

О.І. Зоріна, А.О. Дергоусова, О.В. Сиволовська

**ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ТА
МЕНЕДЖМЕНТУ**

Навчальний посібник

Харків 2014



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

О.І. Зоріна, А.О. Дергоусова, О.В. Сиволовська

**ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ТА
МЕНЕДЖМЕНТУ**

Навчальний посібник

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки,
молоді та спорту України як навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів*

За редакцією О.І. Зоріної

Харків 2014

УДК 658 (075)
ББК 65.05
З 862

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки,
молоді та спорту України як навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів
(№ 1/11-12008 від 20.07.12 р.).*

Рецензенти:

професори В.М. Соколов (ХНУ ім. В.Н. Каразіна),
О.С. Іванілов (ХТУБіА),
О.М. Криворучко (ХНАДУ)

З 862 Зоріна О.І., Дергоусова А.О., Сиволовська О.В. Основи
маркетингу та менеджменту: Навч. посібник. – Харків:
УкрДАЗТ, 2014. – 319 с., рис. 43, табл. 9.
ISBN 978-617-654-016-8

Навчальний посібник «Основи маркетингу та менеджменту» складається з методичних рекомендацій, теоретичного та практичного досвіду управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та застосування основ менеджменту, задач, ситуаційних вправ, тестів, які дозволять майбутнім фахівцям закріпити теоретичний матеріал і набути практичних навичок у прийнятті управлінських рішень.

Навчальний посібник складається з 3 теоретичних модулів, що містять 14 розділів і практичну частину, а також охоплюють теми навчальних програм з дисциплін «Маркетинг», «Менеджмент». Зміст посібника, його структура, підхід до викладення матеріалу адаптовані до вимог кредитно-модульної форми навчання у вищих навчальних закладах.

Посібник адресовано студентам вищих навчальних закладів денної та заочної форм навчання, які навчаються за технічними спеціальностями, керівникам фірм і спеціалістам, діяльність яких пов'язана із практичним маркетингом, а також тим, хто цікавиться питаннями ефективного управління організацією.

УДК 658 (075)
ББК 65.05

ISBN 978-617-654-016-8

© Українська державна академія залізничного транспорту, 2014.

Навчальний посібник

Зоріна Олена Іванівна,
Дергоусова Алла Олександрівна,
Сиволовська Олена Вікторівна

ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Відповідальний за випуск Зоріна О.І.

Редактор Ібрагімова Н.В.

Підписано до друку 04.04.13 р.

Формат паперу 60x84 1/16 . Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 11,5. Тираж 600. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту
61050, Харків - 50, майдан Фейербаха, 7
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
Частина I. Теоретичні основи та прикладні аспекти маркетингу	8
Модуль 1. Сутність маркетингу. Маркетингові дослідження ринку	9
Розділ 1. Сутність, функції, принципи і основні поняття маркетингу	9
1.1. Сутність маркетингу та його основні поняття	9
1.2. Основні елементи комплексу маркетингу	13
1.3. Функції маркетингу	13
1.4. Концепції (еволюція) і види маркетингу	14
1.5. Зовнішнє середовище маркетингу	17
Контрольні питання до розділу 1	18
Розділ 2. Маркетингові дослідження	19
2.1. Об'єкти, цілі, завдання та етапи маркетингових досліджень	19
2.2. Види маркетингової інформації	21
2.3. Методи отримання первинної інформації	22
2.4. Комплексне дослідження ринку	25
2.5. Правила складання анкет	28
2.6. Система маркетингової інформації	29
2.7. Сутність, етапи та чинники сегментації ринку	30
2.8. Позичіонування товарів на ринку	36
Контрольні питання до розділу 2	39
Модуль 2. Складові комплексу маркетингу. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві	40
Розділ 3. Маркетингова товарна політика	40
3.1. Сутність товарної політики в маркетингу	40
3.2. Класифікація товарів	40
3.3. Три рівні товару	42
3.4. Концепція життєвого циклу товару	43
3.5. Процес розроблення нового товару	45
3.6. Маркетинг послуг	50

3.7. Управління товаром	51
3.8. Конкурентоспроможність товару	55
Контрольні питання до розділу 3	57
Розділ 4. Маркетингове ціноутворення	58
4.1. Сутність і цілі цінової політики в маркетингу	58
4.2. Види цін і чинники впливу на процес ціноутворення	58
4.3. Еластичність попиту за ціною і його вплив на цінову політику	60
4.4. Методи ціноутворення	62
4.5. Стратегії ціноутворення	68
4.6. Види знижок	70
Контрольні питання до розділу 4	72
Розділ 5. Маркетингова політика розподілу	73
5.1. Цілі збутової політики	73
5.2. Типи посередників і критерії їх вибору	74
5.3. Маркетингові системи розподілу	79
5.4. Вибір структури каналів розподілу та розроблен- ня стратегій у них	82
5.5. Процес товароруху	83
Контрольні питання до розділу 5	85
Розділ 6. Маркетингова політика комунікацій	86
6.1. Цілі та основні засоби комунікаційної політики в маркетингу	86
6.2. Сутність, види та планування реклами	90
6.3. Стимулювання збуту	99
6.4. Особисті продажі	100
6.5. Паблік рилейшнз	101
6.6. Прямий маркетинг	103
6.7. Синтетичні засоби маркетингових комунікацій	104
Контрольні питання до розділу 6	110
Розділ 7. Управління маркетинговою діяльністю	112
7.1. Сутність і завдання управління маркетингом на підприємстві	112
7.2. Стратегічне планування маркетингу	113
7.2.1. Моделі ухвалення стратегічних рішень	117
7.2.2. Види маркетингових стратегій	123

7.3. Організація маркетингової діяльності	128
7.4. Контроль маркетингової діяльності	133
Контрольні питання до розділу 7	136
Частина II. Теоретичні основи та прикладні аспекти менеджменту	137
Модуль 3. Сутність менеджменту. Основні функції менеджменту	138
Розділ 8. Основні положення і сфера менеджменту	138
8.1. Сутність, суб'єкт і об'єкт менеджменту	138
8.2. Функції менеджменту	139
8.3. Ролі та завдання менеджера	141
Контрольні питання до розділу 8	144
Розділ 9. Організація як об'єкт управління	145
9.1. Внутрішнє середовище організації	145
9.2. Зовнішнє середовище організації	151
9.3. Концепція життєвого циклу організації (ЖЦО)	152
9.4. Формальні та неформальні організації (групи)	153
Контрольні питання до розділу 9	155
Розділ 10. Планування як загальна функція менеджменту	156
10.1. Сутність і принципи планування	156
10.2. Види внутрішньофірмового планування і їх взаємозв'язок	157
10.3. Етапи стратегічного планування	158
Контрольні питання до розділу 10	167
Розділ 11. Організація як функція менеджменту	168
11.1. Організаційна структура: принципи побудови, ключові поняття	168
11.2. Департаменталізація. Норма управління	169
11.3. Повноваження і обов'язки. Централізація і децентралізація організаційної структури	171
11.4. Види організаційних структур управління та їх застосування	172
Контрольні питання до розділу 11	179

Розділ 12. Мотивація як загальна функція менеджменту	180
12.1. Сутність і роль мотивації	180
12.2. Типи мотиваційних теорій	182
Контрольні питання до розділу 12	189
Розділ 13. Контроль як загальна функція менеджменту	190
13.1. Види контролю	190
13.2. Сутність та етапи процесу контролю	191
13.3. Управлінський контроль	192
Контрольні питання до розділу 13	197
Розділ 14. Забезпечення результатів управлінської діяльності	198
14.1. Сутність керівництва і лідерства	198
14.2. Влада, її форми і джерела	199
14.3. Стили керівництва	201
14.4. Сутність, класифікація і методи вирішення конфліктів	205
14.5. Стреси як об'єкт управління	207
Контрольні питання до розділу 14	208
Частина III. Практикум: розрахункові, ситуаційні та тестові завдання	210
Завдання до модуля 1. Сутність маркетингу.	
Маркетингові дослідження ринку	211
Завдання до модуля 2. Складові комплексу маркетингу.	
Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві	220
Завдання до модуля 3. Сутність менеджменту.	
Основні функції менеджменту	231
Тестові завдання до модуля 1	244
Тестові завдання до модуля 2	252
Тестові завдання до модуля 3	267
Бібліографічний список	288
Глосарій	292
Предметний покажчик	312

ВСТУП

Для формування цивілізованої економіки в державі, інтеграції України у світове господарство необхідне глибоке розуміння ринкових механізмів, закономірностей поведінки споживачів і конкурентів, а також процесів формування сучасних організацій.

Для українських підприємств є надзвичайно важливим знання сучасних підходів до управління маркетинговою діяльністю, які базуються на економічному обґрунтуванні кожної їхньої дії на ринку, обліку та оцінці ефективності їх здійснення. При цьому важливим постає питання ефективного функціонування самого підприємства, збалансованості його внутрішнього середовища.

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується пошуком найефективніших важелів та інструментів ведення виробничо-господарської діяльності. Підвищення ролі маркетингу та менеджменту потребують впровадження сучасних форм і концепцій реалізації господарської діяльності підприємства, методів конкурентної боротьби, приваблення потенційних споживачів тощо.

Вирішенню цих завдань і сприятиме цей навчальний посібник, що дозволить майбутнім спеціалістам – маркетологам, менеджерам – закріпити не тільки знання теоретичного матеріалу, але й навчитися самостійно вирішувати практичні завдання з ринкової та виробничо-господарської діяльності підприємства на основі використання сучасних технологій контролю якості знань: тестування, ситуаційні та практичні завдання.

Усе вищесказане обумовило необхідність створення навчального посібника «Основи маркетингу та менеджменту», у якому узагальнений і систематизований теоретичний і практичний вітчизняний і зарубіжний досвід управління маркетинговою діяльністю.

Структуру посібника складають 14 розділів, кожен з яких підкріплено контрольними питаннями та практичними завданнями для більш глибокого вивчення матеріалу.

Ця книга може бути корисною не тільки магістрам і спеціалістам з маркетингу, але й керівникам і менеджерам підприємств та організацій, підприємцям і викладачам ВНЗ.

ЧАСТИНА І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ
МАРКЕТИНГУ

МОДУЛЬ 1. СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГУ. МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ, ПРИНЦИПИ І ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ МАРКЕТИНГУ

1.1. Сутність маркетингу та його основні поняття

Серед понять, які стали ознаками сучасного бізнесу, особливе місце займає маркетинг. Само слово «маркетинг» з'явилося в США в процесі пошуку місцевими фермерами ринку збуту для своєї продукції. Йшлося про опанування ринку – market getting. Пізніше з цих двох слів утворилося одне – маркетинг (marketing).

Широкий розвиток маркетингу припадає на 50-60-ті рр. ХХ ст. Сьогодні за принципами маркетингу організовано управління більшістю фірм США, Європи, Японії.

Як академічна дисципліна маркетинг уперше виник також у США. Ще в 1905 р. В. Креузі прочитав курс лекцій «Маркетинг товарів» у Пенсильванському університеті. У той же час з'явилася перша маркетингова організація – Американське суспільство маркетингу, перейменоване в Американську асоціацію маркетингу в 1973 р. 20 лютого 1997 р. заснована Українська асоціація маркетингу, яка здійснює такі проекти, як випуск журналу «Маркетинг в Україні», Інтернет-видання «Маркетинг-газета», довідника «Щорічник УАМ» тощо.

Можна виділити три підходи до визначення поняття маркетинг:

- маркетинг як самостійний вид підприємницької діяльності;
- маркетинг як функція управління;
- маркетинг як сучасна філософія бізнесу.

У літературі з маркетингу налічується більше 2000 його визначень. Наведемо лише деякі найпоширеніші з них.

Маркетинг є процесом управління і реалізації задуму, ціноутворення, просування і реалізації ідей, товарів, послуг через

обмін, який задовольняє цілі окремих осіб і організацій (Американська асоціація маркетингу).

Маркетинг – соціальний і управлінський процес, спрямований на задоволення потреб і бажань як індивідів, так і груп, шляхом створення, пропозиції і обміну наділених цінністю товарів (Ф. Котлер).

Маркетинг – це вид людської діяльності, спрямованої на виявлення та задоволення потреб споживачів шляхом обміну з метою отримання прибутку.

Що потрібно, щоб маркетинг міг реалізуватися на практиці? Необхідно враховувати чотири умови: 1) наявність мінімум двох сторін, які мають незадоволені потреби; 2) бажання і можливість кожної із сторін задовольнити потреби; 3) наявність у сторін можливості спілкуватися; 4) наявність товару, призначеного для обміну.

Ключовим поняттям маркетингової діяльності є потреби.

Розглянемо це поняття в контексті ключових понять маркетингу: *потреба, бажання, попит, товар, обмін, угода, ринок.*

Потреба – відчуття людиною нестачі чогось, спрямоване на його зменшення або ліквідацію.

Бажання – зовнішня форма прояву потреби, тобто потреба, яка набула специфічної конкретної форми відповідно до культурного рівня і особливостей індивіда. Залежить від волі і поведінки підприємців і може бути сформована ними.

Попит – це потреба з урахуванням наявної купівельної спроможності, тобто забезпечена грошима потреба в товарах, послугах, які реалізуються на ринку.

Товар – все те, що може задовольнити потребу і пропонується на ринку з метою привертання уваги, придбання, використання і споживання (вироби, послуги, місця, організації, види діяльності, інформація, ідеї, технології, люди тощо).

Основним способом задоволення потреби в маркетингу виступає обмін. **Обмін** – акт отримання від когось-небудь бажаного продукту з пропозицією чогось-небудь натомість. Для здійснення обміну необхідним є дотримання ряду умов:

- наявність як мінімум двох сторін;

- продукт кожної сторони повинен мати корисність, тобто бути здатним задовольняти деякі потреби протилежної сторони, мати для неї цінність;

- кожна сторона повинна мати право розпоряджатися своїм продуктом, його відчуженням, продажем, так само як і мати право прийняття або відхилення пропозиції іншою стороною.

Угода (транзакція) – комерційний обмін цінностями, який передбачає затвердження умов, термінів і місця його реалізації.

Ринок – сукупність покупців і продавців, які намагаються і можуть купити, зацікавлені у продажу товарів і схильні до обміну. Виділяють ринок готових продуктів (виробів, послуг, ідей); ринок ресурсів (праці, природних ресурсів, капіталу); грошовий ринок (довгострокових і короткострокових кредитів); валютний ринок; фондовий ринок (цінних паперів) і інші види ринків.

У маркетингу застосовується так звана «кольорова» характеристика ринків:

1. *Білий ринок* – це ринок дозволених товарів і послуг, офіційно визнаний для всіх суб'єктів економічної діяльності.

2. *Чорний ринок* – це ринок заборонених (незаконних) товарів і послуг.

3. *Сірий ринок* – ринок, на якому держава жорстко диктує ціни, де обмежений доступ покупця, залежний від платоспроможності і особистих знайомств. Мета – обмеження попиту на товари, шкідливі для держави і суспільства.

4. *Рожевий ринок* – визначає доступ до дефіцитних товарів залежно від приналежності до певних формальних організацій (спецрозподільники).

Саме потреби стають поштовхом для створення товарів, які задовольняють ці потреби. Маркетинг як процес передбачає обмін між двома сторонами – продавцем і покупцем, кожна з яких отримує те, що їй потрібне: покупець – товари, а продавець – прибуток або іншу фінансову чи нефінансову вигоду.

Першою класифікацією потреб є «ієрархія потреб» за А. Маслоу (так звана «піраміда Маслоу»):

- фізіологічні (у їжі, воді, одязі, повітрі, теплі, сексі);
- у безпеці і захищеності (бажання стабільності, захищеності від хвороб, невдач);

- потреба в причетності або соціальні потреби – причетність до певного суспільства, участь у спільних діях, дружба;

- потреба у визнанні і самоствердженні (потреба бути авторитетним, сильним, здатним, упевненим у собі, що приносить визнання і пошану оточення);

- потреба в самореалізації (прагнення до якнайповнішого використання власних сил, здібностей, умінь і навичок, естетичні потреби, тобто в реалізації власних можливостей).

Маркетинг як філософія бізнесу означає орієнтацію усієї діяльності фірми – від проектування і виробництва до збуту товарів або послуг – на задоволення потреб споживачів.

Тобто до того, як товар з'явиться в макеті або ескізі, конструктор або технолог, працівники служб постачання і відділів збуту повинні уявляти майбутнього споживача свого товару: хто він, який стиль його життя, яке місце займатиме товар у його буднях і святах, яку потребу задовольнятиме.

При традиційній орієнтації фірми центром створення прибутку було само підприємство, а зараз при орієнтації на маркетинг - центром прибутку стає сам продукт або послуга.

Маркетинг як сучасна філософія бізнесу спирається на ряд **принципів**:

1. Орієнтація на споживачів, його потреби і вимоги, яка передбачає пропозицію ринку не товарів і послуг, а засобів вирішення проблем споживачів.

2. Гнучкість у досягненні поставленої мети шляхом адаптації до вимог ринку з одночасним спрямованим впливом на нього (необхідність дослідження можливих змін у зовнішньому середовищі і розроблення механізмів пристосування до неконтрольованих фірмою чинників).

3. Комплексний підхід до розроблення маркетингових планів, який передбачає використання не окремих маркетингових заходів, а комплекс маркетингу, по'єднання окремих елементів якого дозволяє досягати поставлених цілей.

4. Спрямованість на довгострокову перспективу розвитку фірми (прогнозування розвитку ринку і розроблення відповідної стратегії маркетингу з урахуванням очікуваних змін).

1.2. Основні елементи комплексу маркетингу

Маркетинг як вид підприємницької діяльності повинен мати в арсеналі конкретні інструменти. Ними є найважливіші елементи маркетингу, так званий комплекс маркетингу – «4 P»: продукт/товар (product), ціна (price), місце, збут (place), просування (promotion) (рис. 1.1).

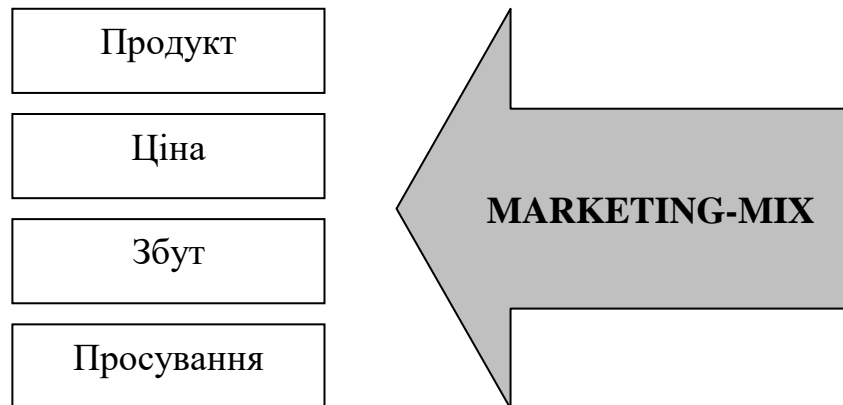


Рис. 1.1. Структура комплексу маркетингу

Комплекс маркетингу – це сукупність маркетингових засобів, певна структура яких забезпечує досягнення поставленої мети і вирішення маркетингових завдань.

Останніми роками список елементів marketing-mix доповнюється ще декількома «Р» - люди (people), особисті продажі (personal selling), упаковка (package) тощо.

Кожен з елементів комплексу маркетингу є формою задоволення потреб споживачів. Успішний бізнес пропонує саме те, що треба споживачеві.

1.3. Функції маркетингу

Маркетинг – це процес, який вимагає постійного управління. Для управління маркетингом застосовують функції, види діяльності.

Аналітична. Включає комплексне дослідження ринку, аналіз виробничо-збутових можливостей фірми, розроблення маркетингових стратегій, заснованих на стратегії «4P».

Планування. Включає планування комплексу маркетингу, розроблення поточних і стратегічних планів.

Виробничо-збутова. Припускає виконання намічених планів по усіх напрямках діяльності фірми.

Контроль. Здійснюється за допомогою маркетингового аудиту (оцінка виконання маркетингових заходів, їх ефективність) і стратегічного планування.

1.4. Концепції (еволюція) і види маркетингу

Маркетинг розвивається як і усі інші сфери виробничо-господарської діяльності. Підприємці завжди вели свій бізнес для отримання прибутку, але шляхи досягнення цих цілей у різний час досить розрізняються.

Концепція маркетингу – це підхід до організації маркетингової діяльності, який базується на основній ідеї, ефективній маркетинговій стратегії і конкретному інструментарії досягнення певної мети.

1. Концепція вдосконалення виробництва припускає, що визначальним чинником орієнтації фірми в ринковому просторі виступає виробництво. Споживачі віддають перевагу дешевим і доступним товарам (дуже поширеним). Висока ефективність виробництва дозволяє підтримувати низькі витрати, що забезпечує низькі ціни. Але цей підхід виправданий, якщо існує дефіцит товарів, попит можна збільшити, знижуючи ціну, є можливість знизити собівартість.

2. Концепція вдосконалення товару. На пріоритетне місце ставиться товар. Діяльність підприємства орієнтована на його постійне удосконалення і розроблення достатньої кількості модифікацій виробу. Цей підхід застосовний тоді, коли ціна не є вирішальним чинником при виборі товару, а якість дуже висока. Тобто споживачі готові платити більше унікальності товару, якщо рівень якості і характеристики товару відповідають його вимогам.

3. Концепція інтенсифікація комерційних зусиль (збутова) припускає орієнтацію фірми на збутову діяльність і діяльність зі стимулювання збуту: використання реклами, демонстрація товару, спеціальні знижки.

4. Концепція маркетингу. Орієнтиром для фірми є споживачі, потреби яких необхідно задовольнити краще, ніж це роблять конкуренти. Гарантією успіху такого підходу є високий рівень життя покупців, з одного боку, і віртуозне володіння інструментами маркетингу, уміння пристосовуватися до змін на ринку – з іншого.

5. Концепція соціально-етичного маркетингу. Вона припускає не лише діяльність, орієнтовану на задоволення потреб споживачів, але й одночасне поліпшення життєвого рівня усього суспільства, тобто турботу про добробут споживачів країни в цілому. Йдеться про захист довкілля, виробництво товарів, які менш шкідливі для здоров'я людини (виробництво товарів без ГМО).

6. Концепція маркетингу взаємовідносин. Ця концепція припускає напрям на довгострокові стосунки фірми з клієнтом (не лише постійний клієнт приносить стійкий прибуток), а підтримкою мають стати матеріальні стимули (знижки, система пільг) і моральні стимули (вивчення потреб, переваг і пропозиція індивідуалізованих товарів, орієнтованих на конкретного споживача) постійним клієнтам.

Кожна фірма у своїй діяльності дотримується тієї або іншої концепції маркетингу і використовує ті або інші **види маркетингу**.

Залежно від об'єкта докладання маркетингових зусиль фірми розрізняють:

- **пасивний маркетинг** - орієнтація на товар, виробництво (обмеженість пропозиції);

- **організаційний маркетинг** - орієнтація на виявлення і організацію ринку збуту;

- **активний маркетинг** - зміна старих і створення нових потреб, турбота про споживача.

Залежно від цілей обміну виділяють:

- **комерційний;**

- **некомерційний** (неприбутковий) маркетинг (школи, лікарні, політичні партії).

Залежно від сфери застосування:

- **промисловий маркетинг;**

- **споживчий;**

- **маркетинг послуг;**

- **банківський** та інші.

Залежно від попиту виділяють:

- **конверсійний маркетинг** – це вид маркетингу, мета якого змінити негативне ставлення споживачів до товару на позитивне (ставлення до вітчизняної продукції порівняно з імпортною). При цьому застосовують такі інструменти: внесення змін до товару, зниження ціни, порівняння з престижними товарами;

- **креативний маркетинг** – вид маркетингу, який застосовується в умовах прихованого попиту, завданням якого є перетворення потенційного попиту на реальний (мобільні телефони, цифрові фотоапарати та відеокамери, Internet 3G). Інструменти: розроблення нових товарів, які задовольняють існуючі потреби; пошук нових сфер застосування товару;

- **стимулюючий маркетинг** – вид маркетингу, метою якого є стимулювати збут за умови байдужого ставлення споживачів до товару. Інструменти: зниження цін, ознайомлення споживачів з можливостями товару, інтенсифікація реклами;

- **ремаркетинг** – вид маркетингу, метою якого є оновлення попиту. Інструменти: надання товару ринкової новизни, проникнення на нові ринки (після терактів у Туреччині, орієнтація туристичних компаній на росіян та українців);

- **синхромаркетинг** – вид маркетингу, завданням якого є пошук способів згладити коливання попиту (сезонна продукція). Інструменти: гнучкі ціни, знижки, подарунки, лотереї;

- **підтримуючий маркетинг** – вид маркетингу, метою якого є підтримка існуючого рівня попиту. Інструменти: гнучка цінова політика, реклама товарів (Pepsi, Coca-Cola);

- **демаркетинг** – вид маркетингу, метою якого є зниження попиту. Інструменти: підвищення цін, зниження рекламної активності (використовується, коли підприємство не може впоратися із збільшеним попитом, тобто не має потужностей для виробництва великої кількості продукції або послуг);

- **протидіючий маркетинг** – вид маркетингу, завданням якого є переконати споживачів відмовитися від споживання певних продуктів (алкоголь, сигарети, піратська продукція). Інструменти: припинення випуску товару, вилучення товару з торгівлі, проведення кампаній проти товару і його споживання.

1.5. Зовнішнє середовище маркетингу

Кожна фірма існує на ринку не ізольовано. На її діяльність впливають законодавчі акти, митні тарифи, лояльність місцевих органів влади, взаємини із ЗМІ, політична ситуація в країні та за її межами тощо. Ці чинники або сприяють розвитку фірми, або гальмують його.

Маркетингове середовище фірми – це сукупність суб'єктів, умов, сил, які діють усередині фірми і за її межами і впливають на її діяльність.

Розрізняють:

1. Внутрішнє середовище фірми – підрозділи фірми, місія, кадрова політика, організаційна структура.

2. Зовнішнє середовище фірми – представлене силами поза підприємством.

3. Мікросередовище маркетингу – представлене чинниками, які впливають на діяльність фірми, але фірма може відбивати їх дію. До чинників мікросередовища належать:

- внутрішнє середовище фірми;
- споживачі;
- постачальники;
- конкуренти;
- посередники;
- контактні аудиторії.

Контактні аудиторії – це організації або приватні особи, які виявляють цікавість до діяльності фірми і можуть заважати її діяльності.

Групи контактних аудиторій:

1. Внутрішні контактні аудиторії – це трудовий колектив, збори акціонерів, профспілки, рада директорів.

2. Місцеві контактні аудиторії – місцеві жителі.

3. Фінансові контактні аудиторії – банки, аудиторські компанії, брокери, дебітори і кредитори фірми.

4. Контактні аудиторії державних установ – відділи з боротьби за права споживачів, податкові і пожежні інспекції, виконавські комітети.

5. Контактні аудиторії цивільних дій – різноманітні молодіжні, екологічні рухи тощо.

6. Контактні аудиторії публіки – лідери політичних партій, зірки естради і кіно.

7. Контактні аудиторії засобів масової інформації.

4. Макросередовище представлене силами і чинниками, відбивати дію яких фірма не може, але може пристосуватися до цієї дії.

До чинників макросередовища належать:

- економічні (інфляція, ринкові та кон'юнктурні показники);

- політичні (політичні рухи, партії);

- соціально-культурні (мова, традиції, мода тощо);

- природно-географічні (місцевість, клімат, рельєф);

- правові (законодавство);

- технологічні (науково-технічний прогрес).

Контрольні питання до розділу 1

1. Дайте визначення маркетингу. Звідки цей термін бере початок?

2. Охарактеризуйте основні поняття маркетингу.

3. Які інструменти включає в себе комплекс маркетингу «4Р»? Якими додатковими елементами його доповнюють останнім часом?

4. Які функції маркетингу виділяють?

5. Назвіть основні концепції маркетингу. Як ви вважаєте, яка з них діє в Україні?

6. Надайте характеристику видам маркетингу залежно від попиту. Наведіть приклади їх застосування в Україні.

7. Що включає в себе маркетингове середовище фірми?

8. Чинники мікро- та макросередовища маркетингу.

РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Об'єкти, цілі, завдання та етапи маркетингових досліджень

Основні завдання маркетингу – досягнення маркетингових цілей шляхом задоволення потреб споживачів. Для створення програм, спрямованих на задоволення цих потреб, необхідно мати інформацію про споживача, конкурентів та інших учасників ринку. Із зростанням масштабів діяльності зростає потреба в інформації про ситуацію на великих і географічно віддалених ринках.

Вітчизняні маркетологи стверджують, що і споживачі змінилися: вони упевненіше орієнтуються в безкрайньому рекламному морі, почали скрупульозніше вибирати товари, вимагають більше уваги до своїх індивідуальних особливостей.

Висока конкуренція і постійне зростання вартості управлінських помилок вимагають якісної інформації. Важливі рішення не можуть ґрунтуватися на інтуїції. Виробники хочуть і повинні знати, чого хочуть споживачі. У цьому їм допомагають більше 120 українських маркетингових агентств різного розміру і профілю. Маркетингові дослідження роблять розвиток ринку прогнозованим і істотно підвищують рівень конкурентоспроможності компанії на ринку.

Існуючий вітчизняний і зарубіжний досвід показує, що вартість досліджень менша, ніж вартість помилок.

Маркетингові дослідження – це систематичний збір, обробка і аналіз даних з метою ухвалення обґрунтованих маркетингових рішень.

Маркетингові дослідження – це систематичний збір, аналіз, а також надання даних про поведінку, потребу і мотивацію окремих осіб і організацій відносно їхньої економічної, політичної і громадської діяльності.

Роль маркетингових досліджень полягає в аналізі й оцінці ринкових ситуацій і забезпеченні інформацією, що дозволяє планувати ефективну діяльність фірми.

Об'єктом маркетингових досліджень може бути підприємство – ринок – економіка.

Цілі маркетингових досліджень – інформація, потрібна для вирішення проблеми.

Предметом маркетингових досліджень є існуюча маркетингова проблема, яка стосується чинників зовнішнього і внутрішнього середовища або ринкового успіху підприємства.

Наприклад, новий пошук шляхів розширення ринків збуту, вивчення реакцій споживачів на новий товар або ціну, виявлення шляхів підвищення конкурентоспроможності товару.

Процес маркетингових досліджень включає такі етапи:

1. Постановка мети і завдань дослідження. Розробка робочих гіпотез, які підлягають перевірці. Мета маркетингових досліджень – інформація, яка потрібна для вирішення проблеми, що виникла на підприємстві.

2. Визначення методів проведення маркетингових досліджень, вибір джерела інформації:

- визначення джерела фінансування;
- розроблення планів збору й обробки інформації;
- підбір персоналу для проведення маркетингового дослідження.

3. Збір інформації.

4. Аналіз отриманої інформації.

5. Складання звіту, презентація звіту: оцінка ефективності маркетингових досліджень, яка проводиться через певний час.

Маркетинговими проблемами, які вирішуються шляхом застосування інформації, отриманої в процесі маркетингових досліджень, є:

1) *негативні симптоми* (проблеми-симптоми) – зменшення обсягів продаж, скорочення частки ринку, зниження прибутку, скарги споживачів і тому подібне;

2) *причини негативних симптомів* (проблеми-причини) – дії конкурентів, поведінка споживачів, чинники конкурентного середовища, політичні і економічні чинники.

2.2. Види маркетингової інформації

Залежно від способу отримання в процесі проведення маркетингових досліджень розрізняють інформацію первинну і вторинну.

1. До первинної інформації відносять дані, які збираються безпосередньо для вирішення проблеми, що виникла. Ця інформація раніше не збиралася. Первинна інформація збирається шляхом проведення польових досліджень.

Польові дослідження – дослідження, пов'язані з отриманням первинних даних шляхом їх систематичного збору і аналізу.

Переваги:

- конкретність;
- відповідність проблемі;
- правильність у методиці збору;
- надійність і достовірність.

Недоліки:

- тривалість збору;
- висока вартість;
- потреба у висококваліфікованих кадрах;

2. Вторинна інформація – це інформація, яка збиралася раніше, але не для вирішення проблеми, яка виникла на підприємстві. Збирається шляхом проведення кабінетних досліджень.

Кабінетні дослідження – аналіз даних на основі наявної інформації.

Переваги:

- низька вартість;
- доступність;
- швидкість отримання.

Недоліки:

- може бути застарілою або просто бути відсутньою з цієї проблеми;
- ненадійна і суб'єктивна.

Джерела вторинної інформації можуть бути *внутрішніми* і *зовнішніми*.

До **внутрішніх джерел інформації** належать власні дані підприємства:

- товарообіг;
- прибуток і збитки;
- маркетингова статистика (об'єм продажів, імпорт, експорт);
- карти клієнтів;
- бюджет реклами тощо.

Зовнішні джерела інформації:

- звіти, які публікуються в пресі;
- рекламні матеріали (PR, прайс-листи);
- довідники;
- збірки статистичної інформації;
- Internet;
- комп'ютерні бази даних.

Крім того, виділяють *відкриту* і *закриту* інформацію. Відкритою можуть користуватися усі, а закритою можуть користуватися тільки внутрішні користувачі (працівники підприємства, аудиторські компанії, податкова тощо).

2.3. Методи отримання первинної інформації

Полюві дослідження пов'язані з отриманням первинної інформації. Основними методами збору первинної інформації є:

- опитування;
- спостереження;
- експеримент;
- фокус-група;
- панельне дослідження;
- метод ділових контактів;
- метод пробних продажів.

1. Опитування – припускає проведення інтерв'ю з респондентом або експертом за допомогою опитувального листа (анкети). Опитування буває декількох видів.

Особисте опитування – інтерв'юєр спілкується з респондентом особисто.

Переваги:

- безпосередній контакт з респондентом;

- гнучкість товару;
- можливість впливу на респондента;
- комплексність отриманої інформації.

Недоліки:

- значні витрати часу і засобів;
- необхідність у кваліфікованих кадрах;
- складність контролю впливати на респондента.

Опитування по телефону припускає спілкування з респондентом за допомогою телефону.

Переваги:

- швидкість;
- низька вартість;
- збереження анонімності.

Недоліки:

- обмежена кількість інформації;
- можливість переривання (інформації) розмови;
- відмова від відповіді.

Опитування поштою припускає відсилення анкети поштою.

Перевагою є низька вартість.

Недоліки:

- низька ефективність (не більше 10% відповідей);
- відсутність впливу на респондента.

Опитування по Internet – відправлення анкети на e-mail респондента або заповнення анкети на сайті фірми.

Переваги:

- низька вартість;
- анонімність;
- швидкість отримання.

Недоліки:

- відсутність впливу на респондента;
- обмеженість інформації;
- невисока ефективність.

2. Спостереження – припускає реєстрацію дослідником дій, процесів, поведінки і подій.

Залежно від використання технічних засобів розрізняють *особисті* спостереження і *механічні* (електронні).

Механічні і електронні спостереження – це спосіб збору даних, за допомогою якого автоматично вивчають поведінку людей. Наприклад, рейтинги національних телепрограм збираються з використанням вимірювального приладу піплметра. Він підключений до телевізорів деяких домогосподарств, які утворюють вибірку населення України, репрезентативну за статтю, віком і типом сім'ї (вибірка складає 1600 домогосподарств, 4000 респондентів віком від 4 років, які живуть у містах від 50 тис. населення). Коли хтось з сім'ї вмикає телевізор, він повинен натиснути кнопку цього пристрою, при вимиканні те саме. Таким чином, піплметр фіксує дані про те, яку програму і упродовж якого часу дивилися по телевізору. Щодночі інформація передається в дослідницьку компанію.

Спостереження також буває *прихованим і відкритим*.

Порівняно з опитуванням перевагою спостереження є незалежність від бажання респондентів брати участь у дослідженні, можливість отримання об'єктивної інформації.

Недоліки:

- труднощі в забезпеченні репрезентативності у виборі (однорідність споживачів, схожість за певними ознаками);
- неадекватність поведінки, якщо людина знає, що за нею спостерігають.

3. Експеримент – дослідження впливу одного чинника на інші при одночасному контролі інших чинників.

Розрізняють:

Лабораторні (тест-товари) – проводяться в штучно створених умовах (дослідження впливу упаковки на купівельну активність, збут тощо).

Польові (тестування ринку) – проводяться в реальних умовах (дозволяють визначити вплив ринкових чинників на поведінку споживача).

4. Панельні дослідження – регулярне спілкування з однією і тією самою групою респондентів (панель) з незмінним цілями і проблемою дослідження.

Вибірка складає 10-20 осіб. Спілкування проводиться через певні проміжки часу.

Розрізняють такі **види панелей**:

- **споживчу, або панель домашніх господарств (сімей)**, – дає інформацію про кількість товару, який купується однією сім'єю; лояльність споживачів до торговельних марок; ефективність маркетингових заходів;

- **торговельну** – дає інформацію про те, що відбувається з товаром у роздрібних точках, тобто динаміка його збуту, середні запаси;

- **медіа-панель** – використовується для визначення рейтингу каналів і програм, а також для визначення переваг різних груп телеглядачів.

Перевагою є виявлення проблеми в динаміці (за часом).

Недоліками є ефекти панелей або «смертність» панелі.

5. Фокус-група – це дискусійне спілкування з 6-10 спеціально відібраними респондентами, що мають схожі характеристики за участю ведучого за темою, яка цікавить замовника.

Мета методу: отримати об'єктивні дані про точку зору респондента на проблему.

За допомогою фокус-групи можна:

- дізнатися реакцію споживачів на певний вид реклами;

- придумати ідею нового товару;

- дізнатися про ставлення споживачів до продукту, торговельної марки, виробника тощо.

6. Метод ділових контактів являє собою тестування товару за допомогою представників інших фірм або споживачів під час ярмарків, виставок.

7. Метод пробних продаж (пілотні дослідження) – це метод проб і помилок, що припускає випуск невеликої партії товарів і його просування.

2.4. Комплексне дослідження ринку

Маркетингові дослідження є комплексними і проводяться в трьох напрямках – дослідження макросередовища, мікросередовища і внутрішнього середовища підприємства.

Першим напрямком комплексного дослідження ринку є вивчення і **прогнозування кон'юнктури ринку** – стану економіки в цілому, окремої галузі або конкретного товарного ринку, що виражається в певних показниках.

До показників ринкової кон'юнктури належать:

- показники матеріального виробництва, які характеризують пропозицію товарів (як країни в цілому, так і окремих регіонів);

- показники попиту на товар;

- ціни.

До показників пропозиції належать:

- показники матеріального виробництва, які характеризують пропозицію товарів (як країни в цілому, так і окремих регіонів);

- обсяг продажів на макро- і мікрорівні;

- рентабельність тощо.

До показників попиту належать показники споживання конкретного товару на конкретних ринках, галузях, у масштабі економіки країни:

- місткість ринку;

- частка фірми на ринку;

- насиченість ринку.

Місткість ринку – це максимально можлива кількість товару (обсяг продажів) при певному рівні цін за певний проміжок часу.

Також розрізняють місткість *потенційного* і *реального ринку*.

Місткість потенційного ринку – можливі обсяги продажів товарів покупцем споживачам, які мають потребу в них і виявляють цікавість до продукції фірми:

$$M_n = n_n \cdot z_n \cdot \mu_c, \quad (2.1)$$

де n_n – кількість потенційних покупців;

z_n – кількість потенційних закупівель;

μ_c – середня ціна продукту.

Місткість реального ринку – можливі обсяги продажів товарів покупцем споживачам, які мають потребу в них, виявляють цікавість до продукції фірми і мають можливість її купити:

$$M_p = n_p \cdot z_p \cdot \mu_c, \quad (2.2)$$

де p_p – кількість реальних покупців;
 z_p – кількість реальних закупівель;
 c_c – середня ціна продукту.

Місткість реального ринку у зовнішньоекономічній діяльності визначається за такою формулою:

$$M_p = B \pm Z_T + I + I_n - E - E_n, \quad (2.3)$$

де B – національне виробництво конкретного товару;

Z_T – залишки товарних запасів на складах підприємств-виробників країни;

I – обсяг імпорту;

I_n – непрямий імпорт;

E – експорт;

E_n – непрямий експорт.

Частка ринку – це обсяг продажів конкретної фірми, який було досягнуто протягом певного періоду (вимірюється у відсотках). Тобто це питома вага товарів фірми в загальній місткості цього ринку збуту:

$$C_p = \frac{Q_\phi}{M_p} \cdot 100\%, \quad (2.4)$$

де Q_ϕ – обсяг продажу товару фірми;

M_p – місткість ринку.

Насиченість ринку – це показник перспективи, який характеризує перспективи зміни попиту у відсотках до вже існуючого розміру попиту на товар.

$$H_p = \frac{\Pi_p}{\Pi_n} \cdot 100\%, \quad (2.5)$$

де Π_p – попит реальний (реальна місткість ринку);

Π_n – попит потенційний (потенційна місткість ринку).

Вважається, якщо рівень насиченості 85-90 %, ринок є безперспективним. Якщо ж цей показник перебуває на рівні 10 %, цей товарний ринок є дуже привабливим для фірми.

2.5. Правила складання анкет

Анкета являє собою набір питань, кожне з яких логічно пов'язане із центральною задачею дослідження, і можливих варіантів відповідей, з яких респондент повинен обрати найбільш підходящий або згідно зі зразком запропонувати власну відповідь.

I. Вступ.

У ньому визначається мета маркетингового дослідження, що проводиться, наводиться інструкція щодо заповнення анкети, інформація про вигоду (користь), яку може отримати респондент, взявши участь в опитуванні.

II. Реквізитна частина – включає дані про респондента:

- прізвище, ім'я, по батькові;
- вік;
- стать;
- соціальний статус;
- рід занять;
- сімейний стан;
- адреса проживання тощо.

Останні два питання не завжди є необхідними в анкеті. Це залежить від статусу респондента (наприклад, постійний покупець) і цілей опитування, а також від класу товару.

III. Основна частина включає питання до респондента, яких має бути не більше 15-20 в анкеті. Адже респондент може відмовитися від участі в опитуванні через те, що, на його думку, це займе багато часу.

Види питань в анкеті:

1) відкриті – питання, на які респондент відповідає своїми словами, їх повинно бути не більше двох в анкеті;

2) закриті – респондент вибирає із запропонованих йому відповідей:

- питання з варіантами відповідей (багатоваріантні або альтернативні);
- альтернативні питання («так» або «ні»);
- шкала Лайкерта, що передбачає вираження згоди або незгоди з твердженням і проміжні варіанти;
- семантичний диференціал – передбачає розписування відповідей у вигляді шкали розрядів (рис. 2.1);

- шкала важливості – відповіді коливаються в межах від «дуже важливо» до «неважливо» (може бути 4 варіанти відповіді);

- оцінкові питання, що передбачають відповіді у вигляді оцінок за 5-, 10- або 100-бальною шкалою.

Пральний порошок Gala

Зручний у використанні		+				Незручний у використанні
Добре видаляє плями				+		Погано видаляє плями
Має приємний запах		+				Має неприємний запах
Має зручну упаковку			+			Має незручну упаковку

Рис. 2.1. Приклад семантичного диференціала

Додаткові правила складання анкети

1. Питання, які стосуються однієї теми, мають бути розміщені поруч (згруповані в блоки).

2. Правило «Лійки» передбачає рух простих питань до складніших.

3. Питання мають бути побудовані так, щоб максимально звузити тему дослідження.

4. Питання анкети мають бути короткими та зрозумілими.

5. Необхідно уникати питань про прибутки респондента.

6. Слід уникати зайвих питань.

7. Не використовувати в питаннях подвійних заперечень.

2.6. Система маркетингової інформації

Система маркетингової інформації – це така система інформації, яка припускає довгостроковий збір і аналіз нових рівнів і підсистем.

Це проводиться для зниження негативного впливу чинників маркетингового середовища.

Рівні управління:

- вищий (директор, заступник директора);
- середній (начальники відділів);
- нижчий (працівники).

Маркетингова інформаційна система включає такі підсистеми:

1) внутрішньої інформації – це дані про обсяг продажів, замовлень з рівнем запасів, тобто усе, що є внутрішньою звітністю. Не підлягає розголошенню;

2) збору інформації – це набір джерел і процедур, необхідних для отримання даних про стан фірми;

3) маркетингових досліджень – це сукупність підрозділу підприємств, які організують систематичний збір, аналіз і обробку інформації;

4) маркетингова аналітична система – це взаємозв'язаний набір інструментів і методик програмного забезпечення, за допомогою якого підприємство розшифровує отриману інформацію.

2.7. Сутність, етапи та чинники сегментації ринку

Підприємство займається сегментацією своїх ринків, щоб краще і повніше задовольнити потреби і бажання різних груп потенційних покупців, збільшуючи тим самим свій прибуток.

Сегментація ринку – це розподіл споживачів на групи (сегменти), які відзначаються однорідністю попитів, смаків і мають однакові потреби, а також однаково реагують на ті або інші маркетингові заходи фірми.

Групи потенційних покупців або споживачів, виділені під час сегментації, називають **сегментами ринку**, тобто сукупностями більш-менш однорідних споживачів.

Існування різних ринкових сегментів підштовхнуло компанії до застосування маркетингової стратегії диференціації. У широкому розумінні диференціація товару передбачає використання компанією різних складових комплексу маркетингу (наприклад, особливостей товару або реклами) для закріплення у свідомості споживачів уявлень про особливості товару і його

переваг перед товарами конкурентів. У вузькому розумінні диференціація товару передбачає збут компанією двох або більше товарів з різними характеристиками різним ринковими сегментам.

Сегментація – це вимушена форма адаптації фірми до вимог ринку. Тобто сегментація погоджує пропозицію і попит.

Приклад. У 1982 р. Пол Файєрман, власник ТМ «Reebok», випустив модель кросівок Freestyle – перше взуття з м'якої шкіри для занять аеробікою. Яскраві кольори сподобалися як інструкторам з аеробіки, так і покупцям. Завдяки вдалому кольоровому рішенню спортивне взуття Reebok досі привертає увагу покупців.

У 1984 р. Reebok International Ltd. здійснила успішне виведення на ринок тенісного взуття, дитячого спортивного взуття (Weeboks) і баскетбольного взуття, а в 1986 р. – взуття для спортивної ходьби. У 1991 р. з'явилося взуття для занять степ-аеробікою – Reebok Step Trainer. У 1995 р. Reebok вийшли на новий сегмент ринку – вагітні жінки – кросівки, які пристосовані до особливостей їх кроку. Reebok і сьогодні не зупиняється. Ключ до успіху продукції Reebok – виявлення сегментів світового ринку і пропозиція чітко певних товарів.

Питання про сегментацію може виникнути тоді, коли компанія продає один товар на багатьох ринках або багато товарів на багатьох ринках.

Етапи сегментації ринку:

1. Визначення чинників (критеріїв) сегментації.
2. Визначення методу сегментації.
3. Розроблення профілю споживача.
4. Оцінка ринкових сегментів.
5. Вибір цільового ринку і стратегії маркетингу.
6. Позичування товарів на ринку.

Чинники (критерії) сегментації на ринку споживчих товарів:

1. Географічний:

- регіональні розподіли (Крим, Закарпаття);
- адміністративний розподіл (столиця, велике місто);
- тип (місто, селище міського типу, село);
- кількість населення (зосередженість населення).

2. Соціально-демографічний:

- стать;
- розмір сім'ї;
- вік;
- розміри прибутків на сім'ю;
- розмір споживчого кошику;
- освіта;
- вид діяльності (рід занять);
- національність;
- етап життєвого циклу сім'ї.

3. Психографічний:

- приналежність до соціального класу (працівники, студенти, пенсіонери тощо);
- стиль життя (елітний, спортивний, богемний тощо);
- ставлення до нового товару, тобто новатори чи консерватори;
- тип особи (холерик, сангвінік тощо).

4. Поведінковий:

- очікувана вигода від товару (якість, сервіс, ціна тощо);
- статус покупця (як часто споживач здійснює купівлі);
- привід для купівлі (для себе, на подарунок, сувенір);
- ступінь прихильності до торговельної марки (відсутня, слабка, низька);
- ставлення до товару (позитивне, негативне, у захваті, байдуже).

Як правило, на практиці сегментація проводиться за декількома критеріями одночасно.

Сьогодні також у сучасному світі необхідно звертати увагу на покоління споживачів. Тобто сучасні маркетологи повинні застосовувати при сегментації ринку «теорію поколінь», яку сформував американський вчений Нейл Хоув і Вільям Штраус у 1991 р. Основою цієї теорії є цінності людей представників середнього класу (особливістю України є те, що до середнього класу себе відносять дві групи людей – з відповідним економічним статком і ті, хто отримав вищу освіту). Саме цінності та їх спільність, а не вік, формують і визначають покоління.

Цінності поколінь формуються у віці до 10-12 років під впливом подій (громадських, політичних, економічних,

соціальних, технологічних) і виховання в сім'ї (що добре і погано, що можна робити і чого не можна). Зараз в Україні живуть і працюють представники таких поколінь:

- покоління GI (1900-1923 р. н.);
- мовчазне покоління (1923-1943 р. н.);
- покоління «бєбі-бумєрів» (1943-1963 р. н.);
- покоління X (1963-1984 р. н.);
- покоління Міленіум або Y (1984-2000 р. н.);
- покоління Z (з 2000 р. н.).

На увагу дослідників ринку заслуговують три групи споживачів відповідно до теорії поколінь: «бєбі-бумєри», покоління X і покоління Y.

На світогляд і психологію покоління «бумєрів» (їх цінності формувалися до 1973 р.) вплинули такі події, що сформували цінності: радянська «відлига», підкорення космосу, СРСР – світова супердержава, «холодна війна», перші пластичні операції і створення протизаплідних пігулок, єдині стандарти навчання в школах і гарантованість медичного обслуговування. У результаті з'явилося покоління з психологією переможців. Їх цінності: оптимізм, зацікавленість у стабільності і матеріальному благополуччі, у той же час колективізм і командний дух, дружба, чесність, упевненість у власних силах, обережність і культ молодості. Для «бумєрів» магазин – це місце купівлі. Візит до магазину це швидше необхідність, ніж подорож. Головною метою процесу купівлі виступає сам продукт. Представники цього покоління готові пробувати усі нові продукти. Але, з іншого боку, у них закладено в пам'яті, що найсмачніші продукти – це фірмові блюда їхньої сім'ї: торт «Наполеон» або оселедець «під шубою». Вивчаючи упаковку, вони звертають увагу на користь продукту. Для них ліки існують для того, щоб вилікувати хворобу.

Цінності **покоління X** (формувалися до 1993 р.) сформували продовження «холодної війни», перебудова, СНІД, наркотики, війна в Афганістані: готовність до змін, можливість вибору, глобальна інформованість, технічна письменність, індивідуалізм, прагнення вчитися протягом усього життя, неформальність поглядів, пошук емоцій, прагматизм, надія на

себе, прагнення до лідерства, рівноправ'я статей, упевненість у собі, благополуччя, чесність, дружба і стабільність.

Під час формування цінностей покоління X стали з'являтися великі формати магазинів – супермаркети і гіпермаркети. Ця обставина вплинула на споживчий стереотип покоління. Для них мета походу в магазин – це купівля товарів першої необхідності. Їм важливо, щоб вони могли зробити покупку поблизу дому. Це покоління готове витратити більше грошей за свою зручність, за можливість купити багато різних товарів хорошої якості в одному місці, зробити це дуже швидко і заощадити час. Люди цього покоління йдуть до магазину, точно знаючи, що їм треба купити. Приймаючи рішення про купівлю, вони шукають відповідь на питання: що в цьому товарі або послугі є саме для мене. Покоління X - споживачі ліків, які швидко знімають симптоми. Їм важливо постійно бути працездатними.

Покоління Y ще називають поколінням Мережі і поколінням Міленіум, оскільки його представники закінчували школу в новому тисячолітті. Їх цінності формуються зараз. Події, що сформували їх: розпад СРСР, теракти і військові конфлікти, атипова пневмонія, розвиток цифрових технологій. Мобільні телефони і Інтернет – їхня звична дійсність. Епоха покоління Y – епоха брендів. Їх цінності: громадянський обов'язок і моральна відповідальність, почуття власної гідності і свобода. Але при цьому відмічаються їх наївність і готовність підкорятися. Це покоління прагматиків – індивідуалістів і поборників чесності. На перший план для них виходить негайна винагорода. Вони більш, ніж інші покоління, відстоюють свою точку зору і пошану до себе.

Супермаркети і гіпермаркети для них більше місце розваги, ніж місце купівлі. Магазин для цього типу покоління – культурний центр, куди люди приходять погуляти, випити кави, подивитися кіно, послухати музику. При виборі товару для них важливо спробувати продукт. Вони хочуть приймати рішення про купівлю легко, граючи і розважаючись.

Випадки сегментації за різними критеріями

1. Сегментація за географічною ознакою використовується при виборі регіону продажу, адаптації нового товару до

кліматичних умов, розмежування престижних і непрестижних товарів для великих і невеликих міст.

2. Сегментація за соціально-демографічною ознакою здійснюється для оцінки розмірів сегмента, вибору рекламних носіїв і матеріалів тощо.

3. Психографічна ознака застосовується для вибору стилю товару, дизайну, упаковки, комплексу післяпродажних (сервісних) послуг.

4. Поведінкова ознака застосовується для розроблення варіації товарів.

Визначення методу сегментації

Метод побудови сітки сегментації застосовують для виділення базових ринків (галузей), використовують при макросегментації і при цьому враховують функції товару, вигоди, які отримує покупець, технології великих виробників.

Метод групувань припускає послідовне розбиття об'єктів на групи, що мають однакові ознаки в певний проміжок часу.

Оцінка ринкового сегмента

Оцінка привабливості сегментів з точки зору *ринкових* (темпи зростання сегмента, бар'єри на виході ринку) і *конкурентних чинників* (конкурентні переваги, тип ринку, кількість і параметри конкурента).

Оцінка можливості фірми з точки зору використання усіх видів ресурсу; включає проведення SWOT-аналізу.

Побудова профілю споживача – основні характеристики отриманого сегмента.

Таким чином, **ідеальний сегмент** – це сегмент, що має високий рівень збуту, показники рентабельності, постійно зростаючу кількість потенційних клієнтів і помірну конкуренцію.

Вибір цільового ринку та маркетингової стратегії сегментації

При виборі сегмента, на який буде зосереджена маркетингова діяльність підприємства, можуть бути використані такі **стратегії сегментації**:

Недиференційований (масовий) маркетинг – передбачає, що фірма виходить на всі ринкові сегменти з одним і

тим самим товаром, комплексом маркетингу, ґрунтуючись на загальних ринкових потребах.

У даному випадку індивідуальні потреби людини не враховуються (продукти харчування, товари першої необхідності, медикаменти).

Диференційований маркетинг – передбачає освоєння декількох сегментів (трьох-чотирьох), для кожного з яких розробляються схожі товари, але з певними відмінностями (модифікаціями). Відмінності можуть стосуватися:

- характеристики товару;
- сервісу;
- іміджу.

Наприклад, шоколадки з різними начинками, кавові напої з різними смаковими добавками, йогурти питні і густі з різними смаками тощо.

Концентрований маркетинг – передбачає спрямованість зусиль на один ринковий сегмент, розроблення для нього особливого товару з комплексом маркетингової підтримки (одяг для вагітних, продукти харчування для діабетиків, вегетаріанців). Ця стратегія підтверджує принцип «Паретто 20/80», тобто 20 % покупців приносять 80 % прибутку.

Індивідуальний маркетинг – передбачає розроблення товару і комплексу маркетингу для конкретного покупця (сім'ї, фірми, групи споживачів). Застосовують тільки для престижних і високоплатоспроможних клієнтів і унікальних товарів (послуги ювеліра, юриста, дизайнера).

2.8. Позичіонування товарів на ринку

Останнім етапом сегментації ринку є позиціонування товарів на ньому (рис. 2.2).

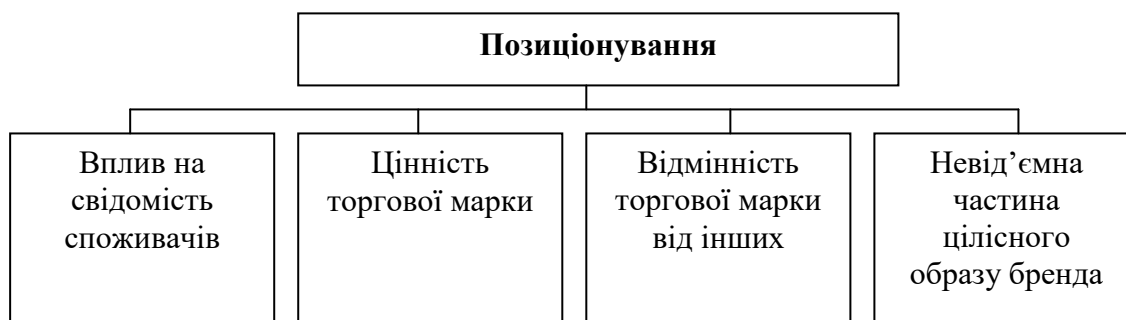


Рис. 2.2. Сутність позиціонування

Позиціонування товарів – це комплекс маркетингових заходів, за допомогою яких споживач відрізняє конкретний товар від товарів-конкурентів.

Позиція товару – це місце, яке займає кожен товар у свідомості покупця порівняно з аналогічними товарами конкурентів.

При позиціонуванні особливе місце займає PR-політика фірми і реклама, а також використання засобів стимулювання збуту, мерчандайзингу, тобто усе те, що формує імідж товару, перетворюючи його на розкручений бренд. Позиціонування завжди ґрунтується на бренді товару, його конкурентних перевагах (вигодах покупця).

Слід розрізняти реальні конкурентні переваги від уявних (створених завдяки рекламним матеріалам).

Позиціонування здійснюють за такими характеристиками (стратегії позиціонування):

- 1) якість («відмінна якість»);
- 2) низька ціна;
- 3) співвідношення «ціна-якість» («навіщо платити більше?»);
- 4) сервіс;
- 5) вигоди покупця або вирішення проблеми (білизна білосніжна);
- 6) походження товару (автомобілі з Німеччини, японська якість);
- 7) позиція товару №1 у світі («Nemiroff» - бренд номер один у світі);
- 8) ставлення до певної ситуації (якщо захворів використовуй «Колдрекс», якщо нежить використовуй краплі для носа «Х»);
- 9) ставлення до певної групи споживачів («Якщо вам більше сорока років...», «Для тих, хто...»);
- 10) порівняно з товарами конкурентів (порівняльна реклама);
- 11) умови застосування товару (засіб для миття посуду в холодній воді);
- 12) позитивні особливості технологій виготовлення товару (технології виготовлення пива, шоколаду, йогуртів);

13) імідж (товар викликає асоціації з певною особистістю – звичайною людиною або відомим актором (Марина Голуб і «Доместос», брати Клички і «Чернігівське»), видом діяльності);

14) вид товару, що пропонується споживачу (праска з вертикальною подачею пару).

Для графічного зображення позиції товару використовують **карти сприйняття (позиціонування)** – це дво-тримірні діаграми різних пар характеристик товару конкурентних торгових марок, що показують їх позиції (рис. 2.3).

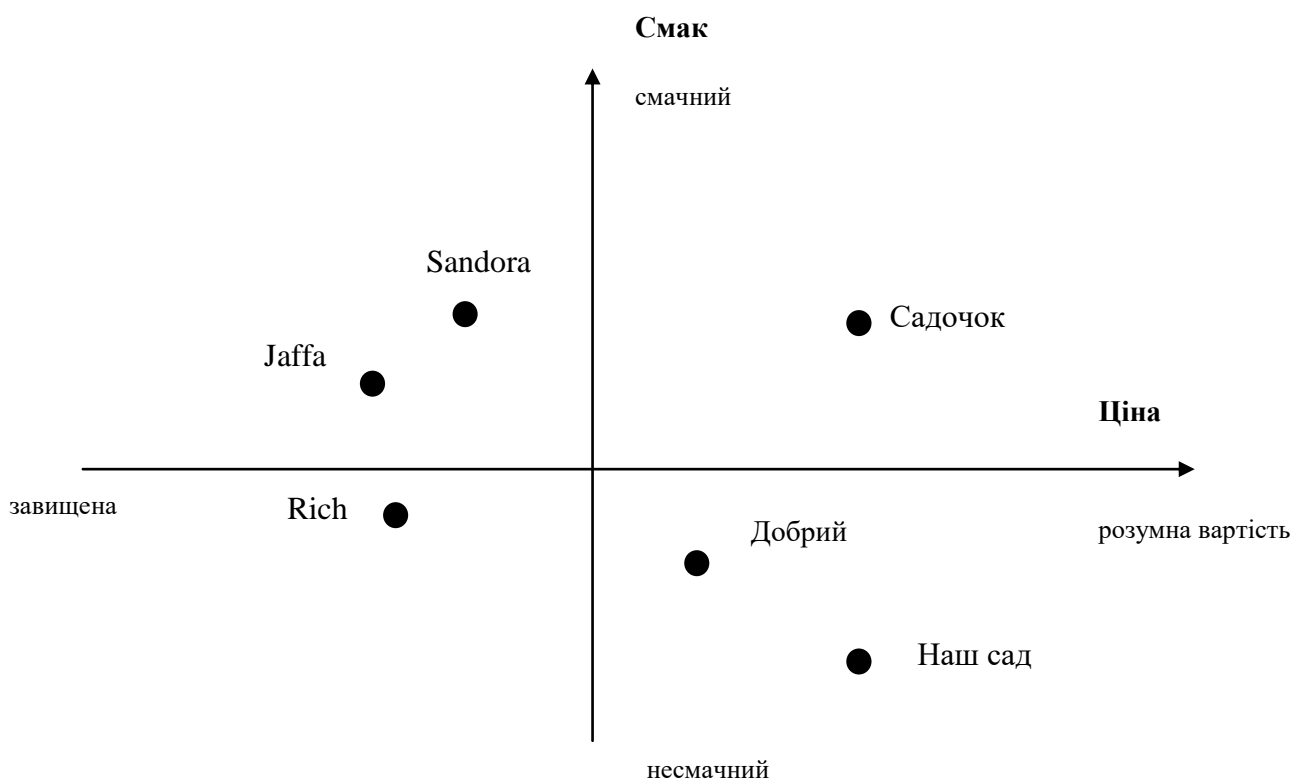


Рис. 2.3. Карта-схема сприйняття фірм-виробників соків

У випадку, коли позиція товару не відповідає очікуванням фірми, для зміни позицій товару у свідомості споживачів використовують стратегії репозиціонування.

Стратегії репозиціонування:

1) модифікація товару – поліпшення певної характеристики товару;

2) модифікація важливості атрибутів – переконання ринку в тому, що слід більше уваги приділяти певній характеристиці, яка є сильною стороною марки;

- 3) модифікація сприйняття марки – інформування ринку про реальну якість марки, яка відрізняє її від інших;
- 4) модифікація сприйняття марок-конкурентів – порівняльна реклама;
- 5) притягнути увагу до ігнорованих атрибутів – створення нової вигоди, яка ще не розглядалася цільовим сегментом;
- 6) модифікація необхідного рівня атрибуту – переконання сегмента в тому, що рівень якостей все-таки адекватний вимогам ринку.

Контрольні запитання до розділу 2

1. Дайте визначення терміну маркетингові дослідження.
2. Які існують види інформації? Їх відмінності, переваги та недоліки.
3. Охарактеризуйте методи збору первинної інформації.
4. Види опитування. Їх переваги та недоліки.
5. Яку інформацію можна отримати за допомогою фокус-групи?
6. Які маркетингові показники відносять до показників попиту? Надайте їх характеристику.
7. Які існують види питань, що використовуються при складанні анкет?
8. Розробіть приклад анкети для дослідження ринку швидкого харчування.
9. Які підсистеми включає маркетингова інформаційна система?
10. Що таке сегментація? Навіщо необхідно проводити сегментацію ринку?
11. Охарактеризуйте критерії сегментації ринку споживчих товарів.
12. Процес проведення сегментації ринку.
13. Дайте характеристику теорії поколінь. Навіщо необхідно її враховувати при проведенні сегментації споживчого ринку.
14. Що таке позиціонування товарів?
15. Дайте характеристику стратегіям позиціонування.
16. Які існують стратегії репозиціонування товарів?

МОДУЛЬ 2. СКЛАДОВІ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

РОЗДІЛ 3. МАРКЕТИНГОВА ТОВАРНА ПОЛІТИКА

3.1. Сутність товарної політики в маркетингу

Товарна політика пов'язана з реалізацією на практиці першого елемента комплексу маркетингу – продукту (товару). Вона передбачає вирішення завдань, пов'язаних з тим, що виробляти, для кого виробляти, у якому вигляді виробляти тощо. Основною особливістю товарної політики в маркетингу є її спрямованість на задоволення потреб покупців. Первинною тут є саме зовнішня потреба покупців, а не внутрішні виробничі можливості фірми. «Виробляти те, що користується попитом на ринку, а не просувати те, що вироблено» – ось головний принцип товарної політики в маркетингу.

Товарна політика – одна зі складових комплексу маркетингу, змістом якої є ухвалення рішення щодо створення нових товарів і їх відновлення, розроблення товарного асортименту, упаковки і товарних марок, забезпечення якості і конкурентоспроможності, позиціонування товарів на ринку, аналізу і прогнозування життєвого циклу товарів.

Товарна політика – це комплекс заходів щодо формування ефективного, з комерційної точки зору, асортименту товарів.

3.2. Класифікація товарів

Товар у маркетингу – це спосіб задоволення конкретної людської потреби.

Товари поділяються на три групи:

- за сферою використання (споживчі товари і товари промислового призначення);
- тривалістю використання (товари короткочасного використання і тривалого використання);
- матеріальністю товару (товари і послуги).

Класифікація товарів споживчого призначення:

1. *Товари повсякденного попиту* – купівля цих товарів здійснюється без роздумів і зусиль з боку покупця, без попереднього вибору. Вони включають такі групи:

- товари постійного попиту (молоко, хліб, ковбаса);
- товари імпульсивної купівлі (жуйка, сигарети, презервативи);
- товари екстреного випадку (парасолька, батарейка, лампочка).

2. *Товари попереднього вибору* – ці товари купуються нечасто. При їх купівлі споживач порівнює їх один з одним за ціною, якістю, дизайном тощо (меблі, побутова техніка, засоби зв'язку тощо).

3. *Товари особливого попиту* – мають унікальні характеристики або певну торговельну марку. Заради їх купівлі споживачі йдуть на певні витрати і додаткові зусилля (автомобіль, квартира, вкладення в нерухомість, ювелірні вироби, антикваріат тощо).

4. *Споживчі послуги* – до них належать *особисті послуги* (послуги перукаря, косметолога тощо), *послуги, спрямовані на власність споживача* (надання фінансових послуг).

5. *Товари пасивного попиту* – товари або послуги, про які споживач або не знає, або згадує у певні моменти життя (енциклопедія, ритуальні послуги, послуги страхування).

Класифікація товарів промислового призначення:

1. *Капітальне устаткування* (будівля, споруда, передавальні пристрої).

2. *Додаткове устаткування* (виробничий інвентар, інструменти, комп'ютери).

3. *Сировина і матеріали, комплектуючі.*

4. *Виробничі послуги:*

- послуги виробничого призначення (технічне обслуговування, ремонт);

- розподільчі послуги (комерційні і транспортно-експедиційні);

- професійні послуги (страхування, банківські, консультації по усіх напрямках);

- цивільні послуги – послуги у сфері освіти.

3.3. Три рівні товару

Три рівні товару – це чинники, за якими споживач оцінює і виділяє товар серед аналогічних товарів конкурентів на ринку (рис. 3.1).

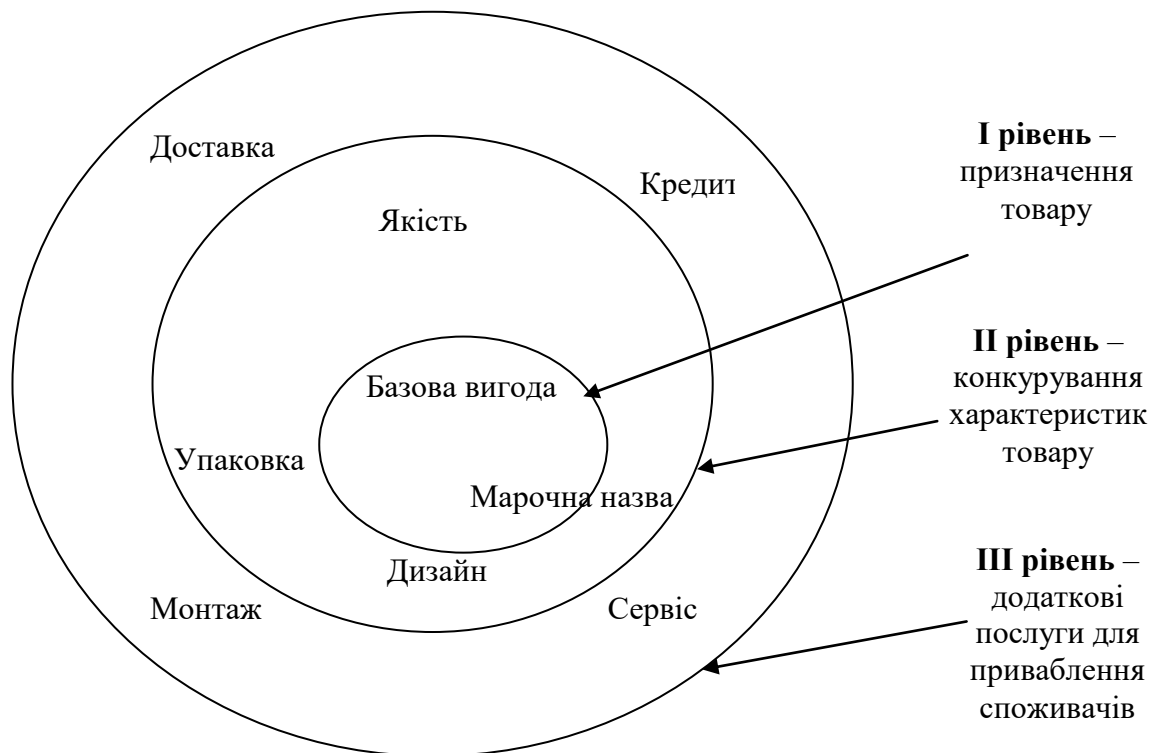


Рис. 3.1. Три рівні товару

I рівень – **товар за задумом** – характеризує потребу, для задоволення якої цей товар призначений.

II рівень – **товар у реальному виконанні** – товар розглядається як сукупність певних характеристик.

III рівень – **товар з підкріпленням** – це не лише товар, а й комплекс послуг і додаткових вигод, які може отримати споживач при його купівлі. Наприклад доставка, сервіс, монтаж характеризують сервісне обслуговування клієнта.

Види сервісу:

1. *Передпродажний* – це розроблення каталогів, проспектів продукції, демонстрація характеристик товару.

2. *Післяпродажний* – гарантійний, післягарантійний.

3.4. Концепція життєвого циклу товару

Життєвий цикл товару – це послідовність етапів (періодів) існування товару на ринку, що характеризує зміну обсягів продажів і прибутку і припускає застосування різних маркетингових заходів на різних етапах (рис. 3.2).

Концепцію життєвого циклу товару застосовують:

- для товарних категорій;
- товарів;
- торгових марок;
- ринків (галузей народного господарства).

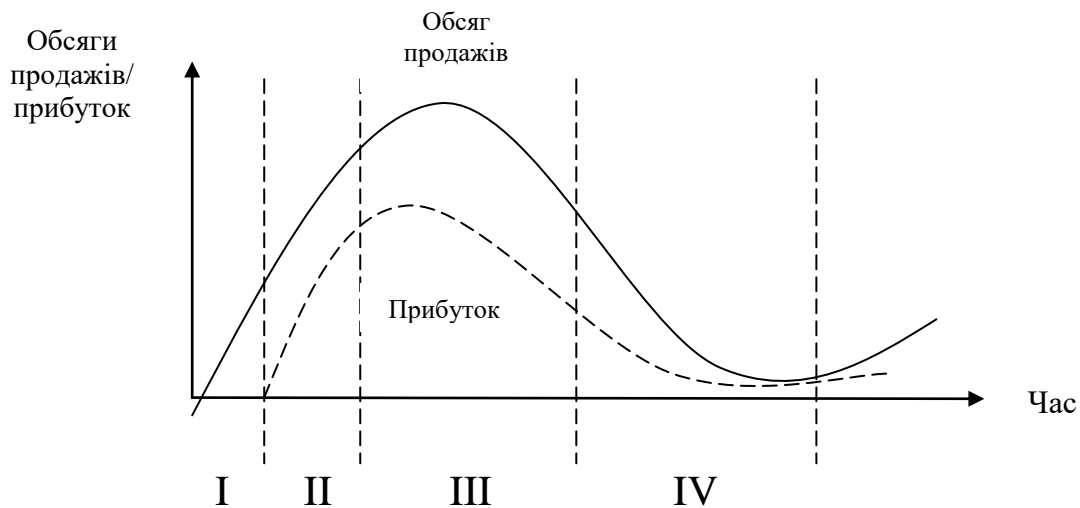


Рис. 3.2. Етапи життєвого циклу товару

Виділяють такі **етапи (стадії) життєвого циклу товару:**

0. Етап зародження товару. На цьому етапі товар не існує в матеріальному втіленні. Існує ідея про товар, проводяться наукові дослідження і дослідно-конструкторські роботи, випускається дослідний зразок, проводяться пробні продажі. На цьому етапі фірма зазнає збитків – виробничих і маркетингових, обсяги продажів відсутні.

1. Етап виведення товару на ринок (впровадження). Припускає поступове зростання обсягів продажів, прибутку немає, оскільки великі витрати на маркетингові заходи (реклама, паблік рилейшнз, стимулювання збуту). Лише наприкінці цього етапу з'являється невеликий прибуток від продажів товару.

Фірмі варто розглядати етап впровадження нового товару на ринок як продовження процесу розроблення товару.

На цій стадії можливе застосування таких стратегій:

- повільного «зняття вершків» – встановлення високих цін на товар і обмеження витрат на стимулювання збуту і рекламу;

- швидкого «зняття вершків» – високі ціни на товар і великі витрати на просування;

- швидкого проникнення на ринок – низькі ціни і активна реклама;

- повільного проникнення на ринок – низькі ціни і обмеження витрат на просування.

Основні цілі щодо просування товару – поінформованість перших споживачів і дистриб'юторів про новий товар і стимулювання пробних закупівель.

2. Етап зростання. Характеризується появою прибутку, обсяги продажів нестримно зростають, ринковий потенціал товару не вичерпаний, основне завдання фірми максимізувати ринкову частку. На початку цієї стадії необхідно починати розробляти новий товар, а в її кінці виводити його на ринок (рис. 3.3).

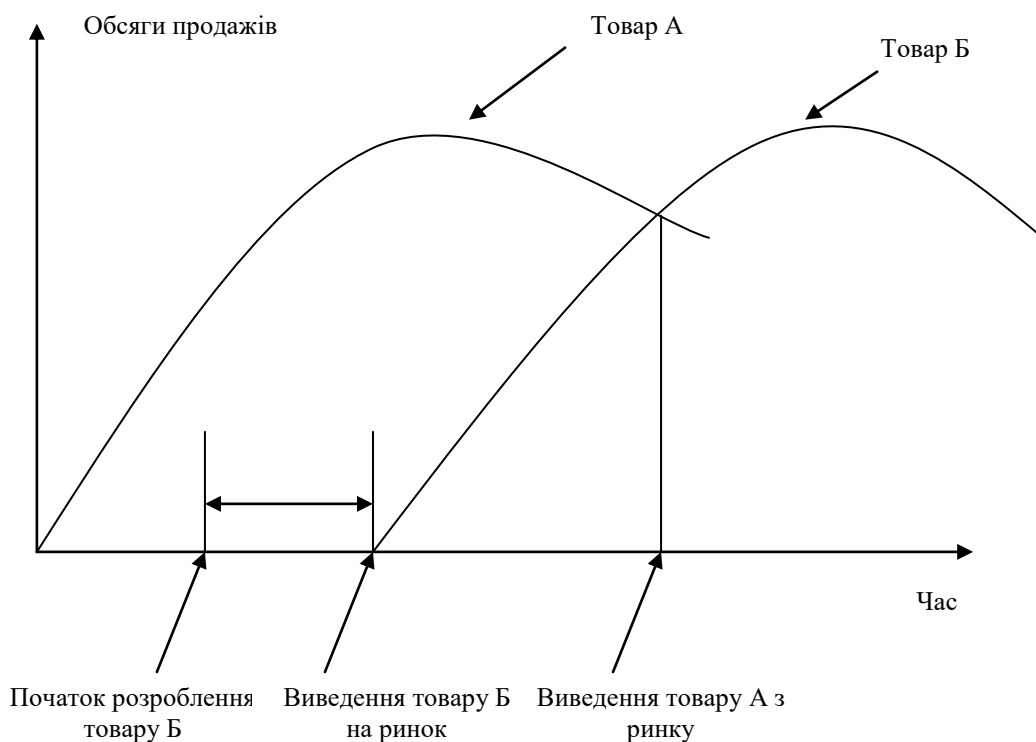


Рис. 3.3. Заміна старого товару новим

Витрати на рекламу на цій стадії досить значні. Змінюється характер реклами: з інформативної вона набирає переконувального, а подекуди порівняльного характеру, оскільки основна мета просування – переконати споживачів, акцентуючи увагу на конкурентних перевагах саме своєї марки.

3. Етап зрілості. Характеризується стабілізацією продажів, прибуток починає зменшуватися, на ринку з'являються товари-аналоги, фірма повинна проаналізувати свою діяльність і вирішити питання про модифікацію товару, пропозицію товару новим ринкам збуту, збільшення витрат на просування.

Основне завдання маркетингу на цьому етапі – продовження життєвого циклу товару.

4. Етап спаду. На цьому етапі відбувається зниження обсягів продажів, прибутку вже немає, для фірми можливим є прийняття двох варіантів рішення:

- застосування стратегії «елімінації» - виведення товару з ринку;
- застосування стратегії модифікації (див. «гребінчасту криву») чи диверсифікації.

Криві життєвого циклу товару не завжди мають вигляд традиційної кривої, на якій чітко можуть бути позначені періоди впровадження, зрілості, зростання, спаду. Сутність управління життєвим циклом товару можна визначити так:

- скоротити фазу виведення на ринок;
- прискорити процес зростання;
- продовжити фазу зрілості;
- уповільнити фазу старіння.

Модель життєвого циклу товару може бути використана:

- для прогнозу розвитку збуту, для чого слід використовувати типові криві життєвого циклу товару;
- розроблення базових стратегій на різних етапах життєвого циклу;
- розроблення виробничої програми і визначення структури асортименту продукції.

3.5. Процес розроблення нового товару

Інноваційна політика – це процес пошуку ідей про товар (послугу), а також їх реалізація з урахуванням ринкових потреб.

Вона відповідає за виведення товару на ринок і маркетингові заходи, за раціональне використання інноваційного потенціалу (сукупність технологічних матеріалів, фінансових і людських ресурсів) і можливостей інноваційного розвитку підприємства.

Виділяють такі **етапи розроблення нових товарів**:

- 1) генерація ідей;
- 2) відбір ідей;
- 3) розроблення і перевірка концепції товару;
- 4) розроблення стратегії маркетингу;
- 5) розроблення прототипу товару;
- 6) апробація товару в ринкових умовах (тестування);
- 7) виробництво і реалізація товару.

Розрізняють такі **види нових товарів**.

1. **Світові новинки** – це принципово нові товари, аналогів яким ще не було (мобільний зв'язок, Internet, планшети, нові способи пересування: швидкісне).

2. **Товари докорінно вдосконалені** – задовольняють існуючу ринкову потребу, але досконалішим способом оскільки мають нові функціональні характеристики (CD-носії замість платівок, відеокамера замість кінокамери, замість фотоапаратів «мільниці» цифрові фотоапарати, ламповий телевізор і LCD-телевізори).

3. **Модифіковані товари** – це товари, які вже існують на ринку, але мають різні варіації (відеомагнітофони з цифровою системою запису, фотоапарати з цифровою системою запису, принтери і МФУ).

4. **Товари ринкової новизни** – нові товари, але тільки для конкретних регіонів (у СРСР магнітофони, DVD-плеєри, водне ліжко, мобільні телефони).

5. **Товари нової сфери застосування** (скотч для вікон, для одягу).

Створення нових товарів є великим ризиком. Появі одного товару, що має комерційний успіх на ринку, передують розроблення 80-100 невдалих ідей. Наприклад, DU PONT потерпіли невдачу зі штучною шкірою «Корфам», а корпорація FORD – з автомобілем «Едсел», оскільки не зуміли зорієнтуватися на потреби споживачів.

Розглянемо всі етапи розроблення нового товару більш докладно.

I. Процес розроблення нового товару починається з пошуку ідей.

До найбільш розповсюджених **методів пошуку ідей** про товар належать:

- *метод мозкового штурму* – група експертів (4-10), яка розглядається як єдиний мозок, висуває різні ідеї про вирішення проблеми, а потім у процесі дискусії ці ідеї фільтруються. Мозковий штурм триває 30 хвилин, а засідання з обговорення цих ідей і підготовки рішення – не більше 1 години;

- *метод колективного блокнота* – кожен учасник отримує блокнот, у якому чітко описана проблема і протягом певного часу записують шляхи вирішення цієї проблеми. Приблизно через місяць усі блокноти здаються модератору, який регулює матеріал. Потім усі учасники обговорюють запропоновані ідеї;

- *метод аналогій* – пошук ідей на основі асоціацій і аналогів з життя. Тобто перечитуються списки слів і понять до тих пір, поки яке-небудь слово не наштовхне на нову ідею;

- *метод морфологічного аналізу* припускає виділення найважливіших параметрів об'єкта з формування на підставі їх нових характеристик.

II. Для відбору ідей можуть бути використані:

- чек-листи, що показують, які ризики можуть виникнути у межах інноваційного процесу товару;

- метод оцінної шкали, за яким ідеї оцінюються шляхом зважування їх основних чинників.

III. Розроблення і перевірка концепції товару. На цьому етапі здійснюється перехід від ідей до концепції товару, яка перевіряється із залученням потенційних споживачів. *Концепція товару* – письмовий опис фізичних і інших характеристик товару, які сприймаються споживачем, і набору вигод, які він обіцяє певній групі споживачів.

IV. Розроблення стратегії маркетингу включає:

- визначення цільового ринку;

- позиціонування товару;

- заплановані показники обсягу продажів, частки ринку, прибутку на перші 2-3 роки;

- ціни, канали збуту, бюджет маркетингу на перший рік, а також опис маркетингових стратегій за комплексом «4Р».

V. Розроблення прототипу товару. На цьому етапі формується другий рівень товару – товар у реальному виконанні. Тобто приймаються рішення:


- про параметри виробу – дизайн, вага, колір тощо;
- упаковку товару;
- торгову марку.


Товарна (торгова) марка – це символ, ім'я, знак, малюнок або їх поєднання, призначені для відмінності цього товару від аналогічних. Позитивно сприйнята товарна марка – це бренд. **Брендом** зазвичай називають вже добре відому споживачам і тому «розкручену» торгову марку, що вже завоювала певну частку ринку. Поняття торгова марка, торговий знак є варіантами переведення англomовного слова trademark.

Trademark (торгова марка, торговий знак, товарна марка) – те саме, що і товарний знак, тобто позначення, здатне відрізнити товари одних юридичних або фізичних осіб від однорідних товарів інших юридичних або фізичних осіб (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні поняття щодо торгової марки

Фірмове ім'я	Слово, буква або група слів, букв, які можуть бути вимовлені	LG, Samsung, Adidas, Sony
1	2	3
Фірмовий знак	Унікальний графічний елемент, який зазвичай розташовується поряд з назвою компанії, але може використовуватися і окремо. Символ, малюнок, відмітний колір або позначення	
Торговельний образ	Персоніфікована торговельна марка	Nescafe

1	2	3
Торговельний знак	Позначення, які призначені для індивідуалізації товарів і дозволяють відрізнити товари одних виробників від інших і підлягають спеціальній реєстрації. Фірмове ім'я, фірмовий знак, образ товару або їх поєднання. ® - зареєстрований товарний знак, © - захищені авторські права, ™ - зареєстрована товарна марка (на стадії реєстрації або патентного пошуку, потім ставиться знак ®)	Roshen – знак якості, форма пляшки Cola
Логотип	[Logotype, англ. «logotype» = грецьк. «logos» - слово + «typos» відбиток] Спеціально розроблена, стилізована скорочена форма назви фірми, часто в оригінальному зображенні	

Фірмовий знак, логотип, фірмова емблема – це спеціально розроблена, стилізована скорочена форма назви фірми, часто в оригінальному зображенні.

За формою представлення товарної інформації товарні знаки бувають:

- **словесні** – інформація подається в текстовій формі (BOUNTI, SONY);
- **буквені** – поєднання букв (BMW, LG);
- **цифрові** – товарна інформація подана в цифрах (портвейн 777, Львівське пиво «1715»);
- **об'ємні**;
- **образні** – подаються у вигляді малюнків, графіки, фото, колажів з гербів, девізів, вензелів (ячмінний колос на пиві «Золотий колос»).

Упаковка виконує певні функції:

1. Вміщування товару.
2. Збереження товару.
3. Створення оптимальної ваги і об'єму (для споживача).

4. Створення раціональних одиниць для складування і транспортування (тара для борошна).

5. Інформація про вміст, розміщення рекламного матеріалу.

6. Засіб формування нової продукції, її образу.

Елементи маркування упаковки:

- хто є виробником і де виготовлено продукцію;
- ціна одиниці товару;
- термін придатності;
- поживна цінність;
- спосіб використання;
- сорт;
- вага, об'єм;
- техніка безпеки;
- ідентифікація товару;
- зміст упаковки.

3.6. Маркетинг послуг

Послуга – це нематеріальні блага (вигоди), які одна сторона (продавець) надає іншій стороні (клієнт) без передачі права власності на них.

Особливості послуг (відмінності від товарів):

- нематеріальність;
- невід'ємність від джерела (людини або устаткування, що надає послугу);
- мінливість якості послуги;
- неможливість зберігання і накопичення.

Класи послуг:

1. Послуги, пов'язані з товарами (гарантійне обслуговування, профілактика).

2. Послуги, засновані на використанні устаткування (автомийка, автомати, транспорт).

3. Послуги, засновані на праці людини (юрист, перукар, дизайнер).

Комплекс маркетингу послуги (маркетинг-мікс) включає 7 складових:

1) послуга. Послуга, на відміну від товару, не має чітких фізичних характеристик, тому для підтвердження її якості

необхідно опрацьовувати усі варіанти надання послуги і посилити позитивне сприйняття споживачем торговельної марки;

2) ціна. Ціна сигналізує про якість послуги. Існують такі методи встановлення ціни на послугу:

- витрати + націнка;

- метод цінності послуги, яка відчувається;

- призначення низької ціни на основну послугу і високої на додаткову;

- оплата після отримання результату;

3) збут. Розглядається тільки у тому випадку, якщо фірма, що надає послугу, має філії або підрозділи, у даному випадку має місце франчайзинг;

4) просування. При просуванні послуг використовують у рекламі символи, формують імідж, рекомендації задоволених клієнтів, широку PR-компанію;

5) персонал. Персонал формує створення стандартів обслуговування і механізмів мотивації персоналу;

6) процес. Процес надання послуги завжди пов'язаний з набором певних етапів, які можуть бути позитивно сприйняті клієнтом, якщо цей процес буде продемонстрований або вдосконалений за рахунок скорочення часу;

7) матеріальні свідчення. Під ними розуміються різні документи, що підтверджують якість послуги, імідж джерела надання послуги (ДСТУ, сертифікати, ліцензії, дипломи тощо).

3.7. Управління товаром

Управління товаром здійснюється на трьох рівнях (рис. 3.4).

Залежно від того, виробник чи посередник здійснює контроль над марками, виділяють різні типи марок (табл. 3.2).

Якщо фірма реалізує на ринку декілька товарів або кількох товарних ліній, виникає питання щодо раціонального товарного асортименту і товарної номенклатури. Визначимося з цими поняттями.

Товарна лінія (асортиментна група) – це схожі товари, об'єднані в групи, призначені для задоволення однієї потреби. Наприклад: а) холодильники; б) пылесосы; в) хліб; г) жіночий одяг; д) чоловіче, дитяче взуття.

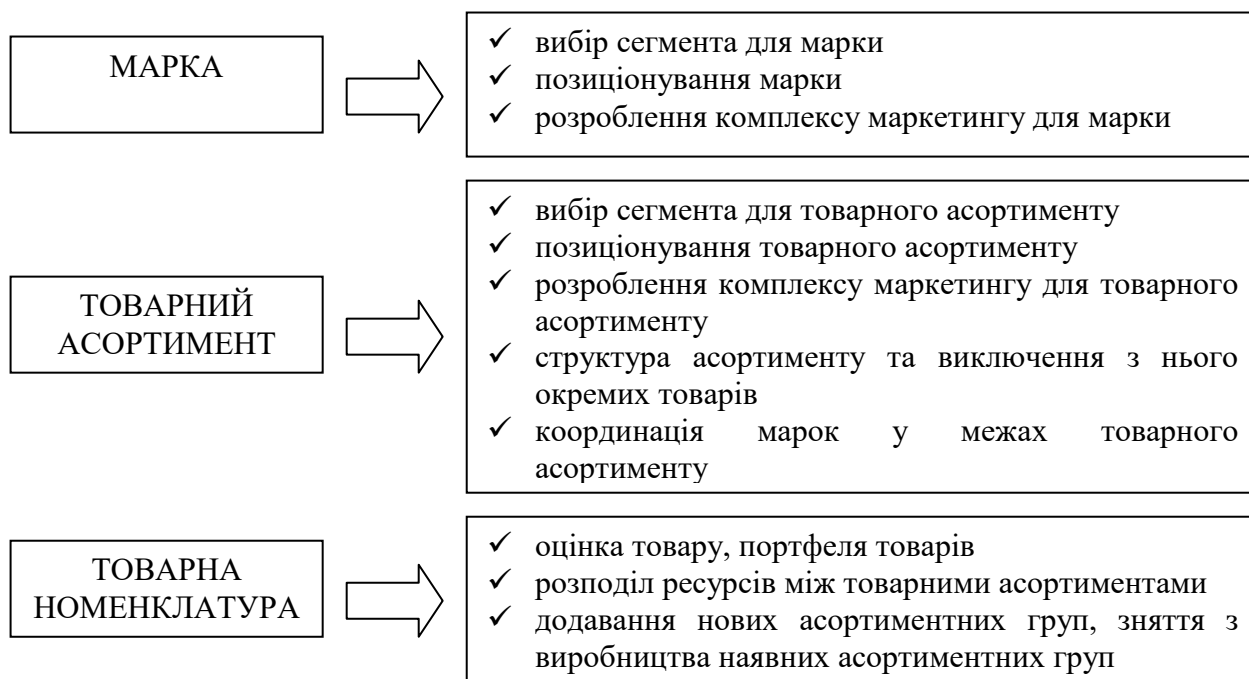


Рис. 3.4. Рівні управління товаром

Таблиця 3.2

Типи торгових марок

Назва	Характеристика	Приклад
1	2	3
Марка виробника	Марка, яка створюється самим виробником і має присвоєну їй марочну назву	«Чумак», «Верес», «Roshen», LG
Приватна марка	Марка торговельного посередника, дилерська марка, створюється і є власністю торговельного посередника	Товари, що продаються в торговельній мережі Marks&Spencer, мають назву St.Michael, Metro, Target, Рост
Марки-випищувачі	Дешеві варіанти марок (дорогих аналогів), які контролюються самим виробником	Сигарети Pyramid компанії L&M, модельний бізнес

1	2	3
Безмарочні товари	Виготовляються виробниками, контролюються торговельними посередниками, не мають торговельного знака і не передбачають рекламної підтримки	Сіль, цукор, борошно, сода
Ліцензійна марка	Марочна назва товару або послуги, які пропонуються посередникові власником цієї марки для перепродажів (франчайзинг)	Terranova, Sela, Kotton, McDonalds

Товарний асортимент – це сукупність товарних ліній, які задовольняють схожі або близькі потреби (можуть пропонуватися однією фірмою виробником). Наприклад: одяг, взуття, аксесуари Adidas.

Товарний асортимент характеризується:

- шириною (кількість товарних ліній);
- глибиною (кількість видів товарів у кожній асортиментній позиції).

Наприклад, асортимент торговельної фірми складається з трьох позицій: кава, макаронні вироби, взуття – це ширина, яка дорівнює трьом. Асортимент позиції кави включає 20 товарів – це глибина.

Товарна номенклатура – це сукупність усіх асортиментних груп, не пов'язаних одна з одною з точки зору задоволення однієї потреби.

Характеризується:

- шириною – це загальна кількість асортиментних груп;
- насиченістю – загальна кількість товару у рамках асортиментних груп;
- глибиною – це різноманітність фасовок, сортів тощо для кожного виду товарів;
- гармонійністю – це рівень подібності товарів з точки зору умов торгівлі, мерчандайзингу, виробництва і збуту.

На рівні товарної номенклатури приймають рішення щодо:

- оцінки портфеля товарів;
- розподілу ресурсів між товарними асортиментами;
- створення (додавання) нових товарних ліній;
- зняття з виробництва асортиментних груп товарів.

Основна мета формування оптимальної структури асортименту, номенклатури продукції – забезпечити стабільні продажі продукції фірми і прибуток.

Цьому сприяє вдало вибрана товарна стратегія, яка може здійснюватися за трьома напрямками:

- **стратегія інновації товару** – розроблення і впровадження нового товару;

- **стратегія варіації товару** – модифікація товару, пов'язана із зміною його параметрів і з вилученням старого товару з асортименту;

- **стратегія елімінації товару** – зняття товару з виробництва.

Стратегія інновації припускає:

1) *стратегію диференціації* (товарна, сервісна, диференціація персоналу, диференціація іміджу) – припускає доповнення існуючих товарних ліній продукції новими її видами. Мета – підвищити конкурентоспроможність товару, його привабливість завдяки урахуванню особливостей окремих сегментів ринку або споживачів;

2) *стратегію диверсифікації* (горизонтальна, вертикальна, латеральна (чиста)). Горизонтальна диверсифікація означає, що до товарної номенклатури додається нова продукція, яка виробляється з використанням тих самих технологій або вимагає аналогічних маркетингових програм (шкіряне взуття та шкіряні сумки). Вертикальна диверсифікація означає доповнення виробничої програми продукцією, не пов'язаною технологічно з основною, але для тих самих сегментів ринку (шкіряне взуття та каталоги шкіряної продукції). Латеральна диверсифікація передбачає випуск нового товару, не пов'язаного з основною діяльністю підприємства (шкіряне взуття та молочна продукція).

3.8. Конкуренентоспроможність товару

Конкуренентоспроможність товару – це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, які визначають його переваги порівняно з аналогічними товарами на ринку (за ступенем задоволення потреби і витратами при споживанні цього товару).

Загалом показник конкуренентоспроможності товару визначається як відношення отриманого споживчого ефекту до ціни споживання:

$$\text{ККС} = \frac{\text{Споживчий ефект}}{\text{Ціна споживання}} \rightarrow \max \quad (3.1)$$

або

$$\text{ККС} = \frac{\text{Якість} + \text{Сервіс}}{\text{Ціна споживання}} \rightarrow \max. \quad (3.2)$$

До вартісних показників конкуренентоспроможності відносять загальні витрати покупця на задоволення потреби. Вони складаються з ціни товару і експлуатаційних витрат (енергоспоживання, вартість запчастин, термін служби виробу тощо).

До якісних (технічних) параметрів відносять:

1) функціональні показники (показники призначення, технічні) – показують універсальність застосування товару, якість його виконання, якість матеріалів, досконалість виконання основних функцій, наявність додаткових функцій;

2) надійність – безвідмовність у роботі, довговічність використання, ремонтпридатність;

3) ергономічні – визначають раціональність форм товару, гігієнічні і фізіологічні характеристики;

4) естетичні – художня досконалість товару, якість зовнішнього вигляду, форм, стабільність товарного виду, дизайн;

5) показники безпеки – відповідність товару санітарним, пожежним і нормативним правилам і нормам;

6) патентно-правові показники – наявність авторських прав, патентів, свідчень, франшизи.

Конкурентоспроможність товару оцінюється тільки споживачем, тому про неї можна говорити тільки після виведення товару на ринок. Конкурентоспроможність товару оцінюється на кожній стадії життєвого циклу товару.

Конкурентоспроможність виробника (підприємства) оцінюється не лише конкурентоспроможністю товарів, які вона виробляє, але і через систему показників:

- технологія виробництва;
- автоматизація виробництва;
- впровадження інновацій;
- імідж підприємства на ринку.

На практиці конкурентоспроможність оцінюється інтегральним показником

$$KKS_{\text{инт}} = \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}}, \quad (3.3)$$

де $KKS_{\text{инт}}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності;

$I_{\text{ТП}}$ – сукупний показник технічних параметрів;

$I_{\text{ЕП}}$ – сукупний показник економічних параметрів.

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot v_i, \quad (3.4)$$

де q_i – одиничний показник i -го технічного параметра;

v_i – коефіцієнт вагомості i -го параметра.

$$I_{\text{ЕП}} = \frac{Ц_{\text{спож}}^{\text{оцін}}}{Ц_{\text{спож}}^{\text{баз}}}, \quad (3.5)$$

де $Ц_{\text{спож}}^{\text{оцін}}$ – ціна споживання оцінюваного товару;

$Ц_{\text{спож}}^{\text{баз}}$ – ціна споживання базового товару конкурентів.

$$Ц_{\text{спож}}^{\text{оцін}} = Ц_{\text{продажу}} + B_c, \quad (3.6)$$

де B_c – сумарні витрати споживача, пов'язані з експлуатацією товару за весь період його служби.

Якщо інтегральний показник конкурентоспроможності більше 1 ($ККС_{\text{інт}} > 1$), товар вважають конкурентоспроможним, якщо менше 1 ($ККС_{\text{інт}} < 1$) – товар поступається конкурентному. Мета виробника отримати $ККС_{\text{інт}} > 1$ або $ККС_{\text{інт}} = 1$, збільшуючи $I_{\text{ТП}}$ та зменшуючи $I_{\text{ЕП}}$.

Якщо метою оцінювання конкурентоспроможності товару є прийняття рішення щодо виведення товару на ринок, прогнозована оцінка може складати:

$ККС_{\text{інт}} = 1,6$ і більше – дуже перспективно;
1,4 – 1,59 – перспективно;
1,2 – 1,39 – малоперспективно;
1,0 – 1,19 – неперспективно [26].

Контрольні питання до розділу 3

1. Сутність маркетингової товарної політики. Її цілі.
2. Визначення товару. Класифікація товарів споживчого призначення.
3. Три рівні товару.
4. Дайте визначення життєвому циклу товару.
5. Сутність концепції життєвого циклу товару.
6. Стратегії ціноутворення на першій стадії життєвого циклу товару.
7. Етапи процесу розроблення нового товару.
8. Методи пошуку нових ідей товару.
9. Види нових товарів. Наведіть приклади.
10. Торгова марка. Бренд. Логотип. Фірмовий знак.
11. Функції упаковки. Елементи маркування упаковки.
12. Основні відмінності послуг від товарів. Комплекс маркетингу послуг.
13. Види товарних марок. Сутність управління товарними марками.
14. Товарний асортимент. Товарна номенклатура. Їх характеристики.
15. Сутність управління конкурентоспроможністю товару.
16. Визначення конкурентоспроможності товару. Інтегральний показник конкурентоспроможності товару.

РОЗДІЛ 4. МАРКЕТИНГОВЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ

4.1. Сутність і цілі цінової політики в маркетингу

Що таке ціна?

Для споживача ціна є грошовим вираженням цінності товару. Тобто корисності або, навпаки, якостей, які задовольняють ті чи інші потреби людини і які вона очікує отримати, купивши товар. Інакше кажучи, ціна – це сума грошей, яку покупець готовий сплатити за сукупність вигод, що отримує.

Для продавця ціна, за якою він готовий продати товар, є ступенем його витрат плюс прибуток, що він очікує.

Формування ціни залежить від ринкової ситуації і мети фірми:

– **орієнтація на максимальний прибуток:** забезпечення максимального прибутку, доходу від інвестицій, отримання цільового поточного прибутку;

– **орієнтація на збутову діяльність:** максимізація виторгу через забезпечення повного об'єму продажів, збільшення частки ринку;

– **орієнтація на конкурентів:** стабілізація цін, позиціонування товарів відносно конкурентів.

Цінова політика – це комплекс заходів щодо визначення цінових стратегій і тактик у рамках місії і цілей організацій.

4.2. Види цін і чинники впливу на процес ціноутворення

1. Ціни, пов'язані зі збутом (залежно від сфери діяльності):

- **роздрібні** – ціни, за якими продукція реалізується кінцевим споживачам;

- **оптові** – ціни, за якими реалізується продукція для перепродажу;

- **ціна виробника** – ціна, за якою підприємство продає товар для оптової торгівлі.

2. Ціни залежно від втручання держави:

- **фіксовані** – ціни, що чітко регламентуються державою (на хліб, газ, електроенергію тощо);

- **регульовані** – ціни, які встановлюються з урахуванням попиту і пропозиції, але за участю держави (на крупи, сіль, цукор тощо);

- **ринкові** – ціни, які встановлюються вільними ринковими механізмами або ринковою кон'юнктурою без впливу держави.

3. Ціни комерційних контрактів:

- **рухлива ціна** – ціна, яка вказана в контракті, але може бути відкоригована протягом терміну виконання контракту відповідно до змін ринкової ціни товару на момент його постачання;

- **тверда ціна** – ціна, що встановлена на момент укладення угоди й зміні не підлягає;

- **ціна з фіксацією** – ціна, яка постійно коригується протягом строку виконання контракту, але встановлюються терміни таких коливань (наприклад перед постачанням кожної партії або на початку фінансового року).

4. Ціни залежно від географічної (транспортної) зони (залежать від транспортних витрат):

- **єдина ціна** – одна ціна для усіх зон обслуговування без урахування транспортних витрат не залежно від відстані (розраховується як середня вартість усіх перевезень);

- **зональна** – ціна, яка встановлюється з урахуванням географічних зон обслуговування (наприклад у Харківському регіоні одна ціна, а в Київському – інша);

- **ціна з урахуванням базового пункту** – вибирається декілька базових пунктів і ціна на товар розраховується шляхом збільшення витрат до ціни базового пункту транспортно-експедиційних витрат.

5. Залежно від галузей, що обслуговуються, і сфер економіки:

- **оптові** – оптові ціни підприємства та оптові (відпускні) ціни промисловості;

- **закупівельні** – ціни, за якими реалізується сільськогосподарська продукція сільськогосподарськими підприємствами, фермерами та населенням;

- **ціни на будівельну продукцію: кошторисна вартість** (граничний розмір витрат на будівництво кожного окремого об'єкта); *прейскурантна ціна* (середня кошторисна вартість

одиниці кінцевої продукції типового будівельного об'єкта);
договірна ціна;

- **тарифи вантажного та пасажирського транспорту**;
- **тарифи на платні послуги**, що надаються населенню;
- **знижки, націнки** у сфері обігу.

На встановлення ціни впливають такі чинники:

- життєвий цикл товару;
- попит на товари і послуги;
- тип посередників;
- державне регулювання;
- тип ринку (чиста конкуренція, олігополія, монополістична конкуренція, монополія).

Державне регулювання цін може набувати форми фіксацій, заборон, обмежень, угод тощо.

«Жорстке» регулювання передбачає встановлення урядом фіксованих цін на товар.

«М'яке» регулювання здійснюється:

- через заморожування цін – збереження існуючого рівня цін або заборона на їх підвищення;
- встановлення цін втручання – мінімальні закупівельні ціни (наприклад на зерно);
- встановлення економічних параметрів діяльності галузей-монополістів: обсяг інвестицій, тарифні ставки оплати праці, ціни на продукцію (тарифи метрополітену, залізниць);
- встановлення мінімальних і максимальних цін (межа рентабельності).

4.3. Еластичність попиту за ціною і його вплив на цінову політику

Ціна істотно впливає на величину попиту, тому при ціноутворенні необхідно оцінювати попит на продукцію і визначити:

- обсяг і динаміку продажу та залежність між попитом і ціною;
- еластичність попиту;
- економічні можливості покупця;
- відчутну цінність товару для споживача.

Для визначення ступеня впливу попиту на зміну ціни використовують поняття **еластичність попиту за ціною**.

Еластичність попиту за ціною - взаємозв'язок між ціною і попитом на товар. Цінова еластичність показує відсоткову зміну попиту на кожен відсоток зміни ціни на товар. Залежність між ціною та попитом може бути проілюстрована **кривою попиту**, яка має різний вигляд для товарів масового попиту і для престижних товарів.

Еластичний попит – це попит, при якому навіть незначна зміна ціни веде до значного збільшення обсягу продаж (товари масового попиту та попереднього вибору) (рис. 4.1).

Нееластичний попит – це такий попит, при якому зниження ціни веде до незначного збільшення обсягів продажів (рис. 4.2). При нееластичному попиті застосовують методи нецінової конкуренції: поліпшення якості товару; поліпшення рівня сервісу; інтенсифікація рекламної діяльності тощо.

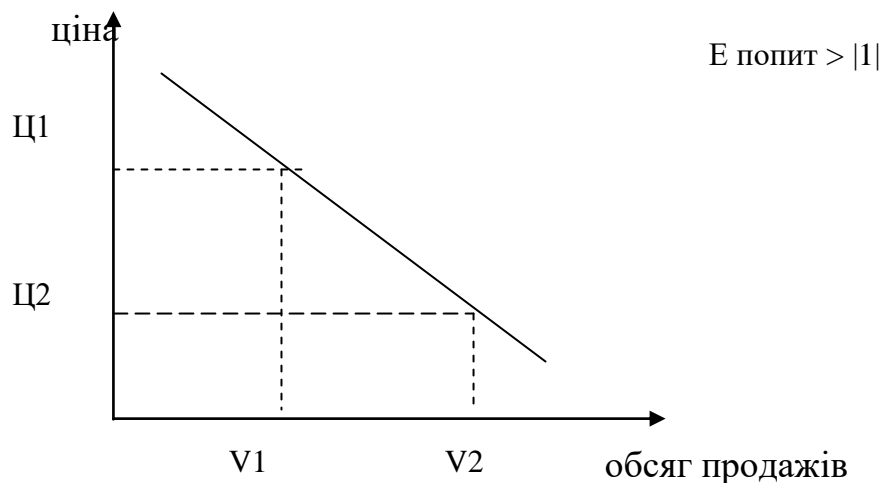


Рис. 4.1. Еластичний попит за ціною

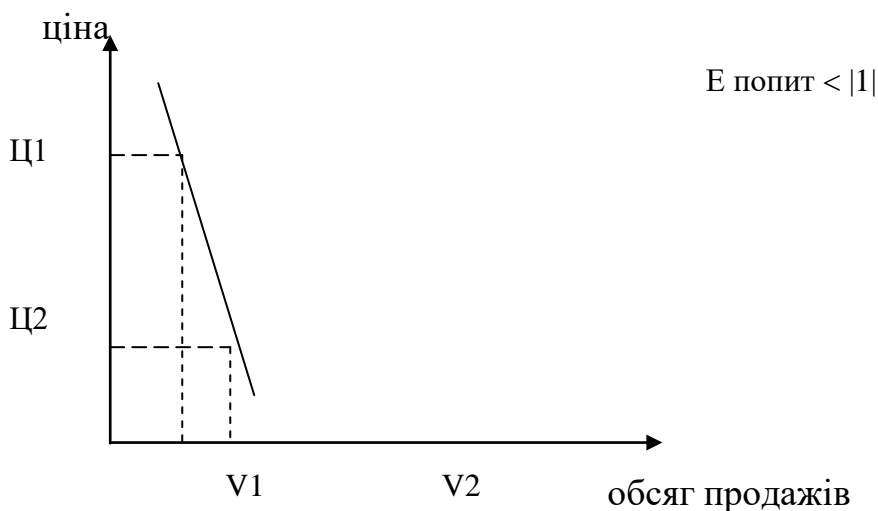


Рис. 4.2. Нееластичний попит за ціною

Еластичність для престижних товарів – це такий попит, при якому значне зниження ціни на товар не призведе до збільшення обсягу продажів, оскільки це сигналізуватиме споживачам про зниження якості (рис. 4.3). На престижні товари можна знизити ціну не більш ніж на 30 % (при цьому обсяг продажів збільшиться).

На практиці еластичність попиту за ціною оцінюється за допомогою **коефіцієнта еластичності**:

$$Ke = \frac{B1 - B2}{B1 + B2} / \frac{Ц1 - Ц2}{Ц1 + Ц2} , \quad (4.1)$$

де $B1$ – величина попиту при початковій (базисній) ціні;
 $Ц1$ – початкова (базисна) ціна.

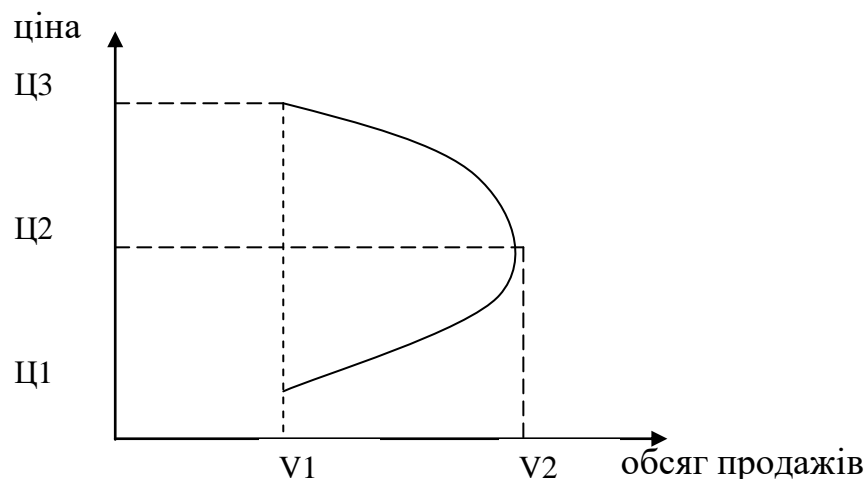


Рис. 4.3. Попит на престижні товари

4.4. Методи ціноутворення

У практиці маркетингу виділяють чотири методи встановлення ціни:

- методи, орієнтовані на витрати;
- методи, орієнтовані на попит;
- методи, орієнтовані на конкуренцію;
- методи, орієнтовані на якість та ступінь новизни товару, що реалізується.

При встановленні ціни попит визначає верхній рівень ціни, а витрати – нижній.

1. Ціноутворення, орієнтоване на витрати.

Виділяють види витрат, які зображені на рис. 4.4.

Метод визначення ціни «витрати плюс прибуток» припускає розрахунок собівартості продукції і додавання такої надбавки (норми рентабельності), яка відповідає цілям підприємства.

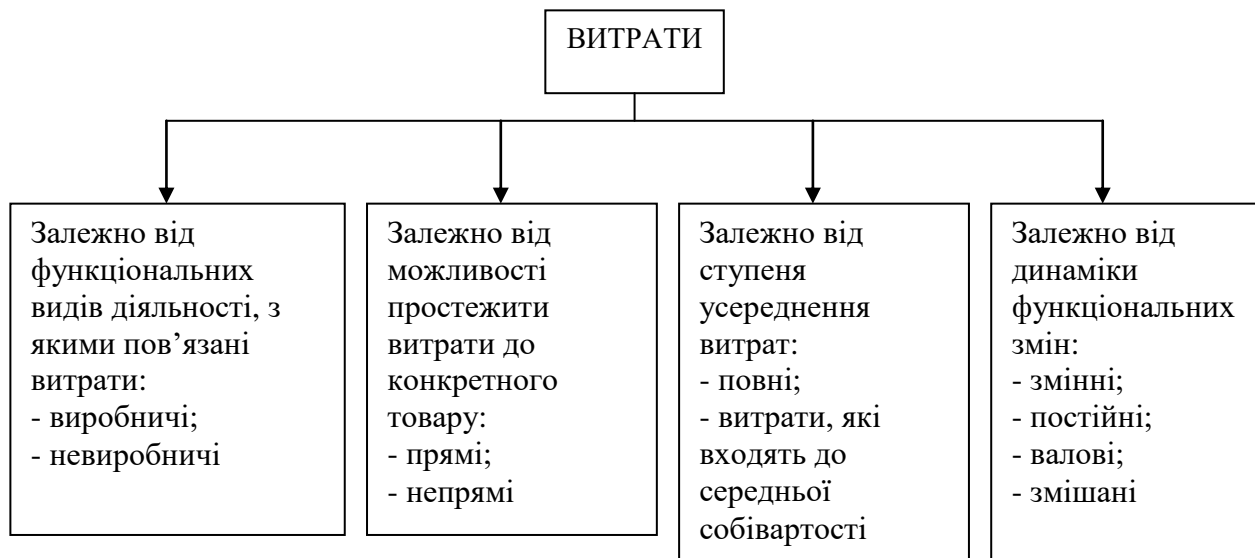


Рис. 4.4. Класифікація витрат

Має величезний недолік – не враховує кон'юнктурних змін і впливу конкурентів.

Цей метод використовують у випадках:

- коли встановлюється базова ціна на новий товар і можливе її подальше коригування з урахуванням кон'юнктури та цін конкурентів;

- товар виготовляється на замовлення і ціни обговорюються із замовником.

Метод, орієнтований на аналіз беззбитковості і забезпечення цільового прибутку. Припускає визначення такої ціни, яка забезпечує цільовий прибуток підприємства при певних обсягах виробництва і реалізації продукції.

Аналіз беззбитковості включає визначення:

- точки беззбитковості;

- кількості одиниць продукції, яке необхідно продати для отримання запланованого прибутку;

- цін, розрахованих на основі витрат (граничної ціни, ціни беззбитковості, цільової ціни).

Точка беззбитковості (критична точка обсягу продажів, точка покриття) – це такий обсяг продажів, при якому валовий виторг (дохід) покриває загальні витрати (рис. 4.5). Але він не дає фірмі отримати прибуток, але й збитків теж немає. Обсяг продажів більше, ніж точка беззбитковості, забезпечує фірмі прибуток. Точка беззбитковості визначається за такою формулою:

$$ТБЗ = \frac{ПВ}{Ц - ЗВ}, \quad (4.2)$$

де ТБЗ – точка беззбитковості;

ПВ – постійні витрати;

ЗВ – змінні витрати;

Ц – ціна товару.

$$ТБЗ \text{ (у грош. од)} = \frac{ПВ}{1 - \frac{ЗВ}{Ц}}. \quad (4.3)$$

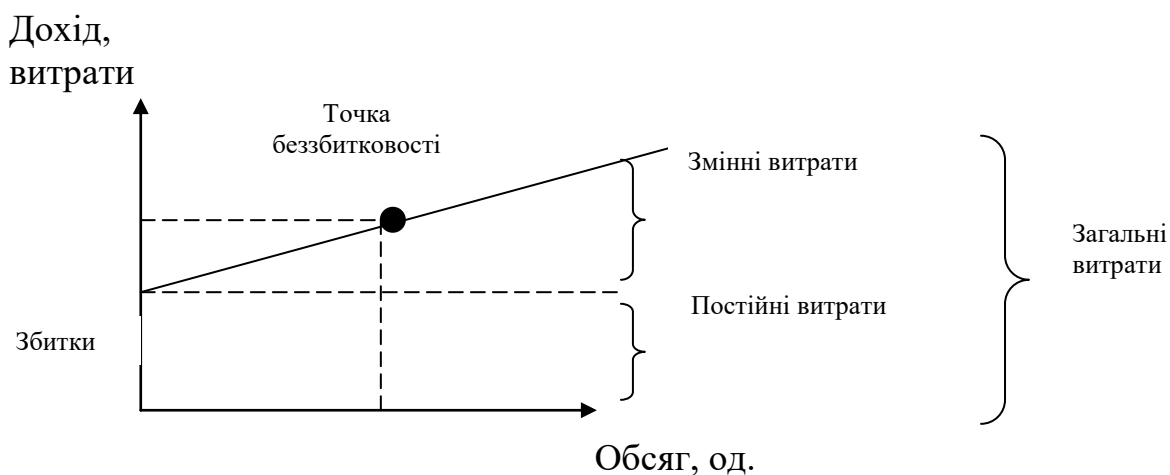


Рис. 4.5. Графік беззбитковості

Тепер розглянемо, як визначити кількість одиниць продукції, яку необхідно продати для отримання запланованого прибутку:

$$Q_{\text{план}} = \frac{ПВ + П}{Ц - ЗВ}, \quad (4.4)$$

де ПВ – постійні витрати;

ЗВ – змінні витрати;

Ц – ціна товару;

П – прибуток.

І, нарешті, визначення ціни на товар. Виділяють три види цін, розрахованих на основі витрат:

- гранична ціна;

- ціна беззбитковості;

- цільова ціна.

Гранична ціна є найнижчою межею ціни і дорівнює змінним витратам:

$$Ц_{\text{гран}} = ЗВ. \quad (4.5)$$

Ціна беззбитковості дорівнює сумі постійних і змінних витрат та забезпечує повне покриття витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією певного обсягу продажів товару, тобто ціна беззбитковості – це собівартість товару:

$$Ц_{\text{б}} = ЗВ + \frac{ПВ}{Q}, \quad (4.6)$$

де ПВ – постійні витрати;

ЗВ – змінні витрати;

Q – обсяг виробництва або реалізації.

Цільова ціна – це ціна, яка дозволяє досягти запланованого прибутку. Розраховується виходячи з надбавки до собівартості продукції:

$$\text{Ціна} = \text{Витрати} + \text{Надбавка}. \quad (4.7)$$

Цільова ціна розраховується:

а) за рівнем віддачі на капітал, що інвестується:

$$Ц_{ц\grave{u}л} = 3B + \frac{ПВ}{Q} + \frac{r \cdot K_{інв}}{Q} = S + \frac{r \cdot K_{інв}}{Q}, \quad (4.8)$$

де ПВ – постійні витрати;

3В – змінні витрати;

r – рівень віддачі на капітал, який вважається нормальним (рентабельність);

K_{інв} – капітал, що інвестується;

Q – обсяг виробництва або реалізації;

S – собівартість;

б) з урахуванням фіксованої надбавки до ціни беззбитковості:

$$Ц_{ц\grave{u}л} = \frac{3B + \frac{ПВ}{Q}}{1 - \%П} \quad (4.9)$$

або

$$Ц_{ц\grave{u}л} = 3B + \frac{ПВ + П}{Q}, \quad (4.10)$$

де %П – мінімальна частка прибутку в ціні (надбавка) до собівартості продукції;

П – цільовий прибуток.

2. Ціноутворення, орієнтоване на попит

Визначення ціни на основі економічної цінності товару для споживача.

Цей метод ґрунтується на тому, що існує максимально сприятлива ціна для споживача, яку він згоден заплатити за товар. Ця ціна повністю компенсує витрати, пов'язані з його придбанням, але не передбачає ніякої економії витрат для споживача. Тобто витрати на експлуатацію такі ж як і до його купівлі (нульові).

Метод цінкових порогів припускає встановлення на різних ринках (сегментах) різних цін на однорідну продукцію, але з урахуванням ринкового сприйняття і додаткових елементів стимулювання збуту.

Метод експерименту припускає встановлення ціни за допомогою пробного маркетингу, застосовується для пробних товарів обов'язково припускає дегустацію, демонстрацію (семплінг).

3. Ціноутворення, орієнтоване на конкуренцію.

Припускають вивчення цінової політики конкурентів і якісних властивостей товарів порівняно з конкурентами.

Метод поточних цін – порівнюється якість товарів фірми з товарами конкурентів і на підставі цього встановлюється ціна.

Метод паритету з конкурентами – встановлення цін, близьких до конкурентів.

Тендерне ціноутворення (метод «запечатаного конверта») – ціноутворення на основі закритих торгів, тобто конкуренція в чистому вигляді. Його суть описують три умови:

- організація (державна установа, уряд) оголошує тендер (конкурс, торги) на розміщення свого замовлення, вона ж визначає співвідношення ціни і якості;

- товари, послуги, запропоновані на тендер, є однорідними. Виграє в тендері той (тобто отримує замовлення), хто пропонує найнижчу ціну при оптимальній якості;

- переговори між учасниками тендеру виключено, тобто їм невідомо, хто з конкурентів візьме участь у тендері і які ціни вони запропонують.

Ціноутворення на основі індексу конкурентоспроможності – встановлення ціни на основі індексу конкурентоспроможності визначається множенням індексу на ціну на товар конкурента:

$$C_{\text{ККС}} = I_{\text{ККС}} \cdot C_{\text{бв}}, \quad (4.11)$$

де $I_{\text{ККС}}$ – індекс конкурентоспроможності виробу фірми;

$C_{\text{бв}}$ – ціна базового виробу конкурента.

4.5. Стратегії ціноутворення

У маркетингу виділяють досить багато різних цінових стратегій, від яких залежить досягнення цілей ціноутворення фірми. Розглянемо деякі з них.

1. Стратегія високих цін, або «зняття вершків» – встановлення високих цін на конкурентоспроможні товари під час виведення на ринок. Умови використання цієї стратегії:

- продаються товари-новинки, захищені патентами;
- попит перевищує пропозицію;
- фірма є монополістом на ринку;
- низька еластичність попиту за ціною.

2. Стратегія проникнення, або низьких цін – встановлення низьких цін незалежно від якості товару, якщо фірма планує завоювати попит і значну ринкову частку, проникнути на нові ринки. Потім ціна підвищується. Умовами використання стратегії є:

- наявність необхідної кількості товарів, що робить можливим досягнення великих обсягів товарообігу, достатніх для проходження точки беззбитковості;
- висока еластичність попиту;
- непривабливість низької ціни для конкурентів;
- скорочення витрат виробництва і обороту при збільшенні обсягів виробництва і збуту цього товару.

Основна перевага стратегії - наявність реальних можливостей проникнення на ринок.

3. Стратегія диференційованих цін – встановлення різних діапазонів цін на різних ринках для різних сегментів. Стратегія може використовуватися за таких умов:

- ринок легко сегментувати, існують чіткі межі сегментів ринку і висока інтенсивність попиту;
- неможливий продаж конкурентами товарів за низькими цінами в сегмент, у який фірма продає товари за високими цінами;
- облік сприйняття покупцями диференційованих цін, запобігання реакціям образи і неприязні.

Різновидами цієї стратегії можуть бути стратегія пільгових цін і стратегія дискримінаційних цін (різні ціни для різних категорій людей: пенсіонери, студенти, школярі тощо).

4. Стратегія цінового лідерства – найнижчі витрати в галузі або сегменті. Характерно для ринків олігополії, де одна фірма є ініціатором зміни цін, а інші фірми її наслідують.

5. Стратегія ціни в співвідношенні «ціна-просування товару на ринок» – враховує залежність ціни від витрат, пов'язаних з виведенням нових товарів на ринок. Тут можливі чотири варіанти стратегії (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Варіанти стратегій «ціна – просування товару на ринок»

Ціна	Просування	
	Високий рівень	Низький рівень
Високий рівень	Швидке «зняття вершків» – високі ціни і високі витрати на рекламу	Повільне «зняття вершків» – високі ціни і низькі витрати на просування (товари-новинки відомих торгових марок)
Низький рівень	Швидке проникнення – низькі ціни і великі витрати на просування (швидке завоювання частки ринку)	Повільне проникнення – низькі ціни і низькі витрати на рекламу (побутова хімія)

6. Стратегія дискримінаційних цін здійснюється в таких формах:

- встановлення цін з урахуванням варіантів товару або послуги (ціни на мобільні телефони з різними кольорами панелі);
- залежно від відмінностей споживачів (при купівлі туристичної путівки дітям знижка 30 %; знижки пенсіонерам в аптеках);
- встановлення цін з урахуванням місцезнаходження (у центрі міста ціни на товари чи послуги вищі; у театрі місця біля сцени дорожче коштують);

- встановлення цін з урахуванням тимчасового чинника (у різні дні тижня різні ціни);

- встановлення цін з урахуванням іміджу (одяг і взуття, виготовлені в Україні і які продаються під італійською торговою маркою, коштують дорожче, ніж той же самий одяг, але під вітчизняною торговою маркою).

7. Стратегія престижних цін передбачає продаж товарів за високими цінами і розрахована на сегменти ринку з низькою еластичністю попиту, які особливу увагу приділяють якості товару, торговельній марці, а також чутко реагують на чинник престижності (квартири в престижних районах міста).

4.6. Види знижок

При встановленні остаточних цін можливі варіанти коригування їх, тобто можуть бути застосовані знижки на товари.

Існує досить багато різновидів знижок.

1. Кількісні – за кількість купленого товару – визначаються як відсоток загальної вартості встановленого обсягу постачання. Наприклад, якщо партія більше 100 од, знижка складає 5 %.

2. Бонусні (чи знижка за оборот) – надається постійним покупцям залежно від досягнутого обороту упродовж певного періоду (зазвичай за рік). Встановлюється шкала знижок (максимум 15-30 %).

3. «Сконто» – для тих клієнтів, які сплачують за товар раніше встановленого терміну або сплачують готівкою (якщо є відповідна умова). Наприклад, «2/10, нетто 30» – товар може бути сплачений протягом 30 днів, але якщо буде оплата протягом 10 днів, знижка складатиме 2 %.

4. Прогресивна знижка – надається у разі купівлі великої кількості відомого товару. Наприклад, при купівлі керамічної плитки на певну суму пропонуються знижки: від 1000 грн – 2 %; від 2000 грн – 3 %; від 4000 грн – 5 %; від 6000 грн – 6 %.

5. Сезонні або розпродажні – надаються при купівлі товару в період відсутності основного попиту на нього.

6. Дилерські (посередницькі) – надаються посередникові або дистриб'юторові, покривають витрати дилера і забезпечують отримання певного прибутку. Ці знижки зазвичай складають 15-

20 % роздрібної ціни. Часто використовуються на промисловому ринку при продажі складного, стандартного устаткування.

7. Товарообмінні або «трейд-ін» – зменшення ціни на новий товар при поверненні аналогічного старого. Використовується для товарів тривалого користування – автомобілів, комп'ютерів, а останнім часом і для споживчих товарів. Такий вид знижки використовують виробник меблів «Прогрес», український дистриб'ютор автомобілів «Пежо», у мережі магазинів «Мир дубленок и кожи».

8. Фінальні знижки – знижка, яка надається на останню партію товару.

9. Клубні знижки – надаються членам національних і міжнародних дисконтних клубів на послуги і товари.

10. Приховані – знижки покупцям у вигляді безкоштовних послуг або великої кількості безкоштовних зразків товару.

Також при встановленні остаточних цін можливе використання цінового стимулювання збуту.

- **ціни спеціальних заходів** – встановлення тимчасових цін у зв'язку з певними подіями: ювілейні розпродажі, закриття магазину, товар з дефектом;

- **низькі ставки кредиту** – форма стимулювання збуту без зниження ціни через надання кредиту на виключно вигідних умовах. Найчастіше використовується при продажі автомобілів. Наприклад: перший внесок 30 % вартості, відсоток кредиту – 1,5 % залишку;

- **психологічна модифікація цін** – знижка з ціни товару порівняно з товаром-аналогом, який продовжують продавати за високою ціною. Наприклад, ненав'язлива інформація магазинами побутової техніки про зниження цін на широкий асортимент товарів – плазмові телевізори, мобільні телефони;

- **купони** – сертифікати, які надають право купити товар за зниженою ціною. Покупці їх отримують або поштою, або в магазині при купівлі іншого товару;

- **премії** – пропозиція товару за низькою ціною або взагалі безкоштовно як заохочення за купівлю іншого товару. Наприклад, разом із пральним порошком продають засіб «Містер Пропер», іграшка в пачці чіпсів тощо.

Контрольні питання до розділу 4

1. Цілі маркетингової політики ціноутворення.
2. Класифікація та характеристика видів цін.
3. Визначення цінової еластичності попиту.
4. Наведіть приклади товарів, на які попит є еластичним, і товарів, що характеризуються нееластичним попитом.
5. Методи ціноутворення в маркетингу.
6. Класифікація витрат.
7. Надайте визначення точки беззбитковості та формулу її розрахунку.
8. Надайте характеристику маркетинговим стратегіям ціноутворення.
9. У яких випадках використовують стратегію ціноутворення «зняття вершків»?
10. Які види дискримінаційних цін існують?
11. Види знижок. Їх характеристика та приклади використання.
12. Як використовують цінове стимулювання збуту? Наведіть приклади.

РОЗДІЛ 5. МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ

5.1. Цілі збутової політики

Політика розподілу – це діяльність фірми або комплекс заходів з організації і контролю руху товару від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку підприємством.

Мета цієї діяльності – досягнення максимально ефективних продаж із забезпеченням високих прибутків.

Ефективність збутової системи залежить від вибору **каналу розподілу**, який є сукупністю фірм і приватних осіб, що займаються товарорухом з передачею права власності на товар.

Канали розподілу мають дві характеристики.

Рівень каналу – це будь-який посередник, що займається просуванням товару. Кількість рівнів визначає *довжину каналу розподілу* (рис. 5.1).

Розрізняють:

- нульовий канал розподілу;
- однорівневий канал;
- дворівневий канал.

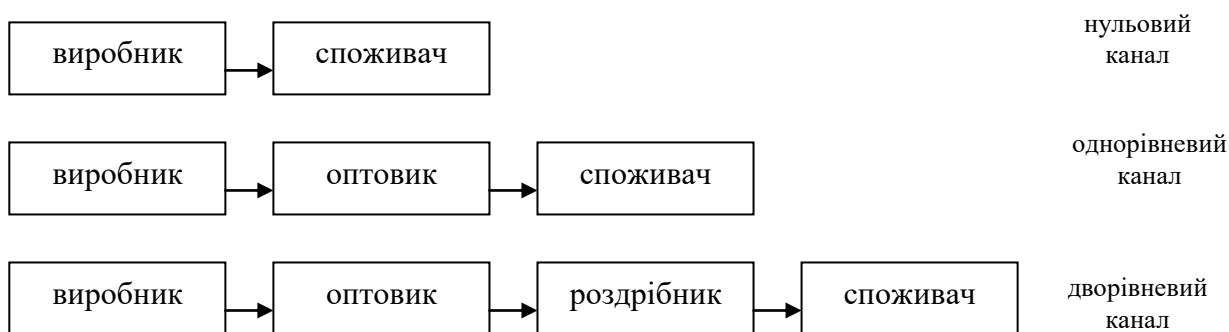


Рис. 5.1. Довжина каналів розподілу

Ширина каналу розподілу – це кількість посередників на кожному рівні. Визначається кількістю незалежних учасників каналу розподілу на окремих рівнях збутового ланцюга (рис. 5.2).

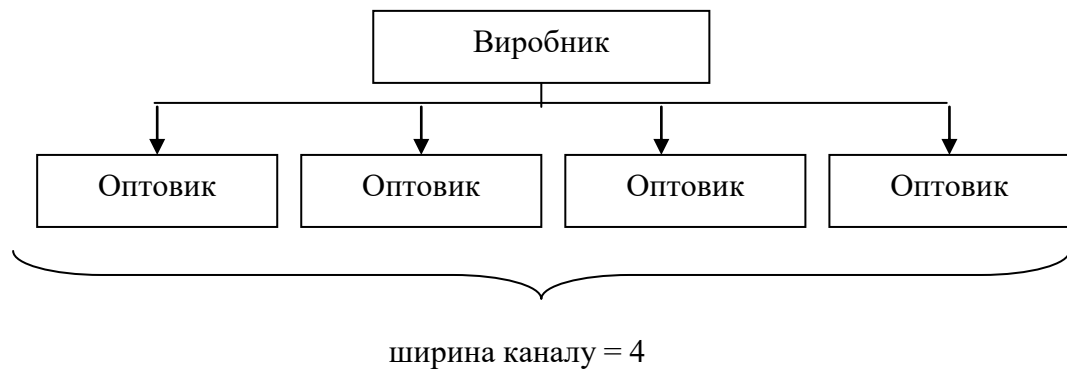


Рис. 5.2. Ширина каналу розподілу

Функції каналів розподілу

1. Пов'язана з угодами (купівля товарів для перепродажу, оформлення контрактів, страхування комерційних ризиків).
2. Логістична (зберігання і складування товарів, підтримка товарних запасів, ефективна закупівля, сортування товару).
3. Обслуговування (торговельне обслуговування, огляд, післяпродажне обслуговування, розроблення засобів стимулювання збуту, визначення цін, націнок, знижок).

5.2. Типи посередників і критерії їх вибору

Якщо фірма самостійно реалізує товари (нульовий рівень), це **прямий збут**, а якщо через посередника – **опосередкований** чи **непрямий збут**.

До прямого збуту фірма звертається в таких випадках:

- обсяг продажів виправдовує витрати на реалізацію товару;
- споживачі зосереджені в одному регіоні;
- товари вузькоспеціалізовані або поставляються за заявками споживачів;
- ціна на товар постійно змінюється, і ці зміни необхідно враховувати при реалізації.

Причинами, що обумовлюють доцільність використання опосередкованого збуту, є:

- зниження кількості контактів між учасниками обміну, завдяки чому скорочується кількість дій і забезпечується узгодженість попиту і пропозиції;

- зниження витрат завдяки економії на масштабі, враховуючи великий обсяг виконання певних функцій;
- розширення асортименту продукції різних виробників, завдяки чому досягається заощадження часу і зусиль виробника і споживача;
- можливість забезпечити оптимальні для споживача масштаби постачань;
- підвищення рівня обслуговування споживачів на основі досвіду обслуговування.

Ринкові посередники виконують ряд важливих функцій:

- проведення маркетингових досліджень, у першу чергу поведінки споживачів, їх потреб та основних вимог;
- встановлення контактів з потенційними споживачами;
- закупівля товарів у безпосередніх виробників;
- забезпечення транспортування, складування та збереження товарів;
- додаткове пристосування товарів до вимог покупців: сортування, монтаж, упакування тощо;
- просування товарів – їх рекламування, стимулювання збуту;
- участь у плануванні виробництва нової продукції;
- фінансування витрат на функціонування каналу.

До основних **типів посередників** відносять:

1. **Дилер** (працює від свого імені і за свій рахунок). Цей посередник купує товар за договором постачання і стає його власником після оплати постачання. Після виконання умов договору відношення між товаровиробником і дилером можуть припинитися. Дилери спеціалізуються переважно на товарах тривалого користування, які вимагають значних обсягів сервісу, здійснюваного самим дилером і його партнерами (побутова техніка: «Фокстрот», виробник Samsung).

2. **Дистриб'ютор** (працює від чужого імені і за свій рахунок) – це посередник, який отримує право збуту продукції (бренда) фірми-виробника на певній території в певний термін. Не є власником товару, проте здійснює угоду за свій рахунок, але від імені фірми виробника. У деяких випадках ці посередники можуть здійснювати передоплату і навіть купувати товар у свою власність.

3. **Комісіонер** (працює від свого імені за чужий рахунок) – це посередник, що здійснює угоди від свого імені, має відомий бренд, але не є власником товару. Він або бере товари фірми виробника на реалізацію, або працює за кошти фірми виробника. За свої послуги отримує комісійні винагороди у розмірі зазвичай 5-10 % обороту. Як правило, має великі торговельні площі і відомий посередницький бренд (Metro, Target). Комісіонер, що має складські приміщення і надає послуги зі зберігання і реалізації товару, називається **консигнаторам**.

4. **Брокер** (працює від чужого імені і за чужий рахунок) – це посередник, який тільки зводить дві сторони – продавця і покупця. Він нічого не купує у свою власність. Типовими представниками цього виду посередника є брокери на біржі.

5. **Агент** (простий посередник) – посередник, який є юридичною особою і представляє інтереси певних виробників при збуті їхніх товарів, укладаючи угоди від імені та за рахунок виробника.

6. **Комівояжер** – службовець підприємства, який займається пошуком клієнтів, чий обсяг повноважень регулюється керівництвом фірми або регіональним керівництвом, якому підпорядкований комівояжер.

До неосновних посередників належать:

- **збутовий агент** – діє на умовах агентських угод;
- **збутова філія** – дочірня фірма великих компаній;
- **торговий дім** – велика оптово-роздрібна фірма, що займається не лише торговельно-посередницькою діяльністю, але й інвестуванням капіталу у виробництво, здійснює складування, страхування продукції, оптову і роздрібну торгівлю. Членами торгового дому є фірми-виробники продукції;
- **торговий представник** – посередник, який є юридичною особою, що укладає угоди і веде справи кількох фірм, діє самостійно;
- **біржа** – юридична особа, що забезпечує регулярне функціонування організованого ринку біржових товарів, валют, цінних паперів і фінансових інструментів. Торгівля ведеться стандартними контрактами або партіями (лотами), розмір яких регламентують нормативні документи біржі;

- **аукціон** – публічний продаж товарів, цінних паперів, майна підприємств, виробів мистецтва та інших об'єктів, який ведеться за попередньо встановленими правилами аукціону.

Також при розгляді питання опосередкованого збуту необхідно визначитися із функціями оптової та роздрібною торгівлі.

Оптова торгівля – це діяльність, пов'язана з продажем товарів і послуг для їх наступного перепродажу або комерційного використання і відтворення.

Функції оптової торгівлі:

- закупівля і формування товарного асортименту;
- збір і обробка інформації про ринок;
- складування, зберігання і транспортування;
- фінансування поставок;
- консультування роздрібною торговельною мережі.

Види оптових підприємств:

1. **Оптовики з повним циклом обслуговування** – здійснюють усі закупівельно-збутові операції з переходом права власності до оптової ланки.

2. **Оптовики з обмеженим циклом обслуговування** – обмежений обсяг послуг.

3. **Оптовики - організатори торгового обігу** – створюють умови для організацій оптової торгівлі, але самі у свою власність нічого не придбають (товарні і фондові біржі).

4. **Магазини дрібнооптової торгівлі («cash and carry»)** – магазини самообслуговування з дрібним оптом; оплата тільки готівкою, відвантаження, сортування - усе покупці здійснюють самостійно (Metro).

Роздрібна торгівля – передбачає реалізацію товарів і послуг кінцевим споживачам, які купують товар для особистого споживання.

Основні функції роздрібною торгівлі:

- визначення потреби в товарах і формування асортименту пропонованих товарів і набору послуг, які надаються;
- організація і оплата поставок товару;
- зберігання, маркування товару і визначення цін на нього;
- участь у просуванні товару;

- безпосередній продаж товару покупцям і надання додаткових послуг.

Основними **формами роздрібно́ї торгівлі** є такі підприємства:

- **спеціалізовані магазини (бутик)** – продають обмежену групу товарів. Відрізняються високою глибиною, шириною і гармонійністю товарного асортименту (Будмен, Альцест, Фокстрот);

- **вузькоспеціалізовані магазини** – магазини, в яких представлена одна товарна лінія з обмеженим асортиментом однотипної продукції (магазини взуття, іграшок, жіночої білизни);

- **універмаги (торговельно-розважальні комплекси)** – великі магазини, в яких розміщують широкий асортимент товарів різних груп (ТРК Україна, Дафі, Караван);

- **супермаркети** – це магазини самообслуговування, де пропонуються продовольчі і господарські товари, а також товари, що не вимагають особливої уваги і консультації продавців (Рост, Таргет, Клас);

- **гіпермаркети** – магазини, які об'єднують у собі особливості продовольчих магазинів і магазинів масових товарів. Пропонують усі товари, які є в наявності в супермаркетах, і великий вибір непродовольчих товарів (госптоварів, автозапчастин, одягу, електроніки тощо), а також містять ресторани швидкого харчування, салони краси;

- **склади - магазини** – торгують зі значними знижками. Продукція, як правило, у великих розфасовках, за розмірами вони більші, ніж супермаркети, і в них представлені також непродовольчі товари;

- **магазин - дискаунтер** – це міні-супермаркет, який торгує за цінами трохи нижче, ніж у супермаркеті, проте ширина і глибина асортименту не така велика (Сільпо, АТБ);

- **магазини повсякденного попиту (чергові магазини)** – невеликі магазини, розташовані поблизу від потенційних споживачів, мають обмежений асортимент товарів і працюють з ранку до пізнього вечора без вихідних;

- **магазини стокери** – це магазини постійно діючих розпродажів, продають товари за зниженими цінами. Наприклад, одяг старих колекцій;

- **магазини секонд-хенд** – це магазини, що торгують речами, які були у вжитку.

5.3. Маркетингові системи розподілу

У маркетингу сформовано поняття «системи розподілу», у зв'язку з чим виділяють декілька альтернативних систем розподілу.

1. **Традиційна система** – сукупність незалежних фірм, де кожен рівень збутового каналу, тобто посередник діє незалежно від іншого учасника, максимізуючи свій власний прибуток і не піклуючись про ефективність системи в цілому.

2. **Вертикальна маркетингова система** припускає повну або часткову залежність і координацію діяльності учасників для економії на операціях і посиленнь дії на ринок, при цьому один з учасників цієї системи бере на себе функцію координатора усієї мережі (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Вертикальні маркетингові системи

Корпоративні (інтегровані) вертикальні маркетингові системи (системи, які належать компаніям) передбачають контроль одного власника системи розподілу, якому належать роздрібні магазини, за всіма стадіями виробництва і збуту (фірмовий магазин «Михайло Воронін», пивні бари, які належать пивоварним заводам).

При цьому виробник – власник каналу може і контролювати продаж своїх товарів, і координувати роботу підприємств роздрібної торгівлі.

Лідерами каналу, його інтеграції і контролю можуть бути і виробник – інтеграція вперед, і посередник (оптовий або роздрібний торгівець) – інтеграція назад (наприклад, «Marks&Spencer» у Великій Британії є співвласником багатьох своїх постачальників).

Адміністративні (контрольовані) вертикальні маркетингові системи - форма інтеграції функцій розподілу, яка не передбачає договірних зобов'язань та існує завдяки високій репутації одного з учасників системи. Роль лідера при цьому належить одному з наймогутніших учасників систем («L'oreal», «Procter&Gamble» та ін.). При цьому лідер отримує підтримку продавців у вигляді виділення торговельної площі, організації експорту товарів, заходів щодо стимулювання збуту.

Договірні (контрактні) вертикальні маркетингові системи – незалежні учасники каналу (виробники або посередники) підписують контракти з іншими посередниками, у яких докладно визначаються права та обов'язки учасників з метою координації функцій розподілу. Як видно з рис. 5.3, існують три типи договірних вертикальних маркетингових систем:

- добровільно створені системи роздрібних торгівців під егідою оптовиків;
- кооперативи роздрібних торгівців;
- франчайзингові системи.

Добровільно створені системи роздрібних торгівців під егідою оптовиків – оптовий продавець організує добровільне об'єднання незалежних роздрібних торгівців, розробляє програму, у якій передбачається забезпечення економічності закупівель, стандартизація торгової практики. Основна мета

таких об'єднань – створення можливостей для ефективної конкуренції з розгалуженими мережами великих організацій.

Кооперативи роздрібних торговців – це об'єднання роздрібних торговців у кооперативи. Учасники об'єднання закупають продукцію через кооперативи, спільно організують рекламу. Отриманий прибуток розподіляється між членами кооперативу пропорційно.

Франшизні (франчайзингові системи) (від франц. franchise – пільга; використовується також термін «**франчайзинг**» від англ. franchising) – передбачають передачу франшизером (виробником або продавцем) **франшизи** (ліцензії) на право продажу своєї продукції під назвою компанії учасникам каналу (франчайзі, наприклад, роздрібним магазинам), яким часто надаються ексклюзивні права на певній території.

За такою схемою в Україні реалізуються трикотажні вироби під маркою «Benetton», напої Coca-Cola, діють ресторани швидкого харчування «McDonald's».

Існує чотири типи франшизи:

- франшиза між виробником і роздрібним торговцем (автомобільні дилери, станції обслуговування, які купили франшизу; наприклад, «Ford» видає ліцензії на право торгівлі своїми автомобілями незалежним автомобільним дилерам);
- франшиза між виробником і оптовиком (фірма «Coca-Cola», «SevenUp» продають концентрати на умовах франшизи оптовикам, які змішують компоненти, розливають у пляшки та продають роздрібним торговцям);
- франшиза між оптовим і роздрібним торговцем (аптеки);
- франшиза між підприємством сфери послуг і роздрібними торговими фірмами щодо надання послуг споживачам («McDonald's»).

3. Горизонтальні маркетингові системи – передбачають об'єднання зусиль компаній одного рівня. Це має сенс, якщо об'єднання капіталу, маркетингових ресурсів і виробничих потужностей посилює позиції фірм. При цьому об'єднатися можуть і фірми-конкуренти, і фірми, які не конкурують.

4. Багатоканальні маркетингові системи – це поєднання горизонтальних, традиційних і вертикальних маркетингових систем.

5.4. Вибір структури каналів розподілу та розроблення стратегій у них

Вибір структури каналу розподілу передбачає прийняття трьох рішень:

- здійснювати прямий збут чи користуватися послугами посередників;
- визначити довжину каналу розподілу;
- визначити інтенсивність каналу розподілу.

Щодо питань прямого чи опосередкованого збуту та довжини каналу розподілу, це було розглянуто вище. Інтенсивність розподілу залежить від наявності і характеру розподілу товарних запасів між торговими підприємствами. Так, виділяють три варіанти розподілу.

1. Інтенсивний збут – розміщення і реалізація товару через максимальну кількість торговельних точок. Таким чином здійснюють реалізацію товарів масового споживання (побутова хімія, продукти харчування, папір, жувальна гумка).

2. Селективний збут – угоди з декількома посередниками, що мають інтерес до продукції виробника. Таким чином здійснюють реалізацію товарів попереднього вибору (одяг відомих торгових марок, побутова техніка, меблі).

3. Ексклюзивний збут (на правах ексклюзивності) – надання виняткових прав на продаж товару на певному регіональному ринку (автомобілі, дуже дорогі косметичні бренди).

Відношення співпраці фірми-виробника із своїми посередниками в каналах розподілу досягається за рахунок проведення спеціальних стратегій: проштовхування, притягування, комбінованої стратегії.

Стратегія проштовхування товару припускає спрямованість зусиль фірми на посередників з метою залучення їх до продажу товарів фірми-виробника, виділення для товарів у торгових залах найкращого місця (рис. 5.4).

Методи реалізації:

- надання знижок;
- оплата витрат на гарантійне обслуговування;
- навчання персоналу коштом фірми – виробника;
- надання рекламних матеріалів;
- надання прав на ексклюзивний збут.

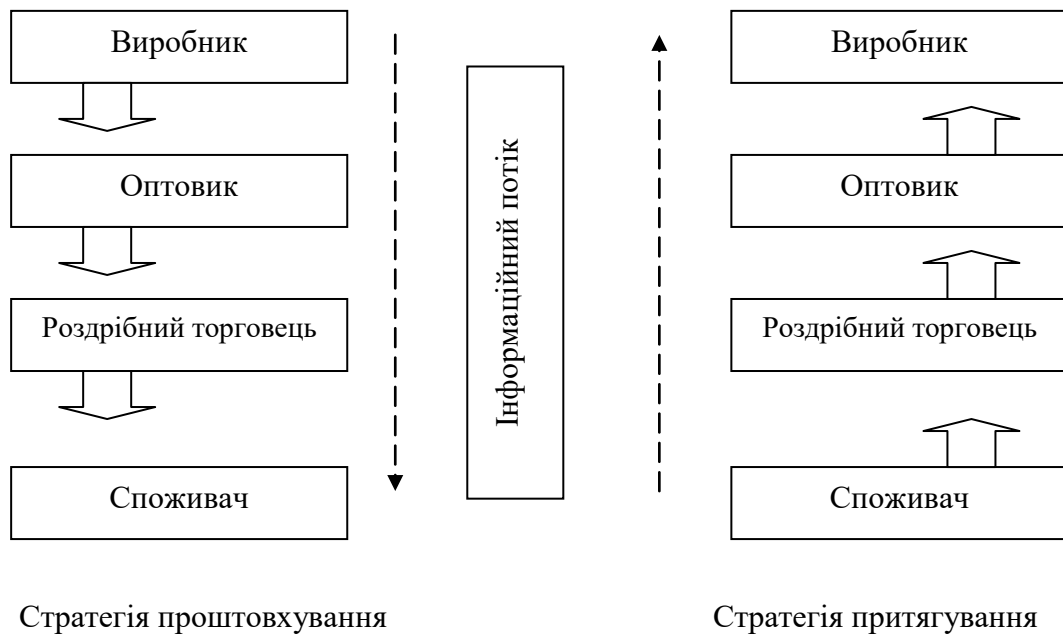


Рис. 5.4. Стратегії взаємодії виробника і учасників каналу розподілу

Стратегії притягування – спрямованість зусиль фірми-виробника на кінцевого покупця з метою формування їхнього позитивного ставлення до товару і торгової марки для того, щоб споживач сам вимагав цей товар у посередників (рис. 5.4). Це досягається за рахунок:

- формування позитивного образу товару, що дозволяє підприємству розміщувати свій товар у багатьох точках;
- великої рекламної кампанії;
- застосування різноманітних засобів стимулювання збуту і ВТЛ.

Комбінована стратегія – це поєднання елементів перших двох стратегій.

5.5. Процес товароруку

Функції збуту або розподілу включають також логістичні функції.

Товарорух, або логістика – це діяльність відносно планування, виконання контролю фізичного переміщення усіх видів потоків (матеріалів, готових виробів, інформації), які

супроводжують переміщення товару за обраним каналом від виробника до споживача з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.

Основне завдання логістики полягає в тому, щоб товар виявився там, де треба, і тоді, коли треба.

Мета маркетинг-логістики – одночасно максимізувати рівень обслуговування і мінімізувати витрати на збут товару.

Знизити витрати на розподіл товарів можна завдяки:

- зниженню рівня товарних запасів;
- використанню менш дорогих засобів транспортування;
- відвантаженню товарів великими партіями.

Підвищенню рівня обслуговування сприяє:

- швидке і надійне постачання, у тому числі своєчасне відвантаження товару відповідного обсягу та якості;
- підтримка великого товарного запасу, що дозволяє уникнути дефіциту товарів;
- швидке виконання замовлень.

Процес товароруху зазвичай включає шість етапів.

1. Визначення цілей товароруху.
2. Розроблення системи обробки замовлень.
3. Складування й обробка вантажів.
4. Управління запасами (їх підтримка).
5. Вибір методу транспортування.
6. Оцінка та контроль товароруху.

Серед основних **цілей товароруху** виділяють:

- мінімізацію постачання пошкоджених вантажів шляхом застосування сучасних методів їх обробки;
- мінімізацію випадків відсутності товару шляхом ефективного контролю над запасами;
- своєчасне виконання замовлень споживачам шляхом ефективнішого контролю запасів;
- мінімізацію витрат.

Контрольні питання до розділу 5

1. У чому полягає сутність політики розподілу? Які функції збуту?
2. Що таке канал розподілу? Його основні характеристики.
3. Які основні функції оптової та роздрібною торгівлі?
4. Надайте характеристику основних типів посередників. Які критерії слід взяти до уваги при виборі типу посередника?
5. Які виділяють форми роздрібною торгівлі? Наведіть приклади.
6. Які альтернативні системи розподілу фірма може обрати для збуту своїх товарів?
7. Які основні рішення пов'язані з вибором структури каналу розподілу?
8. Які існують комунікаційні стратегії в каналах розподілу товарів? Яку слід обрати фірмі-виробнику?
9. Які виділяють варіанти розподілу товарів? Яким чином відбувається вибір того чи іншого варіанта розподілу?
10. У чому сутність товароруку? Процес товароруку.

РОЗДІЛ 6. МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА КОМУНІКАЦІЙ

6.1. Цілі та основні засоби комунікаційної політики в маркетингу

Маркетингова комунікаційна політика – це перспективний курс дій фірми, спрямований на забезпечення взаємодії з усіма суб'єктами маркетингової системи з метою задоволення потреб споживачів і отримання фірмою прибутку.

Просування (promotion) – це будь-яка форма повідомлень, що використовує фірма для *інформування* покупців про свою нову продукцію, послугу або діяльність, *переконання* їх у якості вже відомих товарів або *нагадування* про них [57].

Просування – створення і підтримування постійних зв'язків між фірмою і ринком з метою активізації продажу товарів і формування позитивного іміджу шляхом інформування, переконування та нагадування про свою діяльність [16].

Завдання просування включає в себе такий вплив на споживачів, який би схилив їх до прийняття рішення про покупку.

Усі складові комунікаційної політики можуть бути використані компаніями: 1) щоб інформувати потенційних споживачів про вигоду, яку вони отримають, купивши товар; 2) переконати їх зробити пробну покупку цього товару; 3) виховати у покупців стійку лояльність до марки; 4) нагадувати споживачам про товар і його переваги.

До основних засобів політики комунікацій належать:

- **реклама** – це будь-яка платна форма неособистого представлення і просування товару, ідей, послуг через засоби масової інформації, а також з використанням прямого маркетингу;

- **паблік рилейшнз** (зв'язки з громадськістю) – це формування і підтримка позитивної громадської думки про фірму, товар, позитивного іміджу фірми або товару шляхом налагодження стосунків між фірмою і контактними аудиторіями;

- **стимулювання збуту** – це форма просування товарів, заснована на короткостроковому використанні стимулів з метою залучення покупців або посередників;

- **особисті продажі** – вид просування, що припускає особистий контакт між продавцем і покупцем з метою інформування і продажу товару, а також налагодження тривалих стосунків з клієнтом;

- **прямий маркетинг** (директ-маркетинг) – припускає безпосередній інформаційний зв'язок між продавцем/виробником і покупцем через різноманітні засоби комунікацій (Інтернет-маркетинг, TV-маркетинг, теле-маркетинг, торгівля за каталогом, поштова реклама і торгівля).

Однак це не всі засоби комунікацій, які можуть використовувати фірми у своїй маркетинговій діяльності для просування товару. У маркетингу також виділяють певні синтетичні засоби комунікацій.

Спонсорство – надання допомоги та інвестування, що проводиться публічно з метою рекламування компанії і формування її позитивного іміджу.

Брендинг – це управління товарною маркою з метою формування популярності та її позитивного сприйняття ринком.

Ярмарки – оптово-роздрібний ринок місцевого і/або міжнародного значень, який діє не регулярно, а періодично залежно від формування товарних груп.

Виставки – форма просування, заснована на демонстрації товару та його рекламуванні, проводиться в певних місцях, спрямована на спеціальний (визначений) сегмент.

Інтегровані маркетингові системи в місцях продажів – це оптимальні об'єднання усіх засобів просування, за допомогою яких збільшуються обсяги продажів у торговельних точках.

Кожен з елементів просування за своєю суттю є засобом комунікації. Тобто знання суті процесу комунікації дає можливість зрозуміти, як саме комплекс просування впливає на споживача (рис. 6.1).

До основних елементів процесу комунікацій належать:

- **відправник** – сторона, від імені якої звернення відправляється адресатові. Відправником звернення є компанія, яка визначає цілі комунікації і цільову аудиторію;

- **звернення** – інформація, адресована цільовій аудиторії, яка представлена у формі набору символів. Використовуються *вербальні* (слова, текст) і *невербальні* (жести, пози, міміка обличчя) форми комунікації;

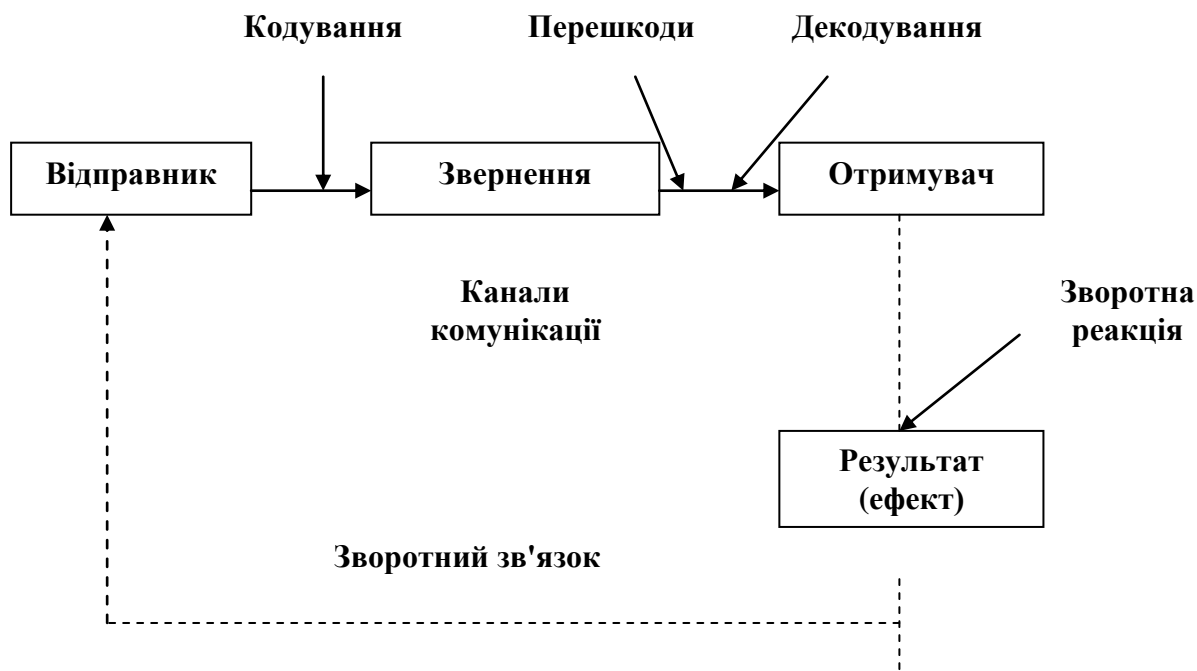


Рис. 6.1. Процес маркетингової комунікації

- **кодування** – представлення ідеї комунікації, яка передає адресатові інформацію у вигляді текстів, символів і образів. Наприклад, свіжість випраної білизни – хрускіт снігу і сяючі іскри, втамування спраги – звук води, що ллється;

- **канали комунікацій** – телебачення, радіо, журнали, газети, рекламні щити;

- **одержувач інформації** – цільова аудиторія: діти, жінки, чоловіки;

- **декодування** – спосіб розшифрування споживачами маркетингового звернення, внаслідок якого символи набувають конкретного значення. Наприклад, асоціації пива «Десант», «Рогань» – друзі зроблять усе для тебе, тобто пити пиво потрібно з друзями;

- **зворотний зв'язок** – відгуки споживачів, їхні дії. Ідеальний варіант – купівля товару;

- **перешкоди** – незаплановані спотворення інформації. Наприклад, *фізичні* – зламаний рекламний щит, помилки в тексті реклами; *психологічні* – ігнорування національних особливостей, політичних, релігійних аспектів; *семантичні* – неоднозначне сприйняття понять. Наприклад, звучання назв торговельних марок («Жигулі» в Італії звучить як «жигало»), або фраза «кожен

третій ремонт – безкоштовний» – свідоцтво непрофесіоналізму того, хто надає послугу.

Вибір способу комунікацій залежить від багатьох чинників і, перш за все, від цільової аудиторії. На вибір також впливають специфічні особливості товару, конкуренти тощо. Знання місця знаходження споживачів продукції прямо впливає на вибір засобів просування. Наприклад, якщо виробник бажає вийти на ринок Харкова зі своєю продукцією, то в якості засобів інформування споживачів можна обрати рекламу на місцевих телеканалах (Фаворит, Симон), рекламні публікації в місцевих газетах або рекламу на загальнонаціональних каналах, що пропонують регіональний рекламний блок (СТБ).

Не менш важливим чинником, що впливає на просування продукції, є тип споживача: кінцеві споживачі і організацій-споживачі користуються різними джерелами інформації, по-різному приймають рішення про купівлю.

Таким чином, варто спочатку визначитися із процесом вибору комплексу просування (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Процес вибору комплексу просування

Цілі комунікаційної політики підпорядковані маркетинговим цілям, які, у свою чергу, підпорядковані цілям фірми. Можливими цілями просування можуть бути:

- стимулювання збуту товарів;
- формування сприятливого іміджу торгової марки та фірми;
- вплив на звички споживачів;
- інформування громадськості про діяльність організації;
- мотивування споживачів.

На вибір засобу просування впливають різні чинники:

- цілі фірми;
- стратегія фірми;
- цільова аудиторія;
- тип товару;
- етап життєвого циклу товару;
- обсяг ринку та його концентрація;
- наявність ресурсів.

Відповідно до поставлених цілей обираються певні стратегії просування: зміни реклами чи стимулювання збуту; зміни організації персонального продажу; збільшення охоплення виставкової діяльності тощо.

Під час складання бюджету просування можливі два варіанти:

- «зверху вниз» – спочатку визначається загальна сума витрат на комплекс просування, яка потім розподіляється між елементами комплексу;
- «знизу вгору» – передбачає складання кошторису окремо для кожного із засобів просування, сума яких становитиме загальний кошторис просування.

6.2. Сутність, види та планування реклами

Реклама є найбільш розповсюдженою формою просування товарів і послуг. Батьком американської реклами вважають Бенджаміна Франкліна. Його «Газетт», що з'явилася у 1729 р., досягла найбільшого тиражу та найбільшого обсягу рекламних публікацій серед газет колоніальної Америки.

Для реалізації маркетингових цілей використовують такі види реклами:

- **інформаційна** – застосовується на стадії виведення товару на ринок, інформує про товар, формує попит;

- **переконуюча** – застосовується на стадії зростання життєвого циклу товару для переконання споживачів у перевагах товарної марки. Збільшує обсяги продажів. Часто застосовується у вигляді порівняльної реклами (Gala і Fairy, Taid та інші пральні порошки);

- **нагадує** – застосовується на стадії зрілості, примушує покупця згадати про товар (Coca-Cola);

- **підсилює** – переконує покупця в правильності вибору після купівлі товару;

- **престижна** (іміджева) – формує популярність, створює імідж, застосовується для престижних товарів і фірм (Київстар, «Roshen», МТС).

Процес планування реклами

1. Визначення цільового ринку, яким є група людей, для яких призначений рекламований товар, вибирається виходячи з ринкової позиції товару та поведінкових, соціально-демографічних, психографічних критеріїв тощо.

2. Визначення рекламних цілей.

Економічні – спрямовані на збільшення обсягу продажів і прибутку.

Визначаються такими показниками:

✓ рекламний дохід – зміна обсягу продажів, обумовлених рекламою;

✓ рекламний прибуток – різниця між рекламним доходом і витратами на рекламу.

Неекономічні цілі – спрямовані на отримання певних реакцій з боку споживача, до яких можна віднести інформаційні; нагадує; позиціонування чи репозиціонування; формування іміджу.

3. Розрахунок рекламного бюджету.

Для розрахунку рекламного бюджету можуть бути використані такі методи:

- метод розрахунку бюджету виходячи з цілей і завдань фірми. Припускає виділення такої суми на рекламу, яка покриє усі витрати на досягнення поставлених перед фірмою цілей (вважається найточнішим методом);

- метод розрахунку бюджету у відсотках обсягу продажів – бюджет розраховується як відсоток витрат за поточний рік або 3-4 % товарообігу;

- метод паритету з конкурентами – розмір витрат на рекламу залежить від витрат на рекламу найближчого конкурента;

- метод визначення бюджету з розрахунку на одиницю продукції – припускає віднесення витрат на рекламу на собівартість продукції. Застосовується посередницькими організаціями, що мають стійкий асортимент і обсяг продажів;

- метод розрахунку від існуючих коштів – виділення на рекламу такої суми, яка залишилася у розпорядженні підприємства після усіх виплат.

4. Розроблення рекламного звернення. Звернення – це повідомлення від комунікатора (виробника, посередника), спрямоване до адресата (покупця), що має певні зміст, форму і структуру.

Зміст залежить від мотивів, за допомогою яких комунікатор хоче впливати на адресата.

Раціональні мотиви:

- комерційна вигода – будується на стараннях людей заощадити гроші («навіщо платити більше», «висока якість за кращу ціну»);

- здоров'я людини – використовується в рекламі продуктів харчування, гігієнічних засобів, спортивних товарів;

- гарантія надійності – використовується в банківському і страховому бізнесі;

- зручність і додаткова вигода (додаткові бонуси, жувальна гумка «Orbit» - не буде карієсу, мобільний Інтернет – це зручно).

Емоційні мотиви:

- страх – використовується в рекламі рятувальних засобів, засобів особистої гігієни (Псило-бальзам, Пантенол);

- мотив свободи, самостійності, незалежності думок і дій у різних сферах життя (енергетичні напої);

- мотив любові – використовується для збільшення продажів подарунків («Roshen», «Rafaello»);

- мотив пізнання – апелює такими якостями людини, як цікавість і прагнення до нового;

- мотив гордості за себе як за особу, патріотизму – використовується для продажу вітчизняної продукції (автомобілі «Lanos»);

- мотив самореалізації, самоствердження – базується на природному бажанні людини знайти визнання оточення, досягти певного статусу в суспільстві (Київстар).

Моральні мотиви:

- мотив справедливості – використовується в рекламі фондів допомоги, політичних кампаніях;

- порядність – базується на совісті, доброті, моральності;

- чесність;

- мотиви соціальної допомоги, співчуття – пов'язані із загостренням національних конфліктів, катастрофами, зростанням злочинності. Бажання допомогти людям. Використовуються для формування іміджу фірми і особи.

Існують певні вимоги до **форми** рекламного звернення:

✓ форма повинна привертати увагу;

✓ обов'язково повинна бути переконливою і цікавою;

✓ повинна добре запам'ятовуватися;

✓ повинна відповідати особливостям цільової аудиторії.

Виділяють такі форми рекламного звернення:

- **замальовка з натури** (побутова сценка) – це міні-спектакль, який показує, як за допомогою товару вирішуються побутові людські проблеми («Mr. Proper», «Лоск», «Gala»);

- **відгуки про товар** – знаменитість або професіонал розповідають, наскільки їм сподобався товар (Лілія Подкопаєва про зубну пасту «Sensodin», Ані Лорак і Лоліта про косметику марки «Чорний жемчуг»);

- **демонстрація товару** – товар показується до і після застосування або в екстремальних умовах порівняно з конкурентами, або використовується документальний показ (дезодоранти «Rexona», «Old Spays», засоби «Vanish», «Domestos»);

- **коментарі** – наукові докази фахівців (стоматолог про зубну пасту, жувальну гумку, зубну щітку);

- **акцент на стилі життя** – товар виступає ключовим елементом певного стилю життя. На відміну від попередніх форм заснований не на комерційних вигодах, а на суб'єктивних мотивах споживачів (напої «Longer», «Sheik», горілка «Medoff»);

- **формування певного настрою, образу** – реклама як паблік рилейшнз. Як правило, запрошуються до участі в роликах відомі люди (емоційна реклама шоколаду «Корона», «АВК» або «Roshen» з використанням пісні Святослава Вакарчука «Я їду додому»).

Можна одночасно використовувати декілька форм рекламних звернень.

Структура рекламного звернення:

- слоган – короткий девіз («Рогань» - пиво як воно є!), Gala - «Відмінний результат без переplat», «М'який тому, що «Medoff»);

- зачин – частина рекламного звернення, що розкриває зміст рекламного слогану;

- інфо-блок – інформація споживачеві про товар, послугу;

- додаткові дані – адреса, вартість товару чи послуги, знижки, які діють;

- ехо-фраза – повторює рекламний слоган або основний мотив реклами.

На практиці застосовують різну структуру рекламного звернення:

- усі 5 елементів;

- слоган і додаткові дані;

- слоган, зачин і додаткові дані;

- слоган, інфо-блок і додаткові дані (для товарів промислового призначення).

5. Вибір рекламних носіїв.

Процес формування системи каналів доставки рекламних звернень адресатам (споживачам) називається медіаплануванням.

Процес медіапланування починають з визначення цілей реклами, цільової аудиторії, необхідної кількості контактів.

Розрізняють:

- **медіаканали** – сукупність засобів поширення реклами: телебачення, газети, радіо, журнал (телеканали Інтер, 1+1, Фаворит, журнал «Бізнес») (рис. 6.3);

- **медіаносії** – конкретний представник медіаканалу: конкретна тема, передача, рубрика, інформаційний лист («Сніданок з 1+1», «Ранок на Інтері», «Підйом» на каналі «Новий канал»).

Рекламний носій	Переваги	Недоліки
Телебачення	Масове охоплення, вплив на найбільшу кількість органів відчуття людини за допомогою звуку, зображення, руху образів, кольорів, високий ступінь привертання уваги і емоційного насичення, здатність досягти специфічної аудиторії	Висока загальна вартість, швидкоплинність рекламного контакту і висока швидкість старіння (зношування) повідомлення, складність передачі детальної інформації
Радіо	Низька вартість, висока вибірковість місцевих аудиторій, оперативність розміщення реклами, використання звуку	Відсутність візуальних образів, швидкоплинність рекламного контакту і висока швидкість старіння повідомлення, складність передачі детальної інформації
Журнали	Висока вибірковість і якість поліграфії, можливість передачі детальної інформації, велика вторинна аудиторія, довготривале існування, розміщення повідомлень	Низька оперативність розміщення реклами, відносно високі витрати, змагання за увагу читача з іншими журнальними матеріалами
Газети	Широке охоплення аудиторії, особливо місцевої, оперативність розміщення реклами, низька вартість, швидкий відгук споживача	Коротке існування рекламних повідомлень, невисока якість поліграфії, змагання за увагу читача з іншими матеріалами, розміщеними в газеті
Інтернет	Здатність передавати відео- і аудіоінформацію, інтерактивність, високий ступінь привертання уваги, здатність встановити прямий зв'язок з рекламодавцем через посилання	Обмеженість аудиторії наявністю необхідного устаткування і пропускною спроможністю каналів зв'язку: для завантаження рекламного матеріалу з анімацією вимагається значний час, показники ефективності досі не визначені
Зовнішня реклама	Низька вартість, локальна спрямованість, висока видимість і яскравість, висока частота	Необхідність тривалого часу для проведення успішної кампанії, псування носія під впливом атмосферних явищ
Ділові каталоги	Високе охоплення географічних секторів ринку, довготривалість рекламних повідомлень (зазвичай один рік), доступність інформації цілий рік цілодобово	Невелика увага аудиторії через появу багатьох каталогів, складність внесення оперативних змін у розміщену рекламну інформацію
Поштова розсилка	Висока вибірковість аудиторії, здатність передавати складну інформацію, персональність звернення, високоякісний друк	Високі витрати на один контакт, погана репутація (рекламна макулатура)

Рис. 6.3. Переваги і недоліки основних засобів розміщення рекламного повідомлення

6. Складання графіка виходу реклами.

Визначається час і періодичність – кількість виходу (раз на день/тиждень); тривалість рекламного блока. Графік виходу реклами може бути рівномірним або пульсуючим.

7. Оцінка ефективності реклами – співвідношення між рекламним доходом і рекламними витратами. Оцінку досягнення комунікативних цілей реклами отримують до початку рекламної кампанії (претестування) і після запуску реклами (посттестування).

Принципи роботи над рекламним зверненням:

1) необхідно знайти таку тему (ідею) рекламного звернення, яка була б підпорядкована цілям маркетингу, розкривала покупцям переваги товару і обґрунтовувала їх;

2) рекламне звернення не повинно бути нудним, має відрізнитися винахідливістю і новизною;

3) рекламні пропозиції мають бути короткими (не більше 10-11 слів), щоб людина могла одним поглядом охопити усю пропозицію;

4) необхідно максимально використовувати ілюстрації;

5) між ілюстрацією і об'єктом рекламного звернення має бути дуже тісний зв'язок;

6) користуватися послугами знаменитостей бажано, але необхідно знати міру;

7) рекламне звернення необхідно давати з позначеннями «новинка», «уперше» тоді воно запам'ятовується;

8) можна скористатися для створення рекламного звернення гумористичними або сексуальними мотивами, але дуже обережно, щоб вони не привертали уваги більше, ніж сама ідея звернення;

9) якщо товар вже відомий, необхідно розповідати про його якість (як була досягнута висока якість);

10) необхідно співвідносити якість товару з якістю реклами. Не варто на товар середньої якості давати супердорогу рекламу. У той же час недбала реклама примушує думати про низьку якість товару;

11) необхідно створити свій власний рекламний образ (тип рекламного звернення, шрифт, елементи оформлення, музика) і використовувати його як можна довше. Тут може йтися про

аудіобрендинг (музичне супроводження реклами «Nokia», «Danon»).

У зв'язку з динамічним розвитком ринку реклами постійно з'являються її нові види, нові види носіїв тощо.

1. Тизерна реклама (англ. *teaser* - «передражнювання, заманювання») – рекламне повідомлення, побудоване як загадка, яке містить частину інформації про продукт, але при цьому сам товар не демонструється. Тизери зазвичай з'являються на ранньому етапі просування товару і служать для створення інтриги навколо нього.

Тизерна кампанія – це «привабливість», провісник великої рекламної кампанії, що інтригує. Мета тизеру – збудження інтересу і привертання уваги.

Процес проведення тизерної кампанії складається з двох етапів: появи тизерів (створення інтриги) і виходу через 2-3 тижні ревілейшена (пояснення і створення зв'язків тизеру з певним продуктом). Згодом з'являється реклама, яка роз'яснює і погоджує стадію створення інтриги з певним брендом.

Одними з перших на українському ринку реклами застосували такий вид реклами виробники пива «Brahma». Тизерна реклама свого часу була використана при проведенні виборчої кампанії партії Володимира Литвина «МІ».

2. Продакт-плейсмент (англ. *product placement* – розміщення продукції) – прийом неявної (прихованої) реклами, що полягає в тому, що реквізит, яким користуються герої у фільмах, телепередачах, комп'ютерних іграх, музичних кліпах, книгах, на ілюстраціях і картинах, має реальний комерційний аналог. Зазвичай демонструється сам рекламований продукт або його логотип, або згадується про його хорошу якість.

Види:

- *візуальний продакт-плейсмент* (*visual product placement*) – ситуація, коли продукт, послугу або логотип глядачі можуть просто побачити. У кінокартині це зазвичай представлено таким чином: героїня йде по вулиці, і її увагу привертає яскрава вивіска, з логотипом певної компанії, що використала цей вид продакт-плейсмента;

- *вербальний* (*spoken product placement*). У свою чергу цей вид продакт-плейсмента поділяється на два підтипи:

✓ усний (чи вербальний) – фраза (діалог), що рекламує продукт, послугу або компанію – коли актор або «голос за кадром» згадують про продукт, послугу або компанію. Хорошим прикладом служить репліка Форреста Гампа з однойменного фільму після відвідування Білого дому: «найкраще під час зустрічі з президентом було те, що можна було пити «Dr. Pepper» стільки, скільки хочеться!»;

✓ неусний (чи невербальний) – звук, що є невід'ємною властивістю (іноді унікальною торговельною пропозицією (УТП)) того або іншого продукту. Застосовується досить рідко. Прикладом застосування неусного продакт-плейсменту є звучання відомої всім мелодії «Nokia»;

- *ігровий* (взаємодія актора з продуктом) (usage product placement) – це на даний момент найбільш затребуваний різновид продакт-плейсменту, оскільки не завжди легко створити образ тільки за допомогою зображення або звукоряду. Найяскравішим прикладом застосування цього виду рекламування продукції є фільми про Джеймса Бонда, коли він їздить на автомобілях марок «BMW» та «Aston Martin», п'є шампанське «Bollinger», користується карткою Visa тощо.

Найактивніші у використанні продакт-плейсменту рекламодавці – виробники продуктів харчування, на другому місці знаходяться косметичні товари – близько 10 % загального обсягу продакт-плейсменту.

3. Соціальна реклама – це інформація державних органів з питань здорового образу життя, охорони здоров'я, охорони природи, збереження енергоресурсів, профілактики правопорушень, соціального захисту і безпеки населення, яка не має комерційного характеру. Виробництво соціальної реклами здійснюється за рахунок спеціальних відрахувань тих фірм, що випускають і рекламують продукцію, проти якої направлена соціальна реклама.

Соціальна реклама – досить молодий напрям у сфері громадських комунікацій. Її історія починається на початку ХХ ст. Одним з перших прикладів демонстрації соціальної реклами прийнято вважати заклик «Американської цивільної асоціації» захищати Ніагарський водоспад від шкідливих, в

екологічному плані, наслідків діяльності деяких енергетичних компаній (1904 р.).

Головним замовником і рекламодавцем соціальної реклами в Україні на сьогодні є держава. Представники бізнесу, на жаль, не готові витратити гроші без прямої комерційної вигоди. Обсяг ринку соціальної реклами в Україні лише 40 млн доларів США, що в середньому в 11 разів менше, ніж у країнах Європи. Сьогодні в Україні існує соціальна реклама на тему захисту від СНІДу (фонд Олени Пінчук «АнтиСНІД»), проти паління («Кинув, не палю!»), всиновлення сиріт, стерилізації бездомних тварин (реклама Центру поводження з тваринами, реклама в громадському транспорті «Розмножуєш домашніх? Хазяїв на всіх не вистачить! Вихід – стерилізація!»), сортування та утилізації сміття.

Також варто виділити таке поняття, як **недобросовісна реклама** - реклама, яка внаслідок неточності, недостовірності, двозначності, перевищення, умовчання, порушення вимог відносно години, місця та способу розповсюдження й інших вимог, передбачених законодавством України, вводить або може ввести в оману споживачів реклами, завдати збитку особам чи державі. Така реклама заборонена законодавством України.

6.3. Стимулювання збуту

В останні роки частка витрат на стимулювання збуту в загальних витратах на комплекс комунікацій зростає. Причинами цього є:

- зниження ефективності реклами внаслідок збільшення її вартості;
- збільшення кількості покупок, які здійснюються імпульсивно;
- можливість замірювати ефективність заходів стимулювання збуту, наприклад завдяки інформації, отриманій зі сканерів електронних пунктів продажу;
- загострення конкурентної боротьби, у процесі якої активно використовуються засоби стимулювання збуту, вимагає від фірми-конкурента аналогічних дій.

Залежно від адресатів заходів стимулювання збуту визначаються конкретні засоби стимулювання збуту.

Групи засобів стимулювання збуту:

- засоби стимулювання споживачів – знижки, безкоштовні зразки, дегустація і демонстрація товару, купони, сертифікати, призи, споживчий кредит, гарантійне обслуговування;

- стимулювання посередників – знижки за обсяг і оборот, компенсації за непроданий або зіпсований товар, плата витрат за рекламу і мерчандайзинг, надання торговельного устаткування, рекламних матеріалів;

- засоби стимулювання персоналу – премії, конкурси на звання кращих продавців і менеджерів, призи персоналу і участь працівників у прибутку підприємства.

З метою стимулювання споживачів можуть також застосовуватися:

- прийом застарілого товару в якості першого внеску при купівлі нової продукції;

- використання упаковки, яку можна застосовувати для інших цілей після того, як товар буде спожито;

- надання гарантій повернення покупцю грошей у випадку, якщо товар не підійде, не сподобається або виявиться низької якості;

- включення до асортименту торгового підприємства нехарактерних для нього товарів (книги або газети в кафетерії) і продаж їх за собівартістю тощо.

6.4. Особисті продажі

До персонального (особистого) продажу звертаються, якщо покупці є великими, географічно сконцентрованими підприємствами, замовляють дорогі, престижні товари, що потребують спеціального виконання. Частіше за все особисті продажі практикуються при реалізації різної техніки, послуг (наприклад туристичних), товарів типу антикваріату.

Типи продавців, які виконують функції цього елемента комунікації:

- персонал підприємства, який спілкується з клієнтом на відстані, займається прийманням заявок і їх обробкою;

- агенти-представники – їх завдання налагодити нові зв'язки з клієнтами і підтримувати існуючі;
- продавці спеціалізованих магазинів – обслуговують і консультують клієнтів, знають усі особливості товару;
- продавці магазинів самообслуговування – займаються управлінням товарними запасами в торговельному залі, викладенням товару, розміщенням рекламних засобів (мерчандайзери), інформуванням про товар і рекламуванням товару (промоутери).

У якості сучасних засобів особистих продажів виділяють телевізійний і телефонний маркетинг, торгівлю через Інтернет, мережний маркетинг (багаторівневий, MLM), який є системою незалежних продавців, що здійснюють особисті продажі шляхом передачі з рук у руки і одержують за це комісійні.

6.5. Паблік рилейшнз

Паблік рилейшнз у перекладі з англійської (public relations) означає «взаємовідносини із публікою», тобто самостійну функцію менеджменту зі встановлення та підтримки доброзичливих відносин і взаєморозуміння між фірмою та громадськістю – її потенційними клієнтами, пресою, виборчими органами, установами, громадськими організаціями, інвесторами тощо.

На початку 1930-х рр. в США паблік рилейшнз виділяють як самостійну функцію менеджменту, і в таких великих компаніях, як AT&T та General Motors, з'явилися посади віце-президенти з комунікацій і паблік рилейшнз.

Основними **цілями** паблік рилейшнз є:

- формування громадської думки про галузь у цілому;
- формування і підтримка сприятливого іміджу товару або фірми в цілому;
- створення особистісного іміджу керівника;
- надання інформації про фірму, її становище, товари та послуги;
- протидія розповсюдженню несприятливих слухів про діяльність фірми тощо.

До засобів паблік рилейшнз досить часто відносять пропаганду, спонсорство, створення фірмового стилю, відносини зі споживачами.

До **основних засобів** паблік рилейшнз відносять:

- **зв'язок з громадськістю через засоби масової інформації** – прес-конференції, брифінги, репортажі за участю фірми або її керівників на телебаченні та радіо;

- **паблік рилейшнз через друкарську продукцію** – іміджеві та інформаційні статті про діяльність фірми в журналах, видання рекламних фірмових журналів і проспектів, публікація річних звітів фірм;

- **паблік рилейшнз в Інтернеті** – Інтернет-конференції, Web-сторінки, видання власних електронних журналів і газет;

- **демонстрація продукції** – нагадування про товар у художніх фільмах, проведення презентацій і днів відкритих дверей.

Види паблік рилейшнз

Чорний. Мається на увазі публікація образливих заяв у газетах, у вигляді листівок, а також демонстрації по телебаченню і в Інтернеті відеороликів, спрямованих на створення і закріплення в людській свідомості певних негативних міфів про товар чи фірму. Така інформація може з великим успіхом використовуватися для маніпуляції думкою величезної кількості людей.

Поняття **білого паблік рилейшнз** з'явилося як контрастний варіант до поняття чорного. Тобто це поширення позитивної інформації про товари, фірми, відомих осіб. Це поширення відкритої інформації від конкретної особи або компанії.

Сірий паблік рилейшнз – це позитивна або негативна інформація, представлена найчастіше невідомим джерелом, може бути різновидом чорного непрямого паблік рилейшнз.

Жовтий – це використання заборонених елементів у вигляді поширення порнографічних картинок і відео, публікацій жовтої преси, заяв, що носять расистський або ксенофобний характер.

Зелений – це деякою мірою агресивна дія на «зелених» захисників довкілля.

Коричневий паблік рилейшнз – поняття, близьке до пропаганди фашисткої і неофашистської ідеології.

Самопіар – це саморозкручування індивіда будь-яким зручним для нього способом, часто навіть анонімно.

Вірусний – наближений до буденного розуміння паблік рилейшнз, коли люди діляться один з одним інформацією, відео або просто розпускають плітки. При цьому інформація може поширитися незалежно сама по собі.

6.6. Прямий маркетинг

Прямий маркетинг (або директ-маркетинг) – засіб маркетингових комунікацій, який передбачає безпосередню інтерактивну взаємодію продавця товару з кінцевим споживачем даного товару, розрахований на отримання відгуку або здійснення угоди.

До основних форм прямого маркетингу можна віднести:

- пряме поштове звернення – розсилання поштових відправлень (листівок, буклетів, анкет) потенційним клієнтам;
- телемаркетинг (вхідний, вихідний) – використання телефона для безпосереднього продажу товару споживачам. Представники фірм використовують безкоштовні для клієнтів телефонні номери для отримання від них замовлень. Телемаркетинг здатний привернути увагу від 0,75 до 5 % споживачів, якщо йдеться про товари широкого застосування. У разі продукції виробничо-технічного призначення цей показник може підвищитися до 15 %;
- реклама з прямим відгуком (відповідь із додаванням купона або за принципом «зателефонуйте зараз!»);
- маркетинг на основі каталогу - прямий маркетинг за допомогою каталогів, що розсилаються обраним клієнтам або надаються їм у магазинах;
- Інтернет-маркетинг (Інтернет-магазини);
- рекламні викладки (рекламні проспекти в журналі);
- доставка рекламних проспектів і буклетів додому.

6.7. Синтетичні засоби маркетингових комунікацій

Виставки та ярмарки

Виставка-показ. Її основна мета полягає в інформуванні громадськості шляхом демонстрування засобів, що є у розпорядженні людства для задоволення потреб в одній чи кількох галузях його діяльності або майбутніх перспектив.

Торгово-промислова виставка є короткочасним періодичним заходом, що зазвичай проводиться в одному і тому самому місці, у рамках якого значна кількість підприємства за допомогою зразків (експонатів) дають представницьку картину пропозицій товарів (послуг) і намагаються інформувати споживачів про свою фірму та її продукцію з кінцевою метою сприяння продажу.

Ярмарок – міжнародна економічна виставка зразків, яка відповідно до звичаїв тієї країни, на території якої вона проводиться, становить великий ринок товарів, діє у визначені терміни протягом обмеженого періоду часу в одному і тому самому місці і на якій експонентам дозволяється представляти зразки своєї продукції для укладення торгових угод в національному і міжнародному масштабах.

Торговий ярмарок – короткостроковий періодичний захід, який проводиться здебільшого в одному й тому самому місці, у рамках якого багато підприємств (експонентів) за допомогою зразків представляють об'єктивний масштаб товарів чи послуг однієї або кількох галузей для того, щоб відвідувачі отримали чітке уявлення про їхні підприємницькі можливості, тоді як експонент за допомогою товарів, що експонуються, намагається поширити інформацію про свою фірму і продукцію та укласти прямі торгові угоди.

Участь фірми у виставках може сприяти досягненню цілей, і пов'язаних, і не пов'язаних із продажем, основними з яких є [16]:

- пошук нових клієнтів;
- підтримування контактів з наявними клієнтами;
- збирання інформації про конкурентів;
- укладання торгових угод;
- формування (або підтримування) сприятливого іміджу фірми;

- пошук нових посередників;
- демонстрування можливостей товару;
- підтримування поінформованості споживачів щодо реклами товарів.

Брендинг

Брендинг – діяльність зі створення та реалізації бренда та управління ним. **Бренд** – образне поєднання самого товару або послуги з набором властивих йому характеристик, очікувань та асоціацій, які виникають у споживача товару.

Англійське слово «бренд» (brand) означає «тавро», «фабрична марка», «розпечене залізо». Цей термін прийшов в англійську мову близько X ст. від древніх вікінгів, де «brand» означало «випалювати». У ті часи брендом називали тавро, яке випалювали на конях і коровах, щоб помітити свою власність. Сьогодні Американська асоціація маркетингу трактує бренд як торгову марку, тобто «ім'я, термін, знак, символ, дизайн або комбінацію всього цього, що призначено для того, щоб ідентифікувати товари чи послуги одного продавця чи групи продавців, а також, щоб відрізнити товари чи послуги від товарів чи послуг конкурентів» [28].

Таким чином, з найдавніших часів і до сьогодні бренд застосовується в якості:

- *свідоцтва про власність товару*, тобто клеймо виконувало функцію ідентифікація власника;
- *свідоцтва про виробника товару*, тобто клеймо виконувало функцію ідентифікації виробника;
- *свідоцтва про якість товару*, тобто клеймо виконувало функцію стандарту якості;
- *свідоцтва про походження товару*.

Першим національним брендом було мило компанії Procter&Gamble «Ivory», яке було випущено у 1879 р. на ринок, а в 1881 р. на рекламу цієї торгової марки було витрачено 11 тис. доларів США із слоганом «99,44 % чистоти».

Не варто плутати терміни «торговий знак» (trade mark) і «бренд». Обидва поняття означають засоби, що дозволяють відрізнити товари одного виробника від аналогічних товарів інших виробників. Однак товарний знак є брендом, якщо для

розпізнавання та ідентифікації споживач використовує тільки ті ознаки, які зареєстровані виробником в якості товарного знаку.

Товарний знак – поняття юридичне, і межі його застосування обмежені правовою областю. Поняття брэнда ширше – воно включає все, що думають і відчувають споживачі з приводу товару. Брендом є те, що у свідомості користувачів має відношення до одного з аспектів, пов'язаних з товаром (власний споживчий досвід, поради оточуючих, реклама, вибір, покупка, збереження, використання, обслуговування, повторне застосування упаковки тощо).

Процес формування брэнда включає п'ять етапів:

- позиціонування брэнда;
- формування стратегій брэнда;
- розробка ідей брэнда;
- пошук імені;
- ринкове тестування брэнда.

У практиці маркетингу виділяють декілька видів позиціонування брэнда.

1. Позиціонування за особливостями товару. Використовують при виведенні на ринок якісно нового товару, що функціонально відрізняється від аналогів. Наприклад сік «Sandora Mix», який є сумішшю декількох смаків.

2. Позиціонування за вигодою. Засновано на пропозиції споживачам специфічної вигоди. Наприклад чай «Бесіда» пропонує за чашкою чаю спілкування з рідними.

3. Позиціонування за використанням товару. Основний акцент робиться на нестандартному використанні традиційного товару. Наприклад жувальна гумка «Orbit» позиціонується як засіб захисту від карієсу.

4. Позиціонування за користувачами. Враховуються критерії сегментації товару: географічний, соціально-демографічний, психографічний, поведінковий.

5. Цінове позиціонування. Пропонується традиційний товар за нетрадиційно високою (або низькою) ціною. Наприклад вартість горілчаного брэнда «Absolut» на порядок вище ціни звичайної горілки середньої якості.

6. Позиціонування за дистрибуцією. Цей напрямок визначається обраними каналами розподілу і просування товару.

Наприклад збут товару через мережу розкручених торговельно-розважальних центрів значно підвищує значущість товару в очах споживачів, ніж реалізація у звичайних магазинах.

Спонсорство

Спонсорство – система взаємовигідних договірних відносин між спонсором, який є постачальником коштів, ресурсів і послуг, і реципієнтом – сторона, яка їх отримує в особі індивідів, груп, організацій з метою досягнення спонсором певних маркетингових комунікаційних цілей.

Напрями спонсорської діяльності:

- у сфері спорту (підтримування спортсменів, спортивних команд, змагань і заходів);
- у сфері культури (субсидування артистів, творчих колективів, конкурсів, концертів, вистав, телевізійних програм);
- у соціальній сфері (надання допомоги медичним і освітнім закладам, допомога соціально незахищеним групам населення, фінансування муніципальних потреб, науково-дослідницької діяльності тощо);
- у сфері захисту довкілля (фінансування проектів з охорони довкілля, підтримування проектів з переробки сміття, промислових відходів).

Займаючись спонсорською діяльністю, фірма може досягти певних комунікативних цілей:

- формування сприятливих для іміджу торгової марки і компанії асоціацій (офіційний спонсор «Євро-2012» компанія «McDonald's»);
- поширення інформації про фірму та її товари (бренд «Kenwood» у кулінарному шоу «МастерШеф» на каналі СТБ);
- поліпшення відносин з громадськістю (фінансування відновлення спортивних площадок у «спальних» районах);
- стимулювання збуту товарів (продаж товарів з емблемою заходу, який підтримує фірма).

Інтегровані маркетингові комунікації

Сьогодні стає актуальним перехід до прийнятого на Заході поняття *комплекс інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК)*, що став відповіддю теорії маркетингу на ускладнення просування товарів і послуг на сучасному ринку. Тенденція до інтегрування маркетингових комунікацій, тобто

спільне використання реклами, публік рилейшнз, стимулювання збуту, прямого продажу, комунікацій у місцях продажу і прямого маркетингу з іншими елементами комплексу маркетингу – одне з найбільш значних маркетингових досягнень 1990-х рр.

Інтегрування маркетингових комунікацій підвищує значущість комплексу просування. Це дозволяє зберегти єдине позиціонування в межах кожного цільового сегмента, інструменти комунікації підсилюють один одного і створюють ефект синергії. Синергізм проявляється в тому, що ефект комплексного застосування засобів комунікації (інтегрованих комунікацій) відрізняється від простого додавання ефектів від застосування кожного засобу окремо.

Інтегровані маркетингові системи в місцях продажів – комплексний синтетичний засіб маркетингових комунікацій, який вимагає елементів і прийомів реклами, стимулювання збуту, персонального продажу, публік рилейшнз та інших синтетичних комунікаційних засобів (виставки, фірмовий стиль, упаковка) у місцях продажу товарів.

Основними цілями інтегрованих маркетингових комунікацій у місцях продажу є:

- заохочення покупця до купівлі;
- інтенсифікація процесу продажу;
- представлення товарів-новинок;
- інформаційне забезпечення покупців.

Неправильною є думка, що синонімом інтегрованих маркетингових комунікацій у місцях продажу є мерчандайзинг. **Мерчандайзинг** – це складова маркетингової діяльності, спрямована на забезпечення максимально ефективного просування товару на рівні роздрібної торгівлі, стимулювання діяльності у сфері торгівлі.

Мерчандайзинг — це інструмент просування товарів у точці продажу шляхом створення в магазині атмосфери, що сприятиме купівлі. Під атмосферою магазину розуміють його візуальні компоненти, освітлення, кольорову гаму, дизайн, музику та запахи, що стимулюють емоційний стан і сприйняття товарів покупцями і в кінцевому підсумку впливають на їхню поведінку.

Приблизно третина всіх покупок, які здійснюють різні споживачі, є спонтанними. Тобто рішення про купівлю цих товарів приймається безпосередньо в місці роздрібною торгівлі під впливом конкретної ситуації. Саме цей факт зумовив розвиток нового виду комунікації – мерчандайзингу. При цьому відбувається безсловесне змагання упаковок і місць викладування товарів.

У середньому кожна людина проводить у супермаркеті приблизно 20-30 хв, за цей час їй упадають в очі близько 15000 предметів. Приблизно 30 % товарів, придбаних кожною людиною в супермаркеті (та й в інших магазинах, на ринку), – це «імпульсивні» покупки. Отже, за допомогою системи мерчандайзингу (сукупності технологій і методів представлення товарів у торговельному залі) реалізуються засоби впливу на споживчу поведінку шляхом представлення:

- доцільного товару;
- у потрібному місці та оточенні;
- у необхідній кількості;
- у гармонійній сукупності асортименту;
- при доцільному освітленні і гамі кольорів.

Зазвичай покупці не помічають впливу мерчандайзингу на свою поведінку. Більшість українських споживачів заперечують навіть можливість такого впливу, однак результати досліджень свідчать про те, що час, який люди проводять у магазині, прямо залежить від атмосфери цього закладу. А кількість покупок, зроблених споживачами, також має пряму залежність від часу, проведеного у закладі роздрібною торгівлі. Тому система мерчандайзингу діє, інколи залишаючись непомітною для споживача.

Основними завданнями мерчандайзингу є:

- створення сприятливої атмосфери в магазині;
- вдале розташування торговельних відділів;
- вдале розміщення товарів;
- доцільне оформлення виставкових стендів.

Засоби та прийоми інтегрованих маркетингових комунікацій на місцях продажу:

- зовнішні – вивіски, світлові табло, вітрини роздрібних магазинів, ай-стопери (предмети, які розміщені поблизу магазину і привертають увагу потенційних покупців);
- внутрішні – прийоми та заходи просування товарів, які реалізуються безпосередньо у торговій залі.

Для більш ефективного приваблення споживачів використовують так звані POS - матеріали.

POS-матеріали (POS materials, POS - point of sales - місце продажу) – це матеріали, що сприяють просуванню брэнда або товару в місцях продажів (шелфтокери, цінникотримачі, воблери, цінники, промостійки, диспенсери, пластикові лотки, прапорці, упаковка, вифарбовування, наклейки, декоративні магніти, підставки під чашки, чашки, склянки, постери, пластикові теки, портфелі, бирки, календарі, листівки, блокноти, лінійки, брелоки, закладки та інші сувенірні вироби, поширювані в місцях продажів). POS-матеріали служать для додаткового залучення уваги і ефективного просування товарів. Вони є прикладом BTL-реклами.

Покупці, вивчаючи POS-матеріали, отримують інформацію про переваги продукції. Таким чином, за рахунок інформативності і здатності привертати увагу до товару, POS-матеріали стимулюють продажі. Уміло спланувавши рекламну кампанію, можна навіть при скромному бюджеті успішно просувати свій товар у місцях продажів.

Використання синтетичних засобів комплексу просування дає змогу підприємству створити імідж організації, що стоїть на засадах сучасної концепції маркетингу, дбає про наявних і потенційних споживачів своїх продуктів, застосовує інноваційні підходи в організації своєї діяльності. Така позиція сприяє досягненню підприємством поставлених цілей і реалізації його місії на ринку.

Контрольні питання до розділу 6

1. У чому сутність маркетингових комунікацій?
2. Які основні цілі і засоби маркетингових комунікацій?
3. Охарактеризуйте процес маркетингових комунікацій.

4. Сутність і етапи процесу планування реклами.
5. Види реклами залежно від цілей. Наведіть приклади.
6. Охарактеризуйте сутність змісту рекламного звернення.
Види мотивів, які використовуються при формуванні змісту.
7. Види форм рекламного звернення. Наведіть приклади.
8. Наведіть переваги і недоліки основних засобів розміщення реклами.
9. Надайте характеристику нових видів реклами. Чому виникла в них необхідність?
10. Типи продавців, які виконують функції особистих продажів.
11. Які основні цілі стимулювання збуту? Охарактеризуйте групи засобів стимулювання збуту.
12. Що належить до основних засобів публік рилейшнз?
13. Форми прямого маркетингу.
14. Що належить до синтетичних засобів маркетингових комунікацій?
15. Надайте визначення мерчандайзингу та охарактеризуйте його основні завдання.
16. Що належить до POS-матеріалів?

РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

7.1. Сутність і завдання управління маркетингом на підприємстві

Сьогодні вже як аксіома сприймається твердження про те, що будь-яка справа без належних організації та управління не може бути успішною. Це саме твердження повною мірою можна віднести також до маркетингу як специфічної діяльності підприємницької структури.

Управління маркетингом – це аналіз, планування, організація, мотивація та контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства.

До основних завдань управління маркетингом на підприємстві належать:

1) формування цілей підприємства та визначення шляхів їх досягнення:

- повернення капіталовкладень;
- одержання прибутку;
- вихід на новий ринок;
- збільшення частки підприємства на ринку;
- упровадження у виробництво нового товару тощо;

2) формування організаційної структури маркетингу підприємства, визначення повноважень, відповідальності працівників за реалізацію маркетингових заходів;

3) аналіз ринку, попиту, конкуренції, поведінки споживачів тощо;

4) розроблення і реалізація маркетингових програм щодо створення та освоєння нових засобів виробництва;

5) підготовка планів закупівель матеріально-технічних ресурсів;

6) формування виробничого плану;

7) визначення відповідних стимулів (моральних і матеріальних) для працівників, щоб досягти поставлених цілей.

Маркетинг як функція управління передбачає реалізацію чотирьох груп функцій:

- аналіз (комплексне дослідження ринку, аналіз внутрішніх можливостей фірми);
- планування (розроблення маркетингових стратегій, планів товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, а на їхній основі формування програми маркетингу);
- реалізація програми маркетингу;
- контроль маркетингу.

Напрямки маркетингових досліджень ринку було розглянуто в попередніх розділах. Тому більш докладно розглянемо процеси планування, організації та контролю маркетингу на фірмі.

7.2. Стратегічне планування маркетингу

Стратегічне планування – це процес, який включає аналіз маркетингового середовища, можливостей фірми і ухвалення рішень в області маркетингової діяльності, а також їх реалізацію.

Процес стратегічного планування здійснюється на трьох рівнях:

- 1) корпоративному;
- 2) структурного підрозділу (відділ, філія);
- 3) товару.

На кожному з цих рівнів керована одиниця, тобто товар, підрозділ, корпорація, розглядається як стратегічна бізнес-одиниця (СБО).

Стратегічна бізнес-одиниця – це незалежна сфера бізнесу, що охоплює певні види діяльності, має конкурентів, ринкові можливості і погрози.

Процес стратегічного маркетингового планування включає такі етапи:

1. Визначення місії фірми – це основна узагальнена довгострокова мета фірми, у якій позначена загальна ідея і призначення підприємства, чітко виражена причина існування фірми. У місії повинно бути описано:

- цільові ринки;
- групи споживачів, яких фірма хоче обслуговувати;

- потреби клієнтів, яких вона задовольнятиме;
- основні товари;
- технології;
- конкурентні переваги фірми.

Наприклад, місія банку «Сприяння соціального і економічного добробуту клієнтів банку завдяки наданню ним якісних банківських послуг і отриманню на цій підставі прибутку, який відповідає очікуванням акціонерів і є достатнім для розвитку банку і його персоналу».

2. Визначення цілей фірми (першого, другого, третього порядку). Місія фірми розбивається на стратегічні цілі.

Наприклад, мета банку виходячи з місії «Досягнення зростання рентабельності активів на 10 % до кінця X року».

3. Маркетинговий аудит зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Передбачає аналіз маркетингового середовища фірми, її цілей, стратегій, можливостей і проблем. Тобто аналіз макросередовища і мікросередовища – **зовнішній аудит**.

Внутрішній аудит спрямований на аналіз контрольованих чинників: аналіз діяльності фірми; обсяг продажів, частка ринку, прибутковість кожного товару, канали збуту; стратегічні питання – сегментування ринку, позиціонування товарів, аналіз бізнес-портфеля; ефективність маркетингового комплексу.

Якщо підприємство виходить на зовнішні ринки, обов'язковим є проведення PEST-аналізу (Policy – політичні, Economy – економічні, Society – соціальні, Technology – технологічні чинники, які можуть впливати на діяльність фірми).

4. SWOT-аналіз (Strengths – сильні і Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості і Threats – загрози).

Результати маркетингового аудиту є інформаційною базою для проведення SWOT-аналізу – методу стратегічного аналізу, який дозволяє визначити сильні і слабкі сторони фірми, її можливості та загрози у зовнішньому середовищі. Можливості і загрози обумовлені зовнішніми неконтрольованими чинниками, а сильні і слабкі сторони – внутрішніми контрольованими фірмою чинниками. Результати SWOT-аналізу узагальнюються у вигляді матриці (рис. 7.1).

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<i>Стратегія підтримки і розвитку сильних позицій фірми</i>	<i>Стратегія використання сильних позицій фірми з метою ліквідації загроз</i>
Слабкі сторони	<i>Стратегія подолання слабостей фірми</i>	<i>Стратегія подолання слабостей і ліквідування загроз</i>

Рис. 7.1. Матриця SWOT

5. Визначення маркетингових цілей.

Маркетингові цілі – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання підприємства у показниках обсягу продажу, частки ринку або прибутку, яких можна досягти за певний час. Вони ґрунтуються на загальних цілях підприємства, похідні від них і повністю їм підпорядковуються (табл. 7.1). Досягнення маркетингових цілей сприяє досягненню цілей підприємства та реалізації його місії.

6. Розроблення маркетингових стратегій.

Маркетингова стратегія – це програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей.

Розроблення та впровадження стратегії підприємства – процес, який поєднує сфери маркетингу та управління і розрахований на перспективу. Добре розроблені стратегії та добір інструментарію засвідчують маркетингову орієнтацію управління підприємства. Успішність діяльності підприємства багато в чому залежить від правильно здійсненого стратегічного вибору. *Стратегічний вибір* – це процес комплексного ухвалення рішення щодо генерації низки стратегічних альтернатив, які відповідають місії підприємства на ринку, його внутрішнім сильним і слабким сторонам, зовнішнім можливостям і загрозам, вибору оптимального набору стратегічних зон господарювання (СЗГ).

Таблиця 7.1

Співвідношення цілей підприємства та маркетингових цілей

Цілі підприємства	Цілі маркетингу
Підвищення прибутковості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення прибутковості у довгостроковій перспективі завдяки освоєнню нового товару. 2. Підвищення короткострокової прибутковості у результаті збільшення обсягів продажу наявного товару. 3. Одержання прибутку за рахунок нового сегмента. 4. Підвищення прибутковості за рахунок підвищення якості наявного товару
Збільшення масштабів діяльності підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення частки товарів на освоєних ринках. 2. Вихід на нові ринки, сегменти ринку
Забезпечення збалансованості (ритмічності) діяльності	Забезпечення безперервного зростання прибутковості підприємства на основі ефективного поєднання життєвих циклів товару, попиту, технології
Охорона довкілля	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стимулювання збуту на екологічно чисту продукцію. 2. Стимулювання виробництва екологічно чистих продуктів

Маркетингова стратегія передбачає:

- сегментацію ринку – виділення окремих груп споживачів;
- вибір цільових ринків – визначення цільових сегментів, на які фірма орієнтує свою діяльність;
- позиціонування товару на ринку – визначення місця товару серед товарів конкурентів;
- визначення конкурентів-мішеней;
- визначення конкурентних переваг.

7. Розроблення і реалізація тактичних планів по кожному з елементів комплексу маркетингу «4Р».

8. Контроль маркетингової діяльності, що припускає проведення ревізій, тобто визначення на скільки поставлені цілі, реалізовані на практиці.

Планування передбачає розроблення **плану маркетингу**. Він розробляється для кожної СБО або торгової марки. Складається з восьми розділів:

- 1) анотація;
- 2) ситуаційний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;
- 3) цільові ринки фірми;
- 4) цілі маркетингу;
- 5) маркетингова стратегія;
- 6) комплекс маркетингових заходів;
- 7) бюджет маркетингу;
- 8) контроль плану маркетингу.

7.2.1. Моделі ухвалення стратегічних рішень

У теорії та практиці маркетингу є багато моделей ухвалення стратегічних рішень. Однак найбільшого розвитку та застосування набули такі:

- матриця «розвиток товару/ринку» (І. Ансоффа);
- матриця конкуренції (М. Портера);
- матриця «темпи зростання/частка ринку» (Бостонської консалтингової групи);
- модель «привабливість/конкурентоспроможність» (матриця Мак-Кінсі);
- використання конкурентних стратегій.

Матриця «розвиток товару/ринку»

Вибір стратегії залежить від того, який товар виробляється – існуючий або новий – і на якому ринку він реалізується – на існуючому або новому (рис. 7.2).

Товар	Ринок	
	<i>Існуючий</i>	<i>Новий</i>
<i>Існуючий</i>	Стратегія глибокого проникнення на ринок (експансія)	Стратегія розвитку ринку
<i>Новий</i>	Стратегія розвитку товару	Стратегія диверсифікації

Рис. 7.2. Матриця «розвиток товару/ринку» І. Ансоффа

Стратегія глибокого проникнення на ринок (існуючий товар для традиційних ринків збуту з метою збільшення частки фірми, прибутку і реалізації товару). Інструменти:

- зниження витрат на виробництво і збут;
- активізація комунікаційної політики;
- визначення нових сфер застосування традиційного товару;
- розвиток збутової мережі.

Досягти глибокого проникнення на ринок фірма може, переконуючи споживачів використовувати великі обсяги товару (дві ложки кави, цукру; двічі намилювати голову шампунем) або збільшити частоту використання товару (чистити зуби двічі в день, жувальна гумка кожного разу після їжі).

Стратегія розвитку ринку припускає проникнення на нові ринки збуту з традиційним товаром.

Інструменти:

- пропозиція товару новим географічним ринкам збуту;
- поширення товару (послуги) через франчайзингові та ліцензійні угоди.

Стратегія розвитку товару спрямована на удосконалення товару або розроблення нових товарів для існуючих споживачів. Реалізується, якщо у фірми є технологічні можливості інноваційної діяльності.

Стратегія диверсифікації – пропозиція нових товарів новим ринкам збуту.

Розрізняють три види диверсифікації:

- *вертикальна* (концентрична) – фірма виготовляє товари, які технологічно і комерційно пов'язані із вже існуючими (обробка деревини для виготовлення та продажу меблів);

- *горизонтальна* – припускає випуск нових товарів, які призначені для існуючих клієнтів, але не пов'язані технологічно з основним видом діяльності (випуск літератури у ВНЗ);

- *конгломеративна* (чиста, латеральна) – припускає освоєння нових видів діяльності, не пов'язаних з основним (видавництво літератури підприємством, що виготовляє макаронні вироби).

Матриця конкуренції

Основна ідея стратегічної моделі М. Портера: для досягнення необхідного рівня рентабельності підприємство

повинне мати сильні позиції відносно конкурентів. Дослідження Портера дозволили встановити залежність між часткою фірми на ринку та прибутковістю її господарської діяльності (рис. 7.3).

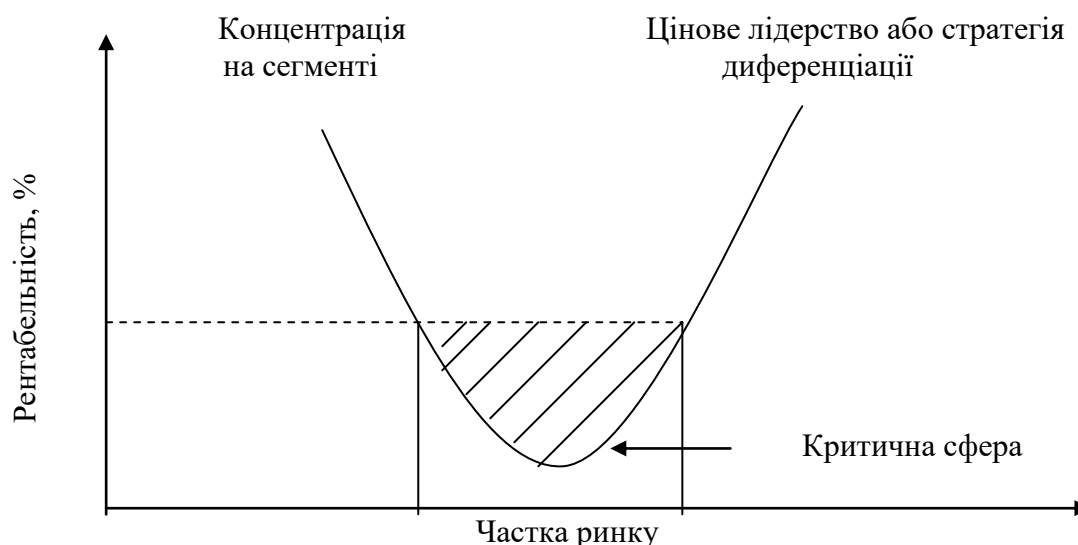


Рис. 7.3. Зв'язок між рентабельністю та часткою ринку, за Портером

Відповідно до своєї теорії М. Портер обґрунтував чинники, що є найбільш важливими для фірми в її конкурентній боротьбі, подавши їх у вигляді **матриці конкуренції** (рис. 7.4).

		Конкурентні переваги	
		<i>Неповторність товару</i>	<i>Перевага в ціні</i>
Стратегічна мета	<i>Уся галузь</i>	Диференціювання	Цінове лідерство
	<i>Один сегмент ринку</i>	Концентрація на товарі	Концентрація на сегменті

Рис. 7.4. Матриця конкуренції М. Портера

Стратегія цінового лідерства. Припускає досягнення найменшого в галузі рівня витрат, що дозволяє встановити низькі ціни. Фірма може досягти цінового лідерства в таких випадках:

- ефект масштабу;
- відмова від супутніх товарів або неосновних видів діяльності;
- удосконалення технологічного процесу.

Лідерство за витратами обумовлює певні переваги фірми відносно п'яти конкурентних сил, які виділив М. Портер:

- *конкуренція в галузі* – підприємство завдяки низьким витратам отримує прибуток навіть тоді, коли діяльність його конкурентів збиткова;

- *споживачі* – лідерство за витратами є захистом від конкуренції з боку «сильних» покупців, які в процесі обговорення цін можуть опустити їх до рівня цін цінового лідера;

- *постачальники* – підвищення цін конкурентами менше за все зачіпає лідера за витратами;

- *товари-замінники* – їх поява на ринку залишає лідерові велику свободу;

- низькі витрати створюють великі *бар'єри на вході* на ринок.

Стратегія диференціації – виробництво різноманітних товарів, що мають конкурентні переваги щодо товарів конкурентів.

Види диференціації:

- *товарна* – унікальні характеристики або різноманітність товарного асортименту;

- *сервісна* – якість надання сервісу;

- *кадрова* – якість обслуговування клієнтів;

- *іміджева* – бренд фірми підприємства або посередника.

Стратегія концентрації – спеціалізація діяльності фірми шляхом досягнення цінового лідерства (оптимальна ціна) або якісних конкурентних переваг на одному чи декількох сегментах ринку. Це може бути лідерством за витратами (концентрація на ціні), концентрацією на диференціацію або об'єднанням цих стратегій.

Матриця «темпи зростання/частка ринку» Бостонської консалтингової групи (БКГ)

При аналізі за методом БКГ використовується ефект кривої досвіду і концепція життєвого циклу товару. Ефект кривої досвіду – при подвоєнні обсягів виробництва питомі витрати знижуються на певну величину (у середньому на 20-30 %). Тобто

найбільш конкурентоспроможним є той конкурент, у якого найбільші обсяги виробництва.

Концепція життєвого циклу товару – збалансований портфель фірми повинен складатися з товарів, які перебувають на різних етапах життєвого циклу. Для підтримки товарів, що перебувають на етапі зростання і потребують збільшення інтенсивності реклами, використовуються кошти, зароблені іншими СБО (рис. 7.5).

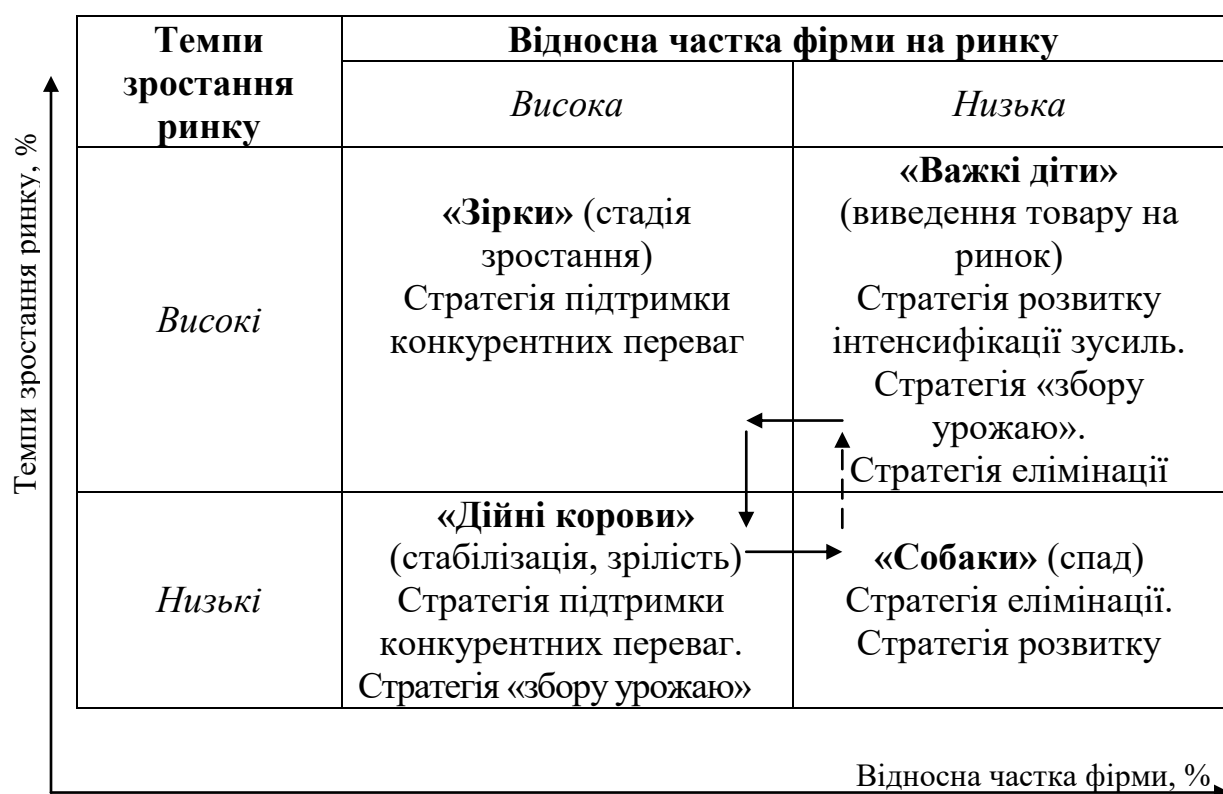


Рис. 7.5. Матриця Бостонської консалтингової групи

«Важкі діти» – це СБО, які знаходяться на стадії виведення на ринок і потребують значних коштів для підтримки. Високі показники темпів зростання ринку і низький показник частки фірми вимагають значних фінансових витрат.

Реалізується шляхом стратегії розвитку товару і ринку (див. матрицю І. Ансоффа).

«Зірки» – це СБО, які знаходяться на етапі зростання життєвого циклу, є лідерами на цьому ринку і вимагають значних засобів для підтримки зростання.

Для них використовуються стратегії підтримки конкурентних переваг і «зняття вершків». З часом «зірки» перетворюються на «дійних корів».

«Дійні корови» – це СБО, які знаходяться на етапі зрілості життєвого циклу товару, приносять високий прибуток, що використовується для фінансування інших СБО. Наявність декількох «дійних корів» у портфелі фірми збільшує її фінансові можливості. Для їх підтримки використовують стратегії збору урожаю і підтримки переваг.

«Собаки» – це СБО, які знаходяться на етапі спаду і їх позиція є найменш привабливою (низькі темпи зростання і низька частка фірми). Для них використовують стратегії елімінації або модифікації, якщо це є можливим.

Матриця «привабливість – конкурентоспроможність»

Запропонована консультаційною фірмою «Мак-Кінсі» і вважається розвитком моделі БКГ (рис. 7.6).

Привабливість ринку	ККС СБО		
	<i>Висока</i>	<i>Середня</i>	<i>Низька</i>
<i>Висока</i>	Захист позицій	Стратегія розвитку	Стратегія вибіркового розвитку
<i>Середня</i>	Розвиток	Стратегія вибіркового розвитку	«Збір урожаю»
<i>Низька</i>	Стратегія вибіркового розвитку	«Збір урожаю»	Стратегія елімінації

Рис. 7.6. Матриця «привабливість – конкурентоспроможність»
(Мак-Кінсі)

□ Зона зростання характеризується:

- підтримкою конкурентних переваг, захистом існуючої ринкової частки, прагненням до лідерства в сегменті;
- припущенням концентрації на сегмент, виробленням конкурентних переваг;
- згортанням діяльності і обслуговуванням «старих клієнтів».

■ Зона вибіркового зростання – спеціалізація на перспективних сегментах або на сильних сторонах фірми, вибіркоче інвестування, елімінація.

■ Зона «збору урожаю» – мінімальні інвестиції, пошук ніші.

Критерії привабливості ринку:

- темпи зростання ринку;
- прогнозована рентабельність;
- рівень конкуренції;
- можливості нецінової конкуренції;
- концентрація клієнтів.

Індикатори (критерії) конкурентоспроможності СБО:

- якість;
- сервіс;
- імідж;
- рівень цін на продукцію.

7.2.2. Види маркетингових стратегій

Моделі прийняття управлінських рішень використовують при виборі маркетингових стратегій для фірми. Виділяють кілька різновидів стратегій: залежно від терміну реалізації, конкурентних переваг, конкурентного становища фірми, виду диференціації, ступеня сегментації ринку та інші. Розглянемо деякі з них.

Глобальні маркетингові стратегії:

- *стратегія інтернаціоналізації* передбачає освоєння нових ринків;
- *стратегія диверсифікації* – освоєння виробництва нових товарів;
- *стратегія сегментації* – виробництво широкої гами товарів для різних груп споживачів;
- *стратегія глобалізації* – стандартизація продукції на основі визначення загальних характеристик ринків, які не залежать від особливості країн;
- *стратегія кооперації* – взаємовигідна співпраця з іншими фірмами (створення закупівельних, дослідницьких, рекламних товариств, спільних марок).

Базові стратегії:

- стратегія цінового лідерства;
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрації.

Базові стратегії було розглянуто при вивченні матриці конкуренції М. Портера, кожна з яких базується на певних конкурентних перевагах фірми.

Стратегії зростання:

- стратегія інтенсивного зростання;
- стратегія інтеграційного зростання;
- стратегія диверсифікації.

Стратегія інтенсивного зростання передбачає досягнення маркетингових цілей завдяки інтенсифікації наявних ресурсів. Актуальною є для фірми, яка не вичерпала можливостей, пов'язаних з наявними товарами і ринками. Виходячи з матриці І. Ансоффа «товар – ринок» до стратегій інтенсивного зростання відносять [8]:

- стратегію глибокого проникнення на ринок;
- стратегію розвитку ринку;
- стратегію розвитку товару.

Розглянемо більш докладно, як фірма може досягти найбільшого прибутку, обсягу продажу і частки ринку, використовуючи ту чи іншу стратегію.

Стратегія глибокого проникнення на ринок передбачає:

- зниження витрат виробництва та збуту;
- активізацію рекламної діяльності;
- переконування споживачів збільшити обсяг споживання товару;
- переконування споживачів частіше використовувати товар;
- залучення до споживання товару нових споживачів;
- визначення нових можливостей використання товару;
- підвищення рівня сервісного обслуговування;
- застосування засобів стимулювання збуту;
- розвиток збутової мережі;
- зміну позиціонування торгової марки;
- купівлю фірми-конкурента;
- створення спільного підприємства;

- вихід із неприбуткових сегментів;
- скорочення кількості клієнтів;
- створення професійних об'єднань (для збирання інформації про ринок);
- ініціювання встановлення правил конкурентної боротьби через відповідні органи влади.

Переважає більшість названих стратегій безпосередньо сприяє проникненню товару на ринок, деякі є формою захисту позицій фірми, але всі вони пов'язані з наявними товарами і реалізуються в межах наявних ринків.

Стратегія розвитку ринку також є формою збільшення обсягів продажу частки ринку і прибутку, але передбачає проникнення фірми на нові ринки завдяки:

- виявленню нових сфер використання товару;
- виходу на сегменти ринку через репозиціонування товару;
- виходу на нові територіальні ринки збуту;
- пропонуванню товару через нові канали збуту.

Третьою альтернативою стратегії інтенсивного розвитку є стратегія розвитку товару, спрямована на вдосконалення або розроблення нових товарів для наявного кола споживачів і передбачає:

- підвищення якості товару;
- розроблення нових моделей товару;
- розроблення нових товарів;
- розширення асортименту.

Стратегії інтегративного зростання передбачають об'єднання зусиль фірми з іншими підприємствами з метою збільшення обсягу продажу, частки ринку та прибутку. Фірма може об'єднати зусилля з посередником – **стратегія прямої інтеграції**, з постачальником матеріально-технічних ресурсів – **стратегія зворотної інтеграції**.

У разі, коли об'єднуються зусилля постачальників, виробника і посередника, йдеться про **стратегію вертикальної інтеграції**. Сучасною формою стратегії вертикальної інтеграції є вертикальні маркетингові системи. **Стратегія горизонтальної інтеграції** передбачає об'єднання з підприємствами – конкурентами.

Стратегія диверсифікації також належить до маркетингових стратегій зростання. **Диверсифікація** – це стратегія виходу на товарний ринок, який відрізняється від поточних товарних ринків фірми. Диверсифікація знаходить втілення у двох напрямках зростання – розширення товарного асортименту і розширення ринку. Однак ця стратегія може включати і новий товар, і новий ринок.

У роботі Н.В. Куденко [29] розглядаються три варіанти стратегій диверсифікації.

1. Концентрична (вертикальна) диверсифікація.

Передбачає виготовлення фірмою нових товарів, які технологічно або комерційно пов'язані з наявними товарами. З одного боку, ця стратегія дає можливість забезпечити гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів, стабільність взаємодії різних ланок виробництва, а з іншого – негативно позначається на стані підприємства в разі несприятливих змін у зовнішньому середовищі. Саме ця обставина пояснює тенденцію щодо зниження рівня концентрації диверсифікації, оскільки найчастіше вигідніше купити товари, ніж виготовляти їх власними силами.

2. Горизонтальна диверсифікація.

Передбачає випуск підприємством нових товарів, які призначені для наявних клієнтів фірми, але не пов'язані з наявними товарами технологічно. Наприклад, навчальний заклад починає видавати навчальну літературу або підприємство, яке надає ремонтні послуги ресторанам швидкого харчування, розпочинає виробництво меблів для цих ресторанів. Обираючи стратегію горизонтальної диверсифікації, фірма отримує певні переваги, пов'язані з можливістю досягти ефекту синергії ($2+2=5$).

3. Конгломеративна диверсифікація (чиста, латеральна).

Передбачає освоєння нових видів діяльності, які не пов'язані з наявними ані технологічно, ані комерційно. Мотивами, які обумовлюють вибір стратегії диверсифікації як стратегії зростання, є можливість збалансувати грошові потоки. Так, фірма може придбати іншу фірму, конкурентні позиції якої здатні забезпечити стабільні грошові потоки. Інший мотив – можливість зменшення ризику, пов'язаного із залежністю від однієї товарної лінії, і раціональне використання фінансових

ресурсів, зменшення сумарних податкових платежів (у разі, якщо в новій сфері бізнесу діють інші, сприятливі режими оподаткування).

Конкурентні стратегії:

1. *Стратегія лідера ринку.*
2. *Стратегія челенджера.*
3. *Стратегія послідовника.*
4. *Маркетингова стратегія нішера.*

Стратегія лідера (реалізує лідер ринку) – таку стратегію реалізує фірма, що займає найбільшу частку (Coca-Cola, Procter&Gamble, Kodak). Може використовувати такі інструменти:

- розширювати місткість ринку шляхом збільшення обсягу споживання товарів;
- захищати ринкову позицію шляхом удосконалення технології і використання товарних інновацій;
- збільшувати ринкову частку шляхом наступу на частки конкурентів, поліпшення якості продукції, активізації рекламних і PR-кампаній.

Стратегія челенджера – цю стратегію реалізують фірми, метою яких є збільшення частки ринку і спроби зайняти місце лідера (Kodak - Fuji, Gillete - Віс, Coca-Cola - Pepsi), при цьому використовуються стратегії:

- фронтального наступу, що припускає використання проти лідера його ж конкурентних переваг;
- стратегія флангового наступу, атака слабих позицій конкурентів лідера;
- стратегія обхідного настання – ведення конкурентної боротьби так, щоб лідер про це не знав.

Стратегія послідовника – це стратегія, яку реалізують успішно діючі спеціалізовані фірми, що обслуговують ринки, які не потрапили в зону уваги лідера і челенджера. Вони не намагаються зайняти місце лідера і утримуються на ринку шляхом імітації товару і дій успішніших конкурентів. У довгостроковій перспективі – це дуже хитка позиція, послідовник повинен прийняти рішення або боротися за лідерство, або обслуговувати ринкову еліту.

Стратегія нішера – це стратегія, яку реалізує фірма, що використовує концентрований або індивідуальний маркетинг, тобто орієнтований на один ринковий сегмент.

Нішер може використовувати такі стратегії:

- підтримка позицій – використовуються до тих пір, доки ніша має потенціал для розвитку;
- лідерство в ніші – використовується тоді, коли ринковий сегмент розвивається одночасно із зростанням обсягів продажів фірми нішера;
- інтеграція - об'єднання зусиль декількох нішерів, якщо обсяги виробництва недостатні для задоволення існуючого попиту.

7.3. Організація маркетингової діяльності

Організація маркетингу – це структурна побудова для управління маркетинговими функціями. Вона встановлює підпорядкованість і відповідальність за виконання поставлених цілей і завдань.

Організація маркетингу передбачає:

- побудову та вдосконалення структури управління маркетингом;
- підбір фахівців з маркетингу належної кваліфікації;
- розподіл завдань, прав і відповідальності серед працівників маркетингових служб;
- створення належних умов для ефективної роботи маркетингового персоналу;
- забезпечення ефективної взаємодії маркетингових та інших служб.

Функції маркетингу виконує служба маркетингу, яка може мати різну організаційну структуру: функціональну, регіональну, товарну, ринкову та різноманітні їх комбінації.

Організаційна структура служби маркетингу – це прийнятна для підприємства система підпорядкованості підрозділів служби маркетингу і взаємодії між ними стосовно володіння, використання та передавання інформації з метою прийняття обґрунтованих рішень і контролю за їх виконанням. Кожне підприємство, дбаючи про власні інтереси на ринку,

формує маркетингову структуру самостійно, використовуючи певну її модель.

Розрізняють **інтегровані** та **неінтегровані** маркетингові структури, які по-різному визначають вплив маркетингу на ринкову діяльність підприємства і загальний його успіх.

Рівень інтеграції маркетингової структури дає змогу визначити рівень маркетингової орієнтації фірми. Здебільшого на підприємствах, орієнтованих на маркетинг, місце першого заступника директора посідає заступник з питань маркетингу з відповідним арсеналом повноважень і укомплектованою службою. За умов, коли начальник відділу маркетингу прирівняний до начальника цеху і на одного-трьох (залежно від розмірів фірми) працівників покладено вирішення всіх маркетингових питань, підприємство не можна вважати орієнтованим на маркетинг.

Кожна фірма самостійно формує свою маркетингову структуру. Проте виділяють кілька типових моделей інтегрованих структур.

Функціональна організація служби маркетингу передбачає розподіл обов'язків між структурними підрозділами за окремими функціями маркетингової діяльності (рис. 7.7).

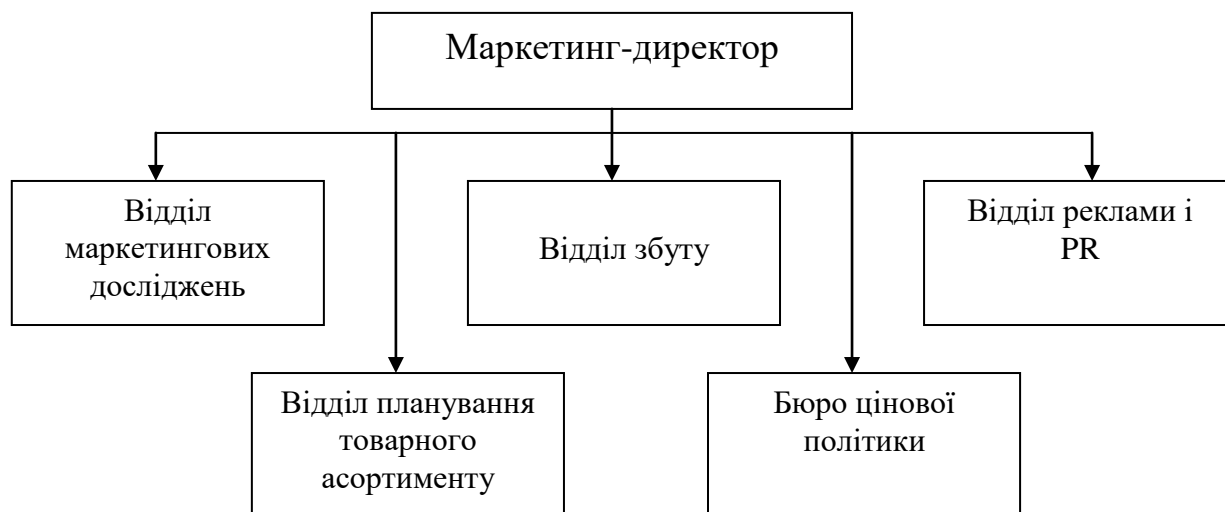


Рис. 7.7. Функціональна організація служби маркетингу

Функціональна організація служби маркетингу є найпоширенішою та найпростішою, проте її ефективність знижується із зростанням товарного асортименту та розширенням

кількості ринків збуту. При такій організації маркетингу відсутня особа, яка відповідає за маркетинг окремих товарів загалом чи маркетингову діяльність на окремих ринках.

Регіональну організацію служби маркетингу застосовують у компаніях, які працюють на широких географічних ринках. Вона передбачає створення підрозділів, що займаються маркетингом продукції підприємства в окремих регіонах (рис. 7.8). Така організація дає змогу збутовому персоналу жити в межах території, яку вони обслуговують, досконало знати своїх споживачів, працювати з мінімальними витратами часу і коштів на реалізацію продукції.

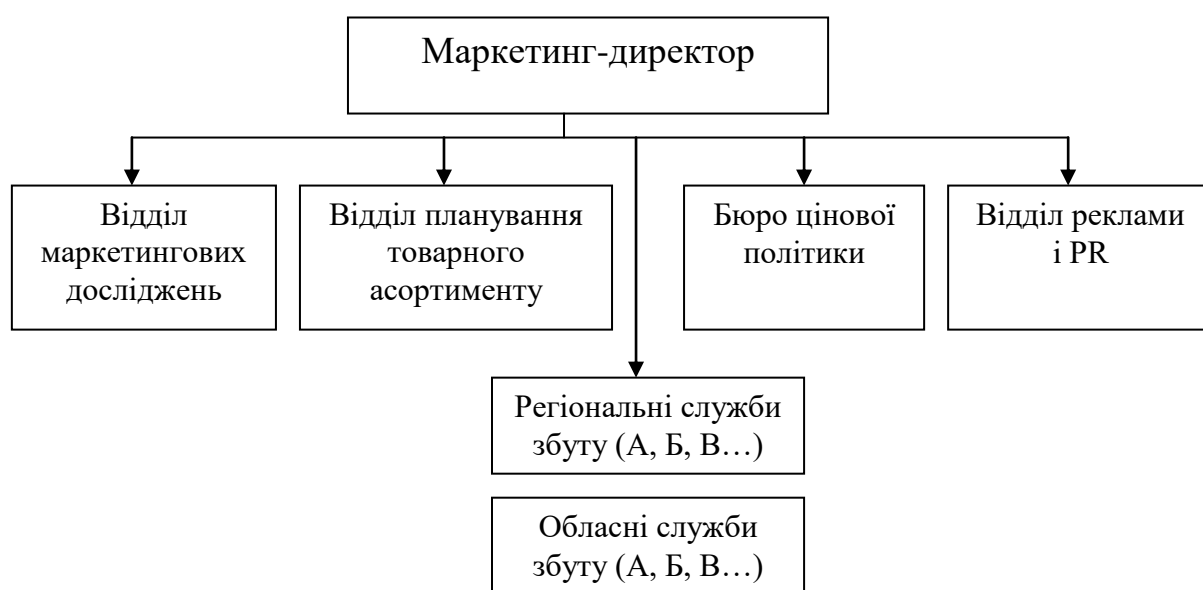


Рис. 7.8. Регіональна організація служби маркетингу

На підприємствах із широким товарним асортиментом застосовують **товарну (продуктову) організацію** («Дюпон», «Дженерал Електрик»). Це така структура управління маркетингом, у якій за розроблення і реалізацію стратегій і планів маркетингу для певного товару чи групи товарів відповідає керівник по товару (рис. 7.9).

Переваги даного підходу до організації маркетингової діяльності на підприємстві:

- керівник, який займається певним товаром, має можливість координувати різні роботи з усього комплексу

маркетингу для даного товару, а також швидко реагувати на вимоги ринку;

- приділяють увагу як основним, так і другорядним за значенням товарам;

- легше виявляти здібних працівників, адже їх залучають до всіх сфер оперативної маркетингової діяльності.

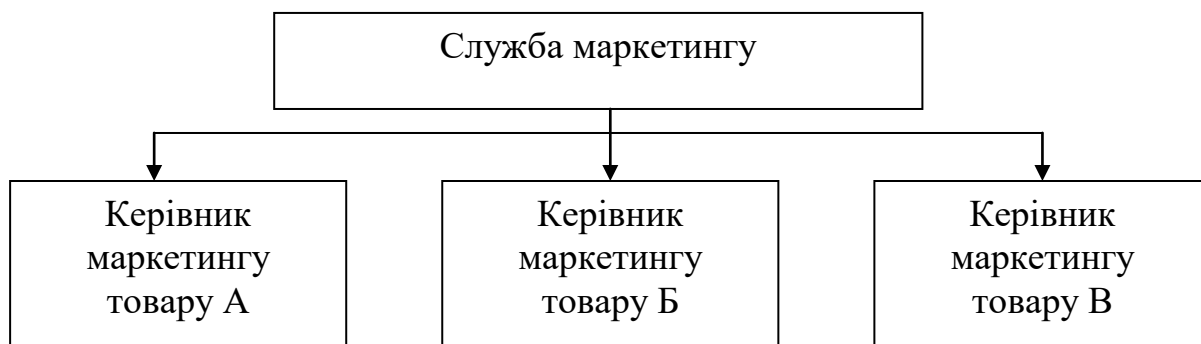


Рис. 7.9. Товарна організація служби маркетингу

Проте для даного типу оргструктури, особливо коли на підприємстві паралельно існують і функціональні маркетингові служби, характерні певні *недоліки*:

- керівник, який відповідає за певний товар, не має усіх повноважень, необхідних для його діяльності;

- товарна організація часом потребує більших видатків, ніж очікується, через значні витрати на утримання великої кількості персоналу;

- у працівників товарних підрозділів можуть існувати «подвійні підпорядкування»: своїм безпосереднім керівникам і керівникам функціональних маркетингових служб.

Сегментна організація служби маркетингу передбачає наявність на фірмі окремих відділів, діяльність яких орієнтована на певні сегменти споживачів (рис. 7.10).

Перевагами **матричної організації** маркетингу (рис. 7.11) є можливість забезпечення комплексного виконання робіт, економії витрат, уникнення паралелізму розробок; недоліками – складності в організації структури, визначенні функцій.

Ринкова організація служби маркетингу дає можливість урахувати специфіку роботи на різних за своїм характером ринках: на споживчому ринку, ринку промислових підприємств,

ринку державних установ тощо. Керівник із питань роботи з ринком відповідає за розроблення перспективних і річних планів збуту продукції та з інших видів функціональної діяльності.

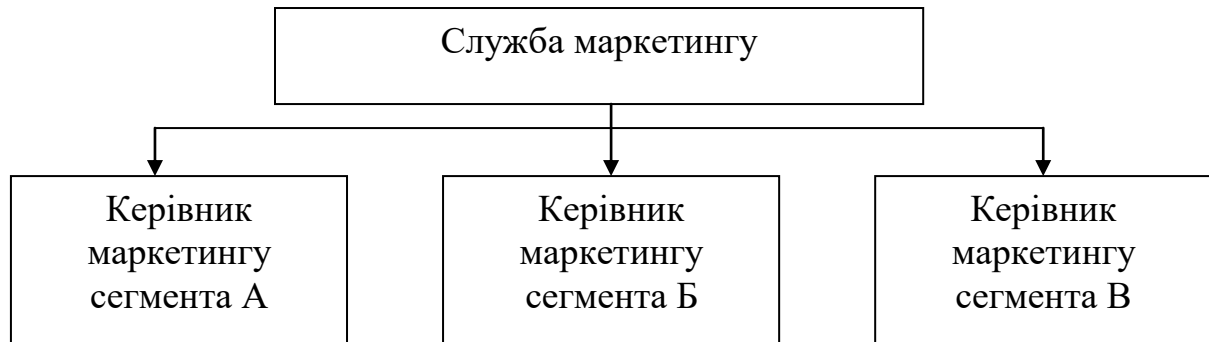


Рис. 7.10. Сегментна організація служби маркетингу

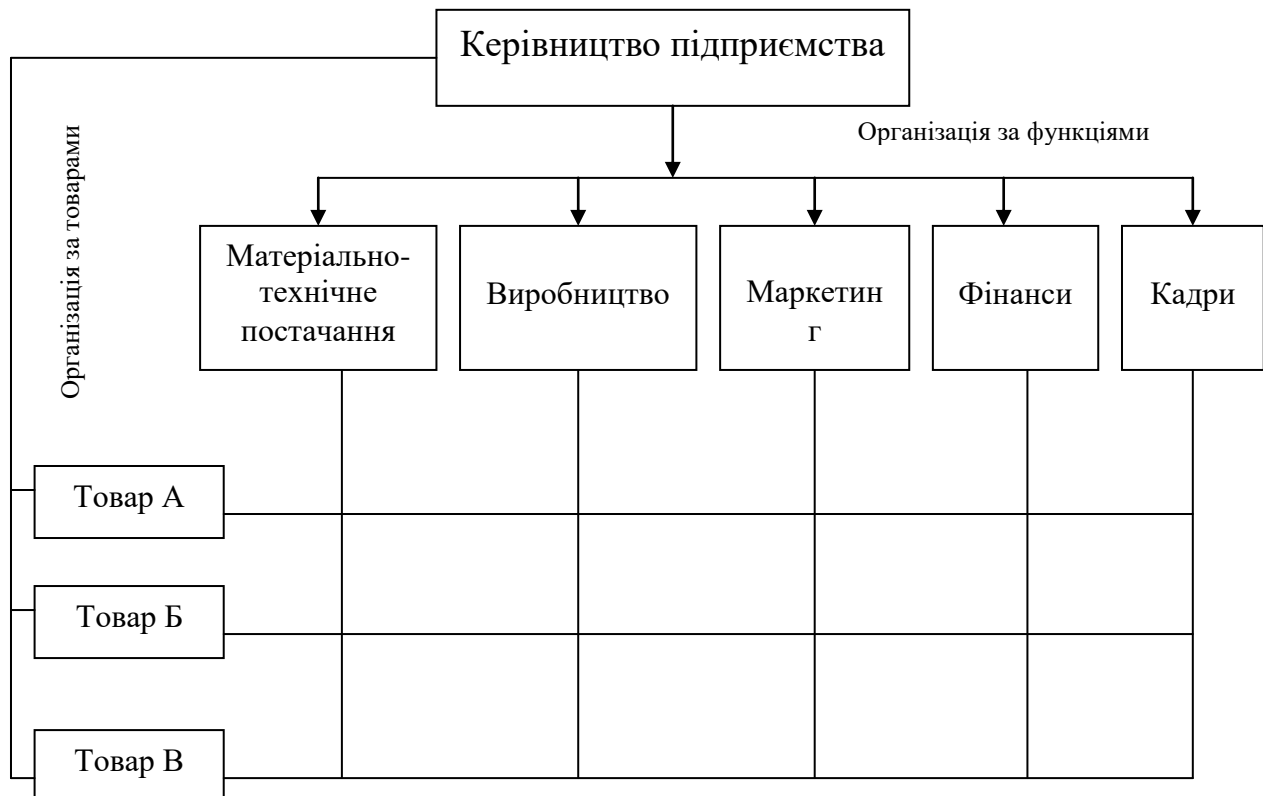


Рис. 7.11. Матрична організація маркетингу

Перевага даної організаційної структури полягає у тому, що вона дає змогу концентрувати маркетингову діяльність на потребах конкретних ринкових сегментів. Недоліки аналогічні недолікам товарної організації служби маркетингу.

При виборі організаційної структури маркетингу слід дотримуватися **основних принципів її побудови:**

- наявність чітко сформульованих цілей і завдань, поставлених перед підприємством;
- забезпечення оперативного передання інформації між службами маркетингу;
- відсутність «подвійного підпорядкування»;
- обмеження кількості персоналу;
- обмеження кількості ланок в управлінні;
- чітке визначення та координація завдань лінійного керівництва і функціональних служб;
- загальна координація дій вищим керівництвом.

Дотримання даних принципів дасть змогу вибрати найбільш прийнятну організаційну структуру управління маркетингом і забезпечити ефективність її подальшої роботи.

7.4. Контроль маркетингової діяльності

Оскільки при здійсненні планів маркетингу виникає безліч непередбачуваних ситуацій, відділ маркетингу повинен вести постійний контроль за ходом їх виконання. Система маркетингового контролю необхідна для того, щоб бути впевненими в ефективності діяльності підприємства. Існує три типи маркетингового контролю (табл. 7.2).

Контроль маркетингу – це процес визначення, оцінки та інформування щодо відповідності реального стану встановленим нормам [16].

Контроль маркетингу включає п'ять стадій: визначення планових показників; замірювання фактичних даних; порівняння їх з плановими; аналіз можливих відхилень; розроблення коригуючих заходів і дій фірми з метою адаптації до змін зовнішнього середовища.

Напрями контролю маркетингу подано на рис. 7.12.

Типи маркетингового контролю

Типи контролю	Мета контролю	Прийоми та методи контролю
Контроль за виконанням річних планів	Переконатися у досягненні запланованого	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз можливостей збуту; - аналіз частки ринку; - аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і збутом; - виявлення ставлення споживачів до фірми та її товару
Контроль за прибутковістю	Визначити, на чому підприємство заробляє гроші, а на чому їх витрачає	Оцінка рентабельності діяльності в поділі за товарами, територіями, сегментами ринку, каналами збуту та обсягами замовлень
Стратегічний контроль	Вияснити, чи справді фірма використовує всі маркетингові можливості та наскільки ефективно	Ревізія маркетингу (маркетинговий аудит)

Контроль маркетингу передбачає прийняття рішень з таких питань [16]:

- система контролю;
- завдання контролю;
- об'єкт контролю;
- обсяг контролю;
- період контролю;
- методи контролю;
- контролери.

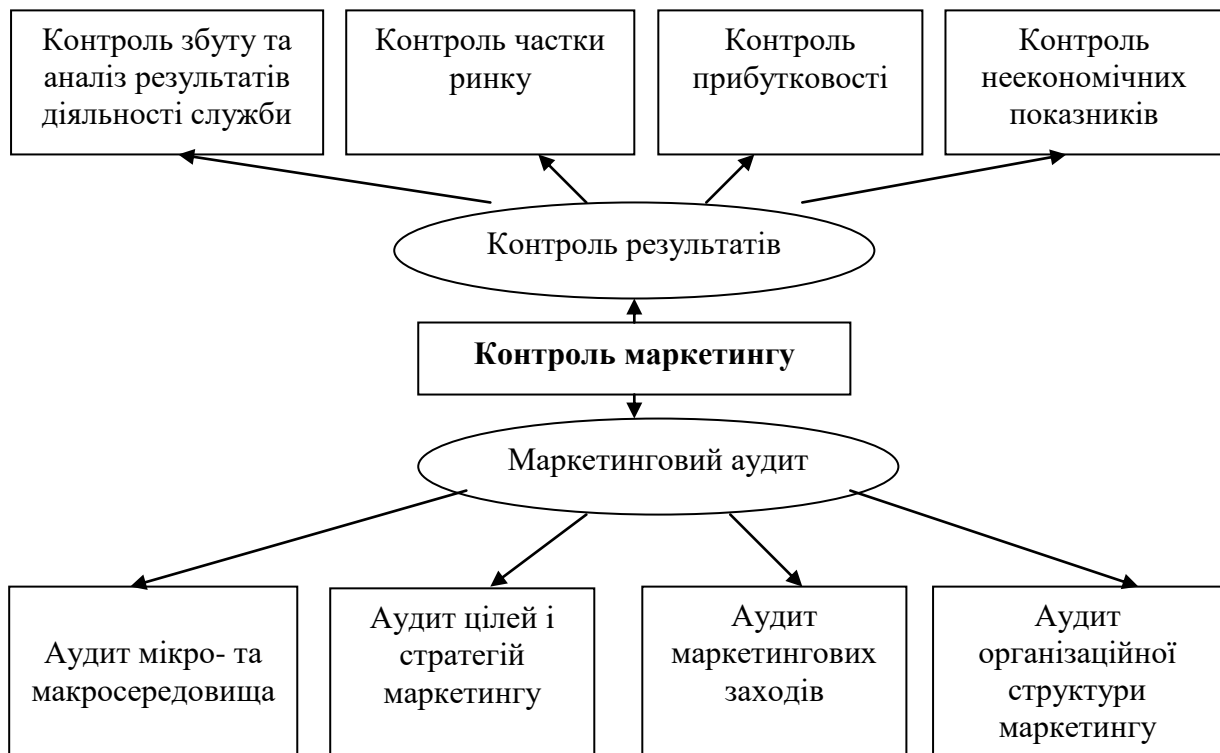


Рис. 7.12. Напрями маркетингового контролю

Контроль збуту передбачає організацію безперервного обліку обсягів фактичних продажів і їх тенденції порівняно із запланованими показниками. Такий контроль проводиться за окремими товарами або їх асортиментними групами, окремими збутовими підрозділами фірми і навіть продавцями, за регіонами, типами споживачів, періодами часу, каналами товароруку, методами збуту та іншими чинниками маркетингової діяльності фірми.

Контроль частки ринку здійснюється за показниками відношення збуту фірми до збуту даного продукту в цілому, до збуту галузевого лідера або декількох найважливіших конкурентів. У цьому випадку частка ринку відображає позиції фірми на ринку [57].

Контроль прибутковості передбачає підготовку звіту (за певний проміжок часу) про прибутки та видатки для кожного маркетингового об'єкта – товару, ринкового сегмента, збутової території, каналу товароруку, методу реалізації тощо. Аналіз прибутковості завершується визначенням ефективності витрат на маркетинг:

$$E_{MB} = \frac{B_p}{B_M}, \quad (7.1)$$

де E_{MB} - ефективність маркетингових витрат;

B_P - виторг від реалізації;

B_M - витрати на маркетинг.

Контроль неекономічних показників проводиться при незадовільній прибутковості й необхідності пошуку шляхів і способів більш ефективного управління маркетингом. Він включає:

- контроль за ефективністю роботи торгового персоналу;
- контроль за ефективністю реклами;
- контроль за ефективністю стимулювання збуту;
- контроль за ефективністю системи товароруку;
- контроль рівня задоволеності споживачів.

Контрольні питання до розділу 7

1. Що належить до основних завдань управління маркетингом на підприємстві?
2. Виконання яких груп функцій передбачає маркетинг як функція управління?
3. У чому сутність стратегічного планування в маркетингу? На яких рівнях воно здійснюється?
4. Структура плану маркетингу.
5. Які існують моделі ухвалення стратегічних рішень?
6. Сутність матриці «розвиток товару/ринку» (І. Ансоффа). Які стратегії передбачає ця модель ухвалення стратегічних рішень?
7. Стратегії конкуренції за М. Портером.
8. У чому сутність аналізу за методом Бостонської консалтингової групи? Які види СБО передбачено за цією матрицею?
9. Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» (Мак-Кінсі).
10. Які існують види глобальних маркетингових стратегій? Їх характеристика.
11. Види маркетингових конкурентних стратегій.
12. Дайте визначення стратегій диверсифікації. Наведіть приклади на українському ринку.
13. Які існують організаційні структури служб маркетингу?
14. Переваги і недоліки товарної структури служби маркетингу.
15. Які існують типи маркетингового контролю?
16. Напрями маркетингового контролю.

ЧАСТИНА II

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ

МЕНЕДЖМЕНТУ

МОДУЛЬ 3. СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

РОЗДІЛ 8. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ І СФЕРА МЕНЕДЖМЕНТУ

8.1. Сутність, суб'єкт і об'єкт менеджменту

Структурними елементами економіки будь-якої країни є підприємства і організації. Діяльність цих організацій передбачає певну *систему управління*. Виділення управління як виду діяльності зумовило розвиток (виникнення) науки менеджмент.

Менеджмент (від англ. manage – управляти) – вид діяльності, яка направлена на працівників організації з метою координації їх дій для досягнення поставлених перед організацією цілей.

Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених задач і досягнення певних цілей.

Вирішення актуальних для бізнесу завдань забезпечується раціональною і гнучкою взаємодією всіх елементів організації, що можливе завдяки створенню ефективної системи менеджменту.

Система менеджменту – сукупність взаємопов'язаних елементів організації, які взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставленої мети на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів.

У вітчизняній практиці разом з терміном «менеджмент» використовують термін «управління», хоча сфера застосування останнього дещо ширше. Цей термін вживають як:

- управління технічними системами (літак, авто);
- управління соціально-економічним розвитком тощо.

Але у межах організації це одне й те саме. Менеджмент в організації розуміють не тільки як вид діяльності, направлений на персонал:

- 1) менеджмент – це спосіб, манера спілкування з людьми (працівниками);
- 2) менеджмент – це влада і мистецтво управління;

3) менеджмент – це уміння і адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату управління (служб працівників);

4) менеджмент – це орган управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Не дивлячись на те, що немає одного визначення терміну «менеджмент», чітко визначено його суб'єкт і об'єкт.

Об'єкт менеджменту (управління) – виробничо-господарська організація і її зовнішнє оточення, або «керована система».

Суб'єкт менеджменту (управління) – керівник (координатор) управлінських дій, або «керуюча система». Але це не обов'язково конкретна людина, це може бути підрозділ або сукупність посад.

А суб'єктом управлінської діяльності є конкретна людина, яка реалізує управлінські відносини.

8.2. Функції менеджменту

Управлінська діяльність передбачає виконання певних функцій. **Функції менеджменту** – це відособлені види управлінської діяльності, використання яких дає можливість досягнення цілей організації.

Кожна функція націлена на вирішення специфічних проблем, з якими стикається організація у своїй діяльності. Розділяють **загальні функції** і **конкретні** (часткові).

Загальні функції

1. Прогнозування – процес передбачення майбутнього стану підприємства, його зовнішнього і внутрішнього середовища, а також можливих термінів і способів досягнення очікуваних кількісних і якісних результатів. Базується на наукових методах і інтуїції.

2. Планування – процес визначення цілей підприємства і вибору оптимального шляху їх досягнення.

3. Організація – діяльність, що направлена на формування структури управління організацією, встановлення в ній системи зв'язків і відносин, що дає можливість ефективно працювати для досягнення цілей.

4. Мотивація – процес, який направлений на спонукання себе й інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення певної мети (система заохочень і санкцій, що створюють зацікавленість всього колективу і кожного працівника в зростанні ефективності діяльності організації).

5. Контроль – діяльність, що направлена на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки і аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих. Контроль – це система прогнозування відхилень з метою їх своєчасного попередження.

Всі ці функції визначають тільки вид управлінської діяльності незалежно від місця її виникнення (виробництво, маркетинг, фінанси), властиві управлінню якою-небудь організацією і всіма процесами в організації.

Формують *управлінський цикл*, який охоплює стадії:

I. Ухвалення (розроблення) управлінського рішення (прогнозування, планування).

II. Реалізація ухваленого управлінського рішення (організація, мотивація, координація, регулювання).

III. Контроль за реалізацією рішення (облік, аналіз).

Конкретні функції

Конкретні функції задіяні у всіх видах (сферах) діяльності, що обумовлено горизонтальним розподілом управлінської праці, і відображають її особливості. До них відносять управління персоналом, виробництвом, фінансами, маркетинговою діяльністю, інноваціями та ін. Їх ще розділяють:

- *за ознаками процесів управління* – управління основним виробництвом, допоміжним виробництвом, поставками, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю;

- *ознаками об'єктів управління* – управління підприємством, цехом, службою, відділом, бригадою, ділянкою, проектною групою;

- *ознаками елементів виробничо-господарської діяльності* – управління працею, інформацією, технологіями.

8.3. Ролі і завдання менеджера

Завдання менеджменту підприємств можуть бути реалізовані тільки завдяки діяльності певної категорії працівників – менеджерів.

Менеджер – це найманий фахівець, який професійно займається управлінською діяльністю в конкретній галузі функціонування підприємства. Може грати безліч ролей в організації. Але кращу класифікацію дає Генрі Мінцберг:

1. Міжособові ролі:

- номінальний керівник (головний) – головна фігура, символ юридичної влади, що наділений правом представляти організацію, підписувати необхідні документи і приймати відвідувачів;

- лідер – відповідальний за мотивацію, активізацію підлеглих, за підбір кадрів;

- посередник – ланка в горизонтальному і вертикальному обміні інформацією, яка пов'язує із зовнішніми організаціями і особами.

2. Інформаційні ролі:

- мозковий центр – приймає несистематизовану інформацію (зовнішню і внутрішню);

- розповсюджувач інформації – пропонує відібрану інформацію підлеглим;

- представник – пропонує відібрану інформацію зовнішньому світу (при зовнішніх контактах організації).

3. Ролі, які вимагають ухвалення рішень (завершальні ролі):

- підприємець – займається проектуванням і внесенням змін усередині організації;

- ліквідатор відхилень – коректує дії в нестандартних ситуаціях;

- розпорядник ресурсів – ухвалює рішення, пов'язані з розподілом ресурсів;

- укладач угод, договорів - бере участь у переговорах щодо захисту інтересів організації.

Розподіл управлінської праці в організації

1 критерій: професійно-кваліфікаційний розподіл праці – враховує види і складність виконуваних робіт. По цьому критерію бувають:

- *керівники* – очолюють колектив, наділені повноваженнями приймати рішення, несуть відповідальність за результати. Саме їх називають менеджерами. Залежно від того, які підрозділи вони очолюють: основні, виробничі або функціональні, розділяють – *лінійних* (директори, начальники цехів, майстри, бригадири) і *функціональних* (головний економіст, начальник відділу маркетингу, відділу кадрів);

- *спеціалісти* – аналізують інформацію щодо стану організації і умов її діяльності і готують варіанти управлінських рішень. Це економісти, бухгалтери, маркетологи, технологи, юристи;

- *службовці* (технічні виконавці) – обслуговують діяльність спеціалістів і керівників, виконують інформаційно-технічні операції, рутинну роботу.

2 критерій: функціональний розподіл праці. Базується на формуванні груп працівників, які виконують однакові функції менеджменту:

- планування (плановий відділ);
- мотивація (відділ праці і зарплати);
- контроль (бухгалтерія, відділ контролю якості).

Очолюють ці служби функціональні менеджери, а до складу служб входять фахівці відповідного рівня.

3 критерій: структурний розподіл праці (рис. 8.1). Здійснюється відповідно до масштабів і сфери діяльності організації. Відображає систему ієрархічних відносин у ній.

За цим критерієм виділяють керівників трьох рівнів:

- вищого (інституційний рівень) – мають найбільшу владу і несуть відповідальність за діяльність цієї організації (директори, заступники);

- середнього (управлінський рівень) – розробляють плани для здійснення загальних завдань, встановлених вищим керівництвом;

- нижчого (менеджери-контролери) (технічний рівень) – відповідають за виконання виробничих завдань, за використання виділених ресурсів.

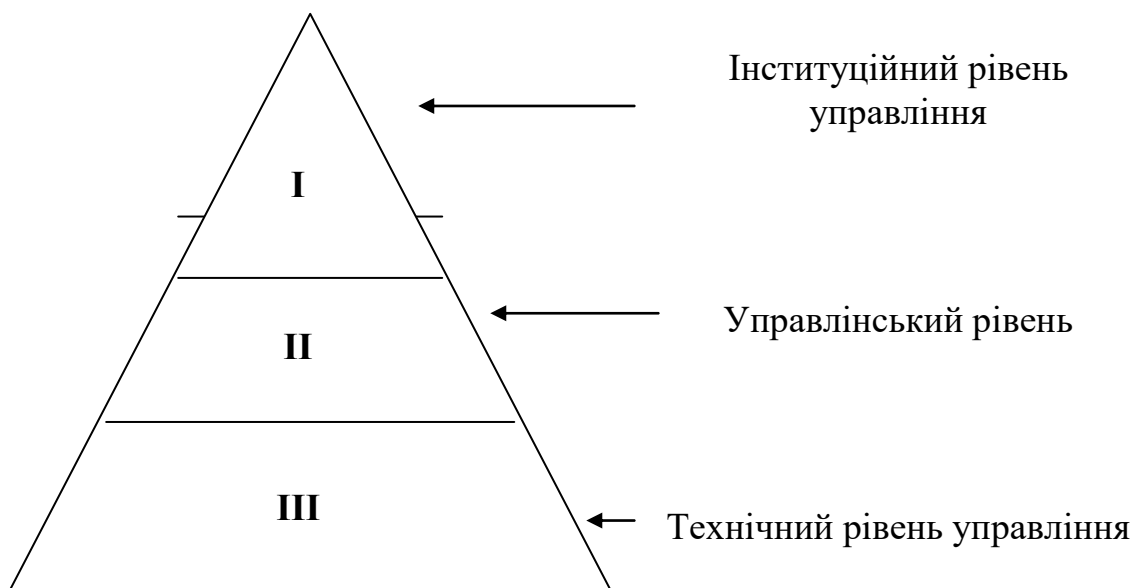


Рис. 8.1. Рівні управління в організації

Якості менеджера

Сучасний менеджер повинен володіти багатьма важливими для його успішного професійного функціонування якостями, які можна звести до чотирьох основних груп.

1. *Професійно-ділові*: високий професіоналізм; здатність генерувати корисні ідеї, ухвалювати нестандартні управлінські рішення і нести відповідальність за них; прагнення до професійного зростання; заповзятливість; авторитетність; здібність до інновацій і розумного ризику; уміння здійснювати антикризове управління.

2. *Адміністративно-організаційні*: оперативність; уміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль; уміння залежно від ситуації змінювати стиль управлінської діяльності; уміння розробляти довгострокові програми і організовувати їх реалізацію; здатність стимулювати ініціативу; послідовність у своїх діях; уміння доводити справу до кінця; внутрішній контроль; уміння формувати єдину команду, використовувати знання підлеглих; усвідомлення меж своєї влади; здатність делегувати повноваження; уміння організовувати час.

3. *Соціально-психологічні*: психологічна компетентність; управлінська культура; розум; культура ділового спілкування; прагнення до лідерства і влади; уміння керувати своєю

поведінкою і регулювати свій психологічний стан; толерантність; оптимізм; уміння керувати конфліктами; чітко виказувати свої думки і публічно виступати; інтелектуальність; здатність оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі, створювати психологічний комфорт; уміння створювати і підтримувати свої імідж, почуття гумору.

4. *Моральні:* патріотизм; інтелігентність; людяність; почуття обов'язку; чесність; готовність допомогти людям; порядність тощо.

Контрольні питання до розділу 8

1. Що таке менеджмент?
2. Дайте визначення системі менеджменту.
3. Що є суб'єктом і об'єктом менеджменту?
4. Назвіть загальні функції менеджменту. Надайте їх характеристику.
5. Охарактеризуйте конкретні функції менеджменту.
6. Хто такий менеджер? Які ролі він виконує в організації?
7. Розподіл управлінської праці в організації.
8. Які виділяють рівні управління в організації?
9. Якими якостями повинен володіти сучасний менеджер?

РОЗДІЛ 9. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

9.1. Внутрішнє середовище організації

Прагнення людей об'єднуватись у групи, а надалі в організації обумовлено необхідністю задоволення потреб у захисті, причетності, взаємопідтримці, спілкуванні. У процесі виробничої діяльності працівники об'єднуються для виконання місії, завдань, досягнення цілей організації.

Організація – це група людей, які взаємодіють один з одним за допомогою матеріальних, економічних, правових ресурсів для вирішення проблем, що стоять перед ними.

Згідно з системним підходом до менеджменту кожна організація – це **відкрита система**, цілісність і життєздатність якої забезпечується елементами, які вона формує. Сукупність цих елементів складає внутрішнє середовище організації. Відкрита система характеризується [30]:

- цілісністю (зміна однієї складової зумовлює зміну інших);
- одноосібністю (кожну складову можна розглядати окремо);
- перспективністю (розвиток у напрямі вдосконалення);
- незалежністю (можливе відокремлення підсистем);
- спеціалізованістю (здатність виконувати певні роботи);
- перетворенням вхідних елементів на вихідні;
- централізацією (одна зі складових стає домінуючою);
- зростанням (тяжіння до розширення, збільшення);
- циклічністю розвитку;
- рівновагою;
- непередбачуваністю причин можливих збурень.

До основних елементів **внутрішнього середовища** належать:

1. Цілі організації – формуються з урахуванням ринкової кон'юнктури на основі існуючих і потенційних можливостей організації.

2. Структура організації – формується під вибрану ціль так, щоб забезпечити необхідний рівень гнучкості і мобільності організаційних дій.

3. Система технологій – направлена на забезпечення конкурентоспроможності продукції по технічних і економічних параметрах.

4. Персонал (людські ресурси) – підбирається з урахуванням кваліфікаційних характеристик і узгодженості мотивацій індивідів з метою організації.

5. Ресурси – природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані для створення продукції, одержання певних результатів.

6. Організаційна культура – сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто не можливо сформулювати і потрібно приймати без доказів всіма членами колективу.

Цілі організації

Ціль – бажаний стан об'єкта або кінцевий результат діяльності. До чинників, що впливають на цілі організації, відносять:

- персональні здібності, рівень професіоналізму топ-менеджера;
- мотиви економічної діяльності;
- стимули до економічної діяльності;
- рівень конкуренції;
- ресурсні і технологічні обмеження;
- масиви доступної інформації;
- інституційні обмеження.

Для того щоб погоджувати цілі організації і її внутрішніх підрозділів, будують «дерево цілей», яке дає можливість оцінити повну картину взаємозв'язків в організації.

«Дерево цілей» організації

1. Соціально-економічне призначення організації.
2. Місія організації.
3. Дostroкова стратегічна ціль.
4. Ключова ціль організації.
5. Цілі підрозділів.
6. Цілі виробничих одиниць і відділів.
7. Індивідуальна ціль персоналу.

Тобто **місія** – це глобальна ціль (причина існування організації), яка розпадається на цілі першого, другого, третього і т. д. порядку. **Місія** – основний вид діяльності організації.

Структура організації

Структура організації – це логічні взаємостосунки рівнів управління і функціональних одиниць, побудовані в такій формі, яка дозволяє ефективно досягати цілей організації.

Формування структури організації обумовлено певними чинниками:

1. Розмір організації і різноманітність її діяльності.
2. Стратегія організації.
3. Динамізм зовнішнього середовища.
4. Територіальні межі організації.
5. Технологія.
6. Ставлення керівників до делегування повноважень.

Система технологій

Технологія – це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації) на вихідні (продукти, послуги).

I. Ансофф виділяє **три рівні мінливості технологій**.

1. Стабільна технологія – залишається незмінною протягом всього життєвого циклу організації (продукти харчування традиційного асортименту).

2. Плідна технологія – постійно удосконалюється (гнучкі автоматизовані системи, програмне забезпечення Microsoft Office, кожна нова версія, яка забезпечує нові можливості для користувачів).

3. Мінлива технологія – товар залишається таким самим, а базова технологія виготовлення змінюється (телевізор – від лампового до біотелевізора).

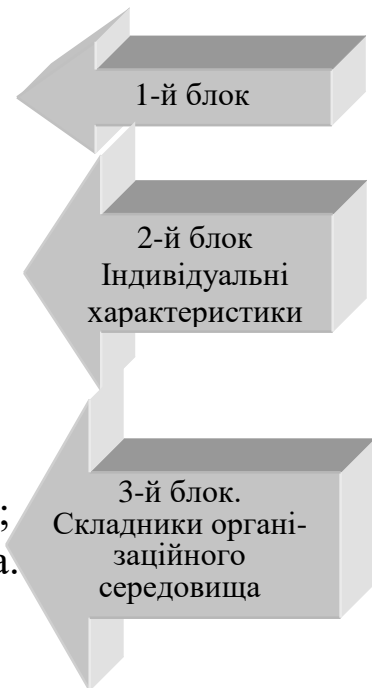
За ознакою рівня організації виробництва технології поділяють на групи:

- технології дрібносерійного та індивідуального виробництва;
- технології масового або великосерійного виробництва;
- технології безперервного виробництва.

Персонал

Персонал є найважливішим елементом організації. Поведінка, успіх працівників організації залежить від таких чинників:

- рівень матеріального забезпечення людини;
- розумові і фізичні здібності;
- рівень освіти;
- ієрархія потреб;
- психологічний тип особи;
- ролі і статуси в організації;
- звичаї, традиції, встановлені правила роботи;
- поведінка керівника і стиль його керівництва.



Ресурси

Основними ресурсами для забезпечення виробничо-господарської діяльності організації є:

- трудові (робоча сила);
- матеріальні (сировина, матеріали, комплектування тощо);
- фінансові (власні кошти, кредити, інвестиції);
- інформаційні (результати маркетингових досліджень, замовлення, звіти, повідомлення тощо);
- технологічні (техніка, технологія);
- енергетичні (паливо, мастила й інші).

Організаційна культура

Складові організаційної культури:

- філософія існування організації і її відношення до співробітників і клієнтів;
- домінуючі цінності;
- норми, які приймаються всіма членами організації неухильно;
- «правила гри» в організації;
- психологічний клімат в організації;
- поведінкові ритуали (церемонії, використання певних виразів, кольори корпорації, девіз).

Рівні організаційної культури

1-й. Видимий. Охоплює артефакти культури – манери, одяг, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, дизайн і розміщення офісів (табл. 9.1).

Наприклад: девіз ІВМ «Експериментуй першим!»

2-й. *Невидимий*. До нього належать загальні цінності, які знаходять відображення в словах і справах працівників, приймаються працівниками і усвідомлено культивуються.

Наприклад: «Toyota» – «Фірма – це я!».

3-й *рівень*. Це базові переконання, які є суттю організаційної (фірмової) культури. Саме вони управляють поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

Наприклад: якщо топ-менеджер упевнений, що підлеглі ледарі і нероби, то в такій організації панує підозрілість, обмеженість свободи дій, жорсткий контроль.

Таблиця 9.1

Елементи корпоративної культури

Рівень	Характер атрибутів	Приклади атрибутів
Зовнішній	Візуально-вербальний	Фірмовий стиль, слогани, символи, легенди, церемонії
Базовий	Офіційний	Місія компанії, її кодекс тощо
Внутрішній	Латентний (прихований)	Внутрішній – неписані правила взаємин співробітників компанії як між собою, так і із зовнішнім світом

Цінності корпоративних культур

Вони виражаються в символах, міфах, переказах, девізах, церемоніях.

1. **Символи** – це об'єкти, дії або події, наповнені певним змістом. Наприклад: прапор ВНЗ; фірмові куртки учасників рекламної акції.

2. **Міфи, перекази** – часто повторювані розповіді, засновані на реальних подіях, які відбувалися в компанії. Зазвичай вони відображають основні цінності корпоративної культури.

3. **Девіз** (слоган, гасло) – у ньому лаконічно сформульована основна цінність корпоративної культури. Наприклад: Харківська бісквітна фабрика працює під девізом: «Ми працюємо для Вас сьогодні, завтра і завжди!». PEPSI Co: «Ми відбираємо орлів і вчимо їх літати зграями». Для топ-менеджменту: «Орли не літають зграями. Більше одного за раз не піймати».

4. **Церемонії** – особливі планові заходи для всіх членів колективу, покликані укріпити віру працівників щодо цінностей організації, які сприяють їх згуртованості (День народження організації, День здоров'я, Новий рік тощо).

Основні («можливі») типи організаційних культур

1. **Культура «бейсбольна команда»** – переважно в динамічних галузях, рівень ризику в яких дуже великий (реклама, ІТ-технології) і майбутнє визначаються рівнем новизни і креативності товару. Цінується: талант, новаторство, продуктивна праця, холеричність співробітників. Найефективніші працівники стають «вільними стрілками», за яких борються різні компанії.

2. **«Клубна культура»**. Характеризується вірністю, відданістю і бажанням працівників належати до певної групи. Цінуються досвід і вік. Найцінніші працівники – з великим стажем. Всі працівники поволі, але упевнено рухаються по службових сходах і одержують досвід і знання. Працівники переміщуються з однієї сфери в іншу. За такою схемою працюють японці.

3. **«Академічна культура»**. Припускає довгострокову співпрацю і повільне стабільне просування по службі. Але на відміну від «клубної» працівники рідко переходять з одного підрозділу в інший. Наприклад: ВНЗ, Соса-Cola.

4. **Культура «фортеця»**. Формується в кризовій для організації ситуації, коли йдеться про її виживання. «Фортеця» не гарантує співробітникам збереження робочих місць або професійне зростання. Така культура небезпечна для рядових співробітників, але відкриває великі горизонти для упевнених менеджерів. Той, хто досягає успіху в такій ситуації, стає відомою особою.

9.2. Зовнішнє середовище організації

Зовнішнє середовище характеризується:

- складністю;
- мінливістю – величезна швидкість змін;
- взаємозалежністю чинників – зміна одного чинника призводить до зміни інших;
- невизначеністю – складність вивчення.

Ситуаційний підхід вимагає обліку не тільки чинників внутрішнього, але і зовнішнього середовища – тих, що впливають на діяльність організації ззовні. Їх поділяють на чинники **прямої дії** (безпосередньо впливають на діяльність організації і залежать від цієї діяльності) і **непрямої дії** (впливають не безпосередньо, а через певні механізми і взаємостосунки) (рис. 9.1). Чинники непрямої дії мають властивість впливати через чинники прямої дії.



Рис. 9.1. Чинники зовнішнього середовища організації

У ХХ – ХХІ ст. простежується тенденція до нарощення динамічності чинників середовища функціонування організації. У зв'язку з цим формуються нові вимоги щодо забезпечення гнучкості організації на засадах застосування широкого спектра адаптаційних механізмів.

9.3. Концепція життєвого циклу організації (ЖЦО)

Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності тощо (рис. 9.2). Для кожної стадії необхідний свій набір керівників (топ-менеджерів).

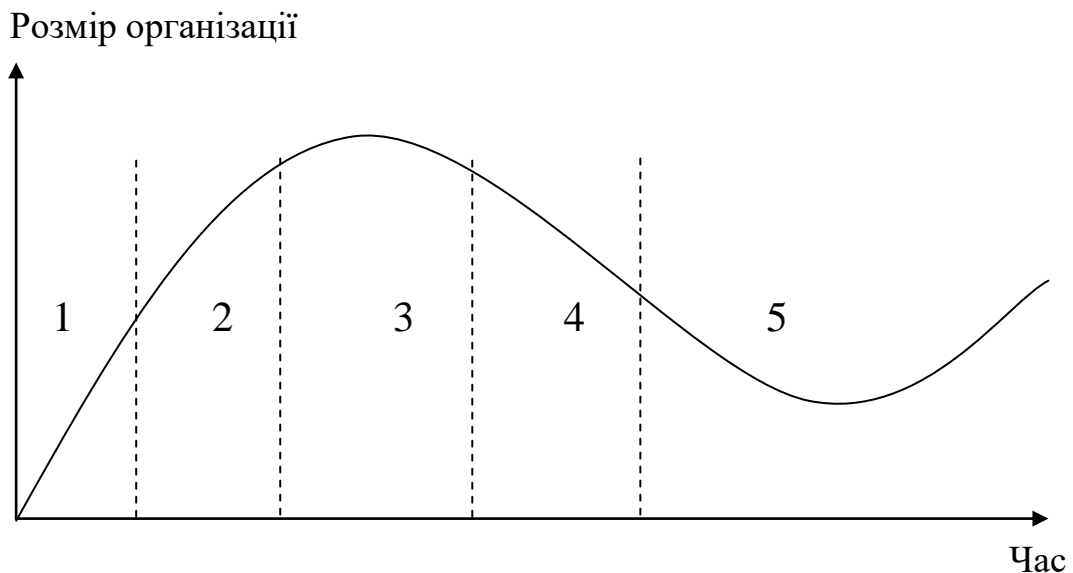


Рис. 9.2. Стадії життєвого циклу організації

1. **«Народження»**. Для цієї стадії характерні визначення головної цілі організації, стилю керівництва. Основне завдання – вийти на ринок і отримати максимальний прибуток. Топ-менеджер – підприємець, схильний до ризику, формує діяльність організації на довгострокову перспективу, передбачає зміни. Стиль керівництва – демократичний.

2. **«Дитинство і юність»**. Головна ціль – короткостроковий прибуток і прискорене зростання, виживання за рахунок жорсткого керівництва (стиль – авторитарний). Основне завдання

– зміцнення позицій і розширення частки фірми та сегментів ринку, забезпечення беззбиткової діяльності.

3. «**Зрілість**». Систематичне, збалансоване зростання і формування індивідуального іміджу організації. Характерне делегування повноважень. Головне завдання – зростання по різних напрямках, завоювання ринку, розширення сегментів ринку, диверсифікація. У кінці стадії – криза контролю. Стиль керівництва – ліберальний (свобода працівників).

4. «**Старіння**». Ціль – зберегти досягнуті результати. Основне завдання – забезпечення стабільності, вільний режим організації праці, участь у прибутку. Спостерігається бюрократична криза.

5. «**Відродження**». Ціль – забезпечення оновлення по всіх функціях організації; упровадження нових технологій і методів управління. Новий топ-менеджер. На цій стадії необхідним є залучення значних обсягів інвестицій.

9.4. Формальні та неформальні організації (групи)

Групи людей, сформовані керівництвом для досягнення цілей організації, називаються **формальними**.

Їх функцією є виконання конкретних завдань і цілей організації. Взаємовідносини між людьми регулюються різними нормативними документами: законами, ухвалами, наказами, розпорядженнями.

Здебільшого вони виникають при поділі праці:

- горизонтальному (формування підрозділів);
- вертикальному (виникнення рівнів управління).

Формальні групи повинні працювати як єдиний налагоджений колектив. Чим краще керівник володіє механізмами управління групами і чинниками впливу на них, тим сильніше він впливатиме і на окремих осіб, і на результати діяльності організації.

Група людей, які стихійно об'єдналися для досягнення певної мети і регулярно взаємодіють, називається **неформальною**.

Відносини між членами такої групи формуються на основі особистих симпатій. Члени групи мають загальні погляди,

інтереси. У такій групі немає списку членів колективу, ролей, відповідальності. Це дружні відносини між людьми.

Проте для організації важливо, **щоб неформальні групи не домінували!** Інакше їх неможливо контролювати топ-менеджеру. Тому менеджер повинен звертати на них особливу увагу, оскільки вони можуть стати домінуючими в організації, проникати в інші неформальні і формальні групи і відчутно впливати на управління.

Причини, з яких люди вступають у неформальні відносини:

- відчуття незалежності (формальні відносини пригнічують, а неформальні дозволяють високо тримати голову);
- взаємодопомога;
- захист («сила – в єдності»);
- спілкування;
- симпатії;
- соціальний контроль (еталони поведінки в групі – «організаційна культура»);
- негативна реакція на зміни («дівчатка, проти кого дружимо»);
- неформальні лідери (харизматичні особи, які згуртовують колектив). Дуже добре, якщо неформальні лідери співпадають з формальними лідерами.

Спільні характеристики формальних і неформальних груп

1. Ними управляють лідери з метою вирішення певних завдань на основі конкретної ієрархії.
2. Мають певну структуру управління і взаємодії.
3. Використовують у своїй діяльності неписані правила (норми).
4. Застосовують певну систему винагород, заохочень і санкцій.

Відмінності між формальними і неформальними групами

1. Формальні групи створюються продумано, а неформальні спонтанно.
2. Структура формальних груп формується свідомо, неформальних – унаслідок соціальної взаємодії.

3. До формальної групи вступають з метою реалізації її цілей, отримання доходу, досягнення престижу тощо, а до неформальної – для задоволення потреб у причетності, взаємодопомозі, взаємозахисті, тісному спілкуванні.

4. Формальна група створюється, як правило, за рішенням керівників, неформальна – внаслідок зацікавленості, симпатії тощо.

Контрольні питання до розділу 9

1. Дайте визначення організації як об'єкта управління.
2. Які елементи включає внутрішнє середовище організації?
3. Які виділяють рівні мінливості технологій? Наведіть приклади.
4. Розкрийте сутність і роль організаційної культури.
5. Які рівні організаційної культури виділяють? Надайте їм характеристику.
6. Типи організаційних культур.
7. Охарактеризуйте на конкретних прикладах вплив чинників зовнішнього середовища на організацію.
8. Які чинники прямої дії виділяють у зовнішньому середовищі організації?
9. Як впливають чинники непрямой дії на організацію?
10. Які виділяють стадії життєвого циклу організації? Надайте характеристику.
11. Які відмінності між формальними та неформальними організаціями?
12. Причини об'єднання у неформальні організації.

РОЗДІЛ 10. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

10.1. Сутність і принципи планування

Існування і розвиток організації забезпечується ефективною реалізацією функцій менеджменту, серед яких особлива роль належить плануванню.

Планування – вид управлінської діяльності, що направлена на визначення цілей і майбутнього стану організації, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення.

На основі розробленої системи планів здійснюється організація робіт, мотивація персоналу, контроль результатів. Але планування – це не однократна дія – це безперервний процес, обумовлений реакцією організації на зміни зовнішнього середовища (рис. 10.1).



Рис. 10.1. Діяльність з планування на підприємстві

Характер і зміст планової діяльності в організації визначають **принципи планування**, використання яких дозволяє організації ефективно працювати.

А. Файоль виділив 4 основні принципи планування, а Г. Акофф обґрунтував ще один – принцип участі.

1. Принцип єдності – припускає системний характер планування. Всі плани організації взаємопов'язані між собою і не повинні суперечити один одному, а бути збалансованими.

2. Принцип безперервності – всі розроблені плани залежно від результатів виконання підлягають коректуванню з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

3. Принцип гнучкості (пов'язаний з другим принципом). Його суть – здатність планів і процесу планування змінювати напрям під впливом обставин.

4. Принцип точності. Плани повинні бути конкретизованими і деталізуватися настільки, наскільки дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності фірми. (Наприклад стратегічне і довгострокове планування обмежується головною ціллю і напрямом діяльності, тому що інформація про майбутнє обмежена. Плани на день деталізуються по годиннику).

5. Принцип участі. Тісно пов'язаний з принципом єдності. Суть – участь кожного працівника організації в плановій діяльності незалежно від посади і функцій, які він виконує.

10.2. Види внутрішньофірмового планування і їх взаємозв'язок

Процес планування на підприємстві здійснюється поетапно.

1. Розроблення стратегій розвитку.
2. Визначення тактики.
3. Складання оперативних планів.

Виділяють 3 види планування: стратегічне, тактичне і оперативне.

Стратегічне планування – планування на перспективу. Вказує напрям дій організації для забезпечення реалізації місії підприємства. Зазвичай розраховано на 10-25 років, але в сучасному бізнесі – 3-5 років. Відповідальним за ці плани є топ-менеджер.

Тактичне планування – планування на середні проміжки часу, протягом яких здійснюється реалізація управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів.

Охоплює 1-3 роки і є предметом турбот середньої (мідл-менеджмент) і низької ланки управління.

Деталізація тактичних планів здійснюється в процесі оперативного (поточного) планування.

Оперативне планування – це планування роботи на короткі проміжки часу, у процесі якого деталізують плани підрозділів і служб підприємства, а також здійснюється їх коректування у зв'язку із зміною обставин, що не передбачаються тактичними планами.

Охоплює терміни до 1 року з розділенням на квартали і місяці.

Всі плани дій організації характеризуються як **наступальні і оборонні**.

1. **Наступальні** – передбачають розвиток організації. Їх реалізують:

- через *плани розвитку організації*. Охоплюють комплекс заходів, необхідних для утворення нових сфер діяльності фірми;

- *програми*. Визначають розвиток одного з найважливіших аспектів життя організації (наприклад програми з удосконалення технологій, контролю якості, обліку руху запасів);

- *проекти*. Відрізняються від програм тим, що, орієнтуючись на певний аспект життєдіяльності та розвитку організації, мають певну вартість, графік виконання, технічні і фінансові параметри, тобто високий рівень деталізації;

- *бізнес-плани*. Конкретизують у часі, просторі і ресурсах програму дій, яка необхідна для успішної реалізації підприємницької ідеї.

2. **Оборонні** – направлені на утримання організацією існуючих позицій і запобігання банкрутству.

До них відносять і ліквідаційний план, який охоплює рекомендації з позбавлення елементів, які заважають розвитку організації.

10.3. Етапи стратегічного планування

Стратегічне планування – це набір дій і рішень керівництва, які обумовлюють розроблення специфічних стратегій для допомоги організації в досягненні цілей. У рамках процесу стратегічного планування виділяють чотири **види управлінської діяльності**: розподіл ресурсів; адаптація до зовнішнього середовища; внутрішня координація; організаційне стратегічне передбачення.

Етапи процесу стратегічного планування

1. Аналіз тенденцій у минулому. Необхідний для об'єктивної оцінки поточного стану організації та для визначення «що буде далі, якщо нічого не змінювати». Цей етап є інформаційною базою забезпечення всього процесу стратегічного планування.

Інструментами оцінки є економічний аналіз і методи прогнозування. В умовах гіперконкуренції на підставі цього аналізу не можна будувати ніяких прогнозів.

2. Аналіз і оцінка чинників зовнішнього середовища. Передбачається визначення тенденцій, загроз і шансів, а також «виняткових ситуацій», здатних якісно змінити тенденції.

Аналіз зовнішніх загроз і можливостей передбачає:

- виявлення чинників зовнішнього середовища, які впливають на діяльність організації;
- виділення чинників, які можуть відкрити організації нові можливості;
- виявлення чинників, які можуть скласти загрозу організації;
- позиціонування чинників першої та другої групи за силою впливу на організацію.

Аналіз макросередовища (PEST-аналіз) – аналіз чинників непрямої дії: P – політика, E – економіка, S – соціум, T – технології.

Аналіз мікросередовища – аналіз чинників прямої дії.

На підставі аналізу будують матрицю можливостей і матрицю загроз (табл. 10.1 та 10.2).

Таблиця 10.1

Матриця можливостей

Вірогідність настання можливості	Ступінь впливу		
	Сильний	Помірний	Невеликий
Висока	Поле «ВС»	Поле «ВП»	Поле «ВН»
Середня	Поле «СС»	Поле «СП»	Поле «СН»
Низька	Поле «НС»	Поле «НП»	Поле «НН»

1. Можливостями, які потрапили в поля «ВС», «СС», «ВП», обов'язково необхідно скористатися, оскільки вони мають велике значення для підприємства.

2. Можливості в полях «ВН», «СП» і «НС» підприємство може використовувати тільки за умови, що у нього є вільні ресурси.

3. Можливості в полях «НП», «СН» і «НН» не варті уваги, оскільки не можуть істотно вплинути на зміцнення ринкових позицій.

Таблиця 10.2

Матриця загроз

Вірогідність реалізації загрози	Ступінь впливу			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі синяки»
Висока	Поле «ВР»	Поле «ВК»	«ВВ»	«ВЛ»
Середня	Поле «СР»	«СК»	«СВ»	«СЛ»
Низька	Поле «НР»	«НК»	«НВ»	«НЛ»

1. Загрози, які потрапили в поля: «ВР», «ВК», «СР», – найнебезпечніші для підприємства і вимагають негайної ліквідації.

2. Загрози в полях «ВВ», «СК», «НР» повинні бути в полі зору топ-менеджменту і бути усунені при першій нагоді.

3. Загрози в полях «ВЛ», «СВ», «НК» необхідно досліджувати і з'ясувати, чи може зрости їх негативна дія на підприємстві в плановому періоді.

4. Загрози на полях «СЛ», «НР», «НЛ» необхідно відстежувати з погляду їх посилення.

3. Аналіз і оцінка внутрішнього потенціалу підприємства (внутрішнє середовище). Аналізують маркетинговий, фінансовий, виробничий і кадровий потенціал.

4. Оцінка ринкових позицій фірми (SWOT-аналіз) – «сильні, слабкі сторони, можливості та загрози». Складають матрицю SWOT (рис. 10.2). До неї увійдуть тільки найзначніші загрози і можливості, сильні, слабкі сторони, виявлені раніше (матриця загроз, можливостей).

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Стратегії підтримки і розвитку сильних позицій підприємства	Стратегії використання сильних позицій підприємства з метою ліквідації загроз
Слабкі сторони	Стратегії подолання слабостей підприємства	Стратегії подолання загроз і ліквідації слабостей підприємства

Рис. 10.2. Матриця SWOT

5. Вибір стратегії поведінки протягом періоду планування. Може стосуватися диверсифікації – нові сфери діяльності, інтеграції – об'єднання (кооперація) зусиль з конкурентами, постачальниками, клієнтами.

У сучасному світі останнє дуже модно, оскільки забезпечує «ефект синергії» ($2+2=5$). При злитті сфер діяльності бізнесу сукупний ефект вище, ніж ефект окремих елементів.

6. Розроблення фінансової стратегії, складовими якої є:

- *стратегія накопичення і споживання.* Припускає прогнозування і обґрунтування оптимального співвідношення між частками доходу, який йде на формування фондів накопичення і споживання.

Фонд накопичення – розвиток фірми.

Фонд споживання – економічний стан фірми, соціальний захист працівників:

- *стратегія заборгованості.* Формується з метою передбачення способів отримання необхідних кредитів і умов їх повернення. Дає можливість забезпечити кредитоспроможність фірми;

- стратегія фінансування інших функціональних стратегій і інвестиційних проектів. Передбачає обґрунтування їх і виділення необхідних коштів на весь період їх реалізації.

На підставі складених стратегічних планів проводять бюджетування – розподіл між підрозділами організації ресурсів, необхідних для реалізації певної мети.

Стратегічні альтернативи

Стратегічне планування розглядає чотири **основні стратегічні альтернативи**: обмежене зростання; зростання; скорочення; комбінована альтернатива.

Обмежене зростання – визначення цілей від досягнутого, їх коригування з урахуванням інфляції та інших обмежень. Цієї стратегії дотримуються сьогодні більшість організацій, в основному якщо вони задоволені своїм економічним положенням. Така стратегія застосовується в розвинутих галузях промисловості із статичними технологіями.

Зростання – щорічне підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей порівняно із показниками попереднього року. Цією стратегією користуються в галузях, де технології, асортимент продукції досить швидко змінюються: радіоелектроніка, автомобілебудування, авіація тощо. Розрізняють такі види зростання: **внутрішнє** (розширення асортименту товарів); **зовнішнє** (за рахунок інших організацій, тобто злиття корпорацій).

Скорочення – визначення рівня цілей нижче за попередній. У рамках стратегії скорочення можливі такі варіанти: **повна ліквідація** (розпродаж матеріальних активів); **відсіч зайвого** (продаж окремих підрозділів, філіалів, заводів і вкладення коштів в інші галузі); **скорочення й переорієнтація** (скорочення виробничої та організаційної структури з метою переорієнтації операційної діяльності під інші види продукції).

Важливим етапом планування в організації є формування *бізнес-плану*.

Бізнес-план – це письмовий документ, в якому висловлена сутність підприємницької ідеї, шляхи і способи її реалізації, а також охарактеризовані ринкові, виробничий, організаційний і фінансові аспекти майбутнього бізнесу.

У бізнес-плані формулюються перспективи і поточна ціль реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку і його особливостей, висловлюються подробиці функціонування підприємництва за цих умов, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту.

Особливе значення бізнес-план відіграє для підприємців, які починають нову справу. Від того, наскільки переконливо і якісно складено бізнес-план, залежить рішення питання про інвестиції.

До функцій бізнес-плану відносять:

- всебічне інформування про підприємство, перш за все про ціль його діяльності;
- характеристику особливостей виробничого процесу на підприємстві;
- всебічну характеристику товарів або послуг;
- обґрунтування прогнозу розвитку виробництва і підприємства, його конкурентних позицій;
- комплексне дослідження ринку відповідних товарів, послуг;
- обґрунтування економічної ефективності підприємства;
- аналіз професійного рівня, ділової компетенції управлінського персоналу.

Бізнес-план охоплює 10 розділів.

1. Титульний лист.

На титульному листі треба вказати такі дані:

- повна назва та адреси фірми;
- П.І.Б. підприємця та його телефон;
- вартість проекту;
- заява про те, що відомості, які містяться в документі, не підлягають розголошенню (якщо потрібно).

2. Резюме.

У резюме треба дати чіткі та переконливі відповіді на питання, які стосуються основних положень пропонованого проекту:

- чим буде займатися створене підприємство;
- де буде розташоване підприємство;
- скільки коштів потрібно в нього вкласти і звідки їх взяти;

- який очікується попит на його продукцію, хто основні покупці;
- які обсяги продажів товарів прогнозуються;
- які витрати плануються на виробництво товарів;
- який прибуток очікується в майбутньому (місяць, квартал, рік);
- якою буде рентабельність продукції;
- за який строк підприємство окупить себе;
- яку частку ринку планується зайняти;
- хто основні конкуренти;
- чому підприємець вважає, що він матиме успіх на ринку.

3. Описання товару і ринку.

Зміст цього розділу бізнес-плану можна висловити, давши відповіді на питання:

- яку продукцію чи товар ви пропонуєте виробляти;
- докладний опис пропонованого товару чи послуги.
- на яких покупців розрахований товар, яке їх соціальне положення, які доходи;
- чому товар буде користуватися попитом;
- як ви збираєтесь продавати товар;
- що пропонується зробити, щоб товар був безумовно впізнаваним на ринку;
- наскільки зовнішній вигляд товару та упаковка відповідають вимогам сучасного дизайну;
- якою є конкурентоспроможність товару;
- як буде організовано післяпродажне обслуговування товару.

4. Конкуренти і конкуренція.

Одним з критеріїв, за якими судять про шанси на перемогу нового підприємства в конкурентній боротьбі, є ситуація на ринку відносно даної продукції. Тому треба дати аналіз цієї ситуації. У плані необхідно охарактеризувати потенційних конкурентів.

5. Виробничий план.

Невід'ємною складовою бізнесу, орієнтованого на виробничу діяльність, є оцінка того, як фірма вироблятиме свою продукцію. Основне завдання виробничого плану – довести, що фірма:

- реально спроможна організувати виробництво;
- здатна виготовляти необхідну кількість товарів відповідної якості;
- має можливість придбати необхідні для цього ресурси.

6. План маркетингу.

У даному розділі доцільно викласти на декількох сторінках основне: яка прийнята на фірмі стратегія маркетингу, як буде продаватися товар – через власні фірмові магазини чи через оптові торгові організації; як будуть визначатися ціни на товари і який рівень прибутковості передбачається на вкладені кошти; як передбачається постійне зростання обсягів продажів – за рахунок розширення району збуту, за рахунок пошуку нових форм залучення покупців; як буде організована служба сервісу і скільки на це знадобиться коштів; як передбачається досягти гарної репутації товарів і самої фірми в очах громадськості.

У даний розділ слід обов'язково включити такі пункти, як:

- цілі та стратегії маркетингу;
- ціноутворення;
- система поширення товарів;
- методі стимулювання продажів (збуту);
- організація післяпродажного обслуговування клієнтів;
- рекламна діяльність;
- формування суспільної думки про фірму і товари;
- організаційний план.

Привабливість фірми, віра в успіх її бізнесу багато в чому залежить від ділових навичок і професіоналізму персоналу фірми. Досвідчені керівники і кваліфіковані виконавці можуть вивести підприємство з кризи, а безпорадні, навпаки, здатні зіпсувати найкращу справу. Тому організаційний план, у якому розглядаються кадрові питання, займає особливе місце серед інших розділів бізнес-плану.

Метою розроблення організаційного плану є:

- переконати потенційних інвесторів і кредиторів у тому, що підприємець вибрав доцільну організаційно-правову форму бізнесу;
- показати, з ким він збирається організувати справу, тобто охарактеризувати менеджерів, які відіграватимуть провідні ролі в процесах становлення та управління фірмою;

- довести, що підприємець, його команда менеджерів та інший персонал фірми здатні практично реалізувати бізнес-план.

Організаційний план має складатись з таких пунктів:

- організаційна форма бізнесу та схема управління підприємством;

- власники фірми і менеджери (характеристика);

- потреба фірми в персоналі. Вказати професії, кваліфікаційні вимоги, вік, освіту, досвід роботи;

- форма залучення до праці (постійна, сумісництво, погодинна, надомна);

- заробітна плата за посадами;

- система стимулювання праці (матеріальні та моральні стимули);

- кадрова політика.

8. Оцінка ризиків.

Кожне створене підприємство неминуче стикається на своєму шляху з деякими труднощами, що загрожують його існуванню. Для підприємця дуже важливо вміти передбачати такі труднощі та заздалегідь відпрацювати стратегії їх подолання. Загроза може виходити від конкурентів, від власних прорахувань у галузі маркетингу та власній політиці, помилок у підборі керівницьких кадрів. Небезпекою є навіть технічний прогрес, який може миттєво «зістарити будь-яку новинку». І якщо жоден з цих чинників реальної загрози для підприємства не викликає, у бізнес-плані необхідно на них послатися та обґрунтувати, чому через це хвилюватися не варто.

9. Фінансовий план.

Фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану. Головна мета фінансового плану – узагальнити основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану, зводячи їх в одне ціле у вартісній формі, та обґрунтувати доцільність реалізації даного підприємницького проекту з економічного погляду.

У фінансовому плані необхідно:

- узагальнити у вартісній формі результати розроблення решти розділів бізнес-плану;

- кількісно визначити потребу даного бізнесу в інвестиціях;

- обґрунтувати висновок щодо економічної доцільності реалізації підприємницького проекту.

10. Додатки.

Контрольні питання до розділу 10

1. Охарактеризуйте сутність, роль і принципи планування як виду управлінської діяльності.
2. Які виділяють види планів? Надайте їх характеристику.
3. Розробіть стратегію діяльності конкретної організації на засадах застосування схематичної моделі планування.
4. Які виділяють види планування? Дайте їх характеристику.
5. Які виділяють етапи стратегічного планування?
6. Які існують методи оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища організації?
7. Сутність матриці SWOT.
8. Назвіть складові фінансової стратегії.
9. Розкрийте зміст бізнес-планування.
10. Структура бізнес-плану.

РОЗДІЛ 11. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

11.1. Організаційна структура: принципи побудови, ключові поняття

Функція менеджменту «організація» направлена на побудову організації і формування в ній системи відносин.

Побудова організації здійснюється шляхом *організаційного проектування*, у процесі якого визначається кількість і функціональний склад підрозділів, посадові обов'язки персоналу, формується система зв'язків в організації.

Організація – вид управлінської діяльності, направлений на формування структури управління фірмою, встановлення в ній системи зв'язків і відносин, що дозволяє ефективно працювати та досягати поставленої цілі.

Організаційна структура – впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

При побудові організаційних структур необхідно дотримуватися таких **принципів**:

1. Структура управління повинна відображати цілі і завдання організації.

2. При формуванні структури необхідно передбачати оптимальний розподіл праці між підрозділами і окремими працівниками, що забезпечить творчий характер роботи, нормальне навантаження і необхідний рівень спеціалізації.

3. Формування структури управління ґрунтується на визначенні повноважень і відповідальності кожного працівника і підрозділу зі встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

4. Структура управління повинна бути адекватною соціально-культурному середовищу організації.

Ключовими поняттями організаційної структури є **елементи, зв'язки (відносини), повноваження**.

Елементами організаційної структури є працівники (керівники, фахівці, службовці), служби або підрозділи.

Зв'язки поділяються на горизонтальні і вертикальні.

Горизонтальні є однорівневими. Частіше за все належать до певних функцій менеджменту з метою узгодження цілей і завдань окремих функціональних підрозділів (наприклад: бухгалтерія – відділ кадрів – виробництво – маркетинг).

Вертикальні зв'язки виникають за наявності різних рівнів управління (між ними). Ці відносини реалізуються через повноваження.

Повноваження – обмежене право використовувати різні види ресурсів підприємства та направляти зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань. Види повноважень:

- *лінійних керівників* – дають право вирішувати всі питання розвитку підлеглих їм підрозділів, а також віддавати розпорядження, обов'язкові для виконання іншими членами підрозділу;

- *штабного персоналу* – обмежуються правом планувати, рекомендувати або допомагати, але не наказувати іншим членам організації;

- *функціональні* – дають право приймати рішення і здійснювати дії лінійних керівників (наприклад виконуючий обов'язки або в рамках делегування повноважень). **Делегування** – передача задач і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

11.2. Департаменталізація. Норма управління

Рациональне розділення всіх видів діяльності організації і закріплення їх за окремими організаційними підрозділами ґрунтується на департаменталізації.

Департаменталізація – це розділення організації на підрозділи.

Розрізняють п'ять видів департаменталізації.

1. **Функціональна** (найпоширеніша). Розділення персоналу відповідно до виконуваних функцій (виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом).

Переваги: забезпечує кваліфіковану підставу управлінських рішень і дає можливість максимально ефективно вирішувати проблеми (все вирішують професіонали).

Недоліки: функціональні менеджери надмірно зосереджені на проблемах тільки свого відділу, що може шкодити загальноорганізаційним інтересам.

2. **Територіальна.** Застосовується у великих організаціях, які працюють у різних регіонах, що ускладнює координацію робіт. Підрозділи формуються для обслуговування певних територій, при цьому їх керівник несе повну відповідальність за роботу комісії в регіоні.

Переваги: можливості для отримання топ-менеджером досвіду, підготовка для кар'єрного зростання.

Недоліки: при успішних справах підрозділу може з'явитися бажання відділитися.

3. **Виробнича.** Доцільна у великих компаніях, які мають диверсифіковане виробництво (наприклад взуття розробляють і реалізують одні, а одяг – інші підрозділи організації).

4. **Проектна.** Передбачає формування тимчасових проектних груп, керівники яких несуть відповідальність за розроблення і реалізацію певного проекту або його частини. По завершенню проекту групу розформовують.

5. **Змішана.** Застосовується в тих випадках, коли фірма стикається з проблемою, обумовленою поточними змінами на ринку. У цьому випадку в структуру, що склалася, вносять зміни, які допомагають її розвинути.

Важливим кроком при формуванні організаційної структури є визначення кількості підрозділів і працівників у них, а також кількості керівників і визначення їх ієрархії. Для цього використовують **норму управління** – це допустима кількість виконавців, які підкоряються одному керівнику.

1. Для менеджера вищого рівня (топ-менеджера) – 3-6 люд.

2. Для менеджера середньої ланки (мідл-менеджера) – 7-15 люд.

3. Для низької ланки – 20-35 люд.

Якщо навантаження на керівника в 1,5 разу більше від норми, що рекомендується, необхідно вводити посаду заступника.

11.3. Повноваження і обов'язки. Централізація і децентралізація організаційної структури

Важливим завданням при формуванні підрозділів організації є вибір ефективного способу розподілу повноважень і відповідальності в рамках однорідної функціональної діяльності.

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації та направляти зусилля працівників на виконання певних завдань.

Повноваження завжди передбачають відповідальність!

Відповідальність – необхідність, обов'язок посадовця відповідати за свої дії, використовуючи поставлені завдання.

Повноваження делегують відповідній посаді, а не людині, яка її займає. Через делегування встановлюються формальні відносини працівників в організації.

Делегування повноважень – передача прав з ухвалення рішень з вищого рівня на нижчий.

Американський менеджмент виділяє дві концепції процесу делегування повноважень.

1. *Класична концепція.* Згідно з цією концепцією повноваження передаються від вищого до нижчого рівня (наприклад: головний технолог одержує повноваження від головного інженера).

2. *Концепція обмежених повноважень.* Згідно з цією концепцією підлеглий має право відхиляти вимоги керівника.

Залежно від ступеня делегування повноважень розрізняють централізовані і децентралізовані організації.

Централізовані організації

Всі повноваження і відповідальність по певній функції зосереджені в одному підрозділі і є прерогативою керівника цього підрозділу. Це призводить:

- до підвищення контролю і координації спеціалізованих функцій;
- зменшення кількості помилкових рішень;
- забезпечення збалансованого розвитку всіх структурних підрозділів.

Але така раціональність ефективна лише на ранньому етапі життєвого циклу організації. Із зростанням масштабів діяльності вона втрачає значення через неможливість координації дій.

Думка топ-менеджменту: «у централізованій організації коефіцієнт брехні зростає з переходом на вищі ієрархічні рівні, оскільки кожний наступний рівень прикрашає інформацію, щоб вислужитися перед начальством».

Децентралізовані організації

Передбачають делегування повноважень на низькі рівні управління. Високий рівень децентралізації в організації означає:

- що більшість рішень приймається на низьких рівнях управління;
- рішення, які приймаються на низьких рівнях, є важливими для організації;
- зменшується централізований контроль за рішеннями;
- менеджери вищого рівня ухвалюють стратегічні рішення;
- менеджери середнього і низького рівнів ухвалюють поточні рішення.

Повністю централізованих або децентралізованих організацій не буває. *Ступінь децентралізації характеризується:*

- кількістю рішень, які приймають на низьких рівнях управління;
- важливістю рішень;
- наслідками рішень, які приймаються на низьких рівнях управління;
- організацією контролю за роботою підлеглих.

11.4. Види організаційних структур управління та їх застосування

Всі види організаційних структур у вітчизняній і зарубіжній практиці об'єднують у дві групи: бюрократичні (механістичні) та адаптивні (органічні).

1. БЮРОКРАТИЧНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ (ієрархічні, формальні, механістичні, класичні, традиційні), характеризуються жорсткою ієрархією влади, формалізацією процедур і правил, централізованим ухваленням рішень,

об'єктивними критеріями відбору кадрів, об'єктивною системою винагород.

Вони функціонують як чітко налагоджений механізм. Їх доцільно застосовувати при стабільному зовнішньому середовищі. Проте їх на сьогодні застосовують при будь-якому середовищі.

До них належать лінійна, функціональна, лінійно-функціональна та лінійно-штабна структури управління.

Лінійна структура

У ній кожний виконавець має одного і лише одного безпосереднього керівника, від якого він одержує команди з усіх питань (рис. 11.1).

Переваги структури такого типу:

- відсутність перекручування розпоряджень і команд керівника, оскільки відсутні які-небудь проміжні рівні і ланки менеджменту;

- висока оперативність управління, оскільки виконавці можуть зразу ж після отримання команди приступити до її реалізації, не витрачаючи час на узгодження;

- невеликі витрати на управління, оскільки відсутні проміжні ланки.

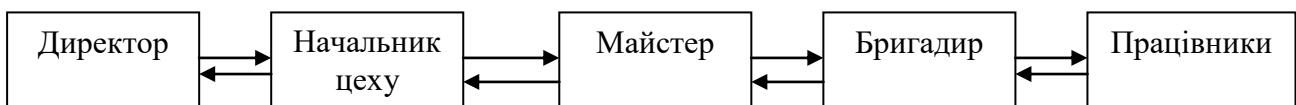


Рис. 11.1. Лінійна структура управління

Недоліки лінійної структури: при такому типі організації керівник, здійснюючи свою діяльність на основі єдиноначальності, повинен бути всебічним фахівцем у сфері виробництва, маркетингу, володіти необхідними правовими, економічними та іншими знаннями. Оскільки Цезарі зустрічаються рідко, спостерігається нерівноцінність рішень (один дуже компетентний, а інші – ні).

Тому виникає необхідність формування функціональних підрозділів.

Функціональна структура

При цьому типі структури функціональним підрозділам надається право давати виконавцям вказівки за своїм колом проблем разом з основними керівниками підрозділів. Образно кажучи, виконавець стає «службою багатьох панів» (рис. 11.2 та 11.3).

Переваги структури такого типу:

- усуває головний недолік лінійної структури – нерівноцінність рішень по окремих сферах управління;
- кількість рішень з усіх питань діяльності стає рівноцінною, оскільки вказівки і розпорядження, що поступають до виконавців, виробляються кваліфікованими фахівцями (кожний у своїй сфері).

Недоліки даної структури управління:

- можливість суперечності команд від окремих управлінських структур і втрат часу на узгодження протирічних розпоряджень;
- зниження оперативності менеджменту у всіх сферах;
- збільшення чисельності персоналу, зайнятого менеджментом, зниження економічності управління (норма керованості);
- порушення одного з основоположних принципів менеджменту – єдиноначальності.

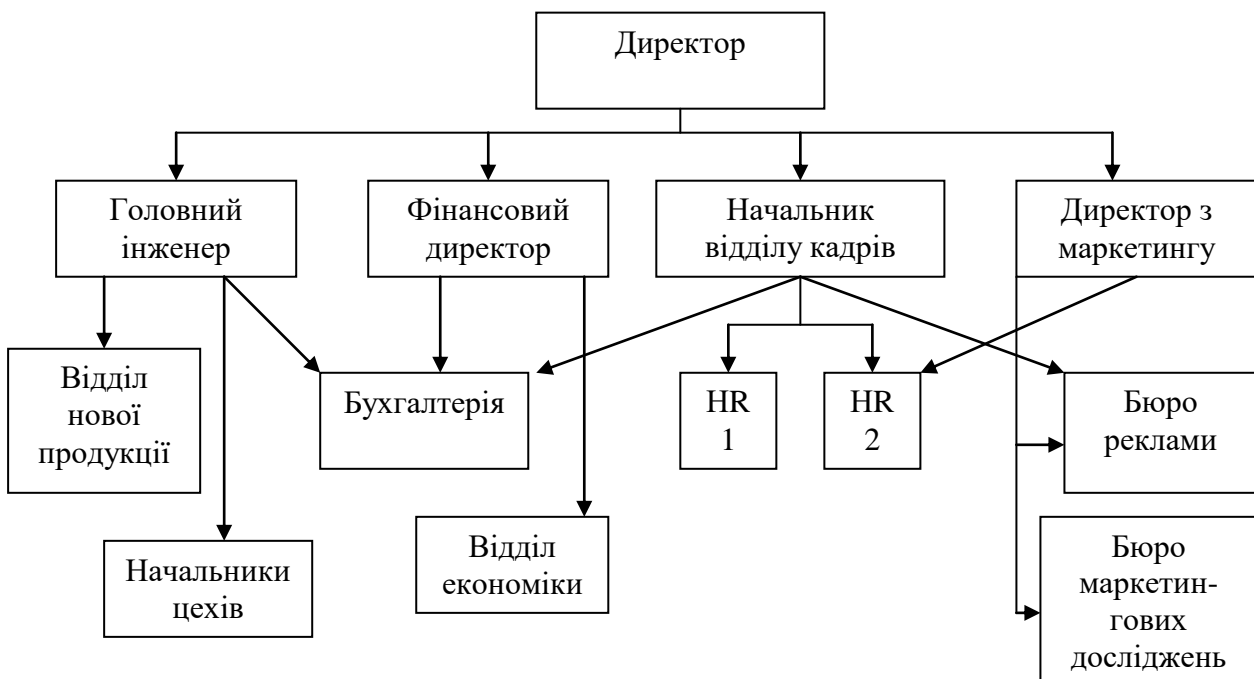


Рис. 11.2. Функціональна структура управління

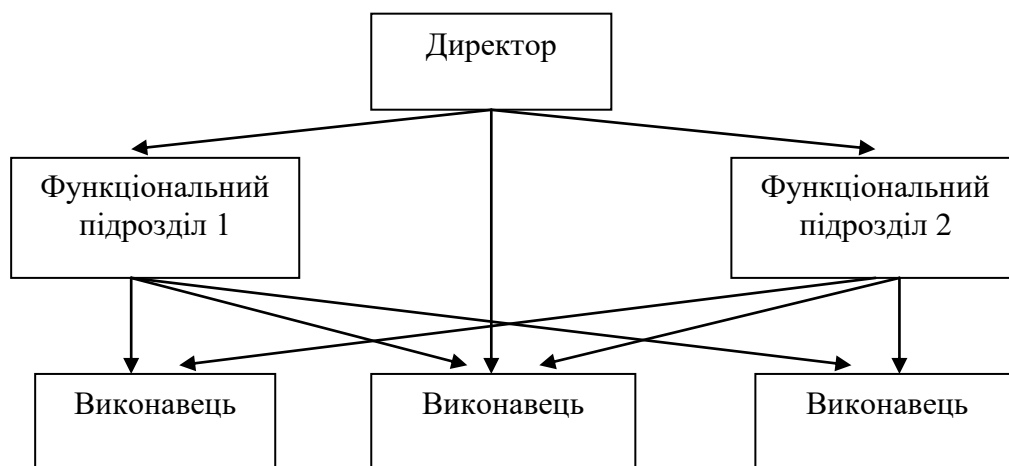


Рис. 11.3. Функціональна структура управління (варіант 2)

Широкого розповсюдження цей тип структури управління отримав в СРСР в 1930-40-ті рр.

Лінійно-функціональна структура управління

Щоб зменшити вплив недоліків, властивих лінійному і функціональному типам, на практиці використовують лінійно-функціональну структуру управління (рис. 11.4).

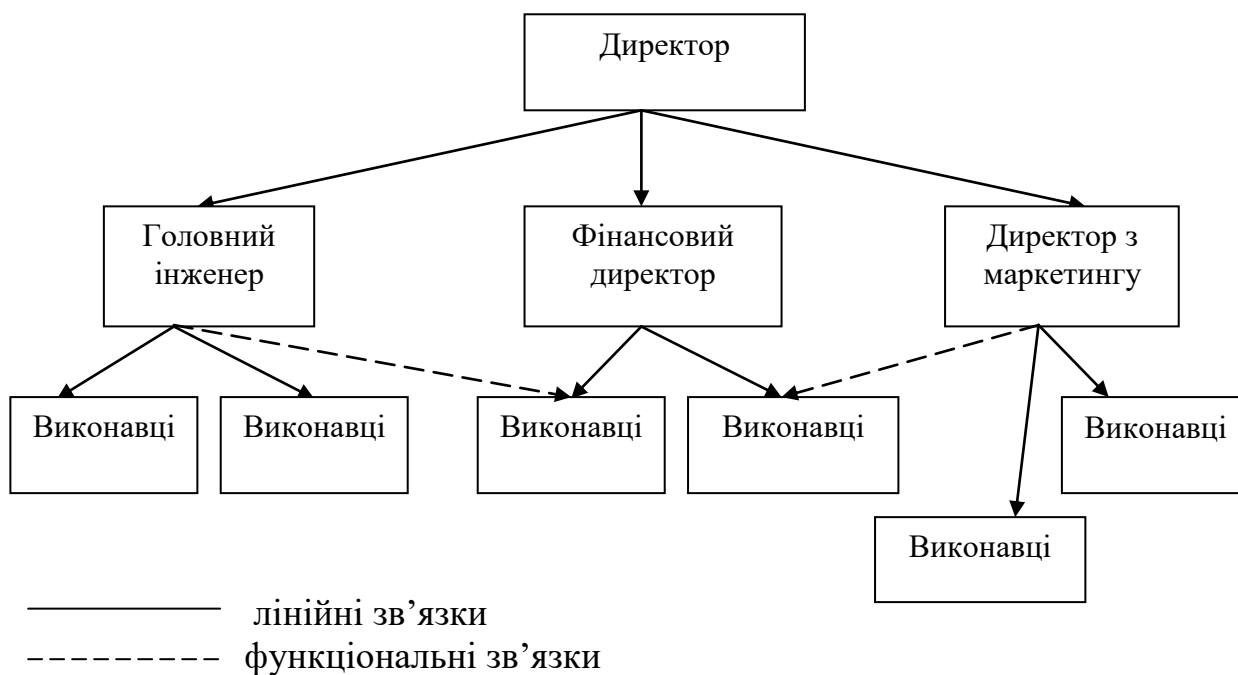


Рис. 11.4. Лінійно-функціональна структура управління

Ця структура відрізняється від попередньої тим, що функціональні підрозділи позбавлені права віддачі розпоряджень не своїм безпосереднім виконавцям. Тобто керівники інших підрозділів мають право тільки рекомендувати, пропонувати вирішення проблемного питання.

Самі ж рішення і вказівки приводяться в життя безпосередніми керівниками на принципах єдиноначальності.

Лінійно-штабна структура управління

При цьому типі структури управління функціональний підрозділ існує як штаб при керівникові для вироблення рішень за певним напрямком (відповідно до кваліфікації) (рис. 11.5). Правами прийняття рішення він не наділений, а лише сприяє розробленню конкретних положень у межах властивих йому функцій управління. Однак за лінійно-штабної структури управління існує тенденція до розширення штатів штабних служб.

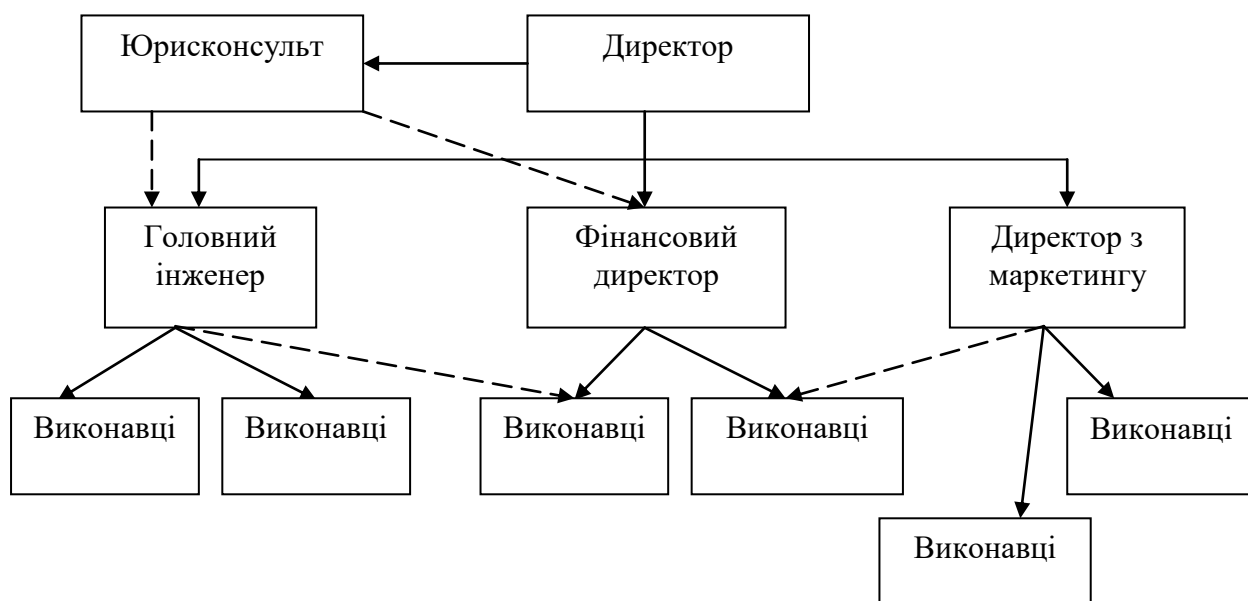


Рис. 11.5. Лінійно-штабна структура управління

2. АДАПТИВНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ (органічні) – це структури, які мають розмиті межі управління, невелика кількість рівнів управління, характеризується слабким або помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією ухвалення рішень, амбітною відповідальністю, неформальними міжособовими відносинами.

До них відносять: проектно-цільову, матричну, мережні та множинні структури управління.

Проектно-цільова структура (проектна департаменталізація).

Застосовується при розробленні організаційних проектів (модернізація виробництва, освоєння нового товару). Управління проектом припускає формування проектної команди, структури, визначення цілі проекту, організацію виконання робіт.

Керівник проекту повинен сформувати концепцію управління проектом, розподілити завдання між учасниками команди, визначити ресурси. По закінченню проекту структура розпадається, а працівники повертаються на свою постійну роботу.

Матрична структура відображає два напрями управління – вертикальне і горизонтальне (рис. 11.6).

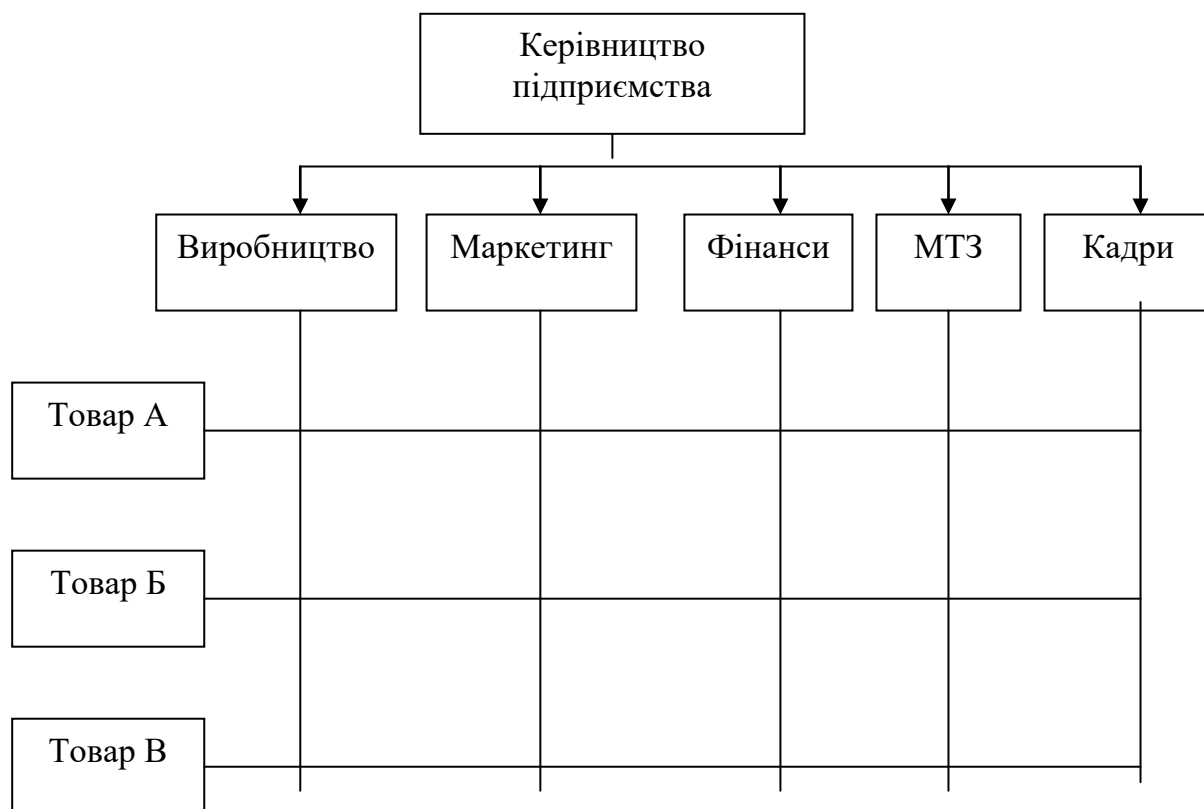


Рис. 11.6. Матрична структура управління

Вертикальний напрям – управління структурними підрозділами по функціях.

Горизонтальний напрям – управління окремими проектами, програмами, товарами, регіонами, до реалізації яких привертають людей різних підрозділів організації.

У такій структурі існує розподіл прав менеджерів, які здійснюють управління підрозділами, і менеджерів, які управляють виконанням проекту.

Переваги даної структури управління:

- відносно рівні права працівників фірми у внутрішньофірмовій конкуренції за ресурси і кадри, через що активізується інноваційна діяльність;

- максимізується синергічний ефект завдяки багатофункціональному використанню ресурсів фірми;

- досягається висока оперативна гнучкість з погляду управління проектами залежно від потреб ринку;

- налагоджуються і розвиваються міжфункціональні зв'язки усередині фірми.

Недоліками такої структури управління є:

- складнощі в управлінні через подвійне підкорення функціональних працівників, порушення принципу єдиновладдя;

- необхідність балансування між двома лініями поведінки, орієнтація на розвиток (проект) і на забезпечення стабільної поточної діяльності (функції);

- збільшення витрат на утримання функціональних служб.

Мережні організаційні структури останнім часом отримали значне розповсюдження. Їх поділяють на три групи.

Внутрішні мережі. Дають можливість використовувати усередині організації принципи вільного підприємництва. Організуються внутрішні ринки, які припускають взаємодію між підрозділами організації на основі ринкових цін. Наприклад підрозділи – виробники комплектуючих – можуть пропонувати складальним підрозділам комплектуючі за ринковими цінами. Також ці підрозділи можуть продавати свою продукцію і іншим організаціям («Дженерал Моторс»).

Стабільні мережі. Значну частину робіт передають підрядникам, які можуть перебувати зовні мережі основної компанії. За такою схемою діють багато японських фірм і «BMW».

Динамічні мережі. Поширені у видавничій справі, виробництві одягу, електроніки. Головна компанія управляє капіталом і іншими організаціями, будучи при цьому ядром або «системним інтегратором». Вона залучає зовнішніх незалежних розробників, виробників, постачальників, посередників.

Множинні організаційні структури формуються в організаціях, у яких підрозділи не уніфіковані, організовані за різними принципами. До них відносять холдинги і конгломерати.

Холдингові компанії. Володіють контрольними пакетами акцій багатьох фірм, що здійснюють різноманітну діяльність. Ці фірми мають юридичну самостійність, і холдинги безпосередньо не контролюють їх структурну організацію. Тільки якщо фінансові результати діяльності фірм знижуються холдинг реорганізує фірми.

Конгломерат. Складається зі штаб-квартири, яка здійснює загальне керівництво багатьох оперативних самостійних, але юридично залежних філіалів. Штаб-квартира розробляє загальнокорпоративну стратегію, веде загальну бухгалтерію, здійснює фінансове планування і контроль, надає допомогу філіалам, але не втручається в оперативне управління і постійну організаційну структуру.

Контрольні питання до розділу 11

1. Охарактеризуйте зміст категорій, на яких ґрунтується реалізація функції організації.
2. Визначте види повноважень. Наведіть приклади.
3. Що означає термін департаменталізація? Які її види виділяють?
4. Які існують норми управління на різних рівнях менеджменту?
5. У чому полягають відмінності між централізованим і децентралізованим управлінням організацією?
6. Як визначається ступінь децентралізації?
7. Які існують види організаційних структур управління?
8. Надайте характеристику лінійній структурі управління. Наведіть приклад.
9. Які переваги лінійно-функціональної та лінійно-штабної структур управління?
10. Види адаптивних структур управління організацією.
11. У яких випадках доцільно застосовувати проектно-цільові структури управління організацією?
12. Які виділяють групи мережних структур управління? Наведіть приклади їх застосування.

РОЗДІЛ 12. МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

12.1. Сутність і роль мотивації

Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають до діяльності, задають межі та форми діяльності й направляють цю діяльність на досягнення поставленої мети.

У менеджменті це психологічне явище використовують для виявлення чинників впливу на поведінку працівників з метою здійснення їх мотивування.

У процесі історичного розвитку мотивація як економічна категорія пройшла два етапи [30]:

- застосування політики «батога та пряника»;
- використання методів психології і фізіології (згідно з доктринами Зигмунда Фрейда (1856 - 1936), Е. Мейо, М. Туган-Барановського та ін.).

Мотивація – вид управлінської діяльності, направлений на спонукування себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення поставленої мети.

Будь-яка дія людини не реалізується без мотивації. Тобто для успішного управління людьми необхідно з'ясувати: чому? навіщо вони працюють? що викликає у них бажання і потребу працювати? як завдяки цим бажанням і потребам можна примусити їх працювати краще?

Сутність мотивації розкривається за допомогою категорій:

- мотив;
- потреба;
- стимул;
- винагорода.

Мотив – спонукальна причина дій і вчинків людей. Від того, якими мотивами людина керується у своїй трудовій діяльності, залежить ставлення до роботи і кінцевий результат. У кожної людини свої спонукальні причини до роботи.

Мотиви поділяються на **моральні** та **матеріальні**, вони відображають ставлення працівника до змісту трудового процесу. Співвідношення різних мотивів, від яких залежить поведінка людини, формує мотиваційну структуру.

У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і залежить від таких чинників: рівень добробуту, соціальний статус, кваліфікація, посада, цінності (життєві і моральні). Залежно від обставин ті або інші мотиви стають основними.

За проведеними дослідженнями:

1) за наявності достатніх засобів для існування 20 % людей не працювали б ні за яких обставин;

36 % - готові працювати, якщо робота буде цікавою;

36 % - працюють, щоб уникнути нудьги і самотності;

14 % - працюють через страх «втратити» себе як особистість;

9 % - працюють, тому що робота приносить радість;

2) 12% людей основним мотивом вважають гроші;

45 % - віддають перевагу славі;

35 % - задоволені змістом роботи;

15 % - задоволені владою, яку дає робота.

Основою мотивів є потреби людини.

Потреба – фізіологічне або психологічне відчуття нестатку чогось або в чому-небудь.

Потреби виникають разом з народженням людини, зростають з її розвитком, що позначається на її поведінці. Коли людина усвідомлює свою потребу, вона зорієнтована на досягнення того результату, який забезпечить задоволення потреби.

Необхідного результату можна досягти під впливом стимулів.

Стимули – спонукання до дії, викликані зовнішніми чинниками. Вони можуть мати *позитивну* або *негативну спрямованість*.

Позитивно направлені стимули називаються винагородою.

Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого хоче досягти і що хоче мати.

Винагорода буває:

1) матеріальною (заробітна плата, преміювання, система пільг);

2) нематеріальною, або моральною (визнання заслуг працівників, підвищення по службі, надання повноважень, формування відчуття особистої приналежності до фірми).

Мотивація трудової діяльності людини подана на схемі (рис. 12.1).

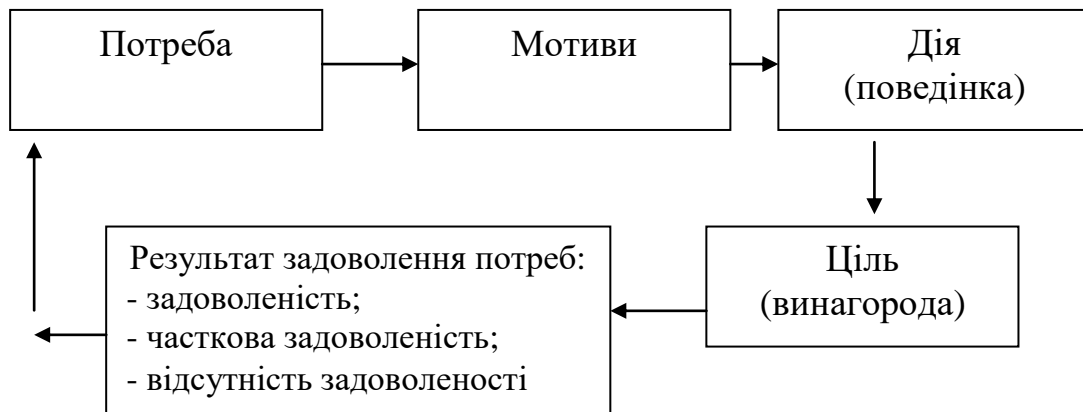


Рис. 12.1. Схема мотиваційного процесу

Перша стадія. Мотив процесу – виникнення потреби. Незадоволена потреба вимагає задоволення.

Друга стадія. Спонування до задоволення потреби, тобто наявність потреби, вимагає від людини певної реакції (щось робити). Але на цій стадії людина швидше оцінює варіанти реалізації потреби.

Третя стадія. Виконання конкретних дій.

Четверта стадія. Отримання винагороди за виконані дії для задоволення потреби.

12.2. Типи мотиваційних теорій

У сучасній науці виділяють 3 типи мотиваційних теорій:

1. Змістовні (тобто теорії, які відображають зміст потреб).
2. Процесуальні (теорії, які відображають процес винагороди).
3. Теорія підтримки бажаної поведінки.

Змістовні теорії мотивації

Ці теорії сконцентрували свою увагу на аналізі потреб людини, пріоритетності їх мотивуючої дії.

Згідно з цими теоріями *мотивація* – це сукупність доказів і мотивів для обґрунтування певної поведінки і дій людини. Вона описується потребами і метою людини, діяльністю, світоглядами, переконаннями, бажаннями і ідеалами.

Тобто мотивація, на думку прихильників змістовних теорій, – це певні сили (зовнішні або внутрішні), які примушують людину з ентузіазмом і задоволенням робити певну роботу.

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу

А. Маслоу виділяє п'ять рівнів потреб (рис. 12.2):

- **фізіологічні** (у їжі, воді, одязі, повітрі, теплі, сексі);
- **безпека і захищеність** (бажання стабільності, захищеності від хвороб, невдач);
- **потреба в причетності, або соціальні потреби** – причетність до певного суспільства, участь у сумісних діях, дружба;
- **потреба у визнанні та самоствердженні** (потреба бути авторитетним, сильним, здатним, упевненим у собі, що приносить визнання і пошану оточуючих);
- **потреба в самореалізації** (прагнення до якнайповнішого використання власних сил, здібностей, умінь і навиків, естетичні потреби, тобто реалізація власних можливостей).

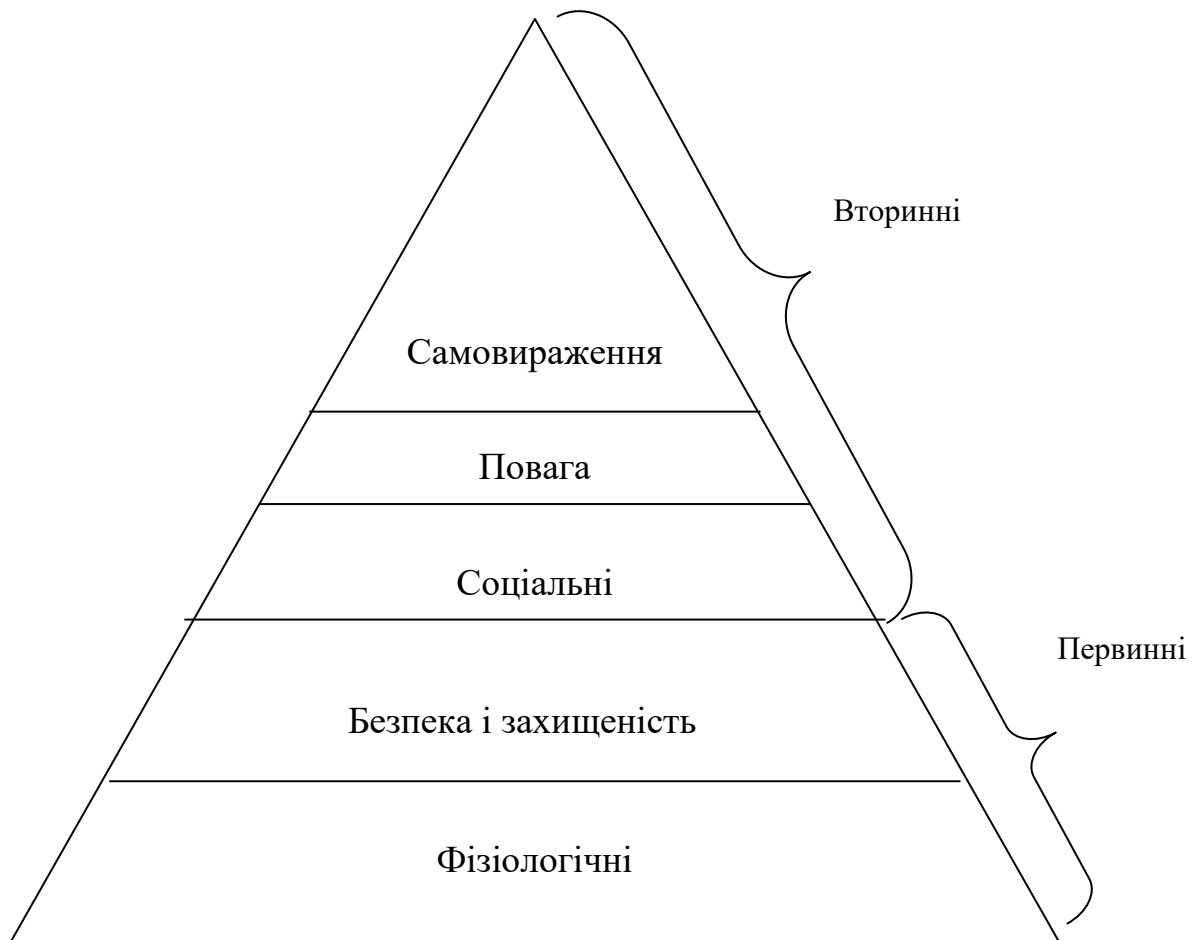


Рис. 12.2. Класифікація потреб згідно з теорією А. Маслоу

Теорія К. Альдерфера ERG (existence – існування, related-ness – зв'язки, growth – зростання)

Це модифікована теорія потреб А. Маслоу. К. Альдерфер виділив три групи потреб, які мотивують поведінку людей (рис. 12.3):

- потреби існування (їжа, одяг, захист);
- потреба у зв'язках (комунікаційні потреби), направлена на підтримку контактів, визнання, самоствердження, підтримку з боку друзів;
- потреба в особистому зростанні (самореалізація, отримання адекватного визнання).

На відміну від теорії ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера свідчить про рух не тільки від нижчих потреб до вищих, а і у зворотному напрямі, яке демонструє посилення мотивуючої дії низьких потреб при неможливості задоволення вищих (рис. 12.3).

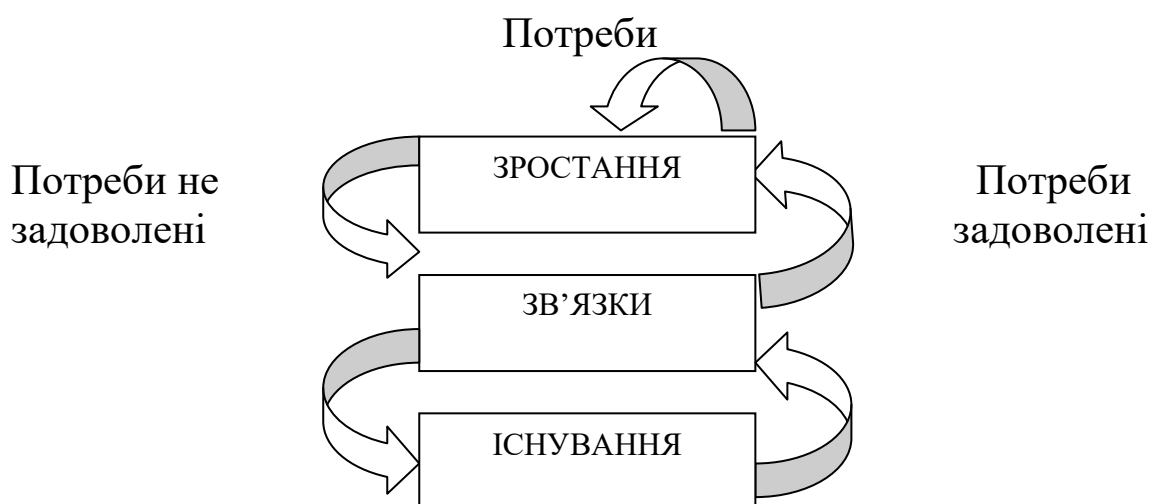


Рис. 12.3. Схематична модель теорії К. Альдерфера

Двофакторна теорія Ф. Герцберга

Ф. Герцберг провів опитування і з'ясував у працівників, коли їм хочеться працювати, а коли зовсім не хочеться, з чого вивів теорію – мотивація до роботи формується під впливом двох різних груп чинників: *гігієнічних* і *мотивуючих*.

1. Гігієнічні чинники. Це наявність або відсутність таких елементів, як заробітна плата, безпека, умови роботи (шум, освітлення), статус, правила, режим роботи, контроль

керівництва, відносини в колективі. Ці чинники запобігають виникненню незадоволення роботою.

Парадокс за Герцбергом: заробітна плата не є мотивуючим чинником №1!!! Вона стає таким чинником, якщо саме так працівник оцінює результат своєї роботи.

2. Мотивуючі чинники (мотиватори). Вони впливають на поведінку працівника і до них відносять:

- досягнення;
- визнання;
- відповідальність;
- просування по службі;
- можливість для особистого зростання (творчого і ділового).

Герцберг вважав, що за відсутності мотиваторів людина ставить до роботи нейтрально, а якщо вони є – то із задоволенням.

Теорія придбаних потреб Д. Мак-Клелланда

Згідно з цією теорією певні типи людських потреб формуються протягом життя людини під впливом обставин, навчання, досвіду.

До них належать:

- **потреба в досягненні успіху.** Це прагнення виконувати складні завдання, досягати високих стандартів у роботі, бути «найкращим»;

- **потреба в причетності.** Реалізується через пошук і встановлення гарних відносин з оточуючими, їх підтримку, вирішення конфліктів. Люди з розвинутими потребами в причетності є гарними «координаторами» в організації;

- **потреба у владі.** Реалізується в бажанні індивіда контролювати ресурси і процеси, впливати на поведінку інших (влада). Люди з розвинутими потребами у владі мають найбільший шанс зробити кар'єру.

Теорії «Х» і «У» Д. Мак-Грегора

Згідно з теорією «Х» люди при першій-ліпшій можливості уникають роботи, відповідальності, їм не вистачає відчуття честоловства. Людям властиві лише вельми незначні амбіції, головним же чином вони потребують захисту. За таких умов

стимулювати людей до праці можна тільки контролюючи і караючи.

Згідно з теорією «У» за певних умов люди прагнуть відповідальності і виконання роботи, прагнуть виділитися на роботі. У цій ситуації відбувається орієнтація на потребі вищого порядку: причетність, висока мета, автономія і самовираження. Головне для працівника – реалізація свого творчого потенціалу.

Теорія «Z» У. Оучі

Згідно з цією теорією основою успіху працівників є віра в загальну мету, старанність, довірливі взаємостосунки, взаємопідтримка, узгодженість дій.

Теорія потреб М. Туган-Барановського

Він виділив п'ять груп потреб:

- **фізіологічні** (у їжі, повітрі, сні тощо);
- **статеві** (у сексі, намагання сподобатися представникам протилежної статі);
- **симптоматичні інстинкти і потреби** (інстинкти самозбереження, продовження роду);
- **альтруїстичні** (у безкорисливій турботі про інших);
- **практичні** (у житлі, авті, грошах тощо).

Особливого значення у розвитку економіки Туган-Барановський надавав раціональним почуттям, національній належності, моральним і релігійним поглядам, духовності.

Процесуальні теорії мотивації

Розглядають мотивацію не як статичне, а як динамічне явище, як процес, механізм.

Поведінка працівника визначається не тільки потребами, але і відчуттям ситуації, очікуваннями, пов'язаними з нею, оцінкою своїх можливостей і результатів вибраного типу поведінки. У результаті людина ухвалює рішення про активні дії або бездіяльність.

У рамках процесного підходу виділяють такі теорії.

Теорія очікувань В. Врума

Базується на очікуванні певної події.

Врум вважав, що окрім свідомих потреб людиною керує надія на справедливу винагороду.

Аналізуючи мотивацію до праці, у теорії очікувань розглядаються три типи взаємозв'язків (очікувань):

- очікування «витрати праці - результати». Зіставлення витрачених зусиль і отриманих результатів (підвищення зусиль – кращі результати) «З – Р»;

- очікування «результатів - винагороди». Очікування певної винагороди за отримані результати (на 20 % підвищення об'ємів виробництва – 10 % премії) «Р - В»;

- цінність винагороди чи заохочення. Конкретна винагорода має для людей різну цінність. При низькій валентності (цінності винагороди) мотивація буде недостатньою для ефективної роботи «В».

Співвідношення трьох вище розглянутих чинників називається **моделлю мотивації за Врумом** і записується у вигляді рівняння

$$\text{Мотивація} = (З - Р) \times (Р - В) \times Ц, \quad (12.1)$$

де З – витрачені зусилля;

Р – результати;

В – винагорода;

Ц – цінність винагороди.

Відповідно до теорії Врума зменшення значення хоча б одного співмножника в даному рівнянні веде до ослаблення мотивації і відповідно низьких результатів.

Теорія справедливості С. Адамса

Згідно з цією теорією працівники суб'єктивно зіставляють свою винагороду і зусилля, що затрачують, з винагородою інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Цей процес можна зобразити за допомогою формули

$$\frac{\text{Зусилля } А}{\text{Винагорода } Б} : \frac{\text{Зусилля } А}{\text{Винагорода } Б}, \quad (12.2)$$

де Зусилля А – зусилля працівника, який порівнює;

Винагорода А – винагорода працівника, який порівнює;

Зусилля Б – зусилля працівника, з яким здійснюється порівняння;

Винагорода Б – винагорода працівника, з яким здійснюється порівняння.

Поки працівники не вважатимуть винагороду справедливою, доти їх віддача в роботі буде низькою. Через це в колективі виникає додаткова хвора психологічна напруга. Зняти цю напругу може і повинен керівник. Дослідники вважають одним з найважливіших чинників *справедливий розподіл грошової винагороди* серед підлеглих, особливо в колективах, де переважають жінки, які більш чутливі до проявів несправедливості. При цьому можливі такі варіанти поведінки працівника, який вважає, що його зусилля недостатньо або несправедливо оцінені:

- почне працювати ще краще, щоб довести свою компетентність;
- значно знизить зусилля, працюючи за принципом «як оцінюють, так і працюю»;
- змінить об'єкт порівняння, вважаючи що попередній має особливий статус (родич, друг);
- спробує перейти в інший підрозділ або взагалі звільниться.

Комплексна теорія Лаймана Портера і Едварда Лоулера враховує цінність винагороди, зв'язки «зусилля - винагорода», здібності, характер, роль працівника. Ця теорія включає як складові елементи теорії очікування, так і складові елементи теорії справедливості (рис. 12.4). За цією теорією отримані працівником результати обумовлюються докладеними зусиллями, особистими якостями і ступенем визнання його ролі в загальному успіху.

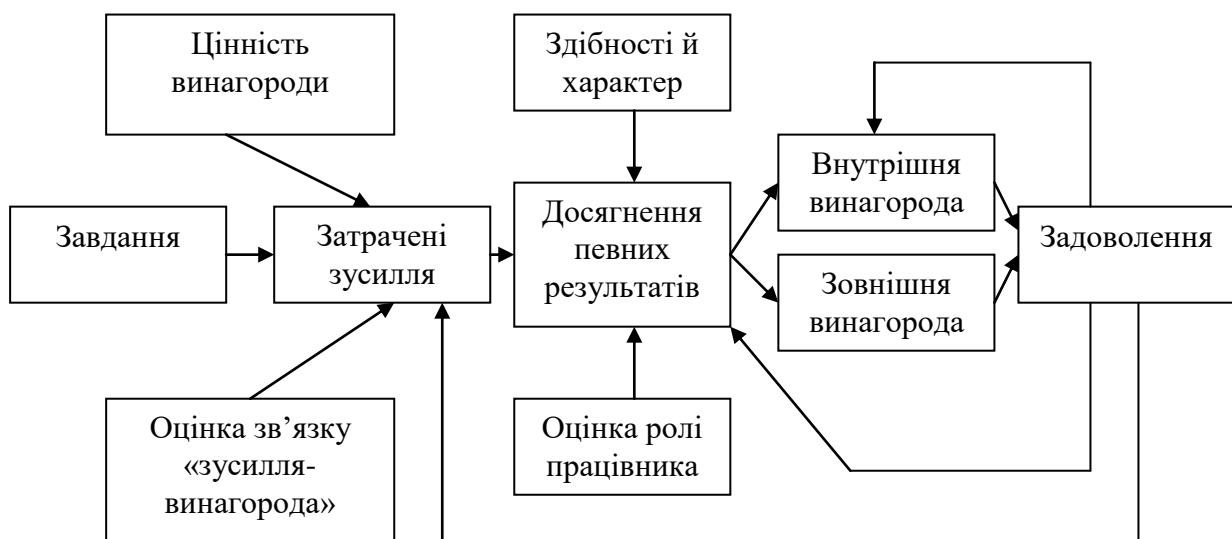


Рис. 12.4. Схематична модель теорії Л. Портера і Е. Лоулера

Мотиваційна теорія підтримки бажаної поведінки (Р. Дафт, Р. Стірс, Р. Скінер)

Ця теорія пояснює вплив винагорода на поведінку людей. Поведінка, результатом якої є винагорода, повторюватиметься частіше, а поведінка, результатом якої є покарання, повторюватиметься з меншою вірогідністю.

Тобто поведінку підлеглих можна регулювати шляхом таких інструментів:

- **позитивна підтримка** – винагорода за принесену користь для фірми;

- **негативна підтримка** – відмова від моралей (зробив добре – не отримаєш догану);

- **покарання** – застосовують для припинення небажаної поведінки працівника;

- **ігнорування** – відмова керівника від застосування позитивної підтримки, винагорода.

Контрольні питання до розділу 12

1. У яких категоріях розкривається сутність мотивації?
2. У чому полягає сутність механізму мотивації працівників на засадах врахування потреб?
3. Надайте характеристику процесу мотивації.
4. Охарактеризуйте і зіставте змістовні та процесуальні теорії мотивації.
5. Що спільного і відмінного в теоріях А. Маслоу та К. Альдерфера?
6. Обґрунтуйте на конкретних прикладах застосування в організації двофакторної теорії В. Герцберга.
7. Поясніть необхідність дотримання основних положень теорії справедливості під час формування систем стимулювання в організації.
8. Охарактеризуйте сутність мотиваційної теорії підтримки бажаної поведінки. Наведіть приклади її застосування у вашому ВНЗ.
9. Прикладне значення процесуальної теорії очікувань В. Врума.
10. Наведіть приклади формування систем стимулювання працівників на українських підприємствах.

РОЗДІЛ 13. КОНТРОЛЬ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

13.1. Види контролю

Контроль завершує цикл управління. Сутність його полягає у своєчасному виявленні відхилень у роботі, внесенні коректив.

Контроль – вид управлінської діяльності, що направлений на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки і аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив у випадку, якщо фактичні результати відрізняються від запланованих.

Функція контролю є таким обов'язком керівника, який не підлягає делегуванню. Іноді контроль здійснюється управліннями, які спеціалізуються виключно на контролі.

Залежно від ознак, узятих за основу класифікації, розрізняють декілька видів контролю.

1. За змістом:

- **фінансовий** – орієнтований на фінансову сферу підприємства і припускає спостереження за надходженням і використанням фінансових ресурсів;

- **виробничий** – направлений на підтримку виробничих процесів у запланованому режимі. Дає можливість ефективно управляти запасами, забезпечувати високу якість продукції відповідно до планових завдань;

- **маркетинговий** – направлений на оцінку реалізації і ефективності маркетингової концепції підприємства (наприклад, зіставлення витрат на просування товару і обсягів продажів).

2. За характером відносин між керівником і підлеглими:

- **внутрішній** – виконавець самостійно контролює якість роботи;

- **зовнішній** – дії виконавця контролює керівник.

3. За змістом завдання:

- **лінійний** – контролюється весь об'єкт (наприклад, контроль з боку хазяїна фірми);

- **функціональний** – контролюється частина об'єкта (наприклад, контроль з боку фінансового директора, комерційного директора);

- **операційний** – контроль тільки однієї характеристики, стану і поведінки об'єкта (наприклад, контроль розміру матеріальних витрат або фонду оплати праці).

4. За якісними характеристиками:

- **одиничний** – контроль одного параметра;
- **множинний** – контроль багатьох параметрів;
- **багатофункціональний** – контроль даних, які використовують для оцінки різних управлінських функцій.

5. За етапами проведення:

- **попередній** – реалізується ще до фактичного початку роботи і дає можливість оцінити якість ресурсів фірми;
- **поточний** – здійснюється в процесі роботи на певних її етапах;
- **завершальний** (підсумковий) – здійснюється після завершення трудової операції з оцінюванням кінцевих результатів.

13.2. Сутність та етапи процесу контролю

Сутність процесу контролю визначається його змістом і технологією виконання. Зміст показує те, що власне підлягає контролю, на які параметри об'єкта контролю необхідно звернути увагу. Технологія описує, як його здійснювати, хто контролює, у якій послідовності.

Процес контролю здійснюється у декілька етапів.

1. Встановлення стандартів і критеріїв.

Стандарт – це норма, модель, які стають вимірниками об'єктів. *Критерії* – це конкретна ціль, вибрана з планів і стратегій фірми. Стандарт показує, яким повинен бути кінцевий результат, щоб досягти поставленої цілі.

Ефективне функціонування організації передбачає підтримку виробничих, технічних, фінансових і етичних стандартів.

Етичні норми – це система загальних цінностей і правил, яких повинні дотримуватися працівники підприємства для забезпечення позитивного іміджу фірми.

У світовій практиці менеджменту порушенням етичних норм вважають:

- отримання або пропонування хабара;
- виплата співучаснику незаконно отриманих грошей;
- продаж неякісної продукції;
- ухилення від сплати податків;
- розпалювання конфліктів;
- розкриття таємниць фірми.

2. Вимірювання досягнутих результатів і зіставлення їх із стандартами.

Цей етап контролю передбачає:

- визначення масштабів відхилень;
- вимірювання результатів;
- передачу інформації про отримані результати;
- оцінку досягнутих результатів.

Масштаб відхилень – відхилення від заданої траєкторії, яке необхідне фіксувати в процесі вимірювання. Дуже великий масштаб збільшує ризик невчасного виявлення відхилень, а маленький примушує реагувати навіть на незначні відхилення.

Вимірювання результатів – встановлення фактичних результатів. Розрізняють фізичне вимірювання – розмір, форма, зовнішній вигляд об'єкта (шт., т, км, грн); динамічне вимірювання – рівень використання ресурсів за якістю або властивостями (продуктивність, матеріаломісткість).

3. Ухвалення рішень при коректуванні дій.

Від правильності дій на цьому етапі залежить ефективність функціонування організації. Топ-менеджер може прийняти три лінії поведінки:

- не втручатися в протікання процесу (фактичні результати відповідають стандартам);
- коригувати дії, через які стандарти не досягнуті (ліквідація причин відхилень, пошук нових способів);
- перегляд стандартів, цілей (ідеалізація топ-менеджером своїх підлеглих, оптимістична оцінка ситуації).

13.3. Управлінський контроль

Цей вид контролю включає виробничий, фінансовий і маркетинговий контроль.

Система показників оцінки маркетингової діяльності має не точний, а інтуїтивний характер. Результати маркетингової діяльності важко передбачити. Зупинимося на інструментах фінансового і виробничого контролю.

Фінансовий контроль передбачає спостереження за коштами, які поступають на фірму (виторг від реалізації, акціонерний капітал), знаходяться в її розпорядженні (поточні активи, нерозподілений прибуток) і виходять за її межі (оплата витрат, сплата податків).

Фінансовий контроль передбачає:

- оцінку ефективності фірмою своїх ресурсів, рівня прибутковості окремих видів діяльності і фірми в цілому;
- визначення платоспроможності фірми, фінансової стійкості;
- визначення межі, до якої фірма може здійснювати фінансування за рахунок залучених коштів.

Основні інструменти фінансового контролю

1. Бюджетний контроль – передбачає ведення трьох бюджетів:

- *фінансового* (відображає надходження і використання коштів);
- *оперативного* (стосується операційної діяльності усередині організації);
- *негрошового* (бюджет не в грошовому вираженні, а в одиницях випуску, годинах роботи, площі виробничих приміщень).

2. Фінансовий аналіз – передбачає ведення фінансової звітності (баланс, звіт про прибуток і збитки – фінансовий звіт) і аналіз фінансових показників.

3. Контролінг – система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства і результатів його діяльності через систему управління прибутком підприємства.

Контролінг – це загальний фінансовий контроль, який ґрунтується на першому і другому інструментах фінансового контролю, але має відношення до загальної стратегії фірми. У процесі контролінгу оцінюються:

- тенденції змін (у минулому і майбутньому);

- причини змін;
- вірогідність очікуваних змін;
- необхідні дії фірми;
- економічна доцільність стратегічних заходів.

4. Аудит – це незалежна оцінка бухгалтерської, фінансової і операційної систем. Залежно від того, хто здійснює, аудит буває зовнішнім (експерти) і внутрішнім (штатні працівники).

Виробничий контроль передбачає спостереження за процесами трансформації вхідних ресурсів фірми в готовий продукт.

Основні види виробничого контролю

1. Контроль за виконанням виробничої програми. Застосовується для спостереження за протіканням виробничих процесів, забезпечення їх ритмічності і виконання запланованих обсягів робіт у встановлені терміни.

Передбачає складання планів-графіків реалізації програми (проекту) по окремих стадіях (роботах, етапах), контроль за їх виконанням і ліквідацію відхилень від планів-графіків.

Оскільки виробничі процеси відрізняються різною складністю і масштабами, для їх планування використовують різні методи: для невеликих за масштабом і простих процесів – графіки Ганта, а для великих – мережні методи планування.

Графік Ганта – це таблиця із стовпцями. У лівому стовпчику – об'єкт вимірювання (планове значення - фактичне), а у верхньому стовпці – години, дні, тижні.

2. Контроль руху і використання матеріальних ресурсів (управління запасами). Управління запасами здійснюють такими способами:

- оптимізація термінів і обсягів поставки;
- зменшення витрат на оформлення замовлення;
- зменшення витрат на зберігання матеріальних ресурсів;
- зменшення витрат, викликаних відсутністю ресурсів (зриви графіка роботи, втрачені обсяги продажів).

3. Контроль якості продукції дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність продукції, оскільки якість – складова конкурентоспроможності.

Виділяють три складові якості продукції, які підлягають контролю:

- 1) якість відповідності технічним умовам (відповідність технічному процесу);
- 2) якість конструкції (зовнішній вигляд, форма);
- 3) функціональна якість (можливості застосування і функціональні властивості).

У світовій практиці використовується дві системи управління якістю.

1. Система управління якістю за стандартами ISO серії 9000. Направлена на забезпечення стабільної якості продукції, яка відповідає вимогам споживачів. Її дія розповсюджується на всі етапи розроблення продукції:

- маркетингове дослідження ринку;
- проектування і конструювання товару;
- матеріально-технічне забезпечення;
- підготовка технологічних процесів;
- виробництво продукції;
- контроль, тестування;
- упаковка, зберігання;
- реалізація і розподіл продукції;
- технічне обслуговування;
- утилізація.

Система повинна бути організований так, щоб у полі зору менеджерів були всі процеси, що впливають на якість продукції.

2. Система загального управління якістю – TQM (total - загальний; quality - якість; management - управління). Ґрунтується на принципі, що якість – це відчуття споживача. Згідно з цією системою управління якістю передбачає:

- 1) спрямованість на попередження дефектів, а не їх оцінку і корекцію;
- 2) вимірювання якості з використанням зворотного зв'язку;
- 3) винагорода за якість;
- 4) навчання якісному виконанню робіт;
- 5) встановлення високих стандартів роботи.

Упровадження системи TQM передбачає використання специфічних прийомів і методів.

«Гурток якості». Це система участі працівників в управлінні організацією. «Гуртки якості» працюють 1-2 рази на

місяць і чітко орієнтуються на вирішення конкретних проблем на місяцях.

Делегування повноважень. Передбачає залучення рядових співробітників організації до процесу ухвалення рішень.

Бенчмаркінг (контрольні порівняння). Вперше був застосований у 1979 р. компанією XEROX. Передбачає безперервний процес порівняння продукції та послуг з продукцією і послугами конкурентів або лідера галузі. Фактично бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування й аналізу не від досягнутого, а відповідно до досягнень конкурентів, тобто орієнтиром у розробленні планів є не власні досягнення, а найкраща практика конкурентів. Більше 30 % найбільших корпорацій світу (AT&T, DEC, IBM тощо) використовують різні види бенчмаркінгу. Стандартний процес бенчмаркінгу включає декілька етапів:

- планування;
- дослідження;
- спостереження і збирання інформації;
- аналіз;
- адаптація;
- удосконалення.

Аутсорсинг. Застосовується у великих корпораціях. Передбачає залучення зовнішніх агентів для виконання робіт усередині фірми. Характеризується зниженням витрат, тому що деякі роботи зовнішні працівники виконують дешевше і краще, ніж власні співробітники.

Головним джерелом економії витрат за допомогою аутсорсингу є підвищення ефективності підприємства в цілому і поява можливості звільнити відповідні організаційні, фінансові та людські ресурси, щоб розвивати нові напрями або сконцентрувати зусилля на існуючих, що вимагають підвищеної уваги.

В українській підприємницькій практиці на аутсорсинг найчастіше передаються такі функції, як ведення бухгалтерського обліку, обслуговування електроустановок, забезпечення функціонування офісу, перекладацькі послуги, транспортні послуги, підтримка роботи комп'ютерної мережі та

інформаційної інфраструктури, рекламні послуги, забезпечення безпеки.

Контрольні питання до розділу 13

1. У чому полягають сутність і особливості контролю?
2. Які виділяють види контролю?
3. Надайте характеристику етапам процесу контролю.
4. У чому полягає необхідність застосування фінансового контролю в організації?
5. Сутність виробничого контролю, його основні види.
6. Які існують системи управління якістю? Наведіть приклади їх застосування на конкретних підприємствах.
7. У чому переваги застосування методу бенчмаркінгу?
8. У чому сутність застосування аутсорсингу? У яких сферах підприємництва найчастіше його застосовують?

РОЗДІЛ 14. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

14.1. Сутність керівництва і лідерства

Менеджер, ухвалюючи рішення, повинен бути упевненим у їх реалізації. Сила впливу лідерських якостей керівника формує певний стиль керівництва, який може бути більш-менш ефективним.

Керівник – індивід, який очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, які в ньому працюють.

Керівник може використовувати *формальні важелі* впливу (у цьому випадку поняття «керівник» ототожнюється з поняттями «менеджер», «направляючий») і *неформальні* (у цьому випадку поняття «керівник» ближче до «лідера»).

Між керівництвом і лідерством існує певна різниця. **Керівництво** – процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання офіційних доручень.

Основою керівництва є **вплив і влада**.

Вплив – поведінка одного індивіда (керівника), яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда (підлеглого).

Влада – можливість впливати на поведінку інших людей.

Лідерство – здатність за рахунок особистих якостей впливати на поведінку окремих індивідів або груп працівників, щоб зосередити їхні зусилля на досягненні цілей організації.

Керівника, який досяг влади лише завдяки своїй посаді та керує людьми тільки через це, відносять до *формальних лідерів* (його влада обмежена виробничими відносинами).

Існують певні відмінності менеджера від лідера.

1. Менеджер – адміністратор, а лідер – інноватор (генератор нових ідей).

2. Менеджер направляє і координує роботу інших, дає доручення. Лідер надихає людей, передає працівникам власне бачення майбутнього.

3. Менеджер орієнтується на мету, поставлену іншими. Лідери – самі визначають мету і направляють на них підлеглих.

4. Менеджери схильні до докладного планування дій, а лідери довіряють інтуїції.

5. Менеджер контролює дії підлеглих, а лідер – довіряє людям.

Кожен керівник відповідно до особливостей свого характеру, кваліфікації, досвіду та націленості на досягнення результатів вибирає тільки йому властивий стиль управління. При цьому успішним керівництвом можна вважати таке, за якого існують налагоджені стосунки між управлінцями та їх підлеглими, ініціативність працівників у досягненні визначених цілей, дієва система заохочення.

Забезпечення ефективного управління базується:

- на ініціативності;
- інформованості;
- відстоюванні власної думки;
- прийнятті рішень;
- вирішенні конфліктних ситуацій;
- критичному аналізу.

Всі розглянуті елементи є взаємопов'язаними.

Передумовою для реалізації таких можливостей є формальні повноваження, які дає посада.

Існує три підходи до визначення значущих чинників ефективного лідерства:

1) підхід з позиції особистих якостей (наприклад, рівень інтелектуальних знань, зовнішність, ініціативність, високий ступінь упевненості в собі);

2) поведінковий підхід (манера поведінки з підлеглими);

3) ситуаційний підхід (залежно від характеру конкретної ситуації).

14.2. Влада, її форми і джерела

З набуттям формальних повноважень керівник отримує певну владу. Він повинен розуміти, що масштаб влади визначається не лише рівнем його формальних повноважень, а й мірою залежності підлеглих від нього. Тобто рівень впливу наділеної владою особи А на підлеглу особу Б дорівнює ступеню залежності особи Б від особи А.

Іншими словами, менеджер володіє владою давати завдання підлеглим, встановлювати оплату їх праці, вводити різні системи стимулювання, надавати певні соціальні блага і т. п. Але і підлеглі мають владу над менеджером, оскільки він залежить від них у таких питаннях, як надання інформації, забезпечення необхідної якості виконання завдань і т. д.

Розумний менеджер прагне підтримувати розумний баланс влади, достатній для забезпечення досягнення цілей, що не викликає у підлеглих відчуття знедоленості і потім непокірності (рис. 14.1).

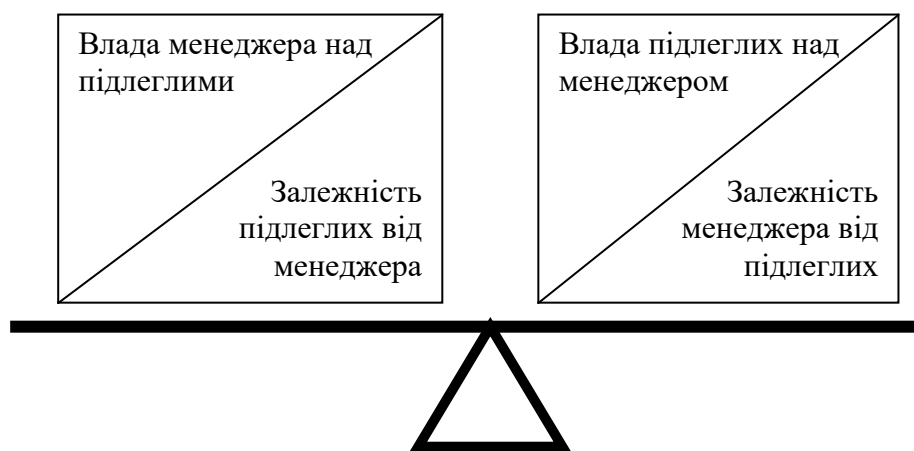


Рис. 14.1. Баланс влади

Влада може проявлятися в найрізноманітніших формах. З них найбільш часто зустрічаються такі види.

Влада, заснована на примушенні або страху (втратити роботу, пошану, захищеність). Це одна з найефективніших форм влади, оскільки її дія може викликати тільки короточасний ефект.

Влада, заснована на винагороді. Це одна з найефективніших форм впливу на виконавців. Однак менеджер повинен дуже вміло зіставляти результати праці, очікування підлеглого на винагороду з величиною реальної винагороди, оскільки порушення такого балансу може призвести надалі до зниження продуктивності праці у підлеглого.

Експертна влада. Заснована на високій ерудиції і спеціальних знаннях менеджера. Мимоволі викликає у підлеглих пошану і упевненість у правильності дій менеджера.

Еталонна влада (влада прикладу). Влада власного прикладу керівника. Формується на особистих якостях, рисах, здібностях лідерів.

Законна (традиційна) влада. Базується на вірі підлеглого, що керівник має право віддавати накази. При цьому виконавець реагує на певну посаду.

14.3. Стилi керівництва

У процесі управлінської діяльності керівник виробляє певні способи і механізми впливу на підлеглих, які в сукупності формують стиль керівництва.

Стиль керівництва – сукупність способів, прийомів і механізмів впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань і досягнення цілей організації.

Стиль керівництва залежить від обсягу делегованих повноважень, форм влади, що використовуються, турботи про людські відносини, виконання завдань організації.

Розрізняють автократичний (авторитарний), демократичний (ліберальний) і комбінований стилі керівництва.

1. Автократичний (авторитарний) стиль керівництва. У його основі – володіння керівником значною владою, що створює можливості для нав'язування своєї волі підлеглим. Цей стиль спрямований на потреби нижчого рівня. Автократичний менеджер не допускає активної участі підлеглих у прийнятті рішень. Він централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, здійснює психологічний тиск, нерідко вдається до загроз.

Менеджер неминуче стає автократом у двох випадках:

- коли він за своїми особистими якостями і рівнем кваліфікації стоїть нижче людей, якими повинен управляти;
- якщо його підлеглі мають дуже низьку спільність і професійну культуру і в групі відсутній професіоналізм і цілеспрямованість.

2. Демократичний (ліберальний) стиль керівництва. Апелює до потреб більш високого рівня (у причетності, орієнтації на високу ціль, самовираженні). Його характеризує високий рівень децентралізації повноважень, вільне прийняття

рішень і виконання завдань, турбота про забезпечення працівників організації необхідними ресурсами.

3. Комбінований стиль керівництва. Базується на об'єднанні авторитарного і демократичного стилів. Це означає, що керівник при певних обставинах виявляє себе більше автократом, а в інших – більше демократом.

Розглянемо декілька відомих систем комбінованих стилів.

Система стилів керівництва Р. Лайкерта

Згідно з цією системою стиль керівництва може бути орієнтований або на роботу, або на людину. Продуктивним Лайкерт вважав стиль, орієнтований на людину. Однак пізніше з'ясувалося, що є менеджери, які одночасно орієнтуються і на роботу, і на людину, тобто виробляють інтегральний стиль управління. Лайкерт запропонував чотири системи вибору менеджером стилю керівництва, які базуються на оцінці поведінки керівника (табл. 14.1).

Таблиця 14.1

Базові системи Р. Лайкерта

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуаторсько-авторитарна	Доброзичливо-авторитарна	Консультативно-демократична	На засадах участі працівників

Згідно із системою 1 керівники є автократами; системою 2 – дозволяють підлеглим обмежено брати участь у прийнятті рішень; системою 3 – використовують двостороннє спілкування, передбачаючи певну довіру між керівниками і підлеглими; системою 4 – орієнтуються на групові рішення і участь працівників у прийнятті рішень. Остання система є найдієвішою, оскільки базується на максимальній децентралізації, взаємодовірі, двосторонньому і неформальному спілкуванні, найбільш орієнтована на людину.

Стиль керівництва через структуру і увагу до підлеглих

Ця система є результатом осмислення розвитку стилів управління. Обґрунтування її зводилися до того, що хоч авторитарний керівник і не може бути одночасно демократичним,

він все-таки змушений приділяти увагу не тільки роботі, але і людським стосункам. Керівництво через структуру передбачає таку поведінку керівника, яка зобов'язує планувати і організовувати діяльність групи і своїх стосунків з нею. Увага до підлеглих налаштовує керівника на поведінку, яка впливає на потреби більш високого рівня через довіру, повагу, багатосторонні контакти.

Стиль керівництва на засадах управлінської ґратки Р. Блейка і Дж. Моутона

Цю систему сформував американські дослідники, побудувавши управлінську ґратку (рис. 14.2). Вони виділили п'ять основних стилів керівництва, які різною мірою враховують інтереси людей (вертикальна вісь) і інтереси виробництва (горизонтальна вісь).



Рис. 14.2. Управлінська ґратка Р. Блейка і Дж. Моутона

При застосуванні позиції 9.1 максимальна турбота про підприємство (виробництво) (9) з'єднується з мінімальною турботою про підлеглих (1). Керівник віддає перевагу поліпшенню техніко-економічних показників шляхом контролю діяльності підлеглих. Він диктує їм умови виконання роботи, нав'язує свої ідеї, стимулює ефективні дії, постійно захищає свою думку, не піддається чужому впливу, акцентує увагу в роботі на помилках підлеглих.

Якщо менеджер застосовує стиль керівництва 1.9, то мінімальна турбота про виробництво (1) поєднується з максимальною турботою про працівників (9). При цьому основна увага звертається на збереження товариських відносин між працівниками. Ця ідея буде провідною, навіть якщо погіршуватимуться техніко-економічні показники: керівник і надалі підтримуватиме ініціативу підлеглих, враховуватиме у своїй діяльності їх ідеї, не допустить конфліктних ситуацій, стимулюватиме працівників на досягнення позитивних результатів.

Мінімальна турбота про виробництво і потреби працівників закладена у позиції 1.1, що свідчить про невисоку зацікавленість менеджера у збереженні свого місця в організації. Такі керівники частіше за все докладають мінімальних зусиль при здійсненні управлінського впливу, приховують свої думки і стосунки з іншими людьми, не втручаються в конфліктні ситуації, не використовують зворотний зв'язок.

Згідно з позицією 5.5 менеджер використовує підхід, який характеризується як «золота середина», орієнтуючись на збереження існуючого стану справ. Він намагається підтримувати рівномірний темп діяльності, об'єктивно сприймати погляди підлеглих, у конфліктних ситуаціях займати позицію, яка влаштовує всіх.

При застосуванні стилю 9.9 керівник синтезує турботу про виробництво (9) з турботою про працівників (9). Цей тип управління створює орієнтований на досягнення мети організації колективний підхід, забезпечує активну діяльність, ініціативність людей, спільне розв'язання конфліктних ситуацій.

При виборі конкретних стилів управління менеджер враховує особливості організації, систему цінностей, особистий досвід, імовірність виникнення несприятливих ситуацій.

14.4. Сутність, класифікація і методи вирішення конфліктів

Процес керівництва організацією часто супроводжується конфліктами між окремими виконавцями, у колективах, а також стресами працівників. Менеджер повинен знати сутність, особливості протікання і можливі наслідки конфліктів і стресів, уміти їх нейтралізувати.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більш суб'єктами, при цьому кожний суб'єкт нав'язує свою точку зору.

Конфлікту передують конфліктна ситуація. Її наявність створює передумову конфлікту, але це не означає, що конфлікт обов'язково відбудеться.

За своєю природою конфлікти бувають настільки різними, що це дало можливість їх класифікувати.

1. За наслідками конфлікти бувають:

- **функціональними** – сприяють підвищенню ефективності діяльності організації;

- **дисфункціональними** – зумовлюють зниження ефективності діяльності організації (ослаблення ролі групової співпраці);

- **безрезультатними**.

2. За змістом виділяють такі конфлікти:

- **внутрішньоособистісний** – може бути пов'язаний із стресом, незадоволеністю роботою, невпевненістю у власних силах. Цей тип конфлікту властивий людям, схильним до самоаналізу, недостатньо упевненим у собі, замкнутим. Також його породжує некоректність, різноспрямованість вимог, неструктурованість завдань;

- **міжособистісний** – у його основі лежать відмінності між людьми, обумовлені вихованням, характером, поглядами, цінностями. Це найпоширеніший вид конфлікту. Може виникати при розподілі ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, зобов'язань;

- **конфлікт між особою (суб'єктом) і групою** – породжений порушенням групових норм, персональних зобов'язань, низьким рівнем культури. Якщо суб'єкт займає позицію, відмінну від позиції групи, може виникнути конфлікт;

- **міжгруповий** – у ньому беруть участь формальні та неформальні групи. В основі конфлікту – відмінність інтересів

груп. Виникає між лінійним і штабним персоналом, профспілкою і адміністрацією.

Часто конфліктна ситуація сприяє появі неформальних груп. Наприклад, працівники, що вважають себе обділеними при розподілі будь-яких благ, можуть об'єднатися в неформальну групу для боротьби за свої інтереси.

Визначивши типи конфлікту, слід розглянути причини їх виникнення. Знаючи їх, легше вирішити конфлікт.

До основних причин конфліктів належать:

- розбіжність інтересів під час розділу ресурсів (люди завжди прагнуть отримати більше, ніж це можливо зараз);
- взаємозалежність задач (результати роботи будь-якого виробничого підрозділу, як і окремого індивіда, залежать від роботи інших підрозділів або працівників);
- відмінність у цілях (чим більш різноманітні цілі ставляться перед підрозділами, тим більше вірогідність конфлікту; це можливо коли підрозділ самостійно виробляє цілі);
- відмінності в уявленнях і цінностях (наприклад, міні-спідниці, зачіски, серіали);
- відмінності в манері поведінки;
- незадовільні комунікації (погане інформаційне забезпечення. Чим менше інформації, тим більше народжується чуток);
- різний життєвий досвід і т. д.

Основною складовою процесу конфлікту є «управління конфліктом». Воно направлено на вирішення конфлікту. Виділяють **структурні** і **міжособові** методи вирішення конфліктів.

До структурних методів вирішення конфлікту належать:

1) *роз'яснення вимог до роботи*. Доцільно використовувати в початковій стадії конфлікту. Роз'яснення підлеглим їх обов'язків при виконанні конкретної роботи на етапі постановки задачі попереджує конфліктну ситуацію, тобто працівники психологічно готові до труднощів, з якими можуть зіткнутися;

2) *використання координаційних і інтеграційних механізмів*. Конфліктів можна уникнути, якщо підтримувати в організації оптимальний рівень централізації управління (через команди, ієрархію посадовців);

3) *встановлення загальноорганізаційної комплексної цілі*. Основне призначення такої цілі – об'єднання зусиль працівників для досягнення загальної цілі;

4) *використання системи винагород*.

До **міжособових** методів вирішення конфлікту належать:

1) *ухилення* – відмова від конфлікту;

2) *згладжування* – прагнення не допустити конфлікту.

Однак причини конфлікту не будуть усунені і можуть дати про себе знати в майбутньому;

3) *примушення* – використовується керівником з авторитарним стилем поведінки. Однак застосування цього методу викликає обурення у людей з розвинутою самолюбністю;

4) *компроміс* – зближення точок зору сторін. Компроміс дозволяє швидко улагодити конфлікт. Однак на компроміс слід йти після того, як встановлена причина конфлікту і повністю визначені позиції сторін;

5) *вирішення проблеми, що викликала конфлікт*, можливе за умови визнання відмінностей у поглядах і готовності обох сторін зрозуміти позиції суперників і знайти рішення, прийнятне для всіх. При вирішенні складних проблем виникнення конфлікту можна тільки вітати – це дозволяє знайти правильне рішення.

На практиці менеджери керуються набором методів, використовуючи їх у різних поєднаннях – залежно від характеру конфлікту, ходу його розвитку, власних здібностей, досвіду і т. п.

14.5. Стреси як об'єкт управління

Конфліктні ситуації часто призводять до стресових станів індивідів.

Стрес – реакція людини на негативні чинники середовища. Стрес сприяє оптимальній адаптації організму до умов життя, що змінилися. Однак надмірний стрес шкодить особі і деякою мірою організації, знижує ефективність роботи.

Виділяють такі стреси:

1) **організаційні** – є наслідком виникнення проблем в організації, відсутності важливої справи, безцільності існування, перевантажень роботою, нецікавості роботи;

2) **особисті** – їх породжують необхідність уживатися один з одним, смерть у сім'ї, проблеми із здоров'ям, складні відносини з родичами.

Стреси формуються під впливом *психологічних чинників*:

- позитивні почуття (подяка, повага, довір'я, доброзичливість і т. п.);
- негативні почуття (ненависть, недовір'я, ворожнеча, ревності, прагнення до помсти, презирство);
- байдужість.

Негативний вплив стресу можна нейтралізувати за допомогою самоуправління та застосування певних управлінських рішень.

Для усунення стресу в процесі самоуправління необхідно:

- оцінити власний стан і результати своєї роботи;
- конкретизувати систему своєї роботи (наприклад, спланувати роботу на кожний день);
- не погоджуватися на нову роботу (завдання), не виконавши попереднього;
- підтримувати доброзичливі відносини з керівником;
- не сваритися;
- обмірковувати кожний свій крок;
- уміло організовувати свій відпочинок.

У сучасних умовах робочий день менеджера є надзвичайно інтенсивним, що вимагає значних фізичних, психологічних та енергетичних зусиль. При цьому дуже часто під час роботи виникають непередбачені ситуації, які не дають змоги виконати заплановані завдання. Робота менеджера – це робота з людьми, тому до сучасних управлінців висувають нові вимоги: гнучкість, стійкість, хороша фізична форма, толерантність, вміння відчувати настрій підлеглих тощо. Усе це покликане знизити рівень конфліктності та запобігти стресам [30].

Контрольні питання до розділу 14

1. Надайте визначення сутності керівництва. У чому його відмінність від лідерства?

2. На чому базується забезпечення ефективного управління?

3. Які існують підходи до визначення значущих чинників ефективного лідерства?
4. У чому сутність балансу влади? Як це впливає на діяльність організації?
5. Які виділяють форми влади? Наведіть приклади з власного життя.
6. Які розрізняють стилі керівництва?
7. Охарактеризуйте комбіновані стилі керівництва.
8. У чому сутність стилю керівництва на засадах управлінської ґратки Р. Блейка і Дж. Моутона?
9. У чому сутність конфлікту? Назвіть його види.
10. Які існують методи вирішення конфліктів? Які з них, на вашу думку, є найефективнішими?
11. У яких випадках конфлікти призводять до стресів?
12. Які виділяють види стресів? Причини їх виникнення.
13. Як можливо уникнути стресу на роботі?

ЧАСТИНА ІІІ

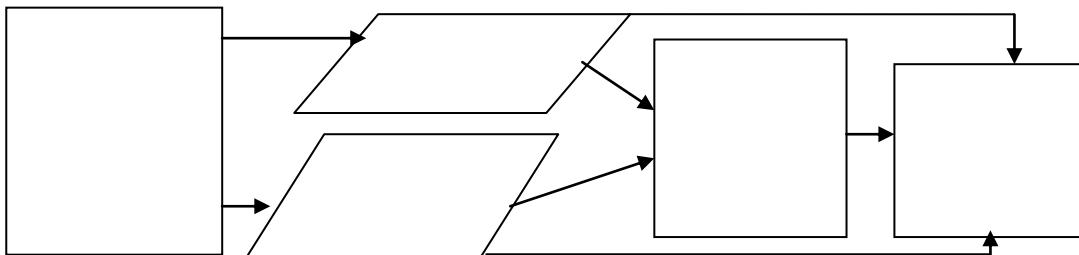
**ПРАКТИКУМ: РОЗРАХУНКОВІ, СИТУАЦІЙНІ
ТА ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

Завдання до модуля 1. Сутність маркетингу. Маркетингові дослідження ринку

Завдання 1

Послідовно заповніть схему головними особами і силами, які діють у системі сучасного маркетингу:

- 1) маркетингові посередники;
- 2) ринок кінцевого споживача;
- 3) компанія-виробник;
- 4) постачальники;
- 5) конкуренти.



Завдання 2

Згідно з сучасною концепцією маркетингу придбання товару споживачем здійснюється для задоволення певної потреби й отримання вигоди від використання товару. За допомогою ієрархії потреб А. Маслоу проаналізуйте, які потреби споживачів намагаються задовольнити виробники продукції.

Продукція	Потреба
1. Аспірин «Байер»	
2. Взуття «Respect»	
3. Мобільний телефон	
4. Одяг від відомого модельєра	
5. Цукерки «Roshen»	
6. Взуття для використання у зонах з підвищеною радіаційною небезпекою	
7. Ручка «Паркер»	
8. Мінеральна вода	
9. Сіль	
10. Автомобіль Toyota Corolla	
11. Сонцезахисні окуляри «Polaroid»	
12. Енциклопедія	

Завдання 3

Розмістіть на схемі елементи, які відповідають концепціям маркетингової діяльності (етапам еволюції маркетингу).

Вихідна точка	Засоби	Цілі
- потреби покупців	- вивчення ринку збуту	- одержання прибутку за рахунок збільшення обсягу випуску продукції
- продукція	- розширення	- одержання прибутку за рахунок збільшення обсягу продажу
- потреби покупців	- заходи стимулювання збуту	- одержання прибутку за рахунок постійного задоволення вимог покупців
- потреби покупців, суспільства	- вивчення ринку збуту	- одержання прибутку за рахунок задоволення потреб покупців, додержання норм охорони довкілля, соціальних норм суспільства

Концепція	Вихідна точка	Засоби	Цілі
Концепція удосконалення виробництва			
Концепція інтенсифікації комерційних зусиль			
Концепція маркетингу			
Концепція соціально-етичного маркетингу			

Завдання 4

Визначте, до яких функцій маркетингу належать нижчеперелічені заходи.

Маркетингові заходи	Функція маркетингу
Розроблення дизайну товару	
Розроблення рекламної кампанії та визначення її бюджету	
Оцінка ефективності рекламних заходів на телебаченні	
Аналіз попиту на продукцію підприємства	
Розроблення збутової стратегії підприємства	
Оцінка можливостей підприємства щодо виробництва обраної продукції	
Дослідження споживання продукції підприємства в регіоні	

Завдання 5

Поставте у відповідність терміни

- | | |
|-------------|----------------------------|
| 1. Угода. | 5. Попит. |
| 2. Потреба. | 6. Послуга. |
| 3. Товар. | 7. Бажання. |
| 4. Покупка. | 8. Споживча задоволеність. |

і їхні визначення у таблиці.

Визначення	Термін
1. Нестаток, що набув специфічної форми відповідно до культурного рівня і індивідуальності людини	
2. Потреба, підкріплена купівельною спроможністю	

3. Почуття нестачі чого-небудь, що відчувається людиною	
4. Усе, що може задовольнити потребу або нестаток і пропонується ринкові для використання або споживання	
5. Оцінке судження покупця про здатності товару задовольнити його потреби	
6. Нематеріальний вид суспільно корисної діяльності, здійснюваної за певну плату	
7. Комерційний обмін цінностями між зацікавленими сторонами	
8. Результат придбання права власності на товар або послугу, що цікавлять покупця	

Завдання 6

Чому деякі провідні фірми світу витрачають значні кошти на очищення викидів у довкілля, виробництво екологічно чистої продукції?

На підставі якої концепції вони будують свої взаємовідносини зі споживачами? Чи мають вони від того економічну вигоду?

Завдання 7

Перелічені нижче елементи та види робіт згрупувати у чотири види систем маркетингової інформації: система внутрішньої інформації, система зовнішньої звітності, система практичних досліджень, система аналізу інформації.

Використовуйте для цього такі дані:

- обсяги прибутків і збитків;
- обсяги витрат;
- готівка у касі та на рахунках;
- стан цін у конкурентів;
- закупівельні ціни посередників;
- застосування кореляційного та інших статистичних методів дослідження;
- аналіз інформації з ярмарок, виставок, бірж;
- аналіз рекламних звернень;

- становище конкурентів;
- регресивні та факторні методи аналізу.

Завдання 8

З нижчеперелічених характеристик виберіть, які належать до дослідження ринку, а які до дослідження товару:

- параметричні характеристики товару;
- властивості товару;
- діапазон застосування товару;
- ціна товару і умови її застосування;
- реакція на вступ нового товару;
- рівень обслуговування;
- дослідження і прогнозування кон'юнктури;
- сегментація;
- гарантія і умови гарантії;
- визначення місткості ринку;
- торговельна марка;
- вивчення профілю конкурента.

Завдання 9

До вашого розгляду запропоновано ознаки, за якими можна розмежувати споживчий і промисловий ринки. Проведіть аналіз цих характеристик.

№	Ознака	Споживчий ринок	Промисловий ринок
1	Споживачі		
2	Розміри ринку		
3	Концентрація споживачів		
4	Потреби споживачів		
5	Характер попиту		
6	Мотиви купівлі		
7	Прийняття рішення про придбання		

Завдання 10

Розробіть і побудуйте семантичний диференціал будь-якого товару, яким ви користуєтесь, на основі споживчих характеристик товару та запропонуйте підприємству-виробнику цієї продукції або послуг рекомендації відносно удосконалення його діяльності на ринку. Для наочності побудови диференціалу можна порівняти свій товар з товаром конкурентів.

№ п/п	Показники 1-го роду	Бальна шкала										Показники 2-го роду
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												

Завдання 11

У ході маркетингових досліджень передбачається збільшення частки фірми на ринку з 20 до 25 % при місткості ринку 75 млн од товару.

Розрахувати додатковий прибуток фірми в майбутньому, якщо прибуток на одиницю продукції складає 340 грн, а місткість ринку не зміниться. Витрати на маркетингові заходи в рік складають 25 млн грн.

Завдання 12

Визначити місткість регіонального ринку та частку ринку кожної з трьох фірм, що займаються торговими операціями.

Фірма	Обсяг реалізації продукції, тис. грн / р.	Обсяг експорту, тис. грн / р.
А	115	35
Б	130	60
В	90	15

Завдання 13

У 2012 р. підприємства України виробили і продали побутової техніки на суму 23 млн грн. Зарубіжними підприємствами було імпортовано в країну товарів на суму 28 млн грн, а експорт склав половину імпорту. Компанія з виробництва техніки ТМ «Skarlett» надала на ринок 1200 од побутової техніки за ціною 150 грн, яка була вироблена в 2011 р., але не була продана. Знайти місткість ринку побутової техніки в 2012 р.

Завдання 14

За результатами маркетингових досліджень прогнозується збільшення частки фірми на ринку з 10 до 13 % при ємності ринку 130 млн шт. товару. Розрахувати додатковий прибуток фірми в наступному році, якщо прибуток на один виріб складає 14,5 грн, а ємність ринку не змінюється.

Завдання 15

Визначте місткість регіонального ринку та споживацьку спроможність покупців для товару А, якщо з розрахунку на рік є такі дані:

- кількість жителів регіону складає 2,8 млн люд;
- середньорічне споживання товару А в регіоні за останні 3 роки складало 0,5 кг на жителя;
- маркетинговими дослідженнями встановлено, що споживацька спроможність з урахуванням рівня цін, товарів-

аналогів і споживацьких переваг складе 1 кг на одного жителя на рік;

- товар А в регіоні виробляє фірма №1 в обсязі 2,3 млн кг та фірма №2 – 2,9 млн кг;

- постачання товару А в інші регіони фірмою №1 – 1,7 млн кг; фірмою №2 – 0,6 млн кг.

Проаналізуйте ринкову кон'юнктуру товару А у звітному та майбутньому періоді. Надайте рекомендації для фірм №1 та №2.

Завдання 16

Використовуючи дані щодо виробництва та реалізації продукції корпорації «Рошен», просегментуйте ринок її продукції за географічним параметром і за видами продукції. Визначте загальний обсяг реалізації продукції компанії в 2011 р. та знайдіть питому вагу кожного сегмента в загальному обсязі продукції.

1. Шоколадні цукерки:

вироблено для України – 1560 тис. грн;

вироблено для реалізації в Росії – 980 тис. грн;

вироблено для реалізації в країнах Європи – 875 тис. грн.

2. Шоколадні цукерки в наборах:

вироблено для України – 2500 тис. грн;

вироблено для реалізації в Росії – 1020 тис. грн;

вироблено для реалізації в країнах Європи – 560 тис. грн.

3. Цукерки типу карамель:

вироблено для України – 1870 тис. грн;

вироблено для реалізації в Росії – 1100 тис. грн;

вироблено для реалізації в країнах Європи – 355 тис. грн.

4. Желейні цукерки:

вироблено для України – 780 тис. грн;

вироблено для реалізації в Росії – 435 тис. грн;

вироблено для реалізації в країнах Європи – 178 тис. грн.

5. Плитковий шоколад:

вироблено для України – 2380 тис. грн;

вироблено для реалізації в Росії – 1090 тис. грн;

вироблено для реалізації в країнах Європи – 988 тис. грн.

Завдання 17

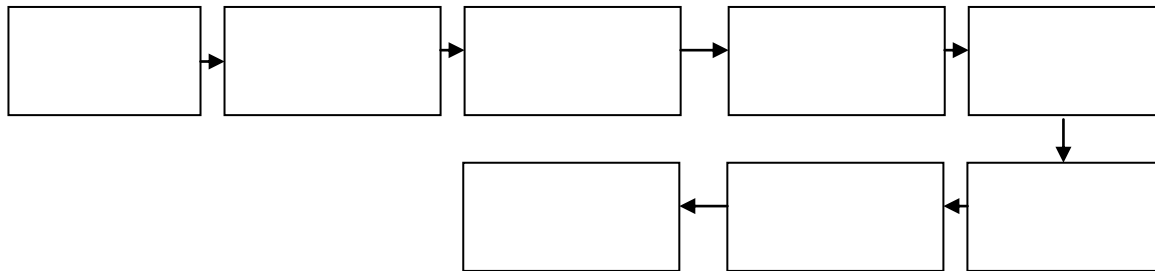
Визначити абсолютну, відносну та сегментну частки ринку за даними таблиці.

Марка товару	Обсяги реалізації, тис. грн	Абсолютна частка ринку, %	Відносна частка ринку, %	Сегментна частка ринку, %
<i>Сегмент А</i>				
Чернігівське	1285			
Сармат	1130			
Оболонь	1050			
Сума				
<i>Сегмент Б</i>				
Tuborg	2436			
Carlsberg	1850			
Carling	985			
Heineken	900			
Сума				
Загальна сума				

Завдання до модуля 2. Складові комплексу маркетингу. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві

Завдання 1

На схемі подана модель процесу розроблення нового товару. Заповніть її відповідними елементами в логічній послідовності.



- | | |
|---|---|
| 1. Формування ідеї товару. | 2. Перевірка концепції товару. |
| 3. Аналіз можливостей виробництва товару. | 4. Розроблення товару. |
| 5. Розроблення концепції товару. | 6. Розроблення маркетингових стратегій. |
| 7. Аналіз можливостей збуту товару. | 8. Комерційне виробництво. |

Завдання 2

Регіональний ринок шоколадних батончиків представлений такими найменуваннями товарів, що реалізуються протягом року за вказаними обсягами за умови постійної наявності їх на ринку:

вітчизняні:

шоколадно-вафельний батончик «Хрум» – 200 тис. шт.;
шоколадний батончик «Кокос» – 80 тис. шт.

імпортні:

шоколадний батончик «Nuts» – 180 тис. шт.;
шоколадний батончик «Mars» – 160 тис. шт.;
шоколадний батончик «Bounty» – 140 тис. шт.

Розрахуйте коефіцієнти конкурентоспроможності наведених товарів до загального асортименту. Зробіть висновки. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності проводиться за формулою

$$KKS = \frac{V}{\sum V : Q},$$

де V - обсяг реалізації товару;

$\sum V$ - сума обсягів реалізації товарів-конкурентів;

Q - кількість конкурентів.

Завдання 3

Визначте конкурентоспроможність фена Rowenta відносно фена Scarlett, якщо відомі технічні параметри фенів, надані в таблиці.

Параметр	Rowenta	Scarlett	Ваговитість параметра, %
Потужність (W)	1000	950	40
Частота (Hz)	50	60	30
Дизайн (бал)	8	6	30

Відомо також, що ціна фена Rowenta складає 215 грн, а фена Scarlett - 198 грн. Вартість 1 кВт електроенергії складає 28 к. Усього витрата електроенергії складає для фена Rowenta – 7 000 кВт, а для фена Scarlett - 6 700 кВт.

Завдання 4

Підприємство «Керамін» є одним з найкрупніших виробників керамічних виробів і будівельних матеріалів в Європі. Підприємство виготовляє:

- плитку керамічну для внутрішнього облицьовування стін – 152 різновиди;
- плитку керамічну для підлоги – 64 різновиди;
- плитку для підлоги «Грес» - 4 різновиди;
- плитки фризіві – 50 різновидів;
- санітарні керамічні вироби – 147 різновидів;
- цегла керамічна – 6 різновидів;
- набори зразків для камінів – 28 різновидів;
- декоративні вироби – 8 різновидів.

Визначте широту товарного асортименту, показники глибини, насиченості, а також оцініть, наскільки гармонійним є товарний асортимент підприємства «Керамін» з погляду споживачів або з урахуванням інших чинників.

Завдання 5

Визначте ширину, довжину та глибину товарної номенклатури фірми «Аквалан» за даними таблиці.

Довжина товару-мікс	Ширина товару-мікс			
	Лінзи оптичні	Краплі для очей	Оправи	Діагностичне устаткування
	1. М'які контактні 2. Жорсткі контактні 3. Для окулярів: кольорові, прозорі	1. З анти мікробними властивостями (4 види) 2. З терапевтичним ефектом (3 види) 3. Вітамінні	1. Рогові 2. Металеві	1. Мікроскопи (2 види) 2. Оптична лінійка

Завдання 6

Визначте, які з нижчеперелічених товарів належать до товарів довготривалого споживання, а які до товарів короткого строку споживання.

- майонез «Провансаль»;
- паливо;
- DVD-плеєр «Самсунг»;
- молоко «Веселий молочник»;
- книга;
- фоторамка;
- мінеральна вода «Моршинська»;
- комп'ютер;
- стіл;
- йогурт «Президент»;
- хліб «Салтівський»;
- годинник;

- ножиці;
- чорнила для картриджа;
- ковдра;
- DVD-носій.

Завдання 7

Споживчі товари – це товари, що купуються кінцевим споживачем. Визначте в наступних прикладах, хто є кінцевим споживачем:

- а) листоноша, що розносить пошту;
- б) закупник промислового підприємства, що закуповує сировину для свого підприємства;
- в) комерційний директор магазину, що вибирає нову колекцію одягу для продажу;
- г) домогосподарка, що купує пральний порошок;
- д) компанія, що орендує офісне приміщення;
- е) студент, який купує навчальну літературу в книжковому магазині.

Завдання 8

За даними останніх місяців підприємство, яке виготовляє електричні млинки для кави, помічає значне зменшення обсягів збуту. Їх продавали за ціною $C_1 = 25$ грн/шт. Керівництво підприємства вирішує, чи варто змінювати ціну, за умови, що еластичність попиту на кавомолки визначається на рівні $E = -2,7$.

Порекомендували б ви керівництву ухвалити рішення про зниження ціни на 3 грн, якщо до цього моменту в середньому щомісячно продавалося $Q_1 = 670$ одиниць товару, змінні витрати на виробництво і збут однієї кавомолки складають $= 17$ грн/ шт., а постійні витрати $FC = 1275$ грн в місяць? Необхідно, щоб балансовий прибуток досягав не менше 18 % обсягів продажу.

Завдання 9

Фірма «Лотос», що виробляє світлотехнічну продукцію, запустила нову технологічну лінію для виробництва світильників, інвестувавши в неї 1,5 млн грн. Плановий випуск нової продукції $Q = 50\,000$ світильників у рік.

Змінні витрати на одиницю продукції $VC = 12$ грн. Постійні витрати на виробництво і збут продукції $FC = 320$ тис. грн/р.

Визначте ціну нового світильника, використовуючи такі методи витратної моделі ціноутворення:

1) метод надбавок за умови, що фірма хоче встановити надбавку у розмірі 20 %:

- а) собівартості товару;
- б) ціни його продажу;

2) метод забезпечення цільового прибутку на капітал, що інвестується, якщо фірма хоче одержувати 20 % прибутку з інвестицій щорічно.

Завдання 10

Фірма «РІФ» виробляє водонагрівачі для підприємств і побутових споживачів і успішно конкурує на українському ринку з вітчизняними та закордонними виробниками. Для встановлення ціни на нову модель водонагрівача фірма вирішила застосувати конкурентну модель ціноутворення, беручи за основу продукцію свого основного конкурента. При цьому вона хоче отримувати прибуток у розмірі не меншому 25 % собівартості продукції (вона становить 1600 грн/од).

Маркетологи фірми провели аналіз конкурентоспроможності нового товару відносно базового виробу конкурента. Аналіз показав, що за технічними параметрами новий виріб поступається базовому ($I_{ТП} = 0,86$), але за економічними параметрами має кращі позиції ($I_{ЕП} = 0,94$). Ціна базового виробу конкурентів 2100 грн.

Визначте ціну нового водонагрівача за рівнем його конкурентоспроможності. Перевірте, чи виконується при такій ціні умова граничного рівня прибутковості, встановлена фірмою.

Завдання 11

Відома така інформація про фірму:

Інвестований капітал	4680 тис. грн
Очікувана рентабельність	5%
Змінні витрати на одиницю продукції	978 грн

Постійні витрати	1560 тис. грн
Прогнози продажів	- песимістичний – 78 тис. грн
	- оптимістичний – 156 тис. грн.

На основі даних розрахуйте ціни: а) граничну; б) беззбитковості; в) цільову.

Завдання 12

Фірма, яка спеціалізується на оптовому продажу посуду та предметів для сервірування столу обрала для реалізації своєї продукції такі канали збуту. Охарактеризуйте цільовий ринок кожного каналу розподілу і товарів фірми, які будуть реалізовуватися через ці канали.

Канал розподілу	Цільовий ринок і товари
1. Ювелірні магазини	
2. Універмаги, торгові центри	
3. Спеціалізовані магазини	
4. Магазини господарських товарів і товарів для дому	
5. Магазини та відділи сувенірів і подарунків	
6. Корпоративні клієнти: готелі, ресторани, бари, фірми, кафе, нічні клуби	

Завдання 13

Для наданих нижче понять знайдіть відповідне правильне визначення у таблиці:

А. Розподіл товарів	И. Роздрібна торгівля
Б. Канал розподілу	К. Вертикальна маркетингова система
В. Прямий маркетинг	Л. Горизонтальна маркетингова система
Г. Рівень каналу розподілу	М. Ексклюзивний розподіл
Д. Посередник	Н. Традиційна система розподілу
Е. Інтенсивний розподіл	П. Дилер
Ж. Селективний розподіл	Р. Стратегія проштовхування

1. Сукупність підприємств, а також окремих осіб, що приймають на себе право власності або сприяють його передачі іншим на шляху переміщення товару від виробника до споживача, організують...	
2. Товаровиробник, який використовує максимально можливу кількість торгових точок для продажу своїх товарів, реалізує...	
3. Окремі фізичні або юридичні особи, які беруть безпосередню участь у політиці розподілу, що реалізується підприємством, є...	
4. Встановлення даної сукупності заходів, реалізація яких забезпечує доставку необхідного товару в заданий час і в прийнятні строки, визначає...	
5. Товаровиробник, який реалізує свої товари лише в обмеженій кількості торгових точок, хоча продажем готова зайнятися значно більша кількість продавці, здійснює ...	
6. Товаровиробник, який використовує на регіональному ринку лише одне торгове підприємство для продажу свого товару, реалізує ...	
7. Окрема фізична особа або підприємство, яке виступає в ролі посередника в торгових угодах куплі-продажу товару і працює від свого імені за свій рахунок, є ...	
8. Кількість посередників, що покликані забезпечити виконання окремих заходів, обумовлених необхідністю переміщення товару до кінцевого споживача і зміною права власності, визначає ...	
9. Товаровиробник, який самостійно реалізує покупцям або споживачам виготовлені ним товари, здійснює ...	
10. Система управління каналами розподілу, функціонування якої передбачає координацію дій всіх учасників каналів розподілу як єдиного цілого, є...	

11. Система управління каналами розподілу, створена двома або декількома незалежними підприємствами на тимчасовій або постійній основі для здійснення політики розподілу, вважається ...	
12. Сукупність незалежних фірм, де кожен посередник діє незалежно від іншого учасника, максимізуючи свій власний прибуток і не піклуючись про ефективність системи в цілому, вважається ...	
13. Направленість зусиль фірми на посередників з метою залучення їх до продажу товарів фірми виробника, є ...	
14. Діяльність продавця, обумовлена продажем товарів кінцевим споживачам, вважається...	

Завдання 14

Які стратегії охоплення ринку, на вашу думку, необхідно використовувати при збуті нижчеперелічених товарів.

Товар	Стратегія охоплення ринку
Чоловічі костюми під торговою маркою «Gregory Arber»	
Жувальна гумка «Orbit»	
Побутова техніка марки «Panasonic»	
Безалкогольні напої від Coca-Cola	
Кондитерська продукція «Roshen»	
Послуги та їжа в McDONALD's	
Косметика Avon	
Косметична продукція Clarins	
Мобільні послуги від МТС	

Завдання 15

Виходячи з цілей фірми-виробника і товару (послуги) надайте характеристику цільовій аудиторії і запропонуйте засоби просування.

Рекламні цілі фірми	Цільова аудиторія	Рекламні заходи фірми
Збільшення частки на ринку мобільного зв'язку компанією Голден Телеком GSM		
Залучення нових клієнтів «Укрсиббанком»		
Підтримання іміджу торгової марки «Миргородська»		
Позиціонування марки пива «Десант»		
Інформування ринку про появу нового елітного жіночого журналу ELLE		
Формування прихильності споживачів у відвідуванні торговельної мережі «Сільпо»		

Завдання 16

Японська компанія «AKIRA», виробник промислових і побутових кондиціонерів і вентиляторів, намагається інтенсифікувати збут своєї продукції. Було вирішено розмістити публікації в спеціалізованому виданні. До найбільш популярних видань серед офіційних належать три газети. У таблиці подано вартість розміщення рекламного звернення в трьох провідних газетах. Порівняйте газети за показниками:

- 1) за ставкою тарифу на 1000 примірників газети;
- 2) за вартістю 1000 контактів з аудиторією.

За яким із цих показників і чому доцільно вибрати газету?

Видання	Тариф за одну полосу формату А4, грн	Наклад (тираж)	Коефіцієнт обігу
Газета «А»	3200	65000	2,3
Газета «Б»	3700	70000	2,7
Газета «С»	1600	28000	2,1

Коефіцієнт обігу показує середню кількість читачів, через руки яких проходить один примірник даного носія.

Завдання 17

Підприємство спеціалізується на виробництві та реалізації жіночого та чоловічого взуття для споживачів з середнім рівнем доходів у великих населених пунктах (більше 300 тис. мешканців). Визначте, які стратегії зростання (товару/ринку) реалізуються підприємством, якщо воно проводить наступні тактичні маркетингові заходи.

Приклад реалізації стратегії	Стратегія зростання
1. Виготовлення комплектів спортивного взуття для сім'ї	
2. Відкриття фірмових магазинів у невеликих містах	
3. Організація продажу товарів за купонами, надрукованими в популярних періодичних виданнях	
4. Спеціалізація на виробництві взуття великих (малих) розмірів	
5. Організація виїзної торгівлі взуттям у сільській місцевості	
6. Виконання функції дилера італійської фірми, що спеціалізується на дорогому взутті	
7. Оптова торгівля продуктами харчування	
8. Організація сервісного пункту взуття	

9. Освоєння виробництва аксесуарів до одягу та взуття	
10. Організація торгівлі взуттям за каталогом	
11. Спеціалізація на виробництві взуття для наречених	
12. Видання журналу для молоді «Модний одяг і взуття»	

Завдання 18

ЗАО «Кава-ЛТД» спеціалізується на випуску кави. Виробництво налаштовано на такі види товарів:

- розчинна кава преміум-класу;
- розчинна кава дешевої цінової категорії;
- розфасування кави в зернах;
- кава нерозчинна молота;
- кавові суміші (на основі цикорію);
- кавові суміші (з цукром, із вершками).

Економічна характеристика стратегічних зон господарювання фірми «Кава-ЛТД» наведена в таблиці.

№ з/п	Показник	Вид бізнесу					
		Розчинна кава		Натуральна кава		Кавові суміші	
		преміум-класу	дешевої цінової категорії	фасована в зернах	молота	на основі цикорію	з цукром, вершками
1	Зростання ринку	2	7	15	20	2	5
2	Відносна частка ринку	0,5	0,8	0,4	0,5	2,0	0,5
3	Обсяг реалізації, тис. грн	30	8	45	50	20	5
4	Покриття витрат, тис. грн	15	4	15	20	10	1
5	Прибуток, тис. грн	2	2	10	10	5	1

1. Оцініть і дайте характеристику стратегічних зон господарювання, використовуючи матрицю Бостонської консалтингової групи.

2. Виберіть перспективні стратегічні зони господарювання.

Завдання до модуля 3. Сутність менеджменту. Основні функції менеджменту

Завдання 1

Японська система менеджменту

Японська система менеджменту – одна з найефективніших у світі. При цьому головна її перевага – вміння працювати з людьми. Тут використовується механізм колективної відповідальності за доручену справу.

Саме так реалізується політика організації і управління виробництвом і персоналом на всесвітньо відомій фірмі «Соні».

До основних її напрямів належать:

- постановка цілей і завдань, які зрозумілі усім: і керівникам, і працівникам. Існує думка, що це об'єднує персонал компанії в колектив однодумців;

- усвідомлена відмова від твердих планів і контролю за ходом їх виконання. Прийнято вважати, що менеджер повинен діяти за обставинами. У той же час механічна старанність, терпима при рутинних роботах, може привести тільки до провалу справи;

- антибюрократичний стиль управління. В організаційній структурі компанії за необхідності можуть бути створені на певний період підрозділи, які мають практично повну адміністративно-господарську самостійність;

- доручення найбільш важливих проектів новаторам. На думку адміністрації фірми, саме здатний, обдарований співробітник, який «горить на роботі», може найефективніше і швидко виконати будь-яке важке завдання;

- право молодшого за посадою не погоджуватися із старшим. Йдеться не про пряму непідлеглість керівництву. Цей принцип означає, що інтереси справи мають на фірмі вищий пріоритет, і заради них менеджерів варто поступитися не лише особистими амбіціями, але й віковими традиціями пошани до старших;

- виховання у співробітників почуття приналежності до однієї великої сім'ї під назвою «Соні». Для цього існує ефективно

працююча система довічного найму на роботу, організуються колективні форми відпочинку та ін.

Питання

1. Сформулюйте ваше ставлення до принципів менеджменту фірми «Соні». Що, на вашу думку, заслуговує на увагу, з чим ви не згодні?

2. Чи можна використовувати досвід менеджменту фірми «Соні» в практиці українських фірм?

3. Які труднощі при роботі з людьми можуть виникнути в українського менеджера і як би ви рекомендували їх перебороти?

Завдання 2

Вибір заступника начальника відділу

Керівник відділу маркетингу та збуту одного з підприємств, яке швидко розвивається, Ірина Петрівна після довгих роздумів прийняла остаточне рішення про необхідність посади заступника начальника відділу. Це було пов'язано з тим, що обсяг роботи відділу почав постійно збільшуватися і це позначилося на якості роботи. Ірина Петрівна зрозуміла, що за «дрібними справами» починає випускати з поля зору найбільш важливі проблеми, які необхідно вирішувати у відділі.

Потенційних кандидатів на посаду заступника начальника відділу збуту було двоє. Першою була подруга начальника Світлана Анатоліївна. Як фахівець, Світлана Анатоліївна була старанним і кваліфікованим працівником. Їй не вистачало, на думку Ірини Петрівни, творчої «жилки», енергійності та наполегливості в досягненні поставлених цілей. Саме ці якості й дозволили свого часу Ірині Петрівні стати керівником відділу.

Інша кандидатура на посаду заступника, Олена, після закінчення ВНЗ працювала у відділі близько двох років. З перших днів своєї трудової діяльності Олена швидко «вписалася» в колектив відділу. Маючи гострий розум і будучи дуже динамічною, Олена швидко стала кваліфікованим працівником. Ірина Петрівна вважала, що Олені не вистачало тільки посидючості. Неодноразово за власною ініціативою Олена пропонувала нестандартні рішення проблем відділу, за

допомогою яких вдавалося досягти значних результатів у збуті продукції і в поліпшенні іміджу фірми.

Питання

1. Кому, на вашу думку, слід віддати перевагу при вирішенні питання про заступника начальника відділу: Світлані Анатоліївні або молодій співробітниці Олені?

2. Поясніть своє рішення, спробуйте «зважити» позитивні якості та недоліки кожної кандидатури.

3. Які якості в першу чергу повинен мати заступник начальника відділу?

4. Чи є специфіка в роботі заступника начальника відділу банку, страхової фірми, податкової інспекції та інших підприємств і організацій?

Завдання 3

Важкий співробітник

Микола Савченко працював на фірмі вже 14 років, з першого дня її виникнення. Останні п'ять років він очолював філію в Харкові. На сьогодні йому запропоновано посаду віце-президента з маркетингу. Микола розумів, що це той самий єдиний шанс почати кар'єру в ранзі топ-менеджера.

За два тижні після вступу на посаду до нього звернувся завідувач відділу управління персоналом Віктор Гончарук і попередив, що Микола може отримати скарги на Кирила Петренка – координатора нових розробок.

Не чекаючи появи скарг, Микола Савченко познайомився з квартальними і щорічними звітами про діяльність Кирила Петренка. Звіти були навпаки хорошими. Вклад Кирила в розроблення нових продуктів був величезним. Втрата такого менеджера відчутно зашкодила б впровадженню маркетингової політики фірми та його, Миколи, кар'єрі топ-менеджера.

Проте особиста справа Кирила Петренка містила велику кількість свідчень його крутої вдачі. Скарги були різними: про те, що Кирило часто кривдить співробітників, робить зауваження, які не відповідають дійсності, принижує співробітників. Можна було помітити, що з часом кількість скарг збільшувалася, звинувачення ставали все сильніше. В одній з останніх скарг

Кирила навіть у сексуальному домаганні звинуватили. Микола поцікавився думкою про роботу Петренка у президента фірми. Той відповів: «Так, у нього є недоліки, але не можна без наслідків для фірми замінити талановитого координатора нових розробок. Кирило працює молодшим менеджером, який контролює роботу інших співробітників, тому, звичайно, його вимогливість багатьом не подобається».

Микола Савченко зустрівся з Кирилом Петренком і нагадав йому про необхідність формувати дух команди в колективі.

Через деякий час Миколі зателефонував Віктор Гончарук і повідомив, що лист про сексуальні домагання Кирила Петренка до співробітниць потрапив до місцевої газети.

Завдання

Обґрунтуйте ваші дії за одним із запропонованих варіантів або розробіть свій варіант поведінки для Миколи Савченка.

1. Можна проігнорувати проблему, оскільки вклад Кирила Петренка в розроблення нових продуктів був великим і його втрата для фірми буде недопустима. До того ж проблеми і до цього моменту якось вирішувалися самі по собі.

2. Ви організуєте розслідування усіх скарг і дасте Кирилу Петренку зрозуміти, що далі так тривати не може.

3. Ви зустрінетеся з Кирилом Петренком і потерпілим і спробуєте врегулювати конфлікт. Потім ви запропонуєте проводити жорсткішу політику в стосунках з підлеглими, яка включатиме чітку процедуру розгляду скарг.

Питання

1. Які, на вашу думку, позитивні якості є у менеджера Кирила Петренка?

2. Які риси Кирила Петренка можуть стати перешкодою його просуванню по службі?

3. Поставте себе на місце головного героя ситуаційного завдання Миколи Савченка та визначите своє управлінське рішення.

4. Як можна бути вимогливим до підлеглих і підтримувати з ними хороші стосунки?

Завдання 4

Оцінка основних невдач у роботі менеджера

Відомий американський фахівець з менеджменту Пітер Друкер, аналізуючи роботу менеджерів, визначив їх основні невдачі. Зробіть оцінку думки П. Друкера.

Основні невдачі в роботі менеджерів (за П. Друкером)	Шляхи їх усунення
Прагнення до отримання вищої заробітної плати та інших матеріальних благ на шкоду інтересам справи, співробітників	
Прагнення до зовнішніх атрибутів, символів влади (будинок, кабінет, автомобіль)	
Турбота про власну кар'єру на шкоду інтересам своїх підлеглих, привласнення собі заслуг інших	
Приховування своїх думок, почуттів, емоцій від співробітників	

Питання

1. Знайдіть шляхи ліквідації цих невдач і сформулюйте їх у правій частині таблиці.
2. Проаналізуйте свої пропозиції і визначте найбільш важливі з них.
3. Наскільки реальним є здійснення їх в умовах України, які труднощі можуть виникнути в українських менеджерів, як їх здолати?

Завдання 5

Визначте взаємозалежність між цілями та ресурсами організації, використовуючи приклади, наведені в таблиці.

Організація	Матеріали	Технологія	Люди	Інформація
«McDonald's»	м'ясо, картопля, булочки, сир, тісто, папір, посуд, овочі	механізова- не приго- тування їжі (кухонне обладнан- ня)	кухарі, м'ясники, продавці, офіціанти, прибиральни- ки	облік на складах, калькуляція витрат, рецепти, цінники
«Укрпошта»	конверти, марки, пакувальні ящики, папір	комп'юте- ри, ваги, факси, транспортні засоби	водії, оператори, вантажники, поштарі	інформація про місцезнаходжен- ня відправлень, витрати на доставку, виторг
«Укрзалізниця»				
Вищий навчальний заклад				
Салон краси				

Завдання 6

Організаційна культура групи

Визначте найважливіші цінності організаційної культури вашої навчальної групи або вашого ВНЗ (не менше п'яти).

1. Важливі вірування.
2. Речі матеріального світу, що всіма в групі розділяються.
3. Вирази, що розділяються.
4. Дії, що розділяються.
5. Думки та почуття.

Приклад

1. Важливі вірування – університет є частиною життя.
2. Речі матеріального світу, що всіма в групі розділяються, – безкоштовне навчання, чотири Марини в групі.
3. Вирази, що розділяються, – «а кому зараз легко?», «забити» на пару.
4. Дії, що розділяються, – взаємодопомога, списувати, запізнюватися.
5. Думки та почуття – всі переживають один за одного.

Завдання 7

Життєвий цикл компанії «Кернер»

Перед керівництвом компанії «Кернер» постало серйозне питання: весь минулий рік компанія працювала без прибутку. Шукати причину в організації управління або діяльності регіональних менеджерів було недоцільно: всі українські компанії з переробки олії були в такому самому стані. Проблема в усіх одна – високі ціни на насіння соняшнику. Що робити? Поки не пізно згорнути бізнес і шукати щастя в інших галузях?

Компанія вже мала досвід швидкого згорання бізнесу. Наприкінці 2002 р. компанія прийняла рішення про будівництво в Миколаєві терміналу для перевалки сільгосппродукції. Вже було розпочато підготовчі роботи, коли з'ясувалося, що місце розташування майбутнього терміналу вибрано невдало – біля причалу недостатня глибина. Не зволікаючи, проект було продано компанії «Агроекспорт».

Одна справа згорання проекту, який тільки було розпочато, і зовсім інша – усього бізнесу. Для більшості з керівництва компанії компанія «Кернер» - це не тільки місце роботи, це місце формування їх як менеджерів, це справа всього життя. Організацію компанії починали майже з нуля, не маючи великого стартового капіталу. Це сьогодні до складу групи компаній входять ООО «Кернер-Трейд» - торговець сільгосппродукцією, ООО «Кернер-Капітал» - торговець цінними паперами; ООО «Українська аграрна компанія», Полтавський олійноекстракційний завод, Меловський завод рафінованої олії «Стрілецький степ», 11 регіональних представництв,

27 елеваторів, 3 автотранспортні підприємства, 5 сільгосп підприємств в Одеській, Полтавській та Черкаській областях загальною площею земель 12 тис. га.

А в 1994 р. компанія «Кернер» починала свою діяльність із бартеру: постачали селянам паливо, а за це отримували насіння соняшнику. Бували й такі випадки, коли замість насіння соняшнику, що було зазначено в контракті, отримували кукурудзу.

Через кілька років постала проблема збільшення «портфеля» зерно-культур. У 1995 р. компанія почала реалізовувати продукцію рослинництва не тільки в Україні, а й на зовнішньому ринку. Справа виявилася прибутковою: на українському ринку зерно коштувало дуже дешево, а на зовнішньому – його готові були купувати за світовими цінами. Тому в компанії було створено окремі програми експорту кожної зернової культури. Проте компанія почала відчувати певні проблеми, а саме: працюючи понад два роки з чужими підприємствами, зазнавали зривів термінів відвантажень, втрат частини обсягів зерна тощо.

Враховуючи, що компанія «Кернер» працювала на ринку, який розвивався, керівництво компанії прийняло рішення про купівлю активів. Наступним етапом розвитку компанії «Кернер» стала участь у приватизації українських елеваторів. Ризик був у тому, що не було відомо, скільки коштуватиме елеватор у майбутньому: буде його вартість збільшуватись чи навпаки. До того ж об'єкти знаходилися не в кращому стані. Проте для подальшого розвитку компанії вкрай були необхідні елеваторні структури. Вже потім стало відомо, наскільки це було вдалим кроком: у середині 1990-х рр. вартість послуг елеваторів коштувала близько 3 дол. за збереження 1 т зерна, а у 2005 р. – вже 25-30 дол. за 1 т.

Надалі рентабельність зернового бізнесу не влаштовувала керівництво компанії, і воно звернуло увагу на новий бізнес, який був поруч. Працюючи насамперед з насінням соняшнику і знаючи вартість його перероблення й ціну соняшникової олії, в компанії дійшли висновку, що в олійножировій галузі можна заробити непогані гроші. Так, на початку 2000-х рр. на

експортних операціях можна було отримати близько 50 дол. за 1 т соняшнику, а якщо його переробити – 80 дол.

У 2001 р. компанія «Кернер» прийняла рішення придбати Полтавський олійноекстракційний завод. На цей час компанія вже мала непогані позиції в цьому регіоні: мережу елеваторів, сильну закупівельну структуру. Полтавський МЕЗ мав один недолік – застарілу матеріально-технічну базу. Потрібно було інвестувати в оновлення обладнання. Кінцевий продукт заводу – нерафіновану олію відвантажували наливом, ліній рафінації та розливу в пляшки не було. На момент купівлі заводу це не мало вирішального значення. Компанію влаштовував прибуток, який давав експорт олії наливом.

У 2004 р. компанія «Кернер» здивувала всіх партнерів і конкурентів, купивши ще одне підприємство – Меловський завод рафінованої олії «Стрілецький степ» у Луганській області. Цей завод – не тільки переробляє соняшникову олію, а й розливає її в пляшки з уже відомою торговою маркою «Щедрий дар». На вересень 2004 р. частка продукції цієї торгової марки на ринку становила близько 7 %. Торгова марка вже мала широку дистриб'юторську мережу, компанія «Кернер» провела селекцію дистриб'юторів і відібрала кращих. За півроку частка торгової марки «Щедрий дар» на ринку зросла більше ніж у 2 рази до 14,3 %. На Полтавському МЕЗ було запущено новий екстрактор, проводиться будівництво комплексу рафінації олії та розливу її в пляшки потужністю 350 т/доб. Розпочато роботу щодо удосконалення самої продукції. Інтерес компанії спрямовано на країни СНГ і, можливо, на західноєвропейські країни.

Питання

1. Визначте етапи життєвого циклу групи компаній «Кернер».
2. Проаналізуйте середовище компанії «Кернер» за допомогою SWOT-аналізу.
3. Спрогнозуйте подальші дії керівництва групи компаній «Кернер».

Завдання 8

Фірма «Паперовий світ»

Фірма була створена в 1993 р. як фірма з продажу офісного паперу і канцелярських товарів. Поступово фірма сама стала виготовляти паперово-ділові товари (зошити, картонні теки, папір для записів і тому подібне). Виросла чисельність персоналу, зайнятого як на виробництві, так і в управлінні.

Почали виникати трудові конфлікти, які не завжди вчасно вирішувалися, моральний рівень персоналу і продуктивність праці стали дуже низькими. Проведені дослідження показали, що 58 % працівників вважали, що вони отримують недостатню винагороду за роботу.

Керівництво підприємства вирішило впровадити в життя систему мотивації, за основу якої була поставлена бальна система. Бали враховувалися за роботу без пропусків, за роботу без порушень дисципліни, за роботу без запізнь. Додаткові бали налічувалися працівникам також за подані ними раціоналізаторські пропозиції. Менеджерам системи збуту налічувалися додаткові бали за обсяги реалізації, за реалізацію окремих видів продукції, за поліпшення іміджу фірми і т. п. Результати змагань були підраховані на «Дошці змагань». Працівники, які набрали певну суму балів, отримували або невеликі подарунки коштом фірми, або путівки в приміській санаторії, на море або закордон (залежно від кількості балів). Також для працівників фірми був замовлений спеціальний одяг з логотипом фірми.

Тільки за перший рік реалізації системи мотивації продуктивність праці зросла на 23 %, а обсяги реалізації на 20 %. Проведене через два роки після початку реалізації плану опитування працівників показало, що 76 % відчуває, що керівництво вважає їх роботу важливою, а 79 % вважає, що фірма віддає їм належне.

Питання

1. Яка із змістовних теорій мотивації найбільше підходить до опису механізму дій цієї системи мотивації на фірмі?
2. Яким чином враховуються в даній ситуації потреби працівників?

Завдання 9

Побудувати матричну структуру управління підприємством з метою розроблення 7 проектів, якщо:

- кількість функціональних служб – 5;
- у розробленні 2-го і 3-го проектів не беруть участі дві функціональні служби;
- у розробленні 4-го і 6-го проектів не беруть участі три функціональні служби;
- у розробленні 5-го проекту не беруть участі 2-га і 3-тя служби.

Завдання 10

Побудуйте структуру управління та визначте її тип, якщо відомо:

- на підприємстві сформовано такі відділи: планово-економічний відділ, відділ якості та технічного контролю, відділ головного інженера, відділ головного механіка, відділ кадрів, фінансово-економічний відділ, відділ маркетингових досліджень, бухгалтерія, відділ постачання, відділ збуту, відділ праці та заробітної плати, відділ економічного аналізу та аудиторської оцінки, відділ головного енергетика, планово-виробничий відділ;

- на підприємстві існують наступні посади: заступник з економіки, заступник з виробництва, директор, головний бухгалтер, заступник з маркетингу, заступник з кадрових питань, юрисконсульт, референт.

Завдання 11

Мотивація працівників

Виходячи з даних сплануйте систему мотивації для кожного підприємства, використовуючи дані таблиці.

Підприємство	Кількість співробітників	Прибуток річний, тис. грн	Засоби, які можна витратити на систему мотивації в рік (% прибутку)
Аптека	15	140	9-12
Дрібнооптова фірма	23	170	3-5
Великооптова фірма	70	250	3-5
Магазин «Продукти»	6	160	3-5
Швацька фабрика	405	170	7

Завдання 12

Вирішення конфлікту

У січні на оптовій фірмі половина співробітників захворіла грипом, а кількість клієнтів не зменшилася. Тим працівникам, які залишилися, довелося збільшити робочий день до 20:00, доки вони не обслужать усіх клієнтів. Через тиждень перевтома дала про себе знати – співробітники почали грубити недбалим клієнтам і сперечатися один з одним з приводу того, хто повинен виконувати той або інший вид роботи.

Питання

1. Який метод вирішення конфлікту можна запропонувати в даній ситуації?
2. Опишіть процес виникнення конфлікту.
3. Розробіть модель поведінки як керівника, так і співробітника в конфліктній ситуації.

Завдання 13

Конфліктна ситуація в аптеці

Оптова фірма відпустила товар в аптеку. На складі збирали товар два фахівці. Відвіз товар в аптеку експедитор. Товар був прийнятий по накладній. Через 1,5 тижні на фірму подзвонила завідувачка аптекою і сказала, що вони почали розбирати товар і виявили недостачу на суму більше 300 грн. Ні на фірмі, ні в аптеці недостач до цього не було. Директор звинуватив фахівців із складу і експедитора, змусив робити інвентаризацію. Інвентаризація показала, що надлишків товару немає. Для

директора це стало доказом того, що товар був вкрадений кимось з вищеперелічених співробітників. Він запропонував їм звільнитися. Проте поганий настрій директора позначився на інших співробітниках, він почав чіплятися до кожної дрібниці. Робоча атмосфера стала хворобливою. Велика частина працівників фірми написала заяви про звільнення. Імідж фірми був створений саме цими людьми, їх стилем роботи і особистими стосунками з клієнтами. Нові працівники не змогли створити таку ж атмосферу. Фірма два місяці була на межі розвалу, оскільки багато клієнтів відмовилися з нею працювати.

Питання

1. На якій стадії необхідно було зупинити конфлікт?
2. Хто не правий у цій ситуації?
3. Якими, на вашу думку, повинні бути дії керівництва?

Завдання 14

В АТ «Автомобільні пасажирські перевезення» виникли такі проблеми:

- надійшла заява мешканців мікрорайону, в якій зазначається, що водії (середній рівень освіти 9 класів) у вечірні години беруть підвищену плату за проїзд;
- служба маркетингу (усі працівники мають повну вищу освіту) не забезпечила своєчасного постачання пального;
- ремонтна служба (2 інженери та 20 робітників із середньою спеціальною освітою) не виконує запланованого обсягу ремонтних робіт;
- надійшло замовлення на додаткове перевезення пасажирів, а це потребує залучення 10 водіїв (середня спеціальна освіта, середній стаж роботи 8 років) до роботи у вихідні дні.

Питання

1. Обґрунтуйте застосування певної форми влади для вирішення кожної з проблем.
2. Побудуйте управлінську ґратку Моутона та Блейка і на її засадах з урахуванням вибраної форми влади підберіть стиль керівництва, який сприятиме вирішенню кожної з проблем.
3. Розкрийте сутність методів подолання та запобігання стресових ситуацій.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО МОДУЛЯ 1

Сутність маркетингу. Маркетингові дослідження ринку

Розділ 1. Сутність, функції, принципи і основні поняття маркетингу

1. Що є основним у визначенні суті маркетингу в глобальному розумінні:

- 1) збут товарів;
- 2) зниження витрат виробництва;
- 3) підвищення якості життя;
- 4) визначення потреб споживачів?

2. До принципів маркетингу можна віднести:

- 1) необхідність орієнтації всієї науково-дослідної і виробничо-збутової діяльності на потреби та вимоги ринку;
- 2) одержання прибутку за рахунок збільшення обсягу продукції, що випускається;
- 3) одержання прибутку за рахунок збільшення обсягу продажу;
- 4) одержання прибутку за рахунок застосування окремих елементів комплексу маркетингу.

3. До мікромаркетингового середовища не належать:

- 1) споживачі;
- 2) конкуренти;
- 3) маркетингові посередники;
- 4) демографічні чинники.

4. Конверсійний маркетинг – це:

- 1) вид маркетингу, метою якого є відновлення попиту;
- 2) вид маркетингу, метою якого є зміна негативного ставлення споживачів до товару на позитивне;
- 3) вид маркетингу, метою якого є перетворення потенційного попиту на реальний;
- 4) вид маркетингу, метою якого є стимулювання збуту за умов байдужого ставлення споживачів до товару.

5. До економічних чинників макросередовища належать:

- 1) чисельність населення;
- 2) законодавче регулювання економічної діяльності;
- 3) рівень розвитку науки і техніки;
- 4) зміна у структурі споживання громадян.

6. Кінцевий споживач – це:

- 1) промислове підприємство;
- 2) родина чи людина, що купує товар для особистого споживання;
- 3) невиробнича організація;
- 4) посередник.

7. До духовних потреб відносять:

- 1) потреби в їжі, одязі, житлі;
- 2) потребу у фізичній діяльності;
- 3) потребу в участі в суспільних рухах;
- 4) потреби в наукових знаннях.

8. Визначення маркетингу містить у собі всі перераховані елементи, крім:

- 1) максимізації прибутків;
- 2) створення собівартості;
- 3) урахування суспільних цінностей;
- 4) створення цільового ринку.

9. Яку систему охоплює маркетинг? Вкажіть найбільш чітку відповідь:

- 1) виробничу;
- 2) збутову;
- 3) ціноутворюючу;
- 4) виробничо-збутову.

10. До основних чинників макросередовища належать:

- 1) споживачі;
- 2) демографічні умови;

- 3) можливості підприємств-виробників;
- 4) посередники.

11. Стимулюючий маркетинг – це:

- 1) вид маркетингу, метою якого є відновлення попиту;
- 2) вид маркетингу, метою якого є підтримування існуючого рівня попиту;
- 3) вид маркетингу, метою якого є перетворення потенційного попиту на реальний;
- 4) вид маркетингу, метою якого є підвищення збуту за умов байдужого ставлення споживачів до товару.

12. Орієнтуючись на концепцію інтенсифікації комерційних зусиль, підприємство зосереджує увагу:

- 1) на продукції;
- 2) виробництві;
- 3) потребах;
- 4) ефективності збутової системи.

13. Торговельна операція між зацікавленими сторонами в здійсненні процесу купівлі-продажу товару або послуги являє собою:

- 1) ринок;
- 2) обмін;
- 3) покупку;
- 4) угоду.

14. Який ринок вимагає активного застосування маркетингу:

- 1) ринок продавця;
- 2) ринок покупця;
- 3) збалансований ринок?

15. Зміст і послідовність видів діяльності на підприємстві, яке орієнтується на маркетинг:

- 1) масове виробництво – збут;
- 2) вивчення потреб споживачів – масове виробництво – збут;

- 3) масове виробництво – стимулювання збуту – збут;
- 4) вивчення потреб споживачів – стимулювання збуту – збут.

16. Маркетинг – це:

- 1) потреба, що набрала специфічної форми відповідно до культурного рівня й особистості індивіда;
- 2) платоспроможна потреба;
- 3) соціальний та управлінський процес, за допомогою якого окремі особи та групи задовольняють свої потреби шляхом створення товарів і споживчих цінностей та обміну між собою;
- 4) сукупність існуючих і потенційних покупців і продавців товарів.

17. Концепція удосконалення виробництва ґрунтується на підході:

- 1) намагатися збути все, що вироблено;
- 2) виробляти те, що можна збути;
- 3) виробляти якомога більше;
- 4) орієнтуватися на потреби споживачів.

18. Синхромаркетинг – це:

- 1) вид маркетингу, метою якого є відновлення попиту;
- 2) вид маркетингу, метою якого є підтримування існуючого рівня попиту;
- 3) вид маркетингу, метою якого є пошук способів згладжування коливань попиту;
- 4) вид маркетингу, метою якого є підвищення збуту за умов байдужого ставлення споживачів до товару.

19. Канал зворотного зв'язку між виробником і споживачем містить такі елементи:

- 1) товари та послуги, гроші;
- 2) інформація, гроші;
- 3) товари та послуги, інформація;
- 4) гроші, комунікації.

20. До функцій маркетингу не відносять:

- 1) аналітичну;

- 2) планування;
- 3) розподільчу;
- 4) виробничо-збутову.

Розділ 2. Маркетингові дослідження

1. Маркетингові дослідження – це:

- 1) діяльність, спрямована на вирішення ринкової невизначеності;
- 2) діяльність, спрямована на задоволення потреби споживача;
- 3) діяльність, спрямована на формування обґрунтованої організаційної структури підприємства;
- 4) діяльність, спрямована на зниження собівартості продукції.

2. До першого етапу маркетингових досліджень ринку відносять:

- 1) вироблення робочих гіпотез;
- 2) визначення методів проведення досліджень;
- 3) визначення проблеми і предмета досліджень;
- 4) збір, зберігання і обробку інформації.

3. Об'єктами маркетингових досліджень є:

- 1) пошук шляхів розширення ринків збуту продукції;
- 2) конкретна група товарів і послуг;
- 3) роздрібна торговельна мережа;
- 4) вивчення реакції споживачів на зміну цін на товар.

4. До польових маркетингових досліджень відносять:

- 1) збір і аналіз даних внутрішньої звітності підприємства;
- 2) збір і аналіз статистичних даних;
- 3) збір і аналіз даних шляхом опитування;
- 4) вивчення і фіксацію поведінки споживача.

5. Аналіз ринку фармацевтичних препаратів включає такі напрями діяльності:

- 1) дослідження іміджу конкретного фармацевтичного підприємства;

- 2) оцінку конкурентоспроможності роздрібної аптечної мережі;
- 3) прогноз розвитку ринку фармацевтичних препаратів;
- 4) дослідження поведінки суб'єктів ринку фармацевтичних препаратів.

6. Недоліками первинної інформації є:

- 1) вона є застарілою;
- 2) ненадійність джерел і методів збору;
- 3) тривалість збору;
- 4) високі витрати.

7. Закрита інформація – це:

- 1) Інформація, доступ до якої відкритий усім, хто бажає, безкоштовно або за окрему плату;
- 2) інформація для службового користування, яка містить державну або комерційну таємницю;
- 3) інформація, яка збирається спеціально для вирішення поставленої проблеми.

8. Зовнішню інформацію містять такі джерела:

- 1) друкарські видання;
- 2) звіти підприємства;
- 3) результати опитування, отримані власними маркетинговими службами;
- 4) контракти конкурентів.

9. При польовій формі експерименту:

- 1) контролюється дія постійних показників;
- 2) визначається дія показників на поведінку суб'єктів ринку;
- 3) визначаються причинно-наслідкові зв'язки.

10. Реквізитна частина анкети містить такі дані:

- 1) мета дослідження;
- 2) характеристики респондента;
- 3) ідентифікація анкети (час, місце тестування, прізвище інтерв'юера);
- 4) питання до респондента.

11. Етап маркетингових досліджень «аналіз даних» припускає:

- 1) вибір концепції збору інформації;
- 2) збір вторинної інформації та перевірку правильності її вибору;
- 3) інтеграцію інформації в рекомендації та висновки;
- 4) визначення проблеми, яку необхідно досліджувати.

12. Предметом маркетингових досліджень є:

- 1) пошук шляхів розширення ринків збуту продукції;
- 2) конкретна група товарів і послуг;
- 3) роздрібна торговельна мережа;
- 4) вивчення реакції споживачів на зміну цін на товар.

13. До кабінетних маркетингових досліджень відносять:

- 1) збір і аналіз даних внутрішньої звітності підприємства;
- 2) збір і аналіз статистичних даних;
- 3) збір і аналіз даних шляхом опитування;
- 4) вивчення і фіксацію поведінки споживача.

14. Метою маркетингових досліджень ринкового середовища є:

- 1) ідентифікація проблем і можливостей підприємства відносно конкурентної позиції на ринку;
- 2) визначення внутрішніх проблем підприємства, існуючих ресурсів;
- 3) обґрунтування організаційної структури підприємства;
- 4) конкретна група підприємств.

15. При дослідженні товарної номенклатури підприємства вивчають:

- 1) вплив кон'юнктурних змін на загальний обсяг продажів цієї фірми;
- 2) конкурентну позицію кожної асортиментної групи в загальній номенклатурі;
- 3) вплив на обсяг продажів кожного виду товару системи викладення і розміщення рекламного матеріалу;
- 4) поведінку споживачів при купівлі товару.

16. Позичіонування товару - це:

- 1) вибір позиції товару;
- 2) місце, яке цей товар займає на ринку;
- 3) комплекс маркетингових заходів, завдяки яким споживачі ідентифікують цей товар порівняно з товарами-конкурентами;
- 4) вибір місця для товару у свідомості споживачів.

17. Сегментація - це:

- 1) дослідження цільового ринку споживачів;
- 2) розподіл споживачів на групи, які відрізняються однорідністю смаків, переваг і реакцією на види маркетингової діяльності;
- 3) вибір певного ринку споживачів, схожих за своїми ознаками;
- 4) розбиття ринку на групи.

18. Місткість ринку – це:

- 1) можливий обсяг продажів товарів;
- 2) можливий обсяг продажів товарів при певному рівні цін за конкретний проміжок часу;
- 3) обсяг продажів, який було досягнуто в минулому періоді;
- 4) обсяг продажів товарів на певному сегменті ринку.

19. Сегментація залежно від стилю життя споживача включає такий критерій:

- 1) географічне положення;
- 2) демографічні характеристики;
- 3) психографічні характеристики;
- 4) характеристики вигод.

20. Фірма, що продає два або більше товарів, які мають різні характеристики, для різних сегментів ринку, використовує:

- 1) подвійний розподіл;
- 2) диференціацію ринку;
- 3) диференціацію товару;
- 4) проникнення на ринок.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО МОДУЛЯ 2

Складові комплексу маркетингу. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві

Розділ 3. Маркетингова товарна політика

1. Конкурентоспроможність товару - це:

- 1) боротьба між виробниками товарів або послуг за певну суму грошей;
- 2) корисний ефект (сервіс і якість);
- 3) сукупність якісних і вартісних характеристик товару;
- 4) ціна споживання товару.

2. До показників якості товару не відносять:

- 1) сервіс і монтаж;
- 2) надійність;
- 3) технологічні показники;
- 4) ергономічні показники.

3. Якщо індекс конкурентоспроможності менше одиниці, то товар:

- 1) неконкурентоспроможний;
- 2) конкурентоспроможний;
- 3) на одному рівні з товаром-конкурентом.

4. На якому етапі життєвого циклу товару фірма отримує максимальний прибуток:

- 1) впровадження;
- 2) зростання;
- 3) зрілості;
- 4) спаду?

5. Як розглядається товар згідно з концепцією маркетингу:

- 1) як уявлення споживача про властивості товару;
- 2) все те, що може задовольнити потребу споживача;
- 3) набір чітких характеристик, який відповідає певному рівню якості?

6. Який характер має реклама на етапі зростання життєвого циклу товару?

- 1) нагадування;
- 2) напучення;
- 3) інформування;
- 4) підтримка.

7. Які відмінні особливості від товару має послуга:

- 1) можливість зберігання;
- 2) матеріальність;
- 3) невід'ємність від джерела;
- 4) постійність якості?

8. Яку стратегію треба застосувати для відновлення ринкового життя товару, що знаходиться на етапі зрілості – спаду:

- 1) стратегію концентрації на сегменті;
- 2) стратегію розвитку (модифікації) товару;
- 3) стратегію розвитку ринку;
- 4) стратегію диверсифікації?

9. Які характеристики відображають стан товарної одиниці за поняттям товар у реальному виконанні:

- 1) монтаж;
- 2) упаковка;
- 3) основна вигода;
- 4) постачання і кредитування?

10. До товарів особливого попиту відносять:

- 1) сигарети;
- 2) квартиру;
- 3) меблі;
- 4) молоко.

11. На якому етапі життєвого циклу товару фірми конкуренти починають впроваджувати свій новий товар:

- 1) зростання;
- 2) зрілість;

- 3) впровадження;
- 4) спад?

12. На якому етапі життєвого циклу товару стратегія маркетингу називається «Переваги»:

- 1) впровадження;
- 2) зростання;
- 3) зрілість;
- 4) спад?

13. На рівні «товар за задумом» відображаються такі характеристики товарної одиниці:

- 1) сервіс;
- 2) монтаж;
- 3) основна вигода;
- 4) марочна назва.

14. На якому етапі життєвого циклу товару темп приросту об'ємів продажів знижується, на ринку з'являється багато товарів-конкурентів, витрати з розрахунку на одного покупця низькі, а прибуток досить стабільний:

- 1) впровадження;
- 2) зростання;
- 3) зрілість;
- 4) спад?

15. Перевезення залізничним транспортом належать:

- 1) до послуг, заснованих на праці людини;
- 2) послуг, пов'язаних з товаром;
- 3) послуг, заснованих на використанні устаткування.

Розділ 4. Маркетингове ціноутворення

1. Цілями, орієнтованими на прибуток, є:

- 1) максимізація виторгу;
- 2) стабілізація ціни;
- 3) максимізація прибутку;
- 4) збільшення частки ринку.

2. Що формує верхню межу «можливої ціни» на товар:

- 1) ціни конкурентів;
- 2) собівартість продукції;
- 3) ринковий попит на товар?

3. Залежно від впливу держави ціни бувають:

- 1) зональними;
- 2) фіксованими;
- 3) твердими;
- 4) оптовими.

4. Бонусні знижки надаються:

- 1) споживачам, які здійснюють позасезонну купівлю товарів;
- 2) постійним споживачам, якщо вони за певний період придбали певну кількість товару;
- 3) фірмам-фахівцям з питань організації руху товару і збуту товарів.

5. Першим етапом процесу встановлення початкової ціни на товар є:

- 1) розрахунок ціни;
- 2) вибір цінової стратегії;
- 3) визначення цілей ціноутворення;
- 4) аналіз чинників впливу на цінову політику підприємства.

6. За яких умов попит стає нееластичним:

- 1) при купівлі товарів попереднього вибору;
- 2) товар має замітники;
- 3) при купівлі престижних товарів;
- 4) споживачі не виділяють товарну марку?

7. Які чинники не впливають на встановлення ціни:

- 1) попит на товар і послугу;
- 2) тип ринку;
- 3) державне регулювання;
- 4) клас товару?

8. До методів ціноутворення, орієнтованих на попит, належать:

- 1) метод поточних цін;
- 2) метод цінових порогів;
- 3) метод «витрати + прибуток»;
- 4) метод «запечатаного конверта».

9. Передумовою використання стратегії високих цін є:

- 1) фірма – монополіст на ринку;
- 2) висока еластичність попиту;
- 3) існування чітких меж сегментів ринку і високої інтенсивності попиту;
- 4) непривабливість низької ціни для конкурентів.

10. Стратегія цінового лідерства передбачає:

- 1) встановлення певних шкал можливих знижок і надбавок до середнього рівня цін для різних ринків, сегментів, покупців;
- 2) встановлення ціни фірмою-лідером, яка є ініціатором зміни цін на ринку;
- 3) зниження ціни у міру насичення сегмента ринку товаром;
- 4) встановлення на товар ціни трохи нижче, ніж у конкурентів.

11. Цільова ціна – це:

- 1) сума постійних і змінних витрат;
- 2) ціна, яка дозволяє досягти запланованого прибутку;
- 3) нижча межа ціни;
- 4) ціна беззбитковості.

12. Метод цінових порогів припускає:

- 1) встановлення на різних ринках різних цін на однорідну продукцію з урахуванням ринкового сприйняття;
- 2) встановлення ціни на товар за допомогою пробного маркетингу;
- 3) встановлення ціни на основі вивчення цінової політики конкурентів;
- 4) встановлення ціни на основі сприйняття товару споживачем і його оцінки за якістю, значущістю, корисністю.

13. Особливостями ціноутворення на ринку олігополії є:

- 1) психологічна модифікація цін;
- 2) сегментне ціноутворення;
- 3) встановлення цін нижче за собівартість;
- 4) координація дій при встановленні цін на товари.

14. Непряме державне регулювання цін передбачає:

- 1) встановлення загальних принципів формування цін;
- 2) встановлення фіксованих цін на товар;
- 3) встановлення цін втручання;
- 4) "заморожування цін".

15. Залежно від особливостей комерційного контракту можна виділити такі види цін:

- 1) фіксовані;
- 2) тверді;
- 3) роздрібні;
- 4) єдині.

Розділ 5. Маркетингова політика розподілу

1. Політика збуту – це:

- 1) мистецтво управління попитом на продукцію підприємства в умовах ринкової конкуренції;
- 2) процес, який включає аналіз маркетингового середовища, можливостей фірми і ухвалення рішень у сфері маркетингової діяльності;
- 3) діяльність фірми або комплекс заходів з організації і контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача;
- 4) встановлення і підтримка зв'язків з потенційними споживачами.

2. Якщо підприємство-виробник планує продавати свій товар через мережу власних магазинів, який вид каналу розподілу товару воно при цьому використовує:

- 1) однорівневий;
- 2) дворівневий;
- 3) трирівневий;

4) канал прямого маркетингу?

3. Довжина каналу збуту – це:

- 1) кількість посередників, через яких товар проходить на шляху від виробника до кінцевого споживача;
- 2) будь-який посередник, який виконує ту або іншу роботу відносно просування товару до кінцевого споживача;
- 3) кількість незалежних учасників на кожному рівні каналу розподілу;
- 4) кількість усіх посередників, що працюють з виробником.

4. При селективному розподілі фірма прагне передусім:

- 1) охопити масовий ринок;
- 2) здійснювати суворий контроль над каналом збуту;
- 3) об'єднати помірний контроль над каналом з достатнім об'ємом збуту;
- 4) отримати високий прибуток завдяки високим цінам.

5. Вертикальні маркетингові системи передбачають:

- 1) об'єднання зусиль фірм одного рівня;
- 2) використання декількох каналів розподілу для охоплення різних сегментів ринку;
- 3) повну або часткову координацію функцій учасників каналу розподілу з метою економії на операціях і посилення впливу на ринок;
- 4) діяльність незалежних компаній, у яких кожен рівень збутового каналу діє незалежно від інших з метою максимізації власного прибутку.

6. До стратегій охоплення ринку відносять:

- 1) стратегію проштовхування;
- 2) вертикальну стратегію;
- 3) стратегію диверсифікації;
- 4) стратегію диференційованого маркетингу.

7. До ринкових структур, завдяки функціонуванню яких забезпечується купівля і продаж контрактів на постачання товарів, відносять:

- 1) аукціони;

- 2) оптові ярмарки;
- 3) виставки;
- 4) біржі.

8. Що є ексклюзивним розподілом товарів:

- 1) забезпечення наявності запасів товару в можливо більшій кількості торговельних підприємств;
- 2) використання максимальної кількості посередників;
- 3) надання дилерам виняткового права продажу?

9. Горизонтальні маркетингові системи передбачають:

- 1) використання декількох каналів розподілу для охоплення різних сегментів ринку;
- 2) діяльність незалежних компаній, у яких кожен рівень збутового каналу діє незалежно від інших з метою максимізації власного прибутку;
- 3) повну або часткову координацію функцій учасників каналу розподілу з метою економії на операціях і посилення впливу на ринок;
- 4) об'єднання зусиль фірм одного рівня.

10. Оптова торгівля – це:

- 1) прямий продаж товарів;
- 2) реалізація товарів і послуг кінцевим споживачам;
- 3) діяльність з реалізації товарів і послуг для їх наступного перепродажу;
- 4) реалізація продукції за допомогою посередників.

11. Який метод розподілу вибере підприємство з виробництва автомобілів:

- 1) ексклюзивний розподіл;
- 2) інтенсивний розподіл;
- 3) селективний розподіл?

12. До функцій збуту, пов'язаних з обслуговуванням, відносять:

- 1) закупівлю товарів для перепродажу;
- 2) проведення маркетингових досліджень;

- 3) підтримку товарних запасів;
- 4) продаж товарів.

13. За яких умов слід віддати перевагу прямим каналам розподілу:

- 1) споживачі, для яких призначена продукція, зосереджені в одному регіоні;
- 2) є можливість забезпечити оптимальні для споживача масштаби постачань;
- 3) підприємству необхідно розширити свої ринки збуту і об'єми продажів;
- 4) підприємство розширює асортимент продукції різних виробників?

14. До залежних оптових посередників належать:

- 1) дилери;
- 2) агенти;
- 3) супермаркети;
- 4) універмаги.

15. Функціями оптової торгівлі є:

- 1) участь у просуванні товару;
- 2) безпосередній продаж товарів кінцевим споживачам і надання додаткових послуг;
- 3) відбір, формування партій постачань;
- 4) формування асортименту пропонованих товарів набору послуг, що надаються.

Розділ 6. Маркетингова політика комунікацій

1. Реклама, особистий продаж, стимулювання збуту і громадські зв'язки утворюють:

- 1) збутову політику;
- 2) логістику;
- 3) комплекс комунікацій;
- 4) прямий маркетинг.

2. Усне представлення товару в ході бесіди з одним покупцем з метою здійснення ним купівлі називається:

- 1) особистим (персональним) продажем;
- 2) зв'язками з громадськістю (PR);
- 3) стимулюванням збуту;
- 4) рекламою.

3. Оцінка дії комунікації на споживача здійснюється завдяки наявності:

- 1) зворотного зв'язку;
- 2) шуму;
- 3) звернення;
- 4) кодування.

4. Метод просування товарів, який має використовувати фірма, що виготовляє унікальне устаткування, – це:

- 1) реклама;
- 2) особисті продажі;
- 3) публік рилейшнз;
- 4) преміальні продажі.

5. Реклама – це:

- 1) безпосереднє спілкування з потенційними споживачами;
- 2) створення сприятливого іміджу фірми шляхом спеціальних програм;
- 3) платна форма неособистого представлення товару цільовій аудиторії.

6. Стимулювання збуту як складова комунікаційного комплексу спрямована передусім:

- 1) на інформування потенційних покупців про товар;
- 2) нагадування споживачам про товар;
- 3) прискорення і посилення зворотної реакції ринку.

7. Процес, у результаті протікання якого здійснюється обмін повідомленнями між суб'єктами, що їх посилають, називається:

- 1) комунікацією;
- 2) зверненням;

- 3) рекламою;
- 4) просуванням товару.

8. Етап життєвого циклу товару, на якому реклама має переконливий характер, – це:

- 1) впровадження;
- 2) зростання;
- 3) зрілість;
- 4) спад.

9. Основними засобами просування товарів є:

- 1) реклама, спонсорство, виставки, пропаганда;
- 2) персональний продаж, пропаганда, реклама, ярмарки;
- 3) реклама, громадські зв'язки, персональний продаж, стимулювання збуту;
- 4) стимулювання збуту, виставки, ярмарки, персональний продаж.

10. Підприємство виробляє ювелірні вироби. Споживачі цих товарів сконцентровані в одному географічному регіоні. Для просування своїх виробів підприємство, швидше за все, віддасть перевагу:

- 1) рекламі;
- 2) персональному продажу;
- 3) громадським зв'язкам;
- 4) стимулюванню збуту.

11. Розроблення рекламної стратегії охоплює:

- 1) створення рекламного звернення;
- 2) оцінку ефективності рекламної кампанії;
- 3) формування рекламного бюджету;
- 4) усі відповіді є правильними.

12. Медіаканалом є:

- 1) телебачення;
- 2) телепрограма;
- 3) випуск газети;
- 4) радіопередача.

13. Інформувати потенційних покупців про новий товар, ціну, гарантії і обслуговування покликана:

- 1) нагадуюча реклама;
- 2) інформативна реклама;
- 3) підкріплююча реклама;
- 4) переконлива реклама.

14. З метою реклами товару найдоцільніше створювати імідж підприємства на стадії:

- 1) впровадження;
- 2) зростання;
- 3) зрілості;
- 4) спаду.

15. Неособисте і неоплачене представлення товару з метою створення сприятливої думки про сам товар і(чи) його виробника – це:

- 1) реклама;
- 2) особисті продажі;
- 3) громадські зв'язки;
- 4) пропаганда.

Розділ 7. Управління маркетинговою діяльністю

1. До основних завдань управління маркетингом на підприємстві відносять:

- 1) стратегічне планування;
- 2) аналіз ринку, попиту, конкуренції, поведінки споживачів;
- 3) формування товарного асортименту;
- 4) проведення маркетингових досліджень.

2. Маркетингове стратегічне планування охоплює:

- 1) рівень компанії та стратегічної одиниці бізнесу;
- 2) рівень товару;
- 3) рівень господарського підрозділу;
- 4) рівень товарної групи.

3. У місії підприємства мають бути описані:

- 1) сильні сторони підприємства;
- 2) основні товари підприємства;
- 3) цільові ринки;
- 4) стратегія підприємства.

4. Стратегія диференціації припускає:

- 1) виготовлення товарів, які відрізняються від товарів конкурентів з позиції покупця;
- 2) концентрацію зусиль на цільовому сегменті;
- 3) наслідування підприємства-лідера на ринку;
- 4) визначення місця товару на ринку.

5. Інструментами стратегії глибокого проникнення на ринок є:

- 1) визначення конкурентних переваг;
- 2) розвиток товару;
- 3) зниження витрат на виробництво і збут;
- 4) активізація комунікаційної політики.

6. Фірми, які орієнтують свою діяльність на обслуговування одного або декількох сегментів ринку, – це:

- 1) лідери;
- 2) челенджери;
- 3) нішери;
- 4) послідовники.

7. Які стратегії можна застосувати для відновлення ринкового життя товару, який знаходиться на етапі зрілості або спаду:

- 1) концентрації на сегменті;
- 2) розвитку товару/ринку;
- 3) елімінації;
- 4) нішера?

8. Підприємство, яке надає ремонтні послуги ресторанам швидкого харчування, починає виробництво меблів для цих ресторанів. Яку стратегію воно обрало:

- 1) вертикальної диверсифікації;

- 2) чистої диверсифікації;
- 3) концентрації;
- 4) горизонтальної диверсифікації?

9. Інструментами стратегії розвитку ринку є:

- 1) розвиток збутової мережі;
- 2) активізація комунікаційної політики;
- 3) поширення товару через франчайзингові системи;
- 4) розширення асортименту.

10. Організація маркетингу передбачає:

- 1) реалізацію функцій маркетингу;
- 2) підбір фахівців з маркетингу належної кваліфікації;
- 3) планування маркетингової діяльності;
- 4) формування стратегій маркетингу.

11. Функціональна організація служби маркетингу передбачає:

- 1) вплив маркетингу на ринкову діяльність підприємства;
- 2) її застосування у компаніях, які працюють на широких географічних ринках;
- 3) розподіл обов'язків між структурними підрозділами за окремими функціями маркетингової діяльності;
- 4) розроблення і реалізацію стратегій і планів маркетингу для певного товару.

12. Недоліками товарної організації служби маркетингу є:

- 1) потреба значних витрат через значні видатки на утримання великої кількості персоналу;
- 2) приділення уваги як основним, так і другорядним за значенням товарам;
- 3) відсутність особи, яка відповідає за маркетинг окремих товарів;
- 4) відсутність забезпечення комплексного виконання робіт.

13. Яку кількість стадій включає контроль маркетингу:

- 1) три;
- 2) чотири;

- 3) вісім;
- 4) п'ять?

14. Метою контролю за прибутковістю є:

- 1) переконання у досягненні річних планів;
- 2) визначення, на чому підприємства заробляє гроші;
- 3) визначення обсягів використання фірмою маркетингових можливостей;
- 4) контроль результатів діяльності фірми.

15. Маркетинговий аудит передбачає:

- 1) контроль частки ринку;
- 2) контроль неекономічних показників;
- 3) аудит маркетингових заходів;
- 4) аудит збуту та аналіз результатів діяльності служби.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО МОДУЛЯ 3

Сутність менеджменту. Основні функції менеджменту

Розділ 8. Основні положення і сфера менеджменту

1. Суб'єктом менеджменту є:

- 1) керівник організації;
- 2) процес виробництва;
- 3) зовнішнє оточення організації;
- 4) управлінський процес на підприємстві.

2. Менеджер – це:

- 1) засновник підприємства;
- 2) найманий управлінець;
- 3) директор;
- 4) бізнесмен.

3. Менеджер, виконуючи в організації роль посередника:

- 1) мотивує працівників організації;
- 2) є ланкою в горизонтальному і вертикальному розподілі інформації;
- 3) коригує дії в нестандартних ситуаціях;
- 4) займається проектуванням і внесенням змін усередині організації.

4. Планування – це:

- 1) формування організаційної структури підприємства;
- 2) визначення ієрархії в організації;
- 3) формування цілей організації;
- 4) передбачення майбутнього стану організації.

5. До адміністративно-організаційних якостей менеджера відносять:

- 1) внутрішній контроль;
- 2) оптимізм;
- 3) генерацію ідей;
- 4) уміння формувати імідж.

6. До основних функцій менеджменту відносять:

- 1) керівництво;
- 2) планування, організацію, мотивацію, контроль;
- 3) управління виробничими підрозділами і управлінськими службами;
- 4) управління елементами виробничо-господарської діяльності.

7. Рівні управління:

- 1) технічний, управлінський, інституціональний;
- 2) технічний, середній, операційний;
- 3) технічний, керівник середньої ланки, керівник вищої ланки.

8. Представником інституціонального рівня управління

є:

- 1) завідувач кафедри;
- 2) декан;
- 3) директор;
- 4) бригадир.

9. До міжособових ролей менеджера належать:

- 1) підприємець;
- 2) лідер;
- 3) ліквідатор відхилень;
- 4) представник.

10. Характерні особливості менеджера:

- 1) орієнтований на виконання плану і досягнення ефективності наявних у нього у розпорядженні ресурсів;
- 2) орієнтований на пошук нових можливостей;
- 3) притягає ресурси для досягнення певної мети, проявляє гнучкість.

11. Об'єктом менеджменту є:

- 1) конкуренти і постачальники;
- 2) процес управління виробничо-господарською діяльністю організації;

- 3) підрозділи організації;
- 4) зовнішнє оточення організації.

12. До первинних потреб відносять:

- 1) наявність медичної служби на підприємстві;
- 2) потребу в самовираженні;
- 3) потребу в пошані;
- 4) раціоналізацію виробництва без урахування індивідуальних якостей працівника.

13. До соціально-психологічних якостей менеджера відносять:

- 1) громадську позицію;
- 2) управлінську культуру;
- 3) стратегічне мислення;
- 4) уміння мотивувати персонал.

14. Зв'язок конкретних і загальних функцій менеджменту полягає в тому, що:

- 1) спочатку виконуються загальні функції, а потім конкретні;
- 2) загальні функції є інструментом при реалізації конкретних функцій;
- 3) загальні функції не пов'язані з конкретними;
- 4) спочатку виконуються конкретні функції, а потім загальні.

15. До функцій менеджерів технічного рівня відносять:

- 1) розроблення планів здійснення загальних завдань;
- 2) відповідальність за виконання виробничих завдань;
- 3) відповідальність за діяльність всієї організації;
- 4) відповідальність за зв'язки організації із зовнішнім середовищем.

Розділ 9. Організація як об'єкт управління

1. Цілі організації – це:

- 1) завдання функціональних підрозділів організації;

- 2) сукупність усіх елементів внутрішнього середовища організації;
- 3) кінцевий результат діяльності організації;
- 4) масиви доступної інформації.

2. До чинників зовнішнього середовища організації непрямої дії належать:

- 1) конкуренти і постачальники;
- 2) партії і профспілкові організації;
- 3) соціально-культурні обставини;
- 4) державні органи влади.

3. Цінності організаційної культури складають:

- 1) лінійні організаційні структури управління;
- 2) девіз;
- 3) технології;
- 4) поведінка персоналу.

4. В організації управління виробничою діяльністю здійснюють:

- 1) заступник директора з виробництва;
- 2) відділ економічного аналізу;
- 3) секретар;
- 4) референт.

5. Логічні взаємини рівнів управління і функціональних одиниць – це:

- 1) система технологій організації;
- 2) організаційна культура;
- 3) структура організації;
- 4) цілі організації.

6. Чинники впливу на організацію – це:

- 1) колектив працівників, які взаємодіють між собою;
- 2) сукупність цінностей, традицій, норм поведінки в організації;
- 3) рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів.

7. Основними чинниками внутрішнього середовища організації є:

- 1) цілі, структура, технологія;
- 2) профспілкові організації;
- 3) Верховна Рада України.

8. До формальних груп відносять:

- 1) тимчасовий комітет;
- 2) клуб любителів шахів на підприємстві;
- 3) начальника цеху і його заступників;
- 4) директора банку.

9. До зовнішніх чинників прямого впливу на організацію відносять:

- 1) міжнародні події;
- 2) конкурентів;
- 3) мікроекономічні чинники;
- 4) чинники, які діють на рівні підприємства.

10. Організація – це:

1) логічні взаємини рівнів управління і функціональних одиниць, побудовані в такій формі, яка дозволяє ефективно досягати мети організації;

2) сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто не можливо сформулювати і треба приймати без доказів усіма членами колективу;

3) група людей, які взаємодіють один з одним за допомогою матеріальних, економічних, правових ресурсів для вирішення проблем, що стоять перед ними;

4) вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління фірмою, встановлення в ній системи зв'язків і стосунків, що дозволяє ефективно працювати і досягати поставлених цілей.

11. Технології – це:

1) логічні взаємини рівнів управління і функціональних одиниць, побудовані в такій формі, яка дозволяє ефективно досягати мети організації;

2) спосіб перетворення вхідних елементів на вихідні;

- 3) устаткування, необхідне для виробництва продукції;
- 4) встановлення в організації системи зв'язків і стосунків, що дозволяє ефективно працювати і досягати поставлених цілей.

12. До чинників внутрішнього середовища організації належать:

- 1) працівники відділу збуту;
- 2) Верховна Рада України;
- 3) працівники підприємства-конкурента;
- 4) Національний Банк України.

13. Формальні організації - це:

- 1) філософія існування організації і її ставлення до співробітників і клієнтів;
- 2) господарські суспільства;
- 3) група людей, які стихійно об'єдналися для досягнення певної мети і регулярно взаємодіють;
- 4) групи людей, сформовані керівництвом для досягнення цілей організації.

14. Формальні групи виникають у результаті:

- 1) вертикального розподілу праці;
- 2) аналізу зовнішнього середовища;
- 3) спільного проведення людьми вільного часу;
- 4) горизонтального розподілу праці.

15. До цінностей організаційної культури належать:

- 1) імідж організації;
- 2) церемонії, ритуали;
- 3) обстановка робочих місць;
- 4) зразки поведінки.

Розділ 10. Планування як загальна функція менеджменту

1. Планування – це:

- 1) розроблення спеціальних документів, які визначають конкретні кроки підприємства відносно здійснення прийнятих рішень;

- 2) процес визначення нових шляхів і методів удосконалення дій у процесі управління;
- 3) процес ухвалення рішень з досягнення цілей;
- 4) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу діяльності організації.

2. До чинників зовнішнього середовища організації прямої дії відносять:

- 1) міжнародні події;
- 2) конкурентів;
- 3) стан економіки;
- 4) соціально-культурні обставини в країні.

3. До етапів стратегічного планування відносять:

- 1) оцінку і аналіз чинників внутрішнього середовища;
- 2) підготовку положень про преміювання основних працівників за перевиконання планових показників;
- 3) ухвалення управлінських рішень;
- 4) виробництво нової продукції.

4. Поточне планування передбачає розроблення планів на період:

- 1) понад 10 років;
- 2) понад 5 років;
- 3) на 3 роки;
- 4) до 1 року.

5. Другим етапом стратегічного планування є:

- 1) визначення цілей організації;
- 2) визначення місії організації;
- 3) вибір стратегії;
- 4) аналіз чинників внутрішнього середовища організації.

6. На які терміни розраховано стратегічне планування:

- 1) 5-10 років;
- 2) 3-5 років;
- 3) 1-5 років;
- 4) до 1 року?

7. Місія – це:

- 1) конкретні цілі організації;
- 2) загальна функція менеджменту;
- 3) поточна мета організації;
- 4) причина існування організації.

8. Для аналізу ринкових позицій фірми застосовують:

- 1) PEST-аналіз;
- 2) SWOT-аналіз;
- 3) стратегію диверсифікації;
- 4) стратегію інтеграції.

9. Стратегія диверсифікації – це:

- 1) об'єднання зусиль з конкурентами, постачальниками, посередниками;
- 2) вихід підприємства в нові сфери бізнесу;
- 3) розвиток продажу нових товарів для існуючих клієнтів;
- 4) зниження витрат виробництва і збуту.

10. Стратегія – це:

- 1) курс розвитку організації;
- 2) спосіб впливу на працівників підприємства;
- 3) види управлінської діяльності;
- 4) розроблення платіжного календаря.

11. До чинників внутрішнього середовища організації відносять:

- 1) конкурентів;
- 2) споживачів;
- 3) політичні партії;
- 4) працівників організації.

12. Бізнес-план – це:

- 1) вибір стратегії розвитку;
- 2) письмовий документ, у якому визначено підприємницьку ідею і шляхи її реалізації;
- 3) дії, які необхідно виконувати в конкретній ситуації;
- 4) виробничий план.

13. До етапів стратегічного планування відносять:

- 1) визначення способу перетворення вхідних елементів (ресурсів) у вихідні (продукцію, послуги);
- 2) аналіз чинників зовнішнього середовища організації;
- 3) послідовне виконання функцій менеджменту;
- 4) написання бізнес-плану.

14. До чинників зовнішнього середовища організації непрямої дії відносять:

- 1) законодавчі акти;
- 2) постачальників;
- 3) стан економіки;
- 4) конкурентів.

15. При проведенні SWOT-аналізу дослідження сильних і слабких сторін організації передбачає:

- 1) аналіз зовнішнього середовища організації;
- 2) аналіз потреб споживачів;
- 3) аналіз можливостей підприємства на ринку;
- 4) аналіз внутрішнього середовища організації.

Розділ 11. Організація як функція менеджменту

1. Відповідальність – це:

- 1) вид управлінської діяльності, який відображує процес формування структури управління організацією;
- 2) обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси підприємства;
- 3) покладене на посадову особу зобов'язання виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне виконання;
- 4) обмежене право направляти зусилля підлеглих працівників на виконання поставлених завдань.

2. Організація як загальна функція менеджменту – це:

- 1) обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси підприємства;

2) вид управлінської діяльності, який відображує процес формування структури управління організацією, встановлення в ній системи зв'язків і стосунків;

3) вид діяльності, спрямований на формування структури управління, адекватної соціально-культурному середовищу організації;

4) впорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

3. Повноваження – це:

1) формування зв'язків в організації, які належать до певних функцій менеджменту, з метою узгодження завдань окремих функціональних одиниць;

2) вид управлінської діяльності, який відображує процес формування структури управління організацією;

3) право передачі завдань особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання;

4) обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси підприємства і направляти зусилля підлеглих працівників на виконання поставлених завдань.

4. Під територіальною департаменталізацією розуміється:

1) розподіл персоналу відповідно до виконуваних функцій;

2) формування підрозділів фірми в різних регіонах;

3) впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого;

4) формування тимчасових проектних груп.

5. До бюрократичних структур управління належать:

1) класичні структури;

2) матричні структури;

3) лінійно-штабної структури;

4) проектно-цільові структури.

6. Нормою управління для топ-менеджера є:

- 1) 3-6 люд;
- 2) 20-25 люд;
- 3) 15-20 люд;
- 4) 5-10 люд.

7. Делегування повноважень – це:

- 1) формування зв'язків в організації, які належать до певних функцій менеджменту, з метою узгодження завдань окремих функціональних одиниць;
- 2) передача прав з ухвалення рішень з вищого рівня на нижчий;
- 3) обов'язок посадовця відповідати за свої дії;
- 4) впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

8. У яких випадках є доцільною виробнича департаменталізація:

- 1) на фірмах, які постають перед проблемою, обумовленою поточними змінами на ринку;
- 2) у великих компаніях, які мають диверсифіковане виробництво;
- 3) у великих організаціях, які працюють у різних регіонах, що ускладнює процес координації робіт;
- 4) в організаціях, коли потрібне створення тимчасових проектних груп з розроблення та реалізації певного проекту?

9. Децентралізовані організації припускають:

- 1) організацію контролю за роботою підлеглих;
- 2) делегування повноважень на нижчі рівні управління;
- 3) зосередженість усіх повноважень і відповідальності в одному підрозділі;
- 4) забезпечення збалансованого розвитку усіх структурних підрозділів.

10. У вітчизняній і зарубіжній практиці виділяють такі види організаційних структур:

- 1) топограми;
- 2) бюрократичні;
- 3) централізовані;
- 4) керовані.

11. Перевагою лінійних структур управління є:

- 1) відсутність збочення розпоряджень і команд керівника;
- 2) вказівки і розпорядження виробляються кваліфікованими фахівцями у своїй галузі;
- 3) підвищується оперативність менеджменту в усіх сферах;
- 4) збільшується чисельність персоналу, зайнятого менеджментом.

12. Централізація організацій призводить до того, що:

- 1) рішення, які приймаються на нижчих рівнях управління, є важливими для організації;
- 2) тактичним і поточним плануванням займаються менеджери вищого і нижчого рівнів управління;
- 3) підвищується контроль і координація спеціалізованих функцій;
- 4) зменшується централізований контроль за рішеннями.

13. При функціональному типі організаційної структури:

- 1) кожен виконавець має тільки одного безпосереднього керівника, від якого він отримує команди з усіх питань;
- 2) функціональні підрозділи існують як штаб при керівнику для вироблення рішень по певному напрямку;
- 3) існує розподіл прав менеджерів, які здійснюють управління підрозділами, і менеджерів, які управляють виконанням певного проекту;
- 4) функціональним підрозділам надається право давати виконавцям вказівки по своєму колу проблем разом з основними керівниками.

14. Який вид організаційної структури управління характеризується слабким або помірним використанням формальних правил і процедур:

- 1) адаптивна оргструктура;
- 2) лінійна оргструктура;
- 3) бюрократична оргструктура;
- 4) матрична оргструктура?

15. Департаменталізація – це:

- 1) обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси підприємства;
- 2) формування зв'язків в організації, які належать до певних функцій менеджменту;
- 3) розподіл організації на підрозділи;
- 4) передача прав і повноважень з вищого рівня управління на нижчий.

Розділ 12. Мотивація як загальна функція менеджменту

1. Мотивація – це:

- 1) потреба у чомусь;
- 2) процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації;
- 3) результат задоволення потреби;
- 4) поведінка людини для досягнення цілей організації.

2. До первинних потреб належать:

- 1) наявність медичної служби на підприємстві;
- 2) потреба у самовираженні;
- 3) потреба у повазі;
- 4) мотивація до праці.

3. На яких категоріях базується мотивація:

- 1) «батіг» і «пряник»;
- 2) самовираження і повага;
- 3) потреба, винагорода, стимул, мотив;
- 4) потреба і результат задоволення потреби?

4. Виділяють теорії мотивації:

- 1) обґрунтовані;
- 2) лінійні;

- 3) змістовні;
- 4) функціональні.

5. Винагорода – це:

- 1) нестача у чомусь;
- 2) мотивація працівників;
- 3) те, що людина вважає цінним для себе;
- 4) досягнення поставленої мети.

6. Згідно з двофакторною теорією Ф. Герцберга до «гігієнічних» чинників належать:

- 1) успіх;
- 2) заробітна плата;
- 3) визнання;
- 4) просування службовими сходами.

7. До соціальних потреб за теорією А. Маслоу, належать потреби:

- 1) у їжі, сні;
- 2) повазі;
- 3) відчутті причетності до подій;
- 4) реалізації власних здібностей.

8. До змістовних теорій мотивації належать:

- 1) двофакторна теорія Ф. Герцберга;
- 2) теорія справедливості С. Адамса;
- 3) теорія матеріального стимулювання праці;
- 4) теорія очікування В. Врума.

9. Які потреби необхідно враховувати при стимулюванні працівників, за теорією потреб Д. Мак-Клелланда:

- 1) у владі;
- 2) сні;
- 3) працевлаштуванні;
- 4) самоповазі?

10. Теорія Д. Альдерфера (ERG) передбачає:

- 1) необхідність задоволення вторинних потреб;

- 2) задоволення тільки фізіологічних потреб;
- 3) поетапне задоволення первинних і вторинних потреб;
- 4) задоволення спочатку первинних потреб, потім вторинних, і навпаки.

11. До процесуальних теорій мотивації належать:

- 1) теорія потреб А. Маслоу;
- 2) теорія очікування В. Врума;
- 3) теорія «Х» і «У» Д. Мак-Грегора;
- 4) теорія потреб Д. Мак-Клелланда.

12. Згідно з теорією «Х» Д. Мак-Грегора;

- 1) люди прагнуть до виконання роботи і відповідальності;
- 2) основою успіху працівників є віра в спільні цілі, довірчі взаємовідносини;
- 3) працівники при першій-ліпшій можливості уникають роботи, їм бракує почуття честоловства;
- 4) основними потребами, що мотивують працівників, є існування, зв'язок, зростання.

13. Згідно з теорією справедливості С. Адамса:

- 1) необхідно враховувати цінність винагороди, зв'язки «зусилля-винагорода», здібності, характер і роль працівника;
- 2) працівники суб'єктивно зіставляють свої винагорода і витрачені зусилля з винагородою інших працівників;
- 3) поведінка людей визначається потребами нижчого порядку;
- 4) поведінку людей мотивують потреби у владі, успіху і причетності.

14. Яка теорія мотивації базується на очікуванні певної події:

- 1) теорія «Х» і «У» Д. Мак-Грегора;
- 2) теорія потреб А. Маслоу;
- 3) теорія очікування В. Врума;
- 4) теорія потреб У. Оучі?

15. Для задоволення соціальних потреб працівників необхідно:

- 1) створити умови для повного розкриття потенціалу працівників;
- 2) створювати на робочих місцях дух єдиної команди;
- 3) пропонувати підлеглим більш змістовну роботу;
- 4) делегувати підлеглим додаткові права і повноваження.

Розділ 13 Контроль як загальна функція менеджменту

1. Необхідність застосування контролю визначають:

- 1) високотехнологічне обладнання, складні стосунки в колективі;
- 2) невизначеність середовища, можливість кризових ситуацій;
- 3) особливості працівника;
- 4) вертикальний і горизонтальний поділ праці.

2. До функцій членів гуртків якості належать:

- 1) виявлення дефектів;
- 2) організація дозвілля;
- 3) розроблення пропозицій щодо вдосконалення технологічних процесів;
- 4) розроблення інструкцій.

3. Контролювання передбачає:

- 1) визначення стандартів і критеріїв;
- 2) оцінювання економічних показників;
- 3) встановлення виробничих контактів;
- 4) мотивування.

4. Бюрократичний контроль передбачає:

- 1) застосування суворих правил і стандартів;
- 2) прозорість інформації та базування на корпоративній культурі;
- 3) наявність спеціалізованих контрольних служб;
- 4) орієнтацію на групові норми і традиції.

5. За етапами проведення контроль поділяють на:

- 1) фінансовий;
- 2) лінійний;
- 3) поточний;
- 4) множинний.

6. Операційний контроль передбачає:

- 1) контроль тільки однієї характеристики, стану і поведінки об'єкта;
- 2) підтримку виробничих процесів у запланованому режимі;
- 3) контроль даних, які використовують для оцінки різних управлінських функцій;
- 4) контроль частини об'єкта (фінансового стану).

7. Першим етапом здійснення процесу контролю є:

- 1) фінансовий контроль;
- 2) ухвалення рішень при коректуванні дій;
- 3) встановлення стандартів і критеріїв;
- 4) управлінський контроль.

8. Бенчмаркінг передбачає:

- 1) безперервний процес порівняння продукції та послуг з продукцією і послугами конкурентів;
- 2) залучення зовнішніх агентів для виконання робіт усередині фірми;
- 3) участь працівників в управлінні організацією;
- 4) маркетингові дослідження ринку.

9. Виробничий контроль передбачає:

- 1) спостереження за процесами трансформації вхідних ресурсів фірми в готовий продукт;
- 2) оцінку бухгалтерської, фінансової і операційної систем;
- 3) забезпечення стабільної якості продукції, яка відповідає вимогам споживачів;
- 4) систему управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства.

10. Контролінг – це:

- 1) оцінка бухгалтерської, фінансової і операційної систем;
- 2) система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства;
- 3) ведення фінансової звітності і аналіз фінансових показників;
- 4) спостереження за процесами трансформації вхідних ресурсів фірми в готовий продукт.

11. Аудит – це:

- 1) оцінка бухгалтерської, фінансової і операційної систем;
- 2) система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства;
- 3) ведення фінансової звітності і аналіз фінансових показників;
- 4) спостереження за процесами трансформації вхідних ресурсів фірми в готовий продукт.

12. Аутсорсінг – це:

- 1) спостереження за процесами трансформації вхідних ресурсів фірми в готовий продукт;
- 2) залучення зовнішніх агентів для виконання робіт усередині фірми;
- 3) безперервний процес порівняння продукції та послуг з продукцією і послугами конкурентів;
- 4) ведення фінансової звітності і аналіз фінансових показників.

13. Система загального управління якістю TQM передбачає:

- 1) планування;
- 2) встановлення високих стандартів роботи;
- 3) спостереження за процесами трансформації вхідних ресурсів фірми в готовий продукт;
- 4) участь працівників в управлінні організацією.

14. За змістом контроль поділяють на:

- 1) функціональний;
- 2) лінійний;

- 3) виробничий;
- 4) поточний.

15. Вимірювання досягнутих результатів і зіставлення їх із стандартами передбачає:

- 1) визначення масштабів відхилень;
- 2) коригування дій, через які стандарти не досягнуті;
- 3) встановлення фактичних результатів;
- 4) оцінку ефективності фірмою своїх ресурсів, рівня прибутковості окремих видів діяльності і фірми в цілому.

Розділ 14. Забезпечення результатів управлінської діяльності

1. За наслідками конфлікти розрізняють:

- 1) функціональні;
- 2) міжособові;
- 3) міжгрупові;
- 4) безрезультатні.

2. В основі міжособового конфлікту лежить:

- 1) розбіжність інтересів під час розподілу ресурсів;
- 2) відмінності між людьми, обумовлені освітою, вихованням;
- 3) порушення групових норм;
- 4) відмінності інтересів різних груп.

3. До міжособових методів подолання конфлікту відносять:

- 1) роз'яснення вимог до роботи;
- 2) використання системи винагород;
- 3) компроміс;
- 4) використання ієрархії посадовців.

4. Який вид наслідків конфлікту свідчить про відновлення рівноваги в колективі, зосередженні зусиль на виконанні поточних завдань і досягненні цілей організації:

- 1) функціональний;
- 2) дисфункціональний;
- 3) безрезультатний;
- 4) міжфункціональний?

5. При якому методі подолання конфлікту працівники намагаються знайти загальну точку зору:

- 1) вирішення проблеми;
- 2) компроміс;
- 3) згладжування;
- 4) роз'яснення вимог до роботи?

6. Керівництво – це:

- 1) основна функція менеджменту;
- 2) конкретна функція менеджменту;
- 3) об'єднувальна функція менеджменту;
- 4) метод менеджменту.

7. До стилів керівництва належать:

- 1) максимальна турбота про підприємство з мінімальною турботою про підлеглих;
- 2) мотивація;
- 3) поточний контроль;
- 4) дисфункціональний конфлікт.

8. Формами влади менеджера є:

- 1) регулювання;
- 2) премія;
- 3) виконавча влада;
- 4) завдання.

9. Стиль керівництва залежить:

- 1) від науково-технічного прогресу;
- 2) структури організації;
- 3) використання форм влади;
- 4) бюджету.

10. Підходами до лідерства вважають:

- 1) еталонний;

- 2) системний;
- 3) ситуаційний;
- 4) перманентний.

11. Недоліками експертної форми влади є:

- 1) самонадійність керівника;
- 2) обмеженість розмірів винагороди;
- 3) незалежність характеру;
- 4) нестійкість розумної влади.

12. Формами влади менеджера є:

- 1) можливість підвищення за посадою;
- 2) здійснення імпортової діяльності;
- 3) стратегія підприємства;
- 4) харизма начальника відділу постачання.

13. Управління стресами – це:

- 1) прийняття управлінських рішень;
- 2) загальна функція менеджменту;
- 3) планування діяльності організації;
- 4) конкретна функція менеджменту.

14. Стреси бувають:

- 1) організаційні;
- 2) вербальні;
- 3) особистісні;
- 4) дисфункціональні.

15. Влада – це:

- 1) здатність впливати;
- 2) реальні можливості здійснювати вплив;
- 3) відособлений вид управлінської діяльності;
- 4) вплив через переконання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление [Текст] / Д. Аакер; пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.
2. Аакер, Д. Создание сильных брендов [Текст] / Д.Аакер; пер. с англ. – М.: Изд. дом Гребенникова, 2003. – 440 с.
3. Агеев, Є.Я. Практикум з маркетингу (збірник тестів, задач та завдань) [Текст]: навч. посібник / Є.Я. Агеев. – Львів: «Новий Світ-2000», 2008. – 496 с.
4. Амблер, Т. Практический маркетинг [Текст] / Т. Амблер; пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – 400 с.
5. Андрійчук, В. Менеджмент. Прийняття рішень і ризик [Текст]: навч. посібник для ВНЗ / В. Андрійчук, Л. Бауер. – К., 1998. – 316 с.
6. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
7. Армстронг, Г. Маркетинг. Общий курс [Текст]: учеб. пособие / Г. Армстронг, Ф. Котлер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2001. – 580 с.
8. Багиев, Г.Л. Маркетинг [Текст]: учеб. для вузов / Г.Л. Багиев. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1999. – 199 с.
9. Балабанова, Л.В. Маркетинг [Текст]: підручник / Л.В. Балабанова. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. Туган-Барановського, 2002. – 562 с.
10. Батра, Р. Рекламный менеджмент [Текст] / Р. Батра, Д. Майерс, Д. Аакер; пер. с англ. – М.; СПб.; К.: Вильямс, 1999. – 784 с.
11. Будди, Д. Основы менеджмента [Текст] / Д. Будди, Р. Пейтон; пер. с англ. – СПб., 2000. – 816 с.
12. Борисов, Б.Л. Технологии рекламы и PR [Текст]: учеб. пособие / Б.Л. Борисов. – М.: Фаир-пресс, 2001. – 624 с.
13. Вершигора, Е.Е. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие для вузов / Е.Е. Вершигора. – М., 2001. – 238 с.
14. Войчак, А.В. Маркетинговый менеджмент [Текст]: навч. посібник для ВНЗ / А.В. Войчак. – К., 1998. – 268 с.
15. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджмент [Текст] / М. Вудкок, Д. Френсис; пер. с англ. – К.: Основи, 1993. – 238 с.

16. Гаркавенко, С.С. Маркетинг [Текст]: підручник / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
17. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст] / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, 1995. – 480 с.
18. Гордієнко, П.Л. Стратегічний аналіз [Текст]: навч. посібник / П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
19. Дихтль, Е. Практический маркетинг [Текст] / Е. Дихтль, Х. Хериген. – М.: Высшая школа, 1995. – 255 с.
20. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст] / П. Дойль. – С.Пб.: Питер, 1999. – 560 с.
21. Долинская, М.Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции [Текст] / М.Г. Долинская, И.А. Соловьев. – М.: Изд-во стандартов, 1991. – 127 с.
22. Домнин, В.Н. Брендинг: новые технологии в России [Текст] / В.Н. Домнин. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 381 с.
23. Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках и таблицах [Текст] / П.С. Завьялов. – М.: ИНФРА - М, 1998. – 215 с.
24. Іванова, І.В. Менеджер – професійний керівник [Текст]: навч. посібник / І.В. Іванова. – К.: КНТЕУ, 2001. – 107 с.
25. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента [Текст]: учебник / Н.И. Кабушкин. – Минск: ЗАО «Экономпресс»; НПЖ «ФУА», 1998. – 284 с.
26. Кардаш, В.Я. Маркетингова товарна політика [Текст]: навч. посібник / В.Я. Кардаш. – К.: КНЕУ, 1997. – 198 с.
27. Кардаш, В.Я. Товарна інноваційна політика [Текст]: навч. посібник / В.Я. Кардаш. – К.: КНЕУ, 1999. – 248 с.
28. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмента [Текст] / Ф. Котлер. – СПб.: Ритер, 1999. – 887 с.
29. Куденко, Н.В. Стратегічний маркетинг [Текст]: навч. посібник / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 1998. – 256 с.
30. Кузьмін, О.Є. Основы менеджменту [Текст]: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: «Академвидав», 2003. – 414 с.
31. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Текст] / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996. – 278 с.
32. Макаренко, Т.І. Моделювання та прогнозування в маркетингу [Текст]: навч. посібник / Т.І. Макаренко. – К.: ЦНЛ, 2005. – 160 с.

33. Максимцев, М.М. Менеджмент [Текст]: учеб. для вузов / М.М. Максимцев. – М., 1999. – 343 с.
34. Маркетинг [Текст]: підручник / В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов та ін. – К.: НМЦ «СЕУМЕ», 2005. – 422 с.
35. Маркетинг: бакалаврський курс [Текст]: навч. посібник / за заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 976 с.
36. Мороз, Л.А. Маркетинг [Текст]: навч. посібник / Л.А. Мороз, Н.І. Чухрай. – Львів: Держ. ун-т «Львівська політехніка» (ІВЦ «ІНТЕЛЕКТ»), 1999. – 2004 с.
37. Орлов, А.И. Менеджмент [Текст]: учебник / А.И. Орлов. – М.: Издательство «Изумруд», 2003. – 298 с.
38. Основы менеджмента [Текст]: учеб. для вузов / под ред. Д.Д. Вачугова. – М., 2001. – 367 с.
39. Папкин, А. Основы практического менеджмента [Текст] / А. Папкин. – М.: Юнити-Дана, 2000. – 288 с.
40. Портер, М. Конкуренция [Текст] / М. Портер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 495 с.
41. Портер, М. Стратегия конкуренции [Текст] / М. Портер; пер. с англ. – К.: Основи, 1997.
42. Райс, Э. Маркетинговые войны [Текст] / Э. Райс, Д. Траут; пер. с англ. – С.Пб.: Питер, 2000. – 256 с.
43. Райс, Э. Позиционирование: битва за узнаваемость [Текст] / Э. Райс, Д. Траут; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с.
44. Родченко, В.В. Международный менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В.В. Родченко. – К.: МАУП, 2000. – 432 с.
45. Розин, М. Успех без стратегии. Технологии гибкого менеджмента [Текст] / М. Розин. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 336 с.
46. Ромат, Е.В. Реклама [Текст] / Е.В. Ромат. – СПб.: Питер, 2001. – 496 с.
47. Скворцов, Н.Н. Теория и практика менеджмента: зарубежный опыт [Текст] / Н.Н. Скворцов, Н.К. Назимова. – К.: УкрИНТЕИ, 1992. – 64 с.
48. Сухарев, В.А. Этика и психология делового человека [Текст] / В.А. Сухарев. – М.: Агентство «ФАИР», 1997. – 400 с.

49. Твердохліб, М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту [Текст]: навч. посібник / М.Г. Твердохліб. – К.: КНЕУ, 2000. – 208 с.
50. Темплер, Р. Правила менеджмента [Текст] / Р. Темплер. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 232 с.
51. Траут, Д. Новое позиционирование [Текст] / Д. Траут. – СПб.: Питер, 2000. – 192 с.
52. Уткин, Э. Основы мотивационного менеджмента [Текст] / Э. Уткин. – М.: Тандем, 2000. – 352 с.
53. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг [Текст]: учеб. для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.
54. Феофанов, О.А. Реклама: новые технологии в России [Текст] / О.А. Феофанов. – СПб.: Питер, 2000. – 364 с.
55. Хміль, Ф.І. Менеджмент [Текст]: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Вища школа, 1995. – 351 с.
56. Цыренова, А.А. Менеджмент [Текст]: учеб.-метод. пособие / А.А. Цыренова. – Улан-Уде: Издательство ВСГТУ, 2006. – 283 с.
57. Шевченко, Л.С. Введение в маркетинг [Текст]: учеб.-практ. пособие / Л.С. Шевченко. – Харьков: Консум, 2000. – 672 с.
58. Шонесси, О. Принципы организации управления фирмой [Текст] / О. Шонесси. – М.: Бизнес-информ, 2000. – 296 с.
59. Якокка, Л. Карьера менеджера [Текст] / Л. Якокка; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991. – 384 с.

ГЛОСАРІЙ

Агент – посередник, який є юридичною особою і представляє інтереси певних виробників при збуті їхніх товарів, укладаючи угоди від імені та за рахунок виробника.

Адаптивні структури управління (органічні) – це структури, які мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким або помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією ухвалення рішень, амбітною відповідальністю, неформальними міжособовими відносинами.

«Академічна культура» – культура, яка припускає довгострокову співпрацю і повільне стабільне просування по службі.

Аудит – це незалежна оцінка бухгалтерської, фінансової і операційної систем.

Аукціон – публічний продаж товарів, цінних паперів, майна підприємств, виробів мистецтва та інших об'єктів, який ведеться за попередньо встановленими правилами аукціону.

Аутсорсинг – передбачає залучення зовнішніх агентів для виконання робіт усередині фірми.

Багатоканальна маркетингова система розподілу – це поєднання горизонтальних, традиційних і вертикальних маркетингових систем.

Бажання – зовнішня форма прояву потреби, тобто потреба, яка набула специфічної конкретної форми відповідно до культурного рівня і особливостей індивіда.

Безмарочні товари – товари, що виготовляються виробниками, контролюються торговельними посередниками, не мають торговельного знаку і не передбачають рекламної підтримки.

Бенчмаркінг – безперервний процес порівняння продукції та послуг з продукцією і послугами конкурентів або лідера галузі.

Бізнес-план – це письмовий документ, у якому висловлена сутність підприємницької ідеї, шляхи і способи її реалізації, а також охарактеризовані ринкові, виробничий, організаційний і фінансові аспекти майбутнього бізнесу.

Білий паблік рилейшнз – це поширення позитивної інформації про товари, фірми, відомих осіб. Це поширення відкритої інформації від конкретної особи або компанії.

Біржа – юридична особа, що забезпечує регулярне функціонування організованого ринку біржових товарів, валют, цінних паперів і фінансових інструментів.

Брендинг – це управління товарною маркою з метою формування популярності та її позитивного сприйняття ринком.

Брокер – це посередник, який тільки зводить дві сторони – продавця і покупця.

Бюрократичні структури управління (ієрархічні, формальні, механістичні, класичні, традиційні) – це структури, які характеризуються жорсткою ієрархією влади, формалізацією процедур і правил, централізованим ухваленням рішень, об'єктивними критеріями відбору кадрів, об'єктивною системою винагород.

«Важкі діти» – це стратегічні бізнес-одиниці, які знаходяться на стадії виведення на ринок і потребують значних коштів для підтримки.

Вертикальна диверсифікація – виготовлення фірмою товарів, які технологічно і комерційно пов'язані із вже існуючими.

Вертикальна маркетингова система розподілу – повна або часткова залежність і координація діяльності учасників для економії на операціях і посиленні дії на ринок, при цьому один з учасників цієї системи бере на себе функцію координатора усієї мережі.

Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого хоче досягти і що хоче мати.

Виробнича департаменталізація – застосовується у великих компаніях, які мають диверсифіковане виробництво.

Виробничий контроль – направлений на підтримку виробничих процесів у запланованому режимі.

Виставка-показ – полягає в інформуванні громадськості шляхом демонстрування засобів, що є у розпорядженні людства для задоволення потреб в одній чи кількох галузях його діяльності або майбутніх перспектив.

Виставки – форма просування, заснована на демонстрації товару та його рекламуванні, проводиться в певних місцях, спрямована на спеціальний (визначений) сегмент.

Відповідальність – необхідність, обов'язок посадовця відповідати за свої дії, використовуючи поставлені завдання.

Відправник – сторона, від імені якої звернення відправляється адресатові.

Вірусний паблік рилейшнз – наближений до буденного розуміння паблік рилейшнз, тобто коли люди діляться один з одним інформацією, відео або просто розпускають плітки.

Влада – можливість впливати на поведінку інших людей.

Внутрішньоособистісний конфлікт – це конфлікт, який може бути пов'язаний із стресом, незадоволеністю роботою, невпевненістю у власних силах.

Вплив – поведінка одного індивіда (керівника), яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда (підлеглого).

Вторинна інформація – це інформація, яка збиралася раніше, але не для вирішення проблеми, яка виникла на підприємстві.

Горизонтальна диверсифікація – випуск нових товарів, які призначені для існуючих клієнтів, але не пов'язані технологічно з основним видом діяльності.

Горизонтальна маркетингова система розподілу – передбачає об'єднання зусиль компаній одного рівня.

Декодування – спосіб розшифрування споживачами маркетингового звернення, внаслідок якого символи набувають конкретного значення.

Делегування повноважень – передача прав з ухвалення рішень з вищого рівня на нижчий.

Демаркетинг – вид маркетингу, метою якого є зниження попиту.

Департаменталізація – це розділення організації на підрозділи.

Децентралізована організація – передбачає делегування повноважень на низькі рівні управління.

«Дійні корови» – це стратегічні бізнес-одиниці, які знаходяться на етапі зрілості життєвого циклу товару, приносять високий прибуток, що використовується для фінансування інших стратегічних бізнес-одиниць.

Дилер – посередник, який купує товар за договором постачання і стає його власником після оплати постачання.

Дистриб'ютор – це посередник, який отримує право збуту продукції (бренду) фірми-виробника на певній території в певний термін.

Диференційований маркетинг – передбачає освоєння декількох сегментів (трьох-чотирьох), для кожного з яких розробляються схожі товари, але з певними відмінностями (модифікаціями).

Ексклюзивний збут – надання виняткових прав на продаж товару на певному регіональному ринку.

Експеримент – дослідження впливу одного чинника на інші при одночасному контролі інших чинників.

Еластичний попит – це попит, при якому навіть незначна зміна ціни веде до значного збільшення обсягу продажів.

Еластичність для престижних товарів – це такий попит, при якому значне зниження ціни на товар не призведе до збільшення обсягу продажів, оскільки це сигналізуватиме споживачам про зниження якості.

Еластичність попиту за ціною – взаємозв'язок між ціною і попитом на товар.

Єдина ціна – одна ціна для усіх зон обслуговування без урахування транспортних витрат не залежно від відстані.

Життєвий цикл товару – це послідовність етапів (періодів) існування товару на ринку, що характеризує зміну обсягів продажів і прибутку і припускає застосування різних маркетингових заходів на різних етапах.

Жовтий паблік рилейшнз – це використання заборонених елементів у вигляді поширення порнографічних картинок і відео, публікацій жовтої преси, заяв, що носять расистський або ксенофобний характер.

Завершальний контроль – здійснюється після завершення трудової операції та оцінює кінцеві результати.

Закупівельні ціни – ціни, за якими реалізується сільськогосподарська продукція сільськогосподарськими підприємствами, фермерами та населенням.

Звернення – інформація, адресована цільовій аудиторії, яка представлена у формі набору символів.

Зворотний зв'язок – відгуки споживачів на рекламне звернення, їхні дії.

Зелений паблік рилейшнз – агресивна дія на «зелених» захисників довкілля.

«Зірки» – це стратегічні бізнес-одиниці, які знаходяться на етапі зростання життєвого циклу, є лідерами на цьому ринку і вимагають значних засобів для підтримки зростання.

Змістовні теорії мотивації – це теорії, які сконцентрували свою увагу на аналізі потреб людини, пріоритетності їхньої мотивуючої дії.

Змішана департаменталізація – застосовується в тих випадках, коли фірма стикається з проблемою, обумовленою поточними змінами на ринку.

Зональна ціна – ціна, яка встановлюється з урахуванням географічних зон обслуговування.

Зростання – щорічне підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей порівняно із показниками попереднього року.

Індивідуальний маркетинг – передбачає розроблення товару і комплексу маркетингу для конкретного покупця.

Інноваційна політика – це процес пошуку ідей про товар (послуги), а також їх реалізація з урахуванням ринкових потреб.

Інтегровані маркетингові системи в місцях продажів – це оптимальні об'єднання усіх засобів просування, за допомогою яких збільшуються обсяги продажів у торговельних точках.

Інтенсивний збут – розміщення і реалізація товару через максимальну кількість торговельних точок.

Інформаційна реклама – застосовується на стадії виведення товару на ринок, інформує про товар, формує попит.

Кабінетні дослідження – аналіз даних на основі наявної інформації.

Канали комунікацій – телебачення, радіо, журнали, газети, рекламні щити.

Керівник – індивід, який очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, які в ньому працюють.

Керівництво – процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання офіційних доручень.

«Клубна культура» – культура, яка характеризується вірністю, відданістю і бажанням працівників належати до певної групи.

Кодування – представлення ідеї комунікації, яка передає адресатові інформацію у вигляді текстів, символів і образів.

Комівояжер – службовець підприємства, який займається пошуком клієнтів, чий обсяг повноважень регулюється

керівництвом фірми або регіональним керівництвом, якому підпорядкований комівояжер.

Комісіонер – це посередник, що здійснює угоди від свого імені, має відомий бренд, але не є власником товару.

Комплекс маркетингу – це сукупність маркетингових засобів, певна структура яких забезпечує досягнення поставленої мети і вирішення маркетингових завдань.

Конверсійний маркетинг – це вид маркетингу, мета якого змінити негативне ставлення споживачів до товару на позитивне.

Конгломерат – це структури, які складаються зі штаб-квартири, що здійснює загальне керівництво багатьох оперативних самостійних, але юридично залежних філіалів.

Конгломеративна диверсифікація – освоєння фірмою нових видів діяльності, не пов'язаних з основною.

Конкурентоспроможність товару – це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, які визначають його переваги порівняно з аналогічними товарами на ринку.

Контактні аудиторії – це організації або приватні особи, які виявляють цікавість до діяльності фірми і можуть заважати її діяльності.

Контролінг – система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства і результатів його діяльності через систему управління прибутком підприємства.

Контроль – діяльність, направлена на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки і аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

Контроль маркетингу – це процес визначення, оцінки та інформування щодо відповідності реального стану встановленим нормам.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше суб'єктами, при цьому кожний суб'єкт нав'язує свою точку зору.

Конфлікт між особою (суб'єктом) і групою – це конфлікт, породжений порушенням групових норм, персональних зобов'язань, низьким рівнем культури.

Концентрований маркетинг – передбачає спрямованість зусиль на один ринковий сегмент, розроблення для нього особливого товару з комплексом маркетингової підтримки.

Концепція маркетингу – це підхід до організації маркетингової діяльності, який базується на основній ідеї, ефективній маркетинговій стратегії і конкретному інструментарії досягнення певної мети.

Коричневий паблік рилейшнз – поняття близьке до пропаганди фашистською і неофашистською ідеологією.

Креативний маркетинг – вид маркетингу, який застосовується в умовах прихованого попиту, завданням якого є перетворення потенційного попиту на реальний.

Культура «бейсбольна команда» – формується переважно в динамічних галузях, рівень ризику в яких дуже великий і майбутнє визначається рівнем новизни і креативності товару.

Культура «фортеця» – культура, яка формується в кризовій для організації ситуації, коли йдеться про її виживання.

Купони – сертифікати, які надають право купити товар за зниженою ціною.

Лідерство – здатність за рахунок особистих якостей впливати на поведінку окремих індивідів або груп працівників, щоб зосередити їх зусилля на досягненні цілей організації.

Ліцензійна марка – марочна назва товару або послуги, які пропонуються посередникові власником цієї марки для перепродажів.

Марка виробника – марка, яка створюється самим виробником і має присвоєну їй марочну назву.

Маркетинг – це вид людської діяльності, що спрямована на виявлення та задоволення потреб споживачів шляхом обміну з метою отримання прибутку.

Маркетингова комунікаційна політика – це перспективний курс дій фірми, спрямований на забезпечення взаємодії з усіма суб'єктами маркетингової системи з метою задоволення потреб споживачів і отримання фірмою прибутку.

Маркетингова стратегія – це програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей.

Маркетингове середовище фірми – це сукупність суб'єктів, умов, сил, які діють усередині фірми і за її межами, впливають на її діяльність.

Маркетинговий контроль – направлений на оцінку реалізації і ефективності маркетингової концепції підприємства.

Маркетингові дослідження – це систематичний збір, обробка і аналіз даних з метою ухвалення обґрунтованих маркетингових рішень.

Маркетингові цілі – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання підприємства у показниках обсягу продажу, частки ринку або прибутку, яких можна досягти за певний час.

Марки-випишувачі – дешеві варіанти марок (дорогих аналогів), які контролюються самим виробником.

Медіаканали – сукупність засобів поширення реклами: телебачення, газети, радіо, журнал.

Медіаносії – конкретний представник медіаканалу: конкретна тема, передача, рубрика, інформаційний лист.

Менеджер – це найманий фахівець, який професійно займається управлінською діяльністю в конкретній галузі функціонування підприємства.

Менеджмент – вид діяльності, яка направлена на працівників організації з метою координації їх дій для досягнення поставлених перед організацією цілей.

Мерчандайзинг – це складова маркетингової діяльності, спрямована на забезпечення максимально ефективного просування товару на рівні роздрібної торгівлі, стимулювання діяльності у сфері торгівлі.

Метод ділових контактів – являє собою тестування товару за допомогою представників інших фірм або споживачів під час ярмарків, виставок.

Метод пробних продажів – це метод, що припускає випуск невеликої партії товарів і його просування.

Міжгруповий конфлікт – це конфлікт, в якому беруть участь формальні та неформальні групи. В основі конфлікту – відмінність інтересів груп.

Міжособистісний конфлікт – це конфлікт, в основі якого лежать відмінності між людьми, обумовлені вихованням, характером, поглядами, цінностями.

Місткість потенційного ринку – можливі обсяги продажів товарів покупцем споживачам, які мають потребу в них і виявляють цікавість до продукції фірми.

Місткість реального ринку – можливі обсяги продажів товарів покупцем споживачам, які мають потребу в них, виявляють цікавість до продукції фірми і мають можливість її купити.

Місткість ринку – це максимально можлива кількість товару (обсяг продажів) при певному рівні цін за певний проміжок часу.

Модифіковані товари – це товари, які вже існують на ринку, але мають різні варіації.

Мотив – спонукальна причина дій і вчинків людей.

Мотивація – діяльність, направлена на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення певної мети.

Нагадуюча реклама – застосовується на стадії зрілості, примушує покупця згадати про товар.

Насиченість ринку – це показник перспективи, який характеризує перспективи зміни попиту у відсотках до вже існуючого розміру попиту на товар.

Недиференційований (масовий) маркетинг – передбачає, що фірма виходить на всі ринкові сегменти з одним й тим самим товаром, комплексом маркетингу, ґрунтуючись на загальних ринкових потребах.

Нееластичний попит – це такий попит, при якому зниження ціни веде до незначного збільшення обсягів продажів.

Неформальні групи – групи людей, які стихійно об'єдналися для досягнення певної мети і регулярно взаємодіють.

Об'єкт менеджменту – виробничо-господарська організація і її зовнішнє оточення.

Обмежене зростання – визначення цілей від досягнутого, їх коригування з урахуванням інфляції та інших обмежень.

Обмін – акт отримання від кого-небудь бажаного продукту з пропозицією чого-небудь натомість.

Оборонні плани – направлені на утримання організацією існуючих позицій і запобігання банкрутству.

Одержувач інформації – цільова аудиторія: діти, жінки, чоловіки тощо.

Оперативне планування – це планування роботи на короткі проміжки часу, у процесі якого деталізують плани підрозділів і служб підприємства, а також здійснюється їх коректування у зв'язку із зміною обставин, що не передбачаються тактичними планами.

Опитування - припускає проведення інтерв'ю з респондентом або експертом за допомогою опитувального листа.

Оптова торгівля – це діяльність, пов'язана з продажем товарів і послуг для їхнього наступного перепродажу або комерційного використання і відтворення.

Оптові ціни – ціни, за якими реалізується продукція для перепродажу.

Організаційна культура – сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто неможливо сформулювати і потрібно приймати без доказів всіма членами колективу.

Організаційна структура – впорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

Організаційна структура служби маркетингу – це прийнятна для підприємства система підпорядкованості підрозділів служби маркетингу і взаємодії між ними стосовно володіння, використання та передавання інформації з метою прийняття обґрунтованих рішень і контролю за їх виконанням.

Організаційні стреси – стреси, які є наслідком виникнення проблем в організації, відсутності важливої справи, безцільності існування, перевантажень роботою, нецікавості роботи.

Організація як об'єкт управління – це група людей, які взаємодіють один з одним за допомогою матеріальних, економічних, правових ресурсів для вирішення проблем, що стоять перед ними.

Організація як функція менеджменту – діяльність, направлена на формування структури управління організацією, встановлення в ній системи зв'язків і відносин, що дає можливість ефективно працювати для досягнення цілей.

Особисті продажі – вид просування, що припускає особистий контакт між продавцем і покупцем з метою інформування і продажу товару, а також налагодження тривалих стосунків з клієнтом.

Особисті стреси – це стреси, які породжують необхідність уживатися один з одним: смерть у сім'ї, проблеми із здоров'ям, складні відносини з родичами.

Оцінка ефективності реклами – співвідношення між рекламним доходом і рекламними витратами.

Паблік рилейшнз (зв'язки з громадськістю) – це формування і підтримка позитивної громадської думки про фірму, товар, позитивний імідж фірми або товару шляхом налагодження стосунків між фірмою і контактними аудиторіями.

Панельні дослідження – регулярне спілкування з однією і тією самою групою респондентів (панель) з незмінним цілями і проблемою дослідження.

Первинна інформація – дані, які збираються безпосередньо для вирішення проблеми, що виникла.

Переконуюча реклама – застосовується на стадії зростання життєвого циклу товару для переконання споживачів у перевагах товарної марки. Збільшує обсяги продажів. Часто застосовується у вигляді порівняльної реклами.

Перешкоди – незаплановані спотворення інформації при передачі рекламного звернення.

Підсилююча реклама – переконує покупця в правильності вибору після купівлі товару.

Підтримуючий маркетинг – вид маркетингу, метою якого є підтримка існуючого рівня попиту.

Плани розвитку організації – охоплюють комплекс заходів, необхідних для утворення нових сфер діяльності фірми.

Планування – процес визначення цілей підприємства і вибору оптимального шляху їх досягнення.

Повноваження – обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові й інші ресурси підприємства та направляти зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань.

Повноваження лінійних керівників – дають право вирішувати всі питання розвитку підлеглих їм підрозділів, а також віддавати розпорядження, обов'язкові для виконання іншими членами підрозділу.

Повноваження штабного персоналу – обмежуються правом планувати, рекомендувати або допомагати, але не наказувати іншим членам організації.

Позиціонування товарів – це комплекс маркетингових заходів, за допомогою яких споживач відрізняє конкретний товар від товарів-конкурентів.

Позиція товару – це місце, яке займає кожен товар у свідомості покупця порівняно з аналогічними товарами конкурентів.

Політика розподілу – це діяльність фірми або комплекс заходів з організації і контролю руху товару від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку підприємством.

Полюві дослідження – дослідження, пов'язані з отриманням первинних даних шляхом їх систематичного збору і аналізу.

Попередній контроль – реалізується ще до фактичного початку роботи і дає можливість оцінити якість ресурсів фірми.

Попит – це потреба з урахуванням наявної купівельної спроможності, тобто забезпечена грошима потреба в товарах, послугах, які реалізуються на ринку.

Послуга – це нематеріальні блага (вигода), які одна сторона (продавець) надає іншій стороні (клієнт) без передачі права власності на них.

Поточний контроль – здійснюється в процесі роботи на певних її етапах.

Потреба – відчуття людиною нестачі в чому-небудь, спрямоване на його зменшення або ліквідацію.

Престижна реклама (іміджева) – формує популярність, створює імідж, застосовується для престижних товарів і фірм.

Приватна марка – марка торговельного посередника, дилерська марка, створюється і є власністю торговельного посередника.

Принцип безперервності – всі розроблені плани залежно від результатів виконання підлягають коректуванню з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

Принцип гнучкості – полягає в здатності планів і процесу планування змінювати напрям під впливом обставин.

Принцип єдності – припускає системний характер планування. Всі плани організації взаємозв'язані між собою і не повинні суперечити один одному, а бути збалансованими.

Принцип точності – плани повинні бути конкретизованими і деталізуватися настільки, наскільки дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності фірми.

Принцип участі – передбачає участь кожного працівника організації в плановій діяльності незалежно від посади і функцій, які він виконує.

Прогнозування – процес передбачення майбутнього стану підприємства, його зовнішнього і внутрішнього середовища, а

також можливих термінів і способів досягнення очікуваних кількісних і якісних результатів.

Програми – визначають розвиток одного з найважливіших аспектів життя організації.

Продакт-плейсмент – прийом неявної (прихованої) реклами, що полягає в тому, що реквізит, яким користуються герої у фільмах, телепередачах, комп'ютерних іграх, музичних кліпах, книгах, на ілюстраціях і картинах, має реальний комерційний аналог.

Проекти – орієнтуються на певний аспект життєдіяльності та розвитку організації, мають певну вартість, графік виконання, технічні і фінансові параметри, тобто високий рівень деталізації.

Проектна департаменталізація – передбачає формування тимчасових проектних груп, керівники яких несуть відповідальність за розроблення і реалізацію певного проекту або його частини.

Просування – це будь-яка форма повідомлень, що використовує фірма для інформування покупців про свою нову продукцію, послугу або діяльність, переконання їх в якості вже відомих товарів або нагадування про них.

Протидіючий маркетинг – вид маркетингу, завдання якого переконати споживачів відмовитися від споживання певних продуктів.

Процесуальні теорії мотивації – це теорії, які розглядають мотивацію не як статичне, а як динамічне явище, процес, механізм.

Прямий маркетинг (директ-маркетинг) – припускає безпосередній інформаційний зв'язок між продавцем/виробником і покупцем через різноманітні засоби комунікацій.

Психологічна модифікація цін – знижка з ціни товару порівняно з товаром-аналогом, який продовжують продавати за високою ціною.

Регульовані ціни – ціни, які встановлюються з урахуванням попиту і пропозиції, але за участю держави.

Реклама – це будь-яка платна форма неособистого представлення і просування товару, ідей, послуг через засоби масової інформації, а також з використанням прямого маркетингу.

Рекламне звернення – це повідомлення від комунікатора (виробника, посередника), спрямоване до адресата (покупця), що має певні зміст, форму і структуру.

Ремаркетинг – вид маркетингу, метою якого є оновлення попиту.

Ресурси – природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані для створення продукції, одержання певних результатів.

Ринкові ціни – ціни, які встановлюються вільними ринковими механізмами або ринковою кон'юнктурою без впливу держави.

Ринок – сукупність покупців і продавців, які намагаються і можуть купити, зацікавлені у продажу товарів і схильні до обміну.

Рівень каналу розподілу – це будь-який посередник, що займається просуванням товару.

Роздрібна торгівля – передбачає реалізацію товарів і послуг кінцевим споживачам, які купують товар для особистого споживання.

Роздрібні ціни – ціни, за якими продукція реалізується кінцевим споживачам.

Рухлива ціна – ціна, яка вказана в контракті, але може бути відкоригована протягом терміну виконання контракту відповідно до змін ринкової ціни товару на момент його постачання.

Самопіар – це саморозкручування індивіда будь-яким зручним для нього способом, часто навіть анонімно.

Світові новинки – це принципово нові товари, аналогів яким ще не було.

Сегментація ринку – це розподіл споживачів на групи (сегменти), які відзначаються однорідністю попитів, смаків і мають однакові потреби, а також однаково реагують на ті або інші маркетингові заходи фірми.

Селективний збут – угоди з декількома посередниками, що мають інтерес до продукції виробника.

Синхромаркетинг – вид маркетингу, завданням якого є пошук способів згладити коливання попиту.

Система маркетингової інформації – це така система інформації, яка припускає довгостроковий збір і аналіз нових рівнів і підсистем.

Система менеджменту – сукупність взаємозв'язаних елементів організації, які взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставленої мети на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів.

Сірий паблік рилейшнз – це позитивна або негативна інформація, подана найчастіше невідомим джерелом, може бути різновидом чорного непрямого паблік рилейшнз.

Скорочення – визначення рівня цілей нижче за попередній.

Слоган – короткий девіз рекламного звернення.

«Собаки» – це стратегічні бізнес-одиниці, які знаходяться на етапі спаду і їх позиція є найменш привабливою.

Соціальна реклама – це інформація державних органів з питань здорового образу життя, охорони здоров'я, охорони природи, збереження енергоресурсів, профілактики правопорушень, соціального захисту і безпеки населення, яка не має комерційного характеру.

Спонсорство – надання допомоги та інвестування, що проводиться публічно з метою рекламування компанії і формування її позитивного іміджу.

Спостереження – припускає реєстрацію дослідником дій, процесів, поведінки і подій.

Стиль керівництва – сукупність способів, прийомів і механізмів впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань і досягнення цілей організації.

Стимули – спонукання до дії, викликані зовнішніми чинниками.

Стимулювання збуту – це форма просування товарів, заснована на короткостроковому використанні стимулів з метою залучення покупців або посередників.

Стимулюючий маркетинг – вид маркетингу, метою якого є стимулювати збут за умови байдужого ставлення споживачів до товару.

Стратегії притягування – спрямованість зусиль фірми-виробника на кінцевого покупця з метою формування його позитивного ставлення до товару і торгової марки для того, щоб споживач сам вимагав цей товар у посередників.

Стратегічна бізнес-одиниця – це незалежна сфера бізнесу, що охоплює певні види діяльності, має конкурентів, ринкові можливості і погрози.

Стратегічне планування – це процес, який включає аналіз маркетингового середовища, можливостей фірми і ухвалення рішень у галузі маркетингової діяльності, а також їх реалізацію.

Стратегічне планування в менеджменті – планування на перспективу. Вказує напрям дій організації для забезпечення реалізації місії підприємства.

Стратегія високих цін або «зняття вершків» – встановлення високих цін на конкурентоспроможні товари під час виведення на ринок.

Стратегія диференціації – виробництво різноманітних товарів, що мають конкурентні переваги щодо товарів конкурентів.

Стратегія диференційованих цін – встановлення різних діапазонів цін на різних ринках для різних сегментів.

Стратегія концентрації – спеціалізація діяльності фірми шляхом досягнення цінового лідерства (оптимальна ціна) або якісних конкурентних переваг на одному чи декількох сегментах ринку.

Стратегія престижних цін – продаж товарів за високими цінами. Вона розрахована на сегменти ринку з низькою еластичністю попиту, які особливу увагу приділяють якості товару, торговельній марці, а також чутко реагують на чинник престижності.

Стратегія проникнення або низьких цін – встановлення низьких цін незалежно від якості товару, якщо фірма планує завоювати попит і значну ринкову частку, проникнути на нові ринки.

Стратегія прощтовхування товару – спрямованість зусиль фірми на посередників з метою залучення їх до продажу товарів фірми-виробника, виділення для товарів у торгових залах найкращого місця.

Стратегія розвитку ринку – проникнення фірми на нові ринки збуту з традиційним товаром.

Стратегія розвитку товару – удосконалення фірмою товару або розроблення нових товарів для існуючих споживачів.

Стратегія ціни в співвідношенні «ціна-просування товару на ринок» – враховує залежність ціни від витрат, пов'язаних з виведенням нових товарів на ринок.

Стратегія цінового лідерства – досягнення найменшого в галузі рівня витрат, що дозволяє встановити низькі ціни.

Стрес – реакція людини на негативні чинники середовища.

Суб'єкт менеджменту – керівник (координатор) управлінських дій.

Тактичне планування – планування на середні проміжки часу, протягом яких здійснюється реалізація управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів.

Тверда ціна – ціна, що встановлена на момент укладення угоди й зміні не підлягає.

Територіальна департаменталізація – застосовується у великих організаціях, які працюють у різних регіонах, що ускладнює координацію робіт.

Технологія – це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації) на вихідні (продукти, послуги).

Тизерна реклама – рекламне повідомлення, побудоване як загадка, яке містить частину інформації про продукт, але при цьому сам товар не демонструється.

Товар – все те, що може задовольнити потребу і пропонується на ринку з метою привертання уваги, придбання, використання і споживання.

Товари, докорінно вдосконалені – задовольняють існуючу ринкову потребу, але досконалішим способом оскільки мають нові функціональні характеристики.

Товари ринкової новизни – нові товари, але тільки для конкретних регіонів.

Товарна (торгова) марка – це символ, ім'я, знак, малюнок або їх поєднання, призначений для відмінності цього товару від аналогічних.

Товарна лінія (асортиментна група) – це схожі товари об'єднані в групи, призначені для задоволення однієї потреби.

Товарна номенклатура – це сукупність усіх асортиментних груп, не пов'язаних одна з одною з точки зору задоволення однієї потреби.

Товарний асортимент – це сукупність товарних ліній, які задовольняють схожі або близькі потреби.

Товарорух – це діяльність відносно планування, виконання контролю фізичного переміщення усіх видів потоків (матеріалів, готових виробів, інформації), які супроводжують переміщення товару за обраним каналом від виробника до споживача з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.

Торговий дім – велика оптово-роздрібна фірма, що займається не лише торговельно-посередницькою діяльністю, але й інвестуванням капіталу у виробництво, здійснює складування, страхування продукції, оптову і роздрібну торгівлю.

Торговий представник – посередник, який є юридичною особою, що укладає угоди і веде справи кількох фірм, діє самостійно.

Торговий ярмарок – короткостроковий періодичний захід, який проводиться здебільшого в одному й тому самому місці, у рамках якого багато підприємств (експонентів) за допомогою зразків представляють об'єктивний масштаб товарів чи послуг однієї або кількох галузей для того, щоб відвідувачі отримали чітке уявлення про їхні підприємницькі можливості, тоді як експонент за допомогою товарів, що експонуються, намагається поширити інформацію про свою фірму і продукцію та укласти прямі торгові угоди.

Торгово-промислова виставка – короткочасний періодичний захід, що зазвичай проводиться в одному і тому самому місці, у рамках якого значна кількість підприємства за допомогою зразків (експонатів) дають представницьку картину пропозицій товарів (послуг) і намагаються інформувати споживачів про свою фірму та її продукцію з кінцевою метою сприяння продажу.

Традиційна маркетингова система розподілу – сукупність незалежних фірм, де кожен рівень збутового каналу, тобто посередник, діє незалежно від іншого учасника, максимізуючи свій власний прибуток і не піклуючись про ефективність системи в цілому.

Три рівні товару – це чинники, за якими споживач оцінює і виділяє товар серед аналогічних товарів конкурентів на ринку.

Угода (трансакція) – комерційний обмін цінностями, який передбачає затвердження умов, термінів і місця його реалізації.

Управління маркетингом – це аналіз, планування, організація, мотивація та контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства.

Фіксовані ціни – ціни, що чітко регламентуються державою.

Фінансовий контроль – орієнтований на фінансову сферу підприємства і припускає спостереження за надходженням і використанням фінансових ресурсів.

Фокус-група – це дискусійне спілкування з 6-10 спеціально відібраними респондентами, що мають схожі характеристики за участю ведучого за темою, яка цікавить замовника.

Формальні групи – групи людей, сформовані керівництвом для досягнення цілей організації.

Функції менеджменту – це відособлені види управлінської діяльності, використання яких дає можливість досягнення цілей організації.

Функціональна департаменталізація – розділення персоналу відповідно до виконуваних функцій.

Функціональні повноваження – дають право приймати рішення і здійснювати дії лінійних керівників.

Холдингові компанії – структури, які володіють контрольними пакетами акцій багатьох фірм, що здійснюють різноманітну діяльність і мають юридичну самостійність, і холдинги безпосередньо не контролюють їхню структурну організацію.

Централізована організація – всі повноваження і відповідальність по певній функції зосереджені в одному підрозділі і є прерогативою керівника цього підрозділу.

Ціль – бажаний стан об'єкта або кінцевий результат діяльності.

Ціна виробника – ціна, за якою підприємство продає товар для оптової торгівлі.

Ціна з урахуванням базового пункту – вибирається декілька базових пунктів і ціна на товар розраховується шляхом збільшення витрат до ціни базового пункту транспортно-експедиційних витрат.

Ціна з фіксацією – ціна, яка постійно коригується протягом строку виконання контракту, але встановлюються терміни таких коливань.

Ціни спеціальних заходів – встановлення тимчасових цін у зв'язку з певними подіями: ювілейні розпродажі, закриття магазину, товар з дефектом.

Частка ринку – це обсяг продажів конкретної фірми, який було досягнуто протягом певного періоду.

Чорний паблік рилейшнз – публікація образливих заяв у газетах у вигляді листівок, а також демонстрації по телебаченню і в Інтернеті відео роликів, спрямованих на створення і закріплення в людській свідомості певних негативних міфів про товар чи

фірму. Така інформація може з великим успіхом використовуватися для маніпуляції думкою величезної кількості людей.

Ярмарок – оптово-роздрібний ринок місцевого і/або міжнародного значень, який діє не регулярно, а періодично залежно від формування товарних груп.

POS-матеріали – це матеріали, що сприяють просуванню бренду або товару в місцях продажів (шелфтокери, цінникотримачі, воблери, цінники, промостійки, диспенсери, пластикові лотки, прапорці, упаковка, вифарбовування, наклейки, декоративні магніти, підставки під чашки, чашки, склянки, постери, пластикові теки, портфелі, бирки, календарі, листівки, блокноти, лінійки, брелоки, закладки та інші сувенірні вироби, поширювані в місцях продажів).

SWOT-аналіз – метод стратегічного аналізу, який дозволяє визначити сильні і слабкі сторони фірми, її можливості та загрози у зовнішньому середовищі.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

Агент 76

Адаптивні структури управління 176

«Академічна культура» 150

Аудит 194

Аукціон 77

Аутсорсинг 196

Багатоканальна маркетингова система розподілу 81

Бажання 10

Безмарочні товари 53

Бенчмаркінг 196

Бізнес-план 158, 162

Білий паблік рилейшнз 102

Біржа 76

Брендинг 87, 105

Брокер 76

Бюрократичні структури управління 172

«Важкі діти» 121

Вертикальна маркетингова система розподілу 79

Винагорода 181

Виробнича департаменталізація 170

Виробничий контроль 194, 190

Виставка-показ 104

Виставки 87

Відповідальність 171

Відправник 87

Вірусний паблік рилейшнз 103

Влада 198, 200

Внутрішньоособистісний конфлікт 205

Вплив 198

Вторинна інформація 21

Горизонтальна диверсифікація 126

Горизонтальна маркетингова система розподілу 81

Декодування 88
Делегування повноважень 171, 196
Демаркетинг 16
Департаменталізація 169
«Дійні корови» 122
Дилер 75
Дистриб'ютор 75
Диференційований маркетинг 36

Ексклюзивний збут 82
Експеримент 24
Еластичний попит 61
Еластичність для престижних товарів 62
Еластичність попиту за ціною 61

Єдина ціна 59

Життєвий цикл товару 43
Жовтий паблік рилейшнз 102

Завершальний контроль 191
Закупочні ціни 59
Звернення 87, 101
Зворотний зв'язок 88
Зелений паблік рилейшнз 102
«Зірки» 121
Змістовні теорії мотивації 182
Змішана департаменталізація 170
Зональна ціна 59
Зростання 49, 162

Індивідуальний маркетинг 36
Інноваційна політика 45
Інтегровані маркетингові системи в місцях продажів 87, 108
Інтенсивний збут 82
Інформаційна реклама 90

Кабінетні дослідження 21
Канали комунікацій 88
Керівник 198
Керівництво 198

«Клубна культура» 150
Кодування 88
Комівояжер 76
Комісіонер 76
Комплекс маркетингу 13
Конверсійний маркетинг 16
Конгломерат 179
Конгломеративна диверсифікація 126
Конкурентоспроможність товару 55
Контактні аудиторії 17
Контролінг 193
Контроль 190, 140
Контроль маркетингу 133
Конфлікт 205
Конфлікт між особою (суб'єктом) і групою 205
Концентрований маркетинг 36
Концепція маркетингу 15
Коричневий паблік рилейшнз 103
Креативний маркетинг 16
Культура «бейсбольна команда» 150
Культура «фортеця» 150
Купони 71

Лідерство 198
Ліцензійна марка 53

Марка виробника 52
Маркетинг 10
Маркетингова комунікаційна політика 86
Маркетингова стратегія 115
Маркетингове середовище фірми 17
Маркетинговий контроль 190
Маркетингові дослідження 19
Маркетингові цілі 115
Марки-вiniщувачі 52
Медіаканали 94
Медіаносії 94
Менеджер 141
Менеджмент 138, 153

Мерчандайзинг 108
Метод ділових контактів 25
Метод пробних продаж 25
Міжгруповий конфлікт 205
Міжособистісний конфлікт 205
Місткість потенційного ринку 26
Місткість реального ринку 26
Місткість ринку 26
Модифіковані товари 46
Мотив 180
Мотивація 139, 180

Нагадуюча реклама 91
Насиченість ринку 27
Недиференційований (масовий) маркетинг 35
Нееластичний попит 61
Неформальні групи 154

Об'єкт менеджменту 139
Обмежене зростання 162
Обмін 10
Оборонні плани 158
Одержувач інформації 88
Оперативне планування 158
Опитування 22
Оптова торгівля 77
Оптові ціни 58,59
Організаційна культура 148, 164
Організаційна структура 168
Організаційна структура служби маркетингу 128
Організаційні стреси 230
Організація як об'єкт управління 145
Організація як функція менеджменту 139, 168
Особисті продажі 84, 100
Особисті стреси 231
Оцінка ефективності реклами 96

Паблік рилейшнз 86, 101
Панельні дослідження 21,24
Первинна інформація 21

Переконуюча реклама 91
Перешкоди 88
Підсилуюча реклама 91
Підтримуючий маркетинг 16
Плани розвитку організації 158
Планування 139, 156
Повноваження 169, 171
Повноваження лінійних керівників 169
Повноваження штабного персоналу 169
Позиціонування товарів 37
Позиція товару 37
Політика розподілу 73
Польові дослідження 21
Попередній контроль 191
Попит 10
Послуга 50
Поточний контроль 191
Потреба 10, 181
Престижна реклама 91
Приватна марка 52
Принцип безперервності 157
Принцип гнучкості 157
Принцип єдності 156
Принцип точності 157
Принцип участі 157
Прогнозування 139
Програми 158
Продакт-плейсмент 107
Проекти 158
Проектна департаменталізація 170
Просування 86
Протидіючий маркетинг 16
Процесуальні теорії мотивації 206
Прямий маркетинг 84, 103
Психологічна модифікація цін 78

Регульовані ціни 59
Реклама 96, 99
Рекламне звернення 96, 101

Ремаркетинг 16
Ресурси 148
Ринкові ціни 59
Ринок 11
Рівень каналу розподілу 73
Роздрібна торгівля 85
Роздрібні ціни 58
Рухлива ціна 59

Самопіар 103
Світові новинки 46
Сегментація ринку 30, 31
Селективний збут 82
Синхромаркетинг 16
Система маркетингової інформації 29
Система менеджменту 138
Сірий паблік рилейшнз 102
Скорочення 162
Слоган 94, 165
«Собаки» 122
Соціальна реклама 98
Спонсорство 84, 107
Спостереження 23
Стиль керівництва 201
Стимули 181
Стимулювання збуту 86
Стимулюючий маркетинг 16
Стратегії притягування 83
Стратегічна бізнес-одиниця 113
Стратегічне планування 113, 157, 175
Стратегія високих цін або «зняття вершків» 68
Стратегія диверсіфікації 118
Стратегія диференціації 120
Стратегія диференційованих цін 68
Стратегія концентрації 120
Стратегія престижних цін 70
Стратегія проникнення або низьких цін 68
Стратегія проштовхування товару 82
Стратегія розвитку ринку 118

Стратегія розвитку товару 118
Стратегія ціни в співвідношенні «ціна-просування товару на ринок» 69
Стратегія цінового лідерства 69, 119
Стрес 207
Суб'єкт менеджменту 139

Тактичне планування 157
Тверда ціна 59
Територіальна департаменталізація 170
Технологія 147
Тизерна реклама 97
Товар 10, 40
Товари докорінно вдосконалені 46
Товари ринкової новизни 46
Товарна (торгова) марка 48
Товарна лінія 51
Товарна номенклатура 53
Товарний асортимент 53
Товарорух 83
Торговий дім 76
Торговий представник 76
Торговий ярмарок 104
Торгово-промислова виставка 104
Традиційна маркетингова система розподілу 79
Три рівні товару 42

Угода 11
Управління маркетингом 112

Фіксовані ціни 58
Фінансовий контроль 193, 190
Фокус-група 25
Формальні групи 153
Функції менеджменту 139
Функціональна департаменталізація 169
Функціональні повноваження 169

Холдингові компанії 179

Централізована організація 171
Ціль 146, 161
Ціна виробника 58
Ціна з урахуванням базового пункту 59
Ціна з фіксацією 59
Ціни спеціальних заходів 71
Частка ринку 27
Чорний паблік рилейшнз 102

Ярмарок 104

POS-матеріали 110
SWOT-аналіз 114

