення пріоритетів і розподілу ресурсів. По завершенню проекту організаційна структура розпадається, а працівники повертаються на постійну роботу.

Переваги проектно-цільової організаційної структури: велика гнучкість.

Недоліки проектно-цільової організаційної структури: за наявності великої кількості проектів має місце розпорошення ресурсів та суттєво ускладнюється підтримання виробничого і науково-технічного потенціалу організації як єдиного цілого.

Мережні організаційні структури управління поділяються на 3 групи: внутрішні, стабільні та динамічні мережі.

Внутрішні мережі передбачають застосування всередині СГ принципу вільного підприємництва, коли відносини між підрозділами будуються на основі ринкових цін. Крім того, підрозділи можуть продавати свою продукцію й зовнішнім СГ. Наприклад, у виробничо-торгівельній фірмі виробничий підрозділ пропонує свою продукцію відділам реалізації фірми (за ринковими або наближеними до них цінами) та зовнішнім оптовим покупцям (за ринковими цінами).

Стабільні мережі передбачають передачу частини робіт підрядникам або субпідрядникам, які не є підрозділами певної організації. Така форма співпраці надає компанії конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації її підрядників.

Динамічні мережі набули поширення у деяких видах бізнесу, наприклад, у виробництві електроніки, одягу, видавничій справі. З метою досягнення поставлених цілей головна компанія залучає зовнішніх незалежних розробників, виробників, дистриб'юторів, постачальників. Конкурентними перевагами цієї головної компанії є пропозиція ринку унікально втілених ідей, швидка реакція на зміни зовнішнього середовища та наявність професійного менеджменту. Динамічні мережі відзначаються високим ризиком несанкціонованого використання розроблених ними технологій третіми особами.

Удосконалення управління СГ має відбуватися за такими напрямками:

- удосконалення організаційної структури управління СГ;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності СГ;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на СГ.

Удосконалення організаційної структури СГ означає насамперед необхідність встановлення оптимальної чисельності управлінського апарату, а також чисельності працівників виробничих підрозділів згідно з діючими нормативами. Поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності СГ можна за допомогою широкого і всебічного впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, застосування сучасних програмних засобів: технологій управління та ІТ.

5.2. Питання для самопідготовки

1. Розкрити сутність організації як функції менеджменту
2. Охарактеризувати лінійну та функціональну організаційні структури
3. Охарактеризувати лінійно-функціональну організаційну структуру
4. Охарактеризувати дивізійну і матричну структури управління
5. Розкрити сутність делегування повноважень, основні вимоги до його здійснення

5.3. Тестові завдання для самоконтролю знань

1. Що із зазначеного не відноситься до складових організаційного процесу:

- а) поділ праці
- б) делегування повноважень
- в) координація
- г) прийняття управлінських рішень

2. До складових організаційного процесу не належать:

- а) поділ праці
- б) департаменталізація
- в) централізація
- г) координація

3. Серед параметрів організаційної структури немає:

- а) децентралізації
- б) централізації
- в) ступінь формалізації
- г) складність

4. Елементами делегування є:

- а) завдання, повноваження, відповідальність

- б) права, обов'язки, повноваження
- в) права, завдання, відповідальність
- г) права, повноваження, контроль

5. На першому етапі формування організаційної структури відбувається:

- а) визначення характеру виконуваних робіт
- б) організаційне проектування нової структури
- в) визначення взаємозв'язків й підпорядкованості підрозділів та служб, схеми лінійних та організаційних зв'язків між ними
- г) групування елементів управління за видами виконуваних робіт

6. На другому етапі формування організаційної структури відбувається:

- а) аналіз варіантів існуючої управлінської структури
- б) визначення цілей кожного структурного підрозділу
- в) встановлення ієрархічних позицій менеджменту, побудована цій основі логічних груп управлінського апарату
- г) визначення посадових обов'язків і повноважень, їх виконання конкретними особами

7. На третьому етапі формування організаційної структури відбувається:

- а) визначення посадових обов'язків і повноважень, їх виконання конкретними особами
- б) визначення цілей кожного структурного підрозділу
- в) визначення взаємозв'язків й підпорядкованості підрозділів та служб, схеми лінійних та організаційних зв'язків між ними
- г) визначення порядку прийняття управлінських рішень та послідовності формування, збирання, зберігання, обробки та надання інформації

8. Підпорядкування кожного підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження:

- а) департаменталізація;
- б) поділ праці;
- в) делегування повноважень;
- г) встановлення діапазону контролю.

9. Визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру:

- а) департаменталізація;
- б) поділ праці;
- в) делегування повноважень;
- г) встановлення діапазону контролю.

10. Групування робіт за географією розташування підрозділів – це департаменталізація:

- а) продуктова;
- б) за споживачами;
- в) функціональна;
- г) територіальна.

11. Які з перерахованих організаційних структур зараховують до механістичних?

- а) лінійно-функціональна;

- б) матрична;
- в) дивізійна;
- г) правильні відповіді а, в.

12. *Яка організаційна структура є оптимальною під час розробки та впровадженні інноваційних проєктів?*

- а) лінійно-функціональна;
- б) матрична;
- в) дивізійна;
- г) функціональна.

13. *Яка організаційна структура управління підприємства створена за виробничою ознакою?*

- а) функціональна;
- б) лінійна;
- в) дивізійна;
- г) матрична.

14. *Це взаємостосунки не між окремими посадами, а між окремими індивідами. Про який тип взаємозв'язків у організації йде мова?*

- а) неформальні;
- б) лінійні;
- в) горизонтальні;
- г) функціональні.

15. *Як можна охарактеризувати функцію менеджменту «організація»?*

- а) це процес створення структури підприємства через визначення видів діяльності їх групування, делегування повноважень й інформаційні зв'язки;
- б) це процес стимулювання себе й інших до діяльності для реалізації загальних цілей;
- в) це опис майбутнього стану об'єкта управління;
- г) немає правильної відповіді.

15. *Це взаємостосунки, при яких керівник реалізує свої владні права та здійснює пряме керівництво підлеглими. Про який тип взаємозв'язків у організації йде мова?*

- а) горизонтальні;
- б) функціональні;
- в) неформальні;
- г) лінійні.

16. *Штабні повноваження – це:*

- а) повноваження, що передаються від начальника безпосередньо підлеглому й далі іншим підлеглим за ланцюгом команд;
- б) повноваження, що делеговані особам, які здійснюють консультативні й обслуговуючі функції щодо лінійних керівників;
- в) повноваження, делеговані особам, які в межах своєї компетенції пропонують або забороняють будь-які дії підлеглим лінійних підрозділів.

17. *“Це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника до підлеглого й далі до інших підлеглих”. Про який тип повноважень йде мова?*

- а) апаратні;

- б) консультативні;
- в) особисті;
- г) лінійні.

18. *“Передача або делегування відповідальності за ключові рішення, а відповідно, і передача прав на нижні рівні управління організацією”. Про який елемент проєктування організації йде мова?*

- а) децентралізація;
- б) рівень;
- в) департаментизація;
- г) масштаб управління.

19. *Менеджер низового рівня менеджменту забезпечує:*

- а) виконання оперативних завдань;
- б) розробляє тактику, забезпечує реалізацію стратегії;
- в) ставить цілі і розробляє стратегію;
- г) виконує всі перелічені функції.

20. *Процес поділу, групування та координації робіт, видів діяльності й ресурсів для досягнення поставлених цілей:*

- а) організація;
- б) мотивація;
- в) планування;
- г) контроль.

5.4. Практичні завдання

Завдання 1. Прочитайте ситуацію нижче та дайте відповідь на питання.

До консультативного агентства звернувся виробник дизайнерського одягу. Кілька років тому клієнт вирішив відкрити новий канал продажу – власний роздрібний магазин. Відкрили магазин в Нью-Йорку, який відразу ж почав користуватися великим успіхом і приносив прибуток. Після цього вирішили відкрити ще 3 магазини в Чикаго, Бостоні і Далласі. Після 5 років помітили, що магазин в Бостоні не є на стільки прибутковим, як в Нью-Йорку.

Питання – чому Бостонський магазин недоотримує прибуток? Яке джерело проблеми?

Додаткова інформація

В обох магазинах гарне місце розташування; у магазинів однакові розміри.

У них однакові постійні витрати, крім того, що в Нью-Йорку трохи вища оренда.

Що стосується змінних витрат, то робоча сила, основні засоби, накладні витрати і податки однакові.

У них різна структура продажу. В Нью-Йорку більше продають діловий одяг (костюми), орієнтація йде на місцевий ринок. У Бостоні продають більше вільного одягу (светри і одяг для походів).

Завдання 2. Проаналізуйте структуру корпоративного управління ПриватБанку (за посиланням <https://privatbank.ua/about/management/corp>) та законспекуйте по 4-5 основних функцій кожного структурного елементу банку.

ТЕМА 6. Мотивація в управлінні та контроль результатів роботи

6.1. Методичні поради до вивчення теми

Метою вивчення теми є з'ясування суттєвого поняття “мотивація” та поетапності мотиваційного процесу; дослідження теорій мотивації персоналу.

Об'єктом вивчення теми є мотивація як функція менеджменту.

Після закінчення вивчення теми студенти повинні:

знати: зміст понять “мотивація”, “мотив”, “потреба”, “стимул”, “винагорода”, “мотивування”; особливості первинних та змістових теорій мотивації;

розуміти: особливості здійснення мотиваційного процесу; в яких випадках та за яких умов можна реалізувати на практиці теорії Врума, Маслоу, Тейлора, Адамса, Портера-Лоулера.

План

1. Сутність поняття “мотивація” та мотиваційний процес
2. Теорії мотивації персоналу

1. Сутність поняття “мотивація” та мотиваційний процес

Існує легенда. Йшов перехожий і побачив трьох каменярів. Він спитав у них: “Для чого ви працюєте?”. Перший відповів: “Щоб мати їжу”. Другий сказав: “Щоб обтесати каміння для он тієї стіни”. Третій зазначив: “Щоб побудувати цей прекрасний храм”.

Що ж це було? Що це означає? Це означає, що кожним з цих людей рухала певна сила, яка примушувала їх виконувати відповідні дії. Сукупність таких рушійних сил і є мотивацією людини до діяльності. Навіть якщо створюється враження, що службовці працюють заради досягнення загальних організаційних цілей, все ж вони поводяться так тільки тому, що впевненні – це найкращий спосіб досягти власних цілей.

Мотивація – це процес, за допомогою якого менеджер спонукає інших людей працювати для досягнення організаційних цілей, тим самим задовольняючи їх власні потреби.

Іноді мотивацію визначають як спосіб примусити людей робити те чого ви бажаєте. Але це визначення є не достатнім і цілком вірним. І крім того, страх перед керівництвом, або страх втратити роботу, це безумовно мотив, що спонукає, але набагато менш ефективний ніж посилення у працівників почуття самостійності і здатності до творчості.

Доведено, що працівники хочуть мати почуття “партнерства” з організацією і її керівництвом. їм необхідно розуміти, як їх особистий

успіх пов'язується з успіхом СГ і вони повинні бути впевнені, що додаткова енергія, яку вони добровільно вкладають в роботу, знайде відображення в тій нагороді, яку вони отримають від СГ.

Шлях до ефективного управління людиною проходить через розуміння його мотивації. Тільки знаючи, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які мотиви покладено в основу її дій можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління людиною. Для цього необхідно знати як виникають, або викликаються ті чи інші мотиви, як і яким чином мотиви можна привести до дії, як здійснюється мотивація людей.

Тому, краще визначати мотивацію як створення у працівників стимулів до праці з повною віддачою. Мотиваційні засоби, які активізують, спрямовують і підтримують самостійну поведінку працівника, дозволяють підвищити його віддачу вище того рівня, який може бути досягнуто за допомогою вимог і тиску. Розумний керівник рахується з індивідуальними потребами працівників і вміє заповнити їх в тому, що ці потреби можуть бути задоволені в межах СГ.

У чому ж полягає значення мотивації для процесу управління людиною і СГ в цілому?

По-перше: мотивація сприяє виконанню і досягненню цілей організації.

По-друге: мотивація сприяє задоволенню потреб людей.

По-третьє: мотивація, це один з факторів, який бере участь у створенні гарних людських взаєностосунків у колективі.

По-четверте: мотивація, це один з факторів, що формує моральний дух СГ, його культурні цінності, або, інакше кажучи, організаційну культуру.

Раніше менеджери вважали, що продуктивність праці визначається тільки об'єктивними умовами роботи, такими як ресурси, організаційні структури, цілі тощо. На сьогоднішній день управлінці усвідомлюють, що суб'єктивні умови також суттєво впливають на результативність діяльності СГ. Це – справедливість (тобто просування по службі, яке ґрунтується на заслугах), визначеність (тобто чітко сформульовані цілі), визнання заслуг (тобто працівники повинні бути впевнені в тому, що вони представляють певну цінність для СГ), зворотній зв'язок (тобто працівники повинні відчувати, що вони не є байдужими для керівництва), залученість (тобто працівники повинні знати, що вони вносять свій внесок в досягнення цілей СГ).

По-п'яте: мотивація, це можливість оцінити працю людей за допомогою винагородження.

Таким чином, беручи до уваги все вище зазначене, можна дати більш

деталізоване визначення мотивації.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і надають цій діяльності спрямованості, яка орієнтується на досягнення поставлених цілей.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів і може змінюватись під впливом зворотного зв'язку зі сторони діяльності людини. Перш ніж розглядати питання мотиваційного процесу необхідно з'ясувати зміст деяких основних понять, що будуть використовуватись в подальшому та їх взаємозв'язок (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Взаємозв'язок понять мотивації

Людину спонукає до активних дій, в тому числі і до праці, необхідність задовольняти різні потреби. **Потреби** – це те, що викликає дискомфорт внутрішнього стану людини, впливає на її поведінку і мислення, є достатньо загальним для різних людей, але в той же час має певний індивідуальний прояв у кожної людини. Нарешті – це те, від чого людина намагається позбавитись, так як потреба існує, вона дає про себе знати і вимагає усунення. Потреби неможна безпосередньо побачити або виміряти. Про їх існування оточуючі можуть дізнатися певною мірою з поведінки людини.

В науковій літературі з менеджменту можна зустріти наступну класифікацію потреб людини:

1. Відображаючи об'єктивну необхідність сьогодення, потреби виникають і розвиваються в результаті виховання, тому їх можна розділити на вроджені та набуті.

2. За джерелом виникнення потреби бувають природні (в їжі, воді, відпочинку тощо), і соціальні (у спілкуванні, визнанні, славі).

3. За змістом їх можна розділити на матеріальні та *нематеріальні*.

Люди по-різному можуть усувати потреби – задовольняти їх, подавляти їх або не реагувати на них. Усунення потреб не передбачає, що вони усуваються назавжди. Більшість потреб періодично відновлюються, хоча при цьому вони можуть змінювати форму їх конкретного прояву, а також ступінь сили їх впливу на людину.

При усвідомленні потреб у людини виникає бажання їх задовольнити, а відповідно, виникає інтерес до того, що дозволить це зробити. Таким

чином, причини поведінки людини криються в її інтересах. Але наявність тільки інтересу ще є недостатньою для того, щоб людина активно діяла. Для того щоб потреба спрацювала, потрібні мотиви, тобто психологічні причини, які б спонукали людину до дій, спрямованих на задоволення потреби.

Мотив – це те, що викликає певні дії людини. Мотив знаходиться в середині людини і має персональний характер, залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх по відношенню до людини факторів, а також від дії інших, тих, що виникають паралельно з ним мотивів. Мотив не тільки спонукає людину до дії, але й визначає, що необхідно зробити і те, як буде здійснюватися ця дія. Мотиви усвідомлюються. Саме мотиви, а не потреби відрізняють одну людину від іншої, тому що одна й таж сама потреба може бути реалізована за допомогою різних мотивів.

Поведінка людини, як правило визначається не одним мотивом, а їх сукупністю. Ця сукупність представляє *мотиваційну структуру* людини, в якій мотиви знаходяться в певних взаємостосунках один з одним, залежно від їхнього впливу на поведінку людини. Мотиваційна структура є досить стабільною, але може піддаватися цілеспрямованому формуванню або зміненню, наприклад, в процесі виховання, що призводить до зміни поведінки. Для успішного управління керівник організації повинен хоча б у загальних рисах знати мотиви поведінки підлеглих, способи впливу на них і можливі результати такого впливу.

Стимули – це важелі впливу, які викликають дії відповідних мотивів. Це можуть бути окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, можливості, що можна запропонувати людині як компенсацію за її дії або що вона бажала б отримати в результаті певних дій. Людина реагує на багато стимулів не завжди усвідомлено. Реакція на стимули не однакова у різних людей. Самі по собі стимули не мають абсолютного значення, якщо люди не реагують на них. Наприклад, в умовах розпаду грошової системи, коли за гроші практично нічого неможливо купити, заробітна плата і грошові знаки в цілому втрачають роль стимулів і можуть обмежено використовуватись в управлінні людьми. Процес використання стимулів при мотивації людей має назву стимулювання. Найрозповсюдженішою формою є матеріальне стимулювання. Тому, стимулювання принципово відрізняється від мотивування, адже воно є тільки одним із засобів, за допомогою яких здійснюється мотивування.

Винагорода – це те, що людина вважає для себе цінним, тобто набагато більше ніж просто гроші. Винагородження може бути зовнішнім і внутрішнім. Внутрішнє винагородження дає сама робота (почуття досягнення результатів роботи, змістовність і її значення, самоповага). Зовнішнє винагородження виникає не від самої роботи, а

надається організацією через систему стимулів (заробітна плата, додаткові виплати і пільги, визнання, похвала щодо).

Сукупність перерахованих елементів мотивації визначає техніку мотивації, яку використовують в організації. Крім того, ці ж елементи є основою побудови мотиваційного процесу. **Мотивування** – це процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій через певні мотиви. Мотивування людей здійснюється шляхом використання різних прийомів і способів впливу. Найпростіша модель процесу мотивації має три елементи: потреби, цілеспрямовану поведінку і задоволення потреб. Безумовно, такий розгляд мотивації носить досить умовний характер, так як в реальному житті немає чіткого розмежування стадій. Проте, для того, щоб з'ясувати яким чином розгортається процес мотивації, з яких складових частин він складається і в чому полягає його логіка, може бути корисною більш розширена модель, що складається з шести етапів (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Послідовність мотиваційного процесу

Знання логіки процесу мотивації разом з тим не дає суттєвих переваг в управлінні цим процесом. Слід пам'ятати, що процес мотивації кожної конкретної людини є унікальним і не на сто відсотків передбачуваним, завдяки різним мотиваційним структурам і різним ступеням впливу однакових мотивів на різних людей. Таким чином, процес мотивації є дуже складний і неоднозначний.

2. Теорії мотивації персоналу

Теорія мотивації стала активно розроблятися лише в ХХ ст., хоча більшість мотивів, стимулів і потреб були відомі давно. На даний час існує декілька різних, але достатньо обґрунтованих теорій мотивації, які умовно можна поділити на: *первинні*, що базуються на історичному

досвіді поведінки людини в процесі праці; *змістовні*, що відображають зміст потреб; *процесуальні*, що вивчають процес винагородження.

а) *Первинні теорії мотивації* формувались виходячи з історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів примушування, матеріального і морального заохочення.

Найвідомішою теорією, яка і на сьогоднішній день застосовується є *теорія “батога і пряника”*. “Батогом” раніше був страх смерті або вигнання з країни, а “пряником” – воля, багатство або поріднення з господарюючими особами. Ця теорія широко застосовувалась в казках і легендах народів світу і є досить простою.

Другою теорією є *теорія “X-Y-Z”*. Теорію “X” розробив американський науковець та інженер Фредерік Тейлор, а згодом розвинув і доповнив її американський психолог Дуглас Мак-Грегор, додавши теорію “Y”. Теорія “Z” була запропонована пізніше американським професором з менеджменту Вільям Оучі. Ці три теорії це зовсім різні моделі мотивації, що орієнтуються на різний рівень потреб, і відповідно на різні стимули до праці (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Основні теорії мотивації “X-Y-Z”

Теорія “X”	Теорія “Y”	Теорія “Z”
1	2	3
<p>1. В мотивах людини переважають біологічні потреби</p> <p>2. Людина намагається уникати роботи і тому роботу треба нормувати</p> <p>3. Більшість людей тільки через примус можуть здійснювати необхідні дії для досягнення мети організації</p> <p>4. Більшість людей бажають, щоб ними управляли і не прагнуть брати на себе відповідальність, мають невисокі амбіції і бажають знаходитись в безпечній ситуації</p> <p>5. Якість роботи низька і тому потрібен постійний контроль</p>	<p>1. В мотивах людини переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати</p> <p>2. Фізичні і емоційні зусилля на роботі є природними для людини</p> <p>3. Людина може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання залежно від умов праці</p> <p>4. Відповідальність і зобов'язання залежать від винагородження за працю</p> <p>5. Більшість людей прагне використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність</p>	<p>1. В мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби</p> <p>2. Люди прагнуть працювати в групі і групового методу прийняття рішень</p> <p>3. Має існувати індивідуальна відповідальність за результати праці</p> <p>4. Кращим буде неформальний контроль за результатами праці</p> <p>5. В СГ має існувати постійна ротация кадрів і самоосвіта, повільна службова кар'єра</p> <p>6. Адміністрація повинна проявляти постійну турботу про людину, забезпечувати йому довгостроковий найм, а людина – основа будь-якого колективу і саме вона забезпечує успіх СГ</p>

Працівники, які охарактеризовані цими теоріями, утворюють різні групи людей і потребують застосування різних мотивів поведінки і стимулів до праці. Нині є всі типи людей, і застосування тієї чи іншої

концепції мотивації визначається часткою працівників конкретного типу в групі.

б) *Змістовні теорії мотивації:*

Теорія потреб А. Маслоу базується на біхевіористичній доктрині – вивченні поведінки людей, абстрагуючись від вивчення свідомості, мислення (рис. 6.3).

Теорія потреб А. Маслоу ґрунтується на позиціях:
<ul style="list-style-type: none">• люди постійно відчують різні потреби;• люди відчують певний набір потреб, які можна об'єднати в групи;• групи потреб знаходяться в ієрархічній залежності одна від одної;• потреби, якщо вони не задоволені, примушують людину діяти;• якщо потреба задовольняється то її місце займає інша;• потреби в основі піраміди вимагають першочергового задоволення;• потреби більш високого рівня починають активно діяти тільки після задоволення потреб низового рівня;• потреби вищого рівня можуть бути задоволені більшою кількістю способів ніж низового.

Рис. 6.3. Основа теорії потреб А. Маслоу

Згідно з американським психологом Абрагамом Маслоу перші дві групи потреб є первинними (вимагають першочергового задоволення), інші – вторинними (рис. 6.4). Людина передусім задовольнятиме перші дві групи потреб, що слід брати до уваги в менеджменті. На формування потреб значною мірою впливають національні особливості, рівень культури, освіти, праве забезпечення рівності при задоволенні потреб підлеглих із вигодою для СГ. Теорія А. Маслоу найвідоміша з теорій мотивації і дає можливість з'ясувати як ті або інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до діяльності і як надати можливість людині задовольнити свої потреби.



Рис. 6.4. Піраміда потреб А. Маслоу

Теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера говорить про те, що потреби людини можуть бути об'єднані в три групи: потреби існування, зв'язку і росту. Ця теорія подібна до теорії А. Маслоу,

потреби також розміщені ієрархічно, але американський психолог Клейтон Альдерфер вважає, що рух від потреби до потреби йде в обидві сторони і при незадоволенні однієї з потреб на вищому рівні людина переключается на задоволення потреб низового рівня.

Теорія придбаних потреб американського психолога Девіда Макклелланда пов'язана з вивченням впливу на поведінку людини потреб досягнення, участі і влади.

Потреба досягнення проявляється у людини в прагненні досягати цілі більш ефективно ніж це вона робила раніше. Люди з такою потребою багато і якісно працюють, але не люблять ділитися своєю роботою з іншими, вони прагнуть отримувати результат індивідуально.

Потреба участі проявляється в людини у вигляді прагнення до дружніх стосунків з оточуючими. Люди з такою потребою намагаються встановлювати і підтримувати гарні відносини, отримати підтримку і високу оцінку за свою роботу з боку оточуючих, його турбує те, що про нього думають.

Потреба влади проявляється у людини в прагненні контролювати ресурси, процеси і людей в організації. Люди з високою мотивацією до влади поділяються на дві групи: ті хто прагне влади заради самої влади і ті, хто прагне влади заради досягнення мети організації.

Теорія двох факторів американського психолога Фредеріка Герцберга – це нова модель мотивації яка була розроблена в другій половині 50-х років і згідно з якою були виявлені фактори, що впливають на працю людини. Так Ф. Герцберг поділяє усі фактори праці на гігієнічні та мотивуючі (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 – Теорія двох факторів Ф. Герцберга

Фактори умов праці (гігієнічні)	Мотивуючі фактори
1	2
Політика фірми	Успіх
Умови праці	Просування по службі
Заробітна плата	Визнання і схвалення результатів роботи
Міжособистісні взаємостосунки	Висока ступінь відповідальності
Ступінь прямого контролю за роботою	Можливості творчого і ділового росту

Прикладне значення цієї теорії ґрунтується на визнанні того, що праця, яка приносить задоволення, сприяє поліпшенню психологічного здоров'я людини. Трудові успіхи, визнання заслуг, ступінь відповідальності, службове та професійне зростання посилюють позитивні мотиви поведінки людини у процесі роботи, оскільки підвищують рівень задоволення роботою.

в) Процесуальні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на потребах і пов'язаних

ними факторах, що визначають поведінку людини. Процесуальні теорії розглядають мотивацію з іншого боку. Вони аналізують те, яким чином людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретну поведінку. Процесуальні теорії не відміняють існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними. Поведінка людини є функцією його сприйняття і очікувань, які пов'язані з ситуацією, і можливими наслідками обраної ними поведінки. Існує три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса і комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера.

Теорія очікувань американського психолога Віктора Врума ґрунтується на тому, що активна потреба не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певних цілей. Людина також має надію на те, що обрана нею поведінка дійсно приведе до бажаного результату.



Рис. 6.5. Теорія очікувань В. Врума

Аналізуючи мотивації до праці, теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати, результати – винагорода і валентність (задоволення винагородою). Якщо люди відчують, що прямого зв'язку між затраченими зусиллями і досягнутим результатом немає, то згідно з теорією очікувань, мотивація буде слабшати. Очікування щодо винагороди результатів є очікуванням стимулів у відповідь на певні досягнення. Третій фактор теорії очікування є валентність, тобто очікувана цінність стимулу чи винагороди, що відображає ступінь відносного задоволення чи незадоволення працівника. Якщо валентність низька, тобто цінність винагороди невелика, то мотивація діяльності також буде слабшою. Таким чином, якщо значення будь-якого з трьох факторів буде невелике, то мотивація буде слабкою, а результати праці – низькими.

Теорія справедливості американського політика та публіциста Самюеля Адамса стверджує, що люди суб'єктивно визначають одержану винагороду до витрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородженням інших людей, які виконують аналогічну роботу. Теорія припускає, що оцінюючи індивідуальну винагороду за досягнуті в процесі праці результати, працівники СГ прагнуть до соціальної рівності.

Менеджери повинні пам'ятати, що їх підлеглі оцінюють свою винагороду, порівнюючи її з оплатою праці та іншими винагородами колег. Збільшення заробітної плати чи призначення на вищу посаду, які сприймаються як несправедливі стосовно інших співробітників, не роблять мотивуючого впливу. У деяких, наприклад, використовують подвійну систему оплати праці: новачки одержують набагато менше, ніж досвідчені працівники, що споконвічно створює основу для несправедливості. Несправедливість в оплаті створює тиск на працівників, що часом виявляється занадто великим. І тоді вони намагаються змінити свої уявлення, змінити саму систему чи приймають рішення залишити роботу. Гарний менеджер завжди прагне до того, щоб його рішення сприймали як справедливі. У протилежному випадку мотивація співробітників до праці істотно знижується.

Теорія Портера-Лоулера – це комплексна процесуальна теорія мотивації, що включає в себе елементи теорії очікувань і справедливості (рис. 6.6). Згідно з цією теорією американського економіста Майкла Портера та американського дослідника Едварда Лоулера, результати, які досягнуті співробітниками залежать від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці. Рівень зусиль залежить від цінності винагороди і того, наскільки людина вірить в існування зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою. Досягнення необхідного рівня результативності може призвести до внутрішньої винагороди, а також до зовнішньої винагороди. Задоволення – це результат зовнішньої і внутрішньої винагороди з урахуванням її справедливості. Задоволення визначає те, наскільки цінною є винагорода.

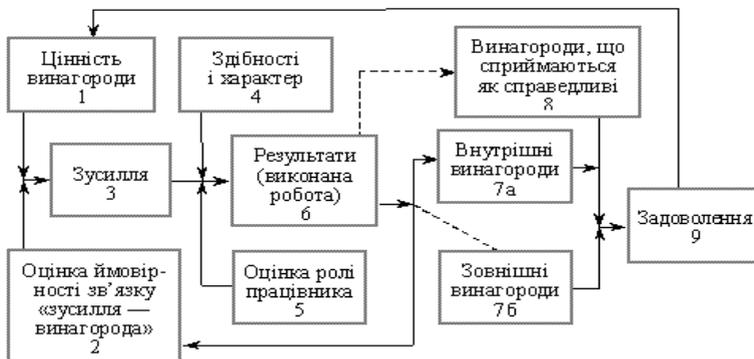


Рис. 6.6. Модель Портера-Лоулера

Головний висновок цієї теорії – результативна праця призводить до

задоволення, а це підвищує результативність. Мотиваційна теорія Портера-Лоулера зробила суттєвий вклад у розуміння мотивації. Теорія доводить, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення й сприйняття в єдину взаємопов'язану систему.

Отже, врахування теорій мотивування в процесі управління СГ сприяє вибору дієвих та обґрунтованих стимулів, всебічному моніторингу потреб працівників, покращенню умов праці, оптимальному поєднанню зацікавленості персоналу і продуктивності його праці, досягнення організаційних цілей на всіх рівнях тощо.

6.2. Питання для самопідготовки

1. Розкрити сутність мотивації як функції управління
2. Пояснити теорію ієрархії потреб А. Маслоу
3. Описати теорію потреб Д. Мак-Клеланда
4. Дослідити теорію трудової мотивації Ф. Герцберга
5. Охарактеризувати теорію очікувань В. Врума
6. Виявити особливості “теорії справедливості” С. Адамса
7. Визначити сучасні системи та форми стимулювання праці

6.3. Тестові завдання для самоконтролю знань

1. Теорія, що базується на вивченні поведінки людей, абстрагуючись від вивчення свідомості, мислення – це:

- а) теорія “X-Y-Z”
- б) теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера
- в) теорія придбаних потреб Д. МакКлелланда
- г) теорія потреб А. Маслоу

2. Потреби – це:

а) те, що викликає дискомфорт внутрішнього стану людини, впливає на її поведінку і мислення, є достатньо загальним для різних людей, але в той же час має певний індивідуальний прояв у кожній людині

- б) те, що викликає певні дії людини
- в) це певні важелі впливу, які викликають дії відповідних мотивів
- г) це те, що людина вважає для себе цінним, тобто набагато більше ніж просто гроші

3. Стимули – це:

а) те, що викликає дискомфорт внутрішнього стану людини, впливає на її поведінку і мислення, є достатньо загальним для різних людей, але в той же час має певний індивідуальний прояв у кожній людині

- б) те, що викликає певні дії людини
- в) це певні важелі впливу, які викликають дії відповідних мотивів
- г) це те, що людина вважає для себе цінним, тобто набагато більше ніж просто гроші

4. Винагорода – це:

а) те, що викликає дискомфорт внутрішнього стану людини, впливає на її

поведінку і мислення, є достатньо загальним для різних людей, але в той же час має певний індивідуальний прояв у кожної людини

- б) те, що викликає певні дії людини
- в) це певні важелі впливу, які викликають дії відповідних мотивів
- г) це те, що людина вважає для себе цінним, тобто набагато більше ніж

просто гроші

5. До первинних теорій мотивації належить:

- а) теорія "X-Y-Z"
- б) теорія потреб А. Маслоу
- в) теорія придбаних потреб Д. МакКлелланда
- г) теорія двох факторів Ф. Герцберга

6. Мотивація – це процес:

- а) об'єднання працівників у виробничому процесі
- б) винагорода працівників
- в) спонукання працівників до діяльності
- г) радоволення потреб працівників

7. Менеджер – це:

а) керівник або управляючий, який має спеціальну освіту, займає постійну посаду та має повноваження в галузі прийняття рішень по конкретних видах діяльності організації в ринкових умовах

б) людина, яка виконує керуючі функції організації, несе повну відповідальність за діяльність організації

в) керівник, який аналізує та реалізує всі функції підприємства

г) керівник, який виконує різні операції та процедури на підприємстві

8. Основні функції, які виконує менеджер в організації:

- а) планування, організації, мотивація та контроль
- б) ієрархічну, технічну, професійну, посадову
- в) стратегічне планування, ефективна мотивація, всебічний контроль
- г) за функціональним розподілом та за місцем у системі управління

9. Хто з представників школи поведінкових наук розподілив потреби людини на 3 групи: потреби росту, зв'язків, існування?

- а) К. Альдерфер
- б) Р. Лайкерт
- в) Ф. Герцберг
- г) В. Врум

10. Згідно з теорією А. Маслоу поведінка людини в організації визначається:

- а) її прагненням до влади
- б) її психологічним станом
- в) її найсильнішою потребою
- г) її сподіваннями (очікуванням) винагороди

11. Хто автор "піраміди потреб"?

- а) К. Арджиріс
- б) А. Маслоу
- в) Дуглас Мак-Грегор
- г) Ф. Герцберг

12. Як називав Ф. Герцберг фактори, що підвищували задоволення від праці?

- а) мотиватори
- б) гігієнічні
- в) збуджуючі
- г) задоволення

13. Принципами якої школи є чітка ієрархія влади, формалізація управління, порядок, справедливість, корпоративний дух?

- а) адміністративна школа
- б) школа наукового управління
- в) школа людських відносин
- г) кількісна школа

14. А. Маслоу є представником:

- а) адміністративної школи
- б) школи наукового управління
- в) школи людських відносин
- г) кількісної школи

15. Твердження “людям притаманні самоконтроль і почуття відповідальності, вони можуть відчувати задоволення від виконання роботи” відповідає:

- а) теорії “Х”
- б) теорії “У”
- в) теорії “7-S”
- г) теорії “Z”

16. Автором теорії “Z” є:

- а) П. Друкер
- б) Д. Мак-Грегор
- в) А. Файоль
- г) У. Оучі

17. Теорія Z – це результат ... досвіду.

- а) японського
- б) американського
- в) німецького
- г) англійського

18. Хто є автором роботи “Государ”, у якій при характеристиці діяльності вмілого правителя висунута теза, що політик повинен поєднувати в собі риси лисиці, щоб уникнути розставлених тенет, і лева, щоб перемагати супротивника у відкритому бою?

- а) А. Сміт
- б) Макіавеллі Нікколо
- в) Р. Аркرایт
- г) О. Македонський

19. Згідно з якою теорією мотивації люди суб’єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрат зусиль, а потім співвідносять її з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу?

- а) теорія очікувань

- б) теорія справедливості
 - в) теорія А. Маслоу
 - г) теорія двох факторів Герцберга
20. Хто є автором теорії “X і Y”?
- а) А. Маслоу
 - б) Дуглас Мак-Грегор
 - в) К. Арджиріс
 - г) Ф. Лайкерт

6.4. Практичні завдання

Завдання 1. Визначте 10 найважливіших потреб та мотивів і 10 засобів заохочення та реалізації потреб для таких груп людей (табл. 6.4).

Таблиця 6.4 – Потреби, мотиви та засоби заохочення

Група людей	Потреби і мотиви	Засоби заохочення та реалізації потреб
1	2	3
Студент 2-го курсу ЗВО	1. Забезпечити своє майбутнє 2.	1. Набуття теоретичних знань і практичних навичок 2.
Фінансист, економіст (25 років; освіта – вища економічна, ступінь магістра; високі лідерські якості)	1. Розвиток своїх сил і здібностей 2. 3.	1. Делегування повноважень іншим 2. 3.

Завдання 2. Прочитайте ситуацію нижче та запропонуйте власні шляхи вирішення проблеми.

Олег Володимирович – менеджер відділу збуту у торговельній компанії “Зоря”. Останнім часом у нього з’явилося відчуття, що робота, яку він виконує, не така важлива й значуща для компанії, як робота інших менеджерів. Він вирішив, що керівник не задоволений його роботою й у нього немає в цій компанії перспектив росту. Олег Володимирович задумав шукати нову роботу, незважаючи на те, що зарплата його повністю задовольняла. У зв’язку з цим, в Олега Володимировича знизилася мотивація. Його керівник також бачив, що лояльність (відданість) до компанії в Олега Володимировича практично відсутня, а також не завжди рішення й цілі компанії він сприймає позитивно. Його поведінка на нарадах більше мала деструктивний характер, і він не приховував свій внутрішній протест проти деяких завдань, поставлених перед ним керівництвом, тому що він вважав їх неправильними. В інших менеджерів відділу і лояльність, і мотивація спостерігаються досить високі. Але разом з тим, професійні дані Олега Володимировича вищі, ніж у інших. В нього великий досвід і фахова освіта, а результати роботи за останні 2 роки навіть вищі, ніж в інших менеджерів відділу. Тому керівництво компанії не хотіло б розлучатися з Олегом Володимировичем, але необхідно, щоб він змінив своє ставлення до компанії та до роботи.

Запропонуйте заходи щодо підвищення мотивації та лояльності до компанії, щоб професійні якості Олега Володимировича спрямовувалися на користь розвитку компанії.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ

ТЕМА 7. Теоретичні засади маркетингу

7.1. Методичні поради до вивчення теми

Метою вивчення теми є з'ясування сутті поняття “маркетинг” і передумов його виникнення; освоєння комплексу маркетингу; дослідження типів маркетингу й особливостей концепцій маркетингу.

Об'єктом вивчення теми є маркетинг, концепції маркетингу.

Після закінчення вивчення теми студенти повинні:

знати: зміст поняття “маркетинг”; внутрішні та зовнішні фактори маркетингу;

розуміти: принципи маркетингової діяльності в організації; функціональну роль та призначення маркетингу.

План

1. Передумови виникнення та сутність маркетингу
2. Комплекс елементів маркетингу
3. Принципи та функції маркетингової діяльності
4. Види та концепції маркетингу
5. Внутрішні та зовнішні фактори маркетингу

1. Передумови виникнення та сутність маркетингу

Сучасна Україна стоїть на шляху становлення економічного зростання, тому цілком очевидно є потреба в ґрунтовних дослідженнях тих процесів і явищ, розвиток яких дасть змогу країні зміцнити свою позицію у світовому економічному просторі й стати повноправним суб'єктом світової економіки.

Глобалізація, сервісизація й інформатизація економіки, загострення конкуренції, розвиток комерційної діяльності та її екологізація, зумовлюють потребу удосконалення способів і методів управління СГ. За цих умов, маркетинг як концепція управління СГ, стає відомим завдяки ефективності його застосування в комерційній сфері. Крім того, управлінська концепція маркетингу передбачає орієнтацію економіки на ефективне задоволення споживчого попиту за рахунок розвитку необхідних сервісних послуг.

Маркетинг є одним із головних функцій управління бізнесом та вагомим чинником здійснення ефективної господарської діяльності. Це пов'язано з тим, що його мета полягає у визначенні потреб споживачів й мобілізації ресурсів СГ, необхідних для їх задоволення.

Маркетинг був характерним для всіх товарообмінних операцій, але офіційно його започатковано в США у 1902 році. Тоді він означав

роботу з вивчення та задоволення потреб і запитів споживачів. Широкого застосування маркетинг набув у 30-ті роки ХХ ст. із зростанням попиту серед населення США та Німеччини на основні споживчі товари.

У перші два десятиліття після Другої світової війни в усіх країнах світу гостро відчувалась нестача товарів, відтак маркетинг нікому не був потрібен. В міру задоволення основних потреб, на зміну нестачі товарів прийшов їх надлишок. На початку 60-х років ХХ ст. з'явився інтерес до маркетингу, а комерсанти і спеціалісти по зв'язках з ринком стали відігравати провідну роль у діловому світі. Ключовими передумовами використання маркетингу стали: початок формування глобального ринку, комплексна механізація виробництва, перехід провідних країн світу на ринкові умови господарювання.

Протягом ХХ ст. завдяки зусиллям спеціалістів у сфері маркетингу, поняття “маркетинг” стали розуміти ширше й він пройшов шлях від “реалізації товарів” до “філософії бізнесу”. Але й до нашого часу погляди на маркетинг і тлумачення даної дефініції науковцями є неоднозначними. В 1988 році на Делійському симпозиумі маркетингологів зафіксовано більш як дві тисячі визначень категорії “маркетинг”.

У сучасному тлумачному словнику економіста зазначається, що *маркетинг* (англ. “marketing” від “market” – “ринок”) – це “комплексна система організації виробництва, формування попиту, збуту і продажу товарів, сервісного обслуговування, спрямований на максимальне задоволення потреб населення та одержання прибутку...”.

Таке розуміння маркетингу сформувалося нещодавно, а передувала йому справжня еволюція цього поняття. В 1960 році Американська асоціація маркетингу запропонувала наступне тлумачення: *маркетинг* – організаційна функція і сукупність процесів створення, просування й надання цінностей споживачам, управління взаємовідносинами з ними для вигоди організації та зацікавлених осіб. Однак, дане визначення уможливорює застосування маркетингу лише за ринкових умов господарювання, тоді як маркетинг не завжди був спрямований на формування кон'юнктури ринку.

Відомий європейський науковець Жан-Жак Ламбен, що глибоко займався проблемами маркетингу та менеджменту, визначив маркетинг як “процес систематизованого аналізу потреб з метою розробки нових концепцій продуктів”, тоді як американський маркетинголог Філіп Котлер стверджує, що маркетинг являє собою роботу з ринком для здійснення обміну, мета якого – задовольнити людські потреби і бажання.

Один із провідних світових теоретиків з маркетингу – американський науковець Пітер Друкер, зазначив: “Очевидно, що

потреба в продажі вічна. Але задача маркетингу полягає в тому, щоб її мінімізувати. Ціль маркетингу – досягнення такого рівня знань і розуміння споживачів, що запропоновані Вами товари і послуги, життєво їм необхідні, продають себе самі. В ідеалі результат маркетингу – це готовий до покупки споживач. Все, що залишається зробити, це надати йому відповідні товари чи послуги”.

Таблиця 7.1 – Еволюція розвитку маркетингу у світі

Роки	Події, пов'язані з маркетингом
1	2
1901	У США опубліковано документ, який є першим звітом про проведення маркетингових досліджень – Звіт Промислової комісії з продажів сільськогосподарської продукції. В Іллінойському, Мічиганському та Гарвардському університетах США відкрито навчальні курси з маркетингу.
1902	У. Скотт опублікував роботу “Теорія і практика реклами”.
1905	У Пенсильванському університеті започатковано навчальний курс “Збут продукції”. В університеті штату Огайо вперше розпочато викладання навчального курсу “Розподіл товарів”.
1908	Заснована перша маркетингова фірма з питань маркетингу; формуються перші відділи маркетингу на підприємствах США.
1910	Університет Вісконсина вперше запропонував навчальний курс “Методи маркетингу”.
1910–1015	Вперше згадуються функції маркетингу в наукових роботах з менеджменту Ф. Тейлора та Ф. Гілбрейта.
1917	Р. Батлер опублікував підручник “Методи маркетингу”.
1926	У США створено Національну асоціацію маркетингу і реклами та Американське товариство маркетингу.
1929–1931	Відбувається популяризація маркетингу.
1931	З'явилася концепція бренд-менеджменту.
1934–1936	Видаються перші журнали з маркетингу: 1934 р. – “American Marketing Journal”, 1935 р. – “National Marketing Review”, 1936 р. – “Journal of Marketing”.
1940	У книзі “Маркетинг” Ф. Сурфейс, Р. Александер, Р. Елдер та Р. Олдерсон виклали систематизований маркетинговий підхід до управління підприємством.
1950	Опубліковано монографію Р. Кокса і Р. Олдерсона “Теорія маркетингу”.
1950–1960	Виникають міжнародні маркетингові організації, такі як: Європейське об'єднання досліджень маркетингу і суспільної думки, Європейська академія маркетингу.
1973	Американське об'єднання маркетингу перейменована Американську асоціацію маркетингу.
1977	У Цюріхському університеті відкрито першу кафедру маркетингу в Європі.
1988	Курс з маркетингу вводиться в ряді економічних ВУЗів.
з 1990-х рр.	Відбувається активний прорив маркетингу в усіх сферах людської діяльності.

Маркетинг як вид людської діяльності виник на початку ХХ ст., а тому на сьогодні має досить багату історію (табл. 7.1). Маркетингові ідеї розвивались під впливом еволюції наукового та економічного життя, а тому в наш час маркетинг являє собою не що інше як перенесення в сферу виробництва і збуту пануючих у ХХ ст. наукових економічних поглядів, ідей, концепцій.

Розвиток ринкових відносин в Україні призвів до того, що маркетинг став невід'ємною складовою забезпечення успішності ведення бізнесу. Однак, сильний вплив низки зовнішніх та внутрішніх чинників на СГ значно ускладнив та уповільнив сприйняття їх керівниками й персоналом маркетингу, призвів до нерозуміння його завдань і цілей.

2. Комплекс елементів маркетингу

Найважливішими елементами маркетингу є так звані “4Р”: “product” (продукт), “price” (ціна), “place” (місце), “promotion” (просування). Ці 4 елементи у сукупності створюють комплекс маркетингу, який розробляється маркетингологами для конкретної ринкової ситуації.

1. Продукт (якість, властивості, асортимент, упаковка, форма). Всі перераховані характеристики товару надто важливі як засоби отримання певних благ та задоволення певних потреб покупців. Кожний продукт наділений певними властивостями, що становлять певний інтерес для споживача: дизайн, довговічність, надійність, тобто продукт наділений певною якістю.

Під якістю розуміють весь набір властивостей продукту, за якими споживач робить висновки про його переваги чи недоліки порівняно з товарами конкурентів. Часто інструментом впливу на споживача, який сприяє продажу товару на ринку, стає асортимент. Говорячи про асортимент, розрізняють широту (кількість найменувань товару) та його глибину (кількість видів виробів на одне найменування продукції). Сьогодні на ринку перемагає не той, хто завойовує нових споживачів, а той, хто зуміє утримати старих. Тому на перший план у конкурентній боротьбі виходить сервіс, який поділяють на сервіс до продажу та після продажу. Основними елементами сервісного обслуговування є:

- інструктаж та рекомендації до та після продажу товару;
- установлення товару;
- забезпечення комплектуючими деталями;
- технічне обслуговування товару;
- підготовка торговельного персоналу;
- робота зі скаргами покупців;
- гарантійне обслуговування товару.

2. Ціна (знижки, націнки, строки платежів). Визначення ціни –

важлива задача комплексу маркетингу. З одного боку, вона повинна бути такою, щоб її зміг заплатити потенційний покупець, а з іншого – вона повинна забезпечити отримання максимального прибутку СГ.

Основними чинниками, під впливом яких формується ціна, є такі:

- собівартість виробництва продукції;
- виняткові якості, відмінні особливості товару, що приваблюють покупця;
- ситуація на ринку, де аналогічний товар пропонують конкуренти.

Для спонукання здійснення покупцем покупки виробники та продавці товару вдаються до цілої низки бонусів та знижок. У світовій практиці нараховують близько 20 видів різноманітних знижок. Бонусна знижка надається покупцю за кількість, обсяг або серійність покупки.

3. Доставка товару. Головним змістом цього елементу маркетингу є вибір оптимальної схеми доставки товарів від виробника до споживача. Існують прямий, побічний і комбінований методи доставки товарів до споживача. **Прямий**, коли виробник товару самостійно через власну торговельну мережу реалізує продукцію кінцевим споживачам. **Побічний** – збут продукції СГ здійснюється через незалежних торговельних посередників (збутових агентів, оптову, роздрібну торгівлю, дистриб'юторів). **Комбінований** – збут продукції через власну торговельну мережу та незалежних посередників з власним капіталом (вертикальний канал розподілу товарів).

4. Просування товару передбачає ефективні контакти з продавцями – посередниками товару виробника. **Просування товару** – це будь-яка форма повідомлення, використовувана СГ виробником товару для інформації, переконування чи нагадування споживачам про товари, ідеї, послуги, громадську діяльність, вплив на суспільство. Формами просування є: створення позитивного іміджу СГ та його продукції; проведення виставок, ярмарків, надання торговельних знижок, торгівля в кредит тощо; проведення рекламної компанії; персональний продаж.

Отже, для планування маркетингової діяльності СГ необхідно в комплексі враховувати всі елементи маркетингу з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку.

3. Принципи та функції маркетингової діяльності

Маркетинг як сучасна філософія бізнесу базується на чотирьох основних принципах.

1. *Орієнтація на споживачів і гнучке реагування виробництва і збуту на зміни попиту.* СГ має виготовляти те, що потрібно споживачам, а не навпаки, продавати те, що можна виготовити. Цей принцип образно висловив дослідник Морадель Маудсіта. За його

словами, споживач – король, а ми – його вірні піддані, і наше завдання полягає в тому, щоб з повагою і якомога більшими для короля зручностями допомогти йому зробити вибір.

2. *Сегментування ринку* передбачає виявлення конкретної групи споживачів (сегмента ринку), на задоволення потреб якої через товари та послуги слід зорієнтувати діяльність СГ.

3. *Принцип глибокого дослідження ринку* включає визначення місткості ринку, споживчих якостей товарів, підходів до ціноутворення, ефективних каналів збуту, методів стимулювання продажу тощо. Врахування результатів таких досліджень у діяльності СГ обумовлює комерційний успіх його товару на ринку.

4. *Націленість маркетингу* – це достроковий результат, що забезпечується інноваціями виробничої та збутової діяльності, а саме: створення нових товарів, технологій, вдосконалення форм та методів виходу на нові ринки, стимулювання збуту, каналів товароруку.

При розробці планів маркетингової діяльності СГ маркетингологи повинні постійно використовувати наведені вище принципи, вносити корективи та зміни до стратегії та тактики маркетингової діяльності СГ.

Функції маркетингу:

1. *Комплексне дослідження ринку передбачає пошук відповідей на такі запитання:*

- На яких ринках слід працювати?
- Яка місткість цих ринків, кон'юнктура?
- Яка конкурентоспроможність товарів?
- Як необхідно змінити асортимент, щоб збільшити збут?
- В яких нових товарах відчуває потребу ринок, яка їх ринкова та виробнича характеристика?
- Хто конкретно є споживачем товару?
- Хто є основними конкурентами?

2. *Розробка стратегії маркетингу.* На основі проведених маркетингових досліджень розробляється стратегія маркетингу – план реалізації поставлених цілей. Стратегія базується на аналізі стану СГ, оцінці ринків і передбачає розробку заходів товарної, цінової, збутової політики.

3. *Товарна політика* СГ включає визначення споживчих характеристик товару та його позиціонування на ринку, розробку асортименту та засобів маркетингової підтримки на різних етапах життєвого циклу.

4. *Цінова політика* є складовою конкурентоспроможності товару, кінцева мета якої – визначити цінову стратегію, конкретну ціну, яка забезпечить максимальний прибуток за мінімальних витрат

виробництва. Згідно з цілями ціноутворення, маркетинговій службі необхідно вибрати з цінкових стратегій найефективнішу, тобто стратегію єдиних чи диференційних цін, стратегію високих чи низьких цін, стратегію стабільних чи нестабільних і т. ін.

5. *Збутова політика* передбачає вибір методів збуту – прямий (безпосередньо самим СГ) або побічний (через торгових посередників, якими можуть бути оптові та роздрібні торговці, дилери, дистриб'ютори, агенти тощо).

6. *Просування товарів* на ринку здійснюється за допомогою реклами, персонального продажу, стимулювання збуту через продавців та посередників. Стимулювання збуту як ефективний вид просування товарів включає заходи стосовно покупців, продавців та посередників: різноманітні пільги та форми заохочення (знижки, конкурси, лотереї, кредити, подарунки).

7. *Організація та контроль маркетингової діяльності* передбачає створення спеціальних підрозділів маркетингової служби за функціями діяльності, продуктовими принципами, регіонами чи групами споживачів. Контроль маркетингової діяльності включає контроль за реалізацією та аналізом можливостей збуту, контроль прибутковості та аналіз маркетингових витрат, ревізію маркетингу.

4. Види та концепції маркетингу

Відповідно до характеру попиту на товар виділяють декілька видів маркетингу. Кожен з видів маркетингу передбачає конкретну програму, спрямовану на досягнення певної маркетингової цілі.

1. *Конверсійний маркетинг* пов'язаний з наявністю негативного попиту на товари та послуги, тобто такої ситуації, коли на значній частині потенційного ринку вони не знаходять свого покупця. Причини такої ситуації зумовлені:

- певними традиціями споживачів або існуванням на ринку заміників цього товару;
- покупці надають перевагу імпортним виробам;
- невисока якість товару;
- аналіз причин виникнення негативного попиту;
- збільшення асортименту чи зміна якості товару;
- зниження ціни;
- пошук нових форм просування товару.

2. *Стимулюючий маркетинг* пов'язаний з відсутністю попиту, тобто це стан, за якого ринок не виявляє інтересу до конкретного товару. Причини такої ситуації:

- відомі товари сприймаються як такі, що втратили свою цінність

(речі, які вийшли з моди, порожні пляшки);

- відомі товари сприймаються як такі, що мають цінність, але не на цьому ринку (зимовий одяг у місцевості, де не буває зими);

- коли ринок не підготовлений до появи нових товарів. Завдання маркетингу:

- ознайомлення споживачів з можливостями товару;

- оптимальне розміщення товару на різних ринках;

- поширення інформації про товар на ринках, де його немає.

3. *Розвиваючий маркетинг* пов'язаний з попитом, який формується. Основною метою розвиваючого маркетингу є перетворення потенційного попиту на реальний. Йдеться про створення нових товарів на якісно новому рівні та товарів у нових сферах споживання.

4. *Ремаркетинг* пов'язаний із ситуацією зниження попиту, що може трапитися з будь-яким товаром і в будь-який період. Коли попит на товар знизився порівняно з попереднім періодом, то у майбутньому він може знизитись ще більше, якщо не вжити відповідних заходів. Цього можна досягти за допомогою реклами невідомих або маловідомих споживачеві властивостей товару, поліпшенням якості та сервісу. Отже, ремаркетинг – це пошук нових можливостей для погодження пропозиції товарів і послуг з їхніми потенційними ринками.

5. *Синхромаркетинг* пов'язаний з хитким попитом. Це такий стан, за якого структура попиту характеризується сезонними чи іншими коливаннями, що не збігаються в часі зі структурою пропозиції товарів. Наприклад, курортні місцевості мають різко виражені сезонні навантаження, кінотеатри та музеї більше відвідують у вихідні дні, ніж у будні. Завдання синхромаркетингу полягає у тому, щоб змінити рівень попиту. Досягти цього можна за допомогою сезонного продажу товару, використання рекламно-пропагандистської діяльності (наприклад, для продовження туристичного сезону),

6. *Підтримуючий маркетинг* пов'язаний з найідеальнішою ситуацією, наявністю задоволеного попиту.

На ринку можуть з'явитися аналогічні товари інших СТ, тому підтримуючий маркетинг вимагає постійної уваги до тих факторів, які можуть змінити рівень попиту, та вирішити низку тактичних питань: проведення політики цін (зниження ціни); підтримання необхідного обсягу продажу; здійснення контролю за витратами.

7. *Демаркетинг* застосовують у ситуації, коли попит на товар значно перевищує пропозицію. У такій ситуації завдання маркетингу полягає у зменшенні надмірного попиту шляхом підвищення цін або вживання заходів із перенесення попиту з одного товару на інший.

8. *Протидіючий маркетинг* пов'язаний зі шкідливістю товару з

погляду добробуту, життя споживача, суспільства. Класичним прикладом є алкогольні напої, тютюнові вироби, токсичні медикаменти, продукти з великою кількістю нітратів, т.з. екологічно брудні продукти.

Метою такого маркетингу є ліквідація чи значне обмеження попиту шляхом заборони реклами цих товарів, подання товару як небажаного і шкідливого. Маркетологи в своїй практичній діяльності часто використовують інші підходи в класифікації видів маркетингу. Розрізняють маркетинг організацій, маркетинг особистості, масовий маркетинг, віртуальний маркетинг, некомерційний маркетинг.

Маркетинг організацій – вид діяльності, спрямований на створення та підтримання позитивного іміджу СГ.

Маркетинг особистості – вид діяльності для створення іміджу особистості. Для зміни ставлення громадськості до себе персональний маркетинг використовують політичні діячі, актори, спортсмени.

Масовий маркетинг характеризується масовим виробництвом одного виробу, призначеного для всіх покупців у різних сегментах ринку.

Віртуальний маркетинг – система знань про пропозицію, місце товару на ринку на основі інформаційних технологій.

Некомерційний маркетинг – діяльність, спрямована на створення та підтримку позитивної думки та іміджу в окремих груп населення про діяльність СГ, їх професійну активність. До некомерційних СГ відносять ті організації, які мають суспільне значення та користь, наприклад школи, музеї, збройні сили, Червоний Хрест, різні фонди.

Управління маркетингом пройшло складний шлях розвитку з часу свого виникнення. За цей час світова наука і практика обґрунтували декілька основних концепцій маркетингу в залежності від виробництва і попиту на товари, що визначаються, в основному, станом та взаємодією в ринковому просторі трьох сторін: виробника (продавця), споживача (покупця), держави (влади).

В економічній літературі домінує думка про існування п'яти етапів розвитку маркетингу і п'яти його концепцій. Першим таку гіпотезу висунув Ф. Котлер. На початку своїх маркетингових досліджень він виділяв наступні концепції: удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу та соціально-етичного маркетингу.

Понад століття маркетинг є головним у господарській діяльності. За цей час він пройшов декілька етапів розвитку. В 1860–1920 рр. центральне місце належало *виробництву товарів*, а маркетинг розглядався лише як служба, що підтримувала його й створювала попит на товари. У 1920–1930 рр. було зроблено акцент на *управлінні*

товаром – його удосконалення і створення затребуваних покупцями експлуатаційних характеристик.

У період з 1930 р. по 1950 р. відбулися кардинальні зміни в світовій економіці: пропозиція почала перевищувати попит (**з'явився ринок споживача**), загострилася конкуренція. Це зумовило необхідність посилення збутової політики СГ, інтенсивного просування товарів, створення нових товарних потоків задля перетворення інертного споживача на активного покупця.

Суть маркетингу, в цей час, полягала в продажі товарів, незважаючи на потреби споживачів. Ринок мав масовий характер – вироблялася велика кількість товарів з метою досягнення мінімальних витрат на одиницю продукції. Маркетинг цього періоду носить назву 1.0 (**епоха товароцентризму**). В цей час маркетинг – це вміння продавати товар, переконувати і, навіть, обманювати.

Період 1950-1980 рр. характеризується економічним спадом та низьким попитом, що зумовило виникнення **маркетингової концепції**. На зміну товарно-орієнтованої філософії (“вироби і продай”) в основу діяльності СГ ставиться покупець (“зрозумій і відреагуй”). Для стимулювання попиту, СГ переходять від управління товаром до “управління споживачем”. Поява маркетингової концепції ознаменувала народження маркетингу 2.0 – епохи клієнтоцентризму. В гонитві за прибутками маркетологи вдаються до маніпулювання цінами, заманювання обіцянками і красивою упаковкою.

З 1980-х рр. маркетинг став “функцією бізнесу” і з'явилися нові можливості змінити підхід до маркетингу. Ф. Котлер і К. Келлер вважали таким підходом **концепцію холістичного маркетингу**, в якому робиться спроба збалансувати різні сторони маркетингу СГ за допомогою таких елементів як:

1. **Соціально відповідальний (соціально-етичний маркетинг)** – це розуміння етичного, екологічного, правового та соціального контексту маркетингових заходів і програм. Соціальна відповідальність вимагає від суб'єктів ринкових відносин уваги до їх ролі в забезпеченні добробуту суспільства.

Причинами виникнення соціально-етичного маркетингу є: суперечність між поточними бажаннями і довгостроковими інтересами споживачів, погіршення довкілля, посилення проблем голоду та бідності, підвищення ролі інформатизації суспільства, зниження рівня якості соціальних послуг.

Концепція соціально-відповідального маркетингу націлює СГ на визначення потреб цільових ринків та їх задоволення ефективними способами. Чинниками успіху концепції соціально-етичного

маркетингу є: відмова від продажу товарів, що шкодять споживачам; задоволення потреб клієнтів; застосування екологічних технологій у виробництві; дотримання соціально-етичних принципів у прийнятті рішень. У діяльності СГ соціально-етичний маркетинг проявляється при відмові від продажу проблемних товарів, дотримання вимог стандартизації і сертифікації товарів. СГ взаємодіють з покупцями безпосередньо, вивчають їх потреби та інтереси й повинні впливати на виробників товарів з метою розширення асортименту.

Важливим завданням організацій є розробка, просування і збут товарів, створених для підвищення якості життя людей. Тому, особлива увага має належати екологічній складовій холистичного маркетингу. Дотримання засад екологічного маркетингу дозволяє спрямувати діяльність організацій на задоволення екологічно-орієнтованого попиту покупців, що, в цілому, вирішує проблеми людства і ставить споживачів у центр маркетингової політики.

2. *Внутрішній маркетинг* забезпечує сприйняття маркетингових принципів усім персоналом організацій, а особливо його керівництвом. Внутрішній маркетинг охоплює прийняття і навчання працівників, стимулювання їх до якісного обслуговування клієнтів, створення колективу одностайних. Ця складова холистичного маркетингу являє собою дворівневу систему. Перший її рівень втілює в життя маркетингові функції і представлений службами збуту, реклами, обслуговування покупців і маркетингових досліджень, пов'язаних між собою. Другий рівень передбачає прийняття маркетингових рішень іншими відділами організацій, бо маркетинг – це його орієнтація і він повинен бути в усіх структурних підрозділах.

3. *Інтегрований маркетинг* заснований на двох принципах: по-перше, для просування товарів використовуються різні маркетингові заходи, по-друге, всі вони координуються для максимізації їх ефекту синергії. Тобто, розробка і здійснення певного маркетингового заходу проводиться з урахуванням маркетингової діяльності СГ, а тому на ньому має бути інтегрована система управління збутом, ресурсами та партнерськими мережами.

4. *Маркетинг взаємодії (партнерських відносин)* – це діяльність, спрямована на побудову довгострокових взаємовигідних стосунків з ринковими партнерами організацій. Формування довірливих і вигідних відносин між двома рівноправними людьми – ось суть маркетингу відносин. Він буде відносини, де споживач демонструє лояльність: обслуговується в одного постачальника, дає йому поради і поширює позитивні відгуки про нього. Головна мета, яку переслідує маркетинг взаємовідносин – формування маркетингової партнерської мережі.

Умовами реалізації цієї концепції є диференціація потреб споживачів, використання СГ ефективної системи комунікацій і створення позитивного іміджу. Організації безпосередньо взаємодіють з покупцями, тому вони свою діяльність повинні орієнтувати на результат, який прагнуть отримати споживачі.

Дослідження концепцій маркетингу свідчить про те, що їх еволюція і розвиток процесу управління маркетингом відбуваються разом із становленням ринкових відносин. Науковці ж по-різному вирішують дане питання. Так, ґрунтовними є дослідження Л. Мельниченко щодо етапів управління маркетингом, заснованих на оцінці різних управлінських концепцій маркетингу:

- “донауковий”, інтуїтивний етап формування маркетингового інструментарію (кінець ХІХ – початок ХХ ст.);
- етап формування і розвитку концепцій управління маркетингом (з початку і до середини ХХ ст.);
- етап формування і розвитку концепцій маркетингового управління суб’єктом (50-ті рр. ХХ ст. – початок ХХІ ст.).

Розглянутий підхід до еволюції управлінських концепцій маркетингу, має право на існування (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Управлінські концепції маркетингу II-ї полов. ХХ ст.

Назва концепції	Основна ідея концепції
1	2
1. Концепція маркетингу (П. Друкер)	Досягнення СГ цілей в результаті визначення потреб цільових ринків й ефективного задоволення інтересів споживачів. Дана концепція заснована на 4-х складових: цільовому ринку, споживчих потребах, інтегрованому маркетингу і рентабельності.
2. Концепція освіченого маркетингу (Ф. Котлер)	Маркетинг підтримує оптимальне функціонування системи збуту продукції в довгостроковій перспективі й базується на наступних принципах: маркетинг, орієнтований на споживача; інноваційний маркетинг; маркетинг ціннісних переваг товару; маркетинг з усвідомленням своєї місії; соціально-етичний маркетинг.
3. Концепція конкурентної раціональності (П. Діксон)	Мета СГ – отримання прибутку для задоволення власних інтересів, інтересів персоналу та акціонерів за допомогою виробництва товарів, які бажають придбати покупці. Конкурентоспроможність є основною рушійною силою концепції маркетингу.
4. Концепція стратегічного маркетингу (Ж.-Ж. Ламбен)	Виділення стратегічного і операційного маркетингу. Стратегічний маркетинг – це систематичний аналіз потреб ринку для розробки товарів з особливими властивостями, призначених для певних груп покупців, що забезпечить стійку конкурентну перевагу СГ. Операційний маркетинг – це організація збуту і продажу для інформування потенційних покупців та демонстрації особливих характеристик товарів при зниженні витрат на пошук покупців.

Однак, сьогодні світ переживає період швидких, динамічних, але,

водночас, болісних змін (ріст бідності та безробіття) з якими світ бореться за допомогою спеціальних програм для відновлення економічного зростання. Чимало країн Західної Європи зараз переживає період низьких темпів зростання, тоді як центр економічної могутності переміщується в країни Сходу. Для останніх характерним стає перехід від механічного до цифрового світу, що має неабиякий вплив на поведінку як виробників, так і споживачів.

Всі ці події змінюють поведінку клієнтів, що вимагає переосмислення маркетингу. За останнє століття він пройшов шлях від продукту до споживача. Але, зараз маркетинг знову змінюється, що змушує СГ розширювати сферу інтересів: спочатку їх цікавили товари, згодом – споживачі, а тепер – людина та проблеми її існування. Все це зумовило появу нових управлінських концепцій маркетингу: маркетингу 3.0 й інтрамаркетингу.

Кінець 1990-х рр. став знаковим для багатьох країн світу, адже розпочалося повсюдне використання персональних комп'ютерів, а поширення мережі Інтернет стало додатковим інструментом маркетингової політики. Ці події змусили маркетологів розширити існуючі концепції маркетингу. Основоположниками нових концепцій стали: Стівен Кові, Філіп Котлер, Хермаван Картаджайя, Айвен Сетіаван. Вони обґрунтували потребу переосмислення маркетингу і перехід до маркетингу, в центрі якого – людина, її цінності та душа.

Ці перетворення стали початком епохи маркетингу 3.0 (табл. 7.3). Споживачі бажають задоволення не лише своїх фізіологічних потреб, а вимагають уваги до їх глибинних бажань, потреб людської душі. Так вони намагаються зробити свою країну і світ в цілому, більш ідеальним місцем для життя.

Таблиця 7.3 – Порівняльна характеристика маркетингу 1.0, 2.0 і 3.0

Характеристика	Маркетинг 1.0	Маркетинг 2.0	Маркетинг 3.0
1	2	3	4
1. Мета	Продавати товари	Задовольняти потреби споживачів	Зробити світ кращим
2. Передумови	Промислова революція	Інформаційні технології	Інноваційні технології
3. Погляд на ринок	Масові споживачі з фізіологічними потребами	Поінформовані споживачі з думками й емоціями	Розумні людські істоти з емоціями та душею
4. Головна концепція	Розробка товарів	Диференціація	Цінності
5. Взаємодія зі споживачами	“Один з багатьма”	“Один на один”	“Співпраця багатьох з багатьма”
6. Управління	Товаром	Споживачем	Людиною та її проблемами

Маркетинг 3.0 піднімає управлінську концепцію маркетингу на рівень людських цінностей і заснований на розумінні того, що споживачі – це всебічно розвинені людські істоти, тому їх запити заслуговують на особливу увагу. Для розуміння сутності концепції маркетингу 3.0, автори всебічно досліджують її чинники: технологію, парадокси глобалізації й творче суспільство. Ф. Котлер, Х. Картаджайя і А. Сетіаван вважають, що саме під дією цих трьох сил споживачі змінилися, стали більш духовними й відкритими для співпраці.

Пріоритетне місце в зовнішньому середовищі СГ належить технології. Вона сприяє швидкому й широкому поширенню інформації, ідей і думок. Технологія є причиною появи маркетингу 3.0, а її розвиток має істотний вплив на політичну, правову, економічну, соціальну і культурну ситуацію, породжуючи, тим самим, парадокси глобалізації.

В епоху панування маркетингу 3.0, щоб відповідати сподіванням клієнтів, СГ змушені ставитися до них як до особистостей. С. Кові стверджує, що людина складається з чотирьох компонентів: фізичного тіла; розуму, здатного мислити; серця, яке відчуває емоції та духу як філософського центру. Головне ж завдання маркетологів полягає в розумінні тривог і бажань споживачів. У маркетингу 3.0 звернення до споживачів розпочалося з апеляції до розуму, а конкурентна боротьба відбувається в їх свідомості. З часом впливати на розум споживачів стало недостатньо, слід достукатися до їх сердець.

Другим чинником, що формує маркетинг 3.0, є глобалізація, породжена технологічним розвитком. Інформаційні технології зробили можливим обмін інформацією між країнами, СГ й окремими людьми в усьому світі. Глобалізація проникає в усі куточки світу, створюючи взаємозалежну економіку.

Третьою силою, що сприяє поширенню маркетингу 3.0 є розвиток творчого суспільства – людей творчих професій. Їх менше, ніж представників робочих професій, але саме вони нерідко займають у суспільстві домінуюче становище. Стиль життя й переконання творчих людей часто впливають на все суспільство, а думки про парадокси глобалізації і соціальні проблеми формують погляди інших.

Особливість розвиненого суспільства полягає в тому, що люди прагнуть до самовдосконалення, вони емоційні й відкриті для співпраці. Творчі люди все частіше відмовляються від низки матеріальних благ на користь самореалізації і переконані, що духовна потреба є найсильнішим мотивом для людини, бо сприяє прояву та розвитку її творчих здібностей.

Ера маркетингу 3.0 – це час, коли маркетингова практика піддається впливу змін у поведінці споживачів. Технології зумовлюють

глобалізацію суспільного життя, внаслідок чого виникають культурні парадокси і, в той же час, сприяють розвитку творчого ринку, більш духовного у своєму баченні світу. Сьогодні концепція маркетингу 3.0 є найбільш правильним підходом до споживачів, які відчувають сильний вплив соціальних, економічних і екологічних змін. СГ, що застосовують маркетинг 3.0, пропонують вирішення цих проблем і дають надію, торкаючись глибинних струн душі кожного споживача. В цій концепції вагоме місце належить управлінській складовій, а орієнтована вона на задоволення потреб відмінними від конкурентів способами.

Поряд із концепцією маркетингу 3.0 виникла й швидко поширюється інша концепція – інтрамаркетинг. Р. Уфінцев розуміє *інтрамаркетинг* (з грец. “інтра” – “всередині”), як практику маркетингу зсередини, засновану на цілісному погляді на речі. За цією концепцією, успіх організацій залежить не лише від ефективної реклами, інноваційності товару чи досконалого управління бізнесом, адже успіх – це цілісний стан і особлива атмосфера, яка проявляється в усіх його ланках.

Цілісний погляд на СГ та ринок зумовив появу трьох моделей, що можуть бути орієнтиром при вирішенні певного кола завдань маркетингу. *Модель детермінант* дозволяє описати систему “підприємство-ринок” як область зон стабільності, розділених динамічними, але вузькими межами нестійкості. Те, що відбувається на нестійких межах зон стабільності, впливає на стан суміжних зон. Об’єкти і процеси у вузьких зонах нестабільності – це детермінанти, і втручання в них впливає на стан системи “СГ-ринок”.

Друга модель інтрамаркетингу – *модель аморфних каналів зв’язку*, що пов’язує всі ланки системи “СГ-ринок” двома типами каналів руху інформації. Перший тип – це явні канали зв’язку, організовані й контрольовані учасниками системи “СГ-ринок”. Але, існують ще неявні, аморфні канали зв’язку, які залишаються поза контролем (невербальна поведінка людей) і не залежать від фізичного носія.

При використанні СГ третьої моделі – *моделі перехресної проєкції*, деякі дії, що відбуваються всередині СГ відображають те, що відбувається на ринку. Це дозволяє зробити висновок про стан ринку лише за оцінкою того, що відбувається всередині СГ. Те ж, що відбувається всередині нього позначається на ринку, а тому вони перехресно відображають один одного. Це найбільш парадоксальна ідея інтрамаркетингу.

Основа інтрамаркетингу – це цілісне мислення, яке не залежить від описів і міркувань, воно створює моделі під конкретну ситуацію. Завдання інтрамаркетингу полягає в тому, щоб вказати межі практичного застосування концепцій маркетингу і заповнити прогалини

між ними. Інтрамаркетинг існує лише декілька років, але в практиці діяльності СГ він забезпечує такі позитивні результати як: високі темпи розвитку в умовах конкуренції; формування сприятливої репутації й іміджу СГ у ділових колах; досягнення високого ступеня лояльності клієнтів; створення умов для швидкого вирішення стратегічних питань.

Перевагою інтрамаркетингу є те, що його застосування дає змогу отримати чітку картину, яка зв'язує воедино стратегію розвитку, ринкову ситуацію і маркетинг. Інтрамаркетинг дозволяє обґрунтувати прийняття рішень в складних ситуаціях, навчає початківців способу мислення для успішної практики. Базуючись на закономірностях психологічного поля, інтрамаркетинг дозволяє зрозуміти, що відбувається у свідомості споживачів і створює умови для збільшення інтелектуальної продуктивності, стимулюючи творче мислення.

Спільним в інноваційних управлінських концепціях маркетингу є людина, її мислення і поведінка, орієнтація на знання принципів сприйняття людей, їх психології та цінностей. Розглянуті управлінські концепції маркетингу не спростовують і не відкидають традиційних концепцій, вони лише допомагають побачити межі їх практичної цінності та налагодити тісні зв'язки між ними.

Чимало країн Західної Європи зараз переживає період низьких темпів зростання, тоді як центр економічної могутності переміщується в країни Сходу. Для останніх характерним стає перехід від механічного до цифрового світу, що має неабиякий вплив на поведінку як виробників, так і споживачів.

5. Внутрішні та зовнішні фактори маркетингу

На маркетингову діяльність СГ впливають найрізноманітніші фактори, які класифікуються на контрольовані (внутрішні) і неконтрольовані (зовнішні). До контрольованих належать ті, до яких безпосередньо причетний СГ, це власне його організаційні структури, фінансові, виробничі, економічні служби, підрозділи матеріально-технічного постачання, збуту, реклами і т. ін..

До неконтрольованих (зовнішніх) факторів, які впливають на маркетингову діяльність СГ, відносять сім факторів: політичні, соціальні, економічні, міжнародні, технологічні, ринкові, конкурентні.

1. Політична система, правове регулювання постійно впливають на діяльність СГ. Регулювання діяльності СГ потрібне для того, щоб стримувати прагнення підприємців нейтралізувати здорову конкуренцію, захистити споживачів. Зміни, які вносить держава в чинне законодавство, пов'язані з рішеннями про: товари; конкурентні взаємини; канали розподілу; рекламу. Об'єднання споживачів,

екологічні комітети все активніше впливають на діяльність СГ, вимагаючи закриття тих СГ, діяльність яких зачіпає інтереси населення.

2. Соціально-культурне середовище. Суспільство представлене різними групами людей, що мають різні культурні, релігійні, традиційні характеристики. Звідси різне ставлення до діяльності СГ, їх продукції та послуг.

8. Економічні фактори. Такі фактори, як темпи зростання чи спаду економіки, рівень інфляції, рівень зайнятості населення, затрати на виробництво, повинні постійно оцінюватись та враховуватись СГ у його діяльності.

4. Міжнародні фактори. Більшість великих та малих СГ діють на міжнародному ринку. Певні загрози нормальній діяльності СГ або, навпаки, нові можливості, можуть виникнути через зміну валютного курсу та політичних рішень у країнах, що виступають у ролі інвесторів, чи країн, які експортують сировину.

5. Технологічні фактори. Рівень НТП створює можливості для виготовлення нової продукції, сучасних технологій, телекомунікацій, доведення продукту до споживача та післяпродажного обслуговування.

6. Ринкові фактори. До факторів ринкового зовнішнього середовища відносять демографічні умови, життєві цикли різних товарів та послуг, легкість проникнення на ринок, розподіл прибутків та рівень конкуренції в галузі.

7. Фактори конкуренції. Під конкуренцією розуміють умови, що домінують на ринку, де конкурують контрагенти (продавці між собою, продавці та покупці, покупці між собою), що прагнуть збільшити свій прибуток за рахунок один одного

Аналіз зовнішніх факторів показує, що найбільші можливості цього СГ забезпечуються технологічними факторами, а найбільша загроза – в конкуренції з боку СГ та іноземних фірм.

7.2. Питання для самопідготовки

1. Розкрити сутність маркетингу, історію його виникнення та розвитку
2. Сформулювати і коротко розкрити функції маркетингу
3. Дати загальну характеристику послуг: поняття, особливості
4. Розкрити основні елементи маркетингу
5. Охарактеризувати виробничу концепцію маркетингу (концепцію масового виробництва), фактори успіху та ризику
6. Охарактеризувати сутність товарної концепції маркетингу фактори успіху та ризику
7. Розкрити класичну концепцію маркетингу, фактори успіху та ризику
8. Розкрити сутність соціально-етичного маркетингу, фактори успіху та ризику
9. Розкрити сутність клієнтоорієнтованої концепції маркетингу

7.3. Тестові завдання для самоконтролю знань

1. *Маркетинг офіційно започатковано в:*

- а) Німеччині у 1905 році
- б) США у 1902 році
- в) Великій Британії у 1900 році
- г) Росії в 1901 році

2. *Визначення поняття “маркетинг”, що розглядає “маркетинг як організаційну функцію і сукупність процесів створення, просування й надання цінностей споживачам, управління взаємовідносинами з ними для вигоди організації та зацікавлених осіб” дано:*

- а) Американською асоціацією маркетингу
- б) Ж.-Ж. Ламбенем
- в) Ф. Котлером
- г) П. Друкером

3. *Національну асоціацію маркетингу створено у:*

- а) США в 1926 році
- б) Франції у 1960 році
- в) Китаї в 1912 році
- г) Греції у 1920 році

4. *Комплекс маркетингу включає наступні складові:*

- а) product (продукт), price (ціна), place (місце), promotion (просування)
- б) product (продукт), price (ціна), place (місце), personnel (персонал)
- в) product (продукт), people (люди), place (місце), promotion (просування)
- г) product (продукт), price (ціна), package (упаковка), promotion (просування)

5. *Виявлення конкретної групи споживачів, на задоволення потреб якої через товари та послуги слід зорієнтувати діяльність підприємства – це принцип:*

- а) націленості маркетингу
- б) глибокого дослідження ринку
- в) сегментування ринку
- г) реагування збуту на зміни попиту

6. *Функція маркетингу, що націлена на виявлення основних конкурентів фірми – це функція:*

- а) комплексного дослідження ринку
- б) розробки стратегії маркетингу
- в) просування товарів
- г) організації маркетингу

7. *Вид маркетингу, пов'язаний з наявністю негативного попиту на товари та послуги називається:*

- а) конверсійним
- б) стимулюючим
- в) підтримуючим
- г) розвиваючим

8. *Вид маркетингу, пов'язаний з відсутністю попиту на товари та послуги називається:*

- а) конверсійним
- б) стимулюючим
- в) підтримуючим
- г) розвиваючим

9. Вид маркетингу, пов'язаний з попитом на товари та послуги, який формується називається:

- а) конверсійним
- б) стимулюючим
- в) підтримуючим
- г) розвиваючим

10. Вид маркетингу, пов'язаний із задоволенням попитом на товари та послуги називається:

- а) конверсійним
- б) стимулюючим
- в) підтримуючим
- г) розвиваючим

11. Вид маркетингу, пов'язаний із ситуацією зниження попиту на товари та послуги називається:

- а) ремаркетинг
- б) синхромаркетинг
- в) демаркетинг
- г) протидіючий маркетинг

12. Вид маркетингу, пов'язаний із ситуацією хиткого попиту на товари та послуги називається:

- а) ремаркетинг
- б) синхромаркетинг
- в) демаркетинг
- г) протидіючий маркетинг

13. Вид маркетингу, пов'язаний із ситуацією, коли попит на товари та послуги значно перевищує пропозицію називається:

- а) ремаркетинг
- б) синхромаркетинг
- в) демаркетинг
- г) протидіючий маркетинг

14. Вид маркетингу, пов'язаний зі шкідливістю товару з погляду добробуту називається:

- а) ремаркетинг
- б) синхромаркетинг
- в) демаркетинг
- г) протидіючий маркетинг

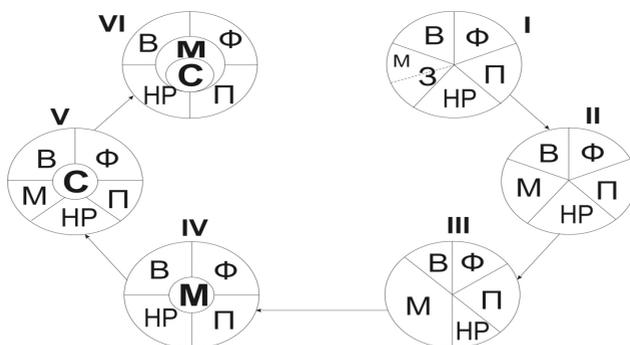
15. Система знань про пропозицію, місце товару на ринку на основі інформаційних технологій – це:

- а) віртуальний маркетинг
- б) некомерційний маркетинг
- в) масовий маркетинг

- г) маркетинг особистості
16. Першою концепцією маркетингу є концепція:
- виробництва товару
 - просування товару
 - збуту товару
 - маркетингу
17. Ринок споживача з'явився у:
- 1860-1920 роках
 - 1920-1930 роках
 - 1930-1950 роках
 - 1950-1970 роках
18. Епоха товароцентризму характерна для періоду:
- 1930-1950 роках
 - 1950-1980 роках
 - 1940-1970 роках
 - 1960-1990 роках
19. Епоха клієнтоцентризму характерна для періоду:
- 1930-1950 роках
 - 1950-1980 роках
 - 1940-1970 роках
 - 1960-1990 роках
20. Автором концепції освіченого маркетингу є:
- Ф. Котлер
 - П. Друкер
 - П. Діксон
 - Ж.-Ж. Ламбен

7.4. Практичні завдання

Завдання 1. Проаналізувати еволюцію поглядів на маркетинг на основі нижче наведеної схеми.



Завдання 2. Видавець планує випуск нової книги. Постійні витрати такого видавництва складають 13 000 грн. Змінні витрати виробництва складаються з

таких пунктів: витрати друку = 100 грн./екз., винагорода автора за кожен проданий примірник книги = 9 % від ціни продажу, торговельні витрати = 14 грн./екз., націнка на загальні витрати = 9 % від ціни продажу.

Визначити обсяг збуту в точці беззбитковості при ціні продажу 48 грн. при ціні 33 грн. Поясніть чому виникає різниця між першим і другим результатом.

Завдання 3. Визначити доцільність збільшення обсягів продажу меблів, виходячи з умов:

- смність сегмента становить $M = 7,6$ млн грн.
- фактичний обсяг збуту товарів у звітному році $Q_1 = 4,2$ млн грн.
- запланований обсяг збуту товарів у наступному році $Q_2 = 54,3$ млн грн.
- ціна продажу меблів у звітному і наступному році не змінюється і становить $C = 54,7$ тис./грн.
- собівартість виробництва і продажу меблів у звітному й наступному роках не змінюється і становить $S = 32,5$ тис./один.
- для досягнення запланованих обсягів збуту в наступному році необхідно витратити на маркетингові заходи $B_2 = 78$ тис. грн., тоді як у звітному році на маркетинг було витрачено лише $B_1 = 35$ тис. грн.

Визначити:

1. Частку ринку, що утримувало підприємство у звітному році (U_1), та частку ринку, яку планується захопити наступного року (U_2).
2. Фактично отриманий балансовий прибуток (Π_1) та очікуваний прибуток у наступному році (Π_2).
3. Зробіть висновок щодо доцільності збільшення частки ринку, враховуючи, що першочерговою метою підприємства є максимізація поточних прибутків.

Завдання 4. Оберіть одну із запропонованих тем та підготуйте доповідь на 2-3 сторінки (формат А5, шрифт 12, одинарний інтервал).

Теми для доповідей

1. Штучний інтелект у сучасному бізнесі: перспективи застосування
2. Автоматизація бізнес-процесів на засадах впровадження CRM-системи
3. Цифрові інструменти у конкурентній боротьбі за лідерство
4. “Бірюзове” управління українських бізнес-структур
5. Управління оранжевими та бірюзовими організаціями: порівняльна характеристика
6. Проблеми впровадження бірюзової моделі управління в організаціях України
7. Порівняльний аналіз управління в “кольорових організаціях”
8. Оцінка іноземного досвіду впровадження “бірюзового” управління в організаціях
9. Принципи, переваги та недоліки організації діяльності підприємств на засадах “бірюзового” управління
10. Особливості маркетингової діяльності бірюзових організацій
11. Перспективи управління організаціями на засадах бірюзової моделі
12. Зміна маркетингу організації в розрізі еволюції поколінь споживачів
13. Еволюція розвитку організацій та зміна стилю їх управління
14. Підходи до управління персоналом у бірюзових організаціях
15. Новітні підходи до управління сучасною організацією
16. Парадигми розвитку організації: еволюційний зріз
17. Цифровізація бізнесу – нові можливості і загрози
18. Практичні підходи компаній до цифрової трансформації
19. Вплив цифрових технологій та штучного інтелекту на ринок праці
20. Професії майбутнього в контексті сучасних мегатенденцій

Завдання 5. Чотири підприємства (“Агат”, “Мрія”, “Перфект”, “Оксамит”), продають листовий чай за однаковими цінами і мають такі дані про витрати на рекламу та частку ринку (табл. 7.4). Визначте ефективність рекламних витрат, що здійснюються кожним підприємством.

Таблиця 7.4 – Вихідні дані по діяльності підприємств

Підприємство	Показник			
	Витрати на рекламу, тис грн	Частка голосу, %	Частка ринку, %	Коефіцієнт ефективності реклами
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Агат</i>	1,7		8,40	
<i>Мрія</i>	2,4		48,60	
<i>Перфект</i>	0,6		7,40	
<i>Оксамит</i>	3,2		35,60	
Всього	7,9	100,00	100,00	X

ТЕМА 8. Маркетингове дослідження ринку

8.1. Методичні поради до вивчення теми

Метою вивчення теми є вивчення завдань маркетингового дослідження ринку; з'ясування суті процесу організації маркетингових досліджень; характеристика маркетингової інформації та її видів; дослідження змісту та особливостей бенчмаркінгу.

Об'єктом вивчення теми є маркетингові дослідження та маркетингова інформація.

Після закінчення вивчення теми студенти повинні:

знати: зміст поняття “маркетингові дослідження” та види маркетингових досліджень; стадії маркетингових досліджень; принципи визначення місткості ринку; методи прогнозування збуту.

розуміти: моделі поведінки споживачів на ринку; зміст маркетингової інформаційної системи; особливості застосування різних видів бенчмаркінгу.

План

1. Суть і завдання маркетингового дослідження ринку
2. Організація маркетингових досліджень
3. Дослідження кон'юнктури ринку і конкурентного середовища
4. Маркетингова інформація та її види
5. Бенчмаркінг у ринкових дослідженнях

1. Суть і завдання маркетингового дослідження ринку

Кожен бізнесмен, комерсант чи підприємець передусім повинен вивчити ринок, застосовуючи низку заходів та систему аналітичних досліджень маркетингової діяльності. Важливою складовою частиною маркетингової діяльності є маркетингові дослідження, як заходи, які треба здійснювати планомірно і постійно, для співставлення очікуваних результатів з реальною ситуацією на ринку для реагування на неї і внесення коректив у підприємницьку діяльність.

Сучасному підприємцю для орієнтації в ринковому середовищі недостатньо особистої інтуїції, чужих суджень, висловів, думок та висновків (рис. 8.1). Йому потрібна інформація щодо існуючих і очікуваних ринкових проблем та способів їх розв'язання. З кожним роком в умовах конкуренції для зменшення міри ризику СГ має володіти надійною інформацією про товарне виробництво, середовище конкуренції, стан економіки регіону, країни, фірми, і стосовно цього будувати свою політику на ринку (рис. 8.2).

Маркетингові дослідження – це система збору, обробки та аналізу інформативних даних про ситуацію на ринку для зменшення ризику

підприємницької діяльності і прийняття відповідних обґрунтованих маркетингових рішень.

дослідження ринку і його суб'єктів, тобто поведінки споживачів, конкурентів, постачальників, посередників, контактних аудиторій, аналіз і прогнозування кон'юнктури ринку;	оцінка конкурентних позицій підприємства та його продукції на ринку і розробка на підставі цього рекомендацій з її покращання;
розробка рекомендацій щодо формування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства на підставі дослідження ринку;	прогнозування збуту на товари підприємства.

Рис. 8.1. Завдання маркетингових досліджень

Маркетингові дослідження орієнтуються на:	пошук потенційних покупців;
	детальний аналіз потреб існуючих покупців;
	розрахунок співвідношення попиту і пропозиції;
	дослідження поведінки та мотивацій покупців;
	визначення конкурентоспроможності товарів і послуг;
	орієнтація виробництва на "потрібний" товар як для покупців, так і для виробника;
	обрання цільового ринку збуту власних товарів для його поступового захоплення.

Рис. 8.2. Орієнтація маркетингових досліджень

Роль досліджень полягає в обліку та оцінці потреб, запитів і попиту споживачів, створенні конкретної програми їх задоволення, враховуючи існуючу ситуацію на ринку, можливості СГ та його потенціал. Метою цих досліджень є виявлення ринкових можливостей СГ, завоювання стабільних конкурентних позицій на ринку, зменшення ризику та збільшення шансів на результативний успіх всієї маркетингової діяльності.

Американський економіст та професор міжнародного маркетингу Ф. Котлер доводить, що *характерними і типовими маркетинговими дослідженнями є:*

- вивчення характеристик ринку;
- заміри потенційних можливостей ринку;
- аналіз розподілу долі ринку між СГ;
- аналіз збуту;
- вивчення тенденцій ділової активності;

- вивчення товарів конкурентів;
- короткотермінове прогнозування;
- вивчення реакції на новий товар і його потенціалу;
- довготермінове прогнозування;
- вивчення політики цін.

У результаті проведених маркетингових досліджень спеціалісти СГ з маркетингу отримують інформацію (рис. 8.3).



Рис. 8.3. Цілі, в якій СГ використовує отриману маркетингову інформацію

Залежно від мети використовуваної інформації, способів її отримання, техніки проведення та кінцевих результатів існують різні види маркетингових досліджень (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 – Види маркетингових досліджень

Класифікаційні ознаки	Різновиди
1	2
Типи інформації	Кабінетні Польові
Частота контакту з респондентом	Разові Панельні
Ціль дослідження	Описові Пошукові Казуальні
Етапи дослідницьких робіт	Для виявлення проблеми Для розв'язання проблеми

2. Організація маркетингових досліджень

На практиці виділяють *три організаційні форми проведення маркетингових досліджень*:

- власними силами СГ;
- виконання дослідження на замовлення СГ дослідницькою інституцією;
- комбінована організація (частково силами СГ, частково із залученням дослідницької організації).

Здійснення маркетингових досліджень *потребує правової охорони окремих суб'єктів маркетингових досліджень*, зокрема:

- соціальних груп і груп за інтересами;

- респондентів;
- клієнтів маркетингових досліджень (фірми-замовники);
- дослідницьких фірм (фірми-виконавці);
- осіб, які виконують дослідницьку роботу (дослідники).

Ефекти маркетингових досліджень можна визначити як користь, яку отримує СГ внаслідок реалізації результатів досліджень. *В оцінці маркетингових досліджень переважають суб'єктивні показники:*

- зменшення ризику невпевненості в прийнятті правильного рішення;
- розширення можливості модифікації рішень на основі дослідження;
- рівень маркетингових знань, сформований за наслідками інформації з досліджень;
- вплив інформації і знань на результати діяльності СГ.

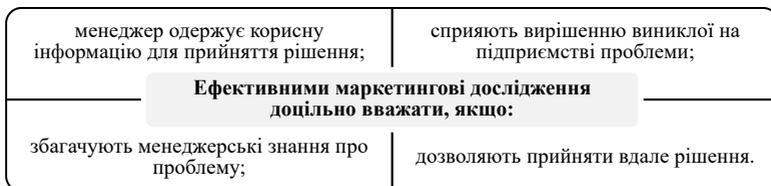


Рис. 8.4. Форми прояву ефективності маркетингових досліджень

Необхідність і значимість маркетингового дослідження диктують потребу в його постійному і науково обґрунтованому проведенні. Його здійснення вимагає дотримання певних принципів, що гарантуватиме результативність проведення маркетингового дослідження (рис. 8.5).



Рис. 8.5. Принципи здійснення маркетингового дослідження

На основі перелічених принципів спеціалісти-маркетологи здійснюють аналітичне дослідження ринку перспективного збуту, який вимагає: визначення місткості ринку (обсяги продажу), конкурентів та їх діяльності (динаміка продажу), аналіз кон'юнктури ринку та прогнозу дослідження збуту, вивчення передбачуваної реакції на введення товару на ринок, дослідження поведінки і мотивів купівлі, відмови та заперечень.



Рис. 8.6. Етапи маркетингових досліджень СГ

На першому етапі процесу маркетингових досліджень спеціалісти управління формулюють предмет дослідження з орієнтацією на процес збору і аналізу інформації. За потреби здійснюють попереднє і заключне визначення конкретного напрямку маркетингового дослідження та його цілей. Важливо із сукупності проблем відібрати основну, розв'язання якої визначатиме перспективу всієї діяльності.

На другому етапі здійснюють аналіз зібраної вторинної інформації, яку збирають із внутрішніх і зовнішніх джерел надходження інформації.

На третьому етапі отримання первинної інформації здійснюють розгляд завдань, пов'язаних з отриманням первинної інформації для поступового розв'язання обраної для дослідження проблеми.

Четвертий етап аналізу отриманої і згрупованої інформації передбачає здійснення її розподілу і систематизації за певними характерними ознаками та аналіз даних за окремими елементами “горизонтального” дослідження проблеми за методикою статистичного, логічного і соціологічного підходів.

П'ятий етап – підведення підсумків та результатів аналітичних досліджень окремих елементів і розділів досліджуваної проблеми об'єднують за сферами та напрямками.

Результати маркетингових досліджень оформляють у вигляді звіту, до якого є певні вимоги:

- легкодоступна форма викладу результатів;
- простота і скорочений стиль відображення подій;
- зрозумілість висновків, логічна послідовність їх викладу.

Звіт маркетингових досліджень можна зобразити у вигляді таблиці.

На основі отриманих результатів спеціалісти-дослідники розробляють пропозиції щодо вдосконалення системи збуту, ціноутворення, торгівлі, рекламування, розширення товарної

номенклатури, після продажного обслуговування та інших заходів, які входять у пакет документів, спрямованих на вдосконалення та підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності фірм.

Організація маркетингових досліджень здійснюється з врахуванням досвіду служби маркетингу та її можливості, та економічної доцільності і необхідності збереження комерційної таємниці. Для здійснення маркетингових досліджень застосовують різноманітні форми організації: власні служби маркетингу, консалтинг-фірми та спеціалізовані відділи університетів, коледжів і інших установ.

Маркетингове дослідження СГ замовляє різними способами:

- через студентів і викладачів;
- через спеціалізовану організацію;
- власним відділом маркетингових досліджень.

У ринковому середовищі за останній час ситуація з проведенням маркетингових досліджень склалась так, що більшість СГ використовують змішану форму організації досліджень маркетингу: поточний аналіз – за допомогою власного персоналу, звітний (річний, дворічний) – користуючись послугами спеціалізованих консалтингових фірм. Ті СГ, які намагаються здійснювати дослідження власними силами, аналізують, як правило, тактику конкурентної боротьби, вибір методів просування товарів на ринок, цінову політику тощо. Саме через комерційну таємницю вони здійснюють це самостійно.

У сферу послуг зовнішніх спеціалізованих консалтингових фірм входять наступні обов'язки: масові опитування покупців і потенційних клієнтів, перспективи продажу окремих товарів на “чужих” ринках збуту, можливості виходу з товаром “ринкової новизни” на ринок тощо.

Користуються послугами зовнішніх фірм через те, що останні володіють висококваліфікованим персоналом з професійною підготовкою, мають широкі можливості отримувати інформацію з-за кордону своїми каналами поступлення інформації стосовно можливої конкуренції зі сторони товарів-замінників.

3. Дослідження кон'юнктури ринку і конкурентного середовища

Маркетингові дослідження ринку включають вивчення та прогнозування його кон'юнктури, розрахунок його місткості, визначення прогнозних показників збуту продукції, аналіз поведінки споживачів і конкурентів, а також конкурентного середовища.

Кон'юнктура ринку – це реальна економічна ситуація яку характеризують співвідношення між попитом та пропонуванням, рівень і динаміка цін, товарних запасів й інші показники та чинники (історичні, національні, природно-кліматичні, територіальні, політичні, соціальні).

У процесі маркетингових досліджень вивчається як загальноекономічна кон'юнктура, так і кон'юнктура конкретних товарних ринків. Дослідження загальноекономічної кон'юнктури включають вивчення величини і співвідношення попиту та пропонування товарів, аналіз стану й динаміки платоспроможності, рівня та зміни значень оптових і роздрібних цін, номінальних і реальних доходів, механізму функціонування ринку цінних паперів і грошового обігу, динаміки продуктивності праці, обсягів капіталовкладень, величини макроекономічних показників і т.п.

Дослідження кон'юнктури конкретного товарного ринку передбачає визначення показників попиту та пропонування конкретного товару (обсяги, структура, динаміка, еластичність), пропорційності (співвідношення попиту та пропонування, товарна структура товарообороту, частки ринку, структура покупців та продавців, регіональна структура), тенденцій розвитку обсягів продажу, цін, товарних запасів, інвестицій, даних щодо стійкості та циклічності ринку, стану його ділової активності (портфель замовлень, кількість, розмір, частота та динаміка угод), аналіз ризиків, що мають тут місце, характеристику масштабів ринку (кількість продавців та покупців, рівень приватизації та монополізації, стан конкуренції і т.п.).

Прогноз кон'юнктури товарного ринку – це об'єктивне ймовірнісне судження про динаміку його характеристик та їх альтернативні варіанти за умови справдження певних припущень.

Місткість ринку – це обсяги продажу товарів на конкретному ринку (продажу конкретній групі споживачів даного регіону в заданий проміжок часу в тому самому бізнес-середовищі в рамках конкретної маркетингової програми).

У процесах маркетингових досліджень визначають два значення місткості ринку:

1. Реальна місткість ринку – це обсяги продажу товарів у даний час конкретній групі споживачів.

2. Потенційна місткість ринку (ринковий потенціал) – це максимально можливі обсяги продажу товарів за конкретний проміжок часу, яких можна досягти завдяки реалізації маркетингових програм.

Можливі два підходи до визначення місткості ринку:

- ринкове агрегування: ринок розглядають як одне неподільне ціле;
- ринкове сегментування – ринок розподіляють на окремі однорідні частини (сегменти) або проводять типологізацію споживачів за окремими однорідними групами.

Ринкове сегментування може бути проведене з використанням двох підходів:

1. Перший підхід – сегментування за характерними ознаками продукції (призначення, вартість, відповідність моді, популярність, технічна складність, міра новизни тощо).

2. Другий підхід – сегментування здійснюється з використанням характеристик та особливостей поведінки споживачів:

- за географічними ознаками: країна, регіон, тип населеного пункту, клімат, густина населення;

- демографічними ознаками: вік, стать, сімейний стан, склад сім'ї;

- психографічними ознаками: спосіб та стиль життя, тип особистості;

- соціально-економічними ознаками: соціальний клас, вид занять, рівень доходів, структура витрат;

- культурними ознаками: освіта, релігія, традиції, цінності;

- параметрами поведінки: причини купівлі, статус користувача, міра потреби в продукції, емоційне ставлення до продукту.

Прогноз збуту (продажу) – це визначення того, що СГ розраховує продати, виходячи із існуючої кон'юнктури, ринкового потенціалу і власних можливостей.

Методи прогнозування збуту:

1. Кількісні методи (множинна регресія (пошук рівнянь, які описують залежність майбутніх обсягів збуту від набору незалежних змінних), кореляційний аналіз, аналіз рядів динаміки, прогнозування на основі частки ринку, метод стандартного розподілу ймовірності та ін.).

2. Некількісні методи – це експертна оцінка майбутніх обсягів збуту СГ. Як експертів використовують працівників вищого та середнього менеджменту СГ, торговельних агентів, покупців, незалежних фахівців.

Особливу актуальність у системі маркетингових досліджень ринку має *вивчення поведінки споживачів*. Поведінка споживачів – це всі ті економічні, соціальні і психологічні аспекти, які мають місце в процесі підготовки і здійснення купівлі, а також використання придбаного продукту, включаючи передання набутого досвіду іншим; це дії, які здійснюють окремі особи купуючи і використовуючи продукцію чи послуги, це розумові і соціальні процеси, які передують цим діям або настають за ними.

Нині відправним моментом дослідження поведінки споживачів є побудова і вивчення відповідних моделей. *Моделі поведінки споживачів* – це концептуальні схеми, які систематизують інформацію про те, як і чому приймаються рішення про купівлю товарів.

Процес прийняття рішень споживачем про купівлю здійснюється внаслідок впливу груп чинників:

1. Чинники зовнішнього впливу, у тому числі маркетинговий

інструментарій та зовнішнє соціально-економічне середовище.

2. Чинники т.з. “чорної скриньки” споживачів.

3. Ситуаційні впливи.

Ядром моделі є процес попереднього осмислення споживачем свого наміру, прийняття конкретного рішення щось придбати і наступного усвідомлення здійсненого.

Вихідний момент прийняття рішення про купівлю – розуміння проблеми, тобто різниці між бажаною і реальною ситуацією. Розуміння проблеми може бути простим (констатація браку в споживача певних товарів) або складнішим (відчуття дискомфорту, погіршення іміджу), що констатується самостійно або стимулюється зовнішніми чинниками (наприклад, рекламою). Розуміння проблеми підводить споживача до пошуку інформації стосовно способів та методів її розв’язання. Тут використовується внутрішній пошук, тобто намагання знайти інформацію у власному досвіді. Якщо цього замало, а ризик прийняття неправильного рішення дуже великий, починається зовнішній пошук (періодичні видання, рекламні буклети, виставки, презентації).

Кінцевий результат пошуку інформації – створення альтернатив чи варіантів купівлі, які споживач має оцінити з погляду найліпшого розв’язання своєї проблеми, а також з погляду наявних обмежень. Оцінювання альтернатив здійснюється на підставі використання об’єктивних (функціональні характеристики продукції, упаковка, ціна, якість) і суб’єктивних критеріїв (престиж торгової марки, імідж, унікальність, популярність). Однак досить часто споживач приймає рішення – вибирає альтернативу – імпульсивно, тобто стихійно, під впливом емоцій та почуттів, а не фактів.

Останній етап – поведінка після купівлі, тобто порівнювання споживачем придбаного товару зі своїми надіями чи сподіваннями. У результаті споживач відчуває задоволення чи розчарування. Якщо має місце останнє – слід з’ясувати причини такої ситуації.

Процес прийняття рішень про купівлю, як правило, відбувається за різних ситуаційних впливів. Це вносить відповідні корективи, сприяє або заважає прийняттю відповідних рішень. *Ситуаційними впливами є:*

- *фізичне оточення:* географічне розміщення виробництва чи торговельного закладу, його оформлення, звуки, запахи, освітлення, зовнішній вигляд товару тощо;

- *соціальне оточення:* присутність інших людей, їхні особисті якості, поведінка;

- *час купівлі:* день, тиждень, година доби, місяць, сезон, кількість днів до чи після виплати заробітної плати;

- *мета купівлі:* для кого чи для чого купується товар;

- *психологічний стан*: добрий чи поганий настрій, добре самопочуття чи втома;

- *інформаційне забезпечення*: рівень інформаційного забезпечення, організація та форма надання інформації.

Для вивчення етапів процесу прийняття рішень про купівлю, міри їх значущості, ситуаційних впливів можуть бути використані такі методи:

- інтроспекції – спроба уявити себе на місці покупця;

- ретроспекції – опитування покупців про те, що сприяло купівлі товарів у минулому;

- проспекції – опитування покупців про те, як саме вони хочуть здійснити купівлю;

- уявлень – опитування споживачів, як вони собі уявляють

- ідеальний процес купівлі.

Важливим моментом побудови моделі поведінки споживачів є визначення *групи чинників зовнішнього впливу*. Перше місце з-поміж них посідають інструменти та методи маркетингової політики, у т.ч. цінової, товарної, комунікаційної та розподільної. До цієї групи відносять чинники соціокультурного впливу:

- *культуру* – сукупність матеріальних та духовних цінностей, ідей, створених суспільством протягом свого розвитку, моральних вимог, які стають для людини складовою звичок і навичок, що виявляються у її щоденній поведінці, побуті, стосунках з іншими людьми, а також у користуванні предметами матеріальної культури;

- *субкультуру* – релігійні, етнічні, расові, національні підгрупи в рамках загальної (національної) культури;

- *соціальні класи* – відносно постійні й однорідні суспільні групи, що об'єднують людей з подібними інтересами, цінностями, поведінкою і способом життя;

- *референтні групи* – сукупності людей, які можуть впливати на позицію споживача (партії, релігійні організації, клуби, общини, друзі, співробітники). Це стосується й окремих видатних особистостей, характер, кар'єру чи спосіб життя яких пересічний споживач часто бере за основу для самооцінки або за джерело особистих стандартів;

- *сім'я*: склад, ролі окремих членів, порядок прийняття рішень про купівлю.

У процесах маркетингових досліджень найбільші складності постають під час вивчення *чинників т.з. "чорної скриньки" споживачів*:

- *мотиви* – чинники, які стимулюють людину до певних дій з метою задоволення потреб;

- *психологія особистості* – сукупність відмітних психологічних характеристик людини, що обумовлює її відносно постійні і послідовні

реакції на впливи чинників навколишнього середовища;

- *спосіб життя* – форма буття людини в світі, яка виражається в її діяльності, інтересах, поглядах;

- *сприйняття* – процес, за допомогою якого людина вибирає, організує чи інтерпретує інформацію для створення виразної картини навколишнього середовища;

- *ризик* – ймовірність пізнішої негативної оцінки людиною зробленої нею покупки;

- *орієнтація* – потенційна готовність людини у відповідний спосіб реагувати на дію чинників навколишнього бізнес-середовища;

- *емоції* – приємні чи неприємні відчуття, психологічні збудження, які впливають на сприйняття, працездатність і поведінку споживачів;

- *пізнавальні дисонанси* – суперечність між уявленнями споживача про товари і його справжньою якістю, що виявляється вже після придбання товару.

Суттєве значення в системі маркетингових досліджень має аналіз конкурентного середовища і конкурентів. *Конкуренція* – властиве товарному виробництву змагання між окремими економічними суб'єктами (конкурентами), зацікавленими у створенні найвигідніших умов виробництва та збуту товарів.

Аналіз конкурентів СГ можна проводити за таким планом:

- скільки конкурентів у фірми і хто вони;
- обсяг виробництва, частка ринку;
- у чому полягає стратегія їхньої конкурентної боротьби;
- головні чинники конкурентоспроможності товарів-конкурентів;
- практика підприємств-конкурентів щодо реклами, стимулювання збуту, найменувань товарів;
- чим приваблює упаковка товарів-конкурентів;
- рівень сервісного обслуговування конкурентів;
- практика розподілу і збуту в конкурентів;
- шанси конкурентів на успіх;
- як конкуренти реагуватимуть на можливі стратегічні ходи інших конкурентів, на зміни в навколишньому бізнес-середовищі;
- чого хочуть досягти конкуренти;
- можливі заходи для запобігання контрзаходам конкурентів.

4. Маркетингова інформація та її види

Успішне функціонування будь-якого СГ у ринковому середовищі може бути забезпечено лише за наявності точної, повної і вірогідної інформації.

Маркетингова інформація – це важливий етап маркетингових досліджень, що дозволяє СГ на ринку отримувати переваги у конкурентній боротьбі, знижувати ступінь ризику, своєчасно визначати зміни у маркетинговому середовищі, координувати дії у ринковій стратегії. Маркетингова інформація – це об’єктивні (статистичні дані, результати маркетингових досліджень тощо) і суб’єктивні (оцінки, відчуття, думки, чутки) відомості, необхідні для прийняття маркетингових рішень. Основним джерелом маркетингової інформації є маркетингові дослідження.

Інформація, яку використовують для маркетингового дослідження повинна бути: високоякісною; вірогідною (мінімальна помилковість); повною; точною (відповідність реальним значенням стану справ); актуальною (свіжа інформація, не застаріла); цінною і корисною (відповідність меті, ситуації на ринку).

Саме така інформація допомагає фірмам визначати відношення споживачів до товару і фірми, постійно слідкувати за зовнішнім середовищем, координувати стратегію і оцінювати діяльність, підвищувати рівень рекламної роботи, отримувати підтримку у прийнятих рішеннях, підтверджувати власну комерційну інтуїцію, підвищувати ефективність діяльності.

У концепції маркетингу пріоритет належить покупцеві (споживачу), тому і інформація, насамперед, потрібна про споживача і для споживача. Для отримання інформації покупці використовують різноманітні її джерела і види. Завдання СГ полягає в тому, щоб зробити інформацію для покупців доступною і простою. Для цього СГ:

- обирає ті джерела, які є більш доступними;
- розміщує мережу розповсюдження інформації у зручних загальнодоступних місцях;
- надає специфічні особливості і переваги відібраних джерел.

Оцінка інформації покупцем та користувачем товарів відбувається через розгляд способів аналізу різноманітних альтернатив товарів. Аналіз результатів оцінювання покупцем товарів дають змогу фірмі розробити різноманітні варіанти маркетингової поведінки.

Пошук інформації – це своєрідний процес отримання і передавання інформативних даних про потребу у товарі, його якості, специфіку і способи застосування, переваги нових товарів. Комплекс безперервного передавання та отримання повної, достовірної та оперативної інформації фірми розглядають у відповідній системі маркетингу. Цю систему називають системою маркетингової інформації.

Система маркетингової інформації є структурою, в рамках якої можливо:

- встановлювати, яка інформація необхідна для прийняття рішень;
- нагромаджувати інформацію;
- перетворювати (обробляти) дані (з допомогою кількісних методів);
- зберігати і повторно використовувати інформацію.

Маркетингова інформаційна система – це сукупність персоналу, інформації та методів, призначених для її регулярного збору, опрацювання, аналізу і підготовки до прийняття маркетингових рішень.

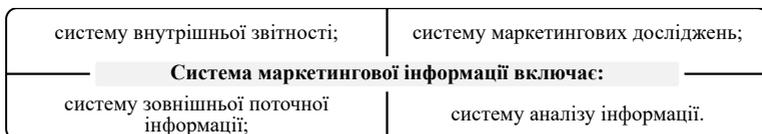


Рис. 8.7. Структура системи маркетингової інформації

Система внутрішньої звітності дає можливість СГ отримувати дані, які відображають рівень поточного збуту, обсяги витрат, товарних запасів, рух грошової готівки, стан дебіторської і кредиторської заборгованості, рівень рекламних витрат, їх ефективність у комплексі заходів стимулювання збуту, рахунки клієнтів, постачальників, дилерів та дистриб'юторів, дані про товарні запаси у посередників, зберігання.

Система збору зовнішньої поточної інформації – це спеціальний набір методів, які допомагають керівництву фірми отримувати своєчасну і стабільну інформацію про події, що відбуваються у ринковому середовищі. До зовнішніх відносять: статистичні довідники, каталоги, періодичні видання (газети, журнали), загальноекономічні і спеціалізовані книги, статті, монографії, комерційні і наукові збірники.

У сфері конкуренції важливо для СГ отримати інформацію про конкурентів на ринку аналогічних товарів, яку можна отримати, крім вказаних вище, з наступних джерел:

- аналіз реклами конкурентів;
- повідомлення у пресі;
- аналіз інформації спеціалізованих консалтинг-фірм;
- емпіричний досвід користування товарами-конкурентами;
- виставки, ярмарки, біржі;
- бесіди зі спеціалістами, агентами і нейтральними експертами;
- відвідування зборів, “днів відкритих дверей”.

Добре організовані СГ стараються якнайкраще організувати збір якісної і своєчасної інформації. В “успішних” СГ призначають відповідального за збір зовнішньої інформації. При достатніх фінансових можливостях створюються служби по збору маркетингової інформації, що дозволяє розширити обсяги інформації та підвищити її

якість. Джерела внутрішньої і зовнішньої інформації мають свої недоліки і переваги. Переваги: низькі витрати, оперативність отримання, достовірність, наявність кількох джерел для співставлення і вибору, особисте ознайомлення. Недоліки: відсутність повноцінних гарантій, надійності окремих дуже важливих даних, наявність інколи суперечливих відомостей і відгуків, необхідність додаткових знань або інформації для оцінки достовірності розглянутих даних.

Основними методами збору первинної інформації є:

1. Опитування є найважливішим методом збору, групування і розмежування інформативного банку даних. Опитування здійснюється трьома способами: інтерв'ювання.

2. Спостереження здійснюються для детального описування, зняття на плівку товарів, способів їх застосування, експлуатації та утилізації. Дослідник веде безпосереднє спостереження за людьми і обстановкою. При цьому важливо зустрічатися з людьми, почути їх коментарі, оцінку стосовно товару та його властивостей.

3. Експеримент є одним із найважливіших способів отримання інформації з практичного випробування товарів у ринковому середовищі серед потенційних покупців. Для цього вибірково відбирається соціально однорідна група, яка моделює певний сегмент ринку, здійснюється контроль за змінами, встановлюють ступінь значимості спостережуваних відмінностей. Мета експерименту – виявити причинно-наслідкові відносини шляхом відсіву суперечливих пояснень результатів спостереження.

5. Бенчмаркінг у ринкових дослідженнях

У сучасних умовах, коли посилюється конкурентна боротьба і дедалі жорсткішими стають вимоги щодо якості продукції, зростає необхідність у пошуку нових ефективних методів розвитку СГ, які б дали змогу закріпити конкурентні переваги на ринку і забезпечити виконання своєї місії. Активний розвиток стратегічного планування та управління, що відбувався у світі впродовж II-ї половини XX ст., зумовив появу нових підходів, форм, методів й інструментів у формуванні стратегій СГ. Одним із інструментів став бенчмаркінг.

Бенчмаркінг (з англ. benchmark – “початок відліку”, “контрольна точка”) – це дослідження технологій, технологічних процесів і методів організації виробництва та збуту продукції на кращих партнерів і конкурентів для підвищення ефективності власного СГ. На відміну від звичайного маркетингового дослідження, бенчмаркінг – не одноразова подія, а безперервна реалізація комплексу заходів з удосконалення, результати яких порівнюються і коригуються.

Таблиця 8.2 – Порівняльна бенчмаркінгу, конкурентного аналізу та дослідження ринку

Характеристики процесу	Дослідження ринку	Аналіз конкурентів	Бенчмаркінг
1	2	3	4
Загальна мета	Аналіз ринків або ринкових сегментів	Аналіз стратегій конкурентів	Аналіз того, чому і що добре роблять конкуренти або компанії-лідери
Предмет вивчення	Потреби споживачів	Стратегії конкурентів	Методи ведення бізнесу, що задовольняють потреби споживачів
Об'єкт вивчення	Товари і послуги	Ринки і товари	Методика, процеси ведення бізнесу
Основні обмеження	Ступінь задоволеності споживачів	Діяльність на ринку	Необмежений
Значення для прийняття рішень	Незначне	Певне	Дуже велике
Основні джерела інформації	Споживачі	Галузеві експерти аналітики та	Підприємства-лідери в галузі, поза галуззю, конкуренти, внутрішні підрозділи

Як одна з найважливіших функцій маркетингової діяльності бенчмаркінг охоплює:

- безперервний процес дослідження технологій, технологічних процесів, методів організації виробництва і збуту продукції, менеджменту в найкращих компаніях партнерів і конкурентів для підвищення ефективності діяльності СГ;

- науковий метод аналізу і оцінки конкурентних переваг партнерів і конкурентів однотипної чи суміжної галузі для вивчення і використання кращого досвіду у СГ;

- мистецтво виявляти і реалізовувати у своєму бізнесі те, що інші роблять краще.

Поняття “бенчмаркінг” вперше з’явилося в 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Тоді був сформульований основний принцип бенчмаркінгу: “для того, щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших СГ, які досягли успіху в подібних умовах”. Першим прикладом практичного застосування теорії бенчмаркінгу став проєкт компанії Хегох щодо порівняння якості і продукції, яку вона виробляла.

Протягом наступних 20 років бенчмаркінг поширюється у багатьох фірмах США. Принципи бенчмаркінгу починають застосовувати такі відомі компанії, як Hewlett Packard, DuPont, Motorola, IBM, American

Express, Eastman Kodak, General Motors та ін..

Для України бенчмаркінг є новим напрямком ведення бізнесу. Саме на його основі відбувається бурхливий розвиток маркетингового простору. Концепцію бенчмаркінгу почали успішно впроваджувати на своїх підприємствах ЗАТ “Оболонь”, ВАТ “Фармак”, компанія “Сандора” та ін.. Як свідчить досвід цих підприємств, бенчмаркінг, за умови дотримання вимог систематичності та відповідності чіткому плану, може стати найефективнішим інструментом позитивних організаційних змін.

Вибір виду бенчмаркінгу залежить від того, з ким себе буде порівнювати підприємство і що саме порівнюватиметься.

У СГ може бути еталон, або ж воно лише шукає його, знаючи, що саме у своїй діяльності йому необхідно поліпшити. У будь-якому разі воно може порівняти себе з конкурентами, підприємствами із суміжних галузей, підприємствами з інших галузей або з власними підрозділами.

Залежно від того, який обрано об'єкт для порівняння, поширені такі види бенчмаркінгу:

1. *Конкурентний* – порівняння якості роботи СГ з конкурентами на ринку. У цьому разі етап збору інформації є надзвичайно складним. Тому набула поширення практика бенчмаркінгових альянсів, коли 2-3 підприємства об'єднують зусилля для пошуку й аналізу даних. Такий вид бенчмаркінгу називають спільним або асоціативним.

2. *Внутрішній* – порівняння характеру та якості роботи суміжних підрозділів у межах одного СГ. Перевага цього виду бенчмаркінгу у відносній відкритості та доступності інформації. Проте, як засвідчує практика, дуже часто цікаві та корисні думки, які зароджуються всередині СГ, керівництво не бере до уваги, бо вважає, що все цікаве, коли десь і є, то аж ніяк не в нас.

3. *Галузевий* – порівняння СГ, які належать до однієї галузі, але не вважаються прямими конкурентами. Керівники цих підприємств постійно обмінюються ідеями та обговорюють питання, що і як варто поліпшувати. Поступово формуються своєрідні мережі “кращих практик”. Однак часто еталонна практика, яка сформувалась у галузі, трансформується в непорушний стандарт, т.з. “офіційне мислення”, що обмежує пошук нових підходів до поліпшення діяльності СГ.

4) *Міжгалузевий* – порівняння СГ, які належать до різних галузей. Досвід таких світових лідерів, як Ford Motors, Motorola. Toyota Production Systems, свідчить, що адаптація “кращої практики” компанії з іншої галузі може бути високоефективним інструментом удосконалення діяльності СГ і його швидкого зростання.

<i>безперервність</i> : бенчмаркінг - це процес, що триває довгий період;
<i>систематичність</i> : щоб бенчмаркінгові зусилля підприємства призвели до успіху, потрібно забезпечити відповідність між установленими функціями і загальними очікуваннями результатів;
<i>процес</i> : бенчмаркінг передбачає дії, які дають змогу визначити проблеми і можливості СГ; за його допомогою можна здійснити оцінювання внутрішньої та зовнішньої діяльності СГ і подати висновки на основі аналізу зібраної інформації;
<i>оцінювання</i> : бенчмаркінг не подає готових відповідей, але дає змогу дослідити власну діяльність та діяльність інших СГ;
<i>робочі процеси</i> : згідно з досвідом менеджерів фірми "Ксерокс" (початок 80-х рр. ХХ ст.), бенчмаркінг використовують як для дослідження робочих процесів, так і готової продукції та послуг, які є результатом цих процесів;
<i>організації</i> : бенчмаркінг можна застосовувати щодо будь-якого СГ, що має подібну бізнесову практику або виробляє подібну продукцію;
<i>визначення лідерів</i> : одним із першочергових завдань при проведенні бенчмаркінгу є визначення компаній, які можуть бути лідерами в галузі ЧИ процесі, що оцінюється;
<i>найкраща практика</i> : для отримання найвищих результатів СГ визначають об'єкт дослідження та аналізу на основі світових стандартів.

Рис. 8.8. Основні характеристики бенчмаркінгу

Бенчмаркінг – це не окремий одноразовий проект, а стратегія послідовного поліпшення і безперервний процес управління змінами. Започаткувавши бенчмаркінгову діяльність, компанія має продовжувати порівнювати себе з “найкращою практикою”, якщо вона прагне постійного удосконалення.

8.2. Питання для самопідготовки

1. Визначити сутність і напрями маркетингових досліджень
2. Охарактеризувати види маркетингових досліджень (кількісні, якісні)
3. Розкрити методи дослідження ринку
4. Пояснити сутність первинного та вторинного маркетингового дослідження, його переваги, недоліки
5. Дослідити зміст аналізу внутрішньої та зовнішньої сфер маркетингу

8.3. Тестові завдання для самоконтролю знань

1. Поінформовані споживачі з власними думками – це погляд на ринок:

- а) маркетингу 1.0
- б) маркетингу 2.0
- в) маркетингу 3.0
- г) інтрамаркетингу

2. Цінності – це головна концепція:

- а) маркетингу 1.0
- б) маркетингу 2.0

в) маркетингу 3.0

г) інтрамаркетингу

3. Диференціація – це головна концепція:

а) маркетингу 1.0

б) маркетингу 2.0

в) маркетингу 3.0

г) холістичного маркетингу

4. Взаємодія зі споживачами “Один з багатьма” характерна для:

а) маркетингу 1.0

б) маркетингу 2.0

в) маркетингу 3.0

г) холістичного маркетингу

5. Взаємодія зі споживачами “Один на один” характерна для:

а) маркетингу 1.0

б) маркетингу 2.0

в) маркетингу 3.0

г) холістичного маркетингу

6. Взаємодія зі споживачами “Співпраця багатьох з багатьма”

характерна для:

а) маркетингу 1.0

б) маркетингу 2.0

в) маркетингу 3.0

г) інтрамаркетингу

7. Маркетингові дослідження орієнтовані на:

а) потенційних покупців

б) наявних покупців

в) минулих покупців

г) платоспроможних покупців

8. За типом інформації маркетингові дослідження бувають:

а) кабінетні і польові

б) разові і панельні

в) описові, пошукові і казуальні

г) для виявлення і розв’язання проблем

9. За частотою контакту з респондентами маркетингові дослідження

бувають:

а) кабінетні і польові

б) разові і панельні

в) описові, пошукові і казуальні

г) для виявлення і розв’язання проблем

10. За ціллю маркетингові дослідження бувають:

а) кабінетні і польові

б) разові і панельні

в) описові, пошукові і казуальні

г) для виявлення і розв’язання проблем

11. Для вивчення етапів процесу прийняття рішень про купівлю, міри їх

значущості здійснюється спроба уявити себе на місці покупця – це метод:

- а) інтроспекції*
- б) ретроспекції*
- в) проспекції*
- г) уявлень*

12. Для вивчення етапів процесу прийняття рішень про купівлю, міри їх значущості може здійснюватися опитування покупців про те, що сприяло купівлі товарів у минулому – це метод:

- а) інтроспекції*
- б) ретроспекції*
- в) проспекції*
- г) уявлень*

13. Для вивчення етапів процесу прийняття рішень про купівлю, міри їх значущості може здійснюватися опитування покупців про те, як саме вони хочуть здійснити купівлю – це метод:

- а) інтроспекції*
- б) ретроспекції*
- в) проспекції*
- г) уявлень*

14. Для вивчення етапів процесу прийняття рішень про купівлю, міри їх значущості може здійснюватися опитування споживачів як вони собі уявляють ідеальний процес купівлі – це метод:

- а) інтроспекції*
- б) ретроспекції*
- в) проспекції*
- г) уявлень*

15. Аналіз того, чому і що добре роблять конкуренти або компанії-лідери – це загальна мета:

- а) бенчмаркінг*
- б) аналізу конкурентів*
- в) сегментування*
- г) дослідження ринку*

16. Визначити місткість ринку по молочних продуктах в цілому за рік в місті, якщо в регіоні проживає 246 тис. осіб. 7% жителів цього регіону не вживають молочні продукти. Міське населення становить 44%. Серед міського населення 22% жителів не вживають молочні продукти. Середньодобова норма споживання на одну особу становить 0,4 л.

- а) 11 463,5 тис. літрів*
- б) 30 815,9 тис. літрів*
- в) 12 326,3 тис. літрів*
- г) 65 133,6 тис. літрів*

17. Визначити місткість ринку по молочних продуктах в цілому за рік в сільській місцевості якщо в регіоні проживає 246 тис. осіб. 7% жителів цього регіону не вживають молочні продукти. Міське населення становить 56%. Серед міського населення 13% жителів не вживають молочні продукти.

Середньодобова норма споживання на одну особу становить 0,4 л.

- а) 16 273,4 тис. літрів
- б) 43 745,7 тис. літрів
- в) 40 683,5 тис. літрів
- г) 18 705 тис. літрів

18. Чутливі до ціни споживачі отримують інформацію з:

- а) прайс-листів
- б) реклами в ЗМІ
- в) ярмарок
- г) презентацій

19. Тип цінової політики товаровиробників, які прагнуть зайняти на ринку положення лідера – це:

- а) атака
- б) знімання вершків
- в) впровадження
- г) ціновий лідер

20. Концепція, заснована на 4-х складових: цільовому ринку, споживчих потребах, інтегрованому маркетингу і рентабельності називається:

- а) концепцією маркетингу
- б) концепцією освіченого маркетингу
- в) концепцією конкурентоспроможності
- г) концепцією стратегічного маркетингу

8.4. Практичні завдання

Завдання 1. Прочитайте ситуаційну задачу та дайте відповідь на питання:

1. Які конкурентні переваги дозволили “Світочу” досягти позиції лідера ринку кондитерських виробів в Україні.

2. Визначте майбутні стратегічні напрямки роботи підприємства, які дозволять йому закріпити своє положення в конкурентному оточенні

З перших років незалежності України АТ “Львівська кондитерська фабрика “Світоч” поклато на себе ношу першопрохідця ринкових реформ. Колектив підприємства ніколи не ставив перед собою посередню задачу – просто вижити в умовах конкуренції. Покликання “Світоча” – бути лідером!

Зараз фірма “Світоч” щорічно нарощує випуск продукції на 60-80 млн грн. У теперішній час обсяг продукції підприємства складає майже третину від виробництв підприємств харчової промисловості всієї Львівської області.

Планомірно втілюючи програму стратегічного розвитку, спеціалісти “Світоча” зосередили діяльність на докорінному оновленні кондитерського виробництва. Орієнтир – найкращі світові досягнення! Шанобливе відношення до запитів споживача – це фірмовий стиль “Світоча”, так як найвище призначення виробничої діяльності колектив убачає в самовідданому служінні своєму споконвічному королю – його Величності Покупцеві.

Завдання 2. Здійснити характеристику концепцій маркетингу, заповнивши таблицю нижче (табл. 8.3).

Таблиця 8.3 – Характерні риси концепцій маркетингу

Концепція	Виробнича	Товарна	Збутова	Маркетингова	Холістична	Маркетинг 3.0	Інтрамаркетинг
1	2	3	4	5	6	7	8
Мета концепції							
Основні інструменти							
Теоретична основа							
Рухійна сила							
Маркетингове середовище							
Ринок							
Сфера застосування							

Завдання 3. Проаналізуйте будь-які 6 торговельних мереж на ринку, за аспектами, що зазначені в таблиці 8.4.

Таблиця 8.4 – Реклама та заходи стимулювання збуту

Магазин	Реклама				Заходи стимулювання збуту	Цілі стимулювання збуту
	Види реклами	Слоган	Цілі	6S + Гроші		
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						

Завдання 4. Проаналізуйте Інтернет-ресурси та заповніть нижче наведену таблицю щодо сучасних маркетингових ініціатив суб'єктів господарювання в розрізі різних поколінь споживачів.

Таблиця 8.5 – Маркетингові ініціативи для активізації споживацької поведінки поколінь бейбі-бумерів, X, Y, зумери

Маркетингова ініціатива	Тип покоління			
	бейбі-бумери (1946-1964 р.н.)	X (1965-1979/80 р.н.)	Y, міленіали (1981-1994/6 р.н.)	зумери (1997-2012/15 р.н.)
1	2	3	4	5
події, що заклали основи формування цінності				
основа маркетингових технологій				
ЗМІ				
офлайн/ онлайн				
платіжні звички				
безпека				
комунікація				

Завдання 5. Визначте місткість ринку по каві у Львівській області по кожній позиції і в цілому за рік на підставі даних табл. VI.5, якщо відомо, що частка осіб у загальній чисельності населення області, які не вживають каву за будь-яких обставин становить 13 %.

Таблиця 8.7 – Вихідні дані по місткості ринку кави у Львівській області

Показник	Населення					Середньодобова норма споживання, чашок	Частка імпортової кави, %	Частка найбільших ринків, %	Період часу, рік
	Чисельність, тис осіб	Частка міського населення, %	Частка сільського населення, %	Особи, що не вживають каву					
				серед міського населення, %	серед сільського населення, %				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Львівська обл.	2537,8	60,95	39,05	28	36	1	80	84	365

Завдання 6. Для збереження свого становища на ринку, маркетолог ПП “КнигоБум” вирішив змінити суму грошових коштів, що спрямовуються на маркетинг. Визначте суму можливих витрат ПП на маркетинг за таких умов:

- прогноз ємності ринку україномовних книг – 45 тис од. за рік;
- прогноз частки ринку ПП в регіоні – 30 %;
- середня ціна однієї книги – 73 грн, при чому змінні витрати на одиницю становлять 32 грн, а сума постійних витрат всіх книг – 360 тис грн;
- прибуток планується на рівні 174 тис грн.

Завдання 7. Фірма “Оксамит” виробляє солодкі ласощі. У звітному році

було продано ласощів на $Q_1=600$ тис. грн.. На ринку солодоців за той самий період конкуренти продали товарів на суму $Q_K=4\ 000$ тис. грн. (обсяг продажу найпотужнішого з конкурентів $Q_2=940$ тис. грн.).

Представники служби маркетингу фірми “Оксамит” після ринкових досліджень виявили, що при використанні активної маркетингової програми місткість ринку в наступному році може збільшитися до $M_{перспек.}=5\ 700$ тис. грн.. Яку частку ринку солодоців захопила фірма “Оксамит” у звітному році? Яка відносна частка ринку фірми “Оксамит” щодо основного конкурента у звітному році? Наскільки вже використано маркетинговий потенціал продажу ласощів?

ТЕМА 9. Споживчі ринки та поведінка покупців

9.1. Методичні поради до вивчення теми

Метою вивчення теми є моніторинг споживчого ринку та виявлення чинників, які впливають на поведінку споживачів; характеристика моделей купівельної поведінки організацій-споживачів.

Об'єктом вивчення теми є споживчий ринок.

Після закінчення вивчення теми студенти повинні:

знати: особливості роботи на ринку споживачів та організацій-споживачів; чинники, які впливають на прийняття рішення про покупку організацій-споживачів.

розуміти: механізм купівлі споживчих товарів; класифікацію споживчих ринків; типи покупців та стилі їх поведінки.

План

1. Споживчий ринок та чинники, що впливають на поведінку споживача на ньому
2. Моделювання купівельної поведінки організації-споживача
3. Процес прийняття рішення про покупку товару

1. Споживчий ринок та чинники, що впливають на поведінку споживача на ньому

Споживчий ринок – це окремі особи та домашні господарства, які купують товари та користуються послугами для особистого або сімейного споживання чи використання. Неможливо проаналізувати поведінку всіх покупців споживчого ринку окремо. Успіх діяльності СГ, який працює на споживчому ринку, залежить від того, наскільки вдало та надійно він знайде своє коло покупців, свій сегмент ринку. Тому в діловому світі витрачається багато коштів і часу на дослідження споживача на ринку з метою побудови певної моделі поведінки покупців. Дані моделі мають містити: зовнішні збудники; процеси сприйняття інформації; процеси прийняття рішень про купівлю.

Основне питання маркетингу: як реагують покупці на різні маркетингові прийоми СГ? СГ, який дійсно розуміє реакцію споживачів на різні властивості товару, його ціну, рекламу, отримує значні переваги перед конкурентами.

Завдання маркетингу полягає у вивченні впливу факторів на вузькі сегменти ринку й створення найтипівішої картини такого впливу. На поведінку споживача впливають психологічні, особистісні, соціокультурні фактори, ситуаційні впливи, комплекс маркетингу виробників певного товару (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 – Фактори, що впливають на поведінку споживачів

Фактори	Деталізація фактора
1	2
Психологічні	Мотивація / Сприйняття, засвоєння / Переконання / Ставлення
Особистісні	Вік, стать, сімейний статус, етап життєвого циклу сім'ї / Професія, освіта, рівень доходів / Тип особистості, стиль життя
Соціокультурні	Референтні групи / Сім'я / Соціальна роль і статус / Культура й субкультура, суспільний клас
Вплив комплексу маркетингу	Товарна маркетингова політика / Цінова політика / Збутова політика / Комунікаційна політика
Фактори ситуаційного впливу	Зміни в макросередовищі / Зміни обставин у покупця / Атмосфера в магазині, дії інших покупців

Психологічні фактори враховують те, що людина – не машина, і від неї неможливо чекати однозначного реагування. Тому треба враховувати її мотивацію, сприйняття, засвоєння інформації, вироблення певних переконань та ставлення до покупки.

Поведінку споживача при покупці товару переважно визначають і фактори **соціокультурного впливу**. Зокрема, суттєвий вплив мають референтні групи. *Референтні групи* – це групи людей, які безпосередньо або опосередковано впливають на поведінку споживача (членські або первинні колективи, сім'я).

До факторів-збудників, які визначають поведінку покупця, належать і фактори ситуаційного впливу:

- зміни в макросередовищі – економічна ситуація в країні, рівень НТП, зміна форми власності;
- зміни обставин у покупця – зміни його фінансового стану, в ціні товару, виникнення потреби іншої покупки, зміни настрою покупця;
- атмосфера в магазині, дії інших покупців, які можуть і стимулювати акт купівлі, й протидіяти його здійсненню.

Загалом фактори, які впливають на купівельну поведінку покупця, можна поділити на дві групи: *контрольовані та неконтрольовані з боку СГ*. Психологічні, особистісні, соціокультурні фактори та фактори ситуаційного впливу не підлягають контролю з боку СГ. Їх треба постійно досліджувати і враховувати в маркетинговій програмі СГ.

2. Моделювання купівельної поведінки організації-споживача

Часом покупцем є не індивідуальний споживач, а організація-споживач. Якщо СГ пропонує свій товар на ринку організацій-споживачів, воно здійснює **промисловий маркетинг**.

Ринок організацій-споживачів – це сукупність юридичних осіб, які закупають товари для подальшого використання у процесі

виробництва, здачі в оренду, перерозподілу чи перепродажу (рис. 9.1, рис. 9.2).

Цей ринок представлений такими видами організацій-споживачів:

- виробничими СГ, які закупають товари для їх подальшого використання (споживання або приднання) у виробничому процесі;
- підприємствами-посередниками, що закупають товари для їх подальшого перепродажу, маючи на меті отримання прибутку, зокрема СГ гуртової та роздрібною торгівлі;
- державними установами, що здійснюють закупівлю товарів для розв'язання різного роду соціальних проблем, завдань, виконання урядових програм тощо;
- безприбутковими організаціями, що закупають товар для втілення певної ідеї у життя та її поширення у суспільстві.

Особливості ринку організацій-споживачів:
<ul style="list-style-type: none">• на ньому значно менша кількість покупців, адже підприємств, організацій та установ завжди набагато менше, ніж індивідуальних споживачів;• організації-споживачі переважно фінансове потужніші за індивідуальних споживачів; вони закупають товари великими партіями і на значні суми;• попит на товари, що їх закупають організації-споживачі, значною мірою залежить від попиту на товари широкого вжитку;• покупці товарів промислового призначення, як звичайно, концентруються у великих промислових центрах;• придбання товарів для організації-споживача – складний процес, що його здійснює професійно підготовлений персонал;• залучення багатьох фахівців для колегіального прийняття рішення;• з погляду професіоналів, які представляють організацію-споживача, велике значення мають раціональні мотиви придбання, тоді як кінцеві споживачі часто купують товари під впливом моди чи емоцій.

Рис. 9.1. Характерні особливості діяльності на ринку організацій-споживачів



Рис. 9.2. Фактори, що впливають на купівельну спроможність організацій-споживачів

Найменшу кількість рішень приймає організація-споживач, що здійснює повторну закупівлю без змін, найбільшу – в ситуаціях

закупівлі для вирішення нових завдань. В останньому випадку залучається велике коло фахівців, які відіграють ту чи іншу роль у процесі прийняття рішення про придбання (рис. 9.3).



Рис. 9.3. Види ситуацій здійснення закупівель СГ

Організації-споживачі перебувають під сильним впливом *зовнішніх факторів*, а саме рівня економічного розвитку ринку, умов матеріально-технічного постачання, темпів НТП, політичних подій та нормативно-законодавчої бази щодо регулювання підприємницької діяльності, діяльності конкурентів.

Важливою особливістю роботи на ринку організацій-споживачів є те, що від імені юридичної особи під час придбання товару виступають фізичні особи. Прийняття ними рішення про придбання здійснюється під впливом не тільки *зовнішніх*, а й *внутрішніх факторів* (табл. 9.2).

Таблиця 9.2 – Фактори, які впливають на поведінку організацій-споживачів

<p align="center">Зовнішні</p> <ul style="list-style-type: none"> • економічні • науково-технічні • законодавчі • фізико-географічні • фактори конкурентного середовища 	<p align="center">Особливостей організації</p> <ul style="list-style-type: none"> • цілі організації • прийняті методи роботи • організаційна структура
<p align="center">Міжособових відносин</p> <ul style="list-style-type: none"> • повноваження • уміння переконувати • уміння поставити себе на місце іншого • ступінь впливу на інших працівників 	<p align="center">Індивідуальних особливостей персоналу</p> <ul style="list-style-type: none"> • вік • освіта • тип особистості • посада • схильність до ризику • власні цілі та переконання

Співпрацюючи з СГ, необхідно враховувати його особливості. Вони визначаються місією та цілями СГ, організаційною структурою, прийнятими методами роботи. Рішення про придбання для СГ

приймають декілька працівників. У багатьох випадках формується т.з. Купівельний центр. Тому купівельна поведінка організації-споживача багато в чому зумовлена характером відносин між учасниками Купівельного центру. Водночас не слід забувати, що представники організації-споживача – це люди, які мають свої особисті переконання та цілі, обіймають певні посади, є різного віку та належать до різного типу особистості. Вони чутливі до впливу тих самих факторів, що й індивідуальні покупці на споживчому ринку.

3. Процес прийняття рішення про покупку товару

Менеджерам з маркетингу важливо розуміти, як під впливом проаналізованих факторів відбувається процес прийняття споживачем рішення про покупку, з яких етапів складається цей процес.

З точки зору американського дослідника Ф. Котлера процес прийняття рішення про купівлю включає наступні етапи: усвідомлення проблеми, пошук інформації, оцінка варіантів, рішення про покупку, реакція на покупку. Ця схема береться за основу багатьма авторами, які працюють над питаннями вивчення купівельного поведінки (рис. 9.4).

Механізм купівлі споживчих товарів складається з п'яти етапів:
<ul style="list-style-type: none">• <i>Усвідомлення потреби</i> (який нестаток, чим він викликаний). На цьому етапі маркетологам важливо визначити коло тих обставин, які підштовхують покупця до думки про можливість одержання тієї чи іншої послуги.• <i>Пошук інформації про товар</i> – покупцеві потрібні додаткові відомості про товар, який його цікавить. Джерелами інформації можуть бути: особисті джерела (сусіди, сім'я, друзі), комерційні джерела (реклама, продавці, дилери, виставки), джерела емпіричного характеру (дотик, вивчення використання товару), загальнодоступні джерела (ЗМІ).• <i>Оцінка варіантів</i> – порівняння товарів за визначальними характеристиками (властивості товару, образ марки тощо).• <i>Кінцеве рішення про купівлю</i> – має базуватися на всіх попередніх етапах, хоча дуже часто воно буває спонтанним.• <i>Реакція на покупку</i> – споживач визначає своє ставлення до покупки "задоволений – незадоволений", від чого буде залежати використання чи невикористання споживачем в подальшому цього товару.

Рис. 9.4. Етапи процесу купівлі споживачем товарів на ринку

Вихідним етапом є усвідомлення потреби і трансформація бажання людини до спонукального мотиву його майбутньої дії.

На етапі збирання покупець стає уважнішим до тієї інформації, яка пов'язана із задоволенням його потреб. Для менеджера з маркетингу надзвичайно важливим є виявлення тих джерел інформації, до яких звертатиметься потенційний покупець.

На етапі збирання інформації покупець стає уважнішим до тієї інформації, яка пов'язана із задоволенням його потреб: покупок друзів,

газетних оголошень, розмови про товар тощо. Якщо потреба стає інтенсивнішою, людина переходить до активних пошуків інформації. Для менеджера з маркетингу надзвичайно важливим є виявлення тих джерел інформації, до яких звертатиметься потенційний покупець. Такими джерелами можуть бути ЗМІ, рекомендації з боку продавців, друзів, сусідів, знайомих тощо.

Прийняття рішення про придбання передуює *порівняльна оцінка варіантів*. Вона містить оцінку властивостей товару та виявлення першочергової значущості для покупця корисних властивостей. Перевагу надають тому товару, який найбільше відповідає конкретним потребам покупця. Водночас прийняття рішення про купівлю товару можуть коригувати непередбачувані заздалегідь фактори ситуаційного впливу, які розглянуто раніше. Вивчення процесу прийняття рішень про покупку не завершується аналізом етапу придбання товару.

Придбавши товар, споживач або відчуває задоволення, або ні. Це залежить від того, наскільки куплений товар відповідає очікуванням покупця. Задоволений споживач прагнучиме і надалі купувати саме цей товар. Окрім того, задоволений споживач відіграє роль чудової реклами як окремого товару, так і СГ загалом.

Розуміння потреб покупця і процесу прийняття ним рішень про покупку товару є запорукою успіху подальшої маркетингової діяльності СГ. Придбавши товар, споживач або відчуває задоволення, або ні. Це залежить від того, наскільки куплений товар відповідає очікуванням покупця. Задоволений споживач відіграє роль чудової реклами як окремого товару, так і СГ загалом. Саме на цьому етапі вступає в дію правило “1/30”: один задоволений покупець поширює свої позитивні емоції на 30 своїх оточуючих, і навпаки – один незадоволений покупець поширить свій негативний досвід на 30 своїх оточуючих.

Процес прийняття рішення про купівлю пов'язаний насамперед з видом товару, що купується. Щодо різних товарів етапи цього процесу будуть відрізнятися. У маркетингу є декілька класифікацій споживчих товарів, в основу яких закладені відмінності в підходах до прийняття споживачем рішення про купівлю (рис. 9.5).

Сучасні тенденції маркетингу показують, що суб'єктивне сприйняття якості товару і суб'єктивне сприйняття його ціни повинні бути завжди пов'язані. Таким чином, залежно від того, до якої групи належить товар і в якій мірі покупець поінформований про нього, в магазині процес прийняття рішення про покупку буде проходити різні стадії, і відповідно заходи впливу з боку роздрібного торговця на процес прийняття покупцем рішення про покупку повинні бути різними.

Групи споживчих товарів
<ul style="list-style-type: none"> • <i>товари повсякденного попиту</i> – товари, щодо яких у споживача ще до виникнення конкретної потреби існує карта переваг. Особливістю цієї групи товарів є те, що покупець готовий придбати будь-який з ряду відомих йому замінників, замість того щоб витратити додаткові зусилля, необхідні для купівлі певного товару; • <i>товари попереднього вибору</i> – товари, щодо яких у споживача до виникнення конкретної потреби не є повною карти переваг, що означає необхідність доповнення її (тобто здійснення пошуку) перед купівлею; • <i>товари спеціального асортименту</i> – товари, щодо яких у споживача ще до виникнення потреби існує карта переваг. Особливістю цієї групи товарів є те, що покупець відмовляється від придбання найбільш доступного субституту і готовий затратити додаткові зусилля, необхідні для здійснення покупки найбільш бажаного товару.

Рис. 9.5. Класифікація споживчих товарів

Час походу по магазинах і поведінка споживача в значній мірі визначаються тим, на якому етапі рішення про покупку він знаходиться. Якщо попередня покупка виявилася вдалою, споживач покладається на свій досвід і робить нову покупку. Щодо товарів попереднього вибору споживач постійно формулює нові рішення. Змінюються мода, технології виробництва, з'являється величка кількість взаємозамінних товарів, і попередня інформація споживача застаріває. Споживач веде пошук нової інформації до тих пір, поки отримана в результаті порівнянь сприймана цінність товару не перевищить пов'язані з цим пошуком витрати. Таким чином, при придбанні товарів попереднього вибору обов'язково проводиться їх порівняльна оцінка (табл. 9.3).

Таблиця 9.3 – Види покупок та етапи прийняття рішення про них

Вид покупки	Етапи прийняття рішень					Елементи мерчандайзингу
	Усвідомлення потреби	Пошук інформації	Вибір товару	Оцінка товару	Купівля товару	
1	2	3	4	5	6	7
Чітко запланована покупка (товари повсякденного попиту)				+	+	Постійність місця розташування
Частково запланована покупка (товари попереднього попиту)		1	1	1	1	Ефективне розташування точок продажу в залі та викладка товару
Незапланована (імпульсивна) купівля	+	+	+	+	+	

Покупки можуть бути первинними і вторинними. При первинній покупці покупець витрачає багато часу на процес прийняття рішення

про покупку і проходить всі його етапи. При вторинної купівлі окремі етапи можуть бути пропущені. В цьому випадку велику роль відіграє лояльність до торгової марки або інерція. При чітко запланованій купівлі оцінка товару перед покупкою може не проводитися. Однак підходи до чітко запланованих покупок також змінюються.

Часто затребуваними товарами, такими як бакалія і предмети особистої гігієни, пов'язаний один дивовижний ефект. Після того як покупець стандартизував процес прийняття рішення, він може виявитися в простій ситуації. Досить імовірно, що при необхідності повторного прийняття рішення він відчує монотонність або нудьгу. Можливо, він буде незадоволений навіть самої бажаної маркою. У нього може виникнути почуття, що всі існуючі альтернативи, включаючи і бажану марку, неприйнятні. Нова ситуація спонукає до розпізнавання нової марки, а далі він знову починає спробувати ситуацію.

Основний принцип маркетингу – орієнтація на покупця, центральним завданням працівника є робота по забезпеченню готовності і бажання покупця придбати товар (послугу) або створення ефективної мотивації. Мотивація розуміється як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають особистість до діяльності, спрямованої на досягнення цілей, пов'язаних із задоволенням конкретної потреби.

Так, отримання і обробка інформації проходить три етапи: незнання марки – увага до марки – знання про марку. У торговому залі магазину цей процес може бути прискорений з допомогою експозиції, привертає увагу, а також інтерпретації, що сприяє запам'ятовуванню. Кожен з цих елементів повинен враховуватися у формуванні внутрішньомагазинне середовища. Експозиція в точці продажу особливо важлива для незапланованих (імпульсивних) покупок.

Надання впливу на покупця можна проілюструвати за допомогою **формули наочності AIDA**.

Увага (Attention) – повернути увагу споживача до товару шляхом збудження почуттів та емоцій.

Інтерес (Interest) – пробудити інтерес у споживача до рекламного послання, донести до покупця важливу інформацію.

Бажання (Demand) – викликати бажання зробити покупку.

Дія (Action) – забезпечити здійснення покупки.

Враховуючи, що потреби людини є сильним спонукальним чинником поведінки, слід забезпечити такий характер впливу на покупця, щоб викликати у нього бажання зробити покупку. Різні типи покупців і одні і ті ж спонукальні сигнали можуть на одних впливати, а на інших ні.

Існує багато підходів до підрозділу покупців на різні групи в залежності від типів купівельного поведінки. Сучасні дослідження

купівельної поведінки показують, що для великої групи покупців визначальним чинником рішення про покупку є ціна. У тих випадках, коли ця категорія покупців збирається зробити покупку будь-якого товару, проводиться попередній аналіз цін бажаних товарів за каталогами, прайс-листами різних продавців, збирається інформація через Інтернет. У торговому залі магазину їх увагу до товару може бути притягнута різними знижками з ціни. На прийняття рішення такими покупцями сильний вплив робить раціоналізм – бажання заощадити.

Покупці, які належать до іншої групи, чекають до себе уваги і хочуть, щоб до кожного з них ставилися як до індивідуального клієнта. Ця категорія покупців прагне купувати товари високої якості в тих магазинах, яким можна довіряти. Вони стають прихильниками марок виробників і тих роздрібних СГ, які пропонують ці марки доброзичливо і професійно. Основними потребами цієї групи є: відчуття комфорту (бажання полегшити повсякденне життя); відчуття самоповаги (потреба прилучення до певного соціального прошарку); самовираження (в даному випадку це бажання виділитися, бути краще інших, потреба бути значущим). Покупці, що входять в цю групу, можуть бути постійними клієнтами конкретного СГ з певним рівнем якості товарів і послуг, вони дуже сприйнятливі до елементів мерчандайзингу.

Очевидно, доцільно виділення двох основних типів клієнтів – чутливих до ціни і не чутливих до неї, але чутливих до якості товарів і послуг. Їх характеристика представлена в табл. 9.4.

Таблиця 9.4 – Характеристика типів покупців

Типи покупців	Мотиви покупців	Джерела інформації про товар	Способи стимулювання покупців	Ставлення покупців до СГ
1	2	3	4	5
Чутливі до ціни	Раціоналізм, спрямований виключно на більш низьку ціну	Каталоги. Прайс-листи. Інтернет. Реклама про розпродажі	Цінове стимулювання	Непостійність. Низька ступінь лояльності
Чутливі до якості товару і послуг	Комфорт, Наслідкування. Бажання виділитися. Гарантія якості і захист від підробок	Реклама в ЗМІ. Каталоги. Виставки. Ярмарки, Презентації. Представлення товару і реклама	Створення привабливого іміджу СГ. Мерчандайзинг. Консультації персоналу. Використання бренда СГ.	Висока ступінь лояльності. Постійний клієнт

9.2. Питання для самопідготовки

1. Розкрити сутність позиціонування товару і його фактори
2. Сформулювати поняття бренду, визначити його основні елементи

3. Розкрити сутність дослідження конкуренції та конкурентів ринку

9.3. Тестові завдання для самоконтролю знань

1. Стратегія відносин з клієнтами “енергійно оберігати” характеризується:

- а) середньою привабливістю клієнтів і високою конкурентоспроможністю
- б) низькою привабливістю клієнтів та високою конкурентоспроможністю
- в) високою привабливістю клієнтів та низькою конкурентоспроможністю
- г) середньою привабливістю клієнтів та низькою конкурентоспроможністю

2. Продавати товари – це мета:

- а) маркетингу 1.0
- б) маркетингу 2.0
- в) маркетингу 3.0
- г) холістичного маркетингу

3. Задовольняти потреби споживачів – це мета:

- а) маркетингу 1.0
- б) маркетингу 2.0
- в) маркетингу 3.0
- г) холістичного маркетингу

4. Зробити світ кращим – це мета:

- а) маркетингу 1.0
- б) маркетингу 2.0
- в) маркетингу 3.0
- г) холістичного маркетингу

5. Промислова революція – це передумова:

- а) маркетингу 1.0
- б) маркетингу 2.0
- в) маркетингу 3.0
- г) інтрамаркетингу

6. Якщо покупець вирішив розірвати договір, він має повідомити продавця:

- а) про місце, де продукцію можна забрати назад
- б) про час, коли можна отримати назад кошти
- в) про компанію, яка поставить кращий товар
- г) він нічого не винен покупцю

7. Обов'язок споживача зберігати в себе продукцію:

- а) постійно
- б) припиняється по закінченні 60 днів після одержання
- в) розпочинається з дня оплати продукції
- г) правильної відповіді немає

8. Стимулювання, що характеризується заданістю теми та є інструментом загального поожвавлення торгівлі (річниця, відкриття):

- а) загальне
- б) вибіркове
- в) індивідуальне
- г) групове

9. Стимулювання, що передбачає розміщення товару ззовні місць

загального розміщення на вигідній позиції (на початку ряду):

- а) загальне
- б) вибіркове
- в) індивідуальне
- г) групове

10. Стимулювання, що здійснюється в місцях загальної експедиції товарів і, як правило, ініціюється виробником:

- а) загальне
- б) вибіркове
- в) індивідуальне
- г) групове

11. Стимулювання, яке застосовується тоді, коли виробник бажає здобути репутацію недорогої торговельної організації:

- а) активне
- б) цінове
- в) пасивне
- г) ініціативне

12. Стимулювання, що потребує вибіркової участі споживача:

- а) поєднаний продаж
- б) cash-refund
- в) активна пропозиція
- г) безкоштовний зразок

13. Засіб стимулювання збуту в е-комерції, що потребують точного розрахунку:

- а) знижки
- б) зразки товару
- в) купони
- г) премії

14. Бажаний результат, те ціле, що ми бажаємо одержати:

- а) місія
- б) мета
- в) стратегія;
- г) усі відповіді правильні

15. Відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети:

- а) рішення
- б) мотивація
- в) планування
- г) координація

16. Потенційна здатність індивіда впливати на поведінку інших людей:

- а) влада
- б) лідерство
- в) харизма
- г) керівництво

17. Будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни в поведінку,

стосунки, відчуття іншого індивіда:

- а) вплив
- б) влада
- в) лідерство
- г) керівництво

18. Цілі організації конкретизують її подальшу діяльність і мають відповідати таким вимогам:

- а) бути конкретними, чітко визначеними і підлягати визначенню
- б) визначати комерційну діяльність
- в) підвищувати ефективність роботи організації за рахунок того, що кожен має чітке уявлення про свої цілі та цілі організації
- г) визначати повноваження й обов'язки всіх керівників підприємства.

19. На що орієнтується управління за цілями:

- а) досягнення цілей і завдань, що мають об'єктивну потребу вирішення
- б) досягнення сукупностей цілей і завдань, що стоять перед організацією
- в) визначення повноважень і обов'язків усіх керівників підприємства
- г) складання реальних планів досягнення визначених цілей

20. У чому полягає сутність поняття "синергійний ефект":

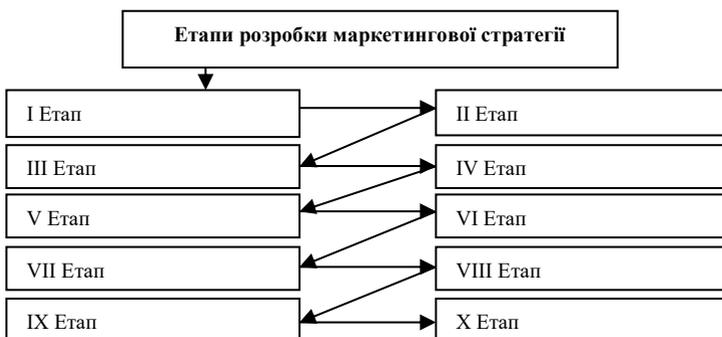
- а) результат трансформаційного процесу в системі
- б) ефект цілісності
- в) ієрархія системи
- г) сукупність зв'язків між елементами системи

9.4. Практичні завдання

Завдання 1. Заповніть табл. 9.5 щодо рівнів маркетингового стратегічного планування.

Рівень маркетингового стратегічного планування	Зміст
1	2
...	

Завдання 2. Заповніть блок схему щодо ключових етапів розробки маркетингової стратегії малого підприємства та охарактеризуйте їх.



Завдання 3. Прочитайте ситуаційну задачу нижче та дайте відповідь на питання.

Соки фірми “GUTTA”

Латвійська фірма “Gutta” є одним з найбільших виробників соків в Прибалтиці, 42 % продукції продається в країнах Балтії, 28 % – експортується в Росію, 12 % – в Білорусь і 9% – на Україну, решта продукції надходить в інші країни СНД.

Ринкові можливості фірми “Gutta”

Частка ринку фірми “Gutta” в Латвії становить 42 %, в Естонії – 28 %, в Литві – 16 %, в Білорусі – 15 % в Росії – 2 %. В країнах СНД споживання соків становить в середньому 5 л на людину в рік і продукція фірми “Gutta” займає 2 % ринку. Це дозволяє фірмі продавати в середньому 21 млн л соків у рік. При збільшенні середнього споживання до 7 л і частки ринку до 10 % обсяг виробництва, розрахований на ринок країн СНД, збільшився до 148 млн л / рік.

Асортимент фірми “Gutta”

Фірма “Gutta” виробляє 22 різних сорти соків, нектарів і прохолодних напоїв. Найближчим часом фірма планує розпочати виробництво соків з моркви, полуниці, а також має намір розширити виробництво прохолодних напоїв в пластикових пляшках. Це енергетичні та спортивні напої, газовані і негазовані фруктові та цитрусові напої, мінеральна вода в 3-х і 5-ти галлонових пляшках.

Перспективи та можливості розвитку фірми

Капітал фірми “Gutta” становить \$5 млн. Великими власниками акцій є керівники фірми і “Baltic Republik Fond”, менші частки належать “Huvitusfond”, “Baiti Kasvufond”, “Hansa Erastamisfond” і “Hansa Investments”. У 2014 р. оборот фірми “Gutta” склав \$24 млн, а прибуток фірми досяг \$5,8 млн. У 2015 р. оборот склав \$32 млн. У співпраці з фірмою “Tetra Pak” “Gutta” пустила в експлуатацію завод в Латвії (Рамава), який є, з точки зору технології, найсучаснішим в Північній і Східній Європі.

Комунікаційна політика фірми “Gutta”

У своїй комунікаційній політиці фірма “Gutta” найбільшу увагу приділяє рекламі і роботі з громадськістю. Комунікаційна політика спрямована на:

- формування ставлення до продукції фірми як виробленої на натуральній сировині, без добавок. Основний девіз: “Соки “Gutta” без всяких добавок. Здорово живеш!”;

- забезпечення прихильності споживачів до продукції фірми.

Позиція на ринку

Конкурентний виробник соків в країнах Балтії фірма “Gutta” планує до 2020 р. завоювати 20 % ринку в країнах СНД, перш за все в Росії і на Україні. За прогнозами, як тільки фірма “Gutta” приступить до реалізації своїх перспективних проєктів, обороти фірми різко зростуть. Для цього, як вважає керівництво фірми, є всі необхідні передумови.

Фактори ризику

При виробництві та реалізації продукції, на думку керівників фірми, існують

певні фактори ризику: сезонні коливання попиту; низька платоспроможність населення; недосконалість існуючої системи платежів; коливання попиту на окремі вироблені види продукції; недоліки організації робіт оптових і роздрібних підприємств.

Питання

1. Які сегменти ринку є найбільш привабливими для фірми “Gutta” і чому?
2. Як слід реалізувати фірмі “Gutta” комунікаційну політику Республіки Білорусь?
3. Які фактори ризику необхідно враховувати фірмі “Gutta”?
4. Як слід реалізувати цінову політику на українському ринку?

Завдання 4. Розгляньте ситуацію, що описана нижче та дайте відповідь на питання.

Вихідні дані: IndustroCo виробляє і продає 300 типів різних виробів. Останні кілька років спостерігається зниження прибутку.

Питання: Компанія найняла Вас щоб Ви проаналізували, чому прибуток падає і запропонували рішення цієї проблеми.

Додаткова інформація: За останні кілька років компанія розробила безліч нових продуктів, але найбільш популярними залишаються її старі продукти. У компанії є два канали продажу: по каталогу і прями продажі найбільшим компаніям. Понад 100 видів продукції збиткові:

- Більшість з цих продуктів продаються малим і середнім компаніям малими й середніми партіями.

- Витрати на виробництво цих товарів набагато вищі за ті, які продаються великими партіями, так як питомі витрати сильно залежать від розміру партії.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. НАПРЯМКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

ТЕМА 10. Товарна і цінова політики суб'єктів господарювання

10.1. Методичні поради до вивчення теми

Метою вивчення теми є з'ясувати сутність товарної політики СГ та її структуру; здійснити характеристику цін та їх видів; розглянути схему формування ціни на товари та послуги.

Об'єктом вивчення теми є товарна та цінова політики.

Після закінчення вивчення теми студенти повинні:

знати: принципи ціноутворення; послідовність етапів розрахунку ціни на товари і послуги.

розуміти: специфіку використання методів ціноутворення; цінові стратегії; види типів цінової політики.

План

1. Сутність товарної політики та особливості її реалізації
2. Загальна характеристика цін, функції цін та їх види
3. Основні методи ціноутворення на продукцію
4. Сутність цінової стратегії та цінової політики

1. Сутність товарної політики та особливості її реалізації

Наявність великої кількості товарів і зростаюча конкуренція є рисами ринкової економіки. Важливого значення набувають процеси освоєння підходів до планування та управління діяльності СГ, яка спрямована на швидке реагування бажань та потреб споживачів за допомогою товару. В цьому напрямку СГ слід продумати стратегію своєї поведінки, яка забезпечить вирішення завдань та прийняття рішень стосовно формування асортименту і його управління; підтримки конкурентоспроможності товарів на потрібному рівні; знаходження для товарів оптимальних товарних сегментів; розробка і втілення стратегії упаковки, маркування, обслуговування товарів. Сукупність засобів впливу на споживачів за допомогою товару пов'язують, як правило, з поняттям товарної політики СГ.

Товарна політика – це...

- складова господарської діяльності СГ;
- визначений курс дій, принципи поведінки СГ на товарному ринку;
- сукупність засобів впливу на споживача за допомогою товару.

Під **маркетинговою товарною політикою** розуміють систему дій

СГ для визначення місця товару на ринку, задоволення потенційного споживача товарами, широкої можливості їх вибору та досягнення СГ власних цілей (рис. 10.1).

Зміст товарної політики СГ полягає у визначенні:

- видів товарів, які необхідно виробляти та їх кількість;
- потенційного ринку продажу товару та конкретного кола покупців,
- рівня попиту та пропозиції на запропоновану продукції;
- технології виробництва товару, ресурсних можливостях СГ.



Рис. 10.1. Механізм здійснення товарної політики СГ

Складовими товарної політики є: визначення оптимального асортименту товарів та його постійне оновлення; якість продукції; дизайн; розробка і здійснення стратегії упаковки; товарна марка; міра відповідності критеріям споживачів; знаходження оптимальних товарних ніш; підтримка конкурентоспроможності товарів; розробка торговельного знаку; обслуговування товарів (сервіс); надання основних і додаткових послуг з продажу та експлуатації товарів.

Сутність маркетингової товарної політики полягає у визначенні, формуванні та підтримуванні оптимальної номенклатури товарів з урахуванням поточних і довготривалих цілей СГ.

Оптимальна номенклатура є індивідуальною для кожного окремого СГ і залежить від ринків збуту, попиту, виробничих, фінансових та інших ресурсів. До її складу входить:

- вироби, що мають попит і успішно реалізуються на ринку;
- вироби, які потребують модифікування відповідно до вимог споживачів або для запровадження на новий ринок;
- товари, які потрібно вилучити з виробництва через невідповідність вимогам покупців;
- нові товари, виробництво яких визнано перспективним.

Дані складові оптимальної номенклатури характеризують структуру товарної політики (рис. 10.2).



Рис. 10.2. Структура товарної політики СГ

Найважливішою частиною маркетингової товарної політики СГ є **розробка товарів**. До розробки товарів включається:

- *планування* або *створення нових товарів*, які дадуть змогу СГ вийти на нові ринки чи розширити існуючі, перемогти конкурентів, отримати відповідні доходи;
- *модифікування існуючих товарів* – зміна властивостей і характеристик товарів, що надасть можливість постійно привертати до них увагу споживачів та збереже протягом тривалого часу обсяги збуту і доходи.

Обслуговування – це забезпечення стійкості належних характеристик товарів, їх відповідності встановленим стандартам. Основним у цій частині маркетингової товарної політики СГ є контроль за якістю продукції, своєчасне інформування виробництва про необхідність її поліпшення, проведення заходів зі збереження характеристик товарів під час товарного руху та збуту.

Елімінування – це процес зняття застарілого (такого, який перестав користуватись достатньо активним попитом) товару з виробництва і ринку. Основне завдання цієї частини маркетингової товарної політики СГ полягає в оптимізації процесів усунення з ринку застарілих товарів, через своєчасно відмовлення від їх виробництва, узгодження витрат і доходів СГ на виробництво і збут товарів, попит на які постійно спадає.

Однією з найважливіших складових маркетингового комплексу є товар. **Товар** – це продукт праці, зроблений для продажу, з метою обміну на інші продукти праці або гроші на ринку. Вироблений продукт праці, ще не товар. Для досягнення цього “статусу” він повинний мати визначений набір якісних характеристик: відповідність передбачуваному призначенню, екологічність, ергономічність, естетичність та техніко-економічними параметрам.

Іншими важливими елементами товарної політики СГ є товарна одиниця та марка.

Товарна одиниця – це відособлена цілісність, яка характеризується показниками якості, величини, ціни, специфічним оформленням,

марочною назвою, упакованням і маркіруванням. Найважливіша з таких мір – прийняття рішення виробника про використання марочної назви.

Марка – це ім'я, термін, знак, або символ, призначений для ідентифікації товару і послуг одного продавця і диференціації їх від товарів і послуг іншого продавця-конкурента. Вагоме значення приділяється *маркуванню товару*. Засобами маркування є етикетки, ярлики, що несуть додаткову інформацію про товар, описуючи його.

У комплекс заходів для підтримки “образу” включається також ухвалення рішення про упаковання товару. **Упакування** – це розробка та виробництво оболонки для товару.

Розрізняють внутрішнє упакування (безпосередній вміст товару) і зовнішнє упакування, яке служить захистом для внутрішнього упакування й віддаляється при підготовці товару до використання (рис. 10.3).



Рис. 10.3. Функції упакування товару

Формування “образу” СГ, відповідно “образу” товару сприяє сервісне обслуговування. Під **сервісним обслуговуванням** розуміється надання безкоштовних послуг, пов’язаних з реалізованим товаром. Прикладами сервісного обслуговування можуть служити відвантаження товару, доставка в межах визначеної відстані, оформлення кредиту, гарантії, консультації. Характерною рисою сервісних послуг є те, що ціна товару не зміниться в залежності від того, скористається ними покупець або відхилить їх.

2. Загальна характеристика цін, функції цін та їх види

У сучасних, умовах господарювання ціна є засобом маркетингового впливу СГ на споживача з метою забезпечення ринкової рівноваги між попитом і пропозицією. Діяльність будь-якого СГ в ринкових умовах залежить від багатьох факторів, одним з яких є процес визначення ціни. В ціні товару відображені всі витрати на його виробництво і реалізацію. Ціна є важливим джерелом доходу СГ, оскільки містить прибуток.

Ціна являє собою економічну категорію, що означає суму грошей, за яку продавець хоче продати, а покупець готовий купити товар. Ціна – це грошова вартість товару. Ціна товару остаточно формується на ринку і залежать від співвідношення попиту і пропозиції (рис. 10.4).

Фактори, що впливають на рівень ціни:
<ul style="list-style-type: none"> • Попит, точніше співвідношення попиту та пропозиції. • Витрати на виробництво (собівартість продукції). • Якість продукції – чим нижче собівартість і чим вище якість, тим ширше діапазон для договірної ціни. • Монополізм (монополіст ставить покупця в безвихідне положення і нав'язує ціну). • Кон'юнктура ринку, інфляція, зміна галузевої структури, політична ситуація, новітні технології, прорахунки господарювання, мода, погода та ін..

Рис. 10.4. Фактори, що визначають рівень цін на товари та послуги

Зміст ціни відображається в її функціях. Розрізняють наступні **функції ціни:**

1. *Обліково-інформаційна* – характеризує ціну, як грошове вираження вартості товару. З її допомогою можна визначити вартість витрачених матеріалів, сировини, енергії та праці, обчислити величину сукупних витрат на виробництво продукції та прибуток від її реалізації. Використовується для визначення ефективності виробництва, служить орієнтиром прийняття рішень, інструментом планування.

2. *Стимулююча* – полягає в заохочувальному або стимулюючому впливі ціни на виробництво та споживання різних видів продукції. За допомогою цін можна стимулювати розвиток раціональної структури виробництва, впровадження досягнень НТП, підвищення якості продукції, економію матеріальних і трудових ресурсів. Ціна здійснює стимулюючий вплив на виробництво, головним чином, через величину прибутку, що входить до її складу.

3. *Розподільча* – ціна бере участь в розподілі або перерозподілі НЧД між галузями економіки, державними та іншими її секторами, різними формами власності, регіонами, фондами нагромадження і споживання, СГ та соціальними групами населення через включення до цін окремих товарів акцизного збору, ПДВ та інших податкових платежів, які спрямовуються до загальнодержавного та місцевих бюджетів.

4. *Збалансованість попиту та пропозиції* – через ціни здійснюється зв'язок між виробництвом і споживанням, пропозицією та попитом. Ціна виступає гнучким інструментом для досягнення відповідності попиту та пропозиції.

5. *Функція раціонального розміщення виробництва* – з її допомогою відбувається перерозподіл капіталів у сектори економіки і види виробництв з найвищою нормою прибутку з метою отримання більшої величини доходу.

Перелічені функції ціни тісно пов'язані між собою. Так, балансує функція є продовженням стимулюючої і спрямована на збільшення

виробництва товарів, що користуються попитом. Взаємозв'язок та взаємовідношення різних видів цін складається в групи за загальною класифікаційною ознакою. **Існує наступна класифікація цін:**

1. *За наявністю посередників у товарорусі продукції:*

- **Ціна виробництва** – включає витрати на виробництво продукції, а також середній прибуток СГ на весь авансований капітал, ПДВ, акцизний збір. За такою ціною виробник реалізує свою продукцію посередницьким структурам.

- **Ціна гуртова** – включає ціну виробництва і націнку гуртових посередницьких СГ, які забезпечують їм покриття всіх витрат на функціонування і отримання прибутку, ПДВ. За такою ціною товари реалізують дрібно роздрібним організаціям через дрібні мережі.

- **Ціна роздрібна** поєднує в собі гуртову ціну і націнку торговельних організацій, ПДВ торговельного СГ. За такою ціною здійснюється реалізація товару споживачам дрібними партіями або по штучно.

2. *За формуванням ринкових відносин:*

- **Ринкова ціна** встановлюється у процесі купівлі-продажу товару на ринку.

- **Ціна продавця (виробника)** формується в умовах перевищення попиту над пропозицією, тобто коли є дефіцит товару. У такому випадку, виробник завищує ціну на товар, що є стимулом для розширення виробництва.

- **Ціна споживача** є нижчою рівня її ринкової вартості. Така ціна виникає у випадку перевищення ринкової пропозиції над попитом, тобто коли є надлишок товару.

- **Ціна рівноваги** виникає тоді, коли попит максимально наближений до ринкової пропозиції товару. У практичних умовах така ситуація зустрічається рідко.

3. *За методам встановлення:*

- **Державні ціни** – встановлює держава для продукції державних СГ. Такі ціни можуть бути фіксованими і регульованими.

- **Договірні ціни** встановлюються в процесі домовленості між покупцем і продавцем, їх величина може змінюватися за взаємною угодою.

- **Вільні ціни** формуються самостійно або на договірній основі з врахуванням попиту і пропозиції. Такі ціни повинні економічно зацікавлювати СГ у розширенні асортименту продукції.

4. *За місцем реалізації товару: внутрішні ціни, експортні (імпорتنі) та світові* (встановлюється в залежності від виду товару).

Наприклад, для сировини і матеріалів визначається рівнем цін країн-експортерів, або країн-імпортерів; для готових виробів – цінами

провідних у світі компаній, які спеціалізуються на виробництві і експорті продукції даного виду.

5. За ціноутворенням:

- **Контрактні ціни** відображають дійсний рівень ціни на товар певної якості при відповідних умовах поставки і платежу. Такі ціни, як правило, є комерційною таємницею СГ.

- **Довідкові ціни** відображають рівень цін, фактично укладення за певний період (місяць або тиждень) угод. Такі ціни використовуються контрагентами під час переговорів при встановленні вихідної ціни. Вони відрізняються від контрактних цін на величину знижок, яка залежить від характеру угоди між покупцем і продавцем; від кон'юнктури ринку, що склалась в даний період.

Довідкові ціни можуть бути преїскурантними, номінальними та твердими.

- **Преїскурантна ціна** визначаються по преїскуранту або цінниках, в основному на товари промислового призначення.

- **Номінальна ціна** публікується у преїскурантах, довідниках або біржових котировках.

- **Тверда ціна** встановлюється у процесі договору про купівлю-продаж товару і змінам не підлягає.

6. За рівнем монопольності:

- **Конкурентна ціна** складається на конкурентному ринку під впливом попиту і пропозиції. Вона може бути демпінговою, якщо є нижчою за собівартість.

- **Монопольна ціна** встановлюється виробниками або збутовиками, які є монополістами і займають найбільший сегмент ринку. Як правило, ці ціни можуть бути завищені, тому їх величину регулює антимонопольний комітет України.

Державними органами або органами місцевого самоврядування встановлюються **регульовані ціни**, які мають наступні обмеження:

- може обмежуватись величина прибутку у ціні;

- може встановлюватись максимальний (мінімальний) рівень цін, вище або нижче СГ не має право реалізувати товар.

- **Комісійна ціна** встановлюються під впливом попиту та пропозиції; але з врахуванням початкової вартості товару і витрат, які ідуть на його реалізацію. Кінцева ціна змінюється в наслідок дії кон'юнктури ринку або зі згоди особи, яка здала товар на комісію.

Види цін поєднуються в їх систему, яка характеризується наступними *параметри*:

- рівень ціни – абсолютне кількісне вираження ціни в грошах;

- структура – визначення співвідношення елементів ціни у відсотках

чи частках, може відрізнятися по окремих товарних групах;
 - динаміка – зміна рівня ціни у часі, яку відображають за допомогою цінових індексів.

Схема формування ринкової ціни відображена на рис. 10.5.



Рис. 10.5. Схема формування ринкової роздрібної ціни на продукцію

3. Основні методи ціноутворення на продукцію

Ринкові відносини вимагають перехід до нових методів формування цін, що ґрунтуються на законах ринку. Вибір методів ціноутворення залежить від прийнятої маркетингової стратегії, а також від виду і характеристики товару (ступінь новизни, можливість заміни іншими товарами), ринкової кон'юнктури, стану СГ в галузі.

Важливим елементом методології є *принципи ціноутворення*. Принципи – це постійно діючі основні положення, характерні для всієї системи цін які лежать в її основі.

Основними принципами ціноутворення є:

1. *Науковість обґрунтування цін* – базується на глибокому аналізі кон'юнктури ринку, усіх ринкових факторів, а також діючої системи цін. Залежить від повноти інформаційного забезпечення при їх встановленні.

2. *Цільова спрямованість цін* – визначення пріоритетних економічних і соціальних проблем, у рішенні яких повинні використовуватись ціни.

3. *Принцип безперервності* – визначається динамічністю процесу ціноутворення, для кожного етапу товароруку встановлюється ціна.

4. *Принцип єдності процесу ціноутворення і контролю* за дотриманням цін – державні органи, що встановлюють і регулюють ціни зобов'язані їх контролювати, здійснювати систематичну перевірку правильності застосування встановлених законодавством правил

ціноутворення вільних цін.

Ціноутворення – це процес формування цін на товари та послуги, визначення їх рівня і структури при взаємодії попиту й пропозиції, з врахуванням взаємних інтересів товаровиробників та споживачів. Дві основні системи ціноутворення: ринкове ціноутворення – формування цін на основі взаємодії попиту і пропозиції та централізоване державне ціноутворення – формування цін державними органами.

Поєднання категорій ринок і ціна обумовлено товарним виробництвом. Ціна розташована в “центрі” серед основних елементів процесу виробництва, які виступають у ролі факторів її утворення: виробничі та ринкові. Ці елементи можна умовно поділити за ступенем впливу – на прямі та непрямі, за першочерговістю у формуванні рівня ціни – на виробничі (собівартість й рівень прибутку) або ринкові (попит та пропозиція).

Виробничі фактори мають вагомий вплив при формуванні ціни на продукцію. З одного боку, ціна СГ формується під впливом визначених витрат при виробництві та бажаним рівнем прибутку, з іншого боку стихійна ринкова ціна може знижувати рівень прибутку СГ при вже понесених витратах на виробництво цієї продукції.

Окремою категорією формування ціни на продукцію виступає її корисність. Особливо її важливість проявляється при формуванні ціни на продукцію, яка характеризується своїми властивостями (рис. 10.6).



Рис. 10.6. Послідовність етапів розрахунку ціни на продукцію

Етап 1. Постановка задач та цілей ціноутворення. Ціна на продукцію виконує виключно функцію отримання виручки від продажу. Вона є змінним фактором, який показує прямий вплив на рівень виручки від реалізації та структури виробництва СГ. Тому при розрахунку ціни на продукцію товаровиробник повинен чітко визначити цілі, які він хоче досягти. Можливими цілями діяльності є:

- максимум прибутку – отримання максимуму прибутку у короткострокові періоди через визначення можливого попиту і попередніх витрат на виробництво;

- максимальне розширення виробництва – можливе тільки при

детальному аналізу попиту та тісному співробітництві з науковими досягненнями;

- оптимальне збільшення збуту продукції – збільшення обсягів реалізації призведе до скорочення виробничих витрат на одиницю продукції та до збільшення прибутку. СГ може знижувати ціну до мінімально допустимого рівня, одночасно знижуючи витрати на одиницю продукції;

- лідерство в якості – використання СГ, які мають можливість встановити високу ціну, щоб покрити великі витрати, які пов'язані з підвищенням якості продукції та необхідними для цього затратами.

Етап 2. Визначення попиту. Ціна та попит знаходяться в прямо пропорційному зв'язку один від одного. Ціна може збільшуватись, якщо підвищується попит та зменшуватись, якщо він ослабав. Проте, витрати на виробництво у першому та другому випадках залишаються не змінними. СГ має оцінити ціною еластичність попиту на продукцію, визначити можливу кількість продукції, яку ймовірно продати на ринку протягом визначеного часу за цінами різного рівню. Слід зазначити, що в даному випадку попит характеризує максимальну ціну, за яку СГ може продати свою продукцію.

Етап 3. Оцінка витрат на виробництво. Витрати поділяють на два види: постійні та змінні. До постійних витрат відносять затрати, що не змінюються під впливом коливань обсягів виробництва, проте змінні витрати на пряму залежать від останніх. Постійні та змінні витрати об'єднуються в сукупні, які й характеризують нижню межу ціни. Тому, для визначення оптимальної ціни необхідно порівняти структуру витрат відповідно запланованим обсягам виробництва.

Етап 4. Аналіз цін і якості продукції конкурентів. Якщо попит визначає максимальну ціну, а витрати – мінімальну, то різниця між ними – це межі визначення оптимального рівня ціни. В даному випадку головне чітко оцінити якість продукції та ціну конкурентів аналогічної продукції. Тільки після співставлення якості продукції конкурентів з якістю, що пропонується СГ можна встановити відповідний рівень ціни: при наявності більш високої якості – більшу ціну та навпаки.

Етап 5. Вибір методу ціноутворення. Існування ринкових цін вимагає від товаровиробників застосування певних методів визначення оптової ціни виробника – ціни пропозиції. В умовах ринку стратегія ціноутворення може ґрунтуватися на трьох основних підходах:

І. Витратні методи визначення ціни – розрахунок ціни, виходячи із суми власних витрат СГ. Загальна методика розрахунку ціни витратними методами наступна:

- визначається виробнича собівартість продукції;

- додаються загальноуправлінські, загальногосподарські витрати;
- розмір чистого прибутку, який прагне отримати СГ;
- податки й обов'язкові відрахування, що не увійшли до собівартості.

Витратні методи визначення ціни застосовуються здебільшого в умовах командно-централізованої економіки. В умовах ринкової економіки вони можуть бути базою для визначення окремих стратегій ціноутворення. Існують наступні витратні методи ціноутворення:

- витрати плюс прибуток;
- мінімальні витрати;
- надбавка до ціни;
- цільове ціноутворення;
- з урахуванням "точки безбитковості".

II. Визначення ціни на основі попиту споживачів. Особливість цієї групи методів полягає у протилежному порядку визначення ціни щодо витратних методів. Для розрахунку ціни визначаються попит населення та найбільша ціна, що діє на ринку. Від цієї ціни віднімається бажаний розмір прибутку і визначається собівартість. Отриманий результат порівнюється з розрахунковою собівартістю й робиться висновок щодо доцільності виробництва товару.

До основних методів визначення ціни на основі попиту споживачів відносяться такі методи:

– **на основі мінімальних витрат** – основою є конкурентна ринкова ціна, яка склалася під впливом попиту та пропозиції. Визначають мінімальний прибуток, який може отримати СГ, і собівартість, причому умовно-постійні та змінні витрати визначаються окремо. Недолік методу полягає у важкості визначення умовно-постійних і змінних витрат для конкретного товару, якщо СГ виробляє широкий асортимент продукції.

- **максимальний розмір прибутку** – метод використовується, коли відомі функції попиту та пропозиції. Згідно із законом попиту зниження ціни на товар збільшує обсяг попиту (обсяг збуту) і навпаки, тому СГ хоче знайти таку точку ціни на кривій попиту, яка забезпечить йому максимальний прибуток у найближчій перспективі. СГ з метою визначення максимальної ціни та відповідного обсягу реалізації може встановлювати різні ціни, тобто ціна встановлюється експериментально. Для отримання даних може проводитись ринкове тестування товару, в ході якого знижують ціни і фіксують кількість реалізованого товару. Після обробки результатів дослідження знаходять оптимальну ціну, яка забезпечить СГ максимальний прибуток протягом певного періоду. Цей метод застосовується при розробці стратегії

ціноутворення “збирання вершків”;

- *орієнтація на ринкові ціни* – метод передбачає встановлення ціни залежно від середніх цін, що склалися на ринку, та його кон’юнктури. При цьому прибуток і собівартість не мають особливого значення. Метод належить до пасивних і використовується тоді, коли ціни на ринку на деякий час стабілізувались. Цей метод застосовується для визначення цін на товари широкого вжитку, коли підвищення цін на них можливе у разі покращення якості;

- *метод змагання* (аукціон) – застосовується при продажу товарів на аукціонах, біржах, оптових, роздрібних ринках, коли споживачі змагаються між собою за право купівлі унікального товару (предмети антикваріату, мистецтва тощо) і ціну визначає попит на нього.

III. Визначення ціни на основі конкуренції. Методи цієї групи застосовують тоді, коли СГ діє на конкурентному ринку, орієнтується на ціни конкурентів і постійно їх коригує. Головними чинниками при визначенні ціни є не витрати виробництва і попит, а кількість і дія конкурентів. Методи передбачають аналіз собівартості, її складу, собівартість виробу конкурентів, визначення можливостей зменшення окремих її частин. До основних методів визначення ціни на основі конкуренції належать такі методи:

- *на основі рівня поточних цін* – застосовується коли виробник орієнтується на ціну СГ, яке контролює найбільшу питому вагу на ринку. При цьому можлива невелика націнка або знижка на товар. Метод має модифікації, так в умовах чистої конкуренції й однорідної продукції ціна встановлюється на рівні поточної ринкової, або декілька нижче. Подібне має місце і на монополістичному ринку, коли малі фірми змінюють ціну, коли її змінює ціновий лідер;

- *за рівнем конкурентоспроможності товару* використовується якщо СГ розробило новий товар із певними технічними та економічними параметрами, відмінними за аналогічні параметри товару конкурента, тоді ціна на нього встановлюється з урахуванням інтегрального показника конкурентоспроможності;

- *на підставі торгів (або тендерного ціноутворення)* – розглядається коли має місце конкурентна боротьба товаровиробників, наприклад, контракт виконання виробничо-технічного проекту на виробництво складного виробу із заздалегідь визначеними параметрами, науково-дослідну розробку, будівництво об’єкта тощо. Торги можуть бути відкриті або закриті. Відкриті торги проводять для порівняно нескладних проектів, у здійсненні яких хоче взяти участь багато СГ. До участі у закритих торгах залучають обмежену кількість конкурентів із високою репутацією. Мета кожного конкурента виграти

тендер, для цього треба запросити ціну нижчу, ніж у інших, але не нижче собівартості. Чим вища ціна, тим менша ймовірність отримання замовлення, виходячи з чого можна одержати оцінку очікуваного прибутку, і запропонувати ціну, яка веде до збільшення прибутку.

4. Сутність цінової стратегії та цінової політики

Враховуючи нестабільну ситуацію, що складається іноді на ринку, СГ не завжди має вплив на процес ціноутворення. Тому, для швидкого реагування на зміни у ринковому середовищі кожен СГ має розробити власну цінову стратегію.

Цінова стратегія – це план дій СГ, що розробляється на певний період з метою передбачення змін базових цін СГ відповідно до зміни кон'юнктури ринку та власної цінової політики.

Види цінових стратегій СГ:

1. Стратегія диференційованого ціноутворення – заснована на неоднорідності покупців та можливості продажу одного й того ж товару за різними цінами. Ця стратегія має різновиди:

- стратегія знижки на другому ринку заснована на особливостях умовно-змінних та умовно-постійних витрат за договором;

- стратегія періодичної знижки застосовується для тимчасових періодичних знижок цін на модні товари, застарілу продукцію після закінчення сезону, враховуючи попит різних категорій покупців. При цьому характер зниження цін можна прогнозувати наперед як СГ та і споживачам;

- стратегія “випадкової” знижки спирається на принципі продажу за знижками продукції інформованим покупцям з одночасним продажем товару непроінформованим споживачам за високою ціною.

2. Стратегія конкурентного ціноутворення спирається на рівні конкурентоспроможності СГ через ціни. Виступає у вигляді:

- стратегії проникнення на ринок – використовується для впровадження нових товарів на ринок;

- стратегія сигналізування – побудована на використанні СГ довіри покупців до цінового механізму конкуруючих СГ, які залучають недосвідчених покупців високими цінами, але якість товару-конкурента – низька;

- географічна стратегія – використовується при продажу товару на ринках, різних за своєю віддаленістю.

3. Стратегія асортиментного ціноутворення застосовується коли СГ виробляє аналогічні, взаємопов'язані та взаємозамінні товари. Застосовують різновиди:

- стратегія “набір” – застосовується у випадках нерівномірного

попиту на однорідний товар;

- стратегія “комплект” – ґрунтується на різній оцінці покупцями одного або декількох товарів;

- стратегія “вище за номінал” – застосовується у разі нерівномірного попиту на взаємозамінні товари, отримання додаткового прибутку можливо якщо збільшити масштаби виробництва;

- стратегія “імідж” застосовується, якщо покупці орієнтуються на якість взаємозамінного товару.

Складовою стратегії ринкової поведінки є цінова політика.

Цінова політика – це сукупність економічних і організаційних заходів, спрямованих за допомогою цін на досягнення кращих результатів господарської діяльності, забезпечення стійкості збуту, одержання прибутку. Цінова політика покликана визначити не тільки ціну товару в залежності від ринків, але й її зміну у відповідності з життєвим циклом товару, діями конкурентів, зміною загальної кон’юнктури та іншими факторами.

Цінова політика СГ базується на таких *принципах*:

- відповідність напрямку та змісту цінової політики напрямкам і змісту економічної політики СГ загалом, при цьому мета та завдання їх мають бути однаковими;

- формування ціни з урахуванням кон’юнктури ринку відповідних товарів і змін, що відбуваються на ньому;

- залежність від видів і форм збуту, кількості каналів збуту, форми реалізації товарів споживачам, з врахуванням видів споживачів, форм розрахунку за товар та його якості;

- гнучкість політики ціноутворення, за допомогою різних знижок на цін товару для різних споживачів;

- залежність від якості товару та ступеня його новизни для споживача, що досягається використанням нових технологій та нового обладнання;

- врахування зовнішніх та інших чинників, що не залежать від СГ і впливають на цінову політику.

Загалом розробка політики ціноутворення може базуватись на двох підходах: витратному та споживчому.

Для витратного підходу характерна така послідовність елементів:

ВИРОБНИЦТВО – ВИТРАТИ – ЦІНА – ЦІННІСТЬ СПОЖИВАЧ

Основним елементом є виробництво, що об’єднує матеріальні, трудові, фінансові ресурси, безпосередньо виробництво за певною технологією й усі витрати виробництва. За таким підходом СГ може не мати прибутку взагалі або не ставити за мету його одержати.

Споживчий підхід характеризується такою послідовністю:

СПОЖИВАЧ – ЦІННІСТЬ – ЦІНА – ВИТРАТИ – ВИРОБНИЦТВО

За таким підходом основним є попит споживачів і цінність для них виробу. Це дає можливість визначити відповідний сегмент ринку та ціну на ньому для визначення витрат і можливого прибутку.

У практиці маркетингової політики СГ розрізняють такі *типи цінової політики*:

1. Ціновий лідер – тип політики, характерний для великих СГ, що володіють значною часткою ринків, обумовлює монополні ціни.

2. Слідування в фарватері – тип політики, характерний для дрібних СГ, що випускають продукцію подібну монополістам, не володіють вагомою часткою ринку, але орієнтуються на великі СГ.

3. Атака – тип політики товаровиробників, які прагнуть зайняти на ринку положення лідера, тому різко знижують ціну на товар (інколи нижче витрат), створюючи монополне положення на ринку. Після чого ціни встановлюються на рівні ринкових.

4. Знімання вершків – тип політики, коли при введенні нового товару на ринок, покупці готові дати за нього будь-яку високу ціну, а продавці одержують максимальний прибуток від реалізації кожної одиниці товару.

5. Впровадження – тип політики передбачає, що товар вводиться на ринок за дуже низькою ціною й відрізняється простотою виробництва (предмети першої необхідності). В міру завойовування ринку ціна повертається до нормального рівня.

Аналіз цінової політики і її формування безпосередньо впливають на результати діяльності СГ. Вміле маневрування цінами надає можливість СГ підвищити рівень адаптаційної спроможності, швидко реагувати на зміну ринкової ситуації і перемагати в конкурентній боротьбі.

10.2. Питання для самопідготовки

1. Проаналізувати зміст маркетингової цінової політики та цілі ціноутворення
2. Розкрити поняття ціни, її функції в маркетингу
3. Розкрити види цінових стратегій
4. Розкрити сутність поняття “елімінування”
5. Проаналізувати зміст управління життєвим циклом товару
6. Визначити сутність маркетингової товарної політики та рівні товару
7. Проаналізувати сприйняття споживачами нового товару.

10.3. Тестові завдання для самоконтролю знань

1. Скупність засобів впливу на споживача за допомогою товару – це:
 - а) товарна політика
 - б) збутова політика

- в) цінова політика
 - г) комунікаційна політика
2. *На початковому етапі здійснення товарної політики відбувається:*
- а) комплексний аналіз можливостей діючих ринків
 - б) оцінка рівня конкурентоспроможності власного товару
 - в) вибір потенційних ринків
 - г) розробка плану перспективної номенклатури продукції
3. *На заключному етапі здійснення товарної політики відбувається:*
- а) комплексний аналіз можливостей діючих ринків
 - б) оцінка рівня конкурентоспроможності власного товару
 - в) вибір потенційних ринків
 - г) розробка плану перспективної номенклатури продукції
4. *Що із зазначеного не входить до маркетингової товарної політики?*
- а) елімінування товарів
 - б) розробка товарів
 - в) сертифікація товарів
 - г) обслуговування товарів
5. *Процес зняття застарілого товару з виробництва і продажу на ринку – це:*
- а) розробка нового товару
 - б) елімінування товару
 - в) старіння товару
 - г) “смерть” товару
6. *Функцією упакування товару є:*
- а) ідентифікація товару
 - б) захист товару
 - в) “образ” марки
 - г) всі відповіді вірні
7. *Обліково-інформаційна функція ціни:*
- а) полягає в заохочувальному впливі ціни на виробництво та споживання різних видів продукції
 - б) характеризує ціну, як грошове вираження вартості товару
 - в) ціна бере участь в розподілі або перерозподілі НЧД між галузями економіки
 - г) через ціни здійснюється зв'язок між виробництвом і споживанням, пропозицією та попитом
8. *Стимулююча функція ціни:*
- а) полягає в заохочувальному впливі ціни на виробництво та споживання різних видів продукції
 - б) характеризує ціну, як грошове вираження вартості товару
 - в) ціна бере участь в розподілі або перерозподілі НЧД між галузями економіки
 - г) з її допомогою відбувається перерозподіл капіталів у сектори економіки і види виробництв з найвищою нормою прибутку з метою отримання більшої величини доходу

9. Розподільча функція ціни:

а) через ціни здійснюється зв'язок між виробництвом і споживанням, пропозицією та попитом

б) характеризує ціну, як грошове вираження вартості товару

в) ціна бере участь в розподілі або перерозподілі НЧД між галузями економіки

г) полягає в заохочувальному впливі ціни на виробництво та споживання різних видів продукції

10. Функція раціонального розміщення виробництва:

а) характеризує ціну, як грошове вираження вартості товару

б) з її допомогою відбувається перерозподіл капіталів у сектори економіки і види виробництв з найвищою нормою прибутку з метою отримання більшої величини доходу

в) через ціни здійснюється зв'язок між виробництвом і споживанням, пропозицією та попитом

г) полягає в заохочувальному впливі ціни на виробництво та споживання різних видів продукції

11. Ціна, за якою виробник реалізує свою продукцію посередницьким структурам:

а) ціна виробника

б) ціна гуртова

в) ціна роздрібна

г) ринкова ціна

12. Ціна, що включає ціну виробництва і націнку гуртових посередницьких СГ:

а) ціна виробника

б) ціна гуртова

в) ціна роздрібна

г) ринкова ціна

13. Ціна, за якою здійснюється реалізація товару поштучно:

а) ціна виробника

б) ціна гуртова

в) ціна роздрібна

г) ринкова ціна

14. Ціна, що встановлюється у процесі купівлі-продажу товару на ринку:

а) ринкова ціна

б) ціна продавця

в) ціна споживача

г) ціна рівноваги

15. Ціна, що формується коли є дефіцит товару:

а) ринкова ціна

б) ціна продавця

в) ціна споживача

г) ціна рівноваги

16. Ціна, що формується коли є надлишок товару:

- а) ринкова ціна
- б) ціна продавця
- в) ціна споживача
- г) ціна рівноваги

17. Ціна, коли попит максимально наближений до ринкової пропозиції товару:

- а) ринкова ціна
- б) ціна продавця
- в) ціна споживача
- г) ціна рівноваги

18. Фіксованими можуть бути:

- а) державні ціни
- б) договірні ціни
- в) вільні ціни
- г) світові ціни

19. Ціни, що змінюються за взаємною угодою:

- а) державні ціни
- б) договірні ціни
- в) вільні ціни
- г) світові ціни

20. Ціни, що формуються з урахуванням попиту і пропозиції:

- а) державні ціни
- б) договірні ціни
- в) вільні ціни
- г) світові ціни

10.4. Практичні завдання

Завдання 1. Прочитайте ситуаційну задачу нижче та дайте відповідь на питання.

Кейс “Сиріус – онлайн чи офлайн?”

Відвівши очі від MacBook, Філіп перевів погляд на вікно свого кабінету і довго дивився на протилежний бік вулиці, де штовхаючись йшли перехожі.

Скільки серед них моїх клієнтів? – промайнула думка у Філіпа. – Напевно, зовсім мало. Як розширити бізнес, знайти свою нішу на ринку телескопів, та успішно боротися із конкурентами? Невеселі думки, бентежили душу Філіпа й примушували повертатися до аналізу економічних показників діяльності фірми “Сиріус” за минулий рік. Результати проведеного аналізу йому не подобалися. Відповідь на свої запитання Філіп знайшов вдома, коли, шукаючи потрібний йому довідник, натрапив на університетські конспекти Аніти. Він тримав у руках блокноті розумів – це те, що йому зараз потрібно. На блокноті рукою Аніти був зроблений запис “Інтернет-торгівля”.

Ідея створення фірми для онлайн торгівлі сподобалася не тільки Філіпові й Аніті, але й усім співробітникам фірми. Не вагаючись ні хвилини, Філіп власноруч почав працювати над створенням Інтернет-магазину. За місяць в Інтернеті з’явилася власна сторінка фірми “Сиріус”, де відвідувачам пропонувався прайс-лист з переліком телескопів, якими торгувала фірма.

Економічного зиску від нововведення чекали майже три місяці. Його не було. Незважаючи на всі негаразди, що випали на його долю, Філіп не збирався відмовлятися від онлайн продажу телескопів. Експерт у галузі започаткування онлайн бізнесу, якого найняв Філіп, підрахував, що для створення дієздатного Інтернет-магазину буде потрібно 90 000 гривень, а для його підтримки щомісячний внесок повинен становити близько 15 000 гривень. Порівнявши потреби зі своїми можливостями Філіп зрозумів, що самому йому не впоратись. Ідею проведення вечірки подала Аніта.

Додаткова інформація

1. Показники діяльності фірми “Сиріус” за рік представлені в табл. 10.1.

Таблиця 10.1 – Вихідні дані фірми “Сиріус” за рік

Місяць	Обсяг реалізації телескопів,	Середня ціна продажу за 1 шлуку, грн	Середня ціна закупки 1 шлуку, грн	Сума зарплати співробітників, грн	Транспортні витрати, грн	Комунальні витрати, грн	Орендна плата, грн	Податок з прибутку, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Січень	2500	29010	20400	320000	250600	54670	124800	18
Лютий	2100	29320	20780	320000	246900	54120	127400	18
Березень	1870	29650	20980	320000	240800	53870	128300	18
Квітень	1650	29800	21200	320000	236700	53760	129800	18
Травень	1500	30050	21480	320000	234000	53490	130400	18
Червень	1340	30890	21760	320000	233000	52890	130700	18
Липень	1100	31080	21970	320000	231700	52540	130900	18
Серпень	900	31450	22300	320000	230000	52130	131200	18
Вересень	830	31900	22460	320000	228900	51870	131600	18
Жовтень	780	32460	22760	320000	226800	51460	131800	18
Листопад	650	33780	22870	320000	224000	51260	132300	18
Грудень	570	34300	23270	320000	223700	50980	132400	18

Запитання до кейсу

1. За допомогою аналізу роботи фірми “Сиріус” за рік та розрахунків підтвердіть чи спростуйте невдоволення Філіпа щодо діяльності фірми за рік.

2. Наведіть аргументи: на користь створення Інтернет-магазину; проти створення Інтернет-магазину.

3. Що, на Вашу думку, було правильним, а що ні у поведінці Філіпа щодо створення Інтернет-магазину?

4. Чому, на Ваш погляд, проєкт Філіпа в Інтернеті не приніс економічного зиску?

5. Розрахуйте, з якими показниками чистого прибутку прийшла фірма “Сиріус” в реалізації професійно розробленого проєкту створення Інтернет-магазину.

6. Які напрями діяльності зі створення Інтернет-магазину Ви фінансували б за рахунок коштів на суму 90 000 грн; і на що б витрачали щомісяця близько 15 000 грн?

Завдання 2. Розв'яжіть задачу. Відділ маркетингу кондитерської фабрики провів аналіз асортименту продукції, що випускається на основі даних про випуск та рентабельності кожного виробу. Допоможіть маркетологу по продукту провести ранговий аналіз асортименту і внести пропозиції щодо поліпшення асортименту. Визначте, які елементи маркетингової стратегії необхідно впровадити. Всі отримані дані занесіть в табл. 10.2.

Таблиця 10.2 – Вихідні дані

Найменування продукції	Частка товару в загальному випуску, %	Рентабельність, %	Ранг випуску	Ранг рентабельності	Різниця рангів	Попит	Пропозиції щодо удосконалення асортименту
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Цукерки шоколадні	31	23					
Цукерки не глазуровані	15	14					
Желейні цукерки	9	17					
Вафлі	24	29					
Печиво	21	34					

Завдання 3. Розгляньте ситуацію, що описана нижче та дайте відповідь на питання.

Вихідні дані: Кав'ярня при бізнес школі завжди була прибутковою, але недавно прибуток почала падати.

Питання: Чому кав'ярня втрачає гроші?

Додаткова інформація:

Кав'ярня продає два типи продукції: кави та закуски

Продуктова лінія не змінилася

Ціни на товари залишилися як раніше

Постійні витрати залишилися як раніше

Доходи зросли

Продажі кави в натуральному вираженні не змінилися

Продажі закусок в натуральному вираженні зросли

У процентному вираженні продажі кави завжди були 90% (зараз 60%), продажу закусок завжди були 10% (зараз 40%)

Нещодавно закрито університетське кафе поблизу

Маржа з продажу стаканчика кави становить 20 центів, маржа з продажу закуски 2 центи

***Маржа** – величина, яка виражає різницю між процентними ставками, курсами цінних паперів, ставками страхових внесків і відшкодувань, цінами товарів.

Завдання 4. Магазин реалізує друковані книги. Визначити потребу в оптових закупівлях книг – за варіантами (табл. 10.4).

Вартість книг в магазині на початок планового року очікуються в сумі 1,92 млн грн. Норматив запасів на кінець планового року – 22 днів. Питома вага 4 кварталу в річному товарообороті – 20 %.

План реалізації книг розрахувати, виходячи з даних табл. 10.4.

Таблиця 10.4 – Вихідні дані магазину щодо продажу книг

Показник	Варіант							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9
Чисельність населення в зоні діяльності магазину, тис. осіб	74	68	57	78	80	72	86	71
Споживання книг на 1 особу в рік за планом, штук	3	5	5	4	7	2	3	4
Продаж книг, тис. штук	97	86	67	100	123	112	94	85
Середня ціна 1 книги, грн.	79	101	54	64	55	142	113	67

Завдання 5. Запаси в магазині на початок планового року очікуються в сумі 500 тис. грн. Норматив запасів на кінець планового року – 520 тис. грн. План реалізації солодощів розрахувати на підставі даних табл. 10.5.

Таблиця 10.5 – Вихідні дані магазину щодо продажу солодощів

Показник	Варіант							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>l</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Середньорічне споживання на 1 особу на початок року, кг	4,1	3,9	4,2	5,6	4,4	3,2	4,8	4,0
Середньорічне споживання на 1 особу на кінець року, кг	4,5	5,0	4,2	5,8	4,5	3,6	4,5	4,6
Обсяг закупівлі, тон	40	38	42	54	44	35	47	48
Середня ціна за 1 кг, грн.	120	113	132	102	111	98	115	123

Завдання 6. Запаси телефонів у магазині на початок року становлять 60 одиниць. Норматив на кінець планового року – 120 одиниць. Прогноз попиту на телефони розрахувати шляхом екстраполяції тренда (за рівнянням прямої лінії), виходячи з того, що продаж у попередні роки подано у таблиці 10.6. Середня ціна телефону – 5 200 грн.

Таблиця 10.6 – Вихідні дані магазину щодо продажу телефонів

Роки	Варіант							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
1	900	879	760	800	768	867	843	912
2	973	913	789	875	800	890	850	945
3	948	943	816	901	831	914	874	947
4	934	967	844	935	857	963	893	975
5	915	986	870	976	896	998	912	986

ТЕМА 11. Збутова і комунікаційна політики маркетингу

11.1. Методичні поради до вивчення теми

Метою вивчення теми є з'ясувати сутність збутової політики СГ; вивчення етапів здійснення збутової діяльності; дослідження форм та методів збуту.

Об'єктом вивчення теми є збутова та комунікаційна політики.

Після закінчення вивчення теми студенти повинні:

знати: ключові фактори успіху СГ у сфері збуту; умови, які визначають поведінку покупця на споживчому ринку; зміст маркетингової комунікаційної політики.

розуміти: способи використання засобів просування; типи маркетингових комунікацій.

План

1. Формування збутової політики СГ
2. Особливості управління збутовою політикою
3. Суть маркетингової комунікаційної політики

1. Формування збутової політики СГ

Для розкриття сутності збутової політики розглянемо, що собою являють збут, збутова політика та збутова діяльність як економічні категорії (табл. 11.1).

Таблиця 11.1 – Наукові підходи до визначення понять “збут”, “збутова політика” і “збутова діяльність”

Визначення
<i>Збут у широкому розумінні</i> – це процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування і реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку.
<i>Збут у вузькому розумінні</i> (продаж, реалізація) – це процес безпосереднього спілкування продавця і покупця, спрямований на отримання прибутку і такий, що вимагає знань, навичок і певного рівня торговельної компетенції.
<i>Збутова політика</i> передбачає аналіз можливих варіантів ведення збутової діяльності і вибір оптимальних, які забезпечують найкраще задоволення споживчих вимог і переваг, і тим самим – максимальні результати господарської діяльності СГ.
<i>Збутова політика</i> спрямована на створення системи розподілу товарів, яка забезпечує доступність продукту для цільових споживачів.
<i>Збутова діяльність</i> – це все те, що забезпечує максимальну вигідність торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного або кінцевого споживача.
<i>Збутова діяльність</i> – це процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку.

Існують наукові погляди, які вкладають однаковий зміст у поняття “збут” і “збутова політика”. **Збут** – це система елементів і дій щодо забезпечення ефективного продажу та задоволення потреб покупців. **Збутова політика** – це сукупність взаємозв’язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу СГ і забезпечення на цій основі ефективності продажу.

Проблеми збуту СГ слід вирішувати під час розробки маркетингової політики. Саме на цьому етапі варто прийняти рішення стосовно вибору ринків збуту, методів збуту і його стимулювання. Розробка збутової політики СГ передбачає визначення пріоритетних напрямків, засобів та методів, необхідних для активізації збуту.

Збут у системі маркетингу має велике значення, оскільки забезпечує зворотний зв’язок з ринком, надає СГ інформацію про динаміку та структуру попиту, про зміни у потребах і перевагах покупців. Розробка збутової політики є невід’ємною частиною програми маркетингу СГ.

Особливе значення при формуванні збутової політики СГ має вибір методів взаємодії з покупцями та їх удосконалення. При цьому, необхідно визначити розмір та структуру витрат на обслуговування покупців, на придбання необхідної техніки, навчання персоналу тощо.

Для обґрунтування збутової політики необхідним є вибір оптимального варіанта розрахунку витрат у розрізі основних напрямків реалізації збутової політики СГ (рис. 11.1).

Розробка збутової політики передбачає прийняття маркетингових рішень:
<ul style="list-style-type: none">• розробка системи цілей у сфері збуту;• вибір цільового ринку;• вибір методів збуту;• розробка стратегії збуту;• визначення місця, часу і способу виходу на ринок;• розробка заходів стимулювання збуту і визначення додаткових послуг.

Рис. 11.1. Маркетингові рішення при розробці збутової політики

1. Розробка системи цілей у сфері збуту. Після здійснення сегментації СГ необхідно розробити систему стратегічних цілей у сфері збуту, які визначають напрямок збутової діяльності у довгостроковій перспективі. Серед комплексу цілей у сфері збуту основними є:

- якісне досягнення максимальної споживчої задоволеності з урахуванням суб’єктивного характеру оцінки і соціального фактора індивіда;

- надання широкого вибору товарів, послуг;
- створення сервісу і культури обслуговування;

- досягнення комерційного успіху з обов'язковим урахуванням корпоративного внеску до гармонізації потреб суспільства за рахунок виробництва і реалізації екологічно чистих технологій, товарів, послуг.

2. *Вибір цільового ринку* має базуватись на результатах сегментації ринку. Основними критеріями вибору стратегії щодо окремих клієнтів можуть бути привабливість клієнтів і здатність СГ завоювати й утримати клієнтів в умовах конкуренції. На основі цих критеріїв будується матриця можливих стратегій щодо окремих клієнтів (табл. 11.2).

Таблиця 11.2 – Матриця стратегій відносин із клієнтами

		Конкурентоспроможність СГ		
		висока	середня	низька
Привабливість клієнтів	висока	Утримувати і нарощувати	Впровадження	Поліпшувати або відмовитись від обслуговування
	середня	Енергійно оберігати	Вибіркове обслуговування	Запропонувати стандартне обслуговування
	низька	Підтримувати вигідними послугами	Мінімальна підтримка	Відмовитись від обслуговування

Розглянемо наведені в матриці варіанти:

- *Утримання клієнтів і нарощування прибутку.* Цю стратегію доцільно застосовувати щодо клієнтів з високим рівнем привабливості. Такі клієнти завжди будуть цікавити конкуруючі організації, тому слід ретельно стежити за будь-якими спробами конкурентів переманити їх.

- *Впровадження у престижне коло організації.* Якщо СГ не належить до кола організацій, що обслуговують найбільш привабливих клієнтів, її стратегічним завданням має стати наполегливий пошук входження в це коло і подальше закріплення в ньому.

- *Поліпшення обслуговування або відмова від роботи з клієнтом.* При цьому слід розрахувати, що є більш вигідним для СГ – зазнати деяких витрат, але завоювати клієнта, або відмовитись від нього у зв'язку з низькою ймовірністю покриття витрат.

- *Активна, енергійна охорона завойованого клієнта.* Боротьба за клієнта має стати постійною складовою всієї діяльності СГ.

- *Вибіркове (селективне) обслуговування.* При середній привабливості клієнтів СГ слід надавати високоякісні послуги лише вибірково. Однак, це вимагає уважної роботи з клієнтами, інакше можна зазнати помітних збитків.

- *Пропозиція середнього, стандартного обслуговування.* Клієнтам середньої привабливості краще пропонувати стандартний рівень

обслуговування. Можлива втрата клієнтів не є катастрофічною, оскільки в більшості випадків вона компенсується приходом нових.

- *Підтримка перспективних клієнтів вигідними умовами.* Такий варіант є доцільним щодо клієнтів з низькою привабливістю в даний час, але перспективних в подальшому.

- *Мінімальна підтримка.* Таку підтримку слід здійснювати СГ із середньою конкурентоспроможністю щодо клієнтів з невисокою привабливістю. Таких клієнтів доцільно обслуговувати лише за умови, що СГ не зазнає збитків і в неї для такого обслуговування є вільні невикористані потужності.

- *Відмова від обслуговування.* Відмовлятися слід у тому разі, коли основні показники клієнта перебувають нижче від заздалегідь установленого прийнятного для СГ рівня.

3. *Вибір методів збуту* має ґрунтуватись на врахуванні товарів, що пропонуються СГ, сконцентрованості покупців у регіоні, інтенсивності конкурентної боротьби, переваг і недоліків окремих форм і методів збуту (табл. 11.3).

Таблиця 11.3 – Основні форми і методи збуту

Форми і методи продажу	Об'єкт продажу	Особливості	Функції продавця	Переваги, недоліки
1	2	3	4	5
1. Традиційні форми збуту				
<i>Індивідуальне обслуговування покупців</i>	Товари, що потребують значних консультацій і особливих заходів щодо їх збереження при виборі (ювелірні вироби, апаратура, ліки)	Покупці знайомляться з асортиментом товарів самостійно або з допомогою продавця. Операції щодо розрахунку й упакування товарів застосовуються на робочому місці продавця або контролера-касира	Зустріч з покупцями з метою виявлення їх потреб, пропозиція товарів; супутнє консультування; надання комплексу послуг, пов'язаних з реалізацією; здійснення розрахункових операцій	Найбільшою мірою індивідуалізується процес обслуговування покупців, але це найбільш трудомісткий процес продажу
<i>Само-обслуговування</i>	Промислові товари простого асортименту масового попиту, товари добре відомі покупцям; продовольчі товари тощо	Вільний доступ до товарів; самостійний, без допомоги продавця відбір товарів; оплата за товар здійснюється у вузлах розрахунку, які обслуговуються контролерами-касирами	Консультування покупців, надання інформації про розміщення товарів у торговому залі, про строки придатності товару, його якість; виконання розрахункових операцій; упакування товарів; контроль за збереженням товарів	Скорочення часу торговельної операції; збільшується пропускна спроможність магазину; раціонально використовується праця продавців

Продовження табл. 11.3

1	2	3	4	5
<i>Продаж зразками</i>	Технічно складні, великогабаритні товари, а також ті, що потребують перед відпуском вимірювання (меблі, побутова техніка, посуд тощо)	Товари репрезентовані індивідуальними зразками з вільним доступом. Зразки товарів мають ярлики, в яких указуються найменування товару, артикул, сорт, ціна. Покупець самостійно або з допомогою продавця знайомиться з товаром, отримує покупку із запасу аналогічних товарів, який може формуватися на робочому місці продавця	Консультавання покупців, надання різного роду інформації про товар, надання допомоги покупцям при огляді і виборі товарів. Організація доставки товарів покупцям додому зі складів баз і промислових СГ	Ефективна експлуатація виставкових площ: на невеликій торговельній площі можна представити зразки достатньо широкого асортименту товарів
<i>Продаж товарів з відкритою викладкою</i>	Плодоовочеві товари, фарфоро-фаянсові товари, сувеніри, електротовари, біжутерія	Викладка згрупованих товарів за видами і пінами в зоні обслуговування продавця; споживачі вільно здійснюють огляд і відбір товарів при консультації продавця	Перевірка якості, консультавання покупців, заважування, упакування, відпускання товарів	Надається можливість покупцеві самостійно ознайомитись і відібрати викладені товари; економія затрат праці продавців
2. Активні форми збуту				
<i>Торгівля за попередніми замовленнями</i>	Продовольчі і непродовольчі товари складного асортименту	Покупці попередньо замовляють необхідні товари з числа наявних у продажу і отримують їх в обумовлений час в магазині, удома або за місцем роботи. Замовлення приймаються при відвідуванні магазину, по телефону, поштою. Форма оплати: при отриманні товару, у формі передоплати або шляхом поштового переказу	Приймання і оформлення замовлень, їх комплектування, організація доставки товарів (складання графіків і маршрутів доставки товарів у пункти видавання замовлень, додому покупцям), здійснення розрахункових операцій	Економія часу покупців на придбання товарів; продаж не потребує великої торгової площі і відповідних витрат на її утримання; можливість залучення працівників на неповний робочий день

Продовження табл. 11.3

1	2	3	4	5
<i>Телебют, продаж через Інтернет</i>	Непродовольчі товари: засоби оргтехніки, книжки, одяг, радіоапаратури	Покупець, який отримав пропозицію від продавця у вигляді телереклами або спеціально надісланого електронною поштою каталогу, рекламного повідомлення, замовляє необхідну кількість товарів. Потім він надсилає за адресою продавця документ, який підтверджує оплату товарів, і очікує доставку товарів поштою	Оформлення реклами в каталогах; приймання оформлення замовлень по телефону електронною поштою; організація доставки товарів додому	Наявність двостороннього зв'язку, діалоговий режим спілкування дозволяє гнучко реагувати на запити споживача; можливість надання товарів зі знижкою; економія на оформленні вітрин або викладенні товару в торговому залі
<i>Директ-мейл</i>	Непродовольчі товари	Продавець надсилає звертання споживачеві, покупець замовляє необхідні товари й отримує їх поштою	Створення і відправлення його потенційному покупцеві поштою; отримання у вигляді купона; відправлення товару поштою	Забезпечення концентрації на чітко визначених і зосереджених цільових ринках; можливість достовірної оцінки результативності
<i>Особистий продаж</i>	Товари, які потребують усної аргументації, пояснень технічного характеру, демонстрації в роботі чи дегустації	Вивчаються потенційні споживачі; зустріч з покупцем, де виявляються його проблеми і потреби і демонструється товар; здійснюється угода; підтримуються відносини з покупцями шляхом післяпродажних заходів	Пошук і оцінка потенційних споживачів; прийняття рішення щодо того, яким чином підійти до клієнта; притягнення уваги покупця; презентація товару; підписання угоди; встановлення довгострокових відносин з покупцем	Установлюються довгострокові особисті відносини між продавцем і покупцями; передача значного обсягу інформації; чіткий і швидкий характер зворотного зв'язку; при безпосередньому звертанні охоплюється мала аудиторія

4. Розробка стратегій збуту здійснюється на основі вибраного стратегічного напрямку. Цей процес має індивідуальний характер для кожного конкретного СГ.

5. Визначення місця, часу і способу виходу на ринок залежить від результатів дослідження стану і динаміки попиту покупців, кон'юнктури ринку. Досить важливим при цьому є готовність потенційних покупців сприйняти новий товар або новий СГ.

2. Особливості управління збутовою політикою

При використанні маркетингового підходу до управління збутовою політикою СГ необхідно враховувати низку факторів (рис. 2), до яких належать цільовий ринок, асортиментна політика, збутовий персонал, заходи мерчандайзингу і від яких залежить позиція СГ на ринку і результативність збутової діяльності (рис. 11.2).

Цільовий ринок
<ul style="list-style-type: none">• забезпечення міцних взаємозв'язків з покупцями• акцент на цінність для покупців
Асортиментна політика
<ul style="list-style-type: none">• оптимальна широта асортименту• стійкість асортименту товарів
Збутовий персонал
<ul style="list-style-type: none">• високий рівень кваліфікації збутового персоналу• компетентність збутового персоналу• психологічні і комунікативні характеристики збутового персоналу
Мерчандайзинг
<ul style="list-style-type: none">• гнучка цінова політика• зручність розташування СГ• організація оптимального руху потоків покупців• використання прогресивних методів продажу• надання широкого асортименту додаткових послуг• внутрішньомагазинна реклама і рекламні матеріали у місцях продажу товарів

Рис. 11.2. Ключові фактори успіху СГ у сфері збуту

Розглянемо детально ключові фактори успіху СГ у сфері збуту.

1. Цільовий ринок – ключовий фактор успіху збутової діяльності СГ в ринковій економіці. В умовах жорсткої конкуренції успішність стратегічного управління збутом залежить насамперед від клієнтурної політики СГ. Покупці намагаються отримати товар за мінімальною ціною (особливо це стосується ощадливих покупців).

З метою забезпечення успіху у сфері збуту СГ слід здійснювати сегментацію ринку, оскільки покупці мають різні потреби і характеризуються різною чутливістю до ціни. СГ повинні вміти позиціонувати пропозицію для різних сегментів, будувати з покупцями стосунки, які сприяють підвищенню цінності товару, що пропонується.

Поведінка покупців на споживчому ринку залежить від суб'єктивних та об'єктивних факторів, які доцільно подати у вигляді ієрархії – від нижчого до вищого рівня (рис. 11.3).

Фактори нижчого рівня – ті, які безпосередньо обумовлюють поведінку покупців, часто навіть на підсвідомому рівні. Серед

об'єктивних факторів нижчого рівня слід виділити природно-кліматичні (пора року, погодні умови, кліматичний пояс), географічні (місце проживання, рельєф території), політико-правові (державний устрій, політична ситуація у державі, правова захищеність населення, розвиненість нормативно-правової бази) і демографічні (щільність населення, міграційні процеси, рівень народжуваності і смертності, структура населення). Серед *суб'єктивних факторів* до нижчого рівня належать фізіологічні (вік, стать, фізіологічні особливості організму людини, стан здоров'я) і психологічні фактори (темперамент людини, особливості характеру).

суб'єктивні фактори	вищий рівень		об'єктивні фактори
	ціннісні	культурні, техніко-технологічні	
	середній рівень		
	особистісні	ситуаційні, економічні, соціальні	
	нижчий рівень		
психологічні, фізіологічні	демографічні, політико-правові, географічні, природно-кліматичні		

Рис. 11.3. Фактори, що визначають поведінку покупця на споживчому ринку

Фактори середнього рівня – ті, які свідомо враховуються покупцем при здійсненні купівлі. Серед *об'єктивних факторів* середнього рівня слід зазначити соціальні (соціальне походження людини, соціальний статус, наявність референтних груп та їх вплив на людину, наявність родини та стан її життєвого циклу, спеціальність та посада), економічні (стан і динаміка розвитку економіки, рівень доходів, інфляційні процеси, співвідношення експорту й імпорту, рівень цін на споживчі товари, стан і динаміка попиту і пропозиції, рівень платоспроможності попиту) та ситуаційні (потреба у конкретному товарі, святкові дні, вплив поведінки інших покупців, вплив реклами). До *суб'єктивних факторів* середнього рівня належать особистісні фактори (тип особистості, переконання людини, стереотипи, мотиви).

Фактори вищого рівня – ті фактори, які враховуються в останню чергу (після врахування факторів нижчого і середнього рівня) й за певних обставин. До *об'єктивних факторів* вищого рівня можна віднести культурні (рівень освіти у державі, розвиток мистецтва) та техніко-технологічні (розвиток науки і техніки, наявність у продажу товарів ринкової новизни, впровадження новітніх технологій). Серед *суб'єктивних факторів* вищого рівня слід зазначити ціннісні фактори (набір цінностей людини, прагнення до розвитку особистості, пізнавальні процеси).

Факторами успіху СГ на ринку є уміння втримувати покупців і

залучати нових. Залежно від міри реалізації цих завдань можна отримати частковий провал, повний провал, успіх чи частковий успіх (рис. 11.4).

		Утримання клієнтів	
		низьке	високе
Залучення клієнтів	високе	Частковий провал (старі покупці йдуть, але на їх місце приходять нові)	Успіх (обсяг продажу і прибуток зростають з максимальною швидкістю)
	низьке	Повний провал (обсяги продажу падають, оскільки старі клієнти йдуть, а нові не приходять)	Частковий успіх (обсяг продажу зростають невисокими темпами, оскільки мало клієнтів)

Рис. 11.4. “Клієнтурна” матриця СГ

2. Асортиментна політика. Глибина, широта і гармонійність асортименту товарів часто визначають вибір покупцем певного СГ для здійснення купівлі (особливо це стосується ощадливих покупців, для яких асортимент товарів, поряд з рівнем цін, є вирішальним фактором здійснення купівлі). Велике значення має класифікація покупців навіть за такими характеристиками, як стиль життя покупця, його вподобання стосовно форми і якості упаковки, форми використання товарів.

У стратегічному управлінні персонал розглядається як джерело успіху СГ, тому збутовий персонал є одним із ключових факторів успіху у сфері збуту. Визначальні фактори успішної роботи збутового персоналу поділяються на дві категорії: взаємодія у процесі купівлі та використання стратегії переконання. Спроможність збутового персоналу завоювати довіру покупців та успішно завершити процес переговорів визначається чотирма змінними:

- знання та досвід, що сприймаються. Спроможність збутового персоналу бути переконливим залежить від того, наскільки досвідченим його сприймає покупець;

- довіра, що сприймається. Високий ступінь довіри у сполученні з відповідною формою наполегливості ведуть до більш позитивних результатів у переговорах;

- знання про покупця. Компетентний збутовий персонал здатний описати і класифікувати різні типи покупців, включаючи їх особливості, мотиви й поведінку. Він володіє інформацією про типові ситуації продажу, яка може бути основою для прийняття рішень у схожій ситуації;

- пристосовність. Складна структура пізнання покупця пов'язана з умінням збутового персоналу адаптуватися до ситуації.

До ключових факторів успіху у сфері збуту слід віднести заходи мерчандайзингу:

- Зручність розташування СГ і торговельних секцій. Місце розташування може сприйматись покупцями як з точки зору відстані, так і з точки зору часу і зручності, причому фактори часу й зручності є більш важливими, ніж реальне розташування СГ (особливо це стосується апатичних покупців, для яких пріоритетним фактором є зручність здійснення купівлі).

- Використання прогресивних методів продажу. За наявності в продажу необхідних товарів сутність основних вимог покупців полягає в тому, щоб з максимальною зручністю і мінімальними витратами часу здійснити купівлю. Широке застосування СГ прогресивних методів збуту товарів, які відповідають специфіці товару, дозволяють мінімізувати затрати часу покупців на здійснення купівлі.

- Гнучка цінова політика СГ. Велике значення у визначенні місця ціни у перевагах покупців має характер самих покупців. Деякі сегменти покупців на перше місце ставлять зручність здійснення купівлі (апатичні покупці), інші – престижність СГ (персоніфіковані покупці). Для цих сегментів ціна може бути значущим фактором, але не вирішальним. Когнітивна обробка інформації, тобто те, як покупець сприймає ціну, важливіша за дійсну ціну.

- Надання широкого асортименту додаткових послуг. Перелік послуг залежить від типу СГ і очікувань покупців (особливо це стосується персоніфікованих і етичних покупців). Зручне устаткування для самообслуговування, простота процедури повернення товару, доставка, кредитування і загальний рівень сервісу здатні позитивно впливати на образ СГ в очах покупців.

- Внутрішньо-магазинна реклама і рекламні матеріали у місцях продажу товарів. Реклама й інші форми просування є важливими інструментами створення торговельної марки СГ як сукупного сприйняття покупцями його іміджу і репутації. Реклама бере участь у створенні образу СГ і надає інформацію. Внутрішньо-магазинна реклама й рекламні матеріали у місцях продажу підвищують інформованість покупців, сприяють формуванню нових напрямків їх попиту і дозволяють економити час на здійснення купівлі. Вітрини і покажчики підвищують рівень залучення уваги покупців й тим самим стимулюють купівлю.

Функціонування СГ у нестабільних умовах ринкової економіки вимагає своєчасної адаптації системи збуту до змін зовнішнього середовища. Проте цей процес зіштовхується з низкою проблем (рис. 11.5).



Рис. 11.5. Проблеми управління збутовою політикою СГ

Проблема інформаційного забезпечення виникає у СГ в зв'язку з низькою оперативністю отримання даних, а іноді навіть неможливістю ознайомлення з необхідною інформацією про стан зовнішнього середовища. Інформаційні системи сучасних СГ характеризуються спрямованістю на внутрішнє середовище (показники ФГД, технологія та окремі аспекти організації діяльності СГ). Інформація про стан та динаміку зовнішнього середовища зазвичай є неповною, несвоєчасною і, як наслідок, неактуальною.

Організація управління збутовою політикою. У більшості СГ, що діють на ринку України, немає системи управління збутовою політикою, не здійснюється планування збутової політики, а також аналіз та контроль реалізації встановлених планів. Вирішення цієї проблеми передбачає:

- подолання психологічних бар'єрів менеджерами всіх рівнів управління щодо необхідності використання маркетингового підходу до управління збутовою політикою і проведення відповідних стратегічних змін. Високий ступінь нестабільності зовнішнього середовища вимагає від керівництва СГ управляти на основі гнучких екстрених рішень, що не завжди буває виправданим і оптимальним;
- підвищення компетентності персоналу, що займається управлінням збутовою політикою;
- забезпечення відповідності організаційної структури управління збутом установленим цілям та вибраним стратегіям збуто;
- використання інструментарію стратегічного менеджменту в управлінні збутовою політикою.

Недостатнє кадрове забезпечення, тобто або немає, або не вистачає фахівців, які мають необхідний рівень знань у сфері маркетингового управління. Ще гострішою є проблема відсутності спеціалістів у сфері управління збутовою політикою. У зв'язку з цим необхідно:

- підвищувати кваліфікацію персоналу у сфері управління збутовою політикою за допомогою навчання у вишах, стажування у провідних установах, участі у навчальних тренінгах;
- залучати провідних фахівців у сфері управління збутовою

політикою до роботи СГ;

- систематично здійснювати оцінку і атестацію збутового персоналу.

Дефіцит коштів у СГ для проведення необхідних стратегічних змін у системі управління збутом. В умовах інфляції СГ не ризикують вкладати грошові кошти у стратегічну організацію збуту, оскільки не впевнені у завтрашньому дні. Однак сучасні умови господарювання характеризуються розширенням можливостей для СГ щодо отримання кредиту у банках, що дозволить вирішити зазначену проблему.

Цілі збутової діяльності мають виходити з місії СГ, бути кількісно вимірними та обмеженими у часі. Пріоритетне значення при цьому повинні мати стратегічні цілі. Однак на практиці стратегічних цілей збуту часто не встановлюють, тому в умовах ринкової економіки СГ необхідно спрямовувати свою управлінську діяльність у сфері збуту на стратегічну перспективу.

3. Суть маркетингової комунікаційної політики

Маркетингова комунікаційна політика (маркетингова політика комунікацій) – перспективний напрям дій СГ, спрямований на забезпечення взаємодії з усіма суб'єктами маркетингової системи з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.

1. Комунікаційна політика охоплює і міжособові, і безособові комунікації. Міжособові комунікації відбуваються у процесі формування персоналу, його мотивування, навчання, роботи з потенційними споживачами, контролю результатів. А процес просування продукту пов'язаний і з міжособовими комунікаціями (наприклад, персональний продаж), і з безособовими, прикладом яких може слугувати рекламна комунікація.

2. Маркетингові комунікації, а відповідно, і цілі маркетингової комунікаційної політики, можна поділити на дві групи:

- комунікації з метою створення продукту, який буде користуватися попитом на ринку.

- комунікації з метою просування продукту, для чого використовують рекламу, стимулювання збуту, персональний продаж, паблік рилейшнз, прямий маркетинг.

У першому випадку комунікаційні зв'язки зі споживачами, посередниками, іншими суб'єктами процесу маркетингової комунікації мають на меті пошук ідей нового продукту, перевірку концепції, тестування нового продукту, виведення його на ринок, забезпечення комерційного успіху. У другому – маркетингова комунікація розглядається в контексті просування продукту.

Просування – це налагодження і підтримання постійних зв'язків між

СГ і ринком з метою активізації продажу продукту і формування позитивного іміджу шляхом інформування, переконування та нагадування про свою діяльність. Просування в маркетингу має комплексний характер, оскільки об'єднує низку елементів (засобів просування) із притаманними їм властивостями (рис. 11.6).

Засоби просування:
<ul style="list-style-type: none"> • <i>реклама</i> - будь-яка платна форма неперсонального представлення і просування товару, послуг, ідей через ЗМІ; • <i>стимулювання збуту</i> - форма просування продукції шляхом короткотривалого використання стимулів з метою заохочення споживачів і посередників до здійснення купівлі, тобто надання додаткового стимулу, що провокує купівлю (знижки в ціні, подарунок, приз тощо); • <i>персональний продаж</i> - вид просування, який передбачає особистий контакт продавця з одним або кількома покупцями з метою продажу товару чи послуги та налагодження тривалих стосунків з клієнтами; • <i>паблік рилейшнз</i> (ПР), або зв'язки з громадськістю - діяльність, спрямована на формування і підтримку сприятливого іміджу СГ через налагодження стосунків між організацією та різноманітними контактними аудиторіями, ініціювання самим СГ поширення інформації про товари, ідеї, послуги, яка подається як новина, а також запобігання та усунення небажаних чуток і дій, які можуть зашкодити діяльності СГ; • <i>прямий маркетинг</i> (директ-маркетинг) - використання пошти, телефона, факса, електронної пошти та інших неособистих засобів зв'язку для прямого впливу та отримання певної реакції від дійсних (реальних) або потенційних покупців.

Рис. 11.6. Основні засоби просування (комплекс маркетингових комунікацій, комунікаційний мікс)

До синтетичних засобів просування належать: виставки та ярмарки; спонсорство; брендинг; інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу. Перелічені засоби застосовуються не відокремлено один від одного, а в поєднанні, що дає змогу створювати, на кшталт комплексу маркетингу, комплексу просування.

Комплекс просування – це набір засобів впливу на цільові сегменти ринку або інші контактні аудиторії з метою формування прихильного ставлення до СГ, його цілей і завдань, товарів і/або послуг.

Формування комплексу просування визначає структуру та завдання маркетингової політики просування, тобто систему загальних принципів, критеріїв й орієнтирів у сфері взаємовідносин між СГ, з одного боку, та споживачами або іншими контактними аудиторіями, - з іншого, з метою досягнення маркетингових цілей, цілей СГ та створення умов для реалізації його місії на ринку.

Чому застосування лише окремих засобів просування часто є неефективним? По-перше, окремі засоби просування спрямовані на досягнення різних маркетингових цілей. По-друге, вони суттєво

відрізняються своїм впливом на споживача (розміром аудиторії, яку може охопити одна кампанія, шансами на укладання угоди, можливістю повторного контакту зі споживачем тощо). Відповідно, проблему можна вирішити завдяки цілісному підходу до формування комплексу засобів маркетингових комунікацій (йдеться про концепцію інтегрованих маркетингових комунікацій).

Інтегровані маркетингові комунікації – це концепція планування маркетингових комунікацій, що передбачає пошук оптимального поєднання її окремих напрямів шляхом інтеграції всіх окремих засобів з метою забезпечення максимального впливу на цільову аудиторію. Кожен із зазначених елементів комплексу просування за своєю суттю є засобом комунікації. Отже, знання суті процесу комунікації, в тому числі маркетингових комунікацій, дає змогу зрозуміти, як саме комплекс просування впливає на споживачів.

Комунікаційний процес у маркетингу складний. Не завжди можна гарантувати, що надісланий комунікаційний сигнал подолає усі перешкоди на своєму шляху і буде сприйнятий, опрацьований і правильно усвідомлений представниками конкретної цільової аудиторії (рис. 11.7).

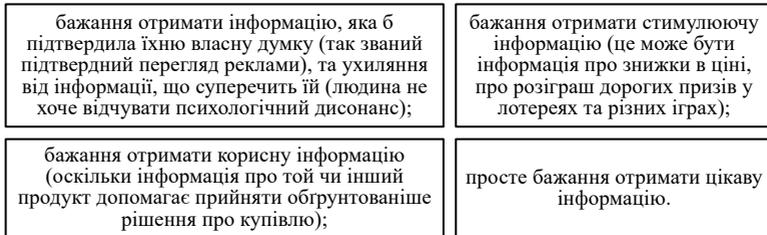


Рис. 11.7. Причини, які змушують потенційного споживача звернути увагу на інформаційне повідомлення

Відбуваються ці процеси на різних рівнях свідомості. Перший рівень можна назвати пасивним. Людина отримує інформацію тільки з тих джерел, які їй доступні в повсякденному житті. На цьому рівні в людини немає гострої потреби в інформації, але якась інформація все ж потрапляє до неї. Другий рівень – це рівень активного пошуку, коли людина сама шукає інформацію. Вона може з’ясувати думку друзів або переглядати пресу, котрої, як правило, раніше не читала, дивитися рекламні звернення, які досі їй не цікавили. На цьому рівні стають особливо бажаними двоступеневі маркетингові комунікації, які передбачають використання авторитетних осіб і зв’язок у відповідь.

11.2. Питання для самопідготовки

1. Комунікаційні процеси в організації: елементи, етапи, види. Комунікаційні бар'єри.
2. Організаційна культура, її значення у функціонуванні організації
3. Дати визначення поняття комунікації, пояснити її етапи
4. Розкрити сутність комунікаційних бар'єрів
5. Пояснити поняття і функції збутової політики в комплексі маркетингу
6. Описати сутність маркетингової комунікаційної політики. Дати загальну характеристику її інструментів
7. Визначити види реклами та її функції
8. Сформулювати цілі рекламної політики
9. Визначити етапи формування рекламного бюджету та його методи
10. Розкрити зміст зв'язків з громадськістю як інструменту маркетингової комунікативної політики
11. Розкрити поняття стимулювання збуту, назвати його методи
12. Охарактеризувати індивідуальний продаж
13. Розкрити сутність "воронки продаж" і її використання
14. Розкрити сутність і зміст маркетингового менеджменту

11.3. Тестові завдання для самоконтролю знань

1. *Процес безпосереднього спілкування продавця і покупця, спрямований на отримання прибутку – це:*
 - а) збут
 - б) збутова політика
 - в) збутова діяльність
 - г) політика просування
2. *Сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів:*
 - а) збут
 - б) збутова політика
 - в) збутова діяльність
 - г) політика просування
3. *Надання широкого вибору товарів, послуг – це:*
 - а) розробка системи цілей у сфері збуту
 - б) вибір цільового ринку
 - в) розробка стратегії збуту
 - г) розробка заходів стимулювання збуту
4. *Здатність СГ завоювати й утримати клієнтів в умовах конкуренції – це:*
 - а) розробка системи цілей у сфері збуту
 - б) вибір цільового ринку
 - в) розробка стратегії збуту
 - г) розробка заходів стимулювання збуту
5. *Стратегія, за якої клієнти цікавлять конкуруючі організації:*
 - а) утримання клієнтів і нарощування прибутку
 - б) впровадження у престижне коло організацій
 - в) поліпшення обслуговування або відмова від роботи з клієнтом

г) активна, енергійна охорона завойованого клієнта

6. *Стратегія, завданням якої є пошук шляхів обслуговувати найбільш привабливих клієнтів:*

а) утримання клієнтів і нарощування прибутку

б) впровадження у престижне коло організацій

в) поліпшення обслуговування або відмова від роботи з клієнтом

г) активна, енергійна охорона завойованого клієнта

7. *Стратегія, за якої можна зазнати деяких витрат, але завоювати клієнта, або відмовитись від нього у зв'язку з низькою ймовірністю покриття витрат:*

а) утримання клієнтів і нарощування прибутку

б) впровадження у престижне коло організацій

в) поліпшення обслуговування або відмова від роботи з клієнтом

г) активна, енергійна охорона завойованого клієнта

8. *Стратегія, за якої високоякісні послуги слід надавати вибірково:*

а) активна, енергійна охорона завойованого клієнта

б) селективне обслуговування

в) пропозиція середнього, стандартного обслуговування

г) підтримка перспективних клієнтів вигідними умовами

9. *Стратегія, при якій втрата постійних клієнтів не є катастрофічною:*

а) активна, енергійна охорона завойованого клієнта

б) селективне обслуговування

в) пропозиція середнього, стандартного обслуговування

г) підтримка перспективних клієнтів вигідними умовами

10. *Стратегія, яка доцільна щодо клієнтів з низькою привабливістю:*

а) активна, енергійна охорона завойованого клієнта

б) селективне обслуговування

в) пропозиція середнього, стандартного обслуговування

г) підтримка перспективних клієнтів вигідними умовами

11. *Традиційною формою збуту є:*

а) самообслуговування

б) продаж за замовленнями

в) особистий продаж

г) продаж через Інтернет

12. *Активною формою збуту є:*

а) індивідуальне обслуговування покупців

б) самообслуговування

в) продаж товарів з відкритою викладкою

г) телезбут

13. *Робота над формуванням цільового ринку включає:*

а) забезпечення міцних взаємозв'язків з покупцями

б) оптимальну широту асортименту

в) компетентність збутового персоналу

г) гнучку цінову політику

14. *Мерчандайзинг охоплює:*

- а) акцент на цінностях для покупців
- б) стійкість асортименту товарів
- в) покращення компетентностей збутового персоналу
- г) оптимізацію оптимального руху потоків покупців

15. *Фактори, які обумовлюють поведінку покупців на підсвідомому рівні:*

- а) фактори вищого рівня
- б) фактори середнього рівня
- в) фактори нижчого рівня
- г) фактори нульового рівня

16. *Об'єктивним фактором нижчого рівня є:*

- а) стан здоров'я людини
- б) рельєф території
- в) темперамент людини
- г) соціальне походження людини

17. *Суб'єктивним фактором нижчого рівня є:*

- а) стать людини
- б) місце проживання людини
- в) міграційні процеси
- г) щільність населення

18. *Об'єктивним фактором середнього рівня є:*

- а) наявність референтних груп
- б) тип особистості
- в) переконання людини
- г) мотиви людини

19. *Суб'єктивним фактором середнього рівня є:*

- а) соціальний статус людини
- б) динаміка розвитку економіки
- в) святкові дні
- г) мотиви людини

20. *Суб'єктивним фактором вищого рівня є:*

- а) розвиток мистецтва
- б) впровадження новітніх технологій
- в) пізнавальні процеси людини
- г) рівень освіти в державі

11.4. Практичні завдання

Завдання 1. Дайте відповідь на питання нижче:

1. Які перспективи розвитку малого підприємства, якщо на його базовому ринку домінує агресивний конкурент, що володіє не переборною перевагою по витратах?

2. Які стратегії реакції варто розглянути підприємству-лідеру ринку, якщо в його цінній сфері атакує конкурент, що володіє дуже малою часткою ринку?

3. Чи можливо, з позиції сегментування ринку, щоб продавець фірмового магазину з продажу товарів відговорював випадкового відвідувача від покупки, затверджуючи, що товар, що сподобався покупцю, “не для нього”?

Завдання 2. Розв'яжіть задачу скориставшись методичними рекомендаціями до її розв'язання.

Визначити оптимальний розмір замовлення підприємства та річну потребу у замовленнях, за умови що:

- щорічно підприємство закупляє 4760 од. продукції по 74 грн. кожна;
- на діловодство, телефоні переговори, виплати персоналу в перерахунку на одне замовлення потребується 653 грн.;
- збереження однієї одиниці продукції обійдеться в 38 грн.

Завдання 3. Розробіть девіз до реклами крекеру “Ніжний” та опишіть майбутній відеоролик.

РОЗДІЛ V. КОНТРОЛЬ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ

Методи навчання

I. Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності:

1. За джерелом інформації:

- *Словесні*: лекція (традиційна, проблемна, лекція-прес-конференція) із застосуванням комп'ютерних інформаційних технологій (PowerPoint-презентація), пояснення, розповідь, бесіда.

- *Наочні*: спостереження, ілюстрація, демонстрація.

- *Практичні*: вправи.

2. За логікою передачі і сприймання навчальної інформації: індуктивні, дедуктивні, аналітичні, синтетичні.

3. За ступенем самостійності мислення: репродуктивні, пошукові, дослідницькі.

4. За ступенем керування навчальною діяльністю: під керівництвом викладача; самостійна робота студентів: з книгою; виконання індивідуальних навчальних проєктів.

II. Методи стимулювання інтересу до навчання і мотивації навчально-пізнавальної діяльності: навчальні дискусії; створення ситуації пізнавальної новизни; створення ситуацій зацікавленості (метод цікавих аналогій тощо).

Вивчення дисципліни здійснюється за машинним варіантом з організацією занять у спеціалізованих комп'ютерних залах, де кожний студент отримує можливість навчатись безпосередньо на індивідуальному робочому місці, обладнаному персональним комп'ютером.

Методи контролю

Навчальні досягнення студентів з дисципліни оцінюються за модульно-рейтинговою системою, в основу якої покладено принцип поопераційної звітності, обов'язковості модульного контролю, накопичувальної системи оцінювання рівня знань, умінь та навичок, розширення кількості підсумкових балів до 100.

Оцінка за кожний змістовий модуль включає бали за поточну роботу студента на практичних заняттях, за виконання індивідуальних завдань, за модульну контрольну роботу. Виконання модульних контрольних робіт здійснюється в електронному вигляді або з використанням роздрукованих завдань. Модульний контроль знань студентів здійснюється після завершення вивчення навчального матеріалу змістового модуля.

У процесі оцінювання навчальних досягнень студентів застосовуються такі методи:

Методи усного контролю: індивідуальне опитування, фронтальне опитування, співбесіда, залік.

Методи письмового контролю: модульне письмове тестування; підсумкове письмове тестування, реферат.

Комп'ютерного контролю: тестові програми.

Методи самоконтролю: уміння самостійно оцінювати свої знання, самоаналіз.

Кількість балів за роботу з теоретичним матеріалом, на практичних заняттях, під час виконання самостійної роботи залежить від дотримання таких вимог:

- систематичність відвідування занять;
- своєчасність виконання навчальних і індивідуальних завдань;
- повний обсяг їх виконання;
- якість виконання навчальних і індивідуальних завдань;
- самостійність виконання;
- творчий підхід у виконанні завдань;
- ініціативність у навчальній діяльності;
- виконання тестових завдань.

Контроль успішності студентів з урахуванням поточного і підсумкового оцінювання здійснюється відповідно до навчально-методичної карти дисципліни (п. 10), де зазначено види контролю і кількість балів за видами. Систему рейтингових балів для різних видів контролю та порядок їх переведення подано нижче у таблицях.

Система оцінювання навчальних досягнень студентів

Вид роботи	Макс. к-сть балів за один вид роботи	Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3		Модуль 4	
		К-сть од.	Макс. к-сть балів	К-сть од.	Макс. к-сть балів	К-сть од.	Макс. к-сть балів	К-сть од.	Макс. к-сть балів
Відвідування лекцій	1	3	3	4	4	4	4	3	3
Відвідування практичних занять	1	3	3	4	4	4	4	3	3
Робота на практичному занятті	10	3	30	4	40	4	40	3	30
Виконання завдань для самостійної роботи	5	3	15	3	15	3	15	2	10
Виконання модульної роботи	25	1	25	1	25	1	25	1	25
Разом			76		88		88		71
Максимальна кількість балів	323								
Розрахунок коефіцієнта	5,38								
Іспит	40								
Загалом	100								

Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання

Завдання для самостійної роботи:

1. Ідея логічних квадратів як спосіб порівняння й систематизації концепцій менеджменту Л. Урвіком
2. Штабний принцип побудови організації Г. Емерсона
3. Г. Емерсон про взаємозв'язок між ефективністю й оргструктурою
4. Хоторинські експерименти Е. Мейо
5. Концепція цільового управління П. Друкера
6. Діалектика цілісних систем. Самокеруючі системи
7. О. Гастев і його внесок у розвиток управління
8. П. Керженцев і його теорія організаційної діяльності
9. Моделі й методи прийняття управлінських рішень у менеджменті
10. Теорія влади й історія виникнення інституту влади
11. Методи управління міжорганізаційними конфліктами
12. Методи управління стресами та організаційними змінами
13. Комунікації в управлінні
14. Інформація в управлінні: сутність та значення
15. Сучасна типологія організацій
16. Вплив на формування науки управління представників соціальної утопії – Т. Мора й Т. Кампанелла
17. Принципи системи управління Ф. Тейлора
18. Дослідження Ф. Гілберта і Л. Гілберта
19. Внесок Ф. Тейлора в розвиток науки управління
20. Тейлоризм – новий напрям розвитку управлінської думки початку ХХ ст.

Критерії оцінювання самостійної роботи

К-сть балів	Критерії оцінювання
5	оволодіння теоретичним матеріалом, винесеним на самостійне опрацювання, використання рекомендованої та додаткової літератури; творчий підхід, чітке володіння понятійним апаратом, уміння використовувати отримані знання для виконання конкретних практичних завдань, розв'язання ситуацій.
4-3	засвоєння теоретичного матеріалу з відповідної теми, винесеного на самостійне опрацювання, усвідомлене застосування знань для розв'язання практичних завдань за наявності незначних помилок або неточностей
2-1	неповне засвоєння матеріалу, винесеного на самостійне опрацювання, недостатнє володіння основними поняттями навчальної дисципліни, недостатнє вміння застосовувати теоретичний матеріал для виконання практичних завдань
0	матеріал для самостійного опрацювання не засвоєний, відсутні знання основних понять і термінів навчальної дисципліни, неуміння застосовувати теоретичний матеріал для виконання практичних завдань

Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання

Форма проведення модульного контролю – модульна контрольна робота

Форма проведення – тестові завдання

Час проведення – 80 хвилин

Максимальна кількість балів: 25 балів

Модулі	Теми дисципліни	Форма контролю	Максимальна сума балів
1	Теми 1, 2, 3 згідно з тематичним планом дисципліни	контрольна робота	25 балів
2	Теми 4, 5, 6 згідно з тематичним планом дисципліни	контрольна робота	25 балів
3	Теми 7, 8, 9 згідно з тематичним планом дисципліни	контрольна робота	25 балів
4	Теми 10, 11 згідно з тематичним планом дисципліни	контрольна робота	25 балів

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

К-сть балів	Критерії оцінювання
25	В повному обсязі володіє матеріалом, вільно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи обов'язкову та додаткову літературу; стилістично грамотно викладає матеріал
24-20	Достатньо повно володіє матеріалом, обгрунтовано його викладає, розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Проте виклад окремих питань недостатньо змістовний та аргументований, допущені окремі несуттєві неточності та незначні помилки
19-15	Загалом володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обгрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури. Допускає окремі суттєві неточності та помилки
14-10	Володіє навчальним матеріалом не в повному обсязі, викладає його фрагментарно, без обгрунтування, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускає суттєві неточності
9-5	Частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки
4-0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань

Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання

Форма проведення семестрового контролю – екзамен

Умова допуску – виконання всіх видів робіт, визначених у п. 6.1 і отримання від 35 до 60 балів за семестр

Форма проведення іспиту — усна, письмова, тестові завдання

Час проведення – 80 хвилин

Максимальна кількість балів – 40 балів

Критерії оцінювання

Оцінка	Критерії оцінювання
Відмінно	ставиться за повні та міцні знання матеріалу в заданому обсязі, вміння вільно виконувати практичні завдання, передбачені навчальною програмою; за знання основної та додаткової літератури; за вияв креативності у розумінні і творчому використанні набутих знань та умінь
Дуже добре Добре	ставиться за вияв студентом повних, систематичних знань із дисципліни, успішне виконання практичних завдань, засвоєння основної та додаткової літератури, здатність до самостійного поповнення та оновлення знань. Але у відповіді студента наявні незначні помилки
Задовільно Достатньо	ставиться за вияв знання основного навчального матеріалу в обсязі, достатньому для подальшого навчання і майбутньої фахової діяльності, поверхову обізнаність з основною і додатковою літературою, передбаченою навчальною програмою; можливі суттєві помилки у виконанні практичних завдань, але студент спроможний усунути їх із допомогою викладача
Незадовільно	виставляється студентіві, відповідь якого під час відтворення основного програмового матеріалу поверхова, фрагментарна, що зумовлюється початковими уявленнями про предмет вивчення. Таким чином, оцінка “незадовільно” ставиться студентіві, який неспроможний до навчання чи виконання фахової діяльності після закінчення ВЗО без повторного навчання за програмою відповідної дисципліни

Орієнтовний перелік питань для семестрового контролю

1. Розкрити сутність поняття “організація”, визначити її ознаки та загальні риси

2. Комунікаційні процеси в організації: елементи, етапи, види.

Комунікаційні бар’єри

3. Організаційна культура, її значення у функціонуванні організації

4. Дати визначення поняття комунікації, пояснити її етапи

5. Розкрити сутність комунікаційних бар’єрів

6. Розкрити сутність менеджменту, його особливості та функції

7. Охарактеризувати рівні менеджменту

8. Розкрити зміст класичної теорії менеджменту

9. Розкрити зміст поведінкової школи
10. Пояснити сутність сучасних підходів у менеджменті
11. Дати загальну характеристику системи стратегічного управління
12. Розкрити зміст поняття “управлінське рішення” та теорії його прийняття
13. Розкрити фактори та обмеження в прийнятті управлінських рішень
14. Розкрити моделі прийняття управлінських рішень
15. Дати визначення поняття “планування” як функції менеджменту, та класифікацію планів
16. Описати модель процесу планування
17. Сформулювати вимоги до планування
18. Розкрити сутність “управління за цілями”
19. Розкрити сутність організації як функції менеджменту
20. Охарактеризувати лінійну та функціональну організаційні структури
21. Охарактеризувати лінійно-функціональну організаційну структуру
22. Охарактеризувати дивізійну і матричну структури управління
23. Розкрити сутність делегування повноважень, основні вимоги до його здійснення
24. Розкрити сутність мотивації як функції управління
25. Пояснити теорію ієрархії потреб А. Маслоу
26. Пояснити теорію потреб Д. Макклеланда
27. Пояснити теорію трудової мотивації Ф. Герцберга
28. Пояснити теорію очікувань В. Врума
29. Пояснити “теорію справедливості” С. Адамса
30. Визначити сучасні системи та форми стимулювання праці
31. Визначити завдання та типи управлінського контролю
32. Розкрити поняття контролю та його принципи
33. Охарактеризувати етапи контролювання
34. Охарактеризувати види управлінського контролю
35. Розкрити сутність маркетингу, історію його виникнення та розвитку
36. Сформулювати і коротко розкрити функції маркетингу
37. Дати загальну характеристику послуг: поняття, особливості
38. Розкрити основні елементи маркетингу
39. Охарактеризувати виробничу концепцію маркетингу (концепцію масового виробництва), фактори успіху та ризику
40. Охарактеризувати сутність товарної концепції маркетингу

фактори успіху та ризику

41. Розкрити класичну концепцію маркетингу, фактори успіху та ризику

42. Розкрити сутність соціально-етичного маркетингу, фактори успіху та ризику

43. Розкрити сутність клієнтоорієнтованої концепції маркетингу

44. Визначити сутність і напрями маркетингових досліджень

45. Охарактеризувати види маркетингових досліджень (кількісні, якісні)

46. Розкрити методи дослідження ринку

47. Пояснити сутність вторинного маркетингового дослідження, його переваги, недоліки

48. Пояснити сутність первинного маркетингового дослідження, його переваги і недоліки

49. Розкрити зміст аналізу внутрішньої та зовнішньої сфер маркетингу

50. Розкрити сутність позиціонування товару і його фактори

51. Розкрити поняття сегментів, сегментації і таргетинг

52. Визначити фактори сегментації

53. Розкрити сутність матриці Бостонської консалтингової групи

54. Розкрити зміст матриці І. Ансофа

55. Розкрити сутність процесу маркетингового планування

56. Визначити сутність маркетингової товарної політики та рівні товару

57. Проаналізувати сприйняття споживачами нового товару

58. Розкрити сутність життєвого циклу товару та види кривих життєвого циклу

59. Проаналізувати етап життєвого циклу товару “розробка”

60. Охарактеризувати етап життєвого циклу товару “впровадження”

61. Охарактеризувати етап життєвого циклу товару “зростання”

62. Охарактеризувати етап життєвого циклу товару “зрілість”

63. Охарактеризувати етап життєвого циклу товару “спад”

64. Розкрити сутність поняття “елімінування”

65. Проаналізувати зміст управління життєвим циклом товару

66. Сформулювати поняття бренду, визначити його основні елементи

67. Розкрити сутність дослідження конкуренції та конкурентів ринку

68. Проаналізувати зміст маркетингової цінової політики та цілі ціноутворення

69. Розкрити поняття ціни, її функції в маркетингу

70. Розкрити види цінових стратегій

51. Розкрити поняття і функції збутової політики в комплексі маркетингу

52. Розкрити сутність маркетингової комунікаційної політики. дати загальну характеристику її інструментів

53. Визначити види реклами та її функції

54. Сформулювати цілі рекламної політики

55. Визначити етапи формування рекламного бюджету та його методи

56. Розкрити зміст “зв’язки з громадськістю” як інструменту маркетингової комунікативної політики

57. Розкрити поняття стимулювання збуту, назвати його методи

58. Охарактеризувати індивідуальний продаж

59. Розкрити сутність “воронки продаж” і її використання

60. Розкрити сутність і зміст маркетингового менеджменту

Шкала відповідності оцінок

Оцінка	Кількість балів
A	100-90
B	82-89
C	75-81
D	69-74
E	60-68
FX	35-59
F	0-34

ДОДАТКИ

Додаток А

PEST аналіз – це один із інструментів аналізу зовнішніх факторів, який використовується при пріоритезації гіпотез стратегічних цілей з метою усунення проблем, на які не може вплинути Компанія

PEST аналіз пропонує підхід, за яким можна комплексно аналізувати вплив **(P)** політичних, **(E)** економічних, **(S)** соціальних та **(T)** технологічних факторів на діяльність компанії. Гіпотези для стратегічних цілей розподіляються та пріоритезуються за рівнем впливу Компанії на них.



Рис. А.1. Складові елементи PEST-аналізу організації

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанов Л.В. (2018). Маркетинг підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 611 с.
2. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. (2017). Маркетинг підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 612 с.
3. Бейлі С., Мілліган Е. (2020). Міфи про брендинг : бренд – це всього лише логотип та інші поширені непорозуміння. Переклад з англійської Я. Машико. Харків : Фабула #PRO. 253 с.
4. Берг Г., Пітерс П. (2020). 25 ключових моделей управління. Перекладач В. Луненко. Харків : Ранок : Фабула. 208 с.
5. Буднікевич І.М. (2017). Маркетинг у галузях і сферах діяльності: Навчальний посібник. Київ. 536 с.
6. Геллігер Б., Шах Д. (2020). Вхідний маркетинг: приваблийте, залучайте і радуйте клієнтів онлайн. Переклад з англійської В. Луненко. Харків : Фабула #PRO. 238 с.
7. Діб А. (2020). Маркетинговий план на одну сторінку. Час знаходити нових клієнтів, заробляти більше грошей і бути унікальним. Перекладач М. Черник. Харків : Віват. 285 с.
8. Друкер П. (2017). Як управляти собою. К.: Книголав. 72 с.
9. Друкер П. (2018). Ефективний керівник. К: КМ-Букс. 242 с.
10. Дудяк Р.П. (2018). Маркетинг: навчальний посібник. Львів: Магнолія 2006. 455 с.
11. Кім В. Чан, Моборн Р. (2018). Стратегія блакитного океану. Як створити беззмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Оновлене видання. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля. 270 с.
12. Коллінз Дж. (2021). Від хорошого до величного : чому одні компанії прориваються, а інші – ні : Good to great. Why Some Companies make the Leap ... and Others Don't. Переклад з англійської О. Савчин. 4-те видання. Київ : Наш формат. 364 с.
13. Корягіна С.В. (2017). Маркетинговий аудит: навч. посіб.. Київ. 320 с.
14. Котлер Ф. (2021). Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру. Переклад з англійської О. Сіпінгін. Київ : Альпіна Паблішер. 251 с.
15. Кох Р. (2021). Принципи 80/20. Секрет досягнення більшого за менших витрат. Оновлене, ювілейне видання. Київ : КМ-БУКС. 399 с.
16. Краус К.М. (2011). Особливості застосування концепцій управління маркетингом. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, 6 (181). Т. 4. 98–105.
17. Краус К.М. (2012). Маркетингові ризики малих торговельних

підприємств: види, причини, шляхи уникнення та подолання. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 5(68). 233–238.

18. Краус К.М. (2012). Місце та роль малих торговельних підприємств в економіці України. *Науковий вісник: зб. наук. пр.*, 10 (162). 70–79.

19. Краус К.М. (2012). Проблемні аспекти організації маркетингової діяльності малих підприємств торговельної галузі України. *Економіка. Фінанси. Право*, 9. 29–31.

20. Краус К.М. (2012). Розвиток малих торговельних підприємств – запорука соціально-економічної стабільності України. *Вісник Львівської державної фінансової академії. Серія: Економічні науки*, 22. 101–110.

21. Краус К.М. (2013). Внутрішньо-організаційні заходи з удосконалення управління маркетингом малих підприємств торговельної галузі. *Ефективна економіка*, 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1722> (дата звернення: 30.03.2021).

22. Краус К.М. (2014). Українська практика управління маркетингом малих торговельних підприємств. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент*, 1(16). 87–96.

23. Краус К.М. (2015). Управління маркетингом малих торговельних підприємств: монографія. Київ: Центр учбової літератури. 227 с.

24. Краус К.М. (2016). Венчурне інвестування управління маркетингом малих торговельних підприємств: умови та джерела. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1. 73–83.

25. Краус К.М., Іванов Ю.В. (2015). Guerrilla marketing: the origins and features of application by small trade business. *Економіка. Фінанси. Право*, 1/1. 3–7.

26. Краус К.М., Краус Н.М. (2015). *Українсько-російсько-англійський термінологічний словник з економічної теорії*: словник. Київ: ЦУЛ. 328 с.

27. Краус К.М., Краус Н.М. (2019). *Ретроспектива і сучасність оподаткування в Україні та за кордоном*: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп. 420 с.

28. Краус К.М., Краус Н.М. (2021). Стиль поведінки покупців покоління бейбі-бумерів, X, Y, Z в сучасній електронній комерції: XI Міжнар. нак-практ. інтернет-конф. “Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації”. Полтава: ПУЕТ, 27-28 квіт. 2021. 155–159.

29. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. (2021). *Електронна комерція та інтернет-торгівля*: навчально-методичний посібник.

Київ: Аграр Медіа Груп. 454 сона

30. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. (2021). Інститут довіри в умовах цифровізації економіки: теорія та практика управління. *Науковий погляд: економіка та управління*, 1(71), 5–11. URL: http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2021/1_71_2021/3.pdf (дата звернення: 31.01.2021).

31. Краус К.М., Юрко І.В. (2011). Сутність та еволюція поняття “управління маркетингом” як економічної категорії. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*, 2 (47). 100–104.

32. Краус К.М., Юрко І.В. (2012). Інноваційні концепції маркетингу. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*, 3 (55). 99–105.

33. Лайкер Джефрі К. (2018). Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди. Переклала з англійської Н. Валевська. 2-е видання. Київ: Наш формат. 424 с.

34. Лендрі Ч. (2020). Креативне містотворення: його сила і можливості. Харків : Фоліо. 252 с.

35. Липчук В.В. (2021). Маркетинг: навчальний посібник. Львів : Магнолія 2006. 455 с.

36. Литовченко І.Л., Пилипчук В.П. (2017). Інтернет-маркетинг: навчальний посібник. Київ. 184 с.

37. Лунде Н. (2021). Історія Lego. Як цеглинки завоювали світ. Перекладач О. Смерек. Київ : Наш формат. 328 с.

38. Мальська М.П., Білоус С.В. (2021). Менеджмент організацій: теорія і практика : навчальний посібник. Львівський національний університет імені Івана Франка. Київ : SBA-PRINT. 188 с.

39. Михайлова С.І. (2018). Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 536 с.

40. Мінцберг Г. (2018). Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Перекладач Р. Корнута. Київ: Наш формат. 400 с.

41. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. (2018). Менеджмент організацій: навч. посіб.. К.: Центр учбової літератури. 560 с.

42. Окландер М.А. (2017). Маркетингова цінова політика: навч. посіб.. Київ. 240 с.

43. Основи менеджменту. Теорія і практика (2017): навч. посіб.. За заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К. 528 с.

44. Пекар В. (2018). Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. 2-е видання, доповнення. Харків: Фоліо. 191 с.

45. Райс Е., Траут Д. (2021). Маркетингові війни. Перекладач В.

Стельмах. Харків : Фабула #PRO. 237 с.

46. Роулз Д. (2020). Цифровий брендинг : повне покрокове керівництво зі стратегії, тактики, інструментів та вимірювань. Перекладач з англійської К. Деревянко. 2-ге видання. Харків : Фабула #PRO. 254 с.

47. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. (2017). Психологія управління та конфліктологія: підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно- економічного університету. 320 с.

48. Годорова О. (2020). Енергія креативу. Банк ідей для бізнес-комунікації. Київ : Інтерконтиненталь-Україна. 191 с.

49. Хігнф Дж. (2021). Основи управління проєктами. Переклад з англ. Я. Машико. 5-те видання. Харків : Фабула #PRO. 272 с.

50. Чемберс Дж., Брейді Д. (2020). Від крапки до крапки. Уроки лідерства у світі стартапів = Connecting Dots. Перекладач Р. Ключко. Київ : КМ-БУКС. 334 с.

51. Botti, A., Parente, R., & Vesci, R. (Eds.) (2021). *How to do business in digital era? A casebook*. Salerno-Cracow: Cracow University of Economics. URL: <https://ted.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2021/12/Casebook-31122021.pdf#page=38>.

52. Kraus K.M., Kraus N.M., Odnorog M.A. (2019). The business system of management of innovation resources as an economic category of the institutional component of the agrarian sector. *The European science review, Premier Publishing s.r.o. Vienna*, 1-2. 192–194.

53. Kraus K.M., Kraus N.M., Osetskyi V.L. (2020). Place and role of marketing in innovative entrepreneurial university. *Modern approaches to knowledge management development: collective monograph*. Ljubljana, Slovenia: Ljubljana School of Business. 388–399.

54. Kraus K. (2020). New quality of entrepreneurship management as a result of application of digital technologies. *Collection of materials "Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management"*. Riga: Baltic Research Institute of Transformation Economic Area Problems, 72–76.

55. Kraus K., Kraus N., Buzhdyhan K. (2022). Fourth Industrial Revolution as a Driver of the Digitalization of Production and Urbanization. *VUZF review*, 7(1), pp. 177-191. URL: <https://papersvuzf.net/index.php/VUZF/article/view/235/250>.

56. Kraus K., Kraus N., Marchenko, O. (2021). Management of BAIS: Technological Trends and Digital Initiatives 4.0. *VUZF review*, 6(2), pp. 88-99. URL: <http://papersvuzf.net/index.php/VUZF/article/view/150/163>.

57. Kraus K.M., Boldyrieva L.M., Stanislavk O.V. (2020). Management of production processes in the construction of logistics complexes.

Proceedings of the 2nd International Conference on Building Innovations "Lecture Notes in Civil Engineering", ICBI 2019. Switzerland, Cham: Springer, 73. Chapter 54. 49–55. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-42939-3_54.

58. Kraus K.M., Kraus N.M. (2013). *Dictionary of economics terms: dictionary.* Poltava: Skaitek. 84 p.

59. Kraus N.M., Kraus K.M., Osetskyi V.L. (2021). Green business in blue economy: quality management and development of innovative products. *Lecture Notes in Mechanical Engineering: Advances in Thermal Engineering, Manufacturing, and Production Management (ICTEMA 2020).* Germany. Vol. 1. 383–394.

60. Magliocca, P. (Ed.) (2021). *Doing business digitally. A textbook.* Foggia-Cracow: Małopolska School of Public Administration, Cracow University of Economics. ISBN 978-83-89410-44-3 URL: <https://ted.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2021/12/Textbook-31122021.pdf>.

61. Teaching Guidelines For Digital Entrepreneurship, eds. Kateryna Kraus, Nataliia Kraus, Olena Shtepa, Cracow University of Economics, Kiev-Cracow 2021, 71 p. ISBN: 978-83-959463-6-3. (<https://ted.uek.krakow.pl/output-1-teaching-guidelines/>).

КОЛЕКТИВ АВТОРІВ

КРАУС КАТЕРИНА МИКОЛАЇВНА,

доцент кафедри управління
Київський університет імені Бориса Грінченка,
кандидат економічних наук, доцент
k23k@ukr.net
ORCID 0000-0003-4910-8330

КРАУС НАТАЛІЯ МИКОЛАЇВНА,

професор кафедри фінансів та економіки
Київський університет імені Бориса Грінченка,
доктор економічних наук, професор
k2205n@ukr.net
ORCID 0000-0001-8610-3980

РАДЗИХОВСЬКА ЮЛІЯ МИКОЛАЇВНА,

доцент кафедри економіки підприємства, обліку і аудиту
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
кандидат економічних наук
juliaradzhovska@gmail.com
ORCID 0000-0002-6691-3182

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

Посібник

Редактор Н.М. Краус

Коректор К.М. Краус

Комп'ютерна верстка Н.М. Краус

Підписано до друку 30.05.2022. Формат 0х 1/16.

Папір офсетний. Друк цифровий. Ум. друк. арк.15,2.

Тираж 350 прим.

6 84

Віддруковано в Видавництві ТОВ «Аграр Медіа Груп»

04080, м. Київ, вул. Новокостянтинівська, 4А

Тел.: 044 361 53 06, e-mail: info@agrarmedia.com

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців ДК №3651 від 22.12.2009

www.agrarmedia.com