



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ



ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

Навчальний посібник

Харків – 2025

**УДК 005+758.8(075)
О-75**

*Рекомендовано вченою радою Українського державного університету
залізничного транспорту як навчальний посібник
(витяг з протоколу № 6 від 28 червня 2024 р.)*

Рецензенти:

професори, доктори екон. наук Н. ПОПОВА (ХНАДУ),
Н. ЯКИМЕНКО-ТЕРЕЩЕНКО (НТУ «ХП»)

Авторський колектив:

О. І. Зоріна, О. В. Сиволовська, О. М. Мкртичян, В. С. Ігнатенко

О 75 Основи менеджменту і маркетингу: Навч. посібник / О. І. Зоріна,
О. В. Сиволовська, О. М. Мкртичян та ін. – Харків: УкрДУЗТ,
2025. – 273 с., рис. 54, табл. 14.

ISBN

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальностей 133 «Галузеве машинобудування» ОП «Будівельні, колійні, гірничі та нафтогазо-промислові машини», 192 «Будівництво та цивільна інженерія» ОП «Промислове і цивільне будівництво», 275 «Транспортні технології» ОП «Організація перевезень і управління на транспорті», «Митний контроль на транспорті (залізничний транспорт)», «Організація міжнародних перевезень», «Транспортний сервіс та логістика», «Організація правової та експедиторської діяльності» з дисципліни «Основи менеджменту та маркетингу» усіх форм навчання.

Маркетингове управління організацією – це основа сучасного менеджменту підприємства в умовах постійних змін навколишнього середовища, жорсткої конкуренції. Навчальний посібник «Основи менеджменту і маркетингу» містить системний підхід до планування маркетингу та менеджменту на підприємстві як процесу аналізу маркетингового середовища і можливостей фірми, а також ухвалення рішень щодо управлінської діяльності. Вивчення цих тем дасть змогу на основі портфельного аналізу визначити управлінські рішення щодо стратегічного управління на підприємстві. У розділах автори навчального посібника підводять читача до побудови стратегічної програми дій і розроблення проєктів і бізнес-планів. Відображено сутність, принципи, цілі та природу маркетингових концепцій і підходів. Виявлено фактори, що обумовлюють зміну загальнокорпоративної стратегії і тактики підприємства. Розкрито сутність і основні етапи процесу планування маркетингу на підприємстві і систематизовано методичні підходи до аналізу маркетингового середовища, визначення стратегічної невизначеності. Посібник допоможе визначитися з місією та напрямом розвитку підприємства, зробити висновки про фактори тиску на зміни в загальній стратегії його діяльності.

УДК 005+758.8(075)

ISBN

© Український державний університет
залізничного транспорту, 2025.

З М І С Т

Вступ	8
Розділ 1. Сутність менеджменту, його основні поняття, функції та сучасні концепції	9
1.1. Еволюція поглядів на сутність менеджменту	9
1.2. Функції менеджменту	12
1.3. Розвиток управлінської думки	14
Контрольні запитання	19
Розділ 2. Організація як об'єкт управління. Соціальна відповідальність менеджменту і культура підприємства	20
2.1. Поняття організації, її характеристики. Розподіл управлінської праці в організації	20
2.2. Концепція життєвого циклу організації	24
2.3. Внутрішнє середовище організації	25
2.4. Зовнішнє середовище організації	28
Контрольні запитання	32
Розділ 3. Планування як функція менеджменту	33
3.1. Сутність і види планування	33
3.2. Стратегічне планування	36
3.3. Бізнес-план	43
Контрольні запитання	50
Розділ 4. Організація як функція менеджменту	51
4.1. Сутність функції організації	51
4.2. Поняття організаційної структури, принципи її побудови, централізовані та децентралізовані організації	57
4.3. Види організаційних структур	58
Контрольні запитання	66

Розділ 5. Мотивація як функція менеджменту	67
5.1. Поняття і сутність мотивації	67
5.2. Типи мотиваційних теорій	69
Контрольні запитання	83
Розділ 6. Контроль як функція менеджменту	84
6.1. Поняття і процес контролю	84
6.2. Види управлінського контролю	88
6.3. Контроль поведінки працівників в організації	91
Контрольні запитання	96
Розділ 7. Ухвалення управлінських рішень в організації	97
7.1. Сутність процесу ухвалення управлінських рішень	97
7.2. Класифікація управлінських рішень	98
7.3. Технологія ухвалення управлінських рішень	100
Контрольні запитання	102
Розділ 8. Комунікації в менеджменті	103
8.1. Сутність процесу комунікації	103
8.2. Міжособові та організаційні комунікації	106
8.3. Управління комунікаційними процесами	110
Контрольні запитання	112
Розділ 9. Керівництво і лідерство в організації	113
9.1. Сутність керівництва та лідерства	113
9.2. Влада, її форми та джерела	115
9.3. Стили керівництва	117
Контрольні запитання	120
Розділ 10. Конфлікти, методи управління конфліктами	122
10.1. Сутність і класифікація конфліктів	122
10.2. Причини виникнення конфліктів	125

10.3. Методи вирішення конфлікту	127
10.4. Стреси як об'єкт управління	131
Контрольні запитання	134
Розділ 11. Сутність, функції, принципи та основні поняття маркетингу	135
11.1. Сутність маркетингу	135
11.2. Основні елементи комплексу маркетингу	142
11.3. Функції маркетингу	144
11.4. Концепції (еволюція) маркетингу	145
11.5. Види маркетингу	147
Контрольні запитання	150
Розділ 12. Аналіз маркетингового середовища	151
12.1. Маркетингове середовище фірми: мікро- і макросередовище	151
12.2. Методи аналізу маркетингового середовища: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз	154
Контрольні запитання	160
Розділ 13. Маркетингові дослідження (МД)	161
13.1. Об'єкти, цілі, завдання, етапи та класифікація МД	161
13.2. Види маркетингової інформації	164
13.3. Методи збору первинної інформації	166
13.4. Комплексне дослідження ринку (показники оцінювання маркетингового середовища)	171
13.5. Правила складання анкети	173
13.6. Система маркетингової інформації	176
Контрольні запитання	177
Розділ 14. Сегментація ринку і позиціонування товарів на ринку	178
14.1. Критерії сегментації ринків промтоварів і споживчого призначення	178

14.2. Вибір цільового сегмента	182
14.3. Позиціонування товарів на ринку	185
Контрольні запитання	188
Розділ 15. Товарна політика в маркетингу	189
15.1. Сутність товарної політики	189
15.2. Класифікація споживчих товарів і промислового призначення	189
15.3. Три рівні товару	190
15.4. Концепція життєвого циклу товару (ЖЦТ)	191
15.5. Процес розроблення нових товарів	194
15.6. Маркетинг послуг	199
15.7. Управління товарним асортиментом	200
15.8. Конкурентоспроможність товару	203
Контрольні запитання	205
Розділ 16. Стратегічне маркетингове планування	206
16.1. Етапи процесу стратегічного планування	206
16.2. Моделі ухвалення стратегічного рішення	208
16.3. Види конкурентних стратегій	214
Контрольні запитання	216
Розділ 17. Цінова політика в маркетингу	217
17.1. Сутність і цілі цінової політики	217
17.2. Види цін і фактори, які впливають на процес ціноутворення	217
17.3. Еластичність попиту за ціною і його вплив на цінову політику	219
17.4. Методи ціноутворення	221
17.5. Стратегія ціноутворення і види знижок	226
Контрольні запитання	230

Розділ 18. Комунікаційна політика (просування товару)	231
18.1. Цілі і основні елементи комунікаційної політики	231
18.2. Планування реклами	234
18.3. Стимулювання збуту	240
18.4. PR (паблік-релейшнз), прямий маркетинг, особисті продажі, брендинг	241
18.5. Інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу	244
Контрольні запитання	245
Розділ 19. Політика розподілу (збуту)	246
19.1. Цілі і функції збутової політики	246
19.2. Типи посередників і критерії їх вибору	248
19.3. Альтернативи системи розподілу	251
19.4. Стратегії охоплення ринку	253
19.5. Оптова торгова діяльність	254
19.6. Роздрібна торгівля	257
Контрольні запитання	260
Бібліографічний список	261
Глосарій	265

ВСТУП

Становлення ринкових відносин в Україні неможливо без створення системи менеджменту, яка є запорукою ефективного функціонування будь-якого підприємства незалежно від сфери його діяльності. Завданням менеджменту є розроблення і застосування на практиці наукових підходів, принципів і методів, що забезпечують стійку, надійну, перспективну та ефективну роботу підприємства шляхом випуску конкурентоспроможного товару. Кінцевою метою менеджменту, як практики ефективного управління, є забезпечення прибутковості підприємства шляхом раціональної організації його діяльності.

Розділ 1

СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ, ЙОГО ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, ФУНКЦІЇ ТА СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ

1.1. Еволюція поглядів на сутність менеджменту

Структурними елементами економіки будь-якої країни є підприємства і організації. Діяльність цих організацій передбачає певну систему управління. Виділення управління як виду діяльності зумовило виникнення науки менеджмент. Для позначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття, зокрема «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування» тощо.

Управління – це цілеспрямований вплив однієї системи на іншу, у результаті якої остання змінює свою поведінку.

Отже, управління є найбільш загальним поняттям. Воно поширюється на велике коло об'єктів, явищ і процесів, наприклад технічні системи, господарські системи, суспільні системи, державні системи тощо.

Менеджмент – це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

Адміністрування – поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарату управління підприємства.

Керування – поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

«Менеджмент» – це надзвичайно широке та багатомірне поняття. Важко дати єдине абсолютно чітке та повне визначення поняття «менеджмент» [3]. Функції, сфери, рівні менеджменту і ситуації, у яких

вони реалізовані, значно розрізняються. Щоб з'ясувати сутність менеджменту, на нього треба подивитись з різних точок зору:

- філологічної;
- емпіричної (практичної), як виду професійної діяльності;
- системи знань, тобто виникнення та розвитку науки управління.

Етимологічно менеджмент походить від латинського слова «*manus*» – рука. Початково це слово означало вміння дбайливо вести домашнє господарство, майстерно володіти засобами праці, вправно працювати. З появою багатьох видів роботи, поглибленням спеціалізації виникла потреба в діяльності, яка пов'язувала в єдине ціле роботу багатьох окремих виконавців. Відповідно до цього трансформувався і зміст поняття «менеджмент». Це слово увібрало всі чисельні вимоги до управління як науки, мистецтва ведення справ і стилю роботи.

Сучасний Оксфордський словник англійської мови тлумачить поняття «менеджмент» не однозначно:

- 1) менеджмент – це спосіб, манера спілкування з людьми;
- 2) менеджмент – це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації;
- 3) менеджмент – це влада та мистецтво керування;
- 4) менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

Останніми роками спостерігають певну конвергенцію поглядів на менеджмент (рис. 1.1).

У широкому розумінні менеджмент – це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей [11].

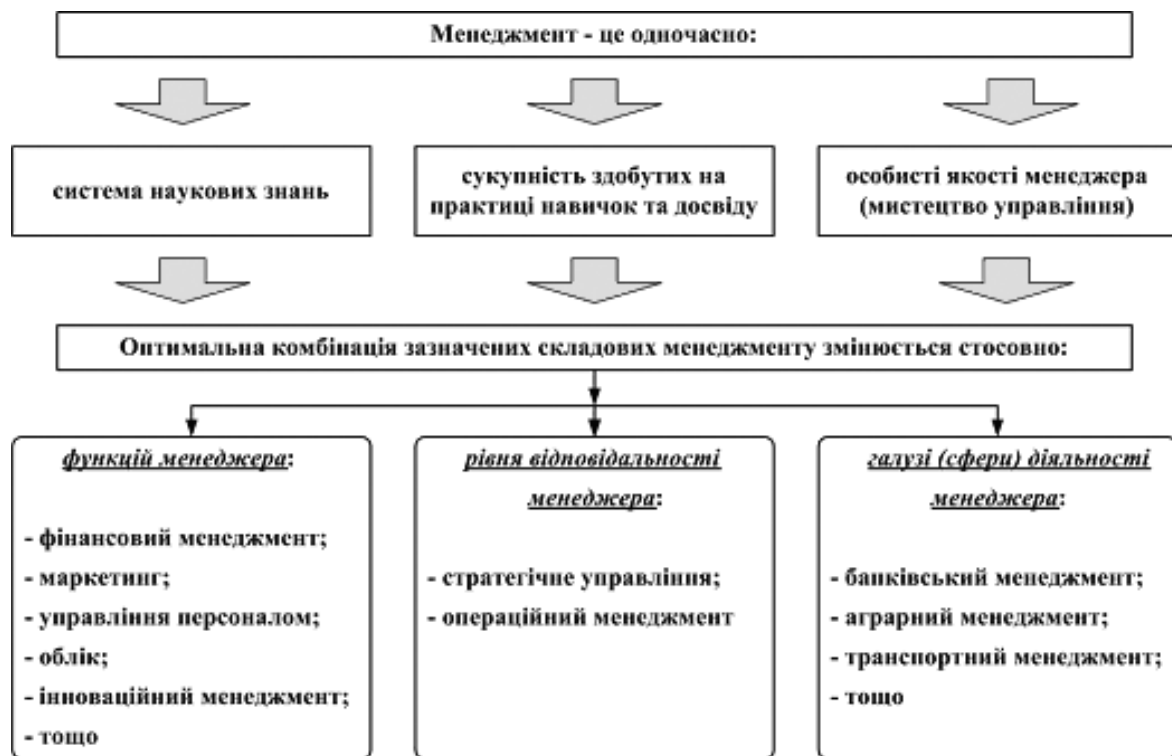


Рис. 1.1. Основні складові та сфери менеджменту

У діяльності всіх менеджерів, незалежно від функції, яку вони виконують, посади, яку вони обіймають, галузі, у якій вони працюють, є дещо спільне. Саме це спільне, загальне для діяльності всіх менеджерів і становить фундамент науки менеджменту, складає її основи. При цьому слід зазначити, що знань теоретичних основ управління замало для забезпечення ефективного функціонування тієї або іншої організації. Той, хто ставить діагноз за книгою або намагається управляти, вивчивши напам'ять принципи менеджменту, рідко коли досягає успіху.

Відомо, що за всіх інших рівних умов кінцевий результат діяльності різних керівників не однаковий. Спроби пояснити це науковими методами результатів не дають і дати не можуть. В управлінській діяльності завжди присутнє дещо таке, що не можна кількісно проаналізувати і прийнято називати мистецтвом управління. Проте це не означає, що управління здійснюється спонтанно, стихійно, що менеджер покладається тільки на

вдачу, інтуїцію, власний досвід [13]. *Мистецтво управління* саме і є вмінням менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління:

- до особливостей власного характеру;
- особливостей підлеглих;
- особливостей відповідної сфери бізнесу.

Отже, наука та мистецтво менеджменту не виключають, а доповнюють одне одного. Мистецтво менеджменту завжди спирається на наукові знання, покладені в його основу.

Вирішення актуальних для бізнесу завдань забезпечено 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.

Систему менеджменту складають суб'єкт і об'єкт менеджменту.

Суб'єкт менеджменту – керівник (координатор) управлінських дій, або «система, що керує» – це конкретна людина, яка реалізує управлінські відносини.

Об'єкт менеджменту – виробничо-господарська організація і її зовнішнє оточення, або «керована система». Але це не обов'язково конкретна людина, це може бути підрозділ або сукупність посад.

1.2. Функції менеджменту

Управлінська діяльність передбачає виконання певних функцій.

Функції менеджменту – це відособлені види управлінської діяльності, використання яких дає можливість досягти цілі організації.

Розділяють загальні та конкретні функції.

Загальні функції

1. Прогнозування – це 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 – це процес визначення цілей підприємства і вибору оптимального шляху досягнення.

3. Організація – це діяльність, направлена на формування структури управління організацією, встановлення в ній системи зв'язків і відносин, що дає можливість ефективно працювати для досягнення цілей.

4. Координація – це процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення цілей.

5. Мотивація – це діяльність, направлена на спонукання себе й інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення певної мети.

6. Контроль – це діяльність, направлена на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання і аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

Усі ці функції властиві управлінню будь-якою організацією і всіма процесами в ній. Зазначені функції менеджменту, виконувані в зазначеній послідовності, утворюють поняття «*цикл менеджменту*».

Слід зазначити, що такий підхід до розуміння циклу менеджменту зовсім не означає, що процес управління має дискретний характер (у понеділок – планування, вівторок – організація тощо). Реально в роботі менеджера постійно поєднано всі перелічені функції менеджменту [12].

Конкретні функції

Конкретні функції задіяні у всіх видах (сферах) діяльності, що обумовлено горизонтальним розподілом управлінської праці і відображують її особливості. До них відносять управління персоналом

(менеджмент персоналу), виробництвом (виробничий менеджмент), фінансами (фінансовий менеджмент), маркетинговою діяльністю (маркетинговий менеджмент), інноваціями (інноваційний менеджмент) та ін.

Крім того, конкретні функції поділяють:

– *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.

1.3. Розвиток управлінської думки

Хоча організація як форма об'єднання людей для досягнення спільної мети існує не одне тисячоліття, але до середини XIX століття практично ніхто не замислювався над тим, як управляти нею системно. Ідея про те, що організацією можна управляти на науковій основі, почала формуватися саме в середині XIX століття. Причиною тому були зміни внаслідок промислової революції у виробничому процесі та середовищі функціонування організацій.

Остаточно ідея управління як наукової дисципліни, професії та галузі досліджень була сформувана в США [10].

На відміну від інших наук, розвиток управлінської думки не був системою знань, накопичуваних послідовно. Навпаки, на першому етапі (до середини XX століття) наука управління розвивалася одразу за кількома відносно *самостійними напрямками (підходами до управління)*, кожен із яких концентрував увагу на різних аспектах менеджменту (рис. 1.2).

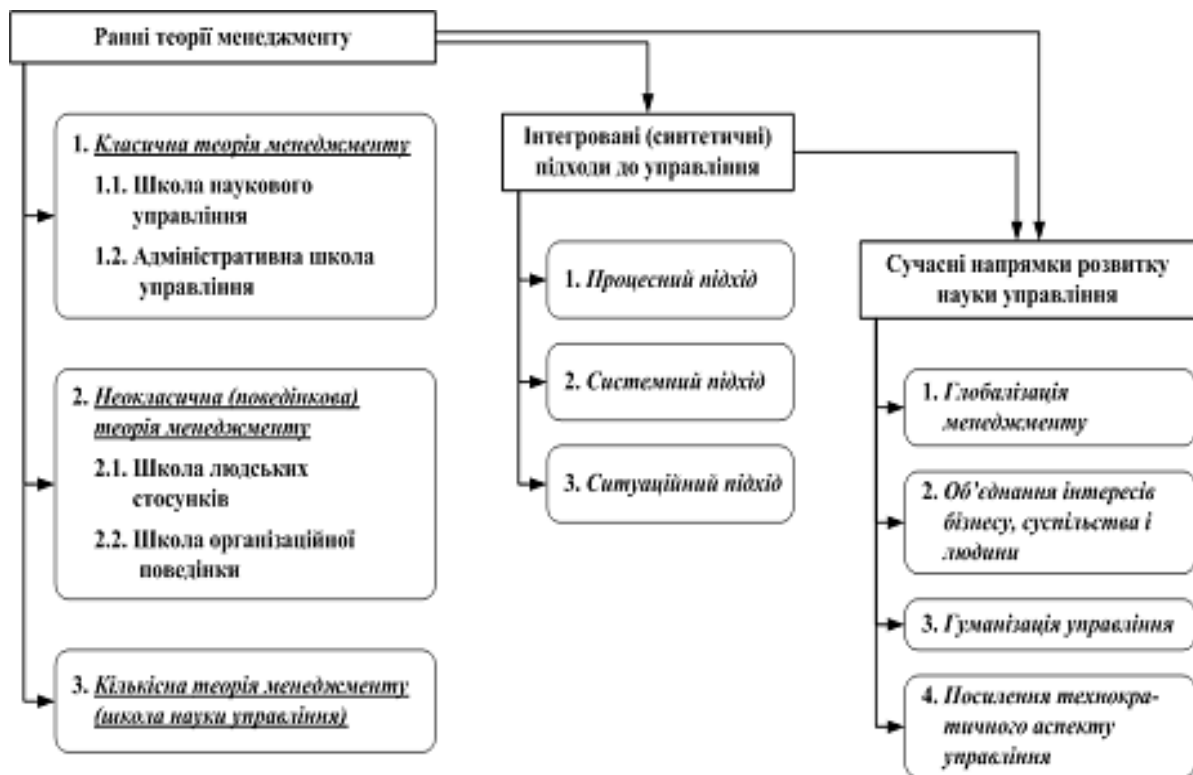


Рис. 1.2. Еволюція управлінської думки

Вирізняють три ранні підходи до менеджменту: класичний, поведінковий, кількісний.

Класична теорія (підхід) менеджменту включає дві школи:

- а) наукового управління;
- б) адміністративну (класичну теорію організації).

Наукове управління було спрямовано на дослідження проблем підвищення продуктивності праці працівників (операційних виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці.

Засновниками школи були Ф. Тейлор («Принципи наукового управління», 1911), Френк і Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гант.

Здобутки школи наукового управління:

- 1) обґрунтоване нормування праці, включаючи необхідність відпочинку та перерв (реалістичних завдань);

2) доведення необхідності відбору працівників для виконання певних операцій, а також навчання;

3) впровадження практики стимулювання кращих результатів працівників-виконавців;

4) відокремлення управлінських функцій від фактичного виконання робіт.

Адміністративна школа (класична теорія організації) опрацьовувала підходи до удосконалення управління організацією в цілому. Представники цієї школи (Анрі Файоль, Ліндал Урвік, Честер Бернارد) намагалися вирізнити загальні характеристики та закономірності управління організацією загалом. Метою їхніх досліджень було визначення **універсальних принципів управління**, дотримуючись яких організація досягатиме успіху.

Недоліки адміністративної школи:

- помилковість пошуків універсальних принципів управління;
- ігнорування соціальних аспектів управління.

Здобутки адміністративної школи:

- 1) детальне дослідження основних функцій управління;
- 2) опрацювання принципів побудови структури організації та управління працівниками.

Поведінкова (неокласична) теорія (підхід) менеджменту.

Класична школа менеджменту визнавала значення людського фактора в управлінні, проте приділяла йому незначну увагу (оплата і стимулювання праці, встановлення формальних відносин між керівниками та підлеглими тощо).

Поведінкові теорії менеджменту виникли як реакція на недоліки класичних теорій. Тому їх часто об'єднують загальною назвою «неокласична теорія менеджменту». Виникненню поведінкових теорій багато в чому сприяли досягнення промислової психології (Хьюго

Мюнстерберг «Психологія та промислова ефективність», 1912; Ліліан Гілбрет «Психологія управління», 1914; результати Хоторнських експериментів Елтона Мейо).

Поведінкові теорії менеджменту опрацьовували Мері Паркер Фоллет, Ренсіс Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Фредерік Герцберг та інші.

Поведінковий підхід до менеджменту включають дві школи:

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

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

Загалом *основна мета обох шкіл* полягає в підвищенні ефективності організації через зростання ефективності використання її людських ресурсів.

Кількісний підхід (школа науки управління). Теоретики цієї школи розглядали управління як систему математичних моделей і процесів.

В основу кількісної школи покладено ідею про те, що управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів і залежностей. У центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, тому що саме за її допомогою управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей і взаємозв'язків.

Інтереси представників кількісної школи майже повністю пов'язані з застосуванням математики в управлінні.

Основний внесок цієї школи в теорію управління – спрощення управлінської реальності за допомогою математичних моделей.

Загальним для всіх ранніх теорій менеджменту було те, що кожна пропонувала свій єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління. Жодна не була помилковою та зробила важливий внесок у розуміння сутності менеджменту. Проте кожна з них одночасно обмежена через вузький погляд на багатомірність управління.

Зазначені недоліки ранніх теорій менеджменту певною мірою подолані **інтегрованими підходами до управління** (процесний, системний, ситуаційний).

1. Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), реалізованих у певній послідовності. Кожна функція управління у свою чергу складається зі взаємопов'язаних підфункцій. Отже, процес управління є загальною сумою всіх функцій і підфункцій.

Об'єктом досліджень процесного підходу є *безперервний* процес виконання *взаємопов'язаних* функцій управління організацією.

2. Системний підхід розглядає організацію як систему поєднання частин, з яких вона складається, і зв'язків із її зовнішнім середовищем. Такий підхід дає змогу отримати цілісне уявлення про сутність управління. Схематично системний підхід до управління можна подати так, як показано на рис. 1.3.

Об'єктом досліджень системного підходу є *елементи внутрішнього та зовнішнього середовища* організації.



Рис. 1.3. Системний підхід до менеджменту

3. Ситуаційний підхід визнає, що, хоча загальний процес управління і є однаковим, специфічні прийоми, використовувані керівником, мають змінюватися залежно від ситуації.

Об'єктом досліджень ситуаційного підходу виступають *найбільш значущі елементи внутрішнього та зовнішнього середовища* організації.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення термінам «управління», «адміністрування», «керування», «менеджмент».
2. Які функції менеджменту належать до загальних?
3. Що таке конкретні функції менеджменту?
4. У чому полягає класична теорія менеджменту?
5. Сутність поведінкової (неокласичної) теорії менеджменту.
6. Сутність школи науки управління.

Розділ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ І КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Поняття організації, її характеристики. Розподіл управлінської праці в організації

За визначенням Честера Бернарда, «*організація* – група людей, діяльність яких свідомо координована для досягнення загальної мети або спільних цілей».

Усі організації мають загальні для них *характеристики*.

1. Усі організації використовують *чотири види ресурсів* (рис. 2.1):

- людські ресурси;
- фінансові ресурси;
- фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо);
- інформаційні ресурси.

2. Будь-яка організація є *відкритою системою*. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг), вона забирає з зовнішнього середовища. У свою чергу продукція, що виробляє організація, також реалізується в зовнішньому середовищі. Отже, організація може існувати лише у взаємодії з навколишнім середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою.

3. *Усі організації здійснюють горизонтальний і вертикальний поділ праці*. Якщо навіть дві людини працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні поділити роботу між собою.

Поділ загальної роботи в організації на її складові називають *горизонтальним поділом праці*. Результатом горизонтального поділу праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, цехів, виробництв, ділянок тощо).

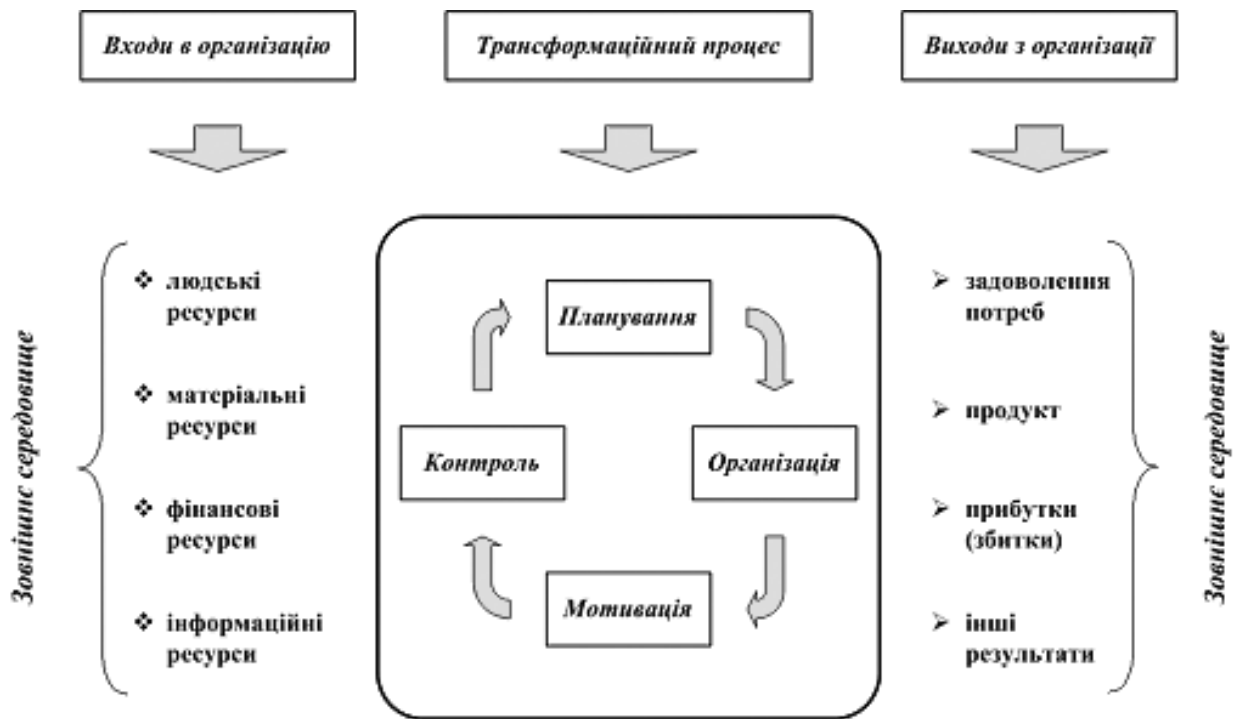


Рис. 2.1. Загальна системна модель організації

Оскільки робота в організації поділена між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їхню діяльність. Унаслідок цього об'єктивно виникає потреба в так званому *вертикальному поділі праці*, тобто відокремленні діяльності з координації дій від самих координованих дій.

Діяльність із координації роботи інших людей у широкому розумінні і становить сутність управління організацією.

4. *Усі організації мають структуру* (сукупність підрозділів і зв'язків між ними, а також взаємовідносин між рівнями управління та функціональними сферами діяльності), яка надає їм цілісність й спроможність реалізувати своє призначення.

Глобальною метою діяльності будь-якої організації є досягнення успіху. Організацію вважають успішною, коли вона досягає поставлених перед собою цілей. *Складовими успіху* при цьому є:

- а) виживання, тобто можливість існування якомога довше;
- б) результативність і ефективність.

Щоб бути успішною впродовж тривалого часу, вижити і досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною.

За П. Друкером, *результативність* є наслідком того, що виробляють потрібні слушні речі (*doing the right things*); *ефективність* є наслідком того, що правильно створюють ці самі речі (*doing things right*).

Перше і друге є однаково важливим. Якщо мету організації вибрано правильно, це означає, що діяльність організації задовольняє певну важливу, реально існуючу потребу (створюють речі, на які є попит). Результативність у такому розуміння – це щось невідчутне, непомітне. Ефективність, навпаки, можна вимірювати, передати кількісно. Ефективність організації має назву «продуктивність», вимірювану як співвідношення вартісної оцінки всіх виходів з організації та вартісної оцінки всіх входів в організацію.

Розподіл управлінської праці в організації

1. Професійно-кваліфікаційний розподіл праці враховує види і складність виконуваних робіт. За цим критерієм виділяють:

– керівників – вони очолюють колектив, наділені повноваженнями ухвалювати рішення, несуть відповідальність за результати. Саме їх називають менеджерами. Залежно від того, які підрозділи вони очолюють - основні виробничі або функціональні, виділяють *лінійних* (директори, начальники цехів, майстри, бригадири) і *функціональних* (головний економіст, начальник відділу маркетингу, відділу кадрів) керівників;

– спеціалістів – вони аналізують інформацію про стан організації і умови її діяльності і готують варіанти управлінських рішень. До них відносять економістів, бухгалтерів, маркетологів, технологів, юристів, психологів тощо;

– службовців (технічні виконавці) – обслуговують діяльність спеціалістів і керівників, виконують інформаційно-технічні операції, рутинну роботу.

2. Функціональний розподіл праці. Базується на формуванні груп працівників, які виконують однакові функції менеджменту:

- планування (плановий відділ);
- мотивація (відділ праці і заробітної плати);
- контроль (бухгалтерія, відділ контролю якості).

Очолюють ці служби функціональні менеджери, а до складу входять фахівці відповідного рівня.

3. Структурний розподіл праці. Здійснюється відповідно до масштабів і сфери діяльності організації. Відображує систему ієрархічних відносин у ній.

За цим критерієм виділяють керівників трьох рівнів: вищий, середній, нижчий.

До вищого рівня належить невелика група основних керівників організації – президент (директор), віцепрезиденти (заступники), виконавчий директор.

На вищому рівні менеджменту формулюють місію і встановлюють організаційні цілі, визначають загальнокорпоративну стратегію та основні завдання щодо її реалізації, ухвалюють рішення про вихід на нові ринки, випуск нової продукції, залучення інвестицій, напрями досліджень і розробок тощо.

Середній рівень менеджменту (керівники виробничих і функціональних підрозділів) розробляє та реалізує оперативні плани з впровадження рішень, ухвалені вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій для реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають, скільки необхідно найняти нових працівників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо.

Менеджери нижчого рівня (керівники секторів, груп, майстри, бригадири тощо) координують діяльність операційних виконавців.

Вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі відповідають за конкретну роботу, виконувану відповідно до цих планів.

2.2. Концепція життєвого циклу організації

За концепцією життєвого циклу, уся діяльність організації проходить ряд стадій (рис. 2.2). Для кожної стадії необхідний свій набір керівників.

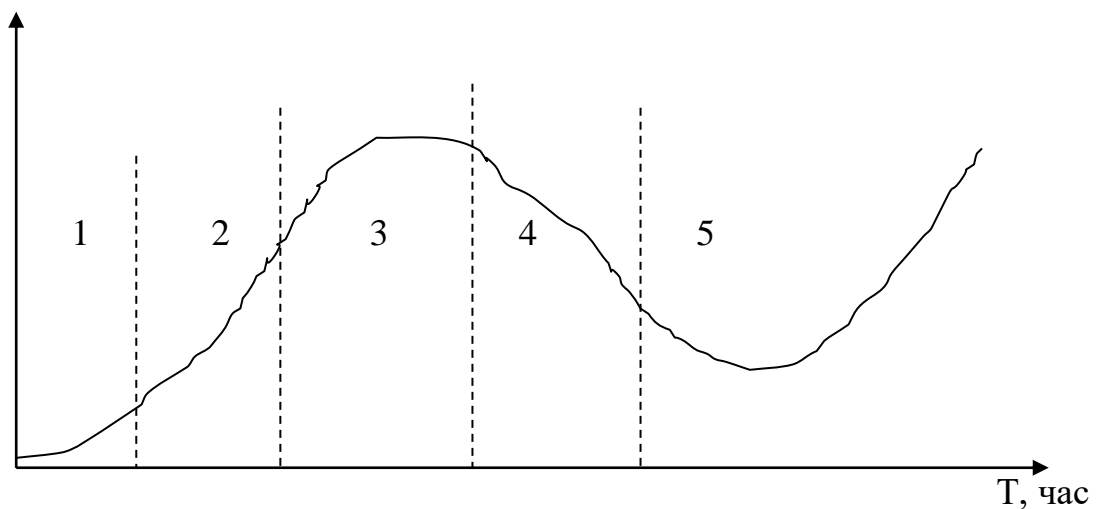


Рис. 2.2. Стадії життєвого циклу організації

1. Народження організації. Для цієї стадії характерні визначення головної цілі організації, стилю керівництва, формування іміджу. Керівник формує діяльність організації на довгострокову перспективу. Основне завдання - вийти на ринок.

2. Дитинство і юність. Головна мета – короткостроковий прибуток і прискорене зростання, виживання за рахунок жорсткого керівництва. Основне завдання – зміцнення і розширення частки ринку.

3. Зрілість. Систематичне, збалансоване зростання. Характерне делегування повноважень. Основне завдання – зростання в різних напрямках.

4. Старіння організації. Основна мета – зберегти досягнуті результати. Основне завдання – забезпечення стабільності. Для етапу характерні вільний режим організації праці, участь у прибутку.

5. Відродження (виникнення) організації. Основна мета – забезпечення оновлення всіх функцій організації. Для етапу характерні впровадження нових технологій, методів управління, новий керівник.

2.3. Внутрішнє середовище організації

За системним підходом до менеджменту, кожна організація – це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечені елементами, які вона формує. Сукупність цих елементів складає внутрішнє середовище організації.

Внутрішнє середовище менеджменту організації — сукупність компонентів, пов'язаних між собою за допомогою певних структур у межах організації.

До основних змінних внутрішнього середовища організації належать цілі, завдання, структури, технології, люди.

1. Цілі організації – конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого намагається досягти група, працюючи разом.

Для відображення цілей навіть дуже простої організації треба використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відображувала потреби підприємства відносно зовнішнього і внутрішнього середовища.

Залежно від концепції підприємства встановлено генеральну мету, **місію організації** суто економічного або соціально-економічного характеру. Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного працівника у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна

забезпечити за допомогою декомпозиції цілей і завдань, тобто побудовою «дерева цілей», де встановлено конкретні, вимірні завдання, що лежать в основі конкретних видів робіт.

«Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. «Дерево цілей» можна визначити як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності. Загальний вигляд «дерева цілей» показано на рис. 2.3.

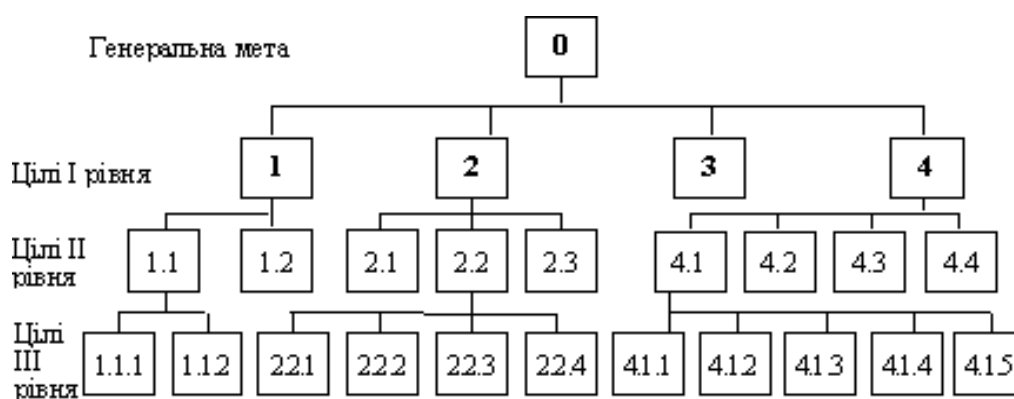


Рис. 2.3. «Дерево цілей» організації

Мета – це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта, відносно якого вона встановлена й має відображувати об'єктивні умови його існування, а також корегування структури об'єкта, структури та динаміки процесу досягнення мети, тому йдеться про сукупність цілей.

Основна ідея про побудову «дерева цілей» – декомпозиція (розукрупнення). «Дерево цілей» будують так, щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Отже, «дерево цілей» організації містить:

– місію організації (глобальну мету – філософію існування організації);

- стратегічну мету організації;
- тактичні цілі організації;
- цілі підрозділів;
- цілі виробничих одиниць;
- індивідуальні цілі персоналу.

2. Структура організації – логічні відносини взаємодії організаційних форм протікання технологічних процесів переробки вхідних ресурсів, побудовані в такому вигляді, який дає змогу найбільш ефективно досягати цілей організації. Схему структури організації завжди розробляють зверху до низу. Спочатку поділяють її на широкі сфери дій, потім менші команди і функціональні завдання для конкретних виконавців.

3. Система технологій – процес перетворення в системі, який складається з відпрацювання програм і здійснення порядку виконання операцій над ресурсами та інформацією з метою перевтілення їх у бажану продукцію.

4. Персонал організації – люди зі своїми попитамі, характерами та переживаннями, або центральний фактор будь-якої організації. Персонал – це найважливіший елемент організації, його найбільша цінність.

Поведінка, успіх працівників організації залежить від рівня матеріального забезпечення людини, розумових і фізичних здібностей, рівня освіти, потреб, психологічного типу особистості, ролі і статусу в організації, звичаїв, традицій, встановлених правил роботи, поведінки керівника, стилю його керівництва тощо.

5. Організаційна культура – сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто неможливо сформулювати і потрібно приймати без доведення всіма членами колективу.

Складові організаційної культури:

- філософія існування організації і її ставлення до співробітників і клієнтів;

- цінності, що домінують;
- норми, які приймають усі члени організації неухильно;
- психологічний клімат в організації;
- поведінкові ритуали (церемонії, використання певних виразів, кольори корпорації, девіз).

Рівні організаційної культури

Перший рівень (видимий) охоплює артефакти культури – манери, одяг, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, дизайн і розміщення офісів.

Другий рівень (невидимий). До нього належать загальні цінності, відображені в словах і справах працівників, усвідомлені і культивовані працівниками.

Третій рівень. Це базові переконання, які є суттю організаційної культури. Саме вони управляють поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

2.4. Зовнішнє середовище організації

Будь-яка організація – це відкрита система, розвиток якої залежить від зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище організації – сукупність елементів, які не входять до складу організації, але мають певний вплив на неї.

Як правило, фактори зовнішнього середовища поділяють на фактори прямого впливу та непрямого (опосередкованого) впливу.

Фактори прямого впливу безпосередньо впливають на діяльність організації. До них належать споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, місцеві органи державної влади, контактні аудиторії (рекламні агенції, банки тощо).

Фактори непрямого впливу діють не безпосередньо на кожну окрему організацію, а на всі одразу:

1) політичні:

- стабільність уряду;
- державна політика приватизації/націоналізації;
- державний контроль і регулювання діяльності підприємств (загалом);
- рівень протекціонізму (загалом);
- зростання/зменшення значення уряду як замовника;
- міждержавні угоди з іншими урядами;
- рішення уряду про підтримку окремих галузей підприємств (пріоритети);
- вимоги забезпечення рівня зайнятості;
- державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств;
- рівень корупції державних структур;
- рівень економічної свободи держави (за міжнародними оцінками);

2) правові:

- дієвість правової системи;
- традиції, що склалися в правовій сфері;
- ступінь правової захищеності;
- динамізм правового середовища;
- рівень суспільного контролю за діяльністю правової системи суспільства;

3) економічні:

- характер економіки та економічних процесів (у тому числі інфляція або дефляція);
- система оподаткування та якість «економічного законодавства»;

- масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);
- загальна кон'юнктура національного ринку;
- особливості конкурентної боротьби;
- розміри і темпи зростання чи зменшення ринку (загалом);
- розміри і темпи зростання сегментів відповідно до інтересів фірми;

- стан фондового ринку;
- інвестиційні процеси;
- ставки банківського процента;
- система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;

- вартість землі;

4) *науково-технічні:*

- «технологічні прориви» (де саме);
- скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій;
- питома вага наукоємних виробництв і продукції;
- рівень технології;
- вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність;

- вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв;

- вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції;

5) *природно-екологічні:*

- природно-кліматичні умови;
- територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;

- якість і кількість природних ресурсів;
- розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;

- законодавство з економічних питань (можливість змін і обмеження, ними зумовлені);

- стан екологічного середовища та його вплив на виробництво;

б) демографічні:

- кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах і їхніх доходах);

- наявна та потенційна кількість робочої сили;

- кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили);

7) соціально-культурні:

- сприяння/недовіра до приватного бізнесу;

- відносини «підприємство — громадські організації»;

- «економічний націоналізм», ставлення до іноземців;

- професіональний рівень і рівень грамотності;

- профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки;

8) міжнародне середовище (за окремими країнами):

- структура господарства країни;

- характер розподілу доходів;

- середній рівень заробітної плати;

- вартість транспортних послуг;

- інфляція і ставки банківського процента;

- рівень валового національного продукту;

- рівень податків тощо.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, тобто зміни однієї (наприклад політичної чи економічної) призводять до значних змін в інших (наприклад у соціально-демографічній чи правовій). Це відображує складність зовнішнього середовища. Найбільш доцільним підходом до вивчення загального зовнішнього середовища є системний

підхід, який дає змогу відслідковувати не лише зміни в межах окремих складових, а і їхній взаємний, перехресний вплив.

Вибудовуючи систему факторів для аналізу зовнішнього середовища, потрібно враховувати такі властивості:

- взаємозв'язок факторів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори зовнішнього середовища;
- складність системи факторів, що впливають на організацію, зумовлена кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу;
- динамічність і рухомість, тобто відносна швидкість і різні темпи змін факторів середовища;
- невизначеність інформації про середовище та невпевненість у її точності.

Слід зважати й на те, що взаємодія організацій чи окремих підприємств з оточенням має певну специфіку: окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів і галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо. Тому кожне підприємство має з'ясувати для себе, які саме зовнішні фактори найсуттєвіше впливають на їхню діяльність, і ретельно досліджувати їх.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення терміна «організація».
2. Які види ресурсів використовують організації?
3. Що таке горизонтальний і вертикальний поділ праці?
4. У чому полягає розподіл управлінської праці в організації?
5. Охарактеризуйте стадії життєвого циклу організації.
6. Що належить до внутрішнього середовища організації?
7. Охарактеризуйте фактори зовнішнього середовища організації.

Розділ 3

ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Сутність і види планування

Для того щоб спільні зусилля співробітників організації були успішними, вони повинні знати, що від них очікують. Для цього необхідно:

- сформулювати цілі, яких прагне організація;
- визначити шляхи досягнення встановлених цілей;
- на підставі цього поставити завдання перед підрозділами організації та конкретними виконавцями.

Усе це і характеризує в широкому розумінні сутність функції планування.

Планування – процес визначення цілей організації та ухвалення рішень щодо шляхів їх досягнення.

Зміст процесу планування полягає в пошуку відповідей на три ключових запитання:

- 1) де організація знаходиться на сьогодні (теперішній стан)?
- 2) чого організація прагне досягти (куди вона прямує)?
- 3) як організації потрапити звідти, де вона є, туди, куди вона прагне?

Планування є первісною з-поміж решти функцій управління, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління.

До *підфункцій планування* належать цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування.

Мета планування полягає у створенні системи планових документів, які визначають зміст і певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

Схематично процес планування в організації можна подати як послідовність таких етапів:

1. Встановлення цілей діяльності організації.
2. Розроблення стратегії діяльності організації (шляхів досягнення цілей).
3. Надання стратегії конкретної форми (впровадження стратегії в конкретні дії організації). На цьому етапі розробляють забезпечувальні плани та бюджети.

Під час планування доцільно дотримуватися принципів планування:

- 1) єдності – припускає системний характер планування. Усі плани організації взаємопов'язані між собою і не мають суперечити один одному, а бути збалансованими;
- 2) безперервності – усі розроблені плани залежно від результатів виконання корегують із урахуванням змін у зовнішньому середовищі;
- 3) гнучкості (пов'язаний із другим принципом). Його суть – здатність планів і процесу планування змінювати напрям під впливом обставин;
- 4) точності. Плани мають бути конкретизовані і деталізовані настільки, наскільки дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності фірми. (наприклад стратегічне і довгострокове планування обмежено головною метою і напрямом діяльності, тому що інформація про майбутнє обмежена. Плани на день деталізують за годинами);
- 5) участі. Тісно пов'язаний із принципом єдності. Суть – участь кожного працівника організації в плановій діяльності незалежно від посади і функцій, які він виконує.

Перші чотири принципи були запропоновані А. Файолем, а останній – Р. Л. Акоффом.

На практиці існує багато критеріїв *класифікації планів організації*. Найчастіше з них використовують такі:

- 1) *за критерієм широти охопленої сфери* розрізняють стратегічні, тактичні та оперативні плани;

2) *критерієм часового горизонту планування* плани поділяють на довгострокові й короткострокові.

Стратегічні плани – це плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Стратегічне планування – це планування на перспективу. Вказує напрям дій організації для забезпечення реалізації місії підприємства. Зазвичай розробляють на 10-25 років, але в сучасному бізнесі – три-п'ять років. Відповідальними за розроблення цих планів є керівники вищої ланки.

Тактичні плани – це плани, що конкретизують і доповнюють стратегічні.

Тактичне планування – планування на середні часові проміжки, протягом яких реалізують управлінське рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів (один-два роки). Відповідальними за розроблення тактичних планів є керівники середньої та нижчої ланок управління.

Деталізують тактичні плани в процесі оперативного планування.

Оперативне планування – це планування роботи на короткі проміжки часу, у процесі якого деталізують плани підрозділів і служб підприємства, корегують їх у зв'язку зі зміною обставин, що не передбачено тактичними планами.

Оперативні плани – це плани, у яких стратегія деталізована в розрахованих на короткий термін рішеннях:

- щодо того, що конкретно треба зробити;
- хто повинен це зробити;
- як це має бути зроблено.

Оперативне планування охоплює терміни до одного року з розбиттям на квартали і місяці.

Короткострокові плани – це плани, які складають на період до одного року. Вони, як правило, не мають змінюватися.

Довгострокові плани – це плани, розраховані на перспективу три-п'ять років. Ці плани мають враховувати зміни в зовнішньому середовищі організації та вчасно реагувати на них.

3.2. Стратегічне планування

У широкому розумінні **стратегія** – це взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення життєздатності організації. У практичному плані найчастіше використовують таке визначення стратегії.

Стратегія – це генеральна довгострокова програма дій і порядок розподілу пріоритетів і ресурсів організації для досягнення її цілей.

Щоб вижити у світі бізнесу, необхідно постійно спостерігати за змінами в середовищі. Чим частіше відбуваються зміни в зовнішньому середовищі організації, тим більш нагальною є потреба в розробленні стратегії.

Виділяють **три основні рівні стратегій**:

- 1) загальнокорпоративна стратегія;
- 2) стратегія бізнесу;
- 3) функціональна стратегія.

Загальнокорпоративна стратегія визначає бізнес, яким передбачає займатись організація. Вона містить такі **складові**: місія організації, види та ринки діяльності, бажане зростання та рентабельність. Отже, основними елементами загальнокорпоративної стратегії є сфера стратегії та розподіл ресурсів.

Стратегія бізнесу є подальшою деталізацією загальнокорпоративної стратегії, але орієнтована на конкретний структурний підрозділ організації. Стратегія бізнесу спрямована на

забезпечення конкурентних переваг певної структурної одиниці на певному ринку або в певній галузі.

Управління організацією здійснюється за функціями (виробництво, маркетинг, фінанси, облік тощо). Відповідні служби організації опрацьовують **функціональні стратегії** – стратегії оптимального використання ресурсів організації загалом за певними функціями, а не за окремими структурними підрозділами.

Усі рівні стратегій пов'язані між собою і утворюють піраміду стратегій (рис. 3.1).

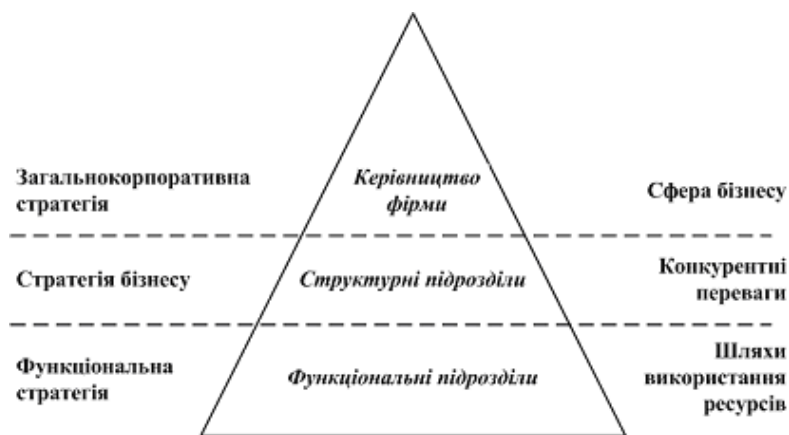


Рис. 3.1. Піраміда стратегій

Послідовність етапів процесу розроблення стратегії зображена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Послідовність етапів стратегічного планування

1. Визначення місії фірми. Місія фірми окреслює межі бізнесу організації, дає змогу уявити можливості фірми та визначитися з тим, на що не потрібно марно витратити зусилля. На практиці місію фірми формулюють у процесі пошуку відповіді на запитання «яким бізнесом передбачає займатися фірма?» .

За словами П. Друкера, «бізнес не визначають назвою компанії, її статусом або формою організації. Його визначає бажання задовольнити споживача, коли він придбає продукт або послугу. Отже, на запитання «яким є мій бізнес?» можна правильно відповісти, якщо подивитися на нього з іншого боку, з точки зору споживача та ринку». Отже, місію фірми слід шукати за її межами, у її споживачах і ринку, на якому вона працює.

Зміст місії має бути чітким і лаконічним, містити такі *елементи*:

- головні цілі діяльності;
- основні споживачі;
- товари (послуги), що виробляють (надають);
- ринки або сегменти ринку діяльності;
- специфіка фірми з точки зору задоволення потреб клієнтів;
- конкурентні переваги.

Для з'ясування перешкод і небезпек діяльності підприємства *аналізують зовнішнє та внутрішнє середовище*.

2. Аналіз зовнішнього середовища – оцінювання зовнішніх відносно організації факторів. Під зовнішніми факторами розуміють умови, які об'єктивно виникають у середовищі функціонування організації. Зовнішній аналіз переслідує подвійну *мету*:

- 1) визначити *сприятливі можливості*, тобто фактори, які можуть сприяти досягненню цілей організації;
- 2) визначити *загрози та небезпеки* для організації, які обмежують можливості організації у просуванні до мети.

Для вивчення впливу зовнішніх факторів усі їх поділяють:

а) на *глобальні* (умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі організації): загальноекономічні, соціальні, демографічні, політичні, правові, природні, міжнародні тощо;

б) *галузеві* (сукупність елементів, що стосуються продукту галузі).

Оцінити вплив глобальних факторів досить складно. Однак спроба такого оцінювання примушує менеджерів організації замислитися над проблемами, які можуть спіткати організацію, продумати свою поведінку в разі їх виникнення.

Значно легше можна прогнозувати і оцінювати галузеві фактори. Вони більш визначені, тісніше пов'язані з конкретним бізнесом. У рамках *галузевого аналізу* мають бути оцінені такі *фактори*:

а) *споживачі* (розміри та характеристики ринку, темпи зростання ринку, характер попиту (сезонність і циклічність), диференціація продукту, чутливість цін, здатність споживачів диктувати свої ціни);

б) *постачальники* (інтенсивність конкуренції між постачальниками, наявність матеріалів-замінників, рівень вертикальної інтеграції з постачальниками, здатність постачальників диктувати свої ціни);

в) *конкуренти* (основні конкуруючі сили в галузі, розподіл ринку поміж ними, інтенсивність конкуренції в галузі, конкурентні переваги в галузі тощо);

г) *технології* (ступінь змінності технології виробництва певної продукції, вплив зміни технології на якість продукції, можливості отримання додаткових переваг за рахунок зміни технології, вплив зміни технології на ціни).

Важливим результатом галузевого аналізу є ідентифікація ключових факторів успіху в певній галузі. Будь-який бізнес характеризують багато показників, якими можна управляти та контролювати (обсяги виробництва, рівень якості, рівень цін тощо). Проте лише деякі з них визначають

можливість і спроможність організації конкурувати на своєму ринку. Такі показники і називають ключовими факторами успіху.

3. Аналіз внутрішнього середовища – це оцінювання факторів, які виникають у межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

Основне завдання аналізу внутрішнього середовища – виявлення сильних і слабких сторін організації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Сильні та слабкі сторони організації

Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
<p>1. Специфічні, особливі якості фірми у сфері:</p> <ul style="list-style-type: none"> • маркетингу; • виробництва; • персоналу; • фінансів; • дослідження та розробок тощо 	<p>1. Яких якостей не вистачає фірмі у сфері:</p> <ul style="list-style-type: none"> • маркетингу; • виробництва; • персоналу; • фінансів; • дослідження та розробок тощо
<p>2. Унікальні знання:</p> <ul style="list-style-type: none"> • патенти; • ноу-хау; • промислові секрети; • комерційні таємниці тощо 	<p>2. Які ресурси є для фірми дефіцитними</p>

Сильні сторони – це особливі властивості організації, які відрізняють її від конкурентів. На такі якості робиться ставка в бізнесі фірми.

Слабкі сторони – це якості, яких не вистачає організації проти успішних конкурентів.

З'ясування сильних і слабких сторін організації дає змогу визначити зони:

- підвищеної першочергової уваги (слабкі сторони);

- зони, на які можна спиратися в бізнесі в процесі опрацювання його стратегії (сильні сторони).

Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного SWOT-аналізу. SWOT – аббревіатура англійських слів:

S – strenght – сила;

W – weakness – слабкість;

O – oportunites – можливості;

T – threats – загрози.

SWOT-аналіз ґрунтується на співставленні сильних і слабких сторін організації, потенційних можливостей для бізнесу та загроз із зовнішнього середовища. SWOT-аналіз має виявити:

- 1) зв'язок основних проблем організації з її сильними та слабкими сторонами, а також зі сприятливими факторами та загрозами зовнішнього середовища;

- 2) шляхи ефективного використання сильних сторін і сприятливих зовнішніх факторів для вирішення основних проблем організації;

- 3) шляхи усунення або зменшення впливу слабких сторін і зовнішніх загроз на діяльність організації.

У результаті отримуємо матрицю SWOT, у якій розглянуто всі можливі парні комбінації на кожному з полів (рис. 3.3).

4. Визначення цілей діяльності організації. У процесі розроблення стратегії цілі організації звичайно формулюють як:

- **прибутковість** (обсяги прибутку; прибуток на інвестований капітал; прибуток до обсягу продажу тощо);

- **продуктивність** (витрати на виробництво одиниці продукції; продуктивність праці тощо);

- **продукція** (зміни номенклатури та асортименту; впровадження нових видів продукції тощо);

- **ринок** (обсяги продукту; частка ринку, яка належить фірмі тощо);

- **виробничі потужності;**
- **персонал** (зменшення плинності кадрів; підвищення рівня кваліфікації; покращення умов праці тощо).

	Можливості: 1. 2.	Загрози: 1. 2.
Сильні сторони: 1. 2.	Поле „СІМ” (сила і можливості)	Поле „СІЗ” (сила і загрози)
Слабкі сторони: 1. 2.	Поле „СІМ” (слабкість і можливості)	Поле „СІЗ” (слабкість і загрози)

Рис. 3.3. Матриця SWOT-аналізу

Результативність встановлення цілей діяльності організації залежить:

- від правильності формулювання цілей;
- широти поінформованості персоналу організації;
- стимулювання їх досягнення.

5. Аналіз альтернатив і вибір стратегії. Для досягнення однієї і тієї самої мети можна застосувати різні способи. Тому необхідно виявити:

- 1) способи досягнення мети;
- 2) найкращий із цих способів.

Для цього керівництво організації опрацьовує декілька варіантів стратегії та вибирає з-поміж них найбільш прийнятний варіант. При цьому організація орієнтується на використання власних переваг [6].

На підставі складених стратегічних планів проводять бюджетування – розподіл між підрозділами організації ресурсів, необхідних для реалізації певної мети.

3.3. Бізнес-план

Розроблення плану або програми дій щодо реалізації значних і тривалих проєктів (угод) є неодмінною умовою обґрунтування задуму та надійності очікуваного результату. У світовій практиці плани реалізації підприємницьких проєктів отримали назву бізнес-планів.

Бізнес-план – документ, який містить систему взаємопов'язаних у часі та просторі й узгоджених із метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проєкту (угоди).

Використовують їх суб'єкти всіх форм і видів підприємництва. Бізнес-план – невід'ємна складова підприємницьких угод виробничого, торгово-комерційного та фінансово-кредитного характеру. Він є документом, який за допомогою слів і цифр виражає задум майбутнього проєкту. Потрібний такий план як при створенні нового підприємства, так і реконструкції або розширенні його. Не обходяться без нього власники великих капіталів і ті, хто тільки ще мріє про бізнесовий успіх. Пишуть його зрозумілою менеджером банку мовою за звичною для них формою. Документ має бути переконливим, відображувати не тільки ентузіазм ініціатора і виконавця проєкту, а насамперед фінансово-економічні, науково-технічні, технологічні, організаційні, соціальні та інші аспекти його реалізації. Навіть якщо гроші для реалізації проєкту не потрібно позичати, розроблення бізнес-плану сприятиме уникненню багатьох ризиків.

Бізнес-планування здійснюють із метою з'ясування таких питань:

- у чому полягає сутність і мета проєкту (угоди);
- чи піддається підприємницька ідея (проєкт) практичній реалізації;
- як буде організована реалізація проєкту (угоди);
- чи має передбачуваний бізнес переваги перед конкурентами;

- якими є ці переваги для підприємця, інвесторів;
- чи достатній ринок збуту для прогнозованої продукції (послуг);
- чи відповідає кваліфікація працівників і керівників підприємства організації бізнесу;
- яких фінансових затрат потребує реалізація проєкту (угоди);
- як залучити інвестиції;
- що в бізнесі є привабливим для потенційних інвесторів;
- якого прибутку можна очікувати від його реалізації;
- яка ефективність (рентабельність) проєкту (угоди);
- за який час окупляться затрати.

Розробляють бізнес-план для власників, керівників і працівників організації з метою детального аналізу всіх аспектів організації нового бізнесу та оцінювання очікуваних результатів, а також для потенційних інвесторів (банків, підприємств, організацій, фондів, окремих громадян) з метою переконливої мотивації вкладення коштів у бізнес. Він є ефективним засобом донесення нової ідеї (розроблення) проєкту до осіб, здатних їх фінансувати. Водночас він є основою для оцінювання перспектив розвитку та управління новим бізнесом. Над бізнес-планом повинні працювати лінійні, функціональні менеджери і фахівці – фінансисти, маркетингологи, юристи.

До бізнес-планування належать такі етапи:

- підготовчий період (підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями, розроблення календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації);
- розроблення бізнес-плану;
- презентація бізнес-плану — доведення його основних положень до потенційних інвесторів.

Очолює та координує роботу з розроблення бізнес-плану перший керівник організації.

Зміст і структура бізнес-плану не регламентовані нормативними чи інструктивними документами.

Розглянемо елементи бізнес-плану.

1. Титульний аркуш (обкладинка). Від його оформлення залежить сприйняття документа. Тому обкладинка має створювати ефект професійності. На ній зазначають авторів проекту, назву та адресу підприємства, ім'я та адресу бухгалтера, якщо він брав участь у підготовленні проекту.

Документ має бути написаний чітко, лаконічно, як правило, його пишуть від третьої особи (наприклад «власник» або «пан Іваненко» тощо). У бізнес-планах сучасних організацій використовують першу особу множини («ми»). Текст має бути орієнтованим на читача, який нічого не знає про цю організацію.

2. Резюме. Це стислий виклад основних розділів бізнес-плану, що дає змогу оцінити його з першого погляду. Чим більший обсяг документа, тим важливіше значення резюме.

3. Зміст (стосується тільки документів обсягом понад 10 сторінок). Містить перелік назв розділів і номерів відповідних сторінок, що сприяє оперативному пошуку необхідної інформації.

4. Вступ. У ньому одним-двома абзацами формулюють особливість і завдання проекту. Якщо проект передбачає кілька фаз, про це обов'язково треба згадати. Якщо мета бізнес-плану полягає в акумуляції необхідних коштів, її слід сформулювати.

5. Історія діяльності підприємства. Цей розділ необхідний тоді, коли йдеться про купівлю, реконструкцію чи розширення вже існуючого підприємства. Він має містити таку інформацію: дата введення в дію (дата створення) і опис найважливіших подій у недалекому минулому. Можна перелічити також основні продукти, послуги, ринки збуту та інші фактори, завдяки яким підприємство розвивається. Необхідно подати інформацію

про фінансовий стан на поточний момент (калькуляцію додають наприкінці документа). Для великомасштабного проекту можуть знадобитися підрахунки за останні три роки.

6. Персонал (керівництво). Цей розділ плану є своєрідною вірчою грамотою власника (власників) або менеджера (менеджерів) підприємства. У ньому зазначають вік, кваліфікацію, майновий стан (наприклад нерухоме майно), ділові зв'язки і, що найважливіше, досвід роботи за фахом. Великомасштабний проект передбачає вичерпні біографічні дані. Цілком доречно інформація про намір найняти керівника певного рангу. Не менш важлива інформація і про те, як ініціатори створення власних підприємств працюють над підвищенням свого кваліфікаційного рівня, навчаючись на бізнес-курсах тощо.

7. Штат. У цьому розділі описують необхідний штат працівників (кількість, кваліфікація), зайнятість (повний чи неповний робочий день), заробітну плату. У деяких випадках ця інформація вказує на фази розвитку організації.

8. Продукт (послуга). Передбачає детальний опис пропонованого продукту або послуги. При цьому необхідно зазначити, на якому етапі перебуває підготовка до виробництва нового товару (ідея, прототип, зразок, виробництво обмеженої кількості). Якщо товар перебуває на стадії виробництва, слід зазначити, скільки часу воно триває, яку кількість товару випущено тощо. Бажано додати до плану одну-дві фотографії виробу. Якщо організація надає послуги, необхідно докладно описати їх і клієнтів, які ними користуються.

9. Дослідження ринку і план маркетингу. Ця надто важлива частина плану має займати щонайменше одну сторінку тексту, а у великомасштабних проектах – і більше. Чимало організацій розпочинають свою діяльність із виробництва якісних продуктів чи послуг. Однак часто невтішні наслідки їхньої діяльності спричиняє відсутність достатньої

кількості споживачів. Тому дуже важливо дослідити ринок ще до початку діяльності і переконатися в шансах проєкту на успіх.

Результати дослідження ринку дають змогу з'ясувати обсяг ринку споживачів пропонованого продукту (послуги), переваги організації (чим вона приваблює людей). Результати досліджень слід оформити в цифрах. Не підтверджені цифрами фрази на зразок «існує великий ринок для...» не здатні гарантувати успіх [49].

У цій частині окреслюють і план маркетингу: рекламування, сприяння продажу, поширення і продаж продукту або послуги. Докладне їх висвітлення займає сторінку або й більше тексту і передбачає відповіді на питання «як рекламуватиметься продукт або послуга (з переліком усіх деталей і витрат); як продаватиметься продукт або послуга (оптом, у роздріб, через посередників, на замовлення, на експорт тощо); які фази збільшення збуту заплановано (якщо це планують)».

10. Постачальники і субпідрядники. Чимало організацій, особливо щойно створених, відчувають труднощі у придбанні сировини, товарів чи послуг, тому нерідко вдаються до послуг підприємств-постачальників. Вони, як і субпідрядники, здебільшого зацікавлені в діяльності клієнтів і надають їм підтримку і навіть грошові кредити. Однак необхідно остерігатися потрапити в залежність від єдиного постачальника, намагаючись мати альтернативні джерела необхідних товарів. Тому в цій частині бізнес-плану зазначають постачальників і субпідрядників, фіксуючи назви фірм, наслідки ділового спілкування з ними.

11. Приміщення. Передбачає опис необхідного приміщення (офісу, крамниці, складу, майстерні, фабрики тощо), його площі (кв. м). Обґрунтовують при цьому вибір місця розташування, інші параметри (величина вантажних відсіків, бетонна підлога, наявність джерел трифазового струму тощо), доцільність купувати чи орендувати приміщення, а також імовірність сподівань на фінансову підтримку держави.

12. Обладнання. Цей пункт містить перелік і характеристики необхідного обладнання, аргументи на користь придбання нового чи вживаного, джерела постачання. Важливо зазначити, чи потрібно купувати обладнання відразу, а також наскільки можна сподіватися на фінансову підтримку. Коли йдеться про велику кількість обладнання, краще подати перелік його наприкінці бізнес-плану.

13. Транспорт. Оскільки придбання транспорту становитиме значну частину стартових витрат, доцільно описати його характеристики і ймовірне використання (новий автомобіль чи такий, що був у використанні, упродовж якого часу його планують використовувати).

14. Ліцензія. Необхідний цей пункт тільки тоді, коли для роботи підприємства потрібна ліцензія. Зазначають, хто надає її, скільки вона коштує, скільки часу для цього необхідно і які умови її одержання.

15. Дозвіл на перебудову. Наявність цього пункту теж зумовлена конкретними обставинами. У ньому зазначають термін, необхідний для виконання таких робіт, і що для цього вже зроблено.

16. Патенти. Якщо початок роботи організації передбачає отримання відповідних патентів, це теж необхідно зазначити.

17. Інше. Містить перелік законів і підзаконних актів, які впливають (можуть впливати) на діяльність організації, і пояснює, як саме.

18. Ціна на продукт чи послугу. У разі випуску продукту, як правило, подають типову націнку аналогічних товарів. При виробництві послуг ціну визначають на підставі їхньої собівартості плюс середній розмір рентабельності послуг за аналогією з іншими організаціями. Розмір націнки (рентабельності послуг) є дуже важливим аспектом, оскільки новостворені підприємства часто занижують ціни, що нерідко призводить до прикрих наслідків.

19. Оцінювання ризику. Ризик існує в кожній діяльності. Його потрібно спрогнозувати в цифрах, оскільки інвестор має знати ступінь

надійності капіталовкладень. Небезпека можлива з різних причин: поява нового конкурента або зміни в законодавстві, труднощі з постачанням товарів чи сировини, зміни у світовій економіці або курсах валют, хвороби, природні катаклізми тощо. Реальний (типовий) ризик дає підстави сумніватися в тому, що підприємство досягне очікуваного рівня збуту.

Корисним буде прогнозування обігу готівки на підставі заниженого на 20-50 % рівня збуту за збереження тих самих накладних витрат (заробітної, орендної плати, комунальних платежів тощо). Такий прогноз для зменшеного обсягу продажу можна помістити в додатку до бізнес-плану. У цьому розділі можна згадати про дії за появи непередбачених труднощів (наприклад, хто керуватиме підприємством на випадок хвороби ініціатора).

20. Фінансові потреби. У цьому розділі чітко зазначають бюджет реалізації проєкту загалом, скільки хто вкладає і чи потрібні позики. Позики розподіляють на акціонерний капітал (акціонерне товариство), кредити і короткострокові банківські позики понад визначений ліміт («овердрафт»). Зазначають, на який час ці гроші потрібні і на що їх використовуватимуть.

21. Додатки. Як правило, це прогноз обігу готівки, передбачувані прибутки (витрати), баланс, різноманітні бухгалтерські документи, технічні дані, дослідження ринку, які подають наприкінці бізнес-плану.

Дотримання пропонованої структури бізнес-плану має також відобразити особистість його ініціатора, тому співвідношення між складовими, манера викладення, способи аргументування, певна емоційність як вияв захопленості ідеєю теж можуть позитивно вплинути на потенційних інвесторів. Зважений і продуманий бізнес-план є важливою складовою майбутнього успіху підприємця.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення терміну «планування».
2. Що належить до підфункцій планування?
3. У чому полягає мета планування?
4. З яких етапів можна схематично подати процес планування?
5. Дайте характеристику принципам планування.
6. Які види планування існують?
7. Дайте визначення терміну «стратегія».
8. У чому полягає місія фірми? Основні елементи.
9. У чому полягає аналіз зовнішнього середовища?
10. У чому полягає аналіз внутрішнього середовища?
11. Бізнес-план і його зміст.

Розділ 4

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

4.1. Сутність функції організації

Організація – процес поділу, групування та координації робіт, видів діяльності та ресурсів для досягнення поставлених цілей. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – процес усунення керівником невизначеності між людьми відносно роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їхньої спільної діяльності.

Основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності):

1. Поділ праці – поділ загальної роботи на окремі складові, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей.

2. Департаменталізація – групування робіт і видів діяльності в певні блоки (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо).

Розрізняють декілька базових схем департаменталізації (рис. 4.1).

- *функціональна* – за основними функціями управління;
- *продуктова* – за окремими видами продуктів, що виробляють;
- *територіальна* – за географією фізичного розташування підрозділів;
- *орієнтована на споживача* – за принципом задоволення потреб найбільш значущих споживачів.

Кожен із зазначених способів групування має свої переваги та недоліки. Тому на практиці спостерігають *змішування* базових схем департаменталізації [37].

- ① **Функціональна департаменталізація** - групування робіт за основними функціями управління



- ② **Продуктова департаменталізація** - групування робіт за окремими видами продуктів, що виробляються



- ③ **Територіальна департаменталізація** - групування робіт за географією розташування підрозділів



- ④ **Департаменталізація за споживачами** - групування робіт за найбільш значущими споживачами



Рис. 4.1. Базові схеми департаменталізації

3. Делегування повноважень – процес передавання керівником частини своєї роботи і повноважень підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання.

Необхідність делегування повноважень є наслідком обмеженості можливостей і здібностей керівника та необхідності спеціалізації в управлінні.

Елементи делегування повноважень:

- **передавання повноважень** (надання підлеглому права ухвалювати рішення);

- **прийняття відповідальності** (прийняття підлеглим зобов'язань виконувати певну роботу);

- **підзвітність** (вимога до підлеглого повідомляти про наслідки своїх дій безпосередньому начальнику).

Слід зазначити, що підлеглий ніколи *не буде нести повної відповідальності*, оскільки її несе той, хто передає свої повноваження.

Існують *три типи повноваження*, що передають підлеглим:

- лінійні;
- штабні;
- функціональні.

Лінійні – повноваження, які передає вищий керівник безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління в організації.

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

Функціональні – повноваження, що дозволяють особі, якій вони передані, у межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Функціональні повноваження дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів і є обмеженою формою повноважень. Разом із тим вони порушують принцип єдиноначальності: підлеглий може мати одразу двох начальників – лінійного та функціонального, що часто спричиняє конфлікти між центральним апаратом управління компанією та керівниками лінійних підрозділів.

4. **Встановлення діапазону контролю** – визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих певному менеджерів. Унаслідок делегування повноважень в організації виникає кілька організаційних

рівнів управління. Кількість організаційних рівнів визначають діапазоном контролю (нормою керованості).

Збільшення кількості рівнів управління суттєво впливає на ефективність діяльності організації внаслідок:

- зростання витрат на управління;
- ускладнення зв'язків між підрозділами, викривлення інформації;
- ускладнення процесів планування і контролю.

На нижчих рівнях управління норма керованості (діапазон контролю) може сягати **20-30** осіб, на середніх – **7-15**, на вищих – **три-сім**. Якщо навантаження на керівника в 1,5 раза більше рекомендованої норми, необхідно вводити посаду заступника.

Діапазон контролю – параметр, який визначає *високу* чи *плоску* побудову організації. Кожна з них має свої переваги та недоліки (рис. 4.2).

5. Створення механізмів координації. Налагодження взаємодії між підрозділами та окремими виконавцями досягається шляхом створення механізмів координації.

Координація робіт – процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Координація роботи здійснюється (рис. 4.3):

- 1) підпорядкуванням (*вертикальна координація*);
- 2) встановленням зв'язків між підрозділами одного організаційного рівня (*горизонтальна координація*).

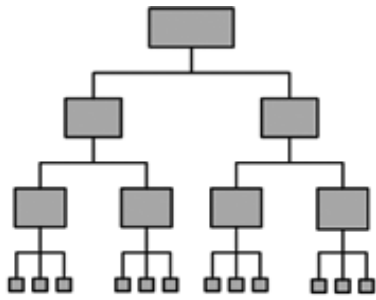


Схема високої структури організації

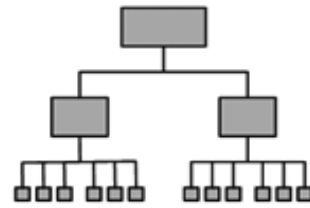


Схема плоскої структури організації

	<i>Тип структури</i>	
	<i>висока</i>	<i>плоска</i>
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> • простота, чіткість взаємодії • надійний контроль • більш тісне керування 	<ul style="list-style-type: none"> • оперативність інформації та рішень • незначна кількість менеджерів • задоволеність підлеглих роботою
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> • збільшення кількості управлінців 	<ul style="list-style-type: none"> • виконавці легко виходять з-під контролю
Сфери застосування	<ul style="list-style-type: none"> • роботи, що вимагають жорсткого контролю • роботи із частими змінами 	<ul style="list-style-type: none"> • роботи, ідентичні для багатьох виконавців • керівництво висококваліфікованими працівниками

Рис. 4.2. Порівняльна характеристика високої та плоскої структур організації

Механізми вертикальної координації:

- *прямий контроль* (надання керівникові права передавання роботи і контролю її виконання);
- *стандартизація діяльності* (визначення способу виконання роботи).

Стандартизація здійснюється застосуванням правил, стандартних операційних процедур, опрацюванням графіків роботи.



Рис. 4.3. Механізми координації діяльності організації

Механізми горизонтальної координації:

- 1) *взаємодопомога* (взаємні комунікації);
- 2) *оперативні* (тимчасові робочі) групи;
- 3) *комісії* (постійні робочі групи);
- 4) *збори співробітників* підрозділів.

Взаємодопомога – неформальні контакти між співробітниками організації.

Оперативна група – тимчасова група працівників різних підрозділів, створена для вирішення специфічної короткострокової проблеми (виконання спеціального завдання).

Комісія – постійна група представників різних підрозділів, сформована для вирішення довгострокової проблеми (виконання довгострокового завдання).

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

4.2. Поняття організаційної структури, принципи її побудови, централізовані та децентралізовані організації

Організаційна структура – впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

За побудови організаційних структур необхідно дотримуватися таких принципів:

1) структура управління має відображувати цілі і завдання організації;

2) з формуванням 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 має бути адекватна соціально-культурному середовищу організації.

Залежно від ступеня делегування повноважень розрізняють централізовані і децентралізовані організації.

Централізовані організації

Усі повноваження і відповідальність за певною функцією 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.

Децентралізовані організації

Передбачають делегування повноважень на низькі рівні управління. Високий рівень децентралізації в організації означає, що:

- більшість рішень приймають на низьких рівнях управління;
- рішення, які приймають на низьких рівнях, є важливими для організації;
- зменшується централізований контроль за рішеннями;
- менеджери вищого рівня ухвалюють стратегічні рішення;
- менеджери середнього і нижчого рівнів ухвалюють поточні рішення.

Повністю централізованих або децентралізованих організацій не існує. Ступінь децентралізації характеризується:

- кількістю рішень, які приймають на нижчих рівнях управління;
- важливістю рішень;
- наслідками рішень, які приймають на нижчих рівнях управління;
- організацією контролю за роботою підлеглих.

4.3. Види організаційних структур

Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів і підрозділів організації, їхньої підпорядкованості на практиці використовують схеми організаційної структури управління. Такі схеми є лише «скелетом» системи управління, оскільки не розкривають склад і зміст функцій, прав і обов'язків посадових осіб [1].

Усі види організаційних структур об'єднують у дві групи: бюрократичні та адаптивні.

Бюрократичні (ієрархічні, формальні, механістичні, класичні, традиційні) структури характеризуються жорсткою ієрархією влади, формалізацією процедур і правил, централізованим ухваленням рішень. Вони функціонують як чітко налагоджений механізм. Їх доцільно застосовувати за стабільного зовнішнього середовища.

До бюрократичних належать:

- 1) лінійна організаційна структура;
- 2) лінійно-штабна організаційна структура;
- 3) функціональна організаційна структура;
- 4) лінійно-функціональна організаційна структура;
- 5) дивізійна організаційна структура.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, у якій кожен підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконують увесь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням (рис. 4.4).

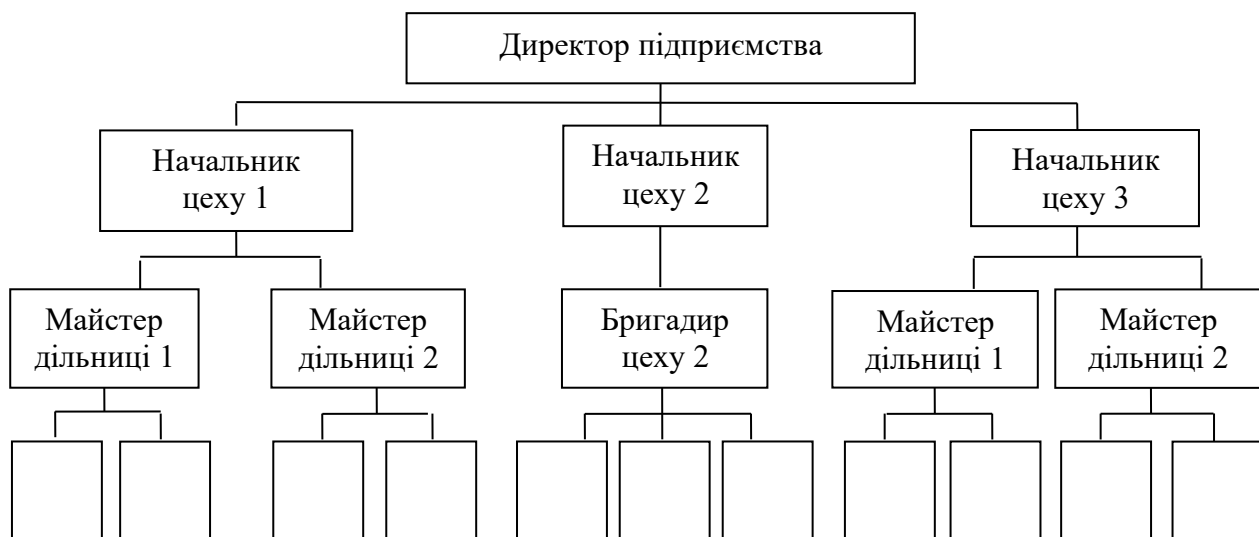


Рис. 4.4. Схема лінійної організаційної структури

Переваги:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль і дисципліна;
- оперативність ухвалення і виконання управлінських рішень;
- економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліки:

- потреба в керівниках універсальної кваліфікації;
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Лінійно-штабна організаційна структура – різновид лінійної оргструктури. Для розвантаження вищого керівництва створено штаб, до складу якого включають фахівців із різних видів діяльності (рис. 4.5).

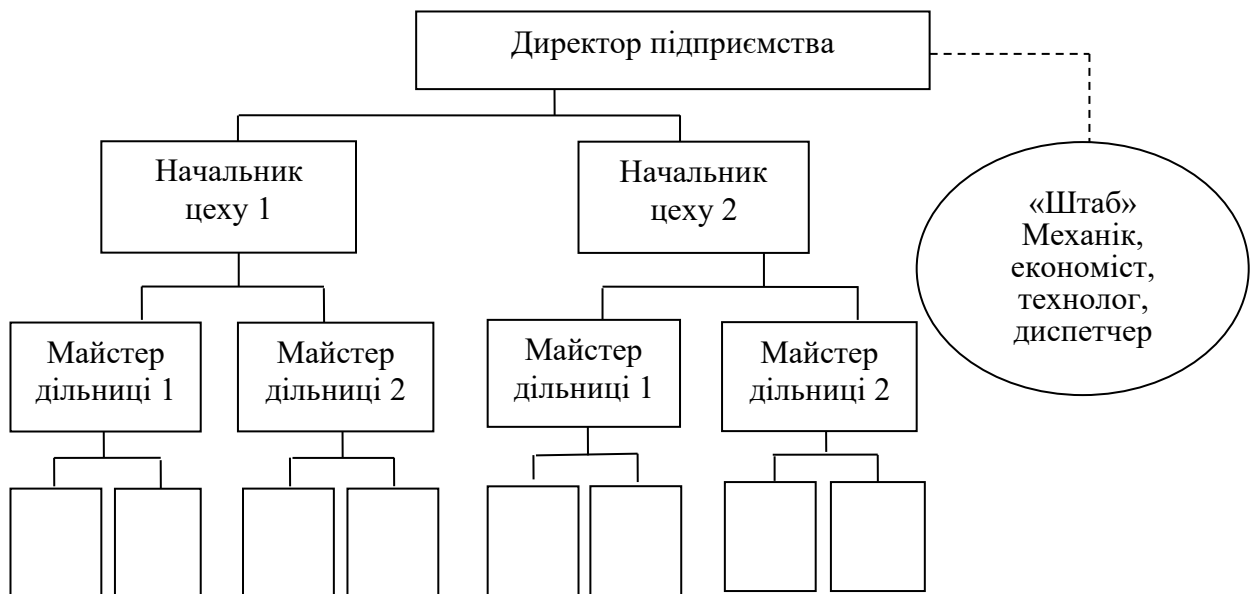


Рис. 4.5. Схема лінійно-штабної організаційної структури

Переваги:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль і дисципліна;

- оперативність ухвалення і виконання управлінських рішень.

Недоліки:

- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Функціональна організаційна структура. Для виконання певних функцій управління створено окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник у межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями (рис. 4.6).

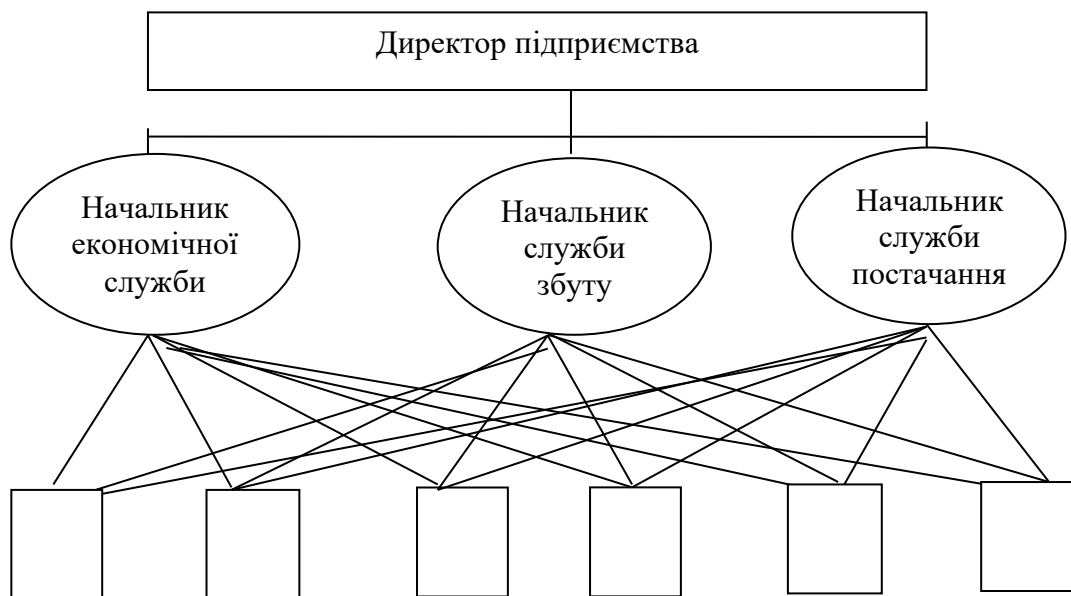


Рис. 4.6. Схема функціональної організаційної структури

Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців (зменшується кількість рівнів управління).

Переваги:

- спеціалізація функціональних керівників;
- інформаційна оперативність;
- розвантаження вищого керівництва.

Недоліки:

- порушення принципу єдиноначальності;
- складність контролю;
- недостатня гнучкість.

Лінійно-функціональна організаційна структура – комбінація лінійної та функціональної структур. Основний принцип – розмежування повноважень і відповідальності за функціями та ухвалення рішень по вертикалі. Управління здійснюють за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій (рис. 4.7).

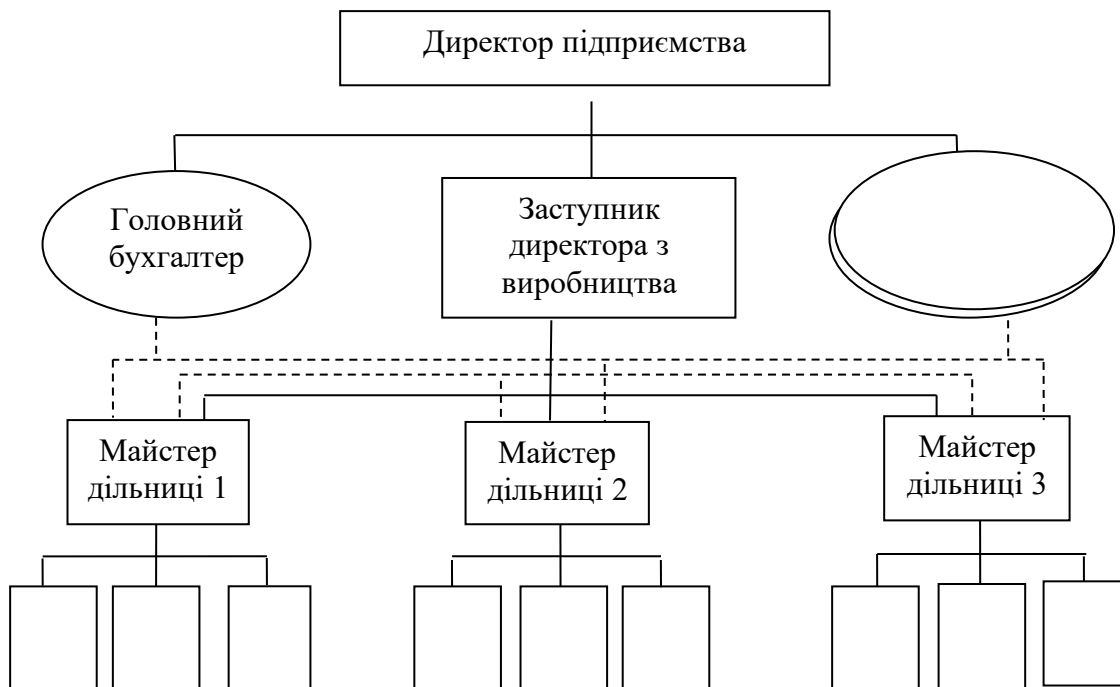


Рис. 4.7. Схема лінійно-функціональної організаційної структури

Переваги лінійно-функціональної структури – поєднання переваг лінійних і функціональних структур.

Недоліки:

- складність взаємодії лінійних і функціональних керівників;
- перевантаження керівників в умовах реорганізації;
- опір змінам в організації.

Лінійно-функціональну оргструктуру застосовують при вирішенні постійно повторюваних завдань. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції за незначних змін технології виробництва.

Дивізійна організаційна структура. Перехід до цієї структури означає децентралізацію оперативних функцій управління, переданих виробничим підрозділам (дивізіонам), і централізацію загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розроблення стратегії) на вищому рівні управління (рис. 4.8).

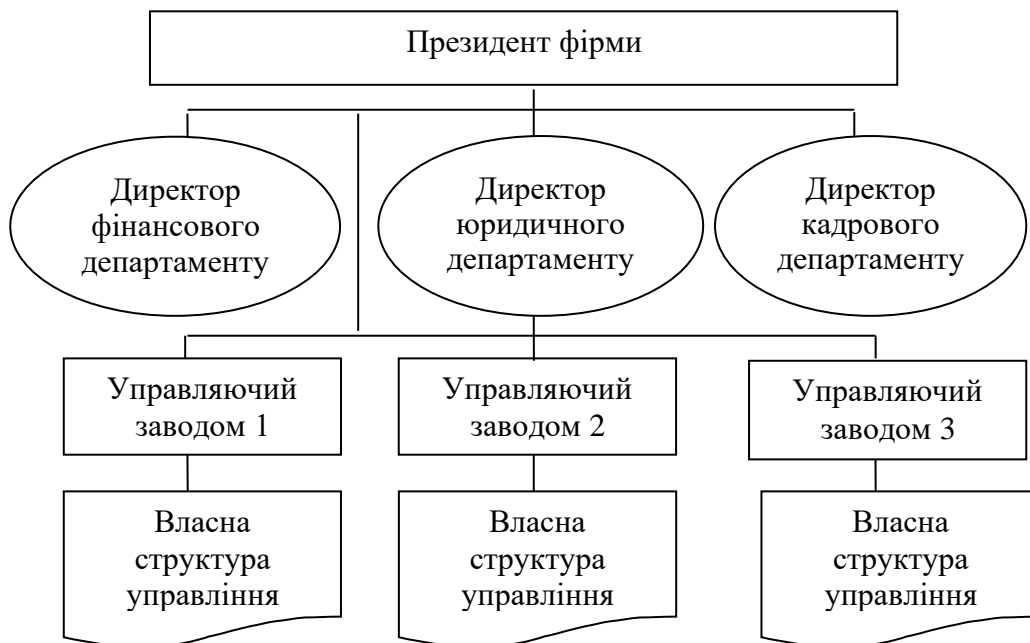


Рис. 4.8. Схема дивізійної організаційної структури

Переваги:

- оперативна самостійність підрозділів;
- підвищення якості рішень;
- внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;

- збільшення витрат на управління.

Дивізійна організаційна структура відповідає умовам динамічного середовища та організаціям із великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий.

Адаптивні структури управління (органічні)

Такі структури мають невелику кількість рівнів управління, децентралізацію ухвалення рішень, неформальні міжособові відносини. Для них характерно слабке або помірне використання формальних правил і процедур.

До цих структур належать:

1) проектно-цільова структура. Застосовують 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 сформувавши концепцію управління проектом, розподілити завдання між учасниками команди, визначити ресурси. Після закінчення проекту структура розпадається, а працівники повертаються на свою постійну роботу;

2) матрична структура. Відображує два напрями управління – вертикальне і горизонтальне (рис. 4.9).

Вертикальний напрям – управління структурними підрозділами за функціями. *Горизонтальний напрям* – управління окремими проектами, програмами, товарами, регіонами, до реалізації яких залучають людей різних підрозділів організації.

У такій структурі існує розподіл прав менеджерів, які здійснюють управління підрозділами, і менеджерів, які управляють виконанням проекту.

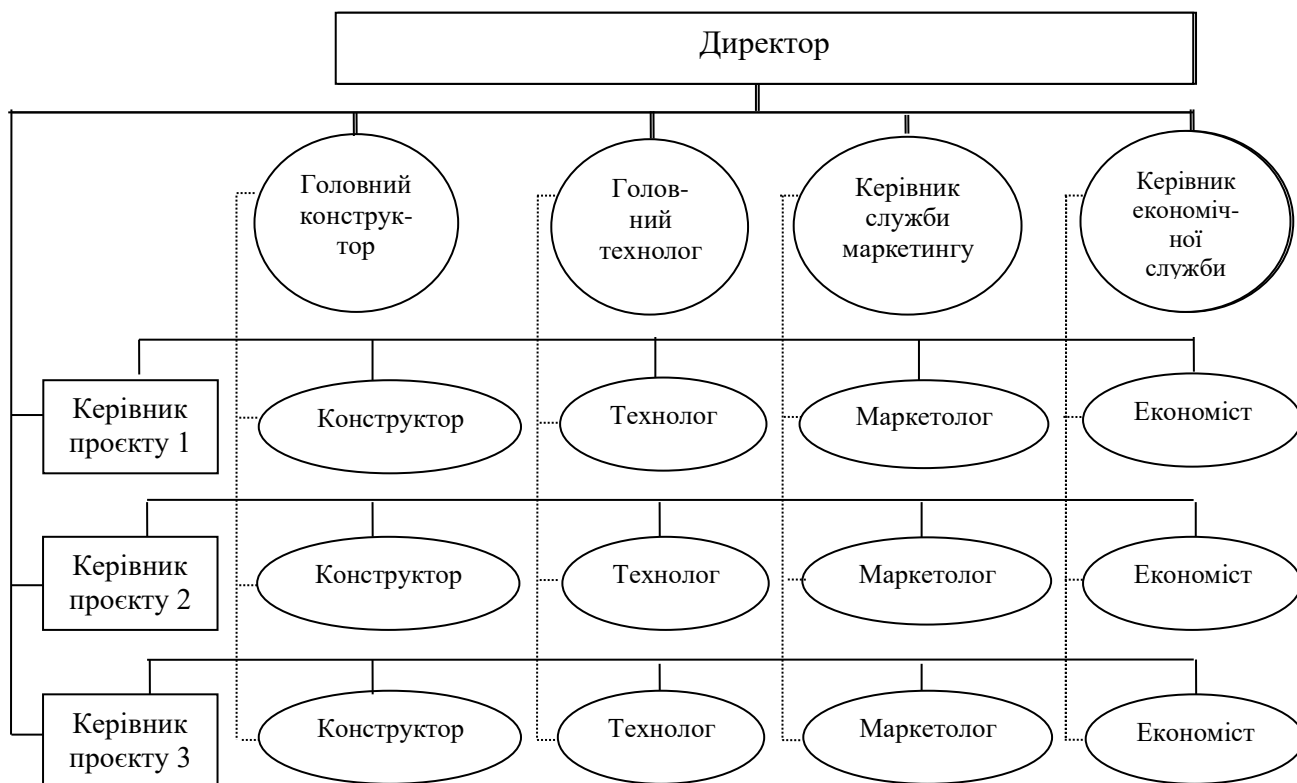


Рис. 4.9. Схема матричної організаційної структури

Переваги:

- висока адаптивність до змін середовища;
- ефективні механізми координації.

Недоліки:

- обмежена сфера застосування;
- труднощі в управлінні через подвійне підкорення функціональних працівників, порушення принципу єдиновладності;
- конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення терміна «організація».
2. Що належить до основних складових організаційного процесу?
3. Перерахуйте базові схеми департаменталізації.
4. Перерахуйте елементи делегування повноважень.
5. Які типи повноважень існують? Охарактеризуйте їх.
6. Які види планування існують?
7. Дайте визначення терміна «координація робіт».
8. У чому полягають механізми вертикальної координації?
9. У чому полягають механізми горизонтальної координації?
10. Дайте визначення терміна «організаційна структура».
11. Перерахуйте види організаційних структур і охарактеризуйте їх.

Розділ 5

МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

5.1. Поняття і сутність мотивації

В організованій системі для отримання потрібного результату необхідний певний вплив на неї з боку управляючого органу. Отже, для ефективного функціонування організації необхідні певні інструменти впливу на її елементи. Одним із таких інструментів є мотивація.

Мотивація в широкому розумінні – це процес спонукання себе та інших працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Із цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- 1) усвідомлення того, що спонукає працівника до праці;
- 2) розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

Психологія і соціологія розглядають **спонукання** як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей [2].

Потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Потреби поділяють:

- на *потреби першого роду (первісні)*, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);
- *потреби другого роду (вторинні)*, які мають соціально-психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого роду закладені в людину генетично, а другого – це наслідок її соціальної життєдіяльності.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про них можна дізнатися через спостерігання за поведінкою людей.

Потреба, яку реально відчуває людина, викликає в неї прагнення здійснити конкретні дії, спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і є спонуканням. Отже, **спонукання** – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії людини розглядають як засіб задоволення потреби.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:

- задоволена;
- частково задоволена;
- не задоволена.

Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому.

Спрощена модель процесу мотивації наведена на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Спрощена модель процесу мотивації

Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їх задоволення. Тому *сутність мотивації* в організації зведена до створення таких умов, за яких працівники відчують, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Інструментом спонукання людей до ефективної діяльності є винагородження. У теорії управління під *винагородженням* розуміють широкий спектр конкретних засобів, базованих на системі цінностей людини. При цьому розрізняють два типи винагородження:

- 1) *внутрішнє* – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;
- 2) *зовнішнє* – його працівник отримує від організації (зарплата, кар'єрне зростання, пільги, привілеї тощо).

5.2. Типи мотиваційних теорій

Розрізняють змістовні та процесні теорії мотивації.

5.2.1. Змістовні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації (класифікації) потреб людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створити умови для їх задоволення, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Найвідоміші змістовні теорії мотивації:

- 1) ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
- 2) Клейтона Альдерфера ERG (existence, relatedness, growth);
- 3) потреб Девіда МакКлелланда;
- 4) мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга;
- 5) «Х» і «У» Дугласа Мак-Грегора.

Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу ґрунтується на тезах:

- потреби людини мають *ієрархічну структуру* (рис. 5.2);
- поведінка людини визначена *найсильнішою на певний момент потребою*;
- найсильніша потреба визначає поведінку людини *до моменту її задоволення*;
- за одночасного існування кількох сильних потреб домінують *потреби нижчого рівня*.

Це означає, що потреби задовольняють у певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути настільки задоволені, що стануть істотно важливими потреби вищого рівня.

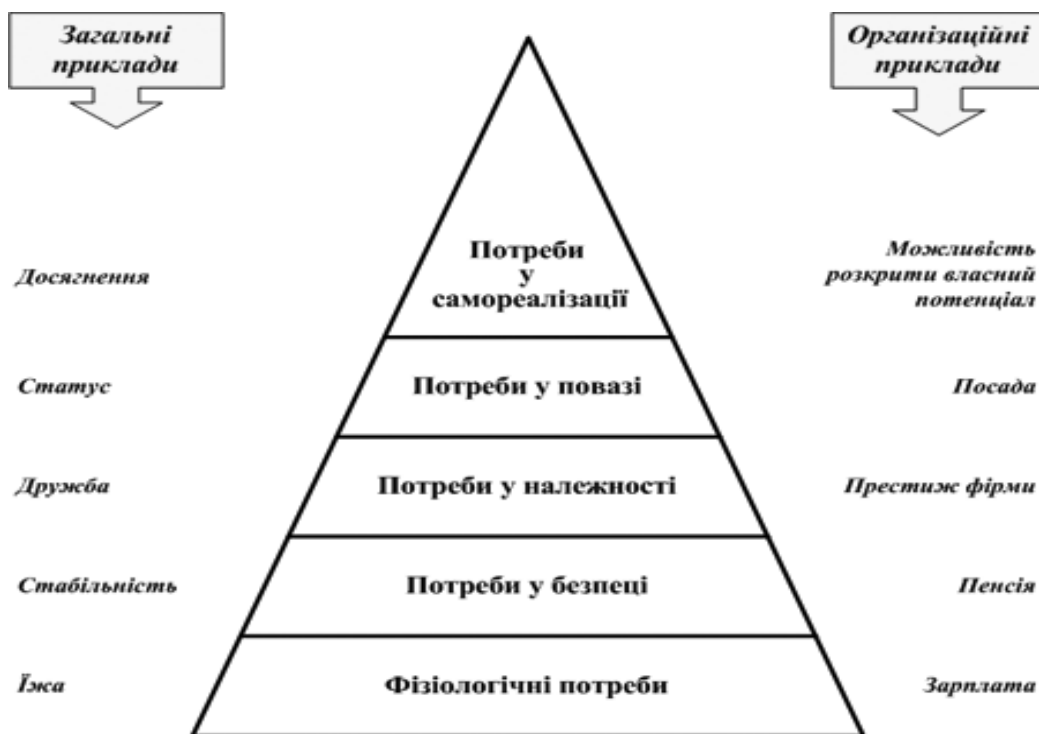


Рис. 5.2. Ієрархія потреб А. Маслоу

Потреби першого порядку (*фізіологічні, базові*) пов'язані з забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо). Такі потреби задовольняють через систему оплати праці (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Управління мотивацією, за теорією А. Маслоу

Після прийнятного в певному суспільстві задоволення базових потреб для працівника набувають значення потреби наступного рівня – **потреби в безпеці**. Такі потреби означають, що базові потреби задовольнятимуться і надалі. Способами задоволення таких потреб можуть бути пенсійна система, страхування, права, забезпечені трудовим стажем, членством у профспілках тощо.

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

- **потреби в належності** – це потреби об’єднуватися з іншими людьми (належність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо);
- **потреби в повазі** – потреби в задоволенні самолюбства людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми);
- **потреби в самореалізації** – потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, зростанні як особистості.

Отже, за теорією Маслоу, в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби; щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити свої потреби шляхом досягнення цілей організації [8].

Сучасні західні фірми загалом задовольняють соціально визнані базові потреби і потреби в безпеці своїх працівників. Однак потреби вищих рівнів переважно залишаються не задоволеними – недостатня мотивація працівника обумовлена переважно тим, що він не може задовольнити потреби в належності, повазі і самореалізації.

Задоволення потреб вищих рівнів західні фірми вирішують шляхом:

- створення атмосфери, що поліпшує міжособові контакти працівників організації;
- підтримки виникнення неформальних груп в організації;
- делегування підлеглим додаткових прав і повноважень;
- організації курсів з навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів;
- знаходження можливостей задоволення вищих потреб працівників за межами фірми.

Теорія К. Альдерфера ERG (existence, relatedness, growth). Це модифікована теорія потреб А. Маслоу. Альдерфер виділив три групи потреб, які мотивують поведінку людей:

- потреби існування (їжа, одяг, захист);
- потреба у зв'язках (комунікаційні потреби), направлена на підтримку контактів, визнання, самоутвердження, підтримки;
- потреба в особистому зростанні (самореалізація, отримання адекватного визнання).

На відміну від теорії ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера свідчить про рух не тільки від низьких потреб до вищих, а і у зворотному

напрямі, яке демонструє посилення мотивуючої дії низьких потреб за неможливості задоволення вищих (рис. 5.4).

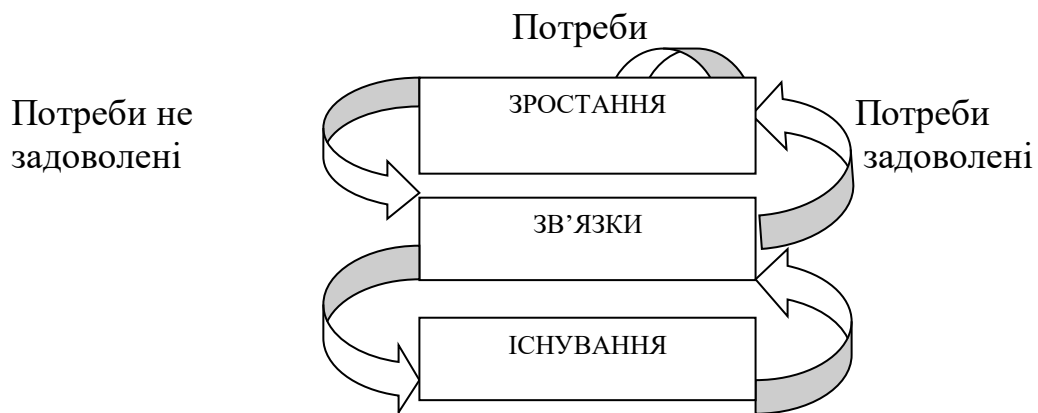


Рис. 5.4. Модель теорії ERG К. Альдерфера

Теорія потреб Девіда МакКлелланда пропонує інші *три види потреб* (рис. 5.5):

	<i>Види та характеристика потреб</i>	<i>Характеристики робіт, що найбільше мотивують людей з відповідними потребами</i>
1	Потреби в успіху - потреби у перевищенні встановлених стандартів діяльності	- персональна відповідальність виконавця - хороший зворотній зв'язок - помірний ступінь ризику (50:50)
2	Потреби у владі - потреби впливати на поведінку інших людей	- відповідальність за дії інших людей - атмосфера конкуренції або орієнтації на статус
3	Потреби в належності - потреби у дружніх стосунках з колегами	- високий ступінь порозуміння - атмосфера кооперації, а не конкуренції

Рис. 5.5. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда

1) **потреби в успіху** (досягненнях), тобто потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності, усвідомленні особистих досягнень (не у винагородженні за такі досягнення). Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них;

2) **потреби у владі**, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, «мати вагу»;

3) **потреби в належності**, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових відносинах з колегами.

Дослідження МакКлелланда показали, що люди з **потребами в успіху** (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка:

- передбачає *особисту (персональну) відповідальність виконавця*;
- має *чіткий і швидкий зворотний зв'язок* (для виявлення прогресу у виконанні роботи);
- характеризується *помірним ступенем ризику* (імовірність успіху/невдачі 50:50).

Працівники з потребами в успіху не азартні гравці, які покладаються на випадок у досягненні успіху, але й не ті, хто вибирає легкі завдання, які не дають змогу реалізувати себе.

Люди з високими **потребами у владі** віддають перевагу роботі, яка передбачає:

- відповідальність за дії та поведінку інших людей;
- конкуренцію або орієнтацію на статус.

Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом збільшення ефективності своєї діяльності.

Люди з високими **потребами в належності** потребують дружніх відносин і віддають перевагу роботі, для якої характерні:

- кооперація, а не конкуренція;
- високий ступінь взаємного порозуміння.

Маніпулюючи цією потребою, менеджери створюють атмосферу сильного командного духу колективу.

За результатами своїх досліджень Д. МакКлелланд зробив такі висновки:

1. Люди з високою потребою в успіху досягають успіху в підприємницькій діяльності, управлінні власним бізнесом, управлінні самостійними одиницями в рамках великих компаній.

2. Висока потреба успіху не є обов'язковою рисою хорошого менеджера.

3. Потреби в належності і владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. В ефективних менеджерів спостерігають високі потреби у владі і значно менші – залежності.

4. У підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).

Теорія мотиваційної гігієни розроблена **Фредеріком Герцбергом** на основі даних опитування, мета якого полягала у визначенні ситуацій, за яких працівники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дала змогу виділити дві групи факторів (табл. 5.1):

1) фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи, - **«дійсні (істинні) мотиватори»**;

2) фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи, - **«гігієнічні»**.

На думку Ф. Герцберга, фактори, що викликають задоволеність і незадоволеність працею, не слід протиставляти. Гігієнічні фактори формують середовище виконуваної роботи. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, у працівника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі не спроможні мотивувати людину, лише здатні сформувати нейтральне ставлення до роботи. *Задоволеність роботою спричиняють лише мотиваційні фактори!*

«Мотиваційні» та «гігієнічні» фактори в теорії Фредеріка Герцберга

«Дійсні мотиватори»	«Гігієнічні фактори»
Визнання результатів праці (заслуг) працівника	Заробітна плата
Змістовність праці (можливість розвитку особистості)	Умови праці
Досягнення (успішність)	Соціально-трудова політика фірми
Високий ступінь відповідальності	Міжособові відносини в колективі
Кар'єрне зростання	Ступінь контролю з боку керівника
Можливості творчого та ділового зростання	Ставлення безпосереднього керівника

Отже, за теорією «мотиваційної гігієни», для того щоб створити ситуацію мотивації, керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів. Мотиваційні фактори пов'язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно випливає запропонований Ф. Герцбергом *метод «збагачення праці»*, побудований на припущенні, що працівники повинні бути особисто зацікавлені у виконанні тієї чи іншої роботи. Для створення ситуації особистої зацікавленості необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала трьом вимогам:

1) *робота має бути значущою*, тобто працівник на підставі власної системи цінностей повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи, тобто робота має:

- висувати працівнику вимоги, що мобілізують його здібності;
- мати певну завершеність, тобто конкретний результат;

2) *передбачати певну частку відповідальності виконавців*. Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес працівника до роботи. Зокрема, працівнику необхідно надати:

- свободу дій в плануванні його роботи;
- можливість вибору способу виконання;
- певну свободу і незалежність від дріб'язкової опіки і жорсткого контролю з боку керівника;

3) наявність зворотного зв'язку. При цьому суттєвим є як спосіб, так і оперативність отримання працівником інформації про результати і якість його праці.

Теорія «Х» і «У» Дугласа Мак-Грегора. Люди «Х» за першої-ліпшої можливості уникають роботи, відповідальності, їм не вистачає відчуття честюлюбства. Людям властиві лише вельми незначні амбіції, переважно вони потребують захисту. За таких умов стимулювати людей до праці можна тільки контролем і покаранням.

Люди «У» за певних умов прагнуть відповідальності і виконання роботи, виділитися на роботі - орієнтація на потреби вищого порядку: причетності, наявності високої мети, автономії і самовираження. Головне для працівника – реалізація свого творчого потенціалу [5].

5.2.2. Процесні теорії мотивації

Процесні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначена не тільки потребами. За процесним підходом, *поведінку працівника в організації разом із потребами обумовлюють:*

- *сприйняття* працівником конкретної ситуації;
- *очікування* працівника, пов'язані з конкретною ситуацією;
- *оцінювання* працівником можливих наслідків вибраного типу поведінки.

До процесних теорій мотивації відносять:

- 1) теорію очікувань (сподівань) В. Врума;
- 2) теорію справедливості С. Адамса;
- 3) модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на посиленні, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів:

1) наявність зв'язку між *затратами праці і досягнутими результатами*, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати ($Z - P$). Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає;

2) *реальність отримання винагороди*, тобто очікування, що результати будуть винагороджені ($P - B$). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію;

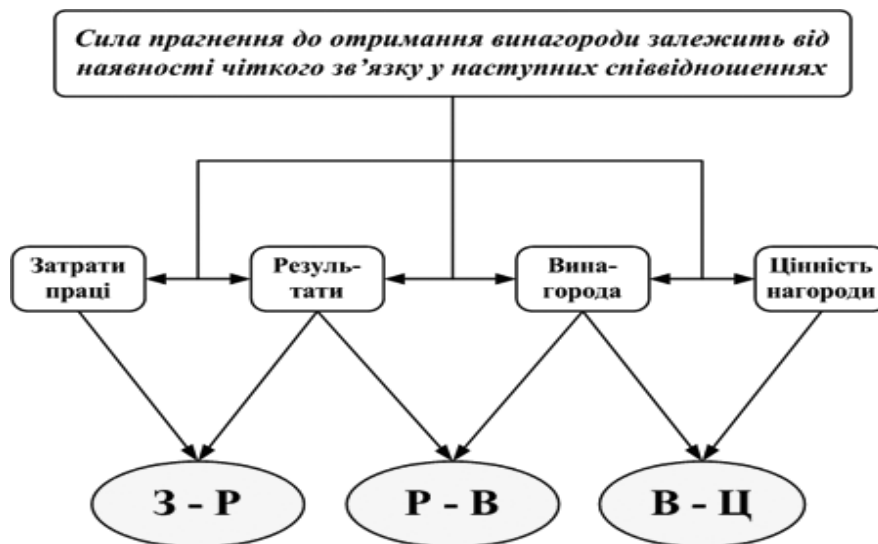
3) *цінність винагороди*. Через власну систему цінностей конкретна винагорода може і не мати для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань відносно цінності винагороди ($B - Ц$).

Співвідношення зазначених трьох факторів і їхній вплив на рівень мотивації в цілому «теорія сподівань» тлумачить так (рис. 5.6). Якщо очікування високі, то сила спонукального мотиву зростає. Отриманий раніше позитивний досвід в аналогічних ситуаціях підкріплює сподівання. Навпаки, якщо очікування не справджуються, виникає відчуття марності зусиль, унаслідок чого зменшується мотивація. Позбавитися відчуття марності зусиль допомагає встановлення досяжних для конкретного працівника цілей діяльності й винагородження його таким способом, який він особисто цінує.

Фактором, що спричиняє виникнення відчуття марності зусиль, є відсутність власних здібностей працівника. Внаслідок цього завдання виконано невдало і демотивує працівника. Отже, складність завдань конкретного працівника має відповідати його кваліфікації, здібностям і майстерності.

Теорія справедливості С. Адамса передбачає, що люди суб'єктивно оцінюють відношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль, пов'язаних з її виконанням, і порівнюють таке

відношення з аналогічним показником інших працівників. За результатами порівняння виникає відчуття справедливості або несправедливості (рис. 5.7).



$$(З - Р) \times (Р - В) \times (В - Ц) = \text{Мотивація}$$

Рис. 5.6. Модель мотивації, за теорією сподівань В. Врума

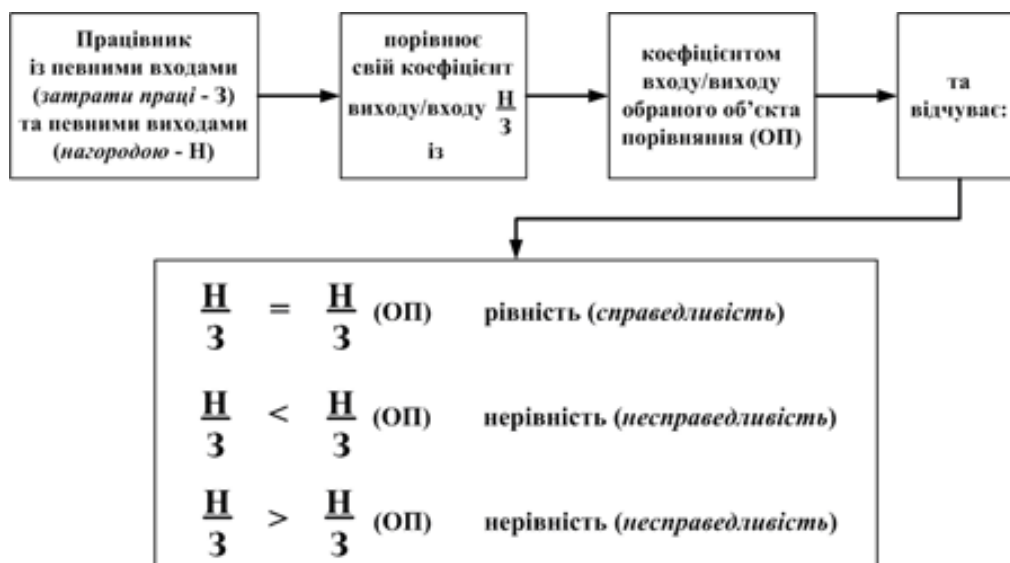


Рис. 5.7. Сутнісна характеристика «теорії справедливості» Стейсі Адамса

У теорії справедливості вирізняють такі *основні складові*:

- *працівник* – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода – зусилля і здатний відчувати справедливість/несправедливість;

- *об'єкт порівняння* – будь-який інший співробітник організації, якого використовують як базу для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;

- *«входи»* – індивідуальні властивості працівника, які він вкладає у виконувану ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація, здібності, зусилля, прикладені для виконання роботи, тощо);

- *«виходи»* – усе те, що працівник отримує за виконання роботи (заробітна плата, премії, пільги, визнання заслуг, кар'єрне зростання тощо).

Справедливість працівник відчуває в ситуації, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює аналогічному коефіцієнту об'єкта, вибраного для порівняння. Якщо баланс співвідношень вихід/вхід порушено, у працівника виникає відчуття несправедливості. За несправедливості виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, які примушують працівника корегувати ситуацію, досягати відповідного балансу, забезпечення справедливості. Способами досягання справедливості при цьому можуть бути:

- зміна входів працівника (витрат часу, старанності тощо);
- зміна виходів (прохання про підвищення винагороди);
- зміна ставлення до роботи;
- зміна об'єкта для порівняння;
- зміна коефіцієнта вихід/вхід об'єкта порівняння;
- зміна ситуації (звільнення).

Висновки «теорії справедливості» для практики мотивування:

• у своїх оцінках працівник концентрується не тільки на абсолютному винагородженні, яке він отримує за свої зусилля, але також і

на відносному винагородженні, тобто винагородженні, яке отримують інші працівники за свій внесок;

- сприйняття має суб'єктивний характер; важливо, щоб *працівники мали повну інформацію* про те, хто, як і за що отримує винагородження;
- люди орієнтуються на комплексну оцінку винагородження, у якій *плата відіграє важливе, але не вирішальне значення*;
- керівництво має регулярно проводити дослідження з метою визначення, *як оцінюють винагородження працівники*, наскільки воно справедливе, на їхню думку.

Модель Лаймана Портера і Едварда Лоулера – комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди.

У моделі Портера-Лоулера фігурують п'ять *основних ситуаційних факторів*:

- 1) витрачені працівником зусилля;
- 2) сприйняття;
- 3) отримані результати;
- 4) винагородження;
- 5) ступінь задоволення.

Зазначені фактори пов'язані між собою так, як це показано на рис. 5.8.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

- рівень витрачених зусиль **(3)** залежить від цінності винагороди **(1)** і впевненості щодо наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою **(2)**;
- на результати, досягнуті працівником, **(6)** впливають три фактори: витрачені зусилля **(3)**, здібності і характерні особливості людини **(4)**, а також усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці **(5)**;

- досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7a), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, кар’єрне зростання тощо;
- пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймають як справедливе (8), виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди;
- задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їхньої справедливості;
- задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

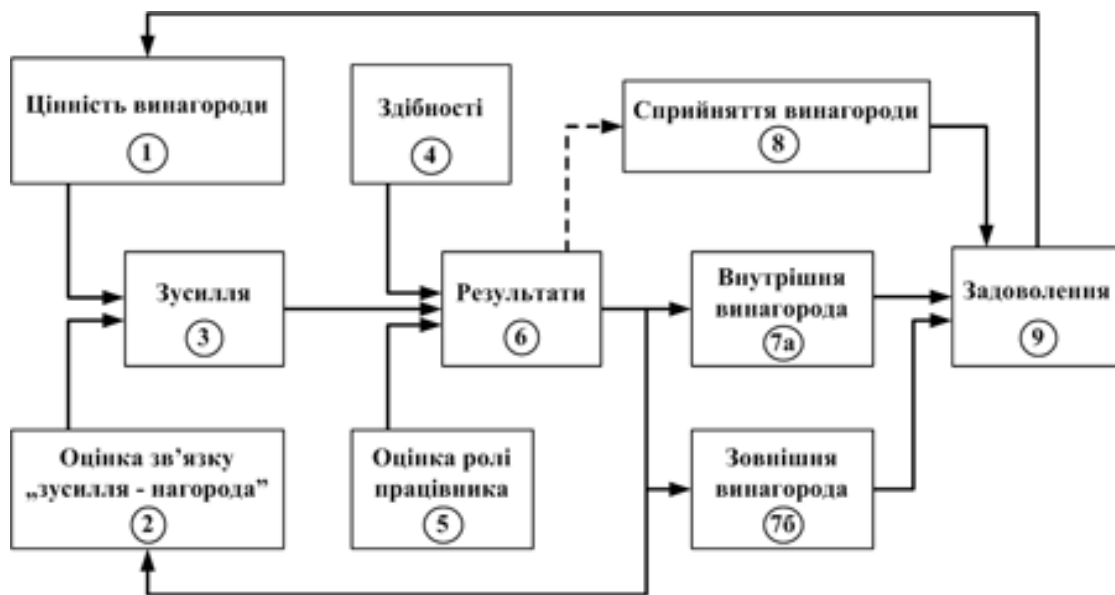


Рис. 5.8. Модель комплексної теорії мотивації Портера-Лоулера

Модель Портера-Лоулера дає змогу зробити такі висновки:

- 1) *результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки – задоволення призводить до досягнення високих результатів;*

2) мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності *необхідно об'єднати в єдину систему зусилля, здібності працівників, результати їхньої праці, винагороду і задоволення.*

Контрольні запитання

1. Дайте визначення терміна «мотивація».
2. Що таке потреба? Як можна поділити потреби?
3. Перерахуйте базові схеми департаменталізації.
4. Що таке спонукання?
5. До чого зведена сутність мотивації?
6. Які типи мотиваційних теорій ви знаєте?
7. Які теорії належать до змістовних? Охарактеризуйте їх.
8. Які теорії належать до процесних? Охарактеризуйте їх.

Розділ 6

КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

6.1. Поняття і процес контролю

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають. Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності організації, так і їх сукупність.

У межах процесу контролю, модель якого наведена на рис. 6.1, можна виокремити три *основні етапи*:

- 1) *вимірювання* реальних процесів, що здійснюються в організації;
- 2) *порівняння* результатів реального виконання з заздалегідь встановленими стандартами;
- 3) *реакція* на порівняння (корегувальні дії).

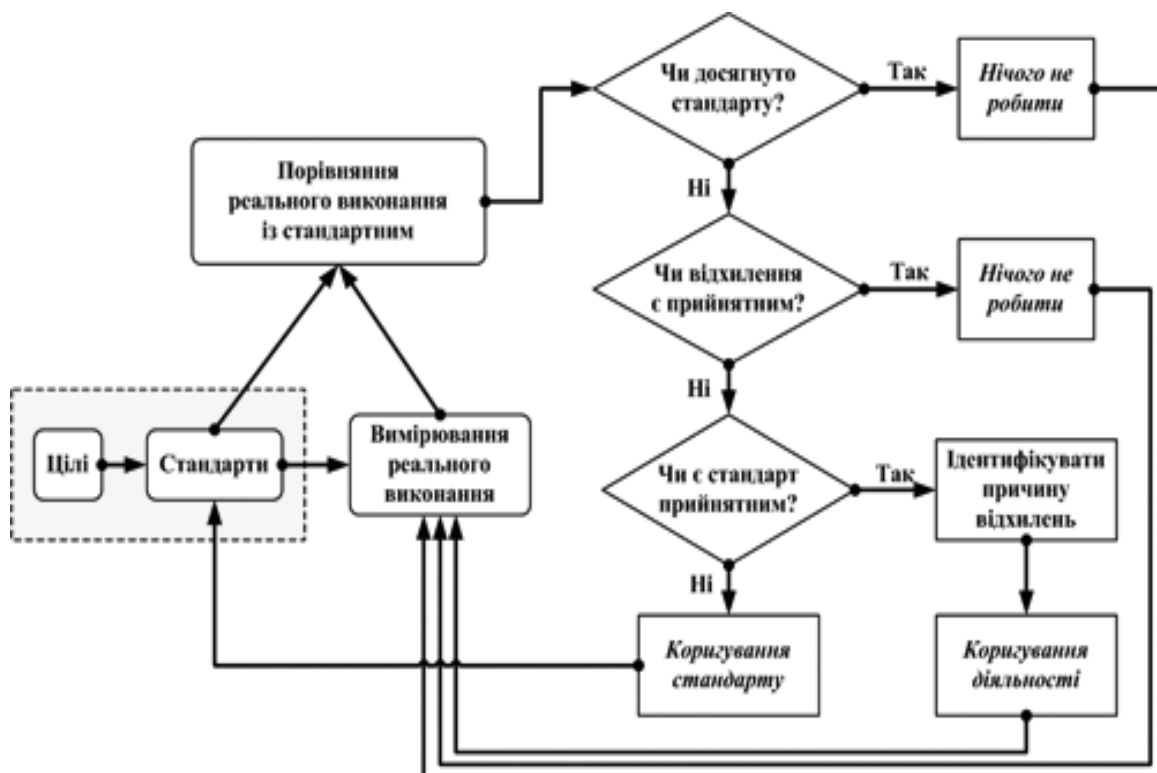


Рис. 6.1. Модель процесу контролю

Аналіз моделі процесу контролю свідчить, що власне процесу контролю передуює встановлення стандартів.

Стандарти являють собою специфічні цілі, на підставі яких оцінюють прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції *планування*.

Характеристика основних етапів процесу контролю

Етап 1. Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації

У процесі вимірювання реального виконання робіт в організації виникає два ключових запитання: **як** вимірювати? і **що** вимірювати?

Менеджери зазвичай використовують *чотири основних методи вимірювання*: особисті спостереження; статистичні звіти; усні звіти підлеглих; письмові звіти підлеглих (рис. 6.2).

Кожен із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому їх спільне використання (комбінація) збільшує ймовірність отримання достовірної інформації.

Особисті спостереження виявляють в отриманні інформації про реальну діяльність підлеглих безпосередньо менеджером.

Статистичні звіти набувають ширшого застосування в управлінському контролі внаслідок використання комп'ютерних технологій.

Отримання інформації на нарадах, в особистих бесідах, розмовах по телефону – це приклади ***усних звітів підлеглих***. За перевагами та недоліками цей метод подібний до особистих спостережень.

Характеристики ***письмової звітності*** подібні до звітності статистичної.

Зазначені переваги та недоліки потребують комплексного використання всіх методів вимірювання у практичній діяльності менеджера.

<i>Назва методів</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
① <i>Особисті спостереження</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність фільтрації інформації 2. Отримання широкого кола інформації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вплив особистих якостей 2. Значні витрати часу 3. Негативна реакція підлеглих
② <i>Статистичні звіти</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Згрупованість і упорядкованість інформації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмеженість окремими сферами діяльності 2. Низька оперативність
③ <i>Усні звіти підлеглих</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока оперативність 2. Хороший зворотний зв'язок 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фільтрація інформації 2. Труднощі із документуванням
④ <i>Письмові звіти підлеглих</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Легка каталогізація (можливість посилення) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька оперативність 2. Формальний характер інформації

Рис. 6.2. Характеристика основних методів вимірювання

Не менш важливим є правильний вибір об'єктів контролю, оскільки він впливає на ставлення працівників до того, що контролюють.

Деякі зі сфер контролю є *загальними для всіх менеджерів* незалежно від рівня і сфери їхньої діяльності:

- напрями діяльності підлеглих;
- задоволеність працівників роботою;
- виконання параметрів бюджетів.

Решта об'єктів контролю є специфічними для відповідних рівнів і сфер менеджменту. Так, менеджер із виробництва має контролювати:

- обсяги виробництва продукції за часовими інтервалами;

- рівень якості продукції, що виготовляють;
- рівень запасів сировини, матеріалів, готової продукції;
- виконання параметрів оперативно-календарного планування тощо.

Іншими будуть об'єкти контролю для менеджерів маркетингової, фінансової, кадрової та інших служб.

Деякі види діяльності важко оцінити кількісно. У таких випадках менеджеру доводиться шукати суб'єктивні вимірники. Зрозуміло, що вони мають суттєві недоліки, але це краще, ніж зовсім не мати стандартів та ігнорувати функцію контролю.

Етап 2. Порівняння результатів реального виконання зі встановленими стандартами

На цьому етапі встановлюють *ступінь відхилення* реального виконання від стандарту. Принципово важливим є визначення прийняттого рівня відхилень, адже саме випадки його перевищення є об'єктами діяльності менеджера.

Особливу увагу приділяють *спрямованості* відхилень.

Етап 3. Реакція на порівняння

На заключному етапі процесу контролю менеджер має обрати один із *трьох варіантів дій* як реакцію на результати порівняння:

- а) нічого не робити;
- б) корегувати діяльність підлеглих;
- в) корегувати стандарти діяльності.

Перший варіант застосовують у випадках, коли результати реального виконання відповідають стандартам або відхилення від стандартів знаходяться в межах прийняттого.

Якщо відхилення перевищують допустимі межі, їх корегують. Однак спочатку необхідно з'ясувати *причини надмірного відхилення* від стандартів:

1) *нереалістичність стандартів* (завищення або заниження). Значна розбіжність між результатами діяльності підлеглих і стандартом демотивує працівників. У таких випадках необхідно корегувати самі стандарти, а не діяльність, пов'язану з їх досягненням. Найбільш складною при цьому є проблема зниження стандарту;

2) *недоліки в діяльності підлеглих*. У цьому випадку менеджер має вдатися до корегування їхньої діяльності: зміни стратегії, організаційної структури, практики винагородження, програм навчання, перепроєктування робіт, перестановки працівників. Ще до початку корегувальних дій менеджер має обрати також *характер корегувальних дій*:

а) *оперативні*, спрямовані на негайне виправлення наслідків;

б) *стратегічні*, що усувають причини виникнення відхилень.

Менеджерам часто бракує часу на стратегічні корегування, тому вони постійно «гасять пожежі». Ефективні менеджери, навпаки, з'ясовують причини відхилень, оцінюють переваги їх ліквідації і заздалегідь корегують.

6.2. Види управлінського контролю

Існують різні ознаки класифікації систем контролю. Найбільш поширеною є класифікація контролю за критерієм часу здійснення контрольних операцій:

- до початку робіт;
- впродовж виконання роботи;
- після виконання робіт.

Випереджаючий контроль здійснюють до початку трансформаційного процесу; він спрямований на якість і/або кількість усіх вхідних ресурсів в організацію (фізичних, людських, інформаційних, фінансових тощо), перш ніж вони стануть частиною організації. *Мета*

випереджаючого контролю – запобігання ситуаціям, здатним завдати шкоди організації, а не їх лікування.

Поточний контроль здійснюють безпосередньо впродовж трансформаційного процесу. Він ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів діяльності і оперативному реагуванні на відхилення, що виникають. Розрив у часі між виникненням відхилень і корегувальними діями менеджера є мінімальним. *Мета* поточного контролю – з'ясування причин відхилень, що обумовлює його широке застосування.

Заключний контроль відбувається після завершення трансформаційного процесу, його об'єктом є *виходи* з організації. Основний недолік заключного контролю – констатація відхилень, коли збитки невідворотні. Отже, ефективність заключного контролю нижча за інші, однак для багатьох видів діяльності він є єдиним можливим видом контролю.

Цілі заключного контролю:

- отримання інформації для удосконалення планування в майбутньому;
- побудова ефективної системи мотивації.

Створення і використання систем контролю в організації часом викликає так званий *дисфункціональний ефект*, який призводить:

- до намагання підлеглих виглядати краще за контрольованим критерієм;
- маніпулювання даними контролю.

У більшості випадків основною причиною появи дисфункціонального ефекту є відсутність системи комплексних показників оцінювання діяльності працівників. Якщо, наприклад, контролюють лише кількісні результати роботи, слід очікувати зниження якісних параметрів, оцінювання лише процесу, а не результатів діяльності призводить до імітації бурхливої діяльності замість досягнення цілей організації.

Параметри ефективної системи контролю. Ефективна система контролю має відповідати певному набору *критеріїв*.

1. Точність. Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрат зусиль на вирішення проблем, яких взагалі не існує. Точність означає, що система контролю має бути достовірною, такою, що продукує реальні дані.

2. Своєчасність. Найкраща інформація нічого не варта, якщо вона не надійшла своєчасно. Тобто система контролю має вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.

3. Економічність. Означає, що результати здійснення контролю мають бути більшими за витрати, пов'язані з його впровадженням. З метою мінімізації витрат менеджерів слід порівнювати (зіставляти) витрати на контроль із вигодами, яких від нього очікують.

4. Гнучкість. Система контролю має бути «спроможною» враховувати зміни та «вміти» пристосовуватися до них.

5. Зрозумілість. Система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити), може бути причиною помилок підлеглих і навіть ігнорування ними самого контролю.

6. Обґрунтованість критеріїв. Стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію. Більшість людей не бажає отримати ярлик «некомпетентності», говорячи начальнику, що він вимагає забагато. Стандарти мають «підтягувати» виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати працівників.

7. Стратегічна спрямованість. Менеджмент не здатний контролювати все, що робиться в організації. Навіть якщо б і міг, то витрати на контроль перевищували б вигоди від нього. Отже, менеджери

мають вибирати для контролю об'єкти (сфери), які є стратегічними. Через це контроль слід концентрувати:

- на відхиленнях, що трапляються найчастіше;
- відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди;
- факторах, на які впливає менеджер (які менеджер спроможний змінювати, корегувати).

8. Особлива увага до винятків.

9. Численність критеріїв. Як менеджери, так і підлеглі намагаються виглядати кращими за контрольованими критеріями. Якщо контроль здійснюють з використанням лише одного критерію, то зусилля підлеглого будуть спрямовані на намагання виглядати краще саме за цим стандартом. Використання кількох критеріїв контролю забезпечує подвійний позитивний результат:

- кількома критеріями важче маніпулювати;
- наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним із них.

10. Підтримка корегувальних дій. Система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме корегувальні дії можна запровадити для виправлення ситуації. Цього можна досягнути, наприклад, встановленням стандарту типу «якщо..., тоді...».

6.3. Контроль поведінки працівників в організації

Фінансовий контроль дає змогу ефективно контролювати використання фінансових і фізичних ресурсів організації. Проте його можливості щодо контролю поведінки працівників в організації суттєво обмежені.

Контроль поведінки працівників в організації, модель якого подана на рис. 6.3, має свої специфічні особливості.

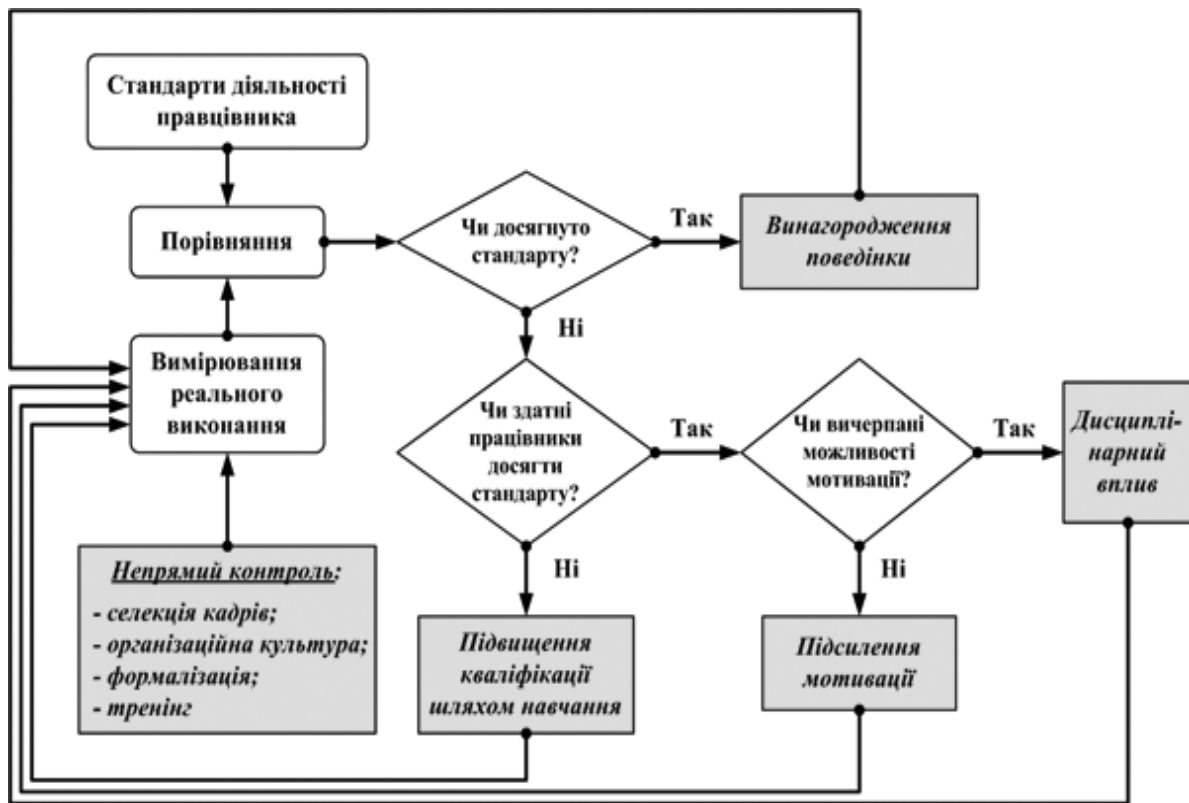


Рис. 6.3. Модель процесу контролю поведінки працівників в організації

Складові *елементи* процесу контролю поведінки працівників в організації:

1. **Стандарти діяльності працівників.** Будь-яку роботу, яку належить виконати в організації, описують за допомогою певних стандартів. Завдання стандартів, використовуваних у процесі контролю поведінки працівників, полягає в тому, щоб пояснити, чого саме очікують від його діяльності.

2. **Вимірювання реального виконання.** У процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінювання виконання.

Виділяють *три основних підходи* для оцінювання діяльності виконавців в організації:

- 1) за абсолютними стандартами;
- 2) відносними стандартами;
- 3) критерієм ступеня досягнення цілей діяльності.

Оцінювання за абсолютними стандартами здійснюють шляхом порівняння отриманих працівником реальних результатів із заздалегідь визначеним певним кількісним показником (стандартом). За використання абсолютних стандартів діяльності менеджер може чітко визначити ступінь відповідності поведінки певного працівника визначеному критерію.

Оцінювання за відносними стандартами полягає в порівнянні діяльності одного працівника з результатами діяльності іншого. Використання відносних стандартів дає змогу чітко ранжувати працівників. При цьому дехто має бути кращим, а дехто – гіршим. Такий метод оцінювання не рекомендований за умов:

- незначної кількості працівників, діяльність яких оцінюють;
- незначних відмінностей у результатах роботи підлеглих;
- якщо високо оцінений за абсолютним стандартом працівник може бути найгіршим за відносним стандартом.

Якщо організація використовує процес управління за цілями (МВО), оцінювати діяльність працівників краще за **критерієм ступеня досягнення цілей**.

На практиці рекомендовано комбінувати підходи для оцінювання виконання, щоб зменшити недоліки кожного з них. Менеджер може спочатку розставити підлеглих за ступенем досягнення абсолютного стандарту і далі визначити найкращих, середніх і гірших за відносними стандартами. Це особливо допомагає менеджерам, оцінки яких бувають надзвичайно різкими або, навпаки, поблажливими.

3. Якщо оцінювання діяльності використовують як механізм контролю, зворотний зв'язок (повідомлення працівникові про результати оцінювання його діяльності) є суттєво важливим елементом контролю поведінки (проблема – повідомлення про погано виконану роботу).

Складовими прямого управлінського контролю поведінки працівників є:

- винагородження;
- підвищення кваліфікації підлеглих;
- підсилення мотивації;
- дисциплінарний вплив.

Винагородження. Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, менеджер має позитивно на неї реагувати і підсилювати шляхом винагородження. Як інструмент винагородження на практиці найчастіше використовують заробітну плату. Інструментами винагородження можуть також бути:

- похвала;
- підвищення в посаді;
- спеціальні винагороди (премія, пільги);
- надання бажаного робочого завдання;
- символи статусу тощо.

Коли діяльність підлеглих є незадовільною, менеджер має визначити причини цього:

- неадекватність здібностей;
- недостатня мотивація.

За ситуації неадекватності здібностей менеджер має підібрати або скорегувати **програму підвищення кваліфікації** для певного працівника.

Якщо працівник здатний працювати ефективніше, але не працює, проблемою стає **мотивація**.

Якщо мотиваційні механізми не допомагають, менеджер вживає дисциплінарних заходів.

Дисциплінарний процес включає чотири послідовних кроки:

- 1) усне попередження;
- 2) письмове попередження;
- 3) тимчасове призупинення діяльності;
- 4) звільнення з роботи.

4. Непрямий управлінський контроль поведінки працівників в організації (замінники прямого управлінського контролю). У практиці управлінської діяльності часто виникають ситуації, за яких прямий управлінський контроль доповнений іншими засобами, так званими замінниками прямого управлінського контролю поведінки працівників, до яких, зокрема, належать:

- ефективна селекція (підбір кадрів);
- використання феномену організаційної культури;
- формалізація процедури приймання на роботу;
- навчання працівників (тренінг).

Усі вони зменшують імовірність того, що фактичні результати діяльності підлеглих будуть нижчими за стандарти.

Ефективна селекція (підбір кадрів) означає підбір працівників не тільки за їхньою кваліфікацією, здібностями до виконання відповідної роботи, але і їхніми особистими людськими якостями, спроможністю злагоджено працювати в колективі.

Чим краще підлеглі сприймають цінності та норми **організаційної культури**, тим більше ймовірність пристосування їхньої поведінки до побажань менеджера.

Формалізація означає, що кожного нового працівника у процесі приймання в організацію ознайомлюють із письмовим описом його роботи. Чим більш ґрунтовно підготовлений такий опис, тим легше менеджеріві контролювати поведінку працівника в подальшому. **Інструментами формалізації** також є політика, правила, процедури.

Тренінг: у цьому випадку йдеться не тільки і не стільки про навчання виконавця робочим операціям. Нові працівники повинні пройти «малу орієнтаційну програму» для ознайомлення з організаційними цілями, історією, філософією, правилами.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення терміна «контроль».
2. Охарактеризуйте основні етапи процесу контролю.
3. Види управлінського контролю, їхня характеристика.
4. Що належить до параметрів ефективної системи контролю?
5. Як здійснюють контроль поведінки працівників в організації?
6. Назвіть складові елементи процесу контролю.

Розділ 7

УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1. Сутність процесу ухвалення управлінських рішень

У науковій літературі існує як розширене, так і вузьке розуміння процесу ухвалення рішень в управлінні.

Розширене розуміння охоплює не тільки процес ухвалення рішень, але і його виконання та контроль результатів реалізації.

У *вузькому розумінні ухвалення рішення* – це процес, який починається з констатації виникнення проблеми та завершується вибором дії, спрямованої на її усунення.

У цьому випадку ухвалення рішень розглядають лише як вибір кращого рішення з численних альтернатив. Однак процес ухвалення рішень складається не тільки з вибору кращого варіанта, але й пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінювання, вибору способу оцінювання альтернатив тощо.

На процес ухвалення управлінських рішень впливає безліч **факторів**.

Ступінь ризику – розуміють, що завжди існує імовірність ухвалення неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо, або підсвідомо, ухвалюючи рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності (інформаційні умови ухвалення рішень).

Час, відведений менеджерів для ухвалення рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати всі можливі альтернативи через дефіцит часу.

Ступінь підтримки менеджера колективом – цей фактор ураховує те, що нових менеджерів сприймають не одразу. Якщо порозуміння і

підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які мають сприяти виконанню ухвалених рішень.

Особисті якості менеджера – один із найважливіших факторів. Незалежно від того, як менеджери ухвалюють рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності ухвалювати правильні рішення.

Політика організації – у цьому випадку враховують суб'єктивний фактор при ухваленні рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на ухвалення того чи іншого рішення.

7.2. Класифікація управлінських рішень

Управлінські рішення в основному класифікують за декількома ознаками:

1) за сферою охоплення:

- загальні рішення – стосуються всієї організації;
- часткові рішення – стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем;

2) тривалістю дії:

- перспективні рішення – реалізовані протягом тривалого часу (більше одного року);
- поточні рішення – реалізовані в короткостроковому періоді для забезпечення поточної роботи організації;

3) рівнем ухвалення:

- рішення, що ухвалюють на вищому рівні управління;
- рішення, що ухвалюють на середньому рівні управління;
- рішення, що ухвалюють на нижчому рівні управління;

4) особливостями вирішуваних організацією завдань:

- організаційні запрограмовані рішення – характеризовані незначною кількістю альтернатив у стандартних ситуаціях;

– організаційні незапрограмовані (інноваційні) рішення – спричинені новими факторами і ситуаціями; таким можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, удосконалення структури управління, методів мотивації;

– компромісні рішення – покликані врівноважувати протиріччя, які виникають;

5) способами обґрунтування:

– інтуїтивні рішення – базуються на відчуттях менеджера в правильності вибору; їхні обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;

– рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках) – їхньою передумовою є знання, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нові альтернативи;

– раціональні рішення – мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; в основному бувають найоб'єктивнішими;

6) способом ухвалення:

– індивідуальні рішення;

– колегіальні рішення – підготовлені групою фахівців, а ухвалює їх відповідна група менеджерів;

– колективні рішення – ухвалюють загальні збори, відповідний колектив;

7) характером:

– економічні рішення;

– технологічні рішення;

– соціально-психологічні рішення;

– адміністративні рішення.

7.3. Технологія ухвалення управлінських рішень

Спрощена модель технології ухвалення рішень наведена на рис. 7.1.

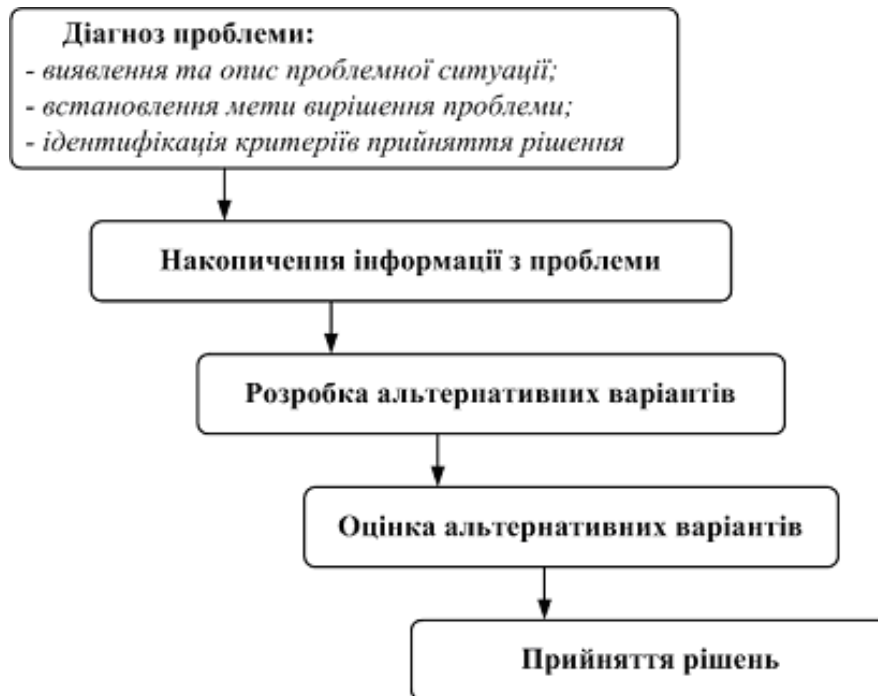


Рис. 7.1. Раціональна технологія ухвалення управлінських рішень

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

1. Діагноз проблеми включає такі підетапи:

- **виявлення та опис проблемної ситуації** (означає усвідомлення протиріччя між змінами в середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети);
- **встановлення мети вирішення проблемної ситуації** (визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації);
- **ідентифікація критеріїв ухвалення рішення** (визначення ознак, на підставі яких буде оцінено вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

2. Накопичення інформації про проблему означає збирання й обробку різних відомостей про проблему, яку розглядають. Якість вирішення проблеми залежить від якості інформації про неї. **Якість інформаційних матеріалів** у свою чергу оцінюють за допомогою таких **критеріїв**:

1) **об'єктивність** – це інтегральний критерій, який поєднує такі часткові критерії:

- **повнота інформації** (наявність відомостей, включаючи суперечливі, необхідні та достатні для ухвалення рішення);
- **точність інформації** (ступінь відповідності інформації оригіналу);
- **несуперечливість інформації** (окремі частини однієї і тієї самої інформації не мають суперечити одна одній);
- **переконливість інформації** (доведеність, достовірність інформації);

2) **лаконічність** – стислість і чіткість викладення інформації (досягають за рахунок високої згорнутості інформації без втрат її необхідної повноти);

3) **актуальність** – відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;

4) **своєчасність** – здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання термін;

5) **комунікативність** – властивість інформації бути зрозумілою для адресата.

3. Розроблення альтернативних варіантів означає розроблення, опис і складання переліку всіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації.

Складність управління і полягає в опрацюванні щонайповнішої сукупності альтернатив, яка містить усі допустимі варіанти дій для досягнення встановленої мети. З іншого боку, збільшення кількості альтернатив ускладнює, збільшує вартість і розтягує в часі процес ухвалення рішень. Тому обґрунтоване зменшення кількості альтернатив є фактором підвищення ефективності процесу ухвалення рішень.

У процесі розроблення альтернатив із метою обмеження їхньої кількості необхідно враховувати такі вимоги до них:

- **взаємовиключеність альтернатив** – впливає з визначення категорії «ухвалення рішення» як акту вибору. Однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну;

- **забезпечення однакових умов опису альтернатив:** часових, ресурсних, зовнішніх тощо (однакових «стартових» умов для кожної альтернативи).

4. Оцінювання альтернативних варіантів. Зміст цього етапу полягає в перевірці кожної знайденої альтернативи за критеріями:

- **реалістичність** – можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від самої організації (юридичних обмежень, можливостей сучасних технологій, моральних і етичних норм тощо);

- **відповідність ресурсам організації;**

- **прийнятність наслідків реалізації** альтернативи:

- а) не тільки основних, але і побічних;

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

5. Ухвалення рішення. На цьому етапі порівнюють альтернативи за очікуваними ефектами їх реалізації та вибирають кращу на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення терміна «ухвалення рішення».
2. Які фактори впливають на процес ухвалення управлінського рішення?
3. Надайте класифікацію управлінських рішень.
4. У чому полягає модель ухвалення управлінських рішень?
5. Надайте коротку характеристику кожного з етапів ухвалення управлінського рішення.

Розділ 8

КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

8.1. Сутність процесу комунікації

У вузькому розумінні **комунікація** – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами. Проте сам факт обміну інформацією ще не свідчить про комунікацію, оскільки передана інформація може бути незрозуміла для того, хто її отримує.

У теорії управління під **комунікацією** розуміють процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їхнє взаєморозуміння [38].

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, **чотири умови**:

1) наявність щонайменше двох осіб:

- відправника – особи, яка генерує інформацію, призначену для передавання;

- одержувача – особи, для якої призначена передана інформація;

2) наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передавання;

3) наявність каналу комунікації, тобто засобу, за допомогою якого передають інформацію;

4) наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передавання повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття й зрозумілості отриманого повідомлення.

У процесі комунікації, модель якого наведена на рис. 8.1, виділяють такі **етапи**:

- 1) формування концепції обміну інформацією;
- 2) кодування та вибір каналу;
- 3) передавання повідомлення через канал;
- 4) декодування;
- 5) усвідомлення змісту ідеї відправника;
- 6) зворотний зв'язок.

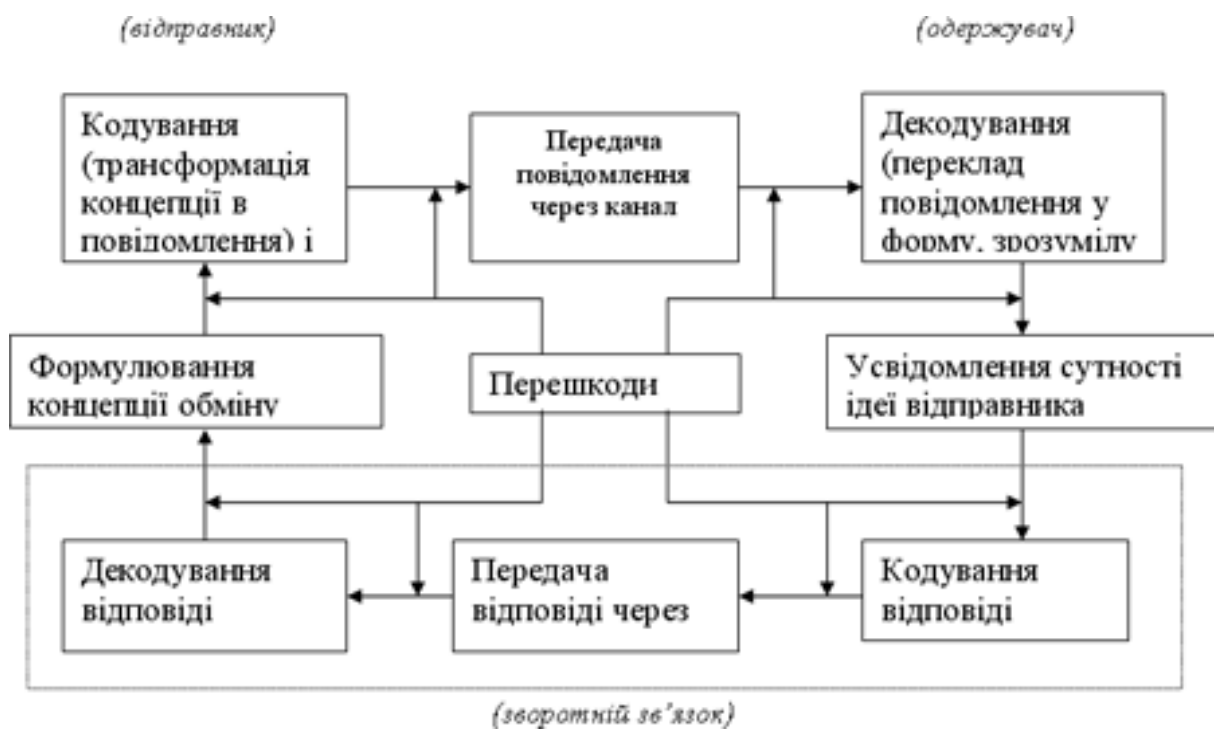


Рис. 8.1. Модель процесу комунікації

Розглянемо детальніше зміст кожного з етапів процесу комунікації.

1. На етапі **формулювання концепції обміну інформацією** відправник вирішує, яку саме інформацію він бажає зробити предметом комунікації. При цьому відправник має:

- а) знати мету комунікації (чого він намагається досягти);
- б) усвідомлювати відповідність концепції комунікації конкретній ситуації (доречність обміну інформацією з іншою особою).

2. Кодування – процес перетворення концепції комунікації в повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразу обличчя тощо. Повідомлення є реальним продуктом процесу кодування інформації. *Результативність кодування* залежить:

- від здібностей відправника кодувати інформацію для обміну;
- ставлення відправника до кодованої інформації;
- ступеня обізнаності відправника про кодовану інформацію;
- соціокультурного середовища, у якому знаходиться відправник.

На цьому ж етапі вибирають *канал комунікації* – засіб, за допомогою якого передають інформацію. На вибір каналу комунікації впливають такі фактори:

- тип символів для кодування інформації;
- характер повідомлення;
- вагомість і привабливість каналу для одержувача;
- конкретні переваги (недоліки) того чи іншого типу каналу.

Для підвищення результативності комунікації рекомендовано використовувати два або більше каналів для передавання одного і того самого повідомлення.

3. Передавання повідомлення по каналу є доставленням повідомлення від відправника до одержувача. На цьому етапі суттєвим є вплив перешкод («шумів»). *Перешкоди* – це все, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення. Вони практично завжди супроводжують комунікації. Діяльність менеджера з управління комунікаціями багато в чому пов'язана зі з'ясуванням причин шумів і послабленням їхнього впливу на комунікацію.

4. Декодування означає переведення отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для одержувача. Коли символи, вибрані відправником, мають одне і те саме значення для одержувача повідомлення, останній

зрозуміє, що хотів передати відправник. На практиці одержувач частіше тлумачить сутність і зміст повідомлення інакше, ніж відправник. До того ж слід урахувати вплив перешкод (шумів). Усе це зрештою потребує здійснення п'ятого етапу процесу комунікації.

5. Заключний етап комунікації – *зворотний зв'язок* – процес, у якому відправник і одержувач міняються місцями (одержувач повідомляє відправнику про те, як він зрозумів зміст повідомлення). При цьому одержувач:

- кодує інформацію про сприйняття повідомлення;
- вибирає відповідний канал комунікації;
- передає це повідомлення відправнику.

Відправник у свою чергу:

- декодує це повідомлення;
- порівнює інформацію відправника з власною концепцією комунікації і визначає ступінь їхнього взаєморозуміння.

Безумовно, наявність зворотного зв'язку збільшує тривалість комунікації, ускладнює процес, але підвищує його ефективність, забезпечує впевненість у правильності інтерпретації концепції комунікації.

8.2. Міжособові та організаційні комунікації

Загалом процес комунікації стосується взаємодії між людьми. Для характеристики процесів комунікації між двома та більше особами застосовують термін «*міжособові комунікації*».

В організації працівники відіграють певні ролі, діють в умовах ієрархії влади. Це вносить суттєві зміни в характер комунікації, ускладнює їх. Тому для позначення процесів комунікації в межах організації використовують поняття «*організаційні комунікації*».

Виділяють **три основні методи міжособових комунікацій**:

- 1) усна комунікація;
- 2) письмова комунікація;
- 3) невербальна комунікація.

Усна комунікація – найбільш поширений метод обміну інформацією між людьми. До популярних форм усної комунікації належать промови, групові дискусії, розмови по телефону, розповсюдження чуток тощо.

Переваги усної комунікації:

- швидкість обміну інформацією;
- хороший зворотний зв'язок завдяки безпосередньому контакту (можливість поставити запитання, уточнити повідомлення, виявити згоду чи незгоду тощо);
- простота здійснення комунікації.

Недоліки усної комунікації:

- використання для повідомлення неадекватних слів;
- можливість пропустити в повідомленні суттєві деталі;
- велика ймовірність забування почутої слухачем інформації;
- викривлення повідомлення при подальшому передаванні.

Формами **письмової комунікації** є накази, розпорядження, листи, звіти та інші засоби комунікації з використанням письмових символів.

Переваги письмової комунікації:

- незмінність впродовж тривалого часу, можливість зберігати;
- матеріальність, помітність;
- можливість перевіряти;
- ретельне формулювання, обміркованість, логіка і точність.

Письмові комунікації використовують насамперед, за потреби найточніше передати зміст складної та об'ємної інформації.

Невербальна комунікація – це обмін інформацією без використання слів (натомість застосовують різні символи). Функціями невербальної

комунікації є доповнення й заміна мови; відображення емоційного стану партнерів з комунікаційного процесу.

Класифікація невербальних засобів комунікації наведена в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Класифікація невербальних засобів комунікації

Основні невербальні засоби комунікації	Елементи невербальних засобів комунікації
1. Рухи частин тіла («мова тіла»)	Жести, міміка, вираз обличчя, посмішки, доторкання, пози
2. Мова	Інтенації, діапазон голосу, прискорення або уповільнення мови
3. Простір	Просторові форми організації спілкування: наближеність до співрозмовника, розстановка меблів, розміри й розташування
4. Час	Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення
5. Рух очей	Погляди (частота, тривалість, уникнення погляду)

Залежно від статусу (санкціоновані чи несанкціоновані вищим керівництвом) розрізняють формальні та неформальні комунікації.

Формальні комунікації - це наслідок ієрархії влади в організації; відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації.

Неформальні комунікації виникають спонтанно. Вони не санкціоновані менеджментом, підтримують формальні комунікації, заповнюють розриви у формальних комунікаціях і переслідують такі цілі:

- задоволення потреб працівників організації в соціальній взаємодії;
- покращення результатів діяльності організації шляхом створення альтернативних, більш ефективних каналів обміну інформацією.

За характером спрямованості розрізняють *три типи організаційних комунікацій*:

- міжрівневі комунікації;
- горизонтальні або бокові комунікації;
- діагональні комунікації.

У межах *міжрівневих комунікацій* розрізняють *низхідні* й *висхідні*.

Низхідні комунікації – це передавання інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Їхня *мета* – спрямування, координація й оцінювання діяльності підлеглих. За допомогою низхідних комунікацій підлеглим передають інформацію про поточні завдання, рекомендовані процедури, ухвалення рішень тощо.

Висхідні комунікації – це передавання інформації з нижчих рівнів управління на вищі. *Метою* таких комунікацій є отримання керівниками інформації про стан справ на нижчих рівнях управління: поточні проблеми працівників, хід виконання завдань тощо. Обмін інформацією по висхідній відбувається у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо. Висхідні комунікації мають тенденцію до більшого викривлення інформації проти низхідних.

Горизонтальні комунікації мають місце між членами однієї групи або працівниками одного рівня. Їхня *мета* – прискорення й полегшення обміну інформацією в організації, координація та інтеграція різних функцій. Горизонтальні комунікації можуть бути як формальними, так і неформальними.

Діагональні комунікації – це комунікації, які поєднують функції і рівні управління організації, проходять через них. Вони важливі, якщо члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією іншими каналами.

Усі зазначені типи комунікацій можуть мати різну конфігурацію. Способи поєднання окремих елементів, з яких вони складаються,

конфігурацію цих елементів прийнято називати *комунікаційними мережами*.

Мережа *неформальних комунікацій* отримала назву «*виноградної лози*». У такій мережі розповсюджується неточна, неповна, не завжди перевірена інформація, яку прийнято називати «чутками». Чутки є невід'ємним елементом системи комунікацій будь-якої організації. Неформальні комунікації набагато швидші, ніж канали формального зв'язку, і становлять для менеджера практичний інтерес, оскільки через них розповсюджується інформація, яку підлеглі вважають важливою.

Знаючи зміст чуток, менеджер може вчасно виправити ситуацію як через канали формальних комунікацій, так і з використанням неформальних комунікаційних мереж.

8.3. Управління комунікаційними процесами

Управління комунікаційними процесами в організації включає:

- *визначення перешкод* на шляху до ефективної комунікації;
- *розроблення і реалізацію засобів усунення таких перешкод* і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Існує багато *факторів, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації*.

1. Фільтрація. Коли працівник говорить те, що бажає почути його керівник, він фільтрує інформацію. Фільтрація є наслідком:

- конфлікту між сферами компетенції;
- конфлікту інтересів відправника і одержувача повідомлення;
- висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації);
- отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій.

2. *Вибіркове сприйняття*. Одержувач краще сприймає інформацію, що відповідає його потребам, мотивації, досвіду тощо. Ступінь зацікавленості в інформації визначає характер її декодування.

3. *Семантичні бар'єри*. Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих фактори, які впливають на значення слів, використовуваних у процесі комунікації. Горизонтальні комунікації між фахівцями одного профілю сприяють виникненню їхнього власного жаргону, який не зрозумілий іншим. У великих організаціях із філіями в різних країнах використовують терміни, специфічні для відповідного регіону. Усе це, зрештою, призводить до виникнення семантичних бар'єрів.

4. *Поганий зворотний зв'язок*.

5. *Культурні відмінності* між відправником і одержувачем інформації.

6. *Інформаційні перевантаження*, що виникають внаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію. Виникає потреба відсіви менш важливої інформації.

Підвищення ефективності комунікацій потребує удосконалення повідомлень і механізму розуміння повідомлень.

Основними методами, що допомагають вирішити ці проблеми, є:

1) *регулювання інформаційних потоків* (розподіл проблем між менеджером і підлеглими);

2) *удосконалення зворотного зв'язку* на основі:

- формулювання запитань у процесі повідомлення;
- повторення всього або частини повідомлення;
- застосування різних варіантів викладення інформації;

3) *використання емпатії* – здатності поставити себе на місце співрозмовника, урахувати його особливості характеру тощо;

4) *заохочення взаємної довіри*;

- 5) спрощення мови повідомлення;
- 6) розвиток здібностей ефективно слухати.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення терміна «комунікація».
2. Які умови необхідні для здійснення процесу комунікацій?
3. Назвіть основні етапи в процесі комунікацій.
4. У чому полягає значення міжособових комунікацій?
5. Назвіть основні методи міжособових комунікацій. Надайте їхню характеристику.
6. Які типи комунікацій належать до організаційних? Надайте їхню характеристику.
7. У чому полягає сутність неформальних комунікацій? Яку вони мають назву?
8. Що містить управління комунікаційними процесами?
9. Які фактори перешкоджають здійсненню ефективної комунікації?
10. Чого потребує підвищення ефективності комунікацій?
11. Назвіть основні методи, що допомагають підвищити ефективність комунікацій.

Розділ 9

КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

9.1. Сутність керівництва та лідерства

Ефективність роботи колективу залежить не лише від сформованих у ньому відносин, що забезпечують успішну взаємодію людей у процесі спільної роботи, а й від того, як саме спрямована їхня діяльність, які форми впливу використовують для того, щоб спонукати людей до ефективної діяльності. Ці питання належать до компетенції керівника.

Керівник – це індивід, який очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що в ньому працюють.

Керівник може використовувати формальні важелі впливу (у цьому разі поняття «керівник» ототожнюють із поняттям «менеджер») і неформальні (у цьому разі поняття «керівник» ближче до поняття «лідер»).

На думку Дж. Пітера Лоуренса, «багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебуванням нагорі означає лише видимість керування, а не його сутність».

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості – здатність підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідерства.

Між керівництвом і лідерством існує певна різниця.

Керівництво – це процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і вирішення певних завдань.

Основою керівництва є вплив і влада.

Вплив – це поведінка однієї людини, яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншої людини.

Для управління важливим є не вплив узагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей.

Лідерство – це здатність впливати на поведінку окремих осіб чи групи людей у процесі спрямування їхньої діяльності на досягнення цілей організації.

Лідерство ґрунтується на соціальній взаємодії в групі людей, визнанні професіоналізму та компетентності.

Керівника, який досяг влади лише завдяки своїй посаді і керує людьми винятково з цих позицій, відносять до формальних лідерів. Його влада поширюється переважно на виробничі відносини і здійснюється за схемою «начальник – підлеглий» (він має владу над підлеглими, оскільки вони залежать від нього в питаннях розподілу завдань, нарахування заробітної плати, просування по службі тощо).

Владні позиції керівника зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав керувати, завоює прихильність підлеглих завдяки особистим якостям (компетентності, рішучості, цілеспрямованості, енергійності, вмінню пробуджувати ентузіазм тощо), тобто виявляє лідерські якості, що ґрунтуються на неформальній основі.

З позиції інтересів організації, ідеальним є поєднання формальних і неформальних основ влади. Менеджер, будучи лідером, здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі складаються відносини «лідер – послідовник», які значно тісніші та результативніші, ніж відносини «начальник – підлеглий». Однак, як свідчить досвід, ефективний менеджер не завжди є ефективним лідером, і навпаки (табл. 9.1).

Дослідження свідчать, що значна група менеджерів має лідерські якості. Але ситуація, коли менеджер не є лідером, трапляється в житті часто. Водночас лідер не завжди обіймає керівну посаду і його вплив на інших може заважати менеджерові ефективно керувати [19].

Відмінності менеджера і лідера

Менеджер	Лідер
Адміністратор	Інноватор
Доручає	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за власними цілями
Основою дій є план	Основою дій є бачення
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує аргументи	Використовує емоції
Підтримує рух	Дає імпульс рухові
Професіонал	Ентузіаст
Ухвалює рішення	Перетворює рішення на реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Контролює підлеглих	Довіряє людям
Його поважають	Його обожають

9.2. Влада, її форми та джерела

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей.

Владу над підлеглими дають керівникові повноваження. Зокрема, підлеглі залежать від керівника у таких питаннях:

- підвищення заробітної плати;
- просування по службі;
- робочі завдання тощо.

Проте і підлеглі мають владу над керівником. Він залежить від них у питаннях:

- отримання необхідної інформації для ухвалення рішень;
- встановлення неформальних контактів із працівниками інших підрозділів;

- здійснення впливів, які підлеглі можуть чинити на своїх колег, тощо.

Отже, використання керівником своєї влади в повному обсязі може примусити підлеглих продемонструвати свою владу. Це, безперечно, буде впливати на рівень досягнення цілей організації. Тому розумний керівник намагається підтримувати так званий «баланс влади».

Розрізняють основні форми влади, подані на рис. 9.1.

<i>Основні форми влади</i>
Влада, яка базується на примушенні , – виконавець вірить, що керівник має можливість покарати так, що завадить задоволенню життєвих потреб виконавця
Влада, яка базується на винагороді , – виконавець вірить, що керівник має можливість задовольнити його життєві потреби
Експертна влада – виконавець вірить, що керівник має спеціальні знання, які дають змогу задовольнити потреби виконавця
Еталонна влада (влада прикладу) – характеристики або властивості керівника настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на нього
Традиційна влада – виконавець вірить, що керівник має право віддавати накази і його обов’язок – виконувати їх
<i>Основні форми впливу</i>
Переконання – ефективне передавання своєї точки зору. Базується на владі прикладу чи владі експерта, але відрізняється тим, що виконавець повністю розуміє, що він робить і навіщо
Вплив через участь – менеджер залучає підлеглого до ухвалення рішень і сприяє вільному обміну інформацією

Рис. 9.1. Основні форми влади та впливу

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління, їх можна застосовувати по-різному. Звичайно, різними будуть і результати. Отже, результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації.

9.3. Стилi керівництва

У кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності, які в управлінні називають стилем керівництва.

Стиль керівництва – система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих із метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

У межах традиційної концепції управління виокремлюють авторитарний, демократичний, ліберальний стилі керівництва.

1. Авторитарний (директивний, командно-адміністративний) стиль. Він передбачає ухвалення всіх рішень керівником, чітку окресленість «меж компетентності», тобто жорстку визначеність рангів керівників, які мають право ухвалювати рішення з певних питань, пов'язаних з діяльністю організації. Структура керівництва є гранично жорсткою, вертикально-ієрархічною. Це означає, що ухвалені на верхніх рівнях ієрархії рішення надходять униз як директиви (саме тому цей стиль називають директивним), які не підлягають обговоренню – їх потрібно чітко виконувати. Усі керівники та підрозділи нижчих рівнів ознайомлені тільки зі своїм функціональним завданням, не завжди уявляють загальні цілі та сенс завдань. Контроль та оцінювання якості діяльності підрозділу також є прерогативою вищого керівництва. Формально відповідальність покладена на управлінську ланку, яка ухвалює рішення й контролює виробничий процес, але реально в організаціях з авторитарним стилем управління при невдачах завжди виникає феномен «перекладання»

відповідальності на нижчі рівні, тобто виконавців. Керівникам із таким стилем управління властиві завищена самооцінка, самовпевненість, агресивність, тотальний контроль за роботою підлеглих, схильність до стереотипів, безкомпромісне сприймання підлеглих і їхніх дій. Здебільшого це є наслідком догматичного мислення, за якого тільки одна відповідь правильна (переважно це думка керівника), а всі інші – помилкові.

Авторитарне керівництво має такі форми:

- *патріархальне керівництво*. Воно породжене уявленням про колектив як велику родину, де всі повинні виконувати розпорядження керівника, який вважає підлеглих нездатними ухвалювати рішення, а тому мусить піклуватися про них;
- *автократичне керівництво*. Більш притаманне певним інституціям, аніж окремим людям. За таких обставин апарат здійснює керівництво через підлеглі інстанції, які виконують рішення автократа;
- *бюрократичне керівництво*. У його основі його лежить надмірне ставлення до значущості й ролі чиновництва, погляд на людину як носія регламентованих функцій;
- *харизматичне керівництво*. Суть його у визнанні видатних, неповторних якостей лідера. Такий керівник може зажадати будь-чого від підлеглих, не турбуючись про них.

Отже, авторитарний стиль керівництва породжує нещирість, недовіру, напруженість у відносинах. Підлеглі змушені маскуватися і пристосовуватися, поводитися так, як бажає керівник.

2. Демократичний (колегіальний). Ґрунтується він на колегіальному ухваленні рішень керівниками (за особливо складних умов до вирішення проблем можуть бути залучені й професіонали, але співробітників до ухвалення рішень переважно не залучають), широкій

поінформованості управлінського апарату про вирішувану проблему, цілі організації, а також поінформованості всіх співробітників про виконання накреслених завдань і цілей. Участь управлінців усіх ланок у процесі ухвалення рішень сприяє тому, що кожен із них добровільно бере на себе відповідальність за свою роботу і усвідомлює її значущість у досягненні загальної мети. Функції контролю та оцінювання розподілені між рівнями влади, дедалі більше переходячи від верхніх рівнів до нижчих. Співробітники за демократичного стилю керівництва є не просто виконавцями чужих рішень, а сприймають цілі організації як власні цінності та інтереси. Керівники нижчої ланки, як правило, репрезентують і обстоюють інтереси співробітників перед вищим керівництвом, що породжує зустрічний потік інформації від співробітників до керівництва. Цей стиль активізує ініціативність співробітників, є передумовою нестандартних рішень, сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату та загальної задоволеності співробітників організацією. За таких умов співробітники мають змогу навчатися один в одного по горизонталі, коли кожний є джерелом інформації, а керівник-демократ враховує індивідуально-психологічні властивості, потреби, інтереси підлеглих, обирає адекватно ситуації засоби впливу на них.

3. Ліберальний стиль. Його характеризують невисока активність, небажання і нездатність керівника ухвалювати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекладання виробничих функцій і відповідальності на інших керівників і підрозділи. Підрозділи й організація за такого керівництва неухильно втрачають свою мобільність, співробітники – мотивацію, ініціативу та інтерес до справ організації. Активні, творчо зорієнтовані співробітники починають використовувати робоче місце та час для діяльності, не пов'язаної з організацією. Чим сильнішою є залежність підрозділів або організації від вищих владних структур, тим частіше формується ліберальний стиль керівництва. Його ще

називають непослідовним стилем, адже він дезорієнтує діяльність і спілкування з підлеглими. Керівник часто діє залежно від свого емоційного стану, що призводить до застосування певного стилю керівництва або поєднання кількох стилів.

Переважає більшість керівників сповідує певний основний стиль, а також один або кілька допоміжних, застосовуваних тоді, коли неможливим або неефективним виявляється основний (табл. 9.2).

Загалом схильність до сповідування певного стилю керівництва зумовлена психологічними якостями особистості, умовами, за яких відбувалося професійне становлення керівника, тощо.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення терміна «керівництво». Що є основою керівництва?
2. Дайте визначення терміна «лідерство». На чому ґрунтується лідерство?
3. У чому полягають відмінності менеджера і лідера?
4. Дайте визначення терміна «влада». У чому полягає сутність влади?
5. Які основні форми влади?
6. Що належить до основних форм впливу?
7. Дайте визначення терміна «стиль керівництва».
8. Дайте характеристику основним типам стилю керівництва.

Таблиця 9.2

Порівняльна характеристика стилів керівництва

Параметр взаємодії керівників із підлеглими	Стиль керівництва			
	авторитарний	демократичний	ліберальний	змішаний
1. Прийоми ухвалення рішення	Одноосібно вирішує питання	Перед ухваленням рішення радиться з підлеглими	Чекає указівок від керівництва або рішення наради	Одночасно або колегіально залежно від ситуації
2. Спосіб доведення рішення до виконавців	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, просить	Просить, благає	Відповідно до ситуації наказує, пропонує, узгоджує
3. Розподіл відповідальності	Бере на себе або перекладає на підлеглих	Розподіляє відповідальність відповідно до переданих повноважень	Знімає з себе будь-яку відповідальність	Найчастіше розподіляє відповідальність між собою і підлеглими
4. Ставлення до ініціативи	Придушує повністю	Заохочує, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих	Придушує, якщо впевнений у правоті, заохочує, якщо необхідно колективне рішення
5. Ставлення до підбору кадрів	Боїться кваліфікованих працівників, прагне їх позбутися	Підбирає ділових, грамотних працівників	Підбором кадрів не займається	Підбиранням кадрів займається нерегулярно і без чіткої системи
6. Ставлення до недостатності власних знань	«Усе знає, усе вміє», рідко підвищує свою кваліфікацію	Постійно підвищує свою кваліфікацію, враховує критику	Поповнює свої знання та заохочує до цього підлеглих	Прагне бути в курсі сучасних проблем. Періодично підвищує кваліфікацію
7. Стиль спілкування	Тримає дистанцію, не товариський	Дружно налаштований, любить спілкування	Боїться спілкування, спілкується з підлеглими лише з їхньої ініціативи	Найчастіше залежить від темпераменту, переважно комунікабельний
8. Характер відносин з підлеглими	Жорсткий, диктується настроєм	Рівна манера поведінки, постійний самоконтроль	М'який, покладистий	Переважно доброзичливий
9. Ставлення до дисципліни	Прихильник формальної, жорсткої дисципліни та суворого розпорядку	Прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей	Не вимагає дотримання формальної дисципліни, лояльний до порушень	Підтримує формальну дисципліну, хоча інколи приховує порушення
10. Ставлення до морального впливу на підлеглих	Вважає покарання головним методом стимулювання. Заохочує тільки по святах і «любимчиків»	Використовує різні види стимулів, не завжди орієнтуючись на свята	Найчастіше користується різними видами винагороди	Залежно від ситуації та рівня підлеглих використовує різні способи

Розділ 10

КОНФЛІКТИ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

10.1. Сутність і класифікація конфліктів

У житті організації завжди існують конфліктні ситуації. Це об'єктивна реальність. Множинність конфліктів породжена різними причинами, природа яких залежить від особистісних характеристик учасників конфліктів, структури організації, стилів керівництва, характерних для прийнятої організаційної культури, тощо.

Будь-який результат розвитку конфліктної ситуації призводить до виникнення нової ситуації. Завдання менеджера полягають:

- 1) у переведенні конфліктної ситуації у відкриту форму, оскільки тільки в цьому випадку можуть бути виявлені всі учасники конфлікту;
- 2) управлінні розвитком конфлікту для приведення до функціональних наслідків.

Конфлікт – ця відсутність згоди між двома й більше сторонами.

Існування розбіжності (конфлікту), зіткнення різних думок – це нормальне явище, факт існування людства, умова еволюційного розвитку.

Безконфліктність (байдужість до всього), як і дуже висока конфліктність, обумовлює зниження ефективності діяльності організації. Безконфліктність – це індикатор того, що в організації відсутні нові ідеї, ініціатива тощо, що за сучасних умов розвитку конкуренції так само згубно для підприємства, як і руйнівні конфлікти.

Для того щоб зрозуміти, як управляти конфліктом, потрібно вивчити процес виникнення і протікання конфлікту, можливі фактори впливу (елементи процесу).

В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що включає протилежні позиції, які є джерелом конфліктної ситуації. Об'єктивно конфліктна ситуація існує завжди (потенційний конфлікт), але його наростання відбувається тільки за наявності інциденту.

Ініціаторами інциденту можуть бути як учасники конфлікту, так і інші особи й обставини, коли починає діяти так званий закон третьої сторони. І конфліктна ситуація, і інцидент можуть бути створені опонентами (свідомо або без певної мети) або виникають незалежно від їхньої волі й бажання.

Усі конфліктні ситуації поділяють за ознакою результатів:

а) *функціональні* – такі, що сприяють підвищенню ефективності діяльності організації, є позитивними за змістом, містять раціональне зерно та мають еволюційну спрямованість;

б) *дисфункціональні* – призводять до зниження ефективності діяльності організації, паралізують нормальне функціонування організацій, не сприяють максимально ефективному використанню ресурсів.

За змістом виділяють чотири **основні типи конфлікту**:

а) *внутрішньоособистий* (конфлікт вимог). Його виявом є суперечність чи протилежність вимог, що висувають до одного й того самого виконавця різними функціональними керівниками, яким він одночасно підпорядкований. Причинами такого конфлікту можуть бути недоліки в системі делегування повноважень, організаційній структурі, структурі апарату управління, несхожість стилів керівництва, конфлікт інтересів (ситуація, за якої працівник має особистий інтерес, достатній для впливу, або цей інтерес впливає на об'єктивне виконання працівником своїх службових обов'язків).

Типовим прикладом внутрішньоособистого конфлікту може бути також ситуація, коли виробничі чи професійні вимоги не збігаються з потребами або цінностями виконавця. Більшість людей, які працюють на

посадах, що не передбачають творчості, ініціативи та самостійного ухвалення рішень, і виконують при цьому монотонну, рутинну та нецікаву роботу, прагнули б звільнитися з такої посади. Більшість із них ненавидить справу, якою їм доводиться займатися. Проте замість пошуку цікавої роботи, що припала б їм до душі, вони потрапляють у пастку на все життя. При цьому вони не можуть залишити цю посаду і знайти більш цікаву та змістовну роботу, оскільки тимчасово втратять джерело фінансових виплат (у вигляді заробітної плати). Дуже рідко зустрінеш людину, яка дійсно займається улюбленою справою, але цих небагатьох майже завжди супроводжує успіх;

б) *міжособовий*. Виникає за будь-якого розподілу повноважень, ресурсів, робіт, обов'язків, завдань, активів, пільг, винагород; а також через несхожість характерів, знань, запитів, кваліфікації, можливостей, кругозору, кола інтересів, ставлення до праці та психологічної сумісності людей, які працюють разом;

в) *між особою та групою*. Причини – дисбаланс, що існує між нормами групової поведінки та індивідуальними діями, поглядами чи звичками окремої особи; невиконання або перевиконання обов'язків, недотримання неписаного внутрішнього розпорядку, що має силу закону в колективі, етики взаємин тощо;

г) *міжгруповий*. Організації складаються з безлічі формальних і неформальних груп, які просто не можуть мирно співіснувати, оскільки всередині будь-якої групи постійно відбувається динамічний розвиток, змінюються цілі, завдання, що поступово входять у суперечки з аналогічними показниками інших груп.

Наприклад, відділ збуту (служба маркетингу) і виробничий підрозділ не можуть мирно існувати, тому що:

- відділ збуту орієнтований на потреби споживача готової продукції, робіт чи послуг організації. Він прагне постійної модернізації,

технологічних нововведень, досконалого технічного рівня, розширення номенклатури та асортименту, диференціації виробництва, досконалого дизайну, надійності в експлуатації та ін. Відділ збуту керується метою максимізувати збут, а це веде до врахування вимог покупців і зростання собівартості виробництва;

- виробничий підрозділ піклується про співвідношення витрат і результатів виробництва, намагається стандартизувати продукцію, що випускають, досягти «ефекту масштабу», скоротити статті собівартості, зробити виріб максимально дешевим для виробництва.

Іноді зустрічається також класифікація конфліктних ситуацій, що пропонує поділ на *ділові* та *емоційні*. *Ділові* конфлікти, як правило, зумовлені об'єктивними факторами взаємодії складових зовнішнього та внутрішнього середовища організації, а *емоційні* – людськими відносинами в колективі.

Часто конфліктна ситуація сприяє появі неформальних груп. Наприклад, працівники, які вважають себе обділеним при розподілі якихось благ, можуть об'єднатися в неформальну групу для боротьби за свої інтереси.

10.2. Причини виникнення конфліктів

Основними причинами конфлікту вважають:

- розподіл ресурсів (вони завжди обмежені, а претендує на їх використання кілька сторін):
 - різниця в цілях (спеціалізація, конкретизація та дроблення на підрозділи передбачає їхню різну стратегічну спрямованість);
 - взаємозалежність у досягненні результату (потребує співробітництва, хоча, реалізуючи власні завдання, люди інколи нехтують іншими);

- різниця в уявленні та цінностях (відсутність об'єктивного оцінювання ситуації):

- незадовільні комунікації (відсутність повної та достовірної інформації);

- різниця в досвіді та манері поведінки;

- різка зміна подій чи умов.

Розглянемо докладніше кожен з причин конфлікту.

Розподіл ресурсів. Будь-яка загальна власність, у нашому випадку спільні організаційні ресурси (сировина, матеріали, обладнання, виробничі потужності, енергія, інформація, людські та фінансові ресурси), підсвідомо викликає бажання в осіб, наділених певними повноваженнями, розподілити її так, щоб якнайкраще виконати завдання власного підрозділу.

Різниця в цілях. Кожна організація, як правило, складається з кількох напівнезалежних структурних підрозділів. Цілі цих підрозділів, хоча і зорієнтовані на досягнення загальної мети, але все ж таки суттєво відрізняються за змістом.

Взаємозалежність у досягненні результату. У випадках, коли потрібна координація, узгодженість і взаємодія багатьох ланок, важко визначити першочерговість завдань, виділити серед них головні, визначальні, сприяти суміжним ланкам у реалізації їхніх цілей.

Різниця в уявленні та цінностях. Фаза оцінювання ситуації найбільш вразлива для неправильних суджень (через існування комунікаційних бар'єрів, особливо вибіркоче сприйняття розглядають лише ті варіанти, що влаштовують членів певної групи).

Незадовільні комунікації. Інформаційний вакуум, нестача актуальної інформації, нездатність чи небажання керівництва передати достовірну інформацію викликає у працівників роздратування, є приводом для появи необґрунтованих пліток, ґрунтованих на сумнівних джерелах, невинуватених підозрах і побоюваннях.

Різниця в досвіді та манері поведінки. Наведемо уявний приклад: в одній бригаді пліч-о-пліч працюють досвідчений майстер і початківець. Перед ними поставлено аналогічне завдання. При цьому новачок докладає надмірних зусиль, обирає далеко не ідеальний шлях для виконання, але з великими труднощами виконує завдання. І тут із подивом помічає, що майстер, який начебто й не поспішав, закінчив свою роботу утричі швидше. Різка зміна подій чи умов. Ця ситуація потребує неабиякого хисту, інтуїції та перспективного мислення. Зміна пріоритетів, несподівані обставини породжують сум'яття і хаос. Швидко проаналізувати ситуацію і визначити сили, що її формують, – це завдання може вирішити не кожен. Хибні судження та неправильно вибраний тип поведінки на такому етапі нерідко є темою для дискусії - джерелом конфлікту.

10.3. Методи вирішення конфлікту

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.* Один із кращих методів управління, який запобігає дисфункціональному конфлікту, – роз'яснення того, яких результатів очікують від кожного співробітника і підрозділу. Тут слід згадати такі параметри, як рівень досягнутих результатів, надавачі і одержувачі інформації, система повноважень і відповідальності, а також чітко визначена політика, процедури і правила. Причому керівник усвідомлює всі ці питання не для себе, а для того, щоб його підлеглі добре зрозуміли, чого чекають від них у кожній певній ситуації.

2. *Застосування координаційних та інтеграційних механізмів.* Один із найпоширеніших механізмів – ланцюг команд. Як зазначав М. Вебер і

представники адміністративної школи, встановлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей, ухвалення рішень та інформаційні потоки всередині організації. Якщо два чи більше підлеглих мають розбіжності з якогось питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їхнього загального начальника, пропонуючи йому ухвалити рішення. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, тому що підлеглий знає, чийм рішенням він повинен підкорятися.

В управлінні конфліктною ситуацією дуже корисні засоби інтеграції, такі як управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи і міжвіддільні наради. Дослідження показали, що організації, які підтримували потрібний для них рівень інтеграції, домоглися більшої ефективності, ніж ті, що не зробили цього [7].

3. *Встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей.* Ефективне здійснення цих цілей потребує спільних зусиль двох чи більше співробітників, груп чи відділів. Ідея, закладена в ці вищі цілі, – направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.

4. *Застосування системи винагород.* Винагороди можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, впливаючи на поведінку людей, щоб уникнути дисфункціональних наслідків. Людей, які роблять свій внесок у досягнення загальноорганізаційних комплексних цілей, допомагають іншим групам організації і намагаються підійти до вирішення проблеми комплексно, слід винагороджувати подякою, премією, визнанням чи підвищенням по службі. Не менш важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивне поведіння окремих осіб чи груп.

Систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загальноорганізаційних цілей,

допомагає людям зрозуміти, як їм варто поводитися в конфліктній ситуації, щоб це відповідало бажанням керівництва.

До **міжособових** методів вирішення конфлікту належать:

1. *Відхилення*. Цьому стилю характерне ухиляння людини від конфлікту. Один зі способів вирішення конфлікту - це не потрапляти в ситуації, що провокують виникнення протиріч, не вступати в обговорення питань, що призводять до розбіжностей.

2. *Згладжування*. Цьому стилю характерна поведінка, спричинена переконанням, що не слід сердитися, тому що «ми всі – одна команда, і не треба розгойдувати човен». Згладжувач намагається не випустити назовні ознаки конфлікту, апелюючи до потреби в солідарності. На жаль, зовсім забувають про проблему, що лежить в основі конфлікту. Можна загасити прагнення до конфлікту в іншої людини, повторюючи «це не має великого значення». У результаті може бути мир і гармонія, але проблема залишиться. Більше не існує можливості для прояву емоцій, вони живуть усередині і накопичуються. Стає очевидним загальне занепокоєння, зростає імовірність того, що в колись все одно станеться вибух.

3. *Примус*. У рамках цього стилю превалюють спроби змусити прийняти свою точку зору за будь-яку ціну. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших. Особа, яка використовує такий стиль, звичайно поводить себе агресивно, і для впливу на інших звичайно використовує владу шляхом примусу. Конфлікт можна взяти під контроль, показавши, що володієш більшою владою, придушуючи свого супротивника, вириваючи в нього поступку як начальник. Цей стиль може бути ефективним у ситуаціях, де керівник має значну владу над підлеглими. Недолік полягає в тому, що керівник придушує ініціативу підлеглих, створює велику ймовірність того, що будуть ураховані не всі важливі фактори, оскільки є лише одна точка зору. Це може викликати обурення, особливо в більш молодого і більш освіченого персоналу.

4. *Компроміс*. Цьому стилю притаманне прийняття точки зору іншої сторони, але лише до деякої міри. Здатність до компромісу високо цінують в управлінських ситуаціях, тому що зведення до мінімуму недоброзичливості часто дає можливість швидко розв'язати конфлікт до задоволення обох сторін. Однак використання компромісу на ранній стадії конфлікту з важливого рішення може перешкодити діагнозу проблеми і скоротити час пошуку альтернативи. Такий компроміс означає згоду тільки для уникнення сварки, навіть якщо при цьому відбувається відмовлення від розсудливих дій. Такий компроміс – це задоволеність тим, що доступно, а не наполегливий пошук того, що є логічним у світлі наявних фактів і даних.

5. *Вирішення проблеми* – визнання розходження в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти дії, прийнятні для всіх сторін. Той, хто використовує такий стиль, не намагається домогтися своєї мети за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуації. Розбіжність у поглядах розглядають як неминучий результат того, що в розумних людей є свої уявлення про те, що правильно. Емоції можна усунути лише шляхом прямих діалогів з особою, погляди якої відмінні від ваших поглядів. Глибокий аналіз і вирішення конфлікту можливі, тільки для цього потрібна зрілість і мистецтво роботи з людьми. Така конструктивність у вирішенні конфлікту (шляхом вирішення проблеми) сприяє створенню атмосфери щирості, необхідної для успіху особистості і компанії в цілому.

У високоефективних організаціях керівники відкрито обговорюють свої розбіжності в поглядах, не підкреслюючи розбіжностей, але і не роблячи вигляду, що їх зовсім не існує [7].

10.4. Стреси як об'єкт управління

Внаслідок конфліктів, перевантаження чи недовантаження працівників роботою, психологічною несумісністю, поганими умовами праці та безліччю інших факторів можуть виникнути в людей стреси.

Стрес (від англ. stress – туго натягнути) – стан напруги, що виникає в людини під впливом сильних впливів.

Стрес – звичайне й часто повторюване явище. Його проявами є підвищена дратівливість, безсоння перед відповідальним виступом, відчуття голоду, психічні та нервові розлади, захворювання, агресивність, апатія, роздратування, неадекватна реакція на те, що відбувається, зайва ворожість, сарказм і неухважне ставлення до відносин у колективі.

Незначні стреси неминучі й нешкідливі. Надмірний стрес створює великі проблеми для індивіда й підприємства.

Причини стресу пов'язані з впливом двох груп факторів.

1. Організаційні фактори:

- перевантаження працівника під час робочого дня призводить до виникнення занепокоєння, почуття безнадійності та ін.;
- занадто мале навантаження працівника під час робочого дня сприяє появі занепокоєння щодо своєї цінності, свого професіоналізму;
- нецікава робота;
- рольовий конфлікт – виникає, коли працівникові висувають суперечливі вимоги;
- невизначеність ролей за нечіткого формулювання завдань і повноважень з використання ресурсів.

2. Особистісні фактори. Робота є основним аспектом життя більшості людей, але, поза сумнівом, кожен бере участь у багатьох видах діяльності, не пов'язаної з організацією. Ці окремі події також будуть потенційною причиною стресу, що може призвести до знижених результатів роботи. До таких подій належать:

– позитивні події (весілля, призначення на нову посаду, значне збільшення доходу та ін.);

– негативні події (розлучення, захворювання, відмова керівництва від підвищення в посаді тощо).

Стрес необхідний для додавання сенсу нашому життю. Ставлячи перед собою цілі, досягнення яких потребує напруженої роботи, ми перебуваємо в стані стресу, що виконує роль внутрішнього двигуна - активізатора наших дій. Відсутність мети – це один із найбільших стресів, що набуває форми дистресу з відповідними наслідками.

Негативні наслідки стресу:

- фізіологічна реакція організму (виразка шлунка, головний біль, захворювання серцевої й дихальної систем і т. п.);
- психологічна реакція (дратівливість, безсоння, депресія тощо).

Ці наслідки є серйозними не тільки для конкретного індивіда, але й організації в цілому.

Методи, що сприяють запобіганню стресовому стану працівників:

1) оцінювання здатностей, потреб і схильностей для ухвалення рішення про характер і обсяги роботи;

2) за наявності аргументованого обґрунтування слід дозволити працівникам відмовитися від дорученої раніше або планованої роботи;

3) повноваження, відповідальність і очікуваний результат слід чітко описати. Необхідно використовувати зворотний зв'язок для того, щоб переконатися в адекватному сприйнятті завдання співробітником;

4) використання ситуаційного підходу до лідерства;

5) забезпечення належної винагороди за ефективну роботу;

6) розвиток здатностей співробітників, залучення їх до обговорення складних питань.

Жити без стресу неможливо, але, якщо опанувати методи керування ним, можна уникнути його негативних наслідків.

Методи самокерування стресом:

1. Розробити систему пріоритетів у своїй роботі. Для цього оцінити свою роботу так:

- «повинен зробити сьогодні»;
- «зробити пізніше на цьому тижні»;
- «зробити, коли буде час».

2. Навчитися говорити «ні» за межі, після якої ви вже не можете узяти на себе більше роботи. Поясніть своєму начальнику, що розумієте важливість завдання. Потім опишіть конкретні пріоритетні роботи, над якими зараз працюєте. Якщо він наполягає на виконанні нового завдання, запитайте, яку роботу ви повинні відкласти до завершення нового завдання.

3. Не погоджуйтеся з вашим керівником або з ким-небудь, хто починає виставляти суперечливі вимоги (конфлікт ролей). Поясніть, що ці вимоги тягнуть вас у протилежних напрямках. Попросіть влаштувати нараду з усіма зацікавленими сторонами, щоб з'ясувати питання, не ставайте у звинувачувально-агресивну позицію, просто поясніть, які конкретні проблеми створюють для вас суперечливі вимоги.

4. Наладьте ефективні та надійні відносини з вашим керівником. Зрозумійте його проблеми і допоможіть йому зрозуміти ваші. Навчіть вашого керівника поважати ваші пріоритети, робоче навантаження і давати обґрунтовані доручення.

5. Повідомте свого керівника або співробітників, коли ви відчуєте, що очікування або стандарти оцінювання не чіткі (невизначеність ролей). Скажіть їм, що ви дещо не впевнені щодо ряду конкретних, пов'язаних із завданням, питань і хотіли б мати нагоду обговорити ці питання з ними.

6. Знайдіть щодня час для відключення і відпочинку.

До інших факторів, пов'язаних зі зниженням вірогідності стресу, належать дотримання належного режиму харчування, підтримка себе у формі за допомогою фізичних вправ і досягнення загальної рівноваги в житті.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення терміна «конфлікт».
2. Як поділяють конфліктні ситуації?
3. Назвіть основні типи конфлікту за змістом.
4. Назвіть основні причини конфлікту. Охарактеризуйте кожен причину.
5. На які основні групи поділяють методи вирішення конфліктів?
6. Що належить до структурних методів вирішення конфлікту?
7. Що належить до міжособових методів вирішення конфлікту?
8. Дайте визначення терміна «стрес».
9. Які фактори впливають на причини стресу?
10. Які методи запобігають стресовому стану працівників?
11. Які методи самокерування стресом ви знаєте?

Розділ 11

СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ, ПРИНЦИПИ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ МАРКЕТИНГУ

11.1. Сутність маркетингу

Слово «маркетинг» народилося в США в 1890-х роках, коли місцеві фермери шукали ринок збуту своєї продукції (бавовна, батат). Ішлося про захоплення ринку – «MARKET GETTING», а пізніше в результаті поєднання двох слів виникло одне - «маркетинг» [16].

Іноді маркетинг асоціюють із такими поняттями, як реклама і продаж. Насправді він включає набагато більше складових.

Перші елементи маркетингу – ціна, збут, реклама В КОМПЛЕКСІ почали застосовувати в середині XVII століття в Токіо. Японська сім'я Мацуї відкрила магазин, який був прототипом сучасного універмагу.

Сама по собі РЕКЛАМА з'явилася НАБАГАТО раніше - ще за часів Стародавньої Греції та Стародавнього Риму. Наприклад, під час археологічних розкопок було знайдено кам'яний стовп, на якому було нанесено гравірування «Я – Ріно з острова Крит із волі Богів тлумачу сновидіння». Це так звана протореклама, датована III століттям до н. е.

Але про рекламу поговоримо пізніше. Повертаємося до маркетингу.

З ім'ям С. Маккормік (ті самі 1890-ті роки в США) пов'язують створення основних інструментів маркетингу:

1. Організація сервісної політики.
2. Принципи визначення ціни.
3. Дослідження і аналіз ринку, на якому працює підприємство.

Д. Маккарті запропонував модель «чотирьох Р» – товар (product), ціна (price), збут (place), просування (promotion).

Але найбільш активно маркетинг розвивається в 50-60-ті роки ХХ століття. Сьогодні за принципами маркетингу працює ВСЕ. Без перебільшення.

Як академічна дисципліна, маркетинг вперше виник у США ще в 1905 році, коли В. Є. Креузі прочитав курс лекцій «Маркетинг товарів» у Пенсільванському університеті. Р. Ватлер почав вести постійний курс «Методи маркетингу» в університеті Вісконсіна в 1910 році.

У 1908 році в США з'являється перша маркетингова організація - Американське товариство маркетингу, перейменоване в 1973 році в Американську асоціацію маркетингу (АМА).

Українська асоціація маркетингу була заснована в 1997 році.

Сучасні підприємства будують свою діяльність виходячи з двох альтернативних маркетингових бізнес-моделей:

1) прощтовхування товару на ринок (product out). Це організація діяльності підприємства з використанням активних методів збуту, просування та реклами. Тобто використовують усі методи для збільшення обсягів продажів. Підприємство прагне продавати те, що може виробити, або те, що їй вигідно виробляти. Ця бізнес-модель також має назву вертикального маркетингу. Узагалі весь маркетинг до 1980-х років був вертикальний.

Вертикальний маркетинг передбачає, що фірма виробляє новий продукт, який вважає унікальним і, як їй здається, добре купуватимуть споживачі, а тому фірма отримає чудові прибутки. Завдання маркетолога - рекламувати і інформувати споживача про унікальний продукт і продати його через максимальну кількість торгових точок, **тобто маркетинг зведений до реклами і активних продажів;**

2) притягання товару ринком (market in). Це організація діяльності підприємства, за якої засобами маркетингу створено умови, коли споживач у конкретний момент ухвалення рішення про покупку хоче купити не

просто якийсь товар, а саме товар конкретного підприємства і певної марки.

Цей підхід виник у середині 1980-х років, його пов'язують з ім'ям Стівена Джобса і називають також **горизонтальним маркетингом**.

У 1980-х роках Стівен Джобс, зустрівшись із великою торговельною компанією-постачальником комп'ютерів, запропонував їм унікальний товар – компактний комп'ютер, який можна переносити – «комп'ютер у валізі» (наш ноутбук). Торговці погодилися і підписали контракт на 15 млн дол. з 80 % передоплати і постачанням товару в магазини через вісім місяців. Стівен повернувся на свою фірму і радісно показав колегам контракт. Народ був шокований... У них навіть у кресленнях не було цього «комп'ютера у валізі». Але Стівен сказав «я питаю у користувачів, у них є потреба, вони хочуть такий комп'ютер і готові за нього дорого платити!» Колеги відповіли, що не знають, **ЯК** втілити таке комп'ютерне диво в життя?! І тим не менш, вони втілили його і завдяки своїм Макам Apple «з'їли» IBM [18].

Отже, горизонтальний маркетинг передбачає, що ще ДО моменту виробництва товару проводять маркетингові дослідження, які дають змогу виявити потреби – те, чого хочуть споживачі – і чітко під цю потребу виробити товар.

Завдання маркетингу - виявити і задовольнити потребу споживачів! У цьому і тільки в цьому запорука сучасного успіху.

У літературі з маркетингу налічують понад 2000 його визначень.

Маркетинг – це процес управління та реалізації задуму, ціноутворення, просування і реалізації ідей, товарів, послуг через обмін, який задовольняє цілі окремих осіб і організацій (Американська асоціація маркетингу).

Маркетинг – соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення потреб шляхом створення пропозиції та обміну цінних товарів (Ф. Котлер).

Що необхідно, щоб маркетинг міг бути реалізований на практиці?

Необхідно враховувати чотири умови:

- 1) наявність хоча б двох сторін, які мають незадоволені потреби;
- 2) бажання і можливість кожної зі 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: ринок, потреба, бажання, товар, обмін, угода, попит.

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

2. Прагнення – це потреба, яка набула специфічної конкретної форми відповідно до культурного рівня й особливостей індивіда. Залежить від волі і поведінки маркетингологів і може бути ними сформована.

3. Попит – платоспроможна потреба, забезпечена грошима, у товарах, послугах, які реалізують на ринку.

4. Товар – усе те, що може задовольнити потребу і пропонуване на ринку з метою залучення уваги, придбання, використання і споживання (вироби, послуги, місця, організації, види діяльності, інформація, ідеї, технології, люди).

5. Обмін (як основний спосіб задоволення потреби в маркетингу) - акт отримання від когось бажаного продукту з пропозицією чого-небудь натомість. Для здійснення обміну необхідно дотримуватися ряду умов:

- наявність як мінімум двох сторін;
- продукт кожної сторони має бути корисним, тобто здатним задовольняти деякі потреби протилежної сторони, мати для неї цінність;
- кожна сторона повинна мати право розпоряджатися своїм продуктом.

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

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

У маркетингу застосовують так звану «кольорову» характеристику 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 – держава жорстко диктує ціни, обмежений доступ покупця, залежить від платоспроможності та особистих знайомств. Мета - обмеження попиту на товари, шкідливі для держави та суспільства.

4. Рожевий ринок – визначає доступ до дефіцитних товарів залежно від належності до певних формальних організацій (спецрозподільників).

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 потрібно: покупець – товари, а продавець – прибуток або іншу фінансову чи нефінансову вигоду.

Першою класифікацією потреб є «ієрархія потреб» А. Маслоу (піраміда Маслоу) (рис. 11.1):

- фізіологічні (їжа, вода, одяг, повітря, тепло, секс);
- безпеки 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 (бути авторитетним, сильним, здатним, впевненим у собі, що приносить визнання і повагу інших людей);
- потреба в самореалізації (прагнення до найбільш повного використання власних сил, здібностей, умінь і навичок; естетичні потреби – реалізація власних можливостей).



Рис. 11.1. «Ієрархія потреб» А. Маслоу

Кожен товар може задовольняти одну з цих потреб. Візьмемо товарну категорію – взуття. Чи задовольняє фізіологічні потреби? Так, захищає від холоду, дощу. Потреба в безпеці? Теж так, якщо це взуття для захисту стопи від агресивного середовища: взуття для металургів, пожежників, використання в радіаційних зонах. Чи може взуття задовольнити соціальні потреби? Звичайно! Кежуал або, навпаки, шпилька для офісу. Взуття говорить про належність до соціальної групи, а отже, забезпечує реалізацію потреби в контактах.

Самоствердження? Обов'язково! Балдініні або Адідас. Що ж стосується самореалізації, то і цю потребу може задовольнити взуття, коли є предметом мистецтва. Наприклад, взуття з верхом із діамантів, фруктів, дарів лісу. Це не комерція, а свідчення майстерності автора, його вміння зробити щось, чого ніхто не робив раніше.

Загалом виділяють три підходи до маркетингу як такого:

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

Розглянемо їх більш детально.

1. Маркетинг як філософія бізнесу означає орієнтацію всієї 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 чи технолог, працівники служб постачання і відділів збуту повинні уявляти майбутнього споживача свого товару: хто він, який його стиль життя, яке місце займатиме товар у його буднях і святах, яку потребу задовольнятиме.

Маркетинг як філософія бізнесу спирається на ряд принципів:

1. *Орієнтація на споживача, його потреби* - це пропозиція ринку не товарів і послуг, а засобів вирішення проблем споживача.

2. *Гнучкість у досягненні поставленої мети* шляхом адаптації до вимог ринку, тобто дослідження змін у зовнішньому середовищі і розроблення механізмів пристосування до неконтрольованих факторів.

3. *Комплексний підхід до розроблення маркетингових планів*, який передбачає використання не окремих маркетингових заходів, а комплекс маркетингу.

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

2. Маркетинг як функція менеджменту – аналіз, планування, реалізація і контроль маркетингових заходів, а також створення такої маркетингової структури управління, яка спрямована на формування попиту і стимулювання збуту.

3. Маркетинг як вид підприємницької діяльності передбачає використання основних елементів комплексу маркетингу [23].

11.2. Основні елементи комплексу маркетингу

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

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

Product, товарна політика фірми (товарний маркетинг) – орієнтована на ринок маркетингова політика з формування асортиментного ряду товарів, їхніх товарних і споживчих властивостей (якостей), а також упаковки, брендингу, неймінгу, іміджу торгової марки.

Price, цінова політика компанії (ціновий маркетинг) – орієнтована на ринок програма ціноутворення: розроблення рівня і поведінки цін, механізмів цінового впливу на покупців і конкурентів, цінових методів стимулювання збуту.

Place, місце і час продажу, рух товару і дистрибуція (збутовий маркетинг) – вибір оптимальних каналів збуту і торгових посередників, організація зберігання і транспортування товару (логістика).

Promotion, просування товару (маркетинг комунікацій) – система інформування потенційних клієнтів, створення позитивної думки про товар і фірму за допомогою різних методів стимулювання збуту (реклама, сервіс і т. д.).

В останні роки список елементів marketing mix доповнено ще кількома «Р» – люди (people), особисті продажі (personal selling), упаковка (package) та ін.

People, виробники і постачальники, продавці і покупці товару (маркетинг відносин) – це:

1) механізми взаємодії між виробником - продавцем, виробником - постачальником, продавцем – покупцем;

2) розроблення кадрової політики компанії (підбір і навчання персоналу, орієнтованого на клієнта і цілі фірми);

3) формування потенційних клієнтів.

Концепція 4Р, як вважають маркетологи, орієнтована на виробника. Але коли створюють щось цікаве і нове для споживача, маркетологи повинні поставити себе на його місце. Тільки так, «відчувши», можна виявити потребу. Тому в практиці підприємств, особливо тих, хто працює за системою горизонтального маркетингу або маркетингу притягнення товару ринком – market in, використовують концепцію «4С» (табл. 11.1) [23].

1. Споживча цінність товару (послуги) – **Customer value needs and wants** - цінність, потреби і запити споживача.

2. **Cost** – витрати для споживача.

3. **Convenience** – доступність (зручність) для споживача.

4. **Communication** – комунікації зі споживачем.

Таблиця 11.1

4P	4C
Товар (product)	Customer value - споживча цінність товару – ми купуємо не товар, а вигоду від споживання товару (не помаду, а красу)
Ціна	Cost – включають у першу чергу матеріальні витрати (ціну), а також кількість грошей, які покупець буде витратити за використання товару, а також витрати психологічного, часового або іншого характеру. Наприклад, приїхати в точку Б, довго шукати, знайти і купити дешевше, ніж в інтернет-магазині
Місце	Convenience – це забезпечення зручності купівлі для споживача. Люди більше не шукають місце продажу, прийшла епоха інтернет-магазинів, онлайн купівлі. Завдання маркетолога: думати як зробити зручними для купівлі звичні канали розподілу. Знати, де і як покупці кожного з сегментів воліють купувати, і забезпечити їм зручні варіанти
Просування	Communication. Просування – це маніпуляція, а комунікації – це така реклама, яка створює діалог між продавцем і покупцем. Уже нічого не нав'язують, а просто інформують

11.3. Функції маркетингу

Маркетинг – це процес, який потребує 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. Передбачає виконання намічених планів у всіх напрямках діяльності фірми.

Контроль. Здійснюють за допомогою маркетингового аудиту (оцінювання виконання маркетингових заходів, їхньої ефективності) і стратегічного планування.

11.4. Концепції (еволюція) маркетингу

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

Концепція маркетингу – це підхід до організації маркетингової діяльності, базований на основній ідеї, ефективній маркетинговій стратегії та конкретному інструментарії досягнення певних цілей.

Ф. Котлер виділив такі концепції.

1. Концепція вдосконалення виробництва. Припускає, що визначальним фактором орієнтації фірми в ринковому просторі є виробництво. Споживачі надають перевагу дешевим і доступним товарам (дуже поширеним). Висока ефективність виробництва дає змогу підтримувати низькі витрати, що забезпечує низькі ціни. Цей підхід виправданий, якщо існує дефіцит товарів, попит можна збільшити, знижуючи ціну, є можливість знизити собівартість.

2. Концепція вдосконалення товару. Пріоритетом є товар. Діяльність підприємства спрямована на його постійне вдосконалення та розроблення достатньої кількості модифікацій виробу. Такий підхід застосовуємо тоді, коли ціна не є вирішальним фактором при виборі товару, а якість дуже висока, тобто споживачі готові платити більше за унікальність товару, якщо рівень якості та характеристики товару відповідають його вимогам.

3. Концепція інтенсифікація комерційних зусиль (збутова).

Передбачає орієнтацію фірми на збутову діяльність і діяльність зі стимулювання збуту: використання реклами, демонстрація товару, спеціальні знижки.

4. Концепція маркетингу. Орієнтиром для фірми є споживачі, 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, вміння пристосовуватися до змін на ринку - з іншого.

5. Концепція соціально-етичного маркетингу. Передбачає не тільки діяльність, орієнтовану на задоволення потреб споживачів, а й одночасне покращення життєвого рівня всього суспільства, тобто турботу про добробут споживачів, країни в цілому. Ідеться про захист навколишнього середовища, виробництво товарів, які менш шкідливі для здоров'я людини.

6. Концепція маркетингу відносин. Передбачає направлення відносин фірми з клієнтом як на довгострокові (не тільки постійний клієнт приносить стійкий прибуток), як підтримку необхідно надавати матеріальні (знижки, система пільг) і моральні стимули (вивчення потреб, переваг і пропозиція індивідуалізованих товарів, орієнтованих на конкретного споживача) постійним клієнтам.

7. Концепція глобального маркетингу. Виникнувши в країнах Європи, Північної Америки та Японії, які називають «тріадою», вона поширилася на країни решти світу. На відміну від багатонаціональних стратегій маркетингу, які передбачають застосування різних методів та інструментів для кожного конкретного національного ринку відповідно до його особливостей, концепція глобального маркетингу пропонує уніфікацію маркетингової діяльності. Поява цієї концепції пов'язана:

- з посиленням однорідності ринку – рівномірністю розвитку потреб і життєвого рівня;

- розвитком інтернету як засобу комунікації та продажу;
- прискоренням технічного прогресу (за один рік телефон вже старий);
- високою вартістю розроблення основних товарів, окупність яких можлива за глобального поширення.

Як правило, концепцію глобального маркетингу використовують компанії, що діють у багатьох країнах (Apple, Coca-Cola). Глобальний ринок розглядають як єдиний, і для нього розробляють єдину глобальну стратегію маркетингу.

11.5. Види маркетингу

Кожна фірма у своїй діяльності сповідує ту чи іншу концепцію маркетингу і використовує ті чи інші види маркетингу.

1. Залежності від об'єкта маркетингових зусиль фірми розрізняють:
 - пасивний маркетинг – орієнтація на товар, виробництво (обмеженість пропозиції);
 - організаційний маркетинг – орієнтація на виявлення та організацію ринку збуту;
 - активний маркетинг – зміна старих і створення нових потреб, турбота про споживача.
2. Залежно від цілей обміну виділяють:
 - комерційний;
 - некомерційний (неприбутковий) маркетинг (школи, лікарні, політичні партії).
3. Залежно від об'єкта маркетингової діяльності розрізняють:
 - маркетинг товарів, послуг. Він же споживчий маркетинг – B2C-маркетинг – Business to Consumer;

- маркетинг промисловий (виробничий) – B2B-маркетинг – Business to Business). Різновидом B2B-маркетингу є B2G-маркетинг, за якого об'єктом маркетингу є державні підприємства та урядові організації;

- маркетинг особистості (персональний маркетинг) – діяльність для створення, підтримки або зміни ставлення суспільства до конкретних осіб. Персональний маркетинг найчастіше використовують політичні діячі, артисти, лікарі, спортсмени, адвокати, бізнесмени («як продати президента»);

- маркетинг ідей – це діяльність, об'єктом якої є ідеї, проєкти, програми, пропозиції. Наприклад, до цієї категорії об'єктів належить маркетинг, пов'язаний із просуванням соціальних ідей – боротьба з алкоголізмом і тютюнопалінням, наркоманією, захист навколишнього середовища, благодійність;

- маркетинг території – це діяльність з формування і поліпшення іміджу певної території з метою її майбутнього економічного процвітання. При цьому під «територією» розуміють окреме поселення, місто, регіон (наприклад Карпати, Галичина, Європейське співтовариство або навіть континент Африка).

4. Залежно від характеру вирішуваних завдань:

- стратегічний маркетинг - пов'язаний із розвитком майбутнього потенціалу фірми;

- операційний – реалізує наявний потенціал у доходи і зростання фірми.

5. 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, застосований в умовах прихованого попиту, завданням якого є перетворення потенційного попиту на реальний (мобільні телефони, цифрові фотоапарати). Інструменти: розроблення нових товарів, які задовольняють потреби; пошук нових сфер застосування;

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

- ремаркетинг – вид маркетингу, метою якого є оновлення попиту. Інструменти: надання товару ринкової новизни, проникнення на нові ринки;

- синхромаркетинг – вид маркетингу, завданням якого є пошук способів згладжування коливання попиту. Інструменти: гнучкі ціни, знижки, подарунки, лотереї;

- підтримуючий маркетинг – вид маркетингу, метою якого є підтримування сучасного рівня попиту. Інструменти: гнучка цінова політика, реклама товарів (Пепсі);

- демаркетинг – вид маркетингу, метою якого є зниження попиту. Інструменти: підвищення цін, зниження рекламної активності (використовують, коли підприємство не може впоратися зі зростанням попиту, не має потужностей для виробництва великої кількості товарів);

- 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 та його споживання.

Контрольні запитання

1. Що таке маркетинг?
2. У чому сутність маркетингу як філософії бізнесу?
3. Які елементи складають комплекс маркетингу?
4. Які основні фактори макро- та мікросередовища впливають на діяльність фірми?
5. У чому полягає відмінність промислового маркетингу від споживчого?
6. У чому сутність основних маркетингових функцій?

Розділ 12

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА

12.1. Маркетингове середовище фірми: мікро- і макросередовище

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

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

Розрізняють **зовнішнє середовище фірми** – сили поза підприємства; **внутрішнє середовище фірми** – підрозділи фірми місія, кадрова політика, організаційна структура; **мікросередовище маркетингу** – фактори, які впливають на діяльність фірми, але фірма може відображувати їхню дію.

1. До факторів мікросередовища належать:

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

Контактні аудиторії – це організації або приватні особи, які виявляють інтерес 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 та пожежні інспекції, виконавчі комітети;

5) контактні аудиторії цивільних дій – різні молодіжні, екологічні рухи та ін.;

6) контактні аудиторії публіки – лідери політичних партій, зірки естради та кіно;

7) контактні аудиторії засобів масової інформації.

Макросередовище підприємства – сили і фактори, відображувати дії яких фірма не може, але може пристосуватися до їхнього впливу і прогнозувати його. До факторів макросередовища, які потрібно аналізувати, належать:

1. Політичні:

- зміни в податковому законодавстві;
- розстановка політичних сил; відносини між діловими колами та урядом;

- патентне законодавство;

- законодавство про охорону навколишнього середовища;

- урядові витрати;

- антимонопольне законодавство;

- держрегулювання грошово-кредитної політики;

- державне регулювання;

- політичні умови в іноземних державах; відносини уряду з іноземними державами.

2. Економічні:

- стан загальної ділової активності (зниження, стагнація, підйом, стабільність економіки);

- інфляція, дефляція, політика цін;

- кредитно-грошова політика банків;

- купівельна спроможність населення і рівень мінімальної заробітної плати;

- тип ринку, на якому працює підприємство (монополія, моносонія, монополістична конкуренція, олігополія, чиста конкуренція).

3. Соціальні та культурні:

- народжуваність і смертність;
- інтенсивність імміграції та, навпаки, еміграції;
- очікуваний термін середньої тривалості життя;
- середні доходи населення в кожній соціальній групі;
- стиль життя, традиції в суспільстві, мода (сприяє або перешкоджає попиту на різні товари або послуги). Збільшення модних течій у музиці, стилів в одязі, нетрадиційні релігії формують відповідний попит на аудіопродукцію і аксесуари до них, новий одяг, культові предмети;

- освітні стандарти;

- менталітет і купівельні звички;

- ставлення до якості товарів і послуг;

- демографічні та релігійні традиції і т. д.

4. Технологічні – революційні технологічні зміни і відкриття (наприклад виробництво за допомогою роботів, проникнення в повсякденне життя людини комп'ютерів, інтернет-технологій, нові види зв'язку, транспорту, зброї). Усе це створює великі можливості і серйозні загрози. Деякі відкриття можуть призвести до створення нових галузей промисловості і закриття старих, роблячи їхню продукцію непотрібною для ринку. До них відносять:

- зміни в основних технологіях, якими користуються в ринковому середовищі (інновації в обладнанні, матеріалах, певній бізнес-моделі, способах ведення бізнесу);

- вплив інтернету на розвиток ринкового середовища;

- вплив мобільних технологій на розвиток ринкового середовища;

- інновації в інформаційних технологіях.

12.2. Методи аналізу маркетингового середовища: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз

Для оцінювання і прогнозування впливу факторів макросередовища застосовують метод PEST-аналізу.

PEST-аналіз (Policy Economy Society Technology) - це інструмент для виявлення політичних P, економічних E, соціальних S, технологічних T факторів, які можуть вплинути на маркетингову стратегію фірми.

Політику вивчають тому, що вона регулює владу, яка у свою чергу визначає середовище компанії і отримання ресурсів. Причина вивчення **економіки** – розподіл ресурсів. **Соціальну** складову вивчають для визначення споживчих переваг. **Технологічна** компонента дає змогу виявити тенденції в технологічному розвитку, які часто стають причиною змін ринку, а також появи нових продуктів.

Для наочності результати PEST-аналізу подано в табл. 12.1, 12.2.

Таблиця 12.1

PEST-аналіз книжкового ринку

Політика P	Економіка E
Інтерес і підтримка з боку держави знижується; фінансова участь у випуску книг, купівлі підручників для шкіл мінімізується. Розвиваються приватні видавництва, що видають навчальну літературу	Реальні доходи населення падають, низький попит на книги, що обмежує ціновий бар'єр
Соціум S	Технології T
Статус книг падає, читання стає менш актуальним; структура дозвілля змінюється; часу на процес читання стає менше	Технології інтенсивно розвиваються (ідеться про Інтернет, е-комерції і т. д.); кількість користувачів збільшується

PEST-аналіз деякого підприємства У

Політика Р	Економіка Е
<p>Прийнято новий закон, що регламентує рекламну діяльність, посилює вимоги до рекламних текстів і забороняє використовувати в рекламі лікарів. У цьому році збільшаться обмеження на ввезення сировини і стануть чинними більш високі мита на ввезення. Зростання напруги у відносинах між нашою країною та країною головного експортера</p>	<p>Наступного року прогноз по зростанню ВВП країни 3 %. Доступність кредитів буде зростати. Інфляція прогнозована на рівні 7 %, зниження безробіття – до 10 %. Рівень доходів населення знизиться. Курси основних валют будуть продовжувати зростати</p>
Соціум S	Технології Т
<p>У суспільстві зростає позитивне ставлення до натуральних продуктів. Люди більш схильні купувати імпортні товари. Збільшується кількість купівель через інтернет і використання мобільного інтернету у віковій категорії до 35 років. Знижується страх перед кредитуванням. Люди вважають за краще витратити свій дохід і не налаштовані на формування довгострокових накопичень. Зростає середня тривалість життя і вікова група 35+ збільшується</p>	<p>Технологічного пориву в галузі не спостерігають. Гравці не поспішають ввозити технології, що використовують на більш розвинених ринках. На ринку більше цінують дизайн, ніж технологічні властивості продукту. Дослідження і нові розробки відбуваються тільки у сфері поліпшення сенсорики. В ароматизаторах розробляють технологію, що дає змогу знизити вартість сировини на 15 %</p>

Як бачимо з прикладів, PEST-аналіз застосують ТІЛЬКИ для оцінювання факторів макросередовища. Але є й інші фактори (мікро- і

внутрішнє середовище), які потрібно враховувати з розробленням маркетингових планів.

Для виявлення загроз, можливостей зовнішнього середовища і одночасно потенціалу підприємства розроблено метод SWOT (за першими літерами: strength – сила, weakness – слабкість, opportunity – можливість, threat – загрози).

Сила - це те, у чому компанія досягла успіху, або якась особливість, що дає їй додаткові можливості.

Слабкість – це відсутність чогось важливого для функціонування компанії, те, що їй не вдається (порівняно з конкурентами), або щось, що створює для неї несприятливі умови.

Можливості визначають як щось, що дає фірмі шанс зробити нове: випустити новий продукт, завоювати нових клієнтів, впровадити нову технологію і т. п.

Загроза – це те, що може завдати шкоди фірмі, позбавити її істотних переваг.

Сильні і слабкі сторони - це елементи внутрішнього середовища.

Можливості та загрози - зовнішнього середовища.

Приклади SWOT-аналізу підприємств подано в табл. 12.3 і 12.4.

Таблиця 12.3

SWOT-аналіз торговельної мережі «Ашан»

	Позитивний вплив	Негативний вплив
	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2	3
Внутрішнє середовище	1. Популярність бренду. 2. Досвід роботи компанії на українському ринку більше 10 років. 3. Розроблена система навчання нових співробітників. 4. Традиції високої якості обслуговування і гостинності.	1. Висока конкуренція. 2. Нестача управлінського таланту і вміння. 3. Нестача внутрішньофірмових комунікацій, відсутність

1	2	3
	5. Налагоджені партнерські відносини з постачальниками, що надають товар на розумних умовах. 6. Широкий асортимент продукції. 7. Зручне розташування магазинів. 8. Бонусні програми. 9. Система знижок і дисконтні карти. 10. Великі обсяги продажів	регулярного інформування співробітників про результати їхньої праці, слабкий зворотний зв'язок. 4. Відносно висока плинність кадрів
	Можливості (О)	Загрози (Т)
Зовнішнє середовище	1. Ненасичений український ринок являє собою практично необмежені можливості для зростання. 2. Освоєння регіональних ринків. 3. Залучення нових клієнтів. 4. Розширення послуг. 5. Можливість залучення висококваліфікованого персоналу. 6. Тенденція галузі до збільшення розмірів магазинів і витіснення дрібних торгових точок. 7. «Ашан» почне ввозити на український ринок товари під власним брендом (тобто товари з Франції)	1. Історично склалася культура «магазинів біля будинку». 2. Низький рівень доходів у регіонах. 3. Низькі бар'єри входження нових компаній на ринок. 4. Висока схильність до впливу зміни законодавства і регулятивних заходів. 5. Посилення позицій конкурентів

Таблиця 12.4

SWOT-аналіз туроператора «Дольче Віта»

	Позитивний вплив	Негативний вплив
	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2	3
Внутрішнє середовище	1. Офіційне представництво туроператора з успішним досвідом роботи. 2. Великий спектр послуг турів. 3. Стабільність на ринку. 4. Висока кваліфікація персоналу.	1. Вищі ціни, ніж в основних конкурентів. 2. Збої в роботі ONLINE бронювання; роботі сервера сайту, що є основним інструментом продажів.

1	2	3
	<p>5. Хороша репутація компанії. 6. Правильно вибрана технологія просування і збуту турпродукту. 7. Гнучка цінова політика. 8. Добрі відгуки споживачів. 9. Широкий спектр туристичних напрямків. 10. Вигідне розташування офісу. 11. Забезпечення своїх агентств рекламними каталогами, тарифними буклетами, відеороликами тощо. 12. Наявність власного вебсайту</p>	<p>3. Часто неактуальна інформація на сайті. 4. Невикористання нових рекламних технологій. 5. Неналагоджена система знижок. 6. Неefективна політика згладжування сезонних коливань</p>
Зовнішнє середовище	<p>1. Руйнування і вихід із ринку конкуруючих компаній через фінансову кризу. 2. Збільшення кількості мобільних клієнтів, здатних безпосередньо бронювати тури туроператорів. 3. Розвиток регіональних аеропортів, поява нових маршрутів. 4. Збільшення попиту на тури до Європи і непляжні напрямки. 5. Збільшення кількості гірськолижників і любителів екскурсій. 6. Збільшення продажів групових турів. 7. Удосконалення технології продажів, навчання кадрів на семінарах, надання допомоги партнерам. 8. Пропозиція туристичних новинок. 9. Освоєння нових рекламних технологій і збільшення ролі PR. 10. Державна політика, спрямована на розвиток туристичного бізнесу</p>	<p>1. Постійне зростання кількості фірм-конкурентів. 2. Зміна потреб і смаків споживачів. 3. Зростаючий тиск конкурентів. 4. Зниження попиту на туристичні послуги. 5. Зростання іноземної валюти. 6. Відсутність урядових дій, спрямованих на модернізацію туризму. 7. Посилення «інформаційної» війни між туроператорами. 8. Падіння обсягів реалізації послуг у зв'язку зі зміною смаків споживачів. 9. Спад в економіці</p>

При постановці цілей людей бентежить розрив між тим, що вони «намріяли», і тим, що є насправді. За допомогою аналізу розривів, або GAP-аналізу, можна знайти шлях від поточного стану до бажаного.

GAP-аналіз – це вид дослідження, що вивчає невідповідності, розриви між поточним станом компанії і бажаним. Цей аналіз також дає змогу виділити проблемні зони фірми.

Можливі такі варіанти проведення GAP-аналізу:

- 1) розбіжності (розриви) за вартістю товару з середньогалузевими параметрами або параметрами лідера;
- 2) розбіжності (розриви) за якістю продукції;
- 3) розбіжності (розриви) за показниками продажів фірми з середніми показниками галузі або галузевого лідера;
- 4) розбіжності (розриви) за часом розроблення нового товару.

Розриви завжди виявляють у результаті проведення маркетингових досліджень [32].

Скористаємося методом аналізу розривів, щоб виробити стратегію захоплення ринку для компанії «Рошен» (табл. 12.5).

Таблиця 12.5

Розроблення стратегії компанії «Рошен» на основі GAP-аналізу

Розрив	Завдання	Ініціатива
1	2	3
Покупці, які не можуть собі дозволити продукцію через високу ціну	Зниження собівартості продукції	Знайти постачальників сировини з більш низькими цінами. Впровадити сучасні технології для зниження витрат
Покупці, які незадоволені якістю продукції	Поліпшення якості продукції та розширення асортименту	Оснащення цехів сучасним обладнанням. Використання високоякісної натуральної сировини. Купівля ще однієї фабрики або оренда додаткових цехів

1	2	3
Зниження обсягів продажів (покупці не знають, де купити, і погано поінформовані)	Стимулювання продажів	Відкриття свого інтернет-магазину або співпраця з «Розетка». Розвиток дилерської мережі. Реклама. Розвиток власної мережі магазинів. Створення гнучкої системи знижок і дисконтних програм

Контрольні запитання

1. Розкрийте поняття терміна «маркетингове середовище фірми».
2. У чому відмінність мікро- і макросередовищ?
3. Які існують методи аналізу маркетингового середовища?
4. У чому сутність PEST-аналізу, SWOT-аналізу, GAP-аналізу?

Розділ 13

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ (МД)

13.1. Об'єкти, цілі, завдання, етапи та класифікація МД

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 впевненіше орієнтуються в безкрайньому рекламному морі, почали ретельніше вибирати товари, вимагають більше уваги до своїх індивідуальних особливостей [32].

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

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

МД – це систематичний збір, обробка та аналіз даних для ухвалення обґрунтованих маркетингових рішень.

МД – це систематичний збір, аналіз, а також надання даних про поведінку, потреби і мотивації окремих осіб і організацій щодо їхньої економічної, політичної і громадської діяльності.

Роль МД полягає в аналізі та оцінюванні ринкових ситуацій і забезпеченні інформацією, що дає змогу планувати ефективну діяльність фірми.

Об'єктом МД може бути підприємство, ринок, економіка.

Цілі МД – інформація, необхідна для вирішення проблеми.

Предметом МД є маркетингова проблема, яка стосується факторів 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.

Маркетинговими проблемами є:

1. Негативні симптоми (проблеми-симптоми) – зменшення обсягів продажів, скорочення частки ринку, зниження прибутку, скарги споживачів.

2. Причини негативних симптомів (проблеми-причини) – дії конкурентів, поведінка споживачів, фактори конкурентного середовища, політичні та економічні фактори (табл. 13.1).

Таблиця 13.1

Приклади маркетингових проблем і проблем маркетингових досліджень

Проблема замовника	Трансформація в проблему маркетингових досліджень
Виводити новий товар на ринок?	Вивчити споживчі переваги; оцінити наміри покупців щодо нового товару (зацікавленість у купівлі)
Чи змінювати план проведення рекламної кампанії?	Оцінити ефективність вже проведеної рекламної кампанії
Підвищити ціну на певний товар?	Оцінити товари-конкуренти, еластичність попиту, розрахувати обсяги продажів і прибутку за різних цін на певний товар

За сферою застосування МД поділяють на два типи:

1. Спрямовані на виявлення проблем (Problem identification research).

Допомагають своєчасно виявити поки приховані можливості або небезпеки, правильно оцінити ринкову ситуацію. Наприклад, якщо продажі компанії знижуються синхронно зі зниженням потенціалу ринку в цілому – це одне, а якщо ринок зростає, але продажі компанії знижуються – це зовсім інше. Дії керівництва компанії мають бути різними залежно від того, з якою з цих проблем їй довелося зіткнутися.

2. Спрямовані на вирішення проблем (problem solving research).

Дослідження цього типу вирішують такі завдання: більш точне сегментування ринку, дослідження в галузі товарної політики, дослідження з вибору ціни, збуту і комплексу маркетингових комунікацій.

За схемою проведення МД поділяють:

- на пошукові (іноді їх називають розвідувальними) – вони дають загальне уявлення про досліджувану проблему і дані для генерації нових ринкових ідей (наприклад, чи варто виводити новий товар на ринок);

- описові – описують, як часто зустрічається (наскільки типова) виявлена маркетингова проблема (наприклад майонез «Макмай» добре купують у східних регіонах України, гірше в центральних і зовсім погано в західних. Так у чому ж проблема? Це і з'ясовують шляхом МД);

- причинні (каузальні) – проводять, щоб виявити, як відреагували споживачі на проведені маркетингові заходи (наприклад провели рекламну кампанію, а тепер проводимо МД, щоб дізнатися, чи підвищилася впізнаваність бренду і ступінь лояльності покупців до нього).

МД включають такі етапи:

1. Постановка мети і завдань дослідження. Розроблення робочих гіпотез, які слід перевірити.

2. Визначення методів проведення МД, вибір джерела інформації:

- визначення джерела фінансування;

- розроблення планів збору та обробки інформації;
- підбір персоналу.

3. Збір інформації.

4. Аналіз отриманої інформації.

5. Складання звіту, презентація звіту - оцінювання ефективності МД через певний час.

13.2. Види маркетингової інформації

Залежно від способу отримання інформацію розрізняють як первинну і вторинну.

Маркетингові дослідження починають зі збору ВТОРИННОЇ інформації. Якщо її не виявили, ТІЛЬКИ ТОДІ вдаються до пошуку первинної.

1. До ПЕРВИННОЇ відносять дані, які збирають безпосередньо для вирішення виниклої проблеми. Цю інформацію раніше не збирали. Первинну інформацію збирають шляхом польових (найчастіше) і лабораторних досліджень.

Польові дослідження пов'язані з отриманням первинних даних шляхом їхнього систематичного збору і аналізу.

Переваги:

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

Недоліки:

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

Лабораторні дослідження – це експериментальні дослідження. Можуть проводити в ринкових умовах – тестування ринку (наприклад промоутери за сетпінг-столами в супермаркеті пропонують клієнтам спробувати нову ковбасу від бренду ХМК і висловитися) і власне тестування в лабораторних умовах (тест товару на міцність, надійність).

2. ВТОРИННА – це інформація, яку збирали раніше, але не для вирішення виниклої проблеми. Збирають шляхом кабінетних досліджень.

Кабінетні дослідження – аналіз даних на основі наявної інформації.

Переваги:

- низька вартість;
- компетентність;
- швидкість отримання.

Недоліки:

- може бути застарілою або просто відсутні дані з певної проблеми;
- ненадійна і суб'єктивна.

Джерела вторинної інформації можуть бути внутрішніми і зовнішніми.

До внутрішніх ми відносимо власні дані підприємства:

- товарообіг;
- прибуток і збитки;
- маркетингова статистика (обсяг продажів, імпорт, експорт);
- карти клієнтів;
- бюджет реклами і т. д.

Зовнішні джерела інформації:

- річні звіти підприємств (форма 2), які публікують у пресі;
- рекламні матеріали (PR, Інтернет, прайс-листи);
- довідники;
- збірники статистичної інформації;
- комп'ютерні бази даних.

Методи аналізу вторинної інформації:

1. Традиційний аналіз передбачає аналіз самої суті вторинних даних, що являє собою ланцюжок логічних міркувань (або інтерпретацію змісту документів). Застосовують для аналізу нормативних, юридичних, політичних та інших факторів макро- і мікросередовища, що впливають на діяльність фірми.

2. Контент-аналіз – це процедура аналізу текстів з метою виявлення понять, суджень, процесів, які зустрічають у тексті.

Наприклад, аналіз текстів реклами конкурентів дає змогу визначити особливості товару-конкурента, його переваги, на яких зроблено акцент, а також цільову аудиторію, якій адресована реклама. Крім того, через аналіз стилістичних особливостей рекламних звернень з порівнянням різних варіантів можна відповісти на питання «чому спрацювала або, навпаки, не спрацювала та чи інша реклама?».

3. Методи кореляційного і регресивного аналізу дають змогу визначити зв'язок і щільність зв'язку між результативною ознакою (наприклад попит) і змінними величинами (ціна, дохід, витрати на рекламу і т. п.). Методи регресійного та кореляційного аналізу детально вивчають у дисципліні «Маркетингові дослідження».

Крім того, виділяють вторинну – відкриту і закриту – інформацію. Відкритою можуть користуватися всі, а закритою можуть користуватися тільки внутрішні користувачі [39].

13.3. Методи збору первинної інформації

Польові 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 тощо.

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

а) особисте опитування - спілкування з респондентом особисто.

Переваги:

- безпосередній контакт із респондентом;
- гнучкість товару;
- можливість впливу на респондента;
- комплексність отриманої інформації.

Недоліки:

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

б) опитування по телефону.

Переваги:

- швидкість;
- низька вартість;
- збереження анонімності.

Недоліки:

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

в) опитування поштою.

Перевага – низька вартість.

Недоліки:

- низька ефективність, не більше 10 %;
- відсутність впливу на респондента;

г) опитування через інтернет.

Переваги:

- низька вартість;
- анонімність;
- швидкість отримання.

Недоліки:

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

2. Спостереження передбачає реєстрацію дослідником дій, процесів, поведінки і пригод.

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

Механічні та електронні спостереження – це спосіб збирання даних, за допомогою якого автоматично вивчають поведінку людей. Наприклад, рейтинги національних телепрограм збирають із використанням вимірювального приладу – піплметр. 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 чотирьох років, які живуть у містах від 50 тис. жителів). Коли хтось із родини вмикає або вимикає телевізор, він повинен натиснути кнопку цього пристрою. У такий спосіб піплметр фіксує дані про те, яку програму і протягом якого часу дивилися по телевізору. Щоночі інформація передається в дослідницьку компанію.

Спостереження також буває приховане і відкрите.

Перевага – порівняно з опитуванням 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 фактора на інші за одночасного контролювання інших факторів.

Експерименти бувають двох видів:

а) лабораторні (тест-товари) – проводять у штучно створених умовах (дослідження впливу упаковки на купівельну активність, збут);

б) польові (тестування ринку) – проводять у реальних умовах (можна визначити вплив ринкових факторів на поведінку споживача).

4. Панельні дослідження передбачають регулярне спілкування з однією і тією самою групою респондентів (панель), з незмінними цілями і проблемою дослідження. Проводять через певні проміжки часу.

Як правило, розмір вибірки за сучасних панельних досліджень дуже великий (тисячі респондентів).

Розрізняють:

- споживчу панель або панель домашніх господарств – сімей (кількість товару, який купує одна сім'я; лояльність споживачів до торгових марок; прийнятні ціни, види упаковок, види товарів, ефективність маркетингових заходів);

- торгову панель (панель роздрібної торгівлі) – дає інформацію про динаміку збуту груп товарів, «швидкість» збуту товарів, обсяг збуту (у кількісному і грошовому вираженні), середні запаси;

- медіа-панель – використовують для визначення рейтингу каналів і програм, а також переваг різних груп телеглядачів (наведений раніше приклад про піплметри).

Перевага – виявлення проблеми в динаміці (з часом).

Недолік – ефекти панелей або «смертність» панелі.

5. Фокус-група – дуже поширений метод дослідження, за якого спеціально підготовлена людина (модератор) за заздалегідь підготовленим сценарієм (за темою, яка цікавить замовника) веде бесіду одночасно з 6-10 спеціально відібраними респондентами.

До складу учасників фокус-групи висувають такі вимоги:

1) бути якомога більш однорідним за соціально-демографічними і економічними показниками;

2) стиль життя учасників групи не повинен мати відчутних відмінностей, оскільки це може викликати особливі відносини і навіть конфлікти між учасниками фокус-групи, що неприпустимо. Тому, наприклад, в одну і ту саму жіночу групу небажано включати одночасно молодих незаміжніх жінок, заміжніх жінок і розлучених або овдовілих жінок;

3) учасники фокус-групи повинні мати приблизно однаковий досвід в обговорюваній сфері;

4) не можна включати до складу учасників людей, які мають помітний досвід участі в фокус-групах («професійні респонденти»).

Мета методу: отримати об'єктивні дані про думку респондента щодо проблеми.

За допомогою фокус-групи можна дізнатися:

- про реакцію споживачів на певний вид реклами;
- як придумати ідею нового товару;
- про ставлення до продукту, торгової марки та ін.

Тривалість бесіди з учасниками фокус-групи може становити від однієї до трьох годин; частіше приблизно 1,5 год. До розмови зазвичай подають прохолодні напої, чай, каву, просте чащування. Процес роботи фіксують за допомогою магнітофона або відеокамери.

Оскільки кількість учасників невелика, процентний розподіл, як правило, у звіті не наводять. Можна використовувати лише висловлювання «Більшість учасників вважають ...» або «Думки учасників розділилися».

6. Метод ділових контактів передбачає тестування товару або допомогу представників інших фірм чи споживачів під час ярмарків, виставок.

7. Метод пробних продажів (щільні дослідження) – це метод проб і помилок, що пропонує випуск невеликої партії товарів і його просування.

8. Асоціативні методи передбачають проведення бесід, метою яких є вивчення асоціацій, що виникають у споживача в тих чи інших ситуаціях, дають змогу визначити ставлення респондентів до об'єктів, наприклад лояльність до брендів, тестування певних слів із реклами або назви продукту. Приклади запитань: коли ви чуєте словосполучення «мобільний телефон», назву яких фірм-виробників мобільних телефонів ви в першу чергу згадуєте? Яка реклама мобільних телефонів найефектніша?

13.4. Комплексне дослідження ринку (показники оцінювання маркетингового середовища)

МД є комплексними, їх проводять у трьох напрямках – дослідження макросередовища, мікросередовища та внутрішнього середовища.

Першим напрямком комплексного дослідження ринку є вивчення та прогнозування кон'юнктури ринку – стану економіки в цілому, окремої галузі або конкретного товарного ринку, вираженого в певних показниках [43].

Показники ринкової кон'юнктури:

- пропозиція товарів;
- попит на товар;
- ціна.

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.

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

- ємність ринку;
- частка фірми на ринку;
- насиченість ринку.

Ємність ринку – це максимально можлива кількість товару (обсяг продажів) за певного рівня цін за певний проміжок часу.

Ємність потенційного ринку – можливі обсяги продажів товарів покупцем, які мають потребу в них і виявляють інтерес до продукції фірми.

Ємність реального ринку – можливі обсяги продажів товарів покупцем, які мають потребу в них, виявляють інтерес до продукції фірми і мають можливість її купити.

$$Q = n \times q \times p ,$$

де n – кількість покупців;

q – кількість закупівель;

p – середня ціна продукту.

Ємність реального ринку розраховують за формулою

$$E_p = \Pi + Z_t + I + I_k - E - E_k,$$

де Π – національне виробництво товару;

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

I – обсяг імпорту;

I_k – непрямий імпорт;

E – експорт.

Частка ринку – це обсяг продажів конкретної фірми, досягнутий протягом певного періоду (%); питома вага товарів фірми в загальній місткості певного ринку збуту.

Насиченість ринку – це показник перспективи, який характеризує перспективи зміни попиту, %, до вже існуючого попиту на певний товар.

$$H_p = \frac{C_p}{C_n} \times 100.$$

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

13.5. Правила складання анкети

Анкета складається з трьох частин.

1. Вступ. У ньому вказують мету проведеного маркетингового дослідження, інструкцію з заповнення анкети, інформацію про вигоду, яку може отримати покупець.

2. Реквізитна частина – включає дані респондента:

- вік;

- стать;
- соціальний статус;
- рід занять;
- сімейний стан;
- прізвище, ім'я, по батькові. Адреса (якщо потрібно).

3. Основна: включає відкриті і закриті запитання до респондента (10-12).

Види запитань в анкеті.

Відкриті – на які респондент відповідає своїми словами (не більше двох в анкеті).

1. Повністю вільні запитання без заданої структури, на які респондент відповідає, як хоче. Наприклад, чому ви зупинили свій вибір саме на цьому мобільному телефоні?

2. Асоціативні думки. Респондент повинен назвати асоціації, назви, які йому першими приходять на думку. Наприклад, що перше вам приходить на думку при згадці про мобільний телефон?

3. Закінчення пропозиції. Це незавершена пропозиція, яку респондент повинен закінчити.

Наприклад, при виборі мобільного телефону для вас найважливішим є _____.

4. Тематичне сприйняття. Респонденту показують малюнок і просять описати, що на ньому відбувається або що може статися.

Закриті – респондент вибирає з запропонованих йому відповідей:

- питання з варіантами відповідей (+, -);
- альтернативні запитання (так чи ні);
- шкала Лейкерта – передбачає погодження з твердженням або непогодження і проміжні варіанти;

- семантичний диференціал – припускає розписування відповідей у вигляді шкали розрядів (високий, низький, середній результати).

Приклад. Оцініть ваш мобільний телефон за шкалою:

Ціна: низька 1 _____ 3 _____ 5 висока.

Зручність у використанні: незручний 1 _____ 3 _____ 5 зручний;

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

- шкала відносин (відносна шкала з початковою точкою) – це шкала, яка має нульову точку і дає можливість проводити кількісне порівняння отриманих результатів. Наприклад, як часто ви відвідуєте ресторани?

- раз на тиждень;
- два або три рази на місяць;
- раз на місяць або менше;

- бальна оцінка припускає відповіді у вигляді оцінок за 5-, 10- або 100-бальною шкалою;

- здорові асоціації. Відповідь на запитання описує асоціацію, яка виникає в респондента. Наприклад, коли ви бачите або чуєте бренд «Samsung», яка перша асоціація у вас виникає?

- 1) мобільний телефон;
- 2) холодильник;
- 3) навушники;
- 4) рекламний ролик.

Додаткові правила складання анкети:

1. Запитання, які стосуються однієї теми, слід розмістити поруч (корпоративний блок).

2. Правила лійки – від простих запитань до більш складних.

3. Анкета має містити контрольні точки (те саме питання, тільки іншими словами).

4. В анкеті слід уникати:

- формулювання в одному реченні декількох питань: «Оцініть надійність і зручність вашого мобільного телефону»;

- подвійного заперечення: «Чи не вважаєте ви що, не варто...»;

- використання слів: «часто, дуже часто, багато, мало, рідко». Оскільки реальне кількісне сприйняття цих понять у всіх людей різне (для когось відвідування ресторану «рідко» - це раз на тиждень, а для когось - раз на рік);

- запитань про доходи.

13.6. Система маркетингової інформації

Це така система інформації, яка передбачає довгостроковий збір і аналіз нових рівнів і підсистем для зниження негативного впливу факторів маркетингового середовища.

Рівень управління буває:

- вищий (директор, заступник директора);

- середній (начальники відділів);

- нижчий (працівники).

Маркетингова інформаційна система включає підсистеми:

а) внутрішньої інформації – дані про обсяги продажів, замовлень, рівень запасів, тобто все, що є внутрішньою звітністю. Не підлягає розголошенню;

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

в) маркетингових досліджень - сукупність підрозділів підприємств, які організовують систематичний збір, аналіз і обробку інформації;

г) маркетингова аналітична – взаємопов'язаний набір інструментів і методик програмного забезпечення, за допомогою якого підприємство розшифровує отриману інформацію.

Контрольні запитання

1. Які основні напрями маркетингових досліджень?
2. З яких етапів складається процес маркетингових досліджень?
3. Які складові плану дослідження?
4. Які методи можуть бути використані для збору маркетингової інформації?

Розділ 14

СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ І ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВАРІВ НА РИНКУ

14.1. Критерії сегментації ринків промтоварів і споживчого призначення

Комерційна компанія займається сегментацією своїх ринків, щоб краще і повніше задовольнити потреби і бажання різних груп потенційних покупців, збільшуючи тим самим свій прибуток [18].

1. Сегментація ринку – це поділ споживачів на групи (сегменти), які відрізняються за однорідністю попитів, смаків, мають однакові потреби, а також однаково реагують на ті чи 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 сенсі 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 переваги перед товарами конкурентів.

У вузькому сенсі диференціація товару передбачає збут компанією двох або більше товарів з різними характеристиками різним ринковим сегментам.

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

Приклад. У 1982 році Пол Фаєрман, 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 році Reebok International Ltd. здійснила успішне виведення на ринок тенісного взуття, дитячого спортивного взуття (Weeboks) і баскетбольного взуття, а в 1986 році – взуття для спортивної ходьби. У 1991 році з'явилося взуття для занять степ-аеробікою Reebok Step Trainer, 1995 – кросівки для вагітних жінок, пристосовані до особливостей їхнього кроку. Reebok і сьогодні не зупиняється. Ключ до успіху продукції Reebok – виявлення сегментів світового ринку і пропозиція їм чітко визначених товарів.

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

Етапи сегментування ринку:

1. Визначення факторів (критеріїв) сегментації.
2. Визначення методу сегментації.
3. Розроблення профілю споживача.
4. Оцінювання ринкових сегментів.
5. Вибір цільового ринку і типу маркетингу.
6. Позиціонування товарів на ринку.

Визначення факторів (критеріїв) сегментації на ринку споживчих товарів:

1. Соціально-демографічний:

- стать;
- розмір сім'ї;
- вік;

- розмірів доходів на сім'ю;
- розмір споживчого кошика;
- освіта;
- вид діяльності (рід занять);
- національність;
- етап життєвого циклу сім'ї.

2. Географічний:

- регіональний поділ (Центр України, Закарпаття);
- адміністративний поділ (столиця, велике місто);
- тип (місто, містечко, село);
- кількість населення (зосередженість населення).

3. Психографічний:

- належність до соціального класу (працівники, здобувачі вищої освіти);
- стиль життя (елітний, спортивний, богемний);
- ставлення до нового товару, тобто новатори і консерватори;
- тип особистості (холерик, сангвінік тощо).

4. Поведінковий:

- очікувана вигода від товару (якість, сервіс, ціна);
- статус покупця (як часто робить покупки);
- привід для покупки (для себе, подарунок, сувенір);
- ступінь прихильності до торгової марки (відсутня, слабка, низька);
- ставлення до товару (позитивне, негативне, у захваті, байдуже).

Як правило, на практиці сегментація відбувається за кількома критеріями одночасно.

Випадки сегментації за різними критеріями:

1. Сегментування за географічною ознакою – вибір регіону продажу, адаптація нового товару до кліматичних умов, розмежування престижних і непрестижних товарів для великих і невеликих міст.

2. Сегментація за соціально-демографічною ознакою – оцінювання розмірів сегмента, вибір рекламних носіїв і матеріалів.

3. Психографічна ознака – вибір стилю товару, дизайну, упаковки, комплексу післяпродажних (сервісних) послуг.

4. Поведінкова ознака – розроблення варіацій товарів.

Критерії сегментації, за В. Руделіусом

Характеристика покупця:

1. Регіон (географічні особливості споживачів у регіоні). Наприклад, ТМ «Чумак» зіткнулася з тим, що його новий кетчуп «Томатний» виявився, за маркетинговими дослідженнями, сильно гострим для ЦЕНТРАЛЬНОГО району України, але недостатньо гострим для жителів Донбасу. Внаслідок цього з'явився кетчуп «До шашлику».

2. Розмір сім'ї (демографічна характеристика споживача). Середня українська сім'я складається з трьох осіб. Звідси порції морозива: 100 г (тільки для дитини), 250 г (дитина + тато), 500 г (мама вже не худне).

3. Стиль життя (психографічна характеристика споживача). «Енергетичні напої», різна калорійність хліба, вміст у ньому глютену.

Ситуація здійснення покупки:

1. Очікувані вигоди. Наприклад, пральна машина: габаритний розмір, ціна, споживання електроенергії, країна-виробник.

2. Інтенсивність споживання - обсяг споживаного товару протягом певного періоду або лояльність покупця до бренду чи торгової точки (супермаркету). Пов'язано з правилом Парето 80/20 %.

14.2. Вибір цільового сегмента

Критерії сегментації ринку на ринку товарів промислового призначення

1. Географічні критерії враховують місце розташування підприємства-споживача відносно постачальника, дають змогу оптимізувати збутову мережу, ціноутворення, післяпродажне обслуговування, просування:

- країна;
- область район;
- адміністративно-територіальна одиниця;
- кліматичні умови та ін.

2. Виробничо-економічні критерії відіграють провідну роль у сегментації промислових ринків. До них відносять:

- тип підприємства-споживача (комерційне, некомерційне, державне);
- технологічний процес, застосований на підприємстві (інновації, традиційні технології);
- розмір компанії-споживача (від ПП «Кульбаба» до концерну «Рошен»).

3. Специфіка організації закупівель, особливі запити споживачів:

- швидкість поставлення;
- комплектність поставлення;
- особливі вимоги до параметрів обладнання і матеріалів;
- фактори, важливі для замовника в закупівельній діяльності (умови оплати, методи розрахунків, знижки та ін.);
- ступінь централізації операцій із закупівлі тощо.

4. Відносини з постачальником дають змогу врахувати різні аспекти розвитку відносин між партнерами:

- ситуація закупівлі для споживача (первинна, постійна);

- форма відносин (контрактна довгострокова основа, епізодичні закупівлі, разова закупівля);

- статус клієнта (ступінь важливості для постачальника);

- ступінь лояльності клієнта (термін співпраці, взаємозалежність, готовність до поступок і компромісів та ін.).

5. Особистісні критерії – характеристики осіб, які є представниками компанії замовника. На промисловому ринку, де відбуваються великі угоди і висока значущість кожного підприємства-клієнта, доцільно враховувати не тільки характеристики останнього за вищенаведеними критеріями, а й особисті якості керівника (особи, відповідальної за постачання):

- схильність до ухвалення ризикованих технічно нових рішень;

- ставлення до зміни збутової політики;

- підхід до вибору постачальника та ін.

6. Культурні критерії - міжкультурні відмінності, такі як ставлення до часу, ступінь релігійності, особливості ведення переговорів - мають особливе значення при виході на зарубіжні ринки.

Визначення методу сегментації

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

Метод групування передбачає послідовний поділ об'єктів на групи, що мають однакові ознаки в певний проміжок часу.

Оцінювання ринкового сегменту:

- привабливість сегментів як за ринковими (темпи зростання сегмента, бар'єри на виході ринку), так і конкурентними факторами (конкурентні переваги, тип ринку, кількість і параметри конкурента);

- можливості фірми за використанням усіх видів ресурсу, проведенням SWOT-аналізу, сильними, слабкими сторонами, можливостями і загрозами.

Побудова профілю споживача – це виділення основних (типових) характеристик отриманого сегмента; виявлення, так званого «ідеального профілю споживача» для «ідеального сегмента».

Ідеальний сегмент – це сегмент, який має високий рівень збуту, показники рентабельності, зростання кількості потенційних клієнтів і помірну конкуренцію.

Вибір цільового сегмента і типу стратегії сегментації

Вибираючи сегмент, на якому буде зосереджена маркетингова діяльність, можна використати такі стратегії сегментації:

1. Недиференційований (масовий) маркетинг – передбачає, що фірма виходить на всі ринкові сегменти з товаром, комплексом маркетингу, ґрунтуючись на загальних ринкових потребах.

У цьому випадку індивідуальні потреби людини не враховують (застосовують для продуктів харчування, товарів першої необхідності, медикаментів).

2. Диференційований маркетинг – передбачає освоєння декількох сегментів, для кожного з яких розробляють схожі товари, але з певними відмінностями (модифікація). Відмінності можуть стосуватися:

- характеристики товару;
- сервісу;
- іміджу (шоколадки з різними начинками, кавові напої з різними смаковими добавками, йогурти питні та густі з різними смаками).

3. 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).

Така стратегія підтверджує принцип «Паретто 20/80»: 20 % покупців приносять 80 % прибутку.

4. Індивідуальна стратегія – передбачає розроблення товару і комплексу маркетингу для конкретного покупця (сім'ї). Застосовують тільки для престижних із високою платоспроможністю клієнтів і унікальних товарів (послуги ювеліра, юриста, дизайнера) [37].

14.3. Позичіонування товарів на ринку

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

Позиціонування товарів – це комплекс маркетингових заходів, за допомогою яких споживач відрізняє певний товар від товарів-конкурентів (рис. 14.1).

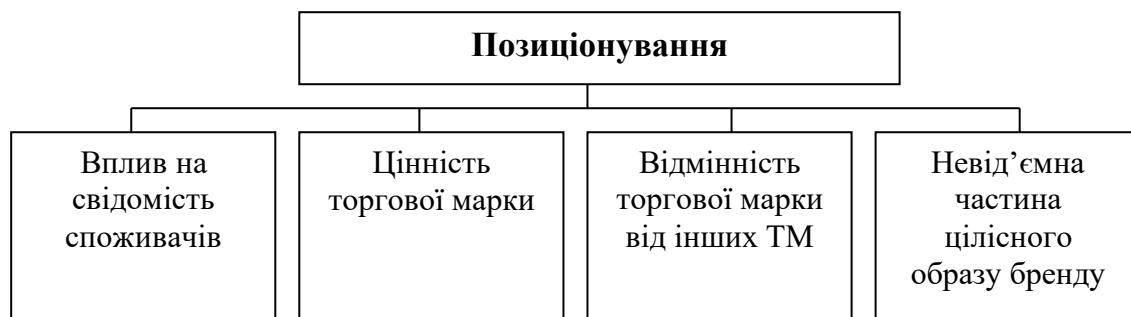


Рис. 14.1. Сутність позиціонування

Особливе місце займає PR-політика і реклама, засоби стимулювання збуту, мерчандайзинг (особисті продажі), тобто все те, що формує імідж товару, перетворюючи товар на розкручений бренд.

Позиціонування завжди ґрунтується на брендї товару, його конкурентних перевагах.

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

Стратегії позиціонування:

- 1) за якістю;
- 2) низькою ціною;
- 3) співвідношенням «ціна-якість» («навіщо платити більше», «якість за розумною ціною»);
- 4) сервісом («три роки гарантії на всі товари»);
- 5) вигодою покупця або вирішенням проблеми (білизна білосніжна, жувальна гумка попереджає карієс);
- 6) походженням товару (автомобілі з Німеччини, японська якість);
- 7) «перша позиція товару у світі» (Nemiroff - бренд номер один у світі, Lavazza - кава номер один у Європі);
- 8) за належністю до певної ситуації (якщо захворів - Гріппекс, «у вас заклало ніс - використовуй краплі для носа»);
- 9) належністю до певних груп споживачів («якщо ви старше сорока», «у тих, хто...»);
- 10) порівнянням товару фірми з товарами-конкурентів;
- 11) умовами застосування товару, який пропонують до продажу (засіб для миття посуду в холодній воді);
- 12) позитивними особливостями технологій (технології виготовлення пива, хліба, соку та ін.);
- 13) позиціонуванням за іміджем (товар асоціюється з особистістю - звичайною людиною, відомим актором або видом діяльності);
- 14) позиціонуванням за видом товару, який пропонують споживачам (праска з вертикальним подаванням пари).

Для графічного зображення позиції товару використовують карти сприйняття (позиціонування) – дво-тримірну діаграму різних пар характеристик товару і позиція конкурентних торгових марок (рис. 14.2).

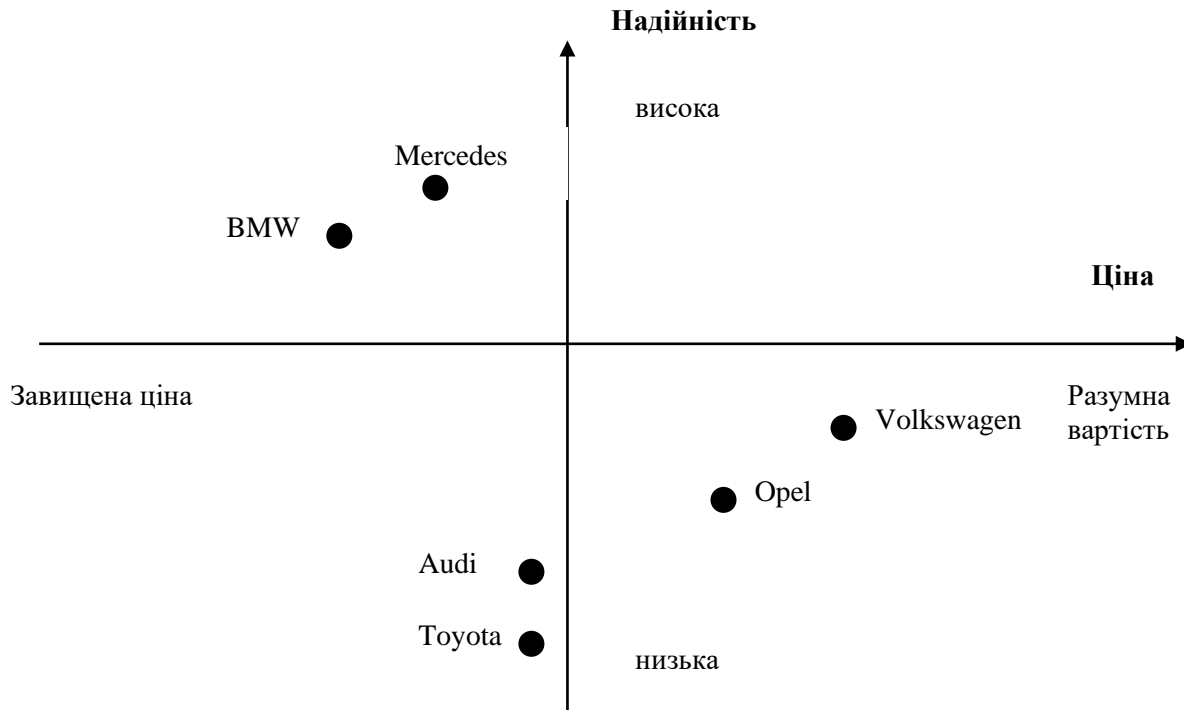


Рис. 14.2. Карта-схема сприйняття фірм-виробників автомобілів на українському ринку (за результатами дослідження 1998 року)

Якщо позиція товару не відповідає очікуванням фірми, для її зміни у свідомості споживача використовують стратегії репозиціонування товару (модифікація несприятливого позиціонування).

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, що відрізняє її від інших.

4. Модифікація сприйняття марок-конкурентів - порівняльна реклама.

5. Увага до ігнорованих атрибутів - створення нової вигоди, яку ще не розглядав цільовий сегмент.

6. Модифікація необхідного рівня атрибута - переконання сегмента в тому, що рівень якостей все ж таки адекватний вимогам ринку.

Контрольні запитання

1. Яка мета і процедура сегментування ринку?

2. Які фактори використовують для сегментування споживчого та промислового ринків?

3. Які критерії використовують для оцінювання привабливості цільового сегмента ринку?

4. У чому сутність позиціонування та репозиціонування товару?

5. Які стратегії може обрати фірма за репозиціонування товару?

Розділ 15

ТОВАРНА ПОЛІТИКА В МАРКЕТИНГУ

15.1. Сутність товарної політики

Товар – це спосіб задоволення конкретної потреби.

Товари поділяють на три групи:

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

15.2. Класифікація споживчих товарів і промислового призначення

Класифікація товарів споживчого призначення:

1. Товари повсякденного попиту - їх купують без роздумів і зусиль з боку покупця, попереднього вибору:

- товари постійного попиту (молоко, хліб, ковбаса тощо);
- товари імпульсивної купівлі (їх би не купили, якби не впали в око) (жуйка, сигарети тощо);
- товари екстреного випадку (парасольки).

2. Товари попереднього вибору – їх купують не часто, порівнюючи один з одним за ціною, якістю, дизайном (меблі, побутова техніка, засоби зв'язку тощо).

3. Товари особливого попиту - мають унікальні характеристики або певну торгову марку. Заради них споживачі йдуть на певні витрати і додаткові зусилля (машини, квартири, вкладення в нерухомість тощо).

4. Споживчі послуги – особисті послуги (перукарі, косметологи та ін.), послуги, спрямовані на власність споживача (надання фінансових послуг).

Класифікація товарів промислового призначення:

1. Капітальне обладнання (будівля, споруда).
2. Додаткове обладнання (виробничий інвентар, інструменти), комп'ютери.
3. Сировина, матеріали, комплектуючі.
4. Виробничі послуги:
 - послуги виробничого призначення (технічне обслуговування, ремонт);
 - розподільчі послуги (комерційні, транспортно-експедиторські);
 - професійні послуги (страхування, банківські, консультаційні);
 - цивільні послуги (послуги у сфері освіти).

15.3. Три рівні товару

Три рівні – це фактори, за якими споживач оцінює і виділяє товар серед аналогічних товарів-конкурентів (рис. 15.1).

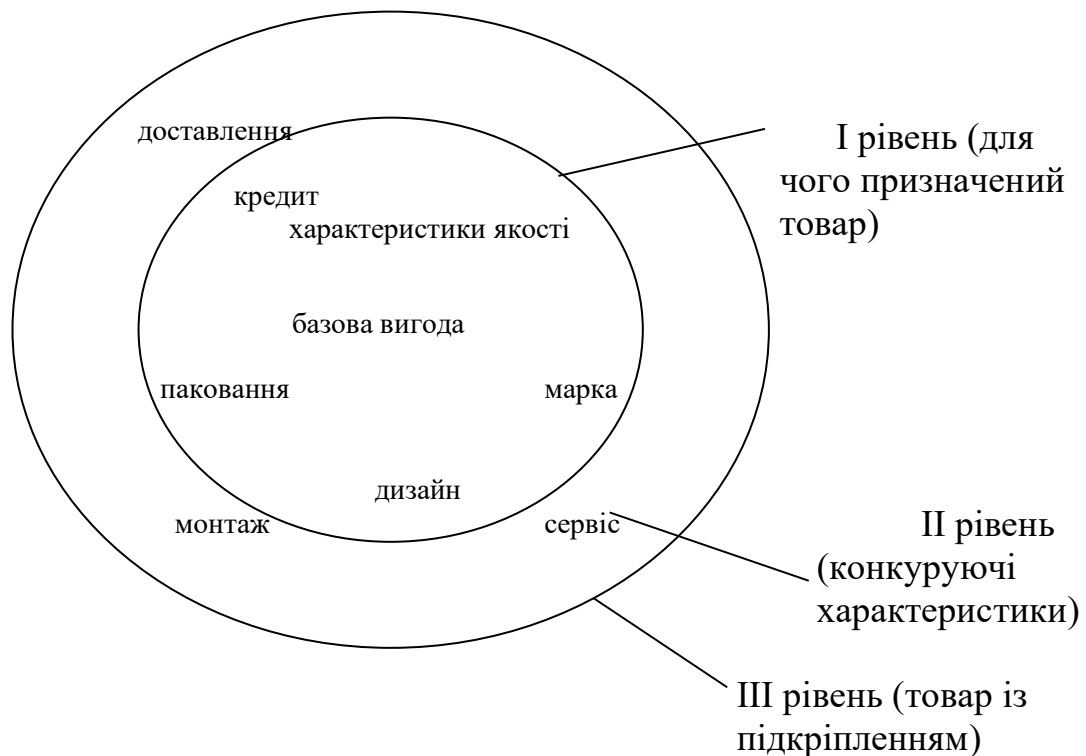


Рис. 15.1. Три рівні товару

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

II рівень – товар у реальному виконанні – товар розглядають як сукупність характеристик.

III рівень – товар із підкріпленням – це не тільки товар, а й комплекс послуг і додаткових вигод, які може отримати споживач при купівлі. Доставка, сервіс, монтаж характеризують сервісне обслуговування клієнта.

Види сервісу

1. Передпродажний – розроблення каталогів, проспектів продукції, демонстрація характеристик товару.
2. Післяпродажний – гарантійний, післягарантійний.

15.4. Концепція життєвого циклу товару (ЖЦТ)

Життєвий цикл товару зображено на рис. 15.2.

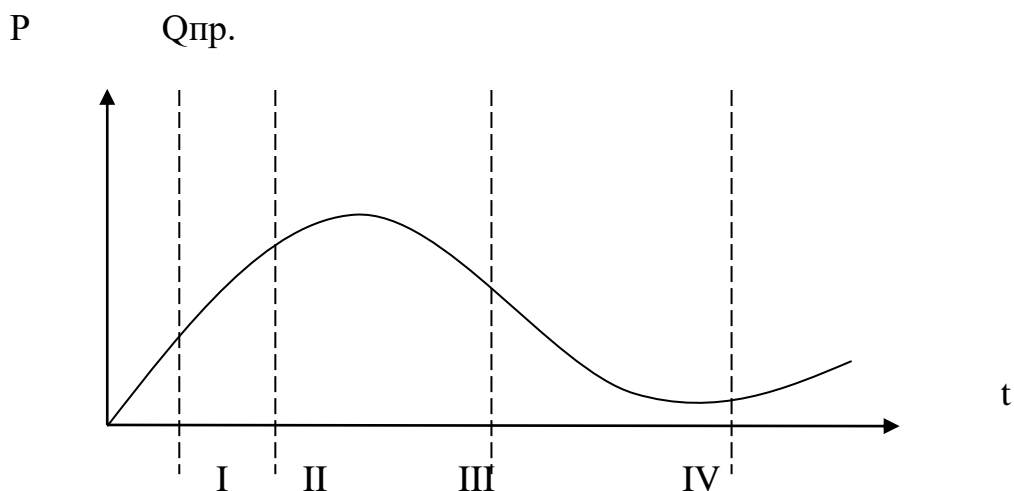


Рис. 15.2. ЖЦТ (за Теодором Левіттом)

ЖЦТ – це послідовність етапів (періодів) існування товару на ринку, що характеризує зміну продажів і прибутку, передбачає застосування різних маркетингових заходів.

ЖЦТ застосовують для товарних категорій (меблі, газети), товарів, торгових марок, ринків (галузей народного господарства).

Стадія зародження товару. На цьому етапі товар не існує в матеріальному втіленні. Існує ідея про товар, проводять наукові дослідження і дослідно-конструкторські роботи, випускають дослідний зразок, проводять пробні продажі, на цьому етапі фірма зазнає збитків – виробничих витрат і маркетингових, обсяг продажів відсутній.

Етап виведення товару на ринок. Передбачає поступове зростання обсягів продажів, прибутку нема, тому великі витрати на маркетингові заходи (реклама, PR, стимулювання збуту) (рис. 15.3).

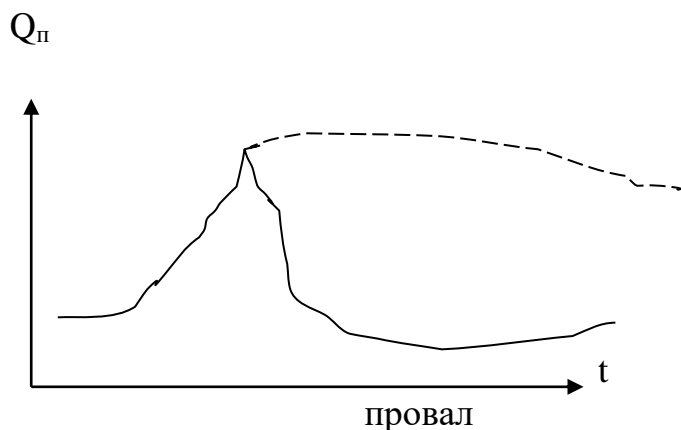


Рис. 15.3

На цій стадії можливе застосування таких стратегій:

- 1) повільного «зняття вершків» – встановлення високих цін на товар і обмеження витрат на стимулювання збуту і рекламу;
- 2) швидкого «зняття вершків» – високі ціни на товар і великі витрати на просування;
- 3) швидкого проникнення на ринок – низькі ціни і активна реклама;

4) повільного проникнення на ринок – низькі ціни та обмеження витрат на просування.

Стадія зростання. Характерна поява прибутку, обсяги продажів стрімко зростають, ринковий потенціал товару невичерпний, основне завдання фірми – максимізувати ринкову частку. На початку цієї стадії необхідно починати розробляти новий товар, а наприкінці виводити його на ринок (рис. 15.4).

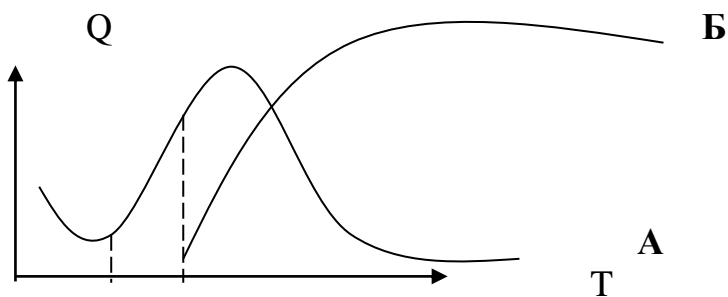


Рис. 15.4

Етап зрілості – стабілізація продажів, прибуток починає зменшуватися, на ринку з'являються товари-аналоги, фірма має проаналізувати свою діяльність і вирішити питання про модифікацію товару, пропонування його на нових ринках збуту, збільшення витрат на просування (рис. 15.5).

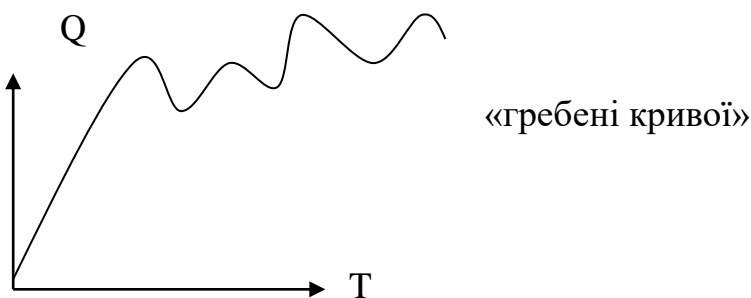


Рис. 15.5

Етап спаду. Зниження обсягів продажів, прибутку вже нема, можливі такі варіанти рішення:

- застосування стратегії «елімінації»;
- виведення товару з ринку;
- стратегії модифікації («гребені кривої») і диверсифікації.

ЖЦТ не завжди має вигляд традиційної кривої, на якій чітко можуть бути позначені періоди впровадження, зрілості, зростання, спаду.

Сутність управління ЖЦТ:

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

Модель ЖЦТ може бути використана для прогнозування розвитку збуту, для чого слід використовувати типові ЖЦТ; розроблення базових стратегій на різних етапах ЖЦТ; розроблення виробничої програми і визначення структури асортименту.

15.5. Процес розроблення нового товару

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

Така політика відповідає за виведення товару на ринок і маркетингові заходи, раціональне використання інноваційного потенціалу (сукупність технологічних матеріалів, фінансових і людських ресурсів) і можливостей інноваційного розвитку підприємства. Етапи інноваційної політики:

- 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 – це принципово нові товари, аналогів яких ще не було (мобільний зв'язок, Інтернет, телевізор, нові способи пересування – швидкісне).

2. Товари, вдосконалені докорінно – задовольняють нагальну ринкову потребу, але більш досконало, тому мають нові функціональні характеристики.

3. Модифіковані – уже існують на ринку, але мають різні варіації.

4. Товари ринкової новизни – нові, тільки для конкретних регіонів.

5. Товари нової сфери застосування.

Створення нових товарів є великим ризиком. Появі одного товару, що має комерційний успіх на ринку, передує розроблення 80-100 невдалих ідей. Наприклад, DUPONT зазнали невдачі зі штучною шкірою «Корфу», а корпорація FORD – з автомобілем «Едсел», оскільки не зуміли зорієнтуватися на потреби споживачів.

Процес розроблення нового товару починається з *пошуку ідей*.

Метод мозкового штурму – група експертів (4-10) є «єдиним мозком», висуває різні ідеї про вирішення проблеми, які в процесі дискусії фільтрують. Мозковий штурм триває 30 хв, а засідання з обговорення цих ідей і підготовки рішення - не більше 1 год.

Метод колективного блокнота – кожен учасник отримує блокнот, у якому чітко описана проблема, і протягом певного часу записує шляхи вирішення цієї проблеми. Приблизно через місяць усі блокноти віддають

модератору, який регулює матеріал. Потім усі учасники обговорюють пропонувані ідеї.

Метод аналогій – пошук ідей на основі асоціацій і аналогів із життя, тобто перечитують списки слів і понять доти, поки будь-яке слово не наштовхне на нову ідею.

Метод морфологічного аналізу передбачає виділення найважливіших параметрів об'єкта і формування на підставі цього нових характеристик.

Для *відбору ідей* можуть бути використані:

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

- метод оцінної шкали, за яким ідеї оцінюють зважуванням їхніх основних факторів.

Розроблення і перевірка концепції товару. На цьому етапі відбувається перехід від ідей до концепції товару, яку перевіряють із залученням потенційних споживачів. Концепція товару – письмовий опис фізичних та інших характеристик товару, які сприймає споживач, і набір вигод, гарантовані для певної групи споживачів.

Розроблення стратегії маркетингу включає:

- визначення цільового ринку;
- позиціонування товару;
- заплановані показники обсягу продажів, частки ринку, прибутку на перші два-три роки;

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

Розроблення прототипу товару. На цьому етапі формується другий рівень товару – товар у реальному виконанні, тобто приймають рішення:

- про параметри виробу – дизайн, маса, колір тощо;
- пакування товару;
- торговельну марку.

Товарна (торговельна) марка – це символ, ім'я, знак, рисунок або їх поєднання для відмінності певного товару від аналогічних. Позитивно сприйнята товарна марка – це бренд. Брендом зазвичай називають уже відносно добре відому споживачам і тому «розкручену» товарну марку, що завоювала певну частку ринку.

Поняття «товарна марка», «товарний знак» є варіантами перекладу англomовного слова trademark.

Trademark – те саме, що і товарний знак, тобто позначення, здатне відрізнити товари одних юридичних або фізичних осіб від однорідних товарів інших юридичних або фізичних осіб.

Фірмовий знак, логотип, фірмова емблема – це спеціально розроблена, стилізована скорочена форма назви фірми, часто в оригінальному накресленні (табл. 15.1).


За формою подання товарної інформації товарні знаки бувають:

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

Пакування виконує такі функції:

- тара для товару;
- збереження товару;
- створення оптимальної ваги і обсягу (для споживача);
- створення раціональних одиниць для складування і транспортування (тара для борошна);
- інформація про вміст, розміщення рекламного матеріалу;
- засіб формування нової продукції, її образу.

Таблиця 15.1

Фірмове ім'я	Слово, літера або група слів, букв, які можуть бути вимовлені	LG, Samsung, Adidas, Sony
Фірмовий знак	Унікальний графічний елемент, який зазвичай розташований поруч із назвою компанії, але може бути використаний і окремо. Символ, малюнок, відмітний колір або позначення	
Торговельний образ	Персоніфікована товарна марка	Nescafe
Торговельний знак	Позначення, які призначені для індивідуалізації товарів і дають змогу відрізнити товари одних виробників від інших, підлягає 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 ставлять знак ®)	Roshen - знак якості, форма пляшки Cola
Логотип	Logotype (від грец. logos слово та англ. typos відбиток) - спеціально розроблена, стилізована скорочена форма назви фірми, часто в оригінальному накресленні	

Елементи маркування та пакування:

- хто і де виготовив;
- ціна одиниці товару;
- термін придатності;
- поживна цінність;
- порядок використання;
- сорт;
- вага, обсяг;

- техніка безпеки;
- ідентифікація товару;
- зміст пакування.

15.6. Маркетинг послуг

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

Особливості послуг:

- нематеріальні;
- невіддільність від джерела;
- 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. Послуга, заснована на праці людини (юрист, перукар, дизайнер).

Комплекс маркетингу послуги (мікс) включає сім складових: послуга; вартість; збут; просування; персонал; процес; матеріальні свідчення.

1. Послуга – на відміну від товару, не має чітких фізичних характеристик, тому для затвердження її якості необхідно опрацювати всі варіанти надання послуги та посилити позитивне сприйняття споживачем торговельної марки.

2. Ціна сигналізує про якість. Встановлюють на послугу за такими методами:

- витрати + націнка;
- метод відчутної цінності послуги;
- низька ціна на основну послугу і висока за додаткову;
- оплата після отримання результату.

3. Просування: використовують у рекламі символи, зразки формують імідж, рекомендації задоволених клієнтів, широка PR-компанія.

4. Збут розглядають тільки в тому випадку, якщо фірма, яка надає послугу, має філії або підрозділи, у такому випадку має місце франчайзинг.

5. Персонал передбачає створення стандартів обслуговування та механізмів мотивації персоналу.

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

7. Матеріальні свідчення - це різні документи, що підтверджують якість послуги, імідж джерела (ГОСТ, ДСТУ) [48].

15.7. Управління товарним асортиментом

Управління товарами здійснюють на трьох рівнях:

- 1) товарної марки;
- 2) товарного асортименту;
- 3) товарної номенклатури.

Рівень товарної марки. Типи товарних марок подано в табл. 15.2.

Типи марок

Типи марок		
Марка виробника	Марка, яка створена самим виробником і має присвоєну їй марочну назву	«Чумак», «Верес», LG
Приватна марка	Марка торгового посередника, дилерська марка, створена і є власністю торгового посередника	Товари, що продають у торговельній мережі Marks & Spencer, мають назву St. Michael, Metro, Target
Марки-випишувачі	Дешевий варіанти марок (дорогих аналогів), контрольовані самим виробником	Сигарети Pyramid компанії L & M
Безмарочні товари	Виготовлені виробниками, контрольовані торговими посередниками, не мають торгового знака і не передбачають рекламної підтримки	Сіль, цукор, борошно, сода
Ліцензійна марка	Марочна назва товару або послуги, пропонована посереднику власником такої марки для перепродажів (франчайзинг)	Terranova, Sela, Kotton

Рівень товарного асортименту - категорії:

- товарна лінія (асортиментна група позиції) - схожі товари об'єднані в групи, призначені для задоволення однієї потреби (холодильники; пилососи; хліб; жіноче, чоловіче, дитяче взуття);

- товарний асортимент – це сукупність товарних ліній, які задовольняють подібні або близькі потреби (пропоновані однією фірмою-виробником). Наприклад, одяг, взуття, аксесуари Adidas.

Товарний асортимент характеризується шириною (кількість товарних ліній) і глибиною (кількість видів товарів у кожній асортиментній позиції).

Наприклад, асортимент торгової фірми складається з трьох позицій (ширина) – кава, макаронні вироби, взуття. Асортимент позиції кави включає 20 товарів (глибина).

Товарна номенклатура – це сукупність усіх асортиментних груп, не пов'язаних один з одним щодо задоволення однієї потреби.

Характеристики:

- ширина (загальна кількість асортиментних груп) – взуття, одяг, аксесуари;
- насиченість (кількість товару в рамках асортиментних груп) – глибина асортименту: кількість товарних ліній + кількість одиниць у кожній товарній лінії;
- глибина номенклатури – це різноманітність фасувань, сортів тощо для кожного виду товарів: взуття дитяче, жіноче, чоловіче;
- гармонійність – це рівень подібності товарів за умовами торгівлі, мерчандайзингу, виробництва і збуту.

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

Цьому сприяє вдало вибрана товарна стратегія, здійснювана за трьома напрямками:

- стратегія інновації товару – розроблення і впровадження нового товару;
- стратегія варіації товару – модифікація товару, пов'язана зі зміною його параметрів із вилученням старого товару з асортименту;
- стратегія елімінації товару - зняття товару з виробництва.

Стратегія інновації передбачає:

1. Стратегію диференціації – товарна, сервісна, персоналу, іміджу. Передбачає доповнення наявних товарних ліній продукції новими видами.

Мета - підвищити конкурентоспроможність, привабливість товару завдяки врахуванню особливостей окремих сегментів ринку або споживачів.

2. Стратегію диверсифікації – горизонтальна, вертикальна, латеральна (чиста). Горизонтальна диверсифікація – до товарної номенклатури додана нова продукція, що вироблена з використанням тих самих технологій або потребує аналогічних маркетингових програм (шкіряне взуття – шкіряні сумки). Вертикальна диверсифікація – доповнення виробничої програми продукцією попередніх і наступних ступенів. Латеральна диверсифікація передбачає випуск нового товару, не пов'язаного з основною діяльністю підприємства (молоко – взуття).

15.8. Конкурентоспроможність товару

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

Загалом показник ККС товару визначають як відношення отриманого споживчого ефекту до ціни споживання:

$$\text{ККС} = \frac{\text{Споживчий ефект}}{\text{Ціна споживання}} = \frac{\text{Якість} + \text{сервіс}}{\text{Ціна покупки} + \text{витрати}}.$$

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

До якісних (технічних) параметрів відносять:

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

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

3) ергономічні – це раціональність форм, гігієнічні та фізіологічні норми;

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

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

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

ККС товару оцінюють споживачі, тому про ККС можна говорити тільки після виведення товару на ринок. ККС товару оцінюють на кожній стадії життєвого циклу товару.

ККС виробника (підприємства) оцінюють не тільки за ККС товарів, які вона виробляє, а й системою показників:

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

На практиці ККС оцінюють інтегральним показником

$$KKS_{int} = \frac{I_{tp}}{I_{ep}},$$

де KKS_{int} – інтегральний показник конкурентоспроможності;

I_{tp} – сукупний показник за технічними параметрами;

I_{ep} – сукупний показник за економічними параметрами;

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot v_i ,$$

де q_i – одиничний показник i -го технічного параметра;

v_i – коефіцієнт вагомості i -го параметра.

$$I_{ЕП} = \frac{Ц_{спож}^{оцін}}{Ц_{спож}^{баз}} ,$$

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

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

$$Ц_{спож}^{оцін} = Ц_{продажу} + M ,$$

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

Контрольні запитання

1. У чому сутність і цілі товарної політики?
2. Яка основна ідея оцінювання якості та конкурентоспроможності продукції?
3. У чому сутність концепції життєвого циклу товару та маркетингової стратегії на різних етапах життєвого циклу товару?
4. У чому сутність основних етапів процесу розроблення нового товару?
5. Які основні товарні стратегії може застосовувати фірма у своїй діяльності?
6. У чому сутність конкурентоспроможності товару?
7. Які фактори впливають на формування конкурентоспроможності товару?
8. Методика оцінювання рівня конкурентоспроможності товару.

Розділ 16

СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ

16.1. Етапи процесу стратегічного планування

Стратегічне планування – це процес, який включає аналіз маркетингового середовища, можливостей фірми і ухвалення рішень у сфері маркетингової діяльності, а також їх реалізацію [33].

Процес стратегічного планування здійснюється на трьох рівнях:

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

На кожному з цих рівнів керовану одиницю, тобто товар, підрозділ, корпорацію, розглядають як стратегічну бізнес-одиницю (СБО).

СБО – це незалежна сфера бізнесу, що охоплює певні види діяльності, має конкурентів, ринкові можливості та загрози.

Процес стратегічного маркетингового планування (СМП) включає такі етапи:

1. Визначення місії фірми - це основна узагальнена довгострокова мета фірми, у якій позначено загальну ідею і призначення підприємства. Чітко виражена причина існування фірми. У місії мають бути описані:

- цільові ринки;
- групи споживачів, які фірма хоче обслуговувати;
- потреби клієнтів, які вона буде задовольняти;
- основні товари;
- технології;
- конкурентні переваги фірми.

Наприклад, місія банку – сприяння соціальному і економічному добробуту клієнтів банку завдяки наданню їм якісних банківських послуг і

отриманню на цій підставі прибутку, що відповідає очікуванням акціонерів і є достатнім для розвитку банку і його персоналу.

2. Визначення цілей фірми (першого, другого, третього порядку) для стратегічних цілей.

Наприклад, мета банку, виходячи з місії, – досягнення зростання рентабельності активів на 10 % до кінця 20xx року.

3. Маркетинговий аудит зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства – передбачає аналіз маркетингового середовища фірми, її цілей, стратегій, можливостей і проблем, тобто аналіз макро- і мікросередовища. Якщо підприємство виходить на зовнішні ринки, то обов'язковим є проведення PEST-аналізу (Policy – політичні, Economy – економічні, Society – соціальні, Technology – технологічні фактори, що можуть впливати на діяльність фірми).

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

Можливості	Загрози
Сильні сторони	Слабкі сторони

5. Розроблення маркетингових стратегій.

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

6. Розроблення і реалізація тактичних планів за кожним із елементів комплексу маркетингу 4P.

7. Контроль маркетингової діяльності, що передбачає проведення ревізій, тобто визначення ступінь реалізованості на практиці визначених цілей [42].

16.2. Моделі ухвалення стратегічного рішення

Розрізняють чотири основні моделі застосування управлінських стратегічних рішень:

1. Модель розвитку товару / ринку (І. Ансофф).
2. Матриця конкуренції (М. Портер).
3. Матриця темпів зростання ринку/частка фірми (Бостонська консалтингова група (БКГ)).
4. Матриця привабливість/конкурентоспроможність (Мак-Кінсі).

1. Матриця розвиток товару / ринку. Вибір стратегії залежить від того, який товар виробляють – той, що вже є, або новий, і на якому ринку його реалізують – тому, що є, або новому (рис. 16.1).

Товар	Ринок	
	<i>Той, що є</i>	<i>Новий</i>
<i>Той, що є</i>	Стратегія глибокого проникнення на ринок (експансія)	Стратегія розвитку ринку
<i>Новий</i>	Стратегія розвитку товару	Стратегія диверсифікації 5 %

Рис. 16.1

Стратегія глибокого проникнення на ринок (товар, що є, для традиційних ринків збуту з метою збільшення частки фірми, прибутку і реалізації). 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 переконанням споживачів використовувати великі обсяги товару (дві ложки кави, цукру; двічі мити голову шампунем) або збільшити частоту використання товару (чистити зуби два рази на день, жувальна гумка кожного разу після їжі).

Стратегія розвитку ринку передбачає 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.

Стратегія диверсифікації – пропозиція нових товарів новим ринкам збуту.

Розрізняють три види диверсифікації:

- вертикальна (концентрична) – фірма виготовляє товари, які технологічно і комерційно пов'язані з тими, що вже є;

- горизонтальна – передбачає випуск нових товарів, призначених для існуючих клієнтів, але не пов'язаних технологічно з основним видом діяльності;

- конгломеративна (чиста, латеральна) – освоєння нових видів діяльності, не пов'язаних з основними.

2. Матриця конкуренції (рис. 16.2)

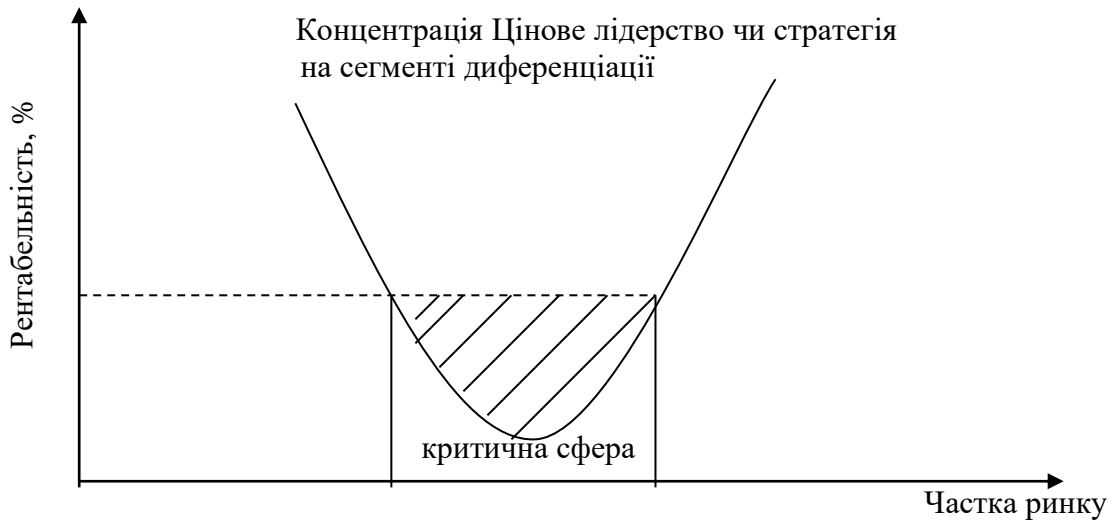


Рис. 16.2

Основна ідея стратегічної моделі Портера: для досягнення необхідного рівня рентабельності підприємство повинно мати сильні позиції порівняно з конкурентами (рис. 16.3).

Стратегічна мета	Конкурентні переваги	
	<i>Неповторність товару</i>	<i>Перевага в ціні</i>
<i>Уся галузь</i>	Диференціювання	Цінове лідерство
<i>Один сегмент ринку</i>	Концентрація на товар (індивідуально)	Концентрація на сегменті

Рис. 16.3

Стратегія цінового лідерства передбачає досягнення найменшого в галузі рівня витрат, що дає змогу встановити низькі ціни. Фірма може досягти цінового лідерства в таких випадках:

1. Ефект масштабу.
2. Відмова від супутніх товарів або неосновних видів діяльності.

3. Удосконалення технологічного процесу.

Лідерство за витратами зумовлює 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 найменше стосується лідера за витратами;
- товари-замінники – їхня поява на ринку залишає лідерові велику свободу;
- низькі витрати – створюють великі бар'єри на вході на ринок.

Стратегія диференціації – виробництво різних товарів має конкурентні переваги відносно товарів-конкурентів.

Види диференціації:

- товарна (унікальні характеристики або різноманітність товарного асортименту);
- сервісна;
- 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 лідерство за витратами (концентрація на ціні), концентрація на диференціації або поєднання цих стратегій.

3. Матриця «темпи зростання / частка ринку» Бостонської консалтингової групи (матриця БКГ) (рис. 16.4).

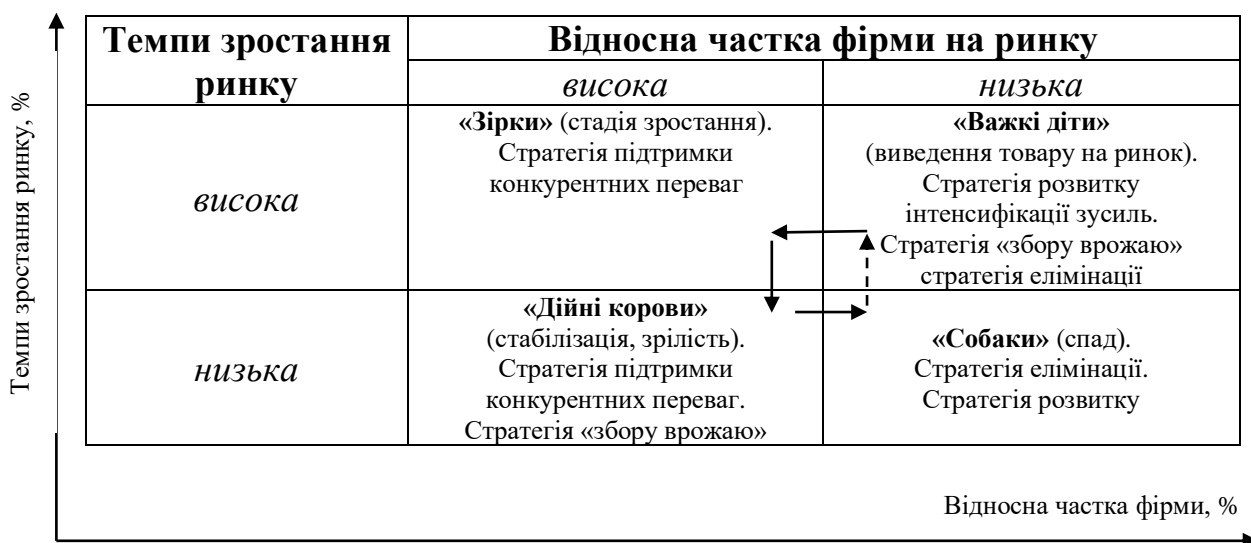


Рис. 16.4

В аналізі за методом БКГ використовують ефект кривої досвіду і концепцію ЖЦТ. Ефект кривої досвіду – при подвоєнні обсягів виробництва питомі витрати знижуються на певну величину (у середньому 20-30 %), тобто найбільш конкурентоспроможним є той конкурент, у якого найбільші обсяги виробництва.

Концепція ЖЦТ – збалансований портфель фірми має складатися з товарів, які перебувають на різних етапах ЖЦТ. Для підтримки товарів, що перебувають на етапі зростання і потребують збільшення інтенсивності реклами, використовують кошти, зароблені іншими СБО [41].

«Важкі діти» – СБО, які перебувають на стадії виведення на ринок і потребують значних коштів для підтримки. Високі показники темпів зростання ринку і низький показник частки фірми потребують значних фінансових витрат.

Реалізують шляхом стратегії розвитку товару і ринку (див. матрицю Ансоффа).

«Зірки» – СБО, які перебувають на етапі зростання ЖЦТ, є лідерами на певному ринку і потребують значних коштів для підтримки зростання.

Стратегія підтримки конкурентних переваг і «зняття вершків». Згодом «зірки» перетворюються на «дійних корів».

«Дійні корови» – СБО, які перебувають на етапі зрілості ЖЦТ, приносять високий прибуток, що використовують для фінансування інших СБО. Наявність декількох «дійних корів» у портфелі фірми збільшує її фінансові можливості.

Збір врожаю і виведення нового товару.

«Собаки» – СБО, які перебувають на етапі спаду ЖЦТ і їх позиція найменш приваблива (низькі темпи зростання і низька частка фірми).

4. Матриця «привабливість/конкурентоспроможність» (рис. 16.5).

Запропоновано консультаційною фірмою «МАК Кінсі» і вважається розвитком моделі БКГ.

Привабливість ринку	ККС СБО		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Захист позицій	Стратегія розвитку	Стратегія вибіркового розвитку
Середня	Розвиток	Стратегія вибіркового розвитку	«Збір урожаю»
Низька	Стратегія вибіркового розвитку	«Збір урожаю»	Стратегія елімінації

Рис. 16.5

■ Для зони зростання характерно:

- підтримання конкурентних переваг, захист існуючої ринкової частки, прагнення до лідерства в сегменті;
- концентрація на сегмент, вироблення конкурентних переваг;
- згортання діяльності та обслуговування «старих» клієнтів».

■ Зона вибіркового зростання – стратегія спеціалізації на перспективних сегментах або сильних сторонах фірми, вибіркоче інвестування, елімінація.

■ Зона «збору врожаю» – мінімальні інвестиції, пошук ніші.

Критерії привабливості ринку:

- темпи зростання ринку;
- прогнозована рентабельність;
- рівень конкуренції;
- можливості нецінової конкуренції;
- концентрація клієнтів.

Індикатори (критерії) ККС СБЕ:

- якість;
- сервіс;
- імідж;
- рівень цін на продукцію.

6.3. Види конкурентних стратегій

Глобальні маркетингові стратегії:

1. Стратегія інтернаціоналізації – освоєння нових ринків.
2. Стратегія диверсифікації – освоєння виробництва нових товарів.
3. Стратегія сегментації – виробництво великої гами товарів для різних груп споживачів.
4. Стратегія глобалізації – стандартизація продукції на основі визначення загальних характеристик ринків, що не залежать від особливості країн.
5. Стратегія кооперації – взаємовигідна співпраця з іншими фірмами (створення закупівельних, дослідницьких, рекламних товариств, спільних марок).

Види стратегій зростання:

1. Стратегія інтенсивного зростання.
2. Стратегія інтеграційного зростання.
3. Стратегія диверсифікації.

Види конкурентних стратегій:

1. Стратегія лідера ринку.
2. Стратегія Челенджера.
3. Стратегія послідовника.
4. Маркетингова стратегія нішера.

1. Стратегію лідера реалізує лідер ринку. Фірма, яка займає найбільшу частку (Coca-Cola, Procter & Gamble), може використовувати такі інструменти:

- розширювати ємність 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 компаній.

2. Стратегія «Челенджера» – це фірми, мета яких збільшити частку ринку і зайняти місце лідера (Kodak – Fuji, Gillete – Bic, Coca-Cola – Pepsi), використовують такі інструменти:

- фронтальний наступ, що передбачає використання проти лідера його ж конкурентних переваг (посилення в три рази);
- фланговий наступ, атака слабких позицій конкурентів лідера;
- обхідний наступ – ведення конкурентної боротьби так, щоб лідер про це не знав.

3. Стратегія послідовника – це бізнес-підхід, за якого компанія або організація вибирає слідування за успішними діями лідера ринку замість

того, щоб впроваджувати власні інновації або ризикувати з новими ідеями. Таку стратегію використовують для мінімізації ризиків і витрат, а також швидкого реагування на ринкові тенденції. У довгостроковій перспективі – це дуже хитка позиція, послідовник повинен ухвалити рішення: боротися за лідерство або обслуговувати ринкову еліту.

4. Стратегія нішера. Нішер – це фірма, яка використовує концентрований або індивідуальний маркетинг, тобто орієнтована на один ринковий сегмент.

Нішер може використовувати такі інструменти:

- підтримка позицій – використовують доти, поки ніша має потенціал для розвитку;
- лідерство в ніші – використовують тоді, коли ринковий сегмент розвивається одночасно зі зростанням обсягу продажів фірми нішера;
- інтеграція – об'єднання зусиль кількох нішерів, якщо обсяги виробництва недостатні для задоволення наявного попиту.

Контрольні запитання

1. У чому сутність стратегічного планування?
2. Які є моделі управлінських стратегічних рішень?
3. Які ви знаєте види конкурентних стратегій?

Розділ 17

ЦІНОВА ПОЛІТИКА В МАРКЕТИНГУ

17.1. Сутність і цілі цінової політики

Цінова політика – це комплекс заходів щодо визначення цінових стратегій і тактик у рамках місії і мети організації [25].

Формування ціни залежить від ринкової ситуації та мети фірми:

- фірма орієнтується на максимальний прибуток: забезпечення максимального прибутку, доходу від інвестицій, отримання цільової поточного прибутку;
- орієнтація підприємства на збутову діяльність: максимізація виторгу через забезпечення повного обсягу продажів, збільшення частки ринку;
- орієнтація на конкурентів: стабілізація цін, позиціонування товарів відносно конкурентів.

17.2. Види цін і фактори, які впливають на процес ціноутворення

Розглянемо види цін.

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

- роздрібні – ціни, за якими продукцію реалізують кінцевим споживачам;
- оптова – ціна, за якою реалізують продукцію для перепродажу;
- ціна виробника – ціна, за якою підприємство продає товар для оптової торгівлі.

2. Ціни залежно від впливу держави:

- фіксовані – чітко регламентовані державою (хліб, газ, електроенергія);

- регульовані – встановлюють з урахуванням попиту і пропозиції, але за участю держави (крупини, сіль, цукор);

- ринкові – встановлюють вільними ринковими механізмами або ринковою кон'юнктурою без впливу держави.

3. Ціни комерційних контрактів:

- рухома ціна – вказана в контракті, але може бути відкорегована протягом терміну виконання контракту відповідно до змін ринкової ціни товару на момент його поставки;

- тверда ціна – ціна встановлена на момент укладання угоди, зміні не підлягає;

- ціна з фіксацією – ціна, яку постійно корегують протягом виконання контракту, але встановлено терміни таких коливань (перед поставкою кожної партії або на початку фінансового року).

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

- єдина ціна – одна для всіх зон обслуговування без урахування транспортних витрат незалежно від відстані (розраховують як середню вартість усіх перевезень);

- зональна – встановлюють з урахуванням географічних зон обслуговування. У кожній зоні єдина ціна (Харківський регіон, Харків, область);

- ціна з урахуванням базового пункту – вибирають декілька базових пунктів і ціну розраховують шляхом додавання витрат до ціни базового пункту транспортно-експедиторських витрат.

Фактори, що впливають на встановлення ціни:

- ЖЦТ;

- попит на товар і послугу;

- тип посередників;

- державне регулювання;

- тип ринку (чиста конкуренція, олігополія, монополістична конкуренція, монополія).

Державне регулювання цін може набувати форм фіксацій, заборон, обмежень, угод та ін.

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

«М'яке» регулювання здійснюють:

- через заморозку цін – збереження наявного рівня цін або заборона їх підвищення;

- встановлення цін втручання – мінімальні закупівельні ціни (зерно);

- встановлення економічних параметрів діяльності галузей-монополістів: обсягу інвестицій, тарифних ставок оплати праці, цін на продукцію (тарифи метрополітену, залізниці);

- встановлення мінімальних і максимальних цін (межа рентабельності).

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

Ціна істотно впливає на величину попиту, тому за ціноутворення необхідно оцінювати попит на продукцію і визначати:

- обсяг і динаміку продажів;
- еластичність попиту;
- економічні можливості покупця;
- цінність товару для споживача.

Для визначення ступеня впливу попиту на зміну ціни використовують поняття еластичності попиту за ціною. Еластичність за ціною - взаємозв'язок між ціною і попитом на товар. Цінова еластичність показує процентну зміну попиту на кожен процент зміни ціни на товар (рис. 17.1).

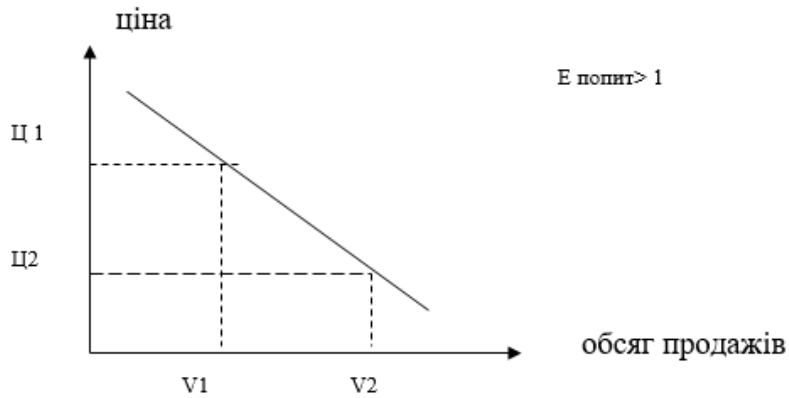


Рис. 17.1. Зв'язок між ціною і попитом на товар

Попит нееластичний – це такий попит, за якого незначне зниження ціни веде до незначного збільшення обсягів продажів (товари масового попиту). За нееластичного попиту застосовують методи нецінової конкуренції: поліпшення якості товару; поліпшення рівня сервісу; інтенсифікація рекламної діяльності (рис. 17.3).

Еластичний попит – еластичним за ціною є попит, за якого навіть незначна зміна ціни веде до значного збільшення обсягу продажів (товари попереднього вибору) (рис. 17.2).

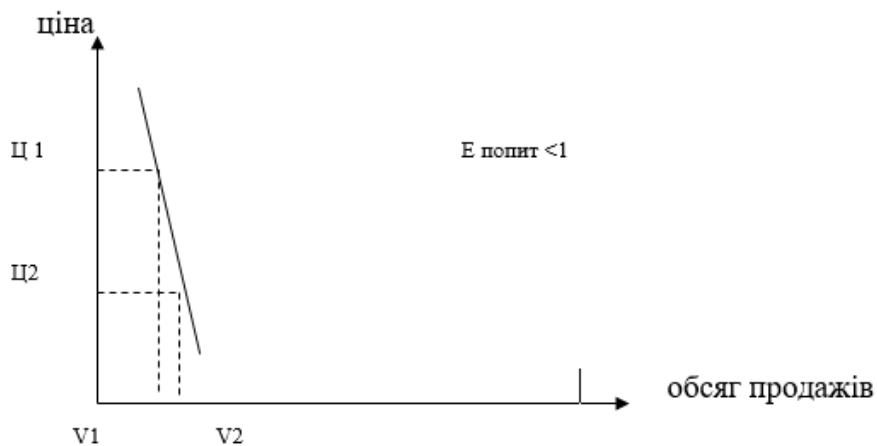


Рис. 17.2. Зв'язок ціни і обсягу продажів (товари попереднього вибору)

Еластичність для престижних товарів - для попиту на престижні товари значне зниження ціни не призведе до збільшення обсягу продажів, тому що це буде сигналізувати про низьку якість.

На престижні товари можна знизити ціну не більш ніж на 30 % (при цьому обсяг продажів збільшиться). На практиці еластичність попиту за ціною оцінюють за допомогою коефіцієнта еластичності:

$$K_{\epsilon} = \frac{B1 - B2}{B1 + B2} \bigg/ \frac{Ц1 - Ц2}{Ц1 + Ц2} ,$$

де $B1$ – величина попиту за початкової (базисної) ціни;

$Ц1$ – початкова (базисна) ціна.

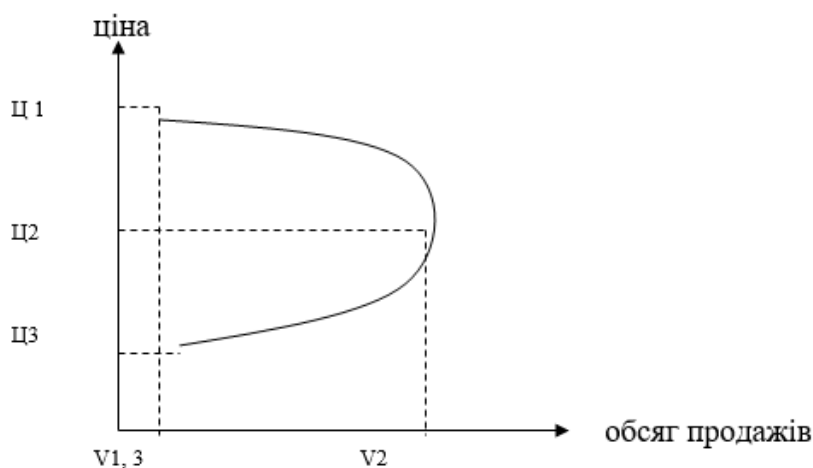


Рис. 17.3. Зв'язок ціни і обсягів продажів (товари масового попиту)

17.4. Методи ціноутворення

Розрізняють три методи ціноутворення:

1. Методи, орієнтовані на витрати.
2. Методи, орієнтовані на попит.
3. Методи, орієнтовані на конкуренцію.

Попит визначає верхній рівень ціни, а витрати – нижній.

Виділяють такі види витрат, які наведені на рис. 17.4.

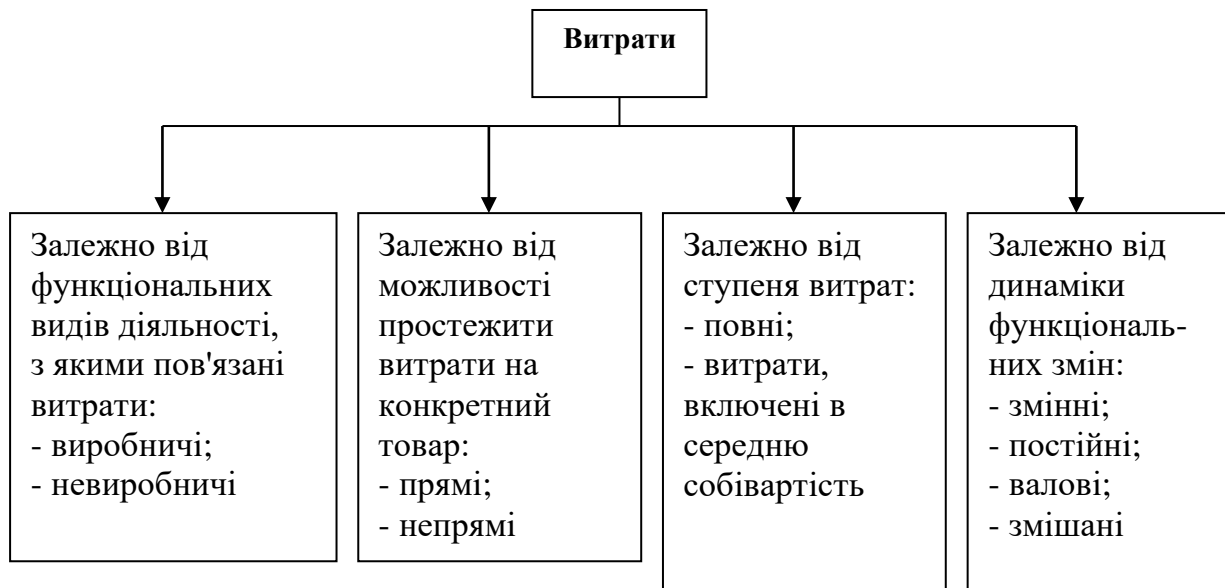


Рис. 17.4. Класифікація витрат

Методи, орієнтовані на витрати:

1. *Метод визначення ціни «витрати плюс прибуток» (собівартість + надбавка)* передбачає розрахунок собівартості продукції і додавання такої надбавки (норми рентабельності), що відповідає цілям підприємства.

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

Цей метод використовують у таких випадках:

- коли встановлену базову ціну на новий товар можна в подальшому коректувати з урахуванням кон'юнктури і цін конкурентів;

- коли товар виготовляють на замовлення, ціни обумовлені з замовником.

2. *Метод, орієнтований на аналіз беззбитковості і забезпечення цільового прибутку.* Припускають визначення такої ціни, яка забезпечує цільовий прибуток підприємства за певних обсягів виробництва і реалізації продукції.

Аналіз беззбитковості включає визначення:

- точки беззбитковості;
- кількості одиниць продукції, що необхідно продати для отримання запланованого прибутку;
- цін, розрахованих на основі витрат (граничної ціни, ціни беззбитковості, цільової ціни).

Точка беззбитковості (критична точка обсягів продажів, точка покриття) – це такий обсяг продажів, за якого валовий виторг (дохід) покриває загальні витрати. Цей виторг не дає фірмі отримати прибуток, але і збитків теж нема. Обсяг продажів, більший, ніж точка беззбитковості, забезпечує фірмі прибуток.

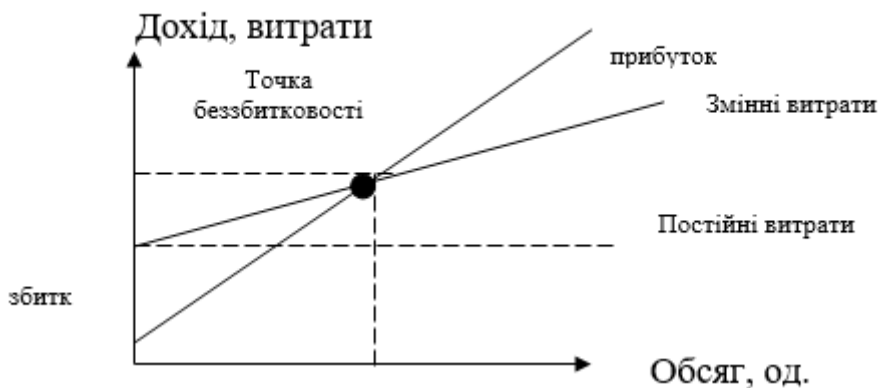


Рис. 17.5

$$\text{ТБК (грош. од.)} = \frac{З_{\text{пост}}}{1 - \frac{З_{\text{зм}}}{Ц}}$$

Тепер розглянемо, як визначити кількість одиниць продукції, що необхідно продавати для отримання запланованого прибутку:

$$\text{Прибуток} = V * Ц - (З_{\text{пост}} + З_{\text{зм}} * V),$$

звідси

$$V = \frac{З_{\text{пост}} + \Pi}{Ц - З_{\text{зм}}}$$

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

- гранична;
- беззбитковості;
- цільова.

Гранична ціна є найнижчою межею ціни і дорівнює змінним витратам: $C = Z_{зм}$.

Ціна беззбитковості дорівнює сумі постійних і змінних витрат і забезпечує повне покриття витрат, пов'язаних із виробництвом і реалізацією певного обсягу продажів:

$$C = Z_{зм} + \frac{Z_{пост}}{V},$$

тобто ціна беззбитковості – це собівартість товару.

Цільова ціна – ціна, яка дає змогу досягти запланованого прибутку. Розраховують виходячи з надбавки до собівартості продукції:

$$C_{ц} = \text{Витрати} + \text{Надбавка}.$$

За рівнем віддачі на інвестований капітал

$$C = Z_{зм} + \frac{Z_{пост}}{V} + \frac{r \cdot K_{інв}}{V},$$

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

$K_{інв}$ – інвестований капітал.

З урахуванням фіксованої надбавки до ціни беззбитковості

$$C = \frac{Z_{зм} + \frac{Z_{пост}}{V}}{1 - \%П}$$

$$\text{або } C_{\text{пер}} + \frac{Z_{\text{пост}} + П_{\text{цїл}}}{V},$$

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

Пцїл – цільовий прибуток.

Методи, орієнтовані на попит:

1. 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, як і до купівлі його (нульові).

2. Метод цінових порогів – передбачає встановлення на різних ринках (сегментів) різних цін на однорідну продукцію, але з урахуванням ринкового сприйняття і додаткових елементів стимулювання збуту.

3. Метод експерименту – передбачає встановлення ціни за допомогою пробного маркетингу, застосовують для пробних товарів, обов'язково передбачено дегустацію, демонстрацію.

Методи, орієнтовані на конкуренцію. Припускають вивчення цінової політики конкурентів і якісних властивостей товарів порівняно з конкурентами.

1. Метод поточних цін – порівняння якості товарів-конкурентів і на підставі цього встановлення ціни.

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

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

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

- товари, послуги, пропоновані на тендер, є однорідними. Виграє в тендері той (отримує замовлення), хто пропонує найнижчу ціну за оптимальної якості;

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

4. Встановлення цін на основі індексу конкурентоспроможності (ККС):

$$Ц \text{ виробу} = I_{\text{ккс}} \times Ц \text{ базового виробу конкурента.}$$

17.5. Стратегія ціноутворення і види знижок

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

Умовами використання цієї стратегії є:

- продають 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 ціну підвищують.

Умовами використання стратегії є:

- наявність необхідної кількості товарів, що робить можливим досягнення великих обсягів товарообороту, достатніх для проходження точки безбитковості;

- висока еластичність попиту;

- непривабливість низької ціни для конкурентів;

- скорочення витрат виробництва і обороту за збільшення 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 використовується 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;

- урахування сприйняття покупцями диференційованих цін, запобігання реакцій образи і неприязні.

Різновидами такої стратегії можуть бути стратегії пільгових цін і дискримінаційних цін (різні ціни для різних категорій людей: пенсіонери, здобувачі вищої освіти, школярі і т. п.).

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 успадковують.

5. Стратегія ціни в співвідношенні «ціна-просування товару на ринок» враховує залежність ціни від витрат, пов'язаних із виведенням нових товарів на ринок. Тут можливі чотири варіанти стратегії (рис. 17.6).

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 ТМ)
Низький рівень	Швидке проникнення - низькі ціни і великі витрати на просування (швидке завоювання частки ринку)	Повільне проникнення - низькі ціни та низькі витрати на рекламу (побутова хімія)

Рис. 17.6

6. Стратегія дискримінаційних цін:

- встановлення цін з урахуванням варіантів товару або послуги;
- залежно від відмінностей споживачів (купуючи турпутівки, дітям знижка 30 %);
- встановлення цін з урахуванням місцезнаходження;
- встановлення цін з урахуванням часового фактора;
- встановлення цін з урахуванням іміджу (одяг і взуття, виготовлені в Україні, продавані за італійською або німецькою ТМ, коштують дорожче, ніж те саме, але за вітчизняною ТМ).

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, торговій марці, а також чутливо реагують на фактор престижності (квартири в престижних районах міста).

За встановлення остаточних цін можливі варіанти корегування їх, тобто можуть бути застосовані знижки на товари.

Види знижок:

1. Кількісні – за обсяг купленого товару. Визначають як процент загальної вартості встановленого обсягу поставки. Наприклад, партія більше 100 од. – знижка 5 %.

2. Бонусні (або знижка за оборот) – для постійних покупців залежно від обороту протягом певного періоду (звичайно року). Встановлюють шкалу знижок (максимально 15-30 %).

3. «Сkonto» – для тих клієнтів, які оплачують товари раніше встановленого терміну або за готівковий розрахунок (якщо є відповідна умова). Наприклад, «2/10, нетто 30» - товар може бути сплачений протягом 30 днів, але за оплати протягом 10 днів – знижка 2 %.

4. Прогресивна знижка – надавана за купівлі великої кількості відомого товару. Наприклад, за купівлі керамічної плитки на певну суму пропонують знижки: від 1000 грн – 2 %; від 2000 грн – 3 %; від 4000 грн – 5 %; від 6000 грн – 6 %.

5. Сезонні або розпродажу – за купівлі товару в період відсутності основного попиту на нього.

6. Дилерські (посередницькі) – надають посереднику або дистриб'ютору, покривають витрати дилера і забезпечують отримання певного прибутку. Ці знижки зазвичай складають 15-20 % роздрібною ціни. Часто використовують на промисловому ринку, продаючи складне, стандартне устаткування.

7. Товарообмінні, або «трейд-ін» – зменшення ціни на новий товар за повернення аналогічного старого. Використовують для товарів тривалого користування – автомобілів, комп'ютерів, а останнім часом і для споживчих товарів (меблі «Прогрес», авто «Пежо»).

8. Фінальні знижки – на останню партію товару.

9. Клубні знижки – надають 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 за встановлення остаточних цін можливе використання цінового стимулювання збуту:

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

- низькі ставки кредиту – форма стимулювання збуту без зниження ціни через надання кредиту на виключно вигідних умовах. Найчастіше за продажу автомобілів. Наприклад, перший внесок 30 % вартості, процент кредиту – 1,5 % залишку;

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

- купони – сертифікати, які дають право купити товар за зниженою ціною. Покупці їх отримують або поштою, або в магазині, купуючи інший товар;

- премії – пропозиція товару за низькою ціною або взагалі безкоштовно як заохочення за купівлю іншого товару. Наприклад, до прального порошку засіб «Містер Пропер»; іграшка в пачці чипсів.

Контрольні запитання

1. Які фактори слід враховувати при визначенні ціни?
2. Як визначити рівень цін на певний товар?
3. Які варіанти корегування преїскурантних цін і за яких умов вони можуть бути застосовані?
4. Як встановлюють ціни на різні моделі товару?
5. Як фірмі слід реагувати на зміну цін конкурентами?

Розділ 18

КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА (ПРОСУВАННЯ ТОВАРУ)

18.1. Цілі і основні елементи комунікаційної політики

Маркетингова комунікаційна політика – це перспективний курс дій фірми, спрямований на забезпечення взаємодії з усіма суб'єктами маркетингової системи для задоволення потреб споживачів і отримання прибутку [38].

Комунікаційна політика (комплекс маркетингових комунікацій, комунікаційний мікс) – це сукупність основних (реклама, PR, стимулювання збуту, особисті продажі і прямий маркетинг) і синтетичних засобів (виставки, ярмарки, спонсорство, брендинг та інтегровані маркетингові системи в місцях продажів).

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

Основні засоби

Реклама – це будь-яка платна форма неособистого уявлення та просування товару, ідей, послуг через ЗМІ, а також із використанням прямого маркетингу.

PR, або зв'язки з громадськістю – це формування і підтримка позитивної громадської думки про фірму, товар, позитивного іміджу фірми або товару шляхом налагодження відносин між фірмами (особистістю) і контактними аудиторіями. Різновиди: білий PR і чорний PR. В обох одна мета – популярність. Білий – позитивна думка. Чорний – негативна думка (скандальне сприйняття).

Стимулювання збуту – це форма просування товарів, заснована на короткостроковому використанні стимулів для залучення покупців або посередників (знижки, акції, подарунки і т. п.).

Особисті продажі – вид просування, який передбачає особистий контакт між продавцем і покупцем з метою інформування та продажу товару, а також налагодження тривалих відносин із клієнтом (мережевий маркетинг).

Прямий маркетинг (директ-маркетинг) – передбачає безпосередній інформаційний зв'язок між продавцем/виробником і покупцем через різні засоби комунікацій. (Інтернет-маркетинг, TV-маркетинг, телефонний маркетинг, торгівля за каталогом, поштова реклама і торгівля, мережевий маркетинг).

Синтетичні засоби

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

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

Брендинг – це управління товарною маркою для формування популярності і позитивного сприйняття ринком.

Спонсорство – надання допомоги та інвестування публічно з метою рекламування компаній і формування позитивного іміджу.

Інтегровані маркетингові системи в місцях продажів – це оптимальні об'єднання всіх засобів просування, за допомогою яких збільшують обсяги продажів у торгових точках (мерчандайзинг).

Кожен з елементів є засобом комунікації. Тобто знання суті процесу комунікації дає можливість зрозуміти, як саме комплекс просування впливає на споживача. До основних елементів процесу комунікацій відносять (рис. 18.1):

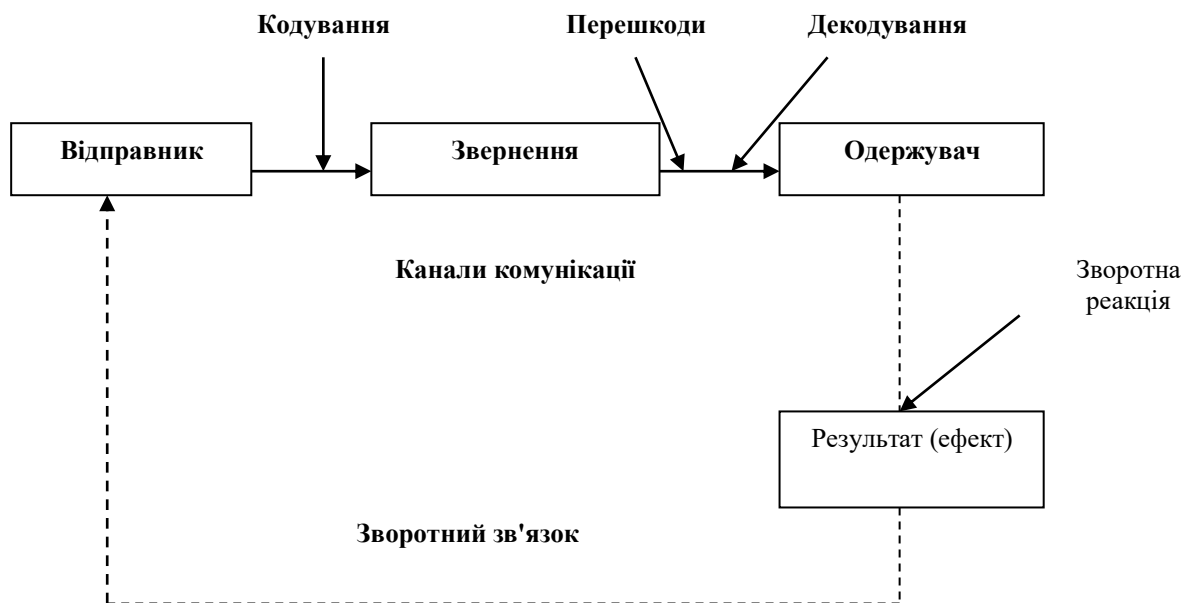


Рис. 18.1. Процес маркетингових комунікацій

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

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

- кодування – подання ідеї комунікації, яка передає адресатові інформацію у вигляді текстів, символів і образів. Наприклад, свіжість випраної білизни – хрускіт снігу і сяючі іскри;

- 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 треба з друзями;

- зворотний зв'язок – відгуки споживачів, їхні дії. Ідеальний варіант – покупка;

- перешкоди – незаплановані викривлення інформації. Наприклад, фізичні – зламаний рекламний щит, помилки в тексті реклами; психологічні – ігнорування національних особливостей, політичних, релігійних аспектів; семантичні – неоднозначне сприйняття понять. Звучання назв торгових марок (жигулі в Італії як «жиголо»), «кожен третій ремонт – безкоштовний» – свідчення непрофесіоналізму.

Види реклами залежно від цілей:

1. Інформаційну застосовують на стадії виведення товару на ринок, інформування про товар, формування попиту (застосовують на стадії зростання ЖЦТ).

2. Переконаюча – застосовують на стадії зростання ЖЦТ для переконання споживачів у перевагах товарної марки. Збільшує обсяг продажів. Часто застосовують у вигляді порівняльної реклами.

3. Нагадувальна – на стадії зрілості змушує покупця згадати про товар (Coca Cola).

4. Посилювальна – переконує покупця в правильності вибору після купівлі товару.

5. Престижна (іміджева) – формує популярність, застосовувана для престижних товарів і фірм.

18.2. Планування реклами

Процес планування реклами відбувається поетапно:

1. Визначення цільового ринку - групу людей, для яких призначений рекламований товар, обирають виходячи з ринкової позиції товару поведінкових, соціально-демографічних, психографічних показників споживача.

2. Визначення рекламних цілей:

1) економічні – спрямовані на збільшення обсягу продажів і прибутку.

Показники реалізації:

- рекламний дохід - зміна обсягу продажів, обумовлених рекламою;
- рекламний прибуток – різниця між рекламним доходом і витратами на рекламу;

2) неекономічні – спрямовані на отримання певних реакцій з боку споживача.

Види:

- інформаційні;
- для нагадування;
- позиціонування/репозиціонування;
- формування іміджу.

3. Метод розрахунку рекламного бюджету:

1) розрахунку бюджету виходячи з цілей і завдань фірми, припускають виділення такої суми на рекламу, яка покриє всі витрати на досягнення поставлених перед фірмою цілей (найточніший метод);

2) розрахунку бюджету у процентах обсягу продажів – бюджет розраховують як процент витрат за поточний рік або 3-4 % товарообігу;

3) паритету з конкурентами – розмір витрат на рекламу залежить від витрат на рекламу найближчого конкурента;

4) визначення бюджету в розрахунку на одиницю продукції – передбачає віднесення витрат на рекламу на собівартість продукції. Застосовують посередницькі організації, які мають стійкий асортимент і обсяг продажів;

5) розрахунку від існуючих засобів – виділення на рекламу такої суми, яка залишилася в розпорядженні підприємства після всіх виплат.

4. Розроблення рекламного звернення – це повідомлення від виробника або посередника, направлене адресату (покупцю), має певну форму (вимоги до форми: привертати увагу; бути переконливою і цікавою; добре запам'ятовуватися (товар); відповідати особливостям цільової аудиторії), зміст (залежить від мотивів, за допомогою яких комунікатор хоче впливати на адресата) і структуру.

Групи мотивів

1. Раціональні:

- комерційна вигода, базована на намаганнях людей заощадити гроші («навіщо платити більше»);
- здоров'я людини, використовують у рекламі продуктів харчування, гігієнічних засобів, спортивних товарів;
- гарантія надійності, використовують у банківському і страховому бізнесі;
- зручність і додаткова вигода (додаткові бонуси).

2. Емоційні:

- страх, використовують у рекламі рятувальних засобів, засобів особистої гігієни (Псило-бальзам, Пантенол);
- мотив свободи, самостійності, незалежності думок і дій у різних сферах життя (енергетичні напої);
- мотив любові використовують у рекламі подарунків (Рошен, Рафаелло);
- мотив пізнання, апелює такими якостями людини, як цікавість і прагнення до нового;
- гордості за себе як за особистість, патріотизму, використовують для продажу вітчизняної продукції (Lanos);
- самореалізації, самоствердження, базовані на природному бажанні людини знайти визнання в інших, досягти певного статусу в суспільстві (Київстар).

3. Моральні:

- справедливості, використовують у рекламі фондів допомоги, політичних кампаніях;
- порядність, базується на сумлінні, доброті, моральності;
- чесність;
- соціальної допомоги, співчуття, пов'язані з загостренням національних конфліктів, катастрофами, зростанням злочинності. Бажання допомогти людям. Використовують для формування іміджу фірми і особи.

Види форм рекламного звернення:

- замальовка з натури (побутова сценка): мініспектакль показує, як за допомогою товару вирішують побутові людські проблеми (Mr Proper, Лоск, Гала);
- відгуки про товар – знаменитість або професійна особа розповідає про те, як їм сподобався товар;
- демонстрація товару – товар показують до і після застосування або за екстремальних умов порівняно з конкурентами (дезодорант Rexona, Old Sprays, Vanish, Доместос);
- коментарі – наукові докази фахівців (стоматолог про зубну пасту, жувальну гумку, зубну щітку);
- акцент на стилі життя – товар є ключовим елементом певного стилю життя. На відміну від попередніх форм, заснований не на комерційній вигоді, а суб'єктивних мотивах споживачів;
- формування певного настрою, способу – реклама як PR. Як правило, використання в роликах відомих людей .

Можна одночасно використовувати кілька форм рекламних звернень.

Структура звернення:

- це слоган – короткий девіз;

- зачин – частина рекламного звернення розкриває зміст рекламного слогана;
- інфоблок – інформація споживачеві про товар, послугу;
- додаткові дані – адреса, вартість, знижки;
- луна-фраза – повторює рекламний слоган або основний мотив реклами.

На практиці застосовують різну структуру:

- усі п'ять елементів;
- слоган і додаткові дані;
- слоган, зачин і додаткові дані;
- слоган, інфоблок і додаткові дані (для товарів промислового призначення).

5. Вибір рекламних носіїв.

Процес формування системи каналів доставлення рекламних звернень адресатам називається медіаплануванням.

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

Розрізняють такі рекламні носії:

- медіаканали – сукупність засобів поширення реклами: телебачення, газети, радіо, журнал;
- медіаносії – конкретний представник медіаканала: конкретна тема, передача, рубрика, інформаційний лист.

6. Складання графіка виходу реклами – визначають періодичність, кількість разів на день (тиждень), місяць і час (тривалість рекламного блоку), вихід реклами через ЗМІ.

Графік виходу реклами може бути рівномірним і пульсуючим.

7. Оцінювання ефективності реклами – співвідношення між рекламним доходом і рекламними витратами.

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 може бути нудним, має відрізнятися винахідливістю й новизною;

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

4) необхідно максимально використовувати ілюстрації;

5) між ілюстрацією та 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 позначками «новинка», «вперше», а також у будь-якому обрамленні (рамка), 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 уже відомий, необхідно розповідати про його якість (як було досягнуто високу якість);

10) необхідно співвідносити якість товару з якістю реклами. Не треба на товар середньої якості давати дуже дорогу рекламу. У той же час недбала реклама змушує думати про низьку якість товару;

11) необхідно створити свій власний рекламний образ (тип рекламного звернення, шрифт, елементи оформлення, музика) і використовувати його якомога довше. Тут можна говорити про аудіобрендинг (Nokia, Danon).

Нові види реклами

У зв'язку з динамічним розвитком ринку реклами виділяють нові види реклами.

Тізерна реклама. Тізерна кампанія (від англ. Teaser – головоломка, жарт) – це «принада/приманка», провісник великої рекламної кампанії, що інтригує, коротке рекламне повідомлення, яке містить тільки частину інформації, але не відкриває рекламований товар. Мета тізеру – викликати інтерес і привернути увагу.

Процес проведення тізерної кампанії складається з двох етапів: появи тізерів (створення інтриги) і виходу ревіля (пояснення і створення зв'язків тізера з певним продуктом); інші галузі, які застосовують продакт-плейсмент, – телекомунікації, виробництво послуг, включаючи такі несподівані, як банківські. Згодом з'являється реклама, яка роз'яснює і погоджує стадію створення інтриги з певним брендом

Соціальна реклама – це інформація державних органів із питань здорового способу життя, охорони здоров'я, навколишнього середовища, збереження енергоресурсів, профілактики правопорушень, соціального захисту та безпеки населення, яка не має комерційного характеру. Виробництво соціальної реклами здійснюється за рахунок спеціальних відрахувань тих фірм, які випускають і рекламують продукцію, проти якої спрямована соціальна реклама.

18.3. Стимулювання збуту

Групи засобів стимулювання збуту:

- кошти стимулювання споживача – знижки, безкоштовні зразки, дегустація та демонстрація товару, купони, сертифікати, призи, споживчий кредит, гарантійне обслуговування;

- стимулювання посередників – знижки за обсяг і оборот, компенсації за непроданий або зіпсований товар, оплата витрат за рекламу і мерчендайзинг, надання торгового обладнання, 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 застосовувати:

- приймання старого товару як перший внесок за купівлі нової продукції;

- використання пакування, що можна застосовувати для інших цілей після того, як товар буде вжито;

- надання гарантій повернення покупцеві грошей, якщо товар не сподобається або виявиться низької якості;

- включення в асортимент торгового підприємства не характерних для нього товарів (книги або газети в кафетерії) і продаж їх за собівартістю тощо.

18.4. PR (паблік-релейшнз), прямий маркетинг, особисті продажі, брендинг

Типи продавців, які виконують функції цього елемента комунікації:

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

- агенти-представники – їхнім завданням є налагодження нових зв'язків із клієнтами і зберігання тих, що вже є;

- 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 (це мерчендайзери), інформуванням про товар і рекламуванням товару (промоутери).

Як сучасні засоби особистих продажів виділяють телевізійний і телефонний маркетинг, торгівлю через інтернет, мережевий маркетинг (багаторівневий, MLM) - це система незалежних продавців, які здійснюють особисті продажі шляхом передавання з рук в руки і отримують комісійні.

Синтетичні засоби просування

PR (паблік-релейшнз) – формування громадської думки.

Основними цілями паблік-релейшнз є:

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

Засоби PR

1. **Зв'язок із громадськістю через ЗМІ** – пресконференції, брифінги, репортажі за участю фірми або її керівників на телебаченні та радіо.

2. **PR через друковану продукцію:** іміджеві та інформаційні статті про діяльність фірми в журналах, рекламні фірмові журнали і проспекти, публікування річних звітів фірм.

3. **PR в Інтернеті:** інтернет-конференції, вебсторінки, власні електронні журнали і газети.

4. **Демонстрація продукції** – нагадування про товар у кінофільмах, проведення презентацій і днів відкритих дверей.

Види PR

Чорний PR. Під чорним піаром розуміють публікацію образливих заяв у вигляді газет, листівок, а також демонстрацію по телебаченню і в інтернеті відеороликів, спрямованих на створення і закріплення в людській свідомості певних негативних міфів. Таку інформацію можна успішно використовувати для маніпуляції думкою величезної кількості людей.

Поняття **білого PR** з'явилося як контрастний варіант до поняття чорного PR. Тобто це поширення позитивної інформації про відомих особистостей (про вагітність зірки, про те, що хтось виходить заміж або одружується). Білий PR – це реклама, розповсюдження відкритої інформації від конкретної особи або компанії.

Сірий PR – позитивна або негативна інформація, надана найчастіше невідомим джерелом, може бути різновидом чорного непрямого піару.

Жовтий PR – використання заборонених елементів у вигляді поширення порнографічних картинок і відео, публікацій жовтої преси, заяв расистського або ксенофобського характеру.

Зелений PR – деякою мірою агресивна дія на «зелених» захисників навколишнього середовища.

Коричневий PR – поняття, близьке до пропаганди фашистської і неофашистської ідеології.

Самопіар – самопопуляризація індивіда будь-яким зручним для нього способом, нерідко, можливо, навіть анонімно.

Вірусний PR – наблизений до повсякденного розуміння піару, тобто люди просто пліткують. При цьому інформація може поширитися незалежно сама по собі.

Брендинг – процес побудови, розвитку й управління брендом.

Етапи:

- ✓ позиціонування товарної марки;
- ✓ формування стратегій ТМ;
- ✓ розроблення ідей бренду і пошук імені;
- ✓ ринкове тестування бренду.

У практиці маркетингу виділяють кілька видів позиціонування бренду:

1. Позиціонування за особливостями товару. Використовують, коли виводять на ринок якісно новий товар, який функціонально відрізняється від аналогів. Наприклад сік «Sandora Mix», який є сумішшю кількох смаків.

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

3. Позиціонування за використанням товару. Акцентують на нестандартному використанні традиційного товару. Наприклад, жувальну гумку «Orbit» позиціонують як засіб захисту від карієсу.

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

5. Цінове позиціонування. Пропонують традиційний товар за нетрадиційно високою (або нижчою) ціною. Наприклад, вартість горілчаного бренду «Absolut» на порядок вище ціни звичайної горілки середньої якості.

6. Позиціонування за дистрибуцією. Цей напрям вибирає канали розподілу і просування товару. Наприклад, збут товару через мережу розкручених торговельно-розважальних центрів значно підвищує значущість товару для споживачів, ніж реалізація у звичайних магазинах.

18.5. Інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу

Це комплексний синтетичний засіб маркетингових комунікацій, що потребує елементів і прийомів реклами, стимулювання збуту, особистих продажів, паблік-релейшнз та інших комунікаційних засобів (виставки, ярмарки, фірмовий стиль, пакування) у місцях продажу товарів.

Їх можна розглядати як комунікаційну складову мерчендайзингу.

Мерчендайзинг – складова маркетингової діяльності, спрямована на забезпечення максимально ефективного просування товару на рівні роздрібної торгівлі; стимулювання діяльності у сфері торгівлі.

POS матеріали (point of sales) – це матеріали, що сприяють просуванню бренду або товару на місцях продажів. *POS*-матеріали служать для додаткового привернення уваги і ефективного просування товарів.

Рекламні агенти:

- ATL (about to line) агентства / рекламні агентства. *Діяльність ATL агентств* – проведення рекламних досліджень, розроблення і проведення рекламних кампаній, виробництво і розміщення рекламних носіїв, розроблення рекламних звернень.

- BTL (below to line) – здійснюють нетрадиційні рекламні компанії. *Діяльність BTL агентств* – демонстрація і дегустація товару, масові заходи (вечірки, презентації, покази, пресконференції, семінари), лотереї і конкурси, спонсорство, розроблення і здійснення програм стимулювання збуту, розроблення сувенірної продукції, розроблення та контроль за рекламними матеріалами в роздрібній мережі.

- PR-агентства;

- агентства з директ-маркетингу (друкована продукція).(щось розширено про них буде, бо не розумію, які розділові знаки і де ставити? Що до чого?)

Контрольні запитання

1. У чому сутність маркетингових комунікацій?
2. Які основні цілі та засоби комунікаційної політики?
3. Які основні етапи процесу розроблення комплексу просування?
4. У чому сутність процесу планування реклами?
5. Як оцінюють ефективність реклами?

Розділ 19

ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ (ЗБУТУ)

19.1. Цілі і функції збутової політики

Політика збуту – це діяльність фірми або комплекс заходів з організації і контролю руху товару від виробника до кінцевого споживача. Мета цієї діяльності – максимально ефективні продажі за високих прибутків [51].

Ефективність збутової системи залежить від вибору каналу розподілу, який являє собою сукупність фірм і приватних осіб, що займаються рухом товарів із передаванням права власності на товар.

Канали розподілу мають дві характеристики.

Рівень каналу – це будь-який посередник, що займається рухом товарів. Кількість рівнів визначає довжину каналу розподілу.

Розрізняють:

- нульовий канал розподілу

виробник → споживач;

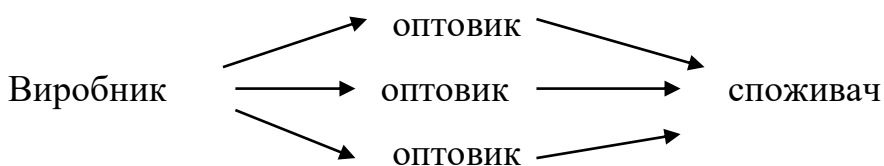
- однорівневий канал

виробник → оптовик → споживач;

- дворівневий

виробник → оптовик → роздрібний торговець → споживач.

Ширина каналу збуту – це кількість посередників на кожному рівні.



Функції каналів розподілу:

- пов'язана з угодами (купівля товарів для перепродажу, оформлення контрактів, страхування комерційних ризиків);
- логістична (зберігання і складування товарів, товарні запаси, ефективна закупівля, сортування товару);
- обслуговування (торговельне обслуговування, огляд, післяпродажне обслуговування, розроблення засобів стимулювання збуту, визначення цін, націнок, знижок).

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

До прямого збуту фірма вдається в таких випадках:

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

Причинами, що зумовлюють доцільність використання опосередкованого збуту, є:

- зниження кількості контактів між учасниками обміну, завдяки чому скорочена кількість дій і забезпечена узгодженість попиту і пропозиції;
- зниження витрат завдяки економії на масштабі, урахуваючи великий обсяг виконання певних функцій;
- розширення асортименту продукції різних виробників, завдяки чому можна досягти економії часу і зусиль виробника і споживача;
- можливість забезпечити оптимальні для споживача масштаби поставок;
- підвищення рівня обслуговування споживачів на основі досвіду обслуговування,

19.2. Типи посередників і критерії їх вибору

Оптова посередницька діяльність може здійснюватися у трьох основних організаційних формах:

- оптові підрозділи фірм-виробників (за використання прямих каналів збуту);
- незалежні оптові посередники;
- залежні оптові посередники.

Оптові підрозділи фірми-виробника – це прямі канали збуту, через які виробник виконує всі функції в розподілі товарів. Основними структурними одиницями є збутові філії і збутові контори підприємств.

Збутові філії розміщують у місцях зосередження численних споживачів продукції виробника. Такі філії мають складські приміщення для зберігання товарних запасів, а також систему сервісного обслуговування за необхідності.

Збутові контори не виконують фізичних операцій із товарами, а встановлюють контакти зі споживачами, займаються рекламною діяльністю, збиранням замовлень, організацією транзитної поставки товарів зі складу підприємства чи його збутової філії.

Незалежні оптові посередники придбавають товари у власність і згодом реалізують їх самостійно споживачу. Незалежні оптові посередники поділяються на дві групи:

- оптовики з повним циклом обслуговування (дистриб'ютори, торговці оптом);
- оптовики з обмеженим циклом обслуговування.

Оптовики з повним циклом обслуговування надають широке коло послуг – формують товарний асортимент, зберігають товарні запаси, надають торговий кредит, забезпечують доставлення продукції тощо. До них відносять торговців оптом і дистриб'юторів.

Торговці оптом розрізняються широтою асортименту – вузькоспеціалізовані торговці працюють з однією асортиментною групою, оптовики змішаного асортименту працюють із кількома асортиментними групами.

Дистриб'ютори торгують від свого імені, укладають угоди і з продавцями, і з покупцями, мають склади, займаються сервісом продукції і виконують багато інших посередницьких функцій. Доволі часто виступають як генеральні посередники певного виробника.

Оптовики з обмеженим циклом обслуговування виконують набагато менше функцій. Вони часто не мають складських приміщень, не займаються доставленням товарів, не надають кредиту. Серед них виділяють:

- оптовиків-комівояжерів, які займаються здебільшого обмеженим асортиментом ходових товарів;
- оптовиків-організаторів, які працюють у сировинних галузях або з безтарними товарами. Складських приміщень вони не мають, а лише організують поставку замовленого товару від виробника до споживача.

Залежні оптові посередники не здобувають права власності на товар, працюють за комісійну винагороду. Відповідно вони не ухвалюють самостійних рішень щодо цін та інших умов продажу і діють у межах повноважень, наданих їм виробником згідно з укладеними угодами. Отже, такі посередники перебувають у більшій залежності від виробника, ніж незалежні оптові підприємства.

Цю численну групу становлять брокери і агенти.

Брокери зводять споживачів і виробників продукції для здійснення угоди. Вони добре інформовані про стан ринку, умови продажу, відсотки кредиту, установлення цін, про потенційних споживачів і володіють мистецтвом вести переговори. Кредити вони не надають, але можуть

забезпечити зберігання та доставлення продукції. Брокери також не мають права власності на товари і завершити угоду без офіційного схвалення виробника. За посередництво між виробниками і споживачами продукції брокери одержують певну плату за згодою сторін або відповідно до встановленої біржовим комітетом такси.

За характером діяльності до брокерів близькі закупівельні контори, які являють собою самостійні комерційні підприємства. Оплата їхніх послуг здійснюється з розрахунку визначеного відсотка від річних продажів. Закупівельні контори надають своїм клієнтам інформацію про рух цін, відомості про потенційних партнерів, укладають за указівкою своїх клієнтів угоди.

Агенти працюють із виробниками на більш довготривалих умовах, ніж брокери. Розрізняють агентів виробника, збутових агентів і агентів-комісіонерів.

Агенти виробника працюють із виробником за договором доручення і виконують збутові операції від імені і за рахунок довірителя, отримуючи за це відповідну винагороду. Вони можуть працювати на кількох виробників, мати виняткове право на реалізацію товарів на певній території.

Збутові агенти, за умовами договору, відповідають за маркетинг усієї продукції виробника, переважно невеликого. Власне кажучи, вони перетворюються в маркетинговий підрозділ виробника і уповноважені вести переговори за цінами й іншими умовами реалізації. Контори збутових агентів звичайно розташовані у великих збутових центрах у безпосередній близькості від споживачів.

Комісіонери – це посередники, що мають склади для зберігання товарів, які вони продають за договором комісії від свого імені за рахунок комітента (виробника). Комісіонери отримують товари на принципах консигнації, що полягає в дорученні одною стороною (консигнанта) іншій

стороні (консигнатору) продати товари зі складу від свого імені, однак за рахунок консигнанта, тобто власника продукції. Комісіонери мають у своєму розпорядженні контору, а також складські приміщення для приймання, збереження, обробки і продажу виробів. Вони іноді пропонують кредит, забезпечують збереження і доставлення продукції, містять збутовий персонал. Комісіонери можуть вести переговори за цінами зі споживачами за умови, що ціни не будуть нижче мінімального рівня, визначеного виробником, а також діяти в умовах аукціону. Вони вправі надавати різного роду додаткові послуги: ринкову інформацію, допомогу в укладанні договорів із транспортними компаніями, контроль за якістю товару й ін.

19.3. Альтернативи системи розподілу

Види альтернативних систем розподілу:

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

2. Вертикальна маркетингова система передбачає повну або часткову залежність і координацію діяльності учасників для економії на операціях і підсиленні впливу на ринок, при цьому один із учасників цієї системи бере на себе функцію координатора всієї мережі:

- корпоративні вертикальні системи передбачають повне контролювання одним учасником усієї системи збуту. Цьому учаснику належить і виробництво, і збутові мережі (або в збуті він має великий процент акцій);

- адміністративні вертикальні маркетингові системи (ВМС) – ця форма інтеграції не припускає договірних корпоративних зобов'язань і існує завдяки репутації та відомому іміджу одного з учасників;

- договірні ВМС – це незалежні учасники збуту, які мають договірні відносини один з одним, у яких чітко розподілено права і обов'язки кожного з учасників:

а) договірні системи під егідою фірми оптовика – оптовик організовує роздрібних торговців, розробляє програму економічних закупівель, стандартизації обслуговування;

б) кооперативи різних торговців – учасники здійснюють спільні закупівлі та рекламну діяльність, не втручаючись у внутрішню організацію один одного, але прибуток ділять пропорційно пайовій участі;

в) франчайзингові системи – у рамках франчайзингової угоди взаємодіють два суб'єкти: франчайзер (власник відомої торгової марки, технологій) і франчайзі (маленька фірма, що працює на локальній території, приватний підприємець). Франчайзер надає франчайзі право на використання технології, бренду, реклами на певній території протягом певного терміну; франчайзі має точно виконувати умови угоди і копіювати технологію фірми франчайзера, а також платити початковий вступний внесок і процент виторгу від реалізації.

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

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

19.4. Стратегії охоплення ринку

1. Інтенсивний збут – розміщення і реалізація товару через максимальну кількість торгових точок (побутова хімія, продукти харчування, папір, жувальна гумка).

2. Селективний збут угоди з кількома посередниками мають інтерес до певної продукції (одяг, побутова техніка - товари попереднього вибору).

3. Ексклюзивного збуту (на правах ексклюзивності) – надання виняткових прав на продаж для певного регіонального ринку (франчайзинг) (автомобілі, дуже дорогі косметичні бренди).

Стратегії просування в каналах збуту

1. Стратегія проитовхування товару передбачає спрямованість зусиль фірми на посередників для залучення їх до продажу товарів фірми-виробника.

Методи реалізації:

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

2. Стратегія притягування – спрямованість зусиль фірми-виробника на кінцевого покупця для створення їхнього позитивного ставлення до товару і марки, щоб споживач сам вимагав цей товар у посередників. Цього можна досягти за рахунок:

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

3. Комбінована стратегія – поєднання перших двох.

19.5. Оптова торгова діяльність

Оптова торгівля – це діяльність із продажу товарів або послуг із метою їх перепродажу або професійного використання.

Майже всі організації тією чи іншою мірою беруть участь в оптовій торгівлі. Звичайно товари рухаються від виробника до оптової розподільної організації, а потім надходять у магазини роздрібною торгівлі, де їх і купує споживач. Проте шлях товару почасти виявляється набагато складнішим. Продукція може проходити через кількох виробників і розподільних організацій, але так і не надійти до магазинів роздрібною торгівлі, оскільки її споживачами є промислові організації. Так, наприклад, метал може пройти через низку угод між виробниками і оптовими торговцями, перш ніж його куплять як компонент товару.

Діяльність оптових торговців спрямована на узгодження виробництва і споживання, а також на задоволення різних вимог до асортименту, які виникають на рівні системи розподілу. Слід зазначити, що посередники забезпечують зручність місця, часу і способу придбання товарів внаслідок участі в процесі згладжування невідповідностей між сферою виробництва і сферою споживання. Отже, оптові торговці сприяють скороченню розриву між часовим періодом і місцем виробництва товарів, а також часом і місцем їх споживання або використання.

Отже, *метою оптової торгівлі* є максимальне задоволення потреб роздрібних підприємств, поставляючи їм потрібні товари у визначених обсягах і у встановлений термін.

Оптові торговці беруть участь у виконанні всіх або деяких маркетингових функцій, наприклад просуванні товару, проведенні маркетингових досліджень тощо. Водночас існування оптових торговців виправдано тим, що вони виконують функції, які збільшують цінність товарів і послуг.

Як показує сучасний досвід, оптові підприємства в більшості випадків здійснюють збутові функції краще виробника, оскільки мають усталені зв'язки з роздрібною торгівлею, а також добру складську і транспортну базу.

У наш час оптові фірми надають покупцям не тільки товари, але й широкий спектр супутніх послуг: реклама в місцях продажу, організація заходів щодо стимулювання збуту товарів, доставлення товару, передпродажна підготовка (у тому числі фасування й пакування товару під торговельною маркою роздрібного підприємства). На ринку технічно складних товарів оптові підприємства організовують сервісні центри (за підтримки виробників).

Підприємства оптової торгівлі у своїй діяльності мають дотримуватися таких правил:

- постійно проводити ґрунтовне дослідження ринків збуту, на яких здійснюється розподіл товарів;
- стежити за структурою витрат із закупівлі продукції та утримання трудових ресурсів і складських приміщень;
- здійснювати контроль за прибутковістю всіх бізнес-процесів оптової торгівлі (закупівля, зберігання, пакування, сортування, комплектація, продаж товару);
- формувати і забезпечувати позитивний імідж підприємства.

Підприємства оптової торгівлі відрізняються від роздрібних підприємств:

- значно більшими обсягами угод;
- значно ширшою торговельною зоною;
- місцем розташування торговельного підприємства, його атмосферою та засобами стимулювання (оскільки оптовики працюють переважно не з кінцевим споживачем, а посередниками).

Функції оптової торгівлі

Для аналізу роботи і контролю каналу розподілу важливо знати, які специфічні функції виконують оптові підприємства для того, щоб зуміти внести необхідні зміни під час створення або вдосконалення каналу.

Функції оптової торгівлі поділяють на дві групи:

- функції, які виконують оптовики для виробників;
- функції, які виконують виробники для споживачів.

До *першої групи* належать такі функції:

– **охоплення ринку** – ринки для більшості виробників є численними замовниками, розташованими на великій території. Намагаючись охопити такий ринок, виробники звертаються до дистриб'юторів або оптових розповсюджувачів;

– **торгові контакти** – використання оптовиків дає змогу виробникам мати економію за рахунок здійснення торгових контактів персоналом оптовика;

– **підтримка товарних запасів** – ця функція дає змогу оптовикам взяти на себе частину фінансового навантаження виробника, а також знизити для нього ступінь ризику, що пов'язано з підтримкою великих обсягів товарних запасів;

– **обробка замовлень** – оптовики змушені зазнавати витрат на обробку замовлень, компенсованих за рахунок продажу широкого асортименту товарів;

– **збирання інформації про ринок** – підтримуючи контакти з клієнтами шляхом укладання угод, оптовики водночас збирають інформацію про їхні вимоги до товарів, якість, періоди постачання тощо;

– **підтримка клієнтів** – клієнти потребують, крім безпосередньої закупівлі товарів, низки супутніх послуг (заміна, повернення товару, монтаж, установлення, технічна допомога тощо).

До *другої групи* належать такі функції:

– *забезпечення доступності товару* – завдяки наявності знань про ринок і клієнтів оптовики мають нагоду забезпечити доступність товару, практично недосяжну для виробника;

– *забезпечення зручності асортименту* – завдяки широкому асортименту, який формує оптовик, він задовольняє вимоги щодо асортименту будь-якого вибагливого замовника;

– *поділ великої партії на дрібні* – більшість виробників вважають недоцільним здійснювати прямий продаж дрібними партіями, оптові ж розповсюджувачі дають змогу і таким клієнтам здійснювати купівлі;

– *фінансування і надання кредиту* – фінансова допомога оптовиків реалізується, по-перше, через надання відстрочення платежу, тобто клієнти мають змогу продавати товари ще до того, як купили їх, а по-друге, через можливість закупівлі товарів дрібними партіями мірою їх реалізації кінцевим споживачам;

– *обслуговування клієнтів* – оптовики також здійснюють доставлення товарів, ремонт, гарантійне та післягарантійне обслуговування, консультування, технічну допомогу тощо.

19.6. Роздрібна торгівля

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 надаваних послуг;
- організація та оплата поставлення товару;
- зберігання, маркування товару та визначення цін на нього;
- участь у його просуванні;

- безпосередній продаж товарів покупцям і надання додаткових послуг.

Основними формами роздрібно́ї торгівлі є такі підприємства:

- **спеціалізовані магазини** (бутики) продають обмежену групу товарів, відрізняються високою глибиною, шириною і гармонійністю (Будмен, Альцест, Фокстрот, Монарх);

- **вузькоспеціалізовані** (чоловічі сорочки, жіноча нижня білизна) – одна товарна лінія з обмеженим асортиментом однотипної продукції (магазин взуття);

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

- **супермаркети** – це магазини самообслуговування, де пропонують продовольчі і господарські товари, а також товари, які не потребують особливої уваги та консультації продавців (Рост, Клас);

- **гіпермаркет** – магазин, який поєднує особливості продовольчих магазинів і магазинів масових товарів. Пропонують усі товари, наяві в супермаркетах, і великий вибір непродовольчих товарів (господарчих, автозапчастин, одягу, електроніки тощо), також є ресторани швидкого харчування, салони краси);

- **склади-магазини** торгують зі значними знижками. Продукція, як правило, у великих розфасовках. Різновиди: магазини, демонстраційні зали;

- **магазин-дискаунтер** (Сільпо) – це мінісупермаркет, що торгує за цінами трохи нижче, ніж у супермаркеті, ширина і глибина асортименту не така велика;

- **магазини повсякденного попиту** – невеликі магазини, розташовані в спальних районах неподалік від потенційних споживачів,

мають обмежений асортимент товарів і працюють із ранку до пізнього вечора без вихідних;

- **магазини-стокери** – магазини з постійними розпродажами, продають уцінені товари;

- **магазини секонд-хенд.**

Функції збуту або розподілу включають логістичні функції.

Рух товару, або логістика – це діяльність з планування, контролю за фізичним переміщенням усіх видів потоків (матеріалів, готових виробів, інформації), які супроводжують переміщення товару вибраним каналом від виробника до споживача для задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.

Основне завдання логістики полягає в тому, щоб товар був там, де потрібно, і тоді, коли потрібно.

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 поставлення, у тому числі своєчасне відвантаження товару відповідного обсягу та якості;

- підтримування великого товарного запасу, що дає змогу уникнути дефіциту товарів;

- швидке виконання замовлень.

Процес руху товарів включає такі етапи:

1. Визначення цілей руху товару.
2. Розроблення системи обробки замовлень.
3. Складування і обробка вантажів.

4. Управління запасами (підтримування їх).
5. Вибір методу транспортування.
6. Оцінювання і контроль руху товару.

Серед основних цілей руху товару виділяють:

- мінімізацію поставлення пошкоджених вантажів шляхом застосування сучасних методів їх обробки;
- мінімізацію випадків відсутності товару шляхом ефективного контролювання запасів;
- своєчасне виконання замовлень споживачам через більш ефективне контролювання запасів;
- мінімізацію витрат.

Контрольні запитання

1. У чому сутність політики розподілу?
2. Які основні функції оптової та роздрібної торгівлі?
3. Які існують типи посередників?
4. Які основні рішення пов'язані з вибором структури каналу розподілу?
5. У чому сутність маркетинг-логістики і які рішення з фізичного розподілу слід ухвалити?

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Зоріна О. І., Дергоусова А. О., Сиволовська О. В. Основи маркетингу та менеджменту: навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ, 2014. 319 с.
2. Верлока В. С., Сиволовська О. В., Дергоусова А. О. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент». Харків: УкрДАЗТ, 2007. 69 с.
3. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент у лекційному викладі: навч. посіб. Львів: Українська академія друкарства, 2018. 232 с.
4. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
5. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
6. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 165 с.
7. Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.
8. Соболь С. М., Багацький В. М. Менеджмент: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2005. 225 с.
9. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
10. Гірняк О. М., Лазановський Н. П. Менеджмент: підручник. Львів: «Магнолія 2006», 2008. 351 с.
11. Дідковська Л. Г., Гордієнко Л. П. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Алерта, КНТ, 2007. 516 с.
12. Осовська Г. В., Копитова І. В. Основи менеджменту. Практикум: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 581 с.
13. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник. Київ: Вища школа, 2005. 357 с.

14. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. Київ: Кондор, 2005. 434 с.
15. Про рекламу в Україні: Закон України. *Голос України*. 6 травня 1991. № 86.
16. Агеев Є. Я., Чепінога В. І. Маркетинг: від простого до складного (Запитання і відповіді). Львів: «Новий світ-2010», 2005. 280 с.
17. Азарян О. М. Маркетинг: підручник. Київ: Студцентр 2003. 295 с.
18. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 302 с.
19. Белявцев М. І., Воробйов В. Н. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2006. 301 с.
20. Богоявленський О. В. Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг». Харків: УкрДАЗТ, 2006. Ч. 1. 44 с.
21. Богоявленський О. В. Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг». Харків: УкрДАЗТ, 2007. Ч. 2. 103 с.
22. Вачевський М. В. Маркетинг. Формування професійної компетенції: підручник. Київ: ВД «Професіонал», 2005. 185 с.
23. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2008. 729 с.
24. Джефкінс Ф. Реклама: практ. посіб. Київ: Товариство «Знання», КОО, 2001. 350 с.
25. Длігач А. О. Маркетингова цінова політика: світовий досвід, вітчизняна практика: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 265 с.
26. Земляков І. С., Рижий І. Б., Савич В. І. Основи маркетингу: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2004. 120 с.
27. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації: навч. посіб. Київ: Кондор; Політехніка, 2004. 150 с.
28. Кардаш В. Н. Маркетингова товарна політика: навч.-метод. посіб. Київ: КНЕУ, 2000. 168 с.

29. Кірпа Г. М. Інтеграція залізничного транспорту України у європейську транспортну систему: підручник. Дніпропетровськ, 2004. 96 с.
30. Корінев П. Л. Цінова політика підприємства. Київ: КНЕУ, 2001. 143 с.
31. Краско Т. І. Психологія реклами. Харків: НВФ «Студцентр», 2002. 154 с.
32. Крикавський Є. В., Косар Н. С., Мних О. Б., Сорока О. А. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Львів: Інтелект-Захід, 2004. 201 с.
33. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 210 с.
34. Липчук В. В., Дудяк А. П., Бугіль С. Я. Маркетинг: основи теорії та практики: навч. посіб. / за за. ред. В. В. Липчука. Львів: «Новий світ-2000»; «Магнолія плюс», 2003. 320 с.
35. Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування у маркетингу: навч. посіб. Київ: «Центр навчальної літератури», 2005. 187 с.
36. Маркетинг: бакалаврський курс: підручник / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2009. 320 с.
37. Маркетинг: підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян. Київ: Навчально-метод. центр «Консорціум з удосконалення менеджмент–освіти в Україні», 2008. 350 с.
38. Маркетингова політика комунікацій: навч. посіб. / Г. В. Афенченко, О. В. Богоявленький, В. С. Верлока та ін. Харків: УкрДАЗТ, 2007. Ч. 1. 120 с.
39. Маркетинговий аналіз: навч. посіб. / за ред. В. В. Липчука. Київ: Академвидав, 2007. 120 с.
40. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: підручник / за ред. Л. А. Мороз. Львів: Нац. університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2005. 185 с.

41. Пащук О. В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід: навч. посіб. Київ: Вид-во «Професіонал», 2005. С. 95-101.
42. Пелішенко В. П. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. С. 140-150.
43. Полтораки В. А. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ: Центр навч. літ., 2003. С. 112–116.
44. Примак Т. О. Маркетинг: навч. посіб. Київ: МАУП, 2001. 265 с.
45. Ромат Е. В. Реклама. Київ; Харків: НВФ «Студцентр», 2000. 210 с.
46. Старостіна А. О., Зозульов О. В. Маркетинг: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 220 с.
47. Теорія і практика маркетингу в Україні: монографія / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, В. Я. Кардаш та ін.; за наук. ред. А. Ф. Павленка. Київ: КНЕУ, 2005. С. 41–51.
48. Ткаченко Л. В. Маркетинг послуг: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 245 с.
49. Щербань В. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 185 с.
50. Шкапова О. М. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Київ: МАУП, 2003. 175 с.
51. Щербак В. Г. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 150 с.

ГЛОСАРІЙ

Адміністрування – поширено на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарату управління підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища – оцінювання факторів, які виникають у межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

Аналіз зовнішнього середовища – оцінювання зовнішніх відносно організації факторів.

Бізнес-план – документ, який містить систему взаємопов'язаних у часі та просторі й узгоджених із метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проєкту (угоди).

Брендинг - управління товарною маркою з метою формування популярності і позитивного сприйняття ринком.

Вертикальний поділ праці – відокремлення роботи з координації дій від власне координованих дій.

Вертикальні зв'язки (субординаційні, ієрархічні зв'язки) – зв'язки керівництва і підпорядкування; необхідність у них виникає за ієрархічності управління, тобто наявності декількох рівнів управління. Ці зв'язки служать каналами передавання розпорядчої та звітної інформації.

Виставка - форма просування, заснована на демонстрації товару і рекламування його, спрямована на спеціальний (певний) сегмент, проводять у певних місцях.

Відносини – філософська категорія, що відображує характер розташування елементів певної системи та їхній зв'язок; емоційно-вольова настанова особистості на будь-що.

Відправник – особа, яка генерує інформацію, призначену для передавання.

Влада – можливість впливати на поведінку інших людей.

Вплив – поведінка однієї людини, яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншої людини.

Делегування повноважень – процес передавання керівником частини своєї роботи і повноважень підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання.

Департаменталізація – групування робіт і видів діяльності в певні блоки (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо).

Діагональні комунікації – комунікації, що поєднують функції і рівні управління організації.

Довгострокові плани – плани, розраховані на перспективу три-п'ять років. Ці плани мають урахувувати зміни в зовнішньому середовищі організації та вчасно реагувати на них.

Еластичний попит за ціною – попит, за якого навіть незначна зміна ціни веде до значного збільшення обсягу продажів (товари попереднього вибору).

Зовнішнє середовище організації – сукупність елементів, які не входять до складу організації, але мають певний вплив на неї.

Інноваційна політика - процес пошуку ідей про товар (послуги), а також їхня реалізація з урахуванням ринкових потреб.

Інтегровані маркетингові системи в місцях продажів – оптимальні об'єднання всіх засобів просування, за допомогою яких збільшують обсяги продажів у торгових точках (мерчендайзинг).

Керівництво – процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і вирішення певних завдань.

Керування – поширено на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих для досягнення цілей організації.

Кодування – процес перетворення концепції комунікації в повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразу обличчя тощо.

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

Комунікаційна політика (комплекс маркетингових комунікацій, комунікаційний мікс) – сукупність основних (реклама, PR, стимулювання збуту, особисті продажі і прямий маркетинг) і синтетичних засобів (виставки, ярмарки, спонсорство, брендинг та інтегровані маркетингові системи в місцях продажів).

Конкурентоспроможність – сукупність якісних і вартісних характеристик товару, які визначають його переваги порівняно з аналогічними товарами (за ступенем задоволення потреби і витратами при споживанні певного товару).

Контроль – процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

Конфлікт – відсутність згоди між двома й більше сторонами.

Координація – процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Короткострокові плани – плани, які складають на період до одного року. Вони, як правило, не мають змінюватися.

Лідерство – здатність впливати на поведінку окремих осіб чи групи людей у процесі спрямування їхньої діяльності на досягнення цілей організації.

Макросередовище підприємства – сили і фактори, на дії яких фірма не може впливати, але може пристосуватися до їхнього впливу і прогнозувати його.

Маркетинг – процес управління та реалізації задуму, ціноутворення, просування і реалізації ідей, товарів, послуг через обмін, який задовольняє цілі окремих осіб і організацій (Американська асоціація маркетингу).

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

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

Менеджмент – поняття, використовуване переважно для характеризування процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

Мерчендайзинг – складова маркетингової діяльності, спрямована на забезпечення максимально ефективного просування товару на рівні роздрібно́ї торгівлі; стимулювання діяльності у сфері торгівлі.

Мотивація – діяльність, направлена на спонукання себе й інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення певної мети.

Невербальна комунікація – обмін інформацією без використання слів (натомість застосовують різні символи).

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

Оперативне планування – планування роботи на короткі проміжки часу, у процесі якого деталізують плани підрозділів і служб підприємства,

корегують їх у зв'язку зі зміною обставин, що не передбачено тактичними планами.

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

Організаційна діяльність – процес усунення керівником невизначеності між людьми відносно роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їхньої спільної діяльності.

Організаційна культура – сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто неможливо сформулювати і потрібно приймати без доказів усіма членами колективу.

Організаційна структура – впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

Організація – 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, який передбачає особистий контакт між продавцем і покупцем з метою інформування та продажу товару, а також налагодження тривалих відносин із клієнтом (мережевий маркетинг).

Персонал організації – люди зі своїми запитами, характерами та переживаннями, або центральний фактор будь-якої організації.

Планування – процес визначення цілей організації та ухвалення рішень щодо шляхів досягнення; процес визначення цілей підприємства і вибору оптимального шляху досягнення.

Поділ праці – поділ загальної роботи на окремі складові, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей.

Політика збуту – діяльність фірми або комплекс заходів з організації і контролю руху товару від виробника до кінцевого споживача.

Попит – платоспроможна потреба, забезпечена грошима, у товарах, послугах, які реалізують на ринку.

Попит нееластичний – попит, за якого незначне зниження ціни веде до незначного збільшення обсягів продажів (товари масового попиту).

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

Потреба – особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Прогнозування – процес передбачення майбутнього стану підприємства, його зовнішнього і внутрішнього середовища, а також можливих термінів і способів досягнення очікуваних кількісних і якісних результатів, базований на наукових методах та інтуїції.

Прямий маркетинг (директ-маркетинг) – передбачає безпосередній інформаційний зв'язок між продавцем/виробником і покупцем через різні засоби комунікацій.

Реклама – будь-яка платна форма неособистого звернення та просування товару, ідей, послуг через ЗМІ, а також із використанням прямого маркетингу.

Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо, або підсвідомо, при ухваленні рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності (інформаційні умови ухвалення рішень).

Рівень каналу – будь-який посередник, що займається рухом товарів.

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

Сильні сторони – особливі властивості організації, які відрізняють її від конкурентів. На такі якості роблять ставки в бізнесі фірми.

Система технологій – процес перетворення в системі, який складається з відпрацювання програм і здійснення порядку виконання операцій над ресурсами та інформацією з метою перевтілення їх у бажану продукцію.

Слабкі сторони – якості, яких не вистачає організації проти успішних конкурентів.

Спонсорство - надання публічно допомоги та інвестування для рекламування компаній і формування позитивного іміджу.

Стиль керівництва – система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих із метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

Стимулювання збуту – форма просування товарів, заснована на короткостроковому використанні стимулів для залучення покупців або посередників (різні знижки, акції, подарунки і т. п.).

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

Стратегічні плани – плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Стратегія – генеральна довгострокова програма дій і порядок розподілу пріоритетів і ресурсів організації для досягнення її цілей.

Стрес (від англ. stress – туго натягнути) – стан напруги, що виникає в людини під впливом сильних впливів.

Структура організації – логічні відносини за взаємодії організаційних форм протікання технологічних процесів перероблення вхідних ресурсів, побудовані в такому вигляді, що дає змогу найбільш ефективно досягати цілей організації.

Ступінь ризику – імовірність ухвалення неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію.

Тактичне планування – планування на середні часові проміжки, протягом яких здійснюється реалізація управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів.

Тактичні плани – плани, що конкретизують і доповнюють стратегічні.

Товар – усе те, що може задовольнити потребу і пропонований на ринку для привернення уваги, придбання, використання і споживання (вироби, послуги, місця, організації, види діяльності, інформація, ідеї, технології, люди).

Товарна (торговельна) марка – символ, ім'я, знак, рисунок або їх поєднання, призначені для відмінності певного товару від аналогічних.

Точка беззбитковості (критична точка обсягів продажів, точка покриття) - такий обсяг продажів, за якого валовий виторг (дохід) покриває загальні витрати.

Управління – цілеспрямований вплив однієї системи на іншу, у результаті якої остання змінює свою поведінку.

Ухвалення рішення – процес, який починається з констатації виникнення проблеми та завершується вибором дії, спрямованої на її усунення.

Фактори непрямого впливу – сукупність факторів, які діють не безпосередньо на кожну окрему організацію, а на всі одразу.

Фактори прямого впливу – фактори, що безпосередньо впливають на діяльність організації: споживачі, конкуренти, постачальники,

посередники, місцеві органи державної влади, контактні аудиторії (рекламні агенції, банки тощо).

Функції менеджменту – відособлені види управлінської діяльності, використання яких дає можливість досягнути цілей організації.

Цілі організації – конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого намагається досягти група, працюючи разом.

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

POS матеріали (point of sales) – рекламні матеріали (вироби), які розміщують у місцях продажів для реклами товарів і їхніх характеристик.

PR, або зв'язки з громадськістю – формування і підтримка позитивної громадської думки про фірму, товар, позитивного іміджу фірми або товару шляхом налагодження відносин між фірмами (особистостями) контактними аудиторіями.

Trademark – те саме, що і товарний знак, тобто позначення, здатне відрізнити товари одних юридичних або фізичних осіб від однорідних товарів інших юридичних або фізичних осіб.

Навчальний посібник

ЗОРІНА Олена,
СИВОЛОВСЬКА Олена,
МКРТИЧЬЯН Олена
та ін.

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

Відповідальний за випуск Зоріна О. І.

Редактор Ібрагімова Н. В.

Підписано до друку 11.06.2024 р.

Умовн. друк. арк. 17,0. Тираж . Замовлення № .

Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха,7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.