**Тема 1. Сутність, значення та розвиток менеджменту**

**План:**

1. Сутність категорій «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини».
2. Рівні управління та групи менеджерів.
3. Значення та завдання менеджменту.
4. Історичні етапи розвитку менеджменту.
5. Наукові підходи до менеджменту.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття змісту менеджменту та його ролі у функціонуванні бізнесу;

- **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

- **розвиваюча** – розвиток уміння визначати рівні управління, різницю між менеджментом та управлінням.

1. **Сутність категорій «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини»**

Ще донедавна поняття «менеджмент» було новим і незрозумілим для багатьох в нашій країні. Але з розвитком ринкових відносин, процесом приватизації державної власності, розширенням діяльності підприємств, зарубіжний досвід управління в сфері ринкової економіки став досить актуальним. Нова наука – «менеджмент», яка спочатку сприймалась як метод управління, набула значного поширення як така, що всебічно вивчає феномен управління, його методи і принципи.

Ряд науковців посилається на визначення **«менеджменту»**, пропоноване тлумачним Оксфордським словником англійської мови, де це поняття трактується як:

- спосіб, манера спілкування з людьми;

- влада й мистецтво управління;

- особливого роду вміння й адміністративні навички;

- орган управління, адміністративна одиниця.

Відтак можна дійти висновку, що навіть в англійський мові цей термін трактується неоднозначно. **Американський дослідник** цієї проблеми **П. Друкер** підкреслює виключно американське походження цього поняття, а також його полісемантичний характер, тому що термін **«менеджмент»** включає в себе й визначену функцію, й соціальний статус осіб, які її виконують, й навчальну дисципліну, й галузь наукових досліджень. Разом з цим П. Друкер наголошує, що до організацій, діяльність яких не відноситься до сфери бізнесу, як правило, поняття «менеджмент» і «менеджер» не застосовуються. Відтак поняття «менеджмент» щодо поняття «управління» слід розглядати як частину від цілого.

Коли йдеться про менеджмент, у американців він майже завжди асоціюється із особою **менеджера-функціонера – суб’єкта управління**, що діє в системі певної організації. В більш широкому значенні вони застосовують термін **«адміністрація»**, який більшою мірою відбиває знеособлену систему управління. **Менеджер** – це насамперед управлінець-професіонал, який усвідомлює, що він представник особливої професії із спеціальною підготовкою, а не просто інженер чи економіст, що займається управлінням. В розвинених країнах поняття «менеджмент» нерозривно пов’язане з поняттям **«бізнес»**.

**Бізнес** – це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом виробництва й реалізації певної продукції чи послуг. **Управління бізнесом** – це управління комерційними й господарськими організаціями. Термін «менеджмент» застосовується до діяльності організацій різних типів, але якщо йдеться про державні органи різного рівня, то застосовується термін **«державне управління»**.

Крім визначення, пропонованого Оксфордським словником, існують **інші підходи до визначення терміну «менеджмент»**:

- менеджмент – це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності;

- менеджмент – це наука про управління людськими відносинами;

- менеджмент – це раціональний спосіб управління діловими організаціями;

- менеджмент – це особлива галузь наукових знань і професійної спеціалізації управляючих-менеджерів, які складають адміністративний штат;

- менеджмент – це вміння добиватись поставлених цілей, використовуючи працю та інтелект інших людей;

- менеджмент – це функція, вид діяльності, що полягає в керівництві людьми в різнорідних організаціях;

- менеджмент – це управління бізнесом, а бізнес є унікальною, винятковою справою у суспільстві.

**Менеджмент як наукова теорія** виник і розвивається у зв’язку з необхідністю дослідження і пояснення таких явищ як процвітання або банкрутство організацій, визначення та застосування певних методів управління для забезпечення їх успішної діяльності.

**Історія розвитку менеджменту пов’язана з двома підходами до процесу управління:** перший акцентував увагу на управлінні операціями (технічному боці виробничого процесу), другий – на управлінні трудовими ресурсами, віддаючи пріоритет психологічним факторам, мотивації працівників й стимулюванню їх до діяльності.

**Теоретико-наукову основу менеджменту** можна визначити як акумульовані, логічно впорядковані знання, що являють собою систему принципів, методів і технологій управління, розроблених на базі інформації, отриманої як емпіричним шляхом, так і в результаті проведених досліджень в різних галузях науки.

**Теорії менеджменту притаманні такі особливості:**

- орієнтація на вирішення практичних завдань;

- міждисциплінарний характер;

- впровадження у міжнародному масштабі.

**Менеджмент** – це інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені управлінці створюють підприємства й управляють ними шляхом визначення певної мети й віднайдення способів її досягнення. **Кінцевою метою менеджменту є забезпечення прибутковості підприємства.**

**Найважливішим завданням менеджменту у бізнесі є** організація виробництва й надання послуг високої якості з урахуванням інтересів споживачів і забезпечення стабільного становища підприємства на ринку послуг.

**Менеджмент бізнесу** є особливою наукою. Він поєднує питання економіки, планування, економічного аналізу, організації діяльності, психології, соціології, педагогіки, права, кібернетики та ін.

В основу розвитку сучасного менеджменту покладені досягнення практично всіх наукових шкіл управлінського спрямування. Дослідження логіки розвитку менеджменту як невід’ємного атрибуту розвитку бізнесу в умовах постійної нестабільності середовища є необхідною умовою для підтримання конкурентоздатності підприємств. При цьому визначальні передумови успіху створюються поза підприємством у зовнішньому середовищі, саме тому **сучасний менеджмент необхідний** насамперед для економічно самостійних господарюючих суб’єктів, для оперативного реагування на постійну мінливість кон’юнктури ринку, позицій конкурентів і коригування власних позицій з врахуванням вимог зовнішнього середовища. Відтак можна визначити **основні завдання теорії менеджменту:**

- по-перше, вона повинна озброїти працівників, зайнятих практичною діяльністю, знаннями, які допоможуть їм підвищити рівень управління;

- по-друге, сприяти підвищенню кваліфікації менеджерів при підготовці претендентів на ці посади;

- по-третє, визначити сфери й проблеми, які вимагають подальшого вивчення з метою сприяння розвитку наукової бази.

Теорія менеджменту є порівняно молодою науковою дисципліною, що оформилася в окрему галузь знань у XX ст. При цьому інтенсивний її розвиток розпочався лише після ДСВ. Теорія розроблялася швидко і в багатьох напрямах. Незважаючи на це, вона і нині перебуває в стадії розвитку, що зумовлюється рядом невирішених проблем у сфері термінології, не­визначеністю масштабів, необґрунтуваністю принципів і факторів, узагальненістю і нечіткістю тверджень. І все ж набуті досягнення теорії менеджменту значною мірою сприяють вдосконаленню практики управління.

У найширшому розумінні поняття «управління» – це цілеспрямований вплив суб’єкта на об’єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети.

Якщо вважати, що **об’єкт** – це предмет, на який спрямована діяльність людини, то **предмет** – це те, що виступає матеріальним джерелом діяльності. **Діяльність** – це робота, тобто систематичне застосування людських сил в якійсь галузі. **Працювати** означає приводити в дію, управляти. **Управляти** – тобто спрямовувати чиїсь вчинки. **Вчинок** – дія, здійснена кимось. **Дія** – вияв певної енергії. Відтак **управління** – це діяльність, спрямована на зміну об’єкта з урахуванням його здібностей, сил і енергії для того, щоб він міг функціонувати в оточуючому середовищі, спрямовувати вчинки і роботу даного об’єкта для реалізації поставлених цілей.

**Управління в широкому розумінні** – це загальна система відносин і явищ управління в природі та суспільстві, **у вузькому** – це технологічна організація об’єкта управління. Тоді як **менеджмент у широкому розумінні** – загальні принципи соціального управління; влада і мистецтво управління людьми; **у вузькому** – управління виробництвом, діяльністю по організації досягнення поставленої мети. Всі складові управління на підприємстві є взаємопов’язаними і взаємообумовленими, але все ж відносно самостійними. Для здійснення успішної управлінської діяльності суб’єктові необхідне володіння технічними, фаховими, організаційно-управлінськими, а також педагогічними знаннями, в тому числі й психолого-соціологічними.

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

Усі підприємства являють собою складні соціальні системи, всередині яких можна виділити дві складові: виробництво (послуги) і управління. Ці складові підпорядковані одна одній і перебувають у певних відносинах між собою. Вихідним моментом їхньої взаємодії є цілі функціонування цих організаційних утворень, для досягнення яких система управління впливає на сферу виробництва (послуг). Існує і зворотній зв’язок між зазначеними складовими – зміни у сфері виробництва послуг зумовлюють корегування управлінського процесу. Керівники підрозділів і підпорядковані їм працівники вступають у певні відносини, які визначаються як управлінські й виступають предметом менеджменту. **Управлінські відносини визначаються не лише стосунками між керівниками й підлеглими.** Предметом дослідження менеджменту є всі види виробничих і міжособистісних стосунків між працівниками в межах підприємства.

Відносини між працівниками підприємства можна поділити на відносини субординації та координації. **Відносини субординації** – це відносини між працівниками та їхнім безпосереднім керівником, чиї вказівки є обов’язковими для виконання (наприклад, відносини між головним бухгалтером і працівниками бухгалтерії). **Відносини координації** мають місце між працівниками різних підрозділів внаслідок їх спільної діяльності, між колегами в одному підрозділі. Працівники, між якими виникають відносини координації, прямо не підпорядковані один одному й мають рівні права у здійсненні спільної діяльності. У цьому разі вони є рівноправними партнерами, які вступають у відносини координації для досягнення загальної мети.

1. **Рівні управління та групи менеджерів**

За функціями, які виконують керівники, їх поділяють на такі **рівні управління**:

технічний – забезпечує щоденні операції і дії, необхідні для ефективної роботи організації;

управлінський – забезпечує координацію роботи структурних підрозділів організації;

інституційний – визначає місію та цілі організації, забезпечує довгострокове планування, зв’язки організації із зовнішнім середовищем.

Трьом рівням управління відповідають три **групи менеджерів**: молодші менеджери; середні менеджери; менеджери вищого рівня.



**Рисунок 1 – Відповідність рівнів управління менеджерським посадам**

**Менеджери першого рівня – низової ланки управління (супервайзери)** – не керують роботою інших менеджерів, в основному здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань, відповідають за безпосереднє використання матеріальних ресурсів.

Типовою назвою посади на цьому рівні є **адміністратор**.

**Менеджери середнього рівня** спрямовують роботу молодших менеджерів і мають широкий діапазон влади. **Середніх менеджерів поділяють на:**

**лінійних** – керують окремими підрозділами. Вони управляють і кадрами, і фінансами, і технологічними процесами підрозділу;

**функціональних** – функціональні менеджери здійснюють керівництво функціональними підрозділами. Обіймають посади головного бухгалтера, завідувача економічного відділу тощо.

В останні десятиріччя помітна тенденція до реструктуризації та скорочення управлінського апарату великих корпорацій. Це стосується насамперед середніх менеджерів.

У багатьох зарубіжних компаніях відмовилися від середніх менеджерів, що дало можливість зробити **пірамідальну структуру організації** більш **пласкою** і прискорило передачу інформації на нижчі ієрархічні рівні. У таких організаціях процес прийняття та реалізації управлінських рішень відбувається теж швидшими темпами.

**Менеджери вищого рівня (топ-менеджери)** відповідають за довгострокове планування, визначення широких цілей і стратегій, безпосередньо управляють роботою середніх менеджерів.

**Вищий організаційний рівень** – найменша за чисельністю ланка керівництва. Навіть у найбільших організаціях керівників вищої ланки – усього кілька людей (голова Ради директорів, президент, віце-президент корпорації; в армії – генерали, у середовищі державних діячів –міністри).

На сьогодні в Україні **керівниками державних структур** працюють переважно фахівці, які мають значний досвід та високу кваліфікацію з конкретної спеціалізації, проте не мають спеціальної підготовки з питань управління та економіки.

**В організаціях недержавної форми власності може бути два топ-менеджера:** один відповідає за якість надання послуг чи виробленої продукції, інший – за раціональну фінансово-господарську діяльність, а також за використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Тобто такі, якісно нові для України, фахівці повинні **«звільнити головного керівника від непрофільної роботи»**.

**Топ-менеджери відповідають** за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому або для основної частини організації. **Керівники вищої ланки** накладають відбиток своєї особистості на весь вигляд компанії. Наприклад, атмосфера, в якій діє уряд, та й уся країна звичайно зазнає значних змін при новому президенті.

Тому успішно діючі керівники вищої ланки у великих організаціях цінуються дуже високо, і їхня праця оплачується дуже добре.

Менеджери вищого рівня несуть відповідальність за широкомасштабні цілі. **Топ-менеджери відповідають перед:**

* радою директорів (у корпорації);
* офіційними органами (в уряді);
* довіреними особами (у некомерційних організаціях).

1. **Значення та завдання менеджменту**

**Основне в менеджменті** – ставити перед собою цілі, які б відповідали інтересам підприємства. **Значення менеджменту** полягає й у тому, що він об’єднує капітал та співробітників фірми.

**До основних завдань менеджменту відносять:**

**забезпечення існування підприємства на ринку.** У відповідності з цим завданням менеджмент повинен забезпечувати рентабельність фірми на основі наявних у ній матеріальних та людських ресурсів. Успіхи та невдачі підприємства – це, в першу чергу, успіхи та невдачі менеджменту. Менеджмент повинен створювати фірмі умови для випуску товарів кращої якості за більш низькими цінами або надання кращих послуг, ніж послуги конкурентів;

**вирішення проблем своїх співробітників фірми, задля яких існує фірма.** Мета сучасного менеджменту – такий розвиток людини, за якого усі закладені в ній природою здібності, могли б реалізуватися в бізнесі. Людина – джерело творчості, різноманітності, тому основне підвищити зацікавленість працівників в ефективній роботі;

створення нових ринків для фірми та забезпеченні швидкого реагування на всі зміни в соціальній сфері ринку. Ця задача реалізується через функцію маркетингу й функцію інновації (розробку нових товарів та послуг);

**аналіз діяльності фірми.** Керівництво не може бути суто бюрократичним, адміністративним актом. Це творча діяльність, яка виключає всі форми пристосування. Аналізувати діяльність підприємства слід перш за все з позицій споживача та ринку. Після завершення аналізу всіх сторін діяльності підприємства його керівництву необхідно збалансувати коротко- та довготермінові цілі свого розвитку;

**доведення до конкретних співробітників фірми конкретних завдань, надання їм можливості контролювати власну роботу, а також бачити, який внесок у загальні результати діяльності зробила їхня праця.** Співробітник, незалежно від того, є він звичайним працівником чи директором, повинен розуміти, що від його роботи залежить подальша доля підприємства.

1. **Історичні етапи розвитку менеджменту**

Як предмет науки менеджмент пройшов певні **етапи свого розвитку**, які в зарубіжній літературі отримали наступні назви:

* домонополістичний етап (до 1900 р.);
* етап «наукове управління підприємством» (з 1900 р. до 1930 р. в США);
* етап «адміністративно-бюрократичний підхід» (з 1900 р. до 1930 р. в Англії, Франції, Німеччині);
* етап «рух за гуманні стосунки (1930-1950 рр. в США);
* сучасний етап.

**Домонополістичний етап.** Цей етап співпадає з періодом домонополістичного капіталізму. У цей час виробництво велося на дрібних підприємствах. Великі підприємства існували лише в державному та військовому секторах. Управління дрібними підприємствами здійснювали лише на основі практичного досвіду кожного керівника. На державних та військових підприємствах й організаціях переважав авторитарний стиль управління, який передбачав субору субординацію керівників різних рівнів управління, чітке дотримання статутів тощо. Це було суто адміністративне управління, при якому чутко прослідкувалася підвищена роль головного керівника й використовувалися адміністративно-командні важелі. Таке управління було характерне для церкви. Зрештою структура управління католицькою церквою збереглася й до наших часів: папа (головний керівник), кардинали, архієпископи, єпископи й приходські священики. **Для цього етапу розвитку менеджменту характерним було:**

* невелика чисельність керівників середньої ланки;
* мала чисельність керівників вищої ланки;
* підвищена роль лідера;
* використання адміністративно-командних важелів.

**Етап «наукове управління підприємством».** Даний етап отримав назву «наукового менеджменту», оскільки співпав з масштабними науковими дослідженнями підприємствами. Родоначальниками цих досліджень були **Фредерік Тейлор** (1856 – 1915 рр.), **Френк Гілбрейт** (1878 – 1924 рр.), і **Лілія Гілбрейт** (1878 – 1972 рр.), **Генрі Гант** (1918 – 1910 рр.) Якщо коротко викласти зміст **тейлоризму**, то в ньому все зведено до того, щоб синхронізувати, з’єднати в єдине ціле, працю людини й машини, створити своєрідний **механізм «людина-машина»**.

**Тейлор** і **Гілбрейти**, як і починали свою кар’єру робітниками, займалися спостереженнями, замірами й аналізом операцій ручної праці, стимулюванням трудового внеску, нормуванням праці тощо. Подружжя Гілбрейт детально вивчало трудові рухи, систематизувало і спрощувало їх. Так, вивчаючи прийоми кладки цегли, Ф. Гілбрейт скоротив кількість рухів та сконструював спеціальні пристрої в результаті робітник став укладати за годину 350 цеглин замість 120.

Тейлор описав особливості трудових процесів на ряді промислових підприємств і прийшов до висновку, що основна причина низької продуктивності праці прихована в недосконалості системи стимулювання робітників. Тому перше, з чого він почав – це розробив систему матеріальних стимулів, «прогресивну» систему оплати. Винагороду Тейлор уявляв не лише у грошовому виразі. Він радив підприємцям іти на поступки робітникам, оскільки це також винагорода (їдальні, дитячі садки, вечірні курси і т. д.). Тейлор довів: якщо ввести відповідні вдосконалення в трудовий процес і зацікавити працівника, то він за відведений йому час зробить у 3-4 рази більше, ніж при звичайному порядку роботи.

Однак у своїх дослідженнях Тейлор не врахував одного дуже важливого аспекту праці – людської психології. Тому, незважаючи на великі досягнення запропонованої Тейлором і Гілбрейтами організації праці, вона була піддана критиці їх послідовниками.

Щодо внеску у науковий менеджмент **Г. Гранта**, то його книги «Праця і доход» (1910 р.), «Промислове виробництво» (1916 р.), «Організація праці» (1919 р.) характеризують усвідомленням ним провідної ролі людського фактору в промисловості і впевненість в тому, що робітнику повинна бути надана можливість віднайти в своїй праці не тільки джерело доходу, але і стан задоволеності.

**Етап «адміністративно-бюрократичний підхід».** На відміну від тейлоризму, в європейських концепціях розвитку менеджменту на перший план висувалися формально організаційні аспекти. Започаткував цей етап, який ще називають класичною школою управління, **французький підприємець Анрі Файоль** (1841-1925 рр., якого вважають батьком менеджменту. Прибічники класичної школи не дуже турбувалися про соціальні аспекти управління. Метою класичної школи було створення універсальних принципів управління.

У цілому теорія А. Файоля зводилась до того, що управління повинне базуватися на систему чітко визначених правил поведінки суб’єктів управління, обов’язків працівників, регламентації їхньої праці аж до детального опису окремих управлінських операцій.

**Етап «рух за гуманні стосунки».** Як реакція на недоліки попередніх теоретичних поглядів у менеджменті виникла течія за гуманізацію відносин виробництва та управління. Ця течія була заснована **Елтоном Мейо** (1880-1949 рр.). На даному етапі менеджмент показав залежність результатів праці від існуючих психолофізіологічних умов та її мотиваційних характеристик. Він провів серію експериментів. В одному з них брали участь шість жінок-монтажниць. Вони працювали в окремому приміщенні, де змінювали освітлення, колір стін приміщень та устаткування, відпрацьовувався режим праці та відпочинку, організовувалася індивідуальна та колективна оплата тощо. І було зауважено, що кожне з ретельно підготованих нововведень давало приріст продуктивності праці. Після цього дослідну групу переводили у звичайні умови, де не застосовували ніякого стимулювання, а продуктивність, незважаючи на це, досягала ще вищого рівня.

На основі спостережень за даною та іншими групами Е. Мейо зробив висновок, який став іменуватися **«хоторнським ефектом»** (англ. Hawthorne effect, за назвою заводу Hawthorne Works, де проводилось дослідження). Він полягав у тому, що продуктивність праці і якість продукції залежать не лише від умов праці, форми її оплати, фізіологічного стану робітника, але й від соціальних та психологічних факторів. Якщо робітники експериментальних груп усвідомлювали, що с предметом уваги зі сторони керівництва і своїх безпосередніх начальників, то вони завжди позитивно відгукувалися на їхні наміри підвищити продуктивність праці.

Цей ефект вивів дослідників на необхідність обліку психологічних явищ у колективах. У кінцевому результаті все закінчилося тим, що в США виникла наука про те, як слід вести роботу з людьми, в інститутах відкривалися відділення із психології праці. Сьогодні там практично не існує жодного великого підприємства, де б не було людини, яка займається вивченням психологічних конфліктів.

Пізніше результати досліджень Е. Мейо стали відомі у всьому світі: звіт про них був перекладений на 24 мови.

Отож, на даному етапі менеджмент показав залежність результатів праці від існуючих психофізіологічних умов та її мотиваційних характеристик.

**Сучасний етап.** На сучасному етапі в теорії менеджменту відображене все раціональне, що було досягнуте на попередніх етапах його розвитку. Якщо розглядати сучасний етап розвитку теорії менеджменту в економічно-розвинутих країнах, то можна відзначити традиційне тяготіння вчених та менеджерів до тієї чи іншої складової частини теорії.

Так, в США теоретичні розробки й практичне їхнє впровадження базуються на тейлоризмі, у Німеччині, Швеції, Японії переважають погляди прихильників «руху за гуманні стосунки».

**Ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент є наступні принципові положення:**

1. **Застосування системного підходу в управлінні (теорія систем).**

Підприємство (організація) представляється як система найвищого порядку складності, складовими частинами якої є люди. Будь-яку систему (механічну, біологічну, людську) характеризують взаємозалежності. Вся система не обов’язково покращується, якщо стає більш ефективною лише одна її частина. У будь-якій системі важлива робота цілого.

Недолік підходів різних шкіл до управління полягає в тому, що вони концентрували увагу лише на якомусь одному, важливому елементі. Сучасний підхід до управління розглядає його ефективність як результат дії багатьох факторів. Саме тому теорія систем ініегрунала вклали всіх шкіл і являє собою не набір якихось принципів для керівників, а спосіб мислення відносно організації і управління.

1. **Застосування ситуаційного підходу в управлінні.**

Даний підхід розширив практичне застосування теорії систем. Центральним його моментом є ситуація, тобто набір змінних (обставин), які сильно впливають на «організацію» у конкретний період часу. Організація і методи управління визначаються даною ситуацією. Змінюються ситуації – змінюються методи.

Таким чином, у відповідності до ситуаційного підходу вся організація управління підприємством – це відповідь на різноманітні за природою змінні, що характеризують конкретну ситуацію.

На відміну під всіх попередніх способів управління колективними діями ситуаційний підхід передбачає постійне оновлення організації у відповідності конкретною ситуацією.

1. **Орієнтація менеджменту на інновації, інтеграцію, інтернаціоналізацію.**

**Інновації.** Високі темпи науково-технічного розвитку висунули на перший план ті системи управління, які можуть швидко освоювати результати нововведень. В майбутньому ефективною буде не та організація, яка добре працює сьогодні, а та, яка орієнтована на постійні нововведення.

**Інтеграція.** Вона маг глибокий зміст. Один із її напрямів – інтеграція організації і особистості. Фірма розглядається як живий організм, який складають люди, об’єднані спільними інтересами (помстою, цінностями). Сьогодні майбутнє за таким управлінням, яке мобілізує активність працівників, спонукає їх думати над способами роботи, об’єднувати свої зусилля.

**Інтернаціоналізація.** Передбачає необхідність міжнародного співробітництва в сфері управління.

1. **Визнання соціальної відповідальності менеджменту перед людиною і суспільством в цілому.**

Це пояснюється тим, що саме менеджмент створює економічний і соціальний розпиток суспільства. Організації несуть відповідальність перед суспільством, в якому вони функціонують, щодо забезпечення ефективності, зайнятості, прибутковості, захисту оточуючого середовища, безпеки, культури, освіти, охорони здоров’я.

**Бізнес повинен добровільно відгукуватися на соціальні потреби.** Сьогодні важливого значення набуває **етика бізнесу**.

1. **Наукові підходи до менеджменту**

Ефективність і якість управління визначаються обґрунтованістю методології вирішення існуючих проблем, тобто підходів, законів і закономірностей, принципів і методів. Без обґрунтованої теорії практика недосконала. Аналіз теорії і практики економічного управління різними об’єктами дозволив встановити необхідність застосування до менеджменту наукових підходів, які характеризують один з аспектів менеджменту.

1. **Системний підхід.** Організацію необхідно розглядати як сукупність взаємопов’язаних елементів, які мають вхід, вихід, зворотній зв’язок із зовнішнім середовищем і визначають її характер. **Системний підхід будується на наступних принципах:**

* процес прийняття рішень повинен починатися з виявлення конкретних проблем і чіткого визначення цілей;
* існуючу проблему розглядають як цілісну систему, визначають наслідки кожного конкретного рішення;
* аналізують і визначають можливі альтернативні шляхи досягнення цілі;
* цілі окремих структурних підрозділів не повинні вступати в протиріччя з цілями самої організації;
* аналіз проблеми ведуть від абстрактного до конкретного;
* передбачають єдність аналізу і синтезу, логічного та історичного;
* виявляють в об’єкті дослідження різноякісні зв’язки та їх взаємодію.

2. **Комплексний підхід.** В управлінській діяльності враховуються не тільки економічні, екологічні, технічні, організаційні, соціальні, психологічні наслідки прийняття рішень, але при необхідності навіть демографічні і політичні аспекти менеджменту, їх взаємозв’язок. Якщо не враховувати один з перелічених аспектів менеджменту, проблема не може бути якісно вирішена. На жаль, на практиці не завжди виконують цих вимог. Наприклад, при вирощуванні сільськогосподарських культур не завжди дотримуються певного виконання технології, а у підсумку вирощена продукція на ринку стає неконкурентоспроможною. При здійсненні реорганізації сільськогосподарських підприємств не врахували соціальні, психологічні та їх демографічні наслідки.

3. **Інтеграційний підхід.** Інтеграція націлена на поглиблення взаємодії суб’єктів управління, їх об’єднання, посилення взаємодії і взаємозв’язку між компонентами системи. Інтеграція забезпечує поглиблення і конкретизацію взаємозв’язків між окремими підсистемами цих взаємозв’язків. Наприклад, управляюча підсистема організації, на підставі дослідження ринку, доводить до своїх підрозділів конкретні показники по кількості і якості виробленої продукції, затратам ресурсів, строкам виконання робіт, на підставі чого досягаються поставлені цілі. Така погодженість дає можливість забезпечити оперативність управління і раціональність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів організації, впровадження інноваційно-інтенсивних технологій виробництва продукції, поліпшити контроль за виконанням прийнятих рішень.

4. **Маркетинговий підхід.** Передбачає орієнтацію управляючої підсистеми на споживача при плануванні виробництва окремих видів продукції. Приоритетними питаннями в цьому підході є: підвищення якості і удосконалення асортименту продукції у відповідності із запитами споживачів; задоволення потреб споживачів; економія ресурсів за рахунок масштабів виробництва впровадження інновацій та ефективного менеджменту.

5. **Функціональний підхід.** Потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконувати для задоволення управляючої системи. Після визначення необхідних управлінських функцій розробляється декілька альтернативних варіантів і обирається кращий з них. При впровадженні функціонального підходу йдуть від зворотнього - від потреб, в результаті іноді створюють нові оригінальні об’єкти управління, що дозволяє покращити структуру організації, принципи роботи та ін.

6. **Динамічний підхід.** Об’єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових стосунках і підпорядкованості, проводиться ретроспективний аналіз в організації за 5-10 і більше років, на підставі чого обґрунтовується прогноз.

7. **Відтворювальний підхід.** Орієнтується на постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб конкретного ринку з меншими у порівнянні з конкурентами сукупними витратами на одиницю продукції.

8. **Процесний підхід.** Розглядає всі функції управління в єдності, як постійно взаємопов’язані, які виконуються в певній послідовності. Управління розглядається як процес безперервних взаємопов’язаних дій (функцій), кожна з яких, в свою чергу, також складається з декількох взаємопов’язаних дій. Вони об’єднані зв’язуючими процесами комунікацій і прийняття рішень. При цьому керівництво розглядається як самостійна діяльність, яка впливає безпосередньо на підлеглих таким чином, щоб вони діяли в напрямі досягнення поставлених цілей.

9. **Нормативний підхід.** Встановлюються нормативи управління по всім важливим елементам підсистем менеджменту:

* цільовий (показники якості і ресурсоемкості товару, організаційно-технічного рівня виробництва, соціального розвитку колективу, охорони навколишнього середовища, параметрів ринку);
* функціональний (нормативи організації системи менеджменту, якості планів, стимулювання праці, якості обліку і контролю);
* забезпечуючий (нормативи забезпеченості працюючих і виробничих підрозділів всім необхідним для успішної роботи; виконання поставлених цілей і задач, ефективного використання різних видів ресурсів в цілому по організації).

Нормативи повинні відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтованості, перспективності. Чим більше обґрунтованих нормативів по кожному елементу системи менеджменту, тим вище її організованість, рівень планування, обліку і контролю.

10. **Кількісний підхід.** Полягає в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів тощо. Управляти можливо не тільки за допомогою слів, але й цифрових даних.

11. **Адміністративний підхід.** Складається в регламентації функцій, прав, обов’язків, нормативів якості, витрат, строків, елементів системи менеджменту в нормативних актах (наказах, розпорядженнях, вказівках, стандартах, інструкціях, положеннях тощо).

12. **Поведінковий підхід.** Надається допомога працюючим в усвідомленні своїх можливостей, творчих здібностей шляхом застосування концепцій поведінських наук до управління організацією. Основною ціллю такого підходу є підвищення використання трудових ресурсів.

13. **Ситуаційний** **підхід.** Заснований на тому, що придатність різних методів управління визначається конкретною ситуацією. Не існує єдиного способу управління об’єктом, оскільки існує безліч факторів, як в самій організації, так і у зовнішньому середовищі. Самим ефективним методом в конкретній ситуації слід вважати той, який більш всього відповідає конкретним умовам і максимально адаптований до них.

Ситуаційний підхід не є набором існуючих рекомендацій, є способом мислення. В ньому збережена концепція процесу управління, яка застосовується в усіх організаціях, але специфічні управлінські прийоми керівників можуть значно відрізнятися.

14. **Підприємницький підхід.** Заснований на системі поглядів на управління, в основі якого – уявлення про організацію як спілку підприємців, орієнтованих на безперервний пошук нових можливостей для само адаптації організації, працюючої в умовах нестабільного невизначеного зовнішнього середовища. Підприємницький підхід означає прояв ініціативи, самостійності, здібність взяти на себе ризик і відповідальність за створення, або впровадження чогось нового і організацію його виконання.

15. **Стратегічний підхід.** В його основі знаходиться концепція управління, в основі якої лежить розробка і реалізація стратегії. Дозволяє прогнозувати зміни у зовнішньому середовищі і підготувати організацію до найкращого використання своїх можливостей, мінімізувати вплив зовнішніх загроз. Стратегічний підхід включає формулювання місії організації, визначення її цілей, проведення стратегічного аналізу, розробку і реалізацію стратегії, стратегічний контроль.

16. **Творчий підхід.** Базується на сукупності прийомів, які характеризують відношення до управління, як до свідомого процесу. Прояв творчого підходу – це пошук нетрадиційних рішень, використання нових методів, розробка власних оригінальних прийомів. Творчий підхід передбачає генерацію ідей, розробку і оцінку альтернатив, вміння запозичувати оригінальні ідеї і досвід з інших сфер, творчо використовувати їх в управлінні організацією. Основою творчого підходу є уявлення, інтуїція, фантазія, гнучкість мислення, сприйнятливість до нових ідей, вміння усвідомлювати накопичений досвід.

**Контрольні запитання:**

1. Що таке менеджмент? Чим він відрізняється від управління?
2. Що таке бізнес?
3. Які рівня управлінських відносин Ви можете назвати?
4. Які виділяють рівні управління і групи менеджерів, що їм відповідають?
5. Якими є цілі та завдання менеджменту?
6. Які етапи розвитку менеджменту виділяють? Чим вони характеризуються?
7. Які підходи сформовані наукою і практикою менеджменту? В чому їх суть?

**Тема 2. Принципи та методи менеджменту**

**План:**

1. Поняття принципів управління.
2. Суть та класифікація методів менеджменту.
3. Організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні методи менеджменту.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття змісту принципів і методів менеджменту;

- **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

- **розвиваюча** – розвиток уміння застосовувати організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні методи менеджменту.

**1. Поняття принципів управління**

Результативність і ефективність управління сучасною організацією значною мірою залежать від того, яких принципів дотримуються її керівники, приймаючи управлінські рішення, і які методи вони застосовують для їх реалізації. Правильний вибір забезпечить досягнення бажаного результату найменшими зусиллями.

**Принципи управління в межах класичного підходу до управління: в**ажливість значення принципів управління полягає в тому, що з їх допомогою керуюча система встановлює правила дій і поведінки, обов’язкові для всіх підпорядкованих їй суб’єктів, узгоджує, об’єднує, координує і регулює їхню діяльність, впливає на процес прийняття та реалізації управлінських рішень, забезпечує вибір адекватних ситуації методів управління тощо. Їх формування відбувається під впливом системи пріоритетів та цінностей, що сформувалася в середовищі господарювання.

**Принципи управління** – правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.

Принципи управління є узагальненням практичного позитивного управлінського досвіду і ґрунтуються на певних законах і закономірностях суспільного розвитку.

**Універсальні принципи менеджменту:**

* відображають загальні положення, характерні для організацій різних типів і видів;
* відповідають законам розвитку природи, суспільства і бізнесу;
* об’єктивно відображають сутність явищ і реальних процесів управління організацією;
* є керівною установкою, визнаною суспільством.

Дотримання раціональних правил в управлінні виробництвом є однією з умов успіху організації, на що першим вказав **Ф. Тейлор.** У праці «Принципи наукового управління» (1911) він виділив **чотири принципи управління індивідуальною працею робітників:**

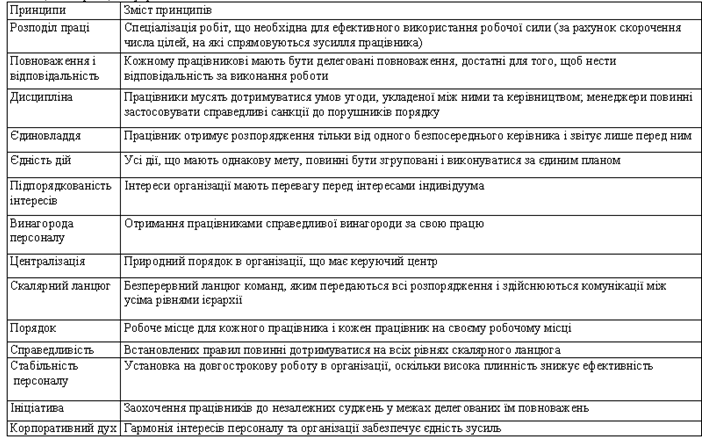
* науковий підхід до виконання кожного елемента роботи;
* науковий підхід до підбору, навчання і тренінгу робітників;
* кооперація з робітниками;
* розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і робітниками.

Означені принципи стосувалися порядку планування і контролю за виконанням роботи. Вони стали відправною точкою для наступних досліджень у сфері, оскільки їх використання зумовило підвищення ефективності управління виробничими процесами. **Г. Емерсон** доповнив дослідження Ф. Тейлора кількома **фундаментальними положеннями щодо ролі і місця менеджера:**

* підлеглий існує для того, щоб продовжувати і розширювати роботу керівника;
* керівник існує тільки для того, щоб зробити продуктивнішою роботу підлеглого;
* компетентні фахівці повинні формулювати основні правила, навчати всіх застосовувати їх і постійно стежити за відхиленнями;
* кожен рівень управління існує не для задоволення тих, хто стоїть вище, а для обслуговування тих, хто стоїть нижче;
* для здійснення будь-якої операції в організації необхідно застосовувати знання і вміння, які тільки є у світі.

Досліджував цю проблему і **А. Файоль.** Виділивши основні управлінські функції і визначивши взаємозв’язки між ними, Файоль розглядав **управління як безперервний процес.** Вивчаючи зміст цих функцій, він дійшов висновку, що ефективне управління неможливе без раціональної побудови структури організації та управління працівниками, і запропонував власні принципи управління:

**Таблиця 1 – Принципи управління А. Файоля**



Багато із цих принципів і нині мають практичну цінність, незважаючи на те, що управлінська наука пішла вперед.

**Принципи управління планово-адміністративної системи господарювання** ґрунтуються на ідеї централізації і прямого керівництва діяльністю підприємств державними владними структурами. Передусім це стосувалося Радянського Союзу, де централізація набула особливо жорстких форм. Ідеї нового підходу до управління розробляли А. Богданов, Н. Вітке, А. Гастев та ін. Щодо побудови системи управління перевагу має принцип централізації з перенесенням його на весь народногосподарський комплекс. Оскільки проблематично забезпечити досконале централізоване планування і виконання планів у межах всієї країни, то виникла потреба у виокремленні таких принципів, як поєднання галузевого і територіального підходів в управлінні та єдності політичного і господарського керівництва. Останній принцип забезпечував більш жорстку систему контролю за виконанням управлінських рішень, а перший давав змогу узгоджувати систему планів розвитку різних галузей із соціально-економічними потребами територій. Принципи демократичного централізму та колегіальності лише декларувалися.

Недосконалість системи управління, яка ґрунтувалася на принципах жорсткої централізації, спричинила її низьку ефективність, що призвело до зниження конкурентоспроможності економіки Радянського Союзу і її руйнування. Стало очевидним, що розвиток країни можливий тільки на основі переходу до ринкової економіки і перегляду основних принципів управління, оскільки старі перестали «працювати» у нових умовах господарювання. У них була відсутня одна з найважливіших складових – ініціативність, підприємливість працівників, здатність організації залучати новації, які б поліпшували її конкурентні позиції.

Отже, нові умови економічної діяльності вимагають нових принципів, на основі яких вона може успішно здійснюватися.

**Сучасні принципи управління і методологія їх розроблення** основну увагу приділяють людям як носіям інтелекту в інформаційному суспільстві. Менеджмент зосереджує свої зусилля на тому, щоб навчити працівників спільно діяти і тим самим досягти **синергізму** (грец. sunergos — спільно) в роботі; передбачає чесність і довіру в ділових відносинах – **етику в бізнесі оголошено золотим правилом;** прагне сформувати таку організаційну культуру, яка б стимулювала саморозвиток працівників і їх бажання бути рівноправними членами організації.

З огляду на це найважливішими стають ті **принципи, які дають змогу повністю розкрити потенціал людини і спрямувати його на користь організації:**

* розвиток творчих здібностей персоналу;
* залучення співробітників до розроблення управлінських рішень;
* опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу та особисті контакти працівників із зовнішнім оточенням;
* використання таких методів співпраці з людьми, які забезпечують їх задоволення роботою;
* постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми і організацій, які з нею співпрацюють;
* чесність і довіра в ділових відносинах;
* орієнтація на високі стандарти роботи і прагнення до нововведень;
* обов’язкове визначення розміру внеску працівника у загальні результати;
* орієнтація на перспективу розвитку;
* опора на загальнолюдські цінності та соціальну відповідальність бізнесу перед людьми та суспільством загалом.

Австрійський економіст, лауреат Нобелівської премії в галузі економіки **Ф. Хайєк** (1899-1992) вказував, що неодмінною умовою прогресивного розвитку економіки будь-якої країни є людська співпраця, яка ґрунтується на морально-етичних і правових нормах, що стримують руйнівні тенденції, породжені протистоянням індивідуальних інтересів. Це, передусім, повага до чужої власності; визнання її недоторканості; чесність, довіра і пунктуальність у ділових відносинах; відповідальність за порушення домовленостей; толерантність; вміння діяти у власних інтересах, але за єдиними для всіх правилами.

**Наведені вище принципи взято за основу сучасної парадигми управління.** Використання їх дає змогу будь-якій організації розвиватися, видозмінюватися відповідно до вимог часу. Але кожна організація, спираючись на потенціал своїх працівників, має відшукати для себе ті принципи і методи, що сприятимуть успішній роботі і відповідатимуть вимогам і запитам ринку.

Ці правила мають визначати філософію ведення бізнесу, організаційну поведінку, формувати уявлення про ринки споживачів, про конкурентів, про технології та її зміни тощо. Вони повинні спиратися на сильні сторони фірми і враховувати слабкі, окреслювати сфери діяльності і визначати орієнтири розвитку, давати змогу адекватно оцінити результати діяльності і своєчасно формулювати нові цілі.

**Формування принципів управління здійснюється за певною методологією, яка полягає в:**

* оцінюванні середовища, в якому працює організація (економічні, науково-технологічні, інституціональні аспекти, стан конкуренції і форми конкурентної боротьби, вид і структура ринку, існуючі способи формування споживацьких преференцій тощо);
* визначенні місії організації, її цілей і завдань;
* виділенні «ключових компетенцій» організації, які формують потенціал, необхідний для здійснення її місії (ринкові можливості, технічне лідерство тощо), що дасть змогу визначити, у якій сфері слід удосконалюватися, щоб зберегти лідерство;
* формулюванні принципів, які мають стати основою системи управління, категоріями, зрозумілими всім працівникам організації;
* доведенні принципів управління до всього персоналу;
* постійному вдосконаленні й оновленні принципів управління відповідно до вимог часу.

**Так, для малого підприємства, яке має на меті працювати на локальному ринку (сфера індивідуальних послуг, зокрема), актуальними є такі принципи:**

* пріоритет споживача (надійне обслуговування, зручність, швидкість);
* висока якість роботи;
* доступні ціни;
* наслідування лідерів;
* ототожнювання співробітників із фірмою: кожен працівник – це «людина фірми»;
* постійний пошук альтернативних варіантів діяльності фірми;
* застосування новітніх способів стимулювання праці;
* здійснення програм довготривалого професійного розвитку ключових працівників;
* опора на особисті контакти працівників із зовнішнім середовищем;
* постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми.

**Для компанії, що планує опанувати національний ринок, ключовими можуть бути такі принципи:**

* високі стандарти діяльності;
* орієнтація на перспективу розвитку (розширення сфери бізнесу, підвищення стандартів діяльності);
* загострена відповідальність кожного за результати справи фірми;
* опора на реальність ринкових ситуацій;
* децентралізація управління фірмою і зростання числа співробітників, що залучаються до розробки управлінських рішень;
* розширення і поглиблення зв’язків фірми із зовнішнім оточенням;
* орієнтація на лідерів;
* підвищення готовності кожного до інновацій, динамічного оновлення продукції;
* застосування новітніх способів стимулювання праці, в тому числі через задоволення потреб у визнанні та успіху;
* створення корпоративної організаційної культури менеджменту, що ґрунтується на спільних інтересах і загальнолюдських цінностях, партнерстві, співробітництві і взаємній вигоді;
* соціальна відповідальність перед суспільством за результати своєї діяльності.

**Компанії, які прагнуть вийти на зовнішній ринок, повинні керуватися, крім означених вище, такими принципами:**

* концентрація зусиль на ключових напрямах діяльності;
* ретельне обґрунтування кожного кроку з урахуванням особливостей міжнародного ринку;
* не тільки вивчення, а й формування споживацьких преференцій;
* орієнтація діяльності на загальнолюдські інтереси;
* дотримання етики бізнесу.

Отже, актуальність принципів підприємства визначається цілями організації та зовнішнім середовищем. У своїй сукупності вони мають створити струнку систему правил, яка зумовить високу ефективність менеджменту.

**2. Суть та класифікація методів менеджменту**

Менеджмент використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість: упорядкувати, націлити (спрямувати) та ефективно організувати виконання притаманних йому функцій, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу. В сукупності способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для визначення та досягнення її мети, виступають як методи менеджменту.

**Методи управління** – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення поставлених цілей.

У методах менеджменту виражається сутність його принципів у конкретній формі, адаптованій до реалій господарської діяльності. З їхньою допомогою менеджери (керівники) забезпечують скоординовану діяльність в організації та єдність інтересів усього персоналу. Мета і методи взаємопов´язані між собою. Кожній меті відповідають певні методи її досягнення. Тому менеджеру важливо слідкувати за відповідністю мети методам своєї діяльності.

**Методів менеджменту є дуже багато, але всіх їх можна класифікувати на такі три групи:**

- економічні;

- організаційно-розпорядчі;

- соціально – психологічні.

**За напрямком впливу на керований об’єкт можливі ознаки за способом:**

- врахування інтересів працівників;

- класифікація методів менеджменту;

- за формою впливу на керований об’єкт;

- за характером впливу на керований об’єкт.

**Методи керівництва та менеджерські дії при цьому:**

**Адміністративний вплив**

1. Наказ;

2. Розпорядження;

3. Положення;

4. Інструкція;

5. Інструктивні листи;

6. Статут;

7. Правила внутрішнього розпорядку;

8. Вимоги до працівників;

9. Оцінка працівників;

10. Правила приймання та звільнення працівників.

**Організаційний вплив**

1. Адресат;

2. Постановка завдання і встановлення критеріїв

його виконання ;

3. Наділення повноваженнями та ресурсами;

4. Встановлення відповідальності;

5. Мотивація та інструктаж підлеглих;

6. Облік ходу робіт;

7. Координування діяльності у ході виконання;

8. Контроль виконання завдання.

**Матеріальне заохочення**

1. Диференціація схеми посадових окладів;

2. Розподіл премій за працю;

3. Преміювання за розробку та впровадження інновацій.

4. Заохочення раціоналізації та винахідництва;

5. Преміювання за ефективні результати в роботі.

**Соціальний вплив та моральне стимулювання**

1. Науково - пошукові стимули.

2. Естетичні стимули.

3. Стимули конкурентоспроможності.

4. Моральні стимули.

5. Критика та самокритика.

6. Стягнення.

7. Інформованість працівників.

**Переконання**

1. Створення атмосфери довіри та

доброзичливості.

2. Логічні докази:

* обґрунтування;
* аргументи;
* докази (логічні та психологічні);
* індуктивні методи (від окремого до загального);
* дедуктивні методи (від загального до окремого).

3. Психологічні докази, що впливають на:

* почуття;
* бажання;
* мотиви (матеріальні та моральні).

4. Приклади, зразки, досвід;

5. Перспективність розвитку подій;

6. Індивідуальність переконання;

7. Пояснення розпорядження.

**3. Організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні методи менеджменту**

**Найбільш ефективними методами управління є:**

1. Економічні – довго-, середньо- та короткострокові плани, економічні стимули, податки, фінанси, кредит, бюджет, ціни;

2. Адміністративні (організаційно-розпорядчі): організаційної дії, розпорядчої дії, дисциплінарної дії;

3. Соціально-психологічні – соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в коллективу;

4. Наукові;

5. Самоуправління.

Всі методи взаємопов’язані між собою і їх поділ на групи є достатньо умовним. Тому застосування конкретного методу повинно мати комплексний характер.

**Економічні методи** – це прийоми, способи та технології цілеспрямованої дії на об’єкт управління з використанням економічних інтересів. Економічні методи включають різні види планів, які впливають на працівників шляхом їх побудови за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом, і утворюють певний напрям в управлінні організацією - економічне управління. Місячні, квартальні, річні та іншої тривалості плани впливають на ритмічність виробничо-господарської діяльності, якість продукції, становище організації на ринку тощо. їх вплив на працівників створює атмосферу зайнятості, безперервності трудових процесів, постійності у виготовленні продукції та здійсненні послуг.

**Для розвитку та обліку економічних інтересів працівників використовують наступні економічні методи:**

- планування на базі маркетингу;

- гнучке ціноутворення;

- ефективне фінансування;

- підвищення продуктивності та рентабельності;

- економія ресурсів;

- стимулювання та винагорода персоналу;

- фінансово-економічні розрахунки та аналіз складання кошторисів, фінансових звітів, балансів справедливий розподіл прибутку.

**Організаційно-розпорядчі (адміністративні методи) –** це методи регламенту стимулювання, погодження, рекомендацій та примушування, вони грунтуються на застосуванні нормативних та індивідуальних актів. Вони поділяються на методи організаційної, розпорядчої та дисциплінарної дії.

Організаційної дії є способами впливу через документи тривалої дії. Вони здійснюються шляхом:

- організаційного регламентування, тобто через закони, декрети, положення, статути, укази, постанови тощо;

- організаційного нормування витрат сировини, енергії, інструменту, розмірів амортизації, термінів введення нової техніки;

- організаційного інструктування через інструкції, правила, вимоги;

- організаційного інформування за допомогою актів, протоколів, доповідних записок, службових листів, телеграм, заяв.

**Розпорядча дія адміністративних методів** у тому, що вони є способом короткотермінового впливу за допомогою усунення недоліків, відхилень тощо у ході виробничо-господарської діяльності. **Розпорядчі дії реалізуються через:**

- накази (тут виділяються розділи «Констатую», «Наказую»)

- розпорядження (прерогатива начальників підрозділів, служб )

- вказівки (застосовують всі менеджери), основне призначення яких є виконання наказів і розпоряджень.

**Дисциплінарна їх дія** проявляється у використання цих методів згідно з конкретними ситуаціями, виливаються у зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо

**Соціально-психологічні** **методи** – це система засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат в колективі, на трудову та соціальну активність колективу. До них належать: облік та розвиток колективних інтересів, планування та організація соціального розвитку колективу фірми, проведення бесід та зборів в колективі, формування соціально-психологічного клімату в колективі, критика та самокритика тощо.

Вплив **соціальних планів** здійснюється шляхом створення умов праці, забезпечення відпочинку, організації побуту, медичного обслуговування тощо. Моральні стимули впливають через нагородження орденами, медалями, грамотами, присвоєння звань тощо.

Методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі забезпечують вплив на засадах добору його членів за конкретними факторами (характер, стаж, національність тощо ), призначення керівників, розташування кадрів на робочих місцях.

**Контрольні запитання:**

1. Розкрийте зміст поняття методів менеджменту.

2. Які Ви знаєте групи методів менеджменту?

3. Які будуть менеджерські дії при адміністративному методі управління?

4. Які Ви ще знаєте види методів управління?

5. Які Ви знаєте економічні методи управління?

6. Які Ви знаєте адміністративні методи управління?

7. Які Ви знаєте соціально-психологічні методи управління?

8. Перерахуйте найефективніші методи управління.

**Тема 3. Функції менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль**

**План:**

1. Загальна характеристика та класифікація функцій менеджменту.
2. Планування на підприємстві.Плани та їх види.
3. Організація, її роль та значення
4. Поняття, зміст та теорії мотивації.Роль заохочення та стягнення в ефективності мотивації.
5. Поняття, зміст та види контролю.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття змісту функцій менеджменту;

- **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

- **розвиваюча** – розвиток уміння застосовувати функції управління.

**1. Загальна характеристика та класифікація функцій менеджменту**

Цільова функція підприємства починається із встановлення загальної мети, яка виявляє його існування, і цю функцію називають **політикою чи місією фірми**, або метою , яка повинна:

- визначати напрям бізнесу, пріоритетні задачі, умови в конкретній сфері;

- бути реальною та досягнутою, вимірюваною, зрозумілою виконавцю;

- бути заданою з урахуванням обсягів та строків робіт, належних ресурсів та можливостей виконавців.

Спеціалізовані види робіт, форми впливу на організаційну систему з врахуванням реальних ситуацій для отримання кінцевого результату називаються **функціями управління**.

Функції управління можна розглядати як з точки зору їх виконавців – конкретних працівників управлінського апарату, так і з точки зору змісту процесу управління, характеру виконаної роботи, видів діяльності. **Функції управління можна класифікувати за наступними ознаками:**

* за ознаками керуючого об'єкту – підприємство, цех, ділянка, бригада;
* за ознаками діяльності – економічна, організаційна, соціальна;
* за однорідністю – загальні, спеціальні;
* за змістом праці – наукові дослідження, підготовка виробництва, оперативне управління, постачання та збут, техніко-економічне планування та аналіз, бухоблік, управління кадрами, планування та облік праці і зарплати, планування та облік фінансових ресурсів;
* за характером задач – планування, організація, координація та регулювання, мотивація та облік і контроль;
* за періодичністю рішень – разові й ті, що періодично повторюються.

В залежності від видів управлінської діяльності та їх впливу на об'єкт виділяють **загальні** та **конкретні** функції менеджменту.

**Загальні функції** визначають вид управлінської діяльності незалежно від місця її проявлення, від виду організації, характеру діяльності, масштабів, до них відносяться – планування, організація, мотивація та контроль.



**Рисунок 1 – Основні функції управління**

Функції управління охоплюють всі аспекти діяльності підприємства як системи:

* економічні аспекти – пропозиція, обсяг робіт та продукції, рентабельність, собівартість, ресурси та трудомісткість;
* організаційні аспекти – керуюча та керована підсистеми (бригада, відділ, цех);
* соціальні аспекти;
* технологічні аспекти – трудові ресурси, матеріали, знаряддя праці (засоби виробництва) та послуги, вироби.

**2. Планування на підприємстві. Плани та їх види**

**Планування** – це стадія процесу управління, на якій визначається мета діяльності підприємства, а також розробляються найбільш ефективніші методи в конкретних умовах. **Планування** – це один із способів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдине направлення зусиль всіх членів організації для досягнення їх загальної мети.

Передує плануванню прогнозування, **тобто**, виявлення реальних тенденцій, стану розвитку бізнесу в майбутньому, а також альтернативних шляхів розвитку та строків їх виконання.

**План** стає основою діяльності підприємств всіх форм власності, так як без нього неможливо забезпечити погодження в роботі всіх підрозділів підприємства, контролювати результати, визначати потребу в ресурсах, стимулювати трудову активність робітників.

**Процес складання плану містить наступні дії:**

* формування мети та намірів;
* визначення основних напрямків діяльності;
* складання плану;
* розробка майбутньої програми дій підприємства.

Таким чином, **планування** – це процес розробки та прийняття рішень, які дозволяють забезпечити ефективне функціонування та розвиток фірми в майбутньому.

**Об'єктами** **планових рішень є**: постановка мети та розробка стратегій фірми, розподіл та перерозподіл ресурсів відповідно до змін внутрішніх та зовнішніх умов діяльності фірми, визначення необхідних стандартів. Планування у вузькому поняггі зводиться до складання спеціальних документів – планів, які визначають конкретні кроки фірми для досягнення мети в рамках планового періоду.

**Розрізняють наступні** **види планів:**

1. **Стратегічний план** – довготерміновий план, приблизно на період 10-15 років, в якому формуються задачі, пов'язані за часом та ресурсами, а також загальна стратегія досягнення мети. Стратегія планування здійснюється в спеціальному плановому відділі і приймається на нараді вищого керівництва 1 раз на рік. Основними складовими стратегічного планування є:

* **встановлення місії** – визначення основного виду діяльності, якою фірма буде займатися;
* **встановлення мети** – визначається на три періоди: довгострокова (5 років і більше), середньострокова (1-5 років) та короткострокова (до 1 року). Формування мети підприємства проходить в різних галузях, від яких залежить виживання організації: в області інновацій, маркетингу, виробництва, фінансів та в управлінні персоналом;
* **оцінка та аналіз зовнішнього середовища** – проводиться шляхом контролю зовнішніх факторів прямої та непрямої дії, тобто законів, політичних обставин, споживачів, державних органів, конкурентів, міжнародних подій, науково-технічного прогресу, стану економіки та інших;
* **управлінське дослідження слабких та сильних сторін –** проводиться для визначення стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці, культурного рівня організації, використання робочої сили, а також позиції фірми на ринку (проведення маркетингового дослідження);
* **вибір стратегії** – оцінюються варіанти факторів: рівень ризику, залежність від фактору часу, ріст випуску продукції або навпаки скорочення (відмова від зайвого) чи переорієнтація. Кінцевим результатом стратегічного планування є конкретні рішення та показники: рівень прибутку, обсяг реалізації, величина витрат тощо. При цьому необхідно правильно вибирати **тактику** – короткотермінова стратегія створена на рівні середньої ланки, та **політику** – загальне керівництво для прийняття рішень, що полегшує досягнення мети .
  1. **Інвестиційні проекти** – плани капітальних вкладень, направлені на створення нових або модернізацію виробничих потужностей.
  2. **Поточні плани** – плани, які поєднують всі напрями діяльності фірми на поточний рік (календарні плани, графіки) для всіх підрозділів (маркетингу, збуту, матеріально-технічне постачання, виробництво, наявність матеріальних та фінансових ресурсів). Ці плани є етапом реалізації стратегічного плану фірми.
  3. **Оперативні плани** – дозволяють вирішити конкретні питання діяльності фірми за короткий термін часу (від 1 до 10 робочих днів, а частіше вони є добовими). Мають вузьку направленість, високу ступінь деталізації і складаються з трьох основних елементів: 1) виробничих програм цехів, ділянок які відображують реальне завантаження виробничих потужностей; 2) оперативних завдань цим підрозділам; 3) планів-графіків руху виробів та їх окремих частин за технологічним ланцюгом.

Таким чином, оперативні плани визначають завантаженість обладнання, послідовність окремих операцій технологічного циклу, час для виконання технологічних операцій, розставлення людей з врахуванням виробничих потужностей та матеріальних ресурсів.

* 1. **Бізнес-план** – план створення нової фірми, програма діяльності підприємства з врахуванням витрат та прибутку, розробляється на основі маркетингових досліджень. Включає наступні розділи :
* вступ – загальні характеристики майбутньої діяльності;
* характеристика продукції (послуг) та аналіз ситуації в сфері майбутньої діяльності (основні параметри, технічні характеристики, фотографії, малюнки, дизайн майбутньої продукції, ціна, собівартість, можливий обсяг виробництва продукції, очікуваний результат);
* оцінка ринку збуту і конкуренції (покупці, конкуренти, споживачі, виробники аналогічних товарів, умови і обсяги продажу, доходи, механізми введення нових моделей, технічний сервіс, реклама, рівень цін на ринку і у конкурентів, способи отримання інформації про конкурентів);
* стратегія маркетингу (схема розповсюдження і канали збуту товарів, ціноутворення, реклама, методи стимулювання продажу, організація обслуговування клієнтів, формування громадської думки про товари, спосіб продажу товарів);
* план виробництва (характеристика виробничої бази, виробничого процесу, виробничі площі та потужності, порядок отримання матеріалів та сировини, наявність кооперації, обладнання, технологія, виробнича схема підприємства, оцінка витрат на виробництво);
* організаційний план (структура управління, поділ обов'язків, персонал, оплата, дані про партнерів, акціонерів);
* юридичний план (форма власності, статут підприємства);
* фінансовий план (прогноз обсягів реалізації, прогноз витрат, баланс грошових витрат та надходжень, таблиці витрат на виробництво та надходжень від реалізації, сумарний прибуток, чистий прибуток, загальновиробничі витрати, джерела та використання коштів, зведений баланс, кредитування, акціонування, засоби для розширення виробництва).
* оцінка ризику і страхування (слабкі ланки в фірмі, види ризиків).

На титульній сторінці бізнес-плану вказується назва та адреса організації, дані про засновників, суть і вартість проекту, а в додатку приводяться копії контрактів, ліцензій, листів та інших документів.

Система розробки та виконання плану складається з трьох фаз – підготовка, виконання та контроль.

**3. Організація, її роль та значення**

**Організація** – це функція управління, задачею якої є формування структури підприємства, а також забезпечення підприємства всім необхідним для його нормальної роботи – персоналом, матеріалами, обладнанням, будівлями та фінансовими ресурсами. Стадія організації – це створення реальних умов для досягнення запланованої мети.

Поняття «**організація»** можна розглядати в двох значеннях. По-перше, це процес, діяльність направлені на впорядкування взаємодій людей, речей та ідей, в результаті чого утворюється життєдійна, робоча система (фірма). По-друге, це форма прояву сумісної діяльності, тобто створення організаційної структури.

Організувати – означає поділити на частини та делегувати виконання загальної управлінської задачі шляхом розподілу відповідальності та повноважень, а також встановленням взаємозв'язку між різними видами робіт.

**Основним змістом функції є**: доведення рішення до виконавців, пристосування організаційної структури фірми до задач передбаченої діяльності, вибір людей для конкретної роботи та делегування повноважень та прав, використання ресурсів організації, виявлення потреб в ресурсах та забезпечення ними, встановлення послідовності дій виконавців, тривалості та строків їх виконання.

**Делегування повноважень** є основним процесом, за допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємовідносини людей-працівників в організації. Делегування є передача завдань та повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання, тобто, це спосіб добитися виконання роботи іншими людьми, або це акт, який перетворює людину в керівника.

**Відповідальність** – це обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне розв'язування. Відповідальність не може делегуватися, врешті-решт відповідає менеджер, який делегує повноваження (наприклад, начальник делегує бригадирові повноваження управління процесом складання телевізорів, але відповідати за результати буде сам начальник). Великий обсяг відповідальності є причиною високих окладів.

**Повноваження** – це обмежене право використовувати ресурси підприємства і направляти зусилля підлеглих співробітників на виконання встановлених завдань (наприклад, при зміні роботи змінюються і повноваження, головний технолог отримує повноваження від головного інженера). Розрізняють в основному, лінійні та функціональні повноваження. **Лінійні повноваження** передаються безпосередньо до підлеглого і далі до інших підлеглих, вони мають узаконену владу. Керівник в межах лінійних повноважень може розв'язати проблеми без з'ясування з вищим керівництвом, виходячи при цьому з законів, звичаїв. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління підприємством (приклад, ієрархія звань у військових, ступені та звання у науковців, ранги (категорії) у державних службовців). **Функціональні повноваження** – делегуються менеджером більш високого рівня управління, який керує певною функцією, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією (наприклад, начальник планового відділу підприємства делегує функціональні повноваження плановому бюро цеху, хоча останній знаходиться у лінійному підпорядкуванні начальника цеху).

**Організація виробництва** – це використання в процесі виробництва трудових та матеріальних ресурсів з метою випуску, в установлені терміни, продукції необхідної кількості та якості при мінімальних витратах виробництва.

* 1. **Поняття, зміст та теорії мотивації. Роль заохочення та стягнення в ефективності мотивації**

**Мотивація** – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована для досягнення особистих цілей або цілей підприємства.

Мотивація – це діяльність, яка має активізувати людей, що працюють на підприємстві і побудити їх активно працювати для виконання поставленої мети.

Мотивація базується на двох категоріях: **потреби** (відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чогось), вони є мотивом до дії, і **винагороди** (те, що людина вважає цінним для себе), однак поняття цінності у різних людей не співпадає, а відповідно і різна оцінка винагороди та її відносної цінності.

**Потреби** бувають двох видів – **первинні** (фізіологічні – потреба у воді, у їжі, у диханні) та **вторинні** (психологічні – потреба в успіху, повазі, прихильності, симпатіях). **Винагороди** є: **внутрішні** (дає сама робота, зміст трудового процесу, самоповага, дружба та спілкування), найбільш простий спосіб забезпечення внутрішньої винагороди – це створення відповідних умов роботи; **зовнішні** – дає організація (затрати, просування по службі, кабінет, службове авто, додаткова відпустка тощо).

**Змістовні теорії мотивації**

Проблемі мотивації приділялося багато теорій видатних економістів, і всі вони рахували, що необхідно поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Видатний український вчений **М.І. Туган-Барановський** виділив 5 груп потреб : фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні, потреби практичного характеру.

Згідно теорії **А. Маслоу**, яку він створював понад 40 років, потреби можна поділити на дві групи – первинні (фізіологічні, безпеки та захисту) та вторинні (соціальні, поваги, самовираження). В кожний конкретний момент часу людина буде намагатися задовольнити ті потреби, які для нього є більш важливіші та сильніші.



**Рисунок 2 – Класифікація потреб за А. Маслоу**

Для ефективного виконання функції мотивації керівник повинен використовувати в управлінській діяльності взаємозв'язок таких двох понять як мотив та стимул.

**Мотив** – це внутрішнє бажання людини задовільнити свої потреби, а **стимул –** можливість отримання засобів задоволення своїх потреб за виконання окремих дій (наприклад, обіцянка нагодувати буде стимулом для голодної людини, яка за це готова виконати роботу).

Мотивація є результатом складного комплексу потреб, що змінюються.

Датський вчений-психолог **К. Мадсон** виділив 19 основних мотивів, поділивши їх на чотири групи:

- органічні мотиви – голод, жадання, материнське почуття, біль, потреба дихати;

- емоційні мотиви – страх, агресивність, якості бійця;

- соціальні мотиви – жадання влади, прагнення до контактів, жадання діяльності;

- діяльнісні мотиви – потреба в дослідах, потреба у фізичній діяльності, інтелектуальній діяльності, жадання творчості.

З позиції теорії управління трудова мотивація розглядається як управлінський процес з формування такої системи трудових мотивів об'єкта управління, яка забезпечує ефективність трудової поведінки у відповідності з метою, поставленою суб'єктом управління. Формуючи трудову мотивацію керуюча система користується двома способами безпосереднього впливу на працівників:

1 спосіб – це **пряма мотивація**, яка безпосередньо впливає на особистість працівника з метою формування бажаної системи трудових мотивів (здійснюється за допомогою таких методів та засобів, як переконання, інформування , пропаганда, агітація, демонстрація прикладу, тощо). Спосіб прямої мотивації вимагає ретельної індивідуальної роботи з працівниками, глибокого проникнення у внутрішній світ їх життєвих та трудових орієнтацій;

2 спосіб – це **владна** або **примусова мотивація.** На практиці він реалізується за допомогою наказів, розпоряджень, інструкцій, вимог, негативних санкцій. Владна мотивація обмежує можливість самореалізації працівників, стримує їх творчі здібності, не сприяє розвитку активності робітників, тобто примусова мотивація сама по собі не є оптимальним управлінським способом формування бажаних трудових мотивів.

Німецькі вчені **В. Зігерт** та **Л. Ланг** пропонують наступні **15 критеріїв мотивуючої організації праці:**

1. Будь-які дії повинні бути осмислені, і по-перше тими, хто вимагає дій від інших.
2. Люди повинні мати радість від роботи, відповідати за неї, бути особисто причетними до результатів, до роботи з людьми, щоб їх дії були для когось конкретно важливі.
3. Кожний на своєму робочому місці хоче показати, на що він здатний.
4. Кожний намагається виразити себе в праці, пізнати себе в її результатах, мати докази, що він може щось зробити.
5. Необхідно знати точку зору підлеглих на покращення в роботі.
6. Людям треба дати можливість відчути свою значимість.
7. В досягненні мети, яку працівник собі поставив, або в формуванні якої він приймав участь, він повинен проявити більше енергії.
8. Люди, які добре працюють, мають право на матеріальне та моральне визнання.
9. Співробітники повинні мати вільний доступ до необхідної інформації.
10. Рішення про зміни в роботі працівника повинні прийматися при їх участі, і з опорою на їх досвіт та знання.
11. Самоконтроль.
12. Співробітники повинні мати можливість придбання в процесі роботи нових знань.
13. Необхідно заохочувати ініціативу і не вижимати із співробітників піт.
14. Співробітники повинні мати інформацію про якість своєї праці.
15. Кожний при можливості повинен бути сам собі шеф.

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

Другою теорією є **теорія «Х-Y-Z»**. Теорію «X» розробив **Ф. Тейлор**, а згодом розвинув і доповнив її **Д. МакГрегор**, додавши теорію «У». Теорія «Z» була запропонована пізніше **В. Оучі.**

**Таблиця 1 – Основні тези теорій мотивації «Х-Y-Z»**

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

**Теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера** говорить про те, що потреби людини можуть бути об'єднані в три групи: потреби існування, зв'язку і росту. Рух від потреби до потреби йде в обидві сторони і при незадоволенні однієї з потреб на вищому рівні людина переключається на задоволення потреб низового рівня.

**Теорія придбаних потреб Д. МакКлеланда** пов'язана з вивченням впливу на поведінку людини потреб досягнення, участі і влади. **Потреба досягнення** проявляється у людини в прагненні досягати цілі більш ефективно, ніж це вона робила раніше. Люди з такою потребою багато і якісно працюють, але не люблять ділитися своєю роботою з іншими, вони прагнуть отримувати результат індивідуально. **Потреби участі** проявляться в людини у вигляді прагнення до дружніх стосунків з оточуючими. Люди з такою потребою намагаються встановлювати і підтримувати гарні відносини, отримати підтримку і високу оцінку за свою роботу з боку оточуючих, його турбує те, що про нього думають. **Потреба влади** проявляться у людини в прагненні контролювати ресурси, процеси і людей в організації. Люди з високою мотивацією до влади поділяються на дві групи: ті хто прагне влади заради самої влади, і ті, хто прагне влади заради досягнення мети організації.

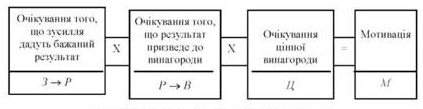
**Теорія двох факторів Ф. Герцберга** – це нова модель мотивації яка була розроблена в другій половині 50-х років і згідно з якою були виявлені фактори, що впливають на працю людини. Так Ф. Герцберг поділяє усі фактори праці на гігієнічні та мотивуючі.

**Таблиця 2 – Теорія двох факторів Ф. Герцберга**

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

**Процесуальні теорії мотивації**

**Теорія очікувань В. Врума** ґрунтується на тому, що активна потреба не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певних цілей. Людина також має надію на те, що обрана нею поведінка дійсно приведе до бажаного результату.



**Рисунок 3 – Модель мотивації В. Врума**

**Теорія справедливості С. Адамса** стверджує, що люди суб'єктивно визначають одержану винагороду до витрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородженням інших людей, які виконують аналогічну роботу. Теорія припускає, що оцінюючи індивідуальну винагороду за досягнуті в процесі праці результати, працівники організації прагнуть до соціальної рівності.

Менеджери повинні пам'ятати, що їхні підлеглі оцінюють свою винагороду, порівнюючи її з оплатою праці та іншими винагородами колег. Збільшення заробітної плати чи призначення на вищу посаду, які сприймаються як несправедливі стосовно інших співробітників, не роблять мотивуючого впливу. У деяких, наприклад, використовують подвійну систему оплати праці: новачки одержують набагато менше, ніж досвідчені працівники, що споконвічно створює основу для несправедливості. Несправедливість в оплаті створює тиск на працівників, що часом виявляється занадто великим. І тоді вони намагаються змінити свої уявлення, змінити саму систему чи приймають рішення залишити роботу. Гарний менеджер завжди прагне до того, щоб його рішення сприймали як справедливі. У протилежному випадку мотивація співробітників до праці істотно знижується.

**Теорія Портера-Лоулера** – це комплексна процесуальна теорія мотивації, що включає в себе елементи теорії очікувань і справедливості.

Згідно з цією теорією, результати, які досягнуті співробітниками залежать від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці. Рівень зусиль у свою чергу залежить від цінності винагороди і того, наскільки людина вірить в існування зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою. Досягнення необхідного рівня результативності може призвести до внутрішньої винагороди, а також до зовнішньої винагороди. **Задоволення** – це результат зовнішньої і внутрішньої винагороди з урахуванням її справедливості. Задоволення визначає те, наскільки цінною є винагорода.



**Рисунок 4 – Модель Портера-Лоулера**

Вміння керівника користуватися **заохоченнями** та **стягненнями** завжди розглядалося як основний мотиваційний момент поведінки підлеглих.

Ще акад. І.П. Павлов звернув увагу на те, що під впливом багатьох факторів, і особливо, хорошого слова, у людини створюється добрий настрій, а це, у свою чергу, стимулює організм, зменшує втому та підвищує працездатність. **Заохочення** за правильну поведінку посилює бажання продовжувати відзначений спосіб поведінки, тобто діє позитивно. У свою чергу, **стягнення** утримує від поведінки, яка може привести до покарання, але одночасно покарання викликає негативну реакцію по відношенню до караючого.

**Техніка заохочень**: якщо ми заохочуємо працівника, то повинні уникати невизначених похвал. Похвала повинна непосредственно вказувати на роботу, або її частину, яка заслуговує відзначення. Будь-яке заохочення діє тим результативніше, чим коротший розрив у часі між вчинком і винесеним заохоченням. У даний час необхідно рішучіше віддати перевагу заохоченням, а не стягненням. На значенні заохочення, винагороди, мотивації працівників побудований зміст основного принципу менеджменту (**Greatest Management Principle (GМР)**, який означає наступне: у сфері бізнесу робиться те, що винагороджується. Даний принцип був відкритий американським професором **Мітелем Ле Бефом** і дає відповідь на питання: «Що слід винагороджувати в процесі трудової діяльності?»

Можливі відповіді обґрунтовані в 10 стратегіях GМР:

Стратегія 1. Винагороджуйте перспективні рішення замість поспішного «латання дір».

Стратегія 2. Винагороджуйте тих, хто ризикує, а не тих, хто уникає, ризику.

Стратегія 3. Винагороджуйте творчість та ініціативу замість бездумного дотримання встановлених правил. Дуже рідко ідея може бути відразу реалізована й оцінена, але, незважаючи на це, винагороджуйте людей з розумними новаціями.

Стратегія 4. Винагороджуйте рішучі дії, а не безцільний аналіз.

Стратегія 5. Винагороджуйте ефективну роботу, а не метушню. Головне не рух, а напрямок. Людей, які працюють напоказ, не потрібно заохочувати. Це не патріоти фірми. Англійці пропонують, щоб кожних 2,5 години працівник управління протягом 10 хвилин аналізував, осмислював, що зроблено за цей проміжок часу. Дуже небезпечно, якщо ваш підлеглий не працює.

Стратегія 6. Винагороджуйте спрощення в роботі замість непотрібних ускладнень (американці вважають, що ускладнення будь-якої системи – це шлях до бездіяльності).

Стратегія 7. Винагороджуйте сумлінних працівників. Якщо керівник заохочує поганих працівників, кращі працівники стають гіршими. Слід критикувати наслідки виконаної роботи, а не працівників (письменник Уільям Уілкерсон писав, що на підприємстві є такі працівники:

* ті, хто перекладає свою роботу на інших;
* ті, хто дуже багато говорить, але не достатньо робить;
* ті, хто псує те, що роблять інші;
* ті, хто дійсно працює.

Стратегія 8. Винагороджуйте якісну, а не поспішну роботу. Та фірма, де звертається увага на якість, ніколи не «прогорить».

Стратегія 9. Винагороджуйте відданість працівника фірмі, а не плинність кадрів. Необхідно гарантувати роботу працівникам, зміцнювати довіру до них.

Стратегія 10. Винагороджуйте взаємодопомогу, а не протистояння.

**Основний принцип менеджменту пропонує такі форми винагороди (заохочення) працівників у їх діяльності:**

1. Матеріальне заохочення (гроші). Дуже важливо дослідити відносну цінність грошей у певному регіоні. Щоб Ваші працівники добре працювали, потрібно, щоб вони заробляли трохи більше, ніж на іншому підприємстві.

2. Моральне заохочення (визнання).

3. Відгули (вільний час).

4. Частина прибутку. Надання можливості працівникам купляти акції підприємства та отримувати дивіденди, що дає можливість брати участь у розподілі прибутку.

5. Наявність перспективи. Кращі працівники фірми зазвичай змінюють місце праці тому, що вони не бачать перспективи.

6. Підвищення кваліфікації.

7. Задоволення від роботи. Треба знати, що для людини є задоволенням, і створити його для неї.

8. Створення таких умов праці, які надають можливість працівникові отримати автономію в своїй сфері діяльності.

9. Різні винагороди.

Потрібно пам’ятати, що повністю відмовитися від стягнень неможливо. **Система стягнень повинна базуватися на таких принципах:**

* стягнення повинні мати попереджуюче значення;
* система стягніть повинна мати логічний зв'язок з порушеннями;
* стягнення повинні накладатися на працівників незалежно під їхнього становища у колективі, їхніх позицій, протекцій і т.п.;
* система стягнень повинна функціонувати безперервно.

**5. Поняття, зміст та види контролю**

**Контроль** – це управлінська діяльність, задачею якої є кількісна і якісна оцінка та облік результатів роботи підприємства. Головними інструментами цієї діяльності є спостереження, перевірки всіх сторін діяльності, облік та аналіз результатів виробничої діяльності кожного підрозділу та доведення їх до керівників підрозділів та служб управління з метою підготовки управлінських рішень.

До **основних принципів контролю** відносяться: своєчасність, безперервність, гласність, ефективність.

**Технологія контролю виконується за наступною схемою :**

* вибір концепції контролю (система, процес, приватна перевірка);
* визначення мети контролю (правильність, регулярність та ефективність контролю);
* встановлення норм контролю (етичні, виробничі, правові);
* вибір методів контролю (діагностичний, попередній, поточний, заключний);
* визначення обсягів та галузі контролю (суцільний, епізодичний, фінансовий, якості продукції).

Новим явищем в теорії та практиці сучасного управління, що виникло на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку та менеджменту є контролінг. **Контролінг** – це функціонально відокремлений напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень.

**Контролінг** можна назвати системою управління прибутком підприємства, але інколи мета підприємства може бути іншою – наприклад, завоювання ринку, ліквідація конкурентів тощо, тоді контролінг орієнтує зусилля підприємства в напрямку цієї мети, хоча кінцевою метою все ж залишається отримання прибутку.

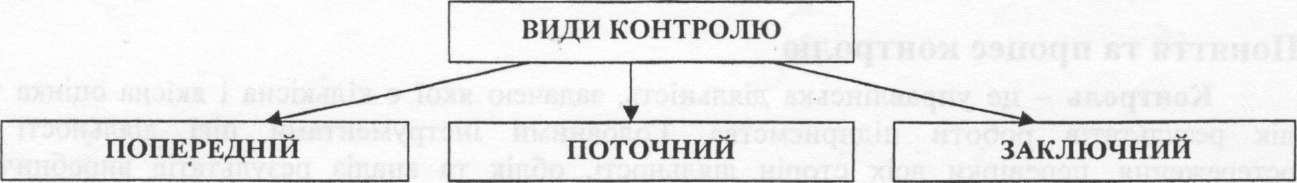
К**онтролінг забезпечує виконання наступних функцій:**

* координація управлінської діяльності для досягнення мети підприємства;
* інформація та консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень;
* створення та забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;
* забезпечення раціональності управлінського процесу.

Таким чином, **контроль** – це вид управлінської діяльності по забезпеченню процесу, за допомогою якого керівництво організації визначає, наскільки правильні його управлінські рішення, а також напрями здійснення необхідних коректив. Основним завданням контролю є забезпечення досягнення поставленої мети.

Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності в організації, так і на всю їх сукупність. Отже, існують різні ознаки класифікації систем контролю.

**В залежності від часу виконання контроль в процесі управління поділяється:**



**Рисунок 5 – Види контролю**

**Попередній контроль** реалізується через процедури, правила, поведінку, він використовується у відношенні до трудових, матеріальних та фінансових ресурсів в процесі планування та організації.

**Поточний контроль –** здійснюється через систему зворотного зв'язку, яка має ціль; використовує зовнішні ресурси, що перетворюються в ресурси для внутрішнього споживання підприємства; коректує відхилення, які виникають в процесі управління. Виконується безпосередньо в ході виконання робіт.

**Заключний контроль** використовується після виконання роботи, для врахування підприємством можливих майбутніх ситуацій, для забезпечення мотивації (наприклад, при оплаті праці).

Функція контролю заснована перш за все на організації системи обліку та звітності, які включають фінансові та виробничі показники діяльності підприємства та проведення аналізу. Фірми широко використовують дві **форми контролю** – фінансовий та адміністративний (система контролю виробничих процесів).

**Фінансовий контроль** виконується шляхом отримання від кожного господарського підрозділу фінансової звітності за встановленими формами на основі **економічних показників:**

* формування прибутку від продажу;
* структура собівартості всієї продукції, що випускається і реалізується;
* собівартість окремих видів продукції;
* характер та причини відхилення від стандартів цін на продукцію і стандартів затрат на її виробництво та продаж;
* характер відповідальності посадових осіб за виконанням бюджетів по виробничим, збутовим та накладним витратам.

**Система контролю виробничих процесів** створюється на підприємствах з метою здійснення єдиних методів підвищення ефективності виробництва, ця система бере участь в управлінні виробництвом і тому належить до апарату управління.

**Функціями системи** є аналіз конструктивних, технологічних, виробничих і експлуатаційних дефектів, виявлення помилок в кресленнях, технічних умовах, контроль якості матеріалів, комплектуючих виробів, які надходять на підприємство; контроль за дотриманням технологічної дисципліни на робочих місцях; прийняття та перевірка (випробування) готової продукції; перевірка правильності оформлення документів на здачу продукції у склад або замовнику, тощо.

**Контрольні запитання:**

1. Які ви знаєте види планів?

2. Що таке оперативний план та бізнес-план?

3. Які розділи входять до бізнес-плану?

4. Що таке стратегія та з яких елементів вона складається?

5. Назвіть рівні стратегії.

6. Охарактеризуйте кожен з рівнів стратегії.

7. Що таке організація?

8. Основні функції процесу організації.

9. Що таке делегування повноважень?

10. Розкрийте зміст поняття «мотивація».

11. Які Ви знаєте види потреб за класифікацією А. Маслоу?

12. Що таке мотив і стимул? Яка між ними функціональна різниця?

13. За якою схемою виконується технологія контролю?

14. Що таке попередній, поточний і заключний контроль?

**Тема 4. Організаційні структури управління. Порядок їх побудови**

**План:**

1. Загальні поняття організаційної структури: бюрократична та адаптивна структури.
2. Види бюрократичних структур: лінійна структура; лінійно-штабна структура; функціональна структура; лінійно-функціональна структура.
3. Адаптивна структура: програмно-цільова, матрична, дивізіональна.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття змісту організаційних структур управління;

- **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

- **розвиваюча** – розвиток уміння розрізняти організаційні структури управління за порядком їх побудови.

1. **Загальні поняття організаційної структури: бюрократична та адаптивна структури**

Згідно з останніми здобутками теорії та практики управління **організаційна структура підприємства** повинна забезпечити реалізацію стратегії його діяльності. Оскільки стратегії мають тенденцію змінюватися в часі, то виникає потреба у відповідних коригуваннях оргструктур.

Категорія **«структура»** відображає будову та внутрішню форму системи. Зв'язок елементів у структурі підпорядкований діалектиці взаємовідношення частини і цілого.

Структура надає системі цілісності, передбачає відносно стійкі зв'язки, існуючі між елементами організації, сприяє збереженню стійкого стану системи. Структура є показником організованості системи.

Організаційна структура представляє собою конструкцію підприємства з формальним чи неформальним вираженням, на основі якої здійснюється управління ним. Вона охоплює канали влади і комунікації між різними адміністративними службами та працівниками, а також потік інформації, яка передається цими каналами.

Організаційна структура управління відображає організаційний бік відносин управління і забезпечує єдність рівнів і ланок управління у їх взаємозв'язку.

**Ланка управління** – відокремлений орган (працівник), наділений управлінськими функціями, правами їх реалізації, визначеною відповідальністю за виконання функцій та використання прав.

**Рівень управління** – сукупність панок управління на певному щаблі ієрархії. Рівні управління, поєднуючи різні ланки, характеризують рівень концентрації процесу управління і послідовність підпорядкування одних ланок іншим.

**Основними елементами організаційної структури управління є:**

- склад та структура функцій управління;

- кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;

- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;

- склад самостійних структурних підрозділів;

- кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;

- порядок інформаційних зв'язків.

Отже, чим досконалішою є організаційна структура управління, тим ефективніший вплив управління на процес виробництва (надання послуг). Для цього **організаційна структура повинна відповідати певним вимогам**, тобто бути:

1) адаптивною (здатною пристосуватися до змін зовнішнього середовища);

2) гнучкою, динамічною (здатною миттєво реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій);

3) адекватною (відповідною параметрам керованої системи);

4) спеціалізованою (функціонально замкненою у структурних підрозділах з обмеженням та конкретизацією сфери діяльності кожної керівної ланки);

5) оптимальною (з дотриманням раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління);

6) оперативною (запобігати невідворотним змінам керованої системи за час прийняття рішення);

7) надійною (здатною гарантувати достовірність передачі інформації);

8) економічною (з відповідністю адміністративних витрат вимогам підприємства);

9) простою (зрозумілою, пристосованою до форми управління й участі у досягненні мети).

**На побудову організаційних структур управління впливає система факторів, яка стосується і об'єкта, і суб'єкта управління.** Серед факторів є регульовані і нерегульовані, а також такі, що справляють безпосередній чи опосередкований вплив.

**До найбільш вагомих факторів належать:**

- розміри підприємства (середнє, мале, крупне);

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

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

- сфера інтересів (орієнтація на місцевий, національний чи зовнішній ринок);

- масштаби зовнішньоекономічної діяльності і форми її здійснення (наявність дочірніх підприємств за кордоном, в тому числі виробничих, збутових тощо);

- характер об'єднання (концерн, фінансово-промислова група тощо).

**До факторів впливу на вибір управлінських рішень відносять:**

- співвідношення лінійної, функціональної та інших форм організації управління виробництвом;

- співвідношення централізованих і децентралізованих форм управління;

- рівень спеціалізації управлінських робіт;

- філософія вищого керівництва;

- залежність між кількістю підлеглих і можливостями контролю їх дій (норма керованості);

- поєднання спеціалізації процесів управління з концентрацією однорідних управлінських робіт;

- рівень механізації та автоматизації управлінських робіт;

- кваліфікація працівників та ефективність їх праці;

- рівень відповідності структури апарату управління ієрархічній структурі виробництва.

**Теорія менеджменту виділяє два класи організаційних структур управління виробництвом:**

1. Бюрократичні структури.

2. Адаптивні структури.

**Бюрократичні (механістичні) організаційні структури** характеризуються високим рівнем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління ланцюгом команд, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу, добором кадрів за діловими та професійними якостями.

**Концепція бюрократії** була сформульована **німецьким соціологом М. Вебером** на початку XX ст. Теорія М.Вебера не охоплювала опису конкретних організацій і розглядала бюрократію як деяку нормативну модель, ідеал, до якого повинні прагнути організації. Більшість сучасних організацій є варіантами бюрократії. Причина такого тривалого та широкомасштабного використання бюрократичних структур полягає у тому, що їх характеристики відповідають більшості промислових підприємств, організацій сфери послуг, усіх видів державних установ (об'єктивність прийняття рішень, просування працівників на основі їх компетентності, концепція соціальної рівності тощо).

**Таблиця 1 – Характеристика раціональної бюрократії**

|  |
| --- |
| 1. Чіткий розподіл праці, що приводить до появи висококваліфікованих спеціалістів на кожній посаді. |
| 2. Ієрархічність управління, за якої кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому. |
| 3. Наявність системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечує однорідність виконання обов'язків. |
| 4. Об'єктивізм, з яким офіційні особи виконують посадові обов'язки. |
| 5. Найм на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог. |

**Термін «бюрократія»** часто асоціюється з канцелярською тяганиною, безплідною діяльністю, яка, зазвичай зустрічається у повсякденному житті. Однак першопричиною всіх цих негараздів є не бюрократія як така, а недоліки в реалізації правил роботи та цілей організації, звичайні труднощі, пов'язані з розміром організації, поведінкою працівників. Поряд з тим, є цілий ряд наукових праць, у яких бюрократичні структури критикуються за їх несприятливість до впровадження нововведень і відсутність достатньої мотивації персоналу.

**Адаптивні (органічні) організаційні структури** розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та впровадження нової наукомісткої технології.

Починаючи з 60-х років деякі організації зіткнулися з ситуацією, коли зовнішні умови їх діяльності змінювалися так швидко, проекти ставали настільки складними, а технологія розвивалася так бурхливо, що недоліки бюрократичних структур управління почали переважати над їх позитивними рисами. Тому організації почали розробляти та впроваджувати нові, більш гнучкі типи організаційних структур, засновані на цілях та припущеннях, що радикально відрізняються від покладених в основу бюрократичних структур. Однак адаптивні структури не можна в будь-якій ситуації вважати більш ефективними, ніж бюрократичні.

Бюрократичні та адаптивні структури є крайнощами, а реальні структури реальних організацій знаходяться між ними і мають ознаки бюрократичних та адаптивних структур у різних співвідношеннях. Крім того, різним підрозділам в одній організації зазвичай властиві різні структури. Так, наприклад, керівництво крупної організації використовує у виробничих підрозділах бюрократичні структури, а в науково-дослідних – адаптивні.

Теорія та практика менеджменту виробила велику кількість варіантів побудови бюрократичних організаційних структур управління.

**2. Види бюрократичних структур: лінійна структура; лінійно-штабна структура; функціональна структура; лінійно-функціональна структура**

**Лінійна організаційна структура** являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням.



**Рисунок 1 – Схема лінійної організаційної структури**

Переваги:

* чіткість і простота взаємодії;
* надійний контроль та дисципліна;
* оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
* економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліки:

* потреба у 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 створюється штаб, до складу якого включають фахівців із різних видів діяльності.

Переваги:

* чіткість і простота взаємодії;
* надійний контроль та дисципліна;
* оперативність прийняття та виконання управлінських рішень.

Недоліки:

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



**Рисунок 2 – Схема лінійно-штабної організаційної структури**

**Функціональна організаційна структура.** Для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов’язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями.



**Рисунок 3 – Схема функціональної організаційної структури**

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 прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.



**Рисунок 4 – Схема лінійно-функціональної організаційної структури**

Переваги лінійно-функціональної структури - поєднання переваг лінійних та функціональних структур.

Недоліки:

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

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції і незначних змінах технології виробництва.

1. **Адаптивна структура: програмно-цільова, матрична, дивізіональна**

За **програмно-цільової структури управління** існують керівники окремих проектів або підрозділів, які дають розпорядження щодо найефективнішого використання усіх ресурсів (матеріальних, трудових і фінансових) для досягнення конкретних цілей виробництва. Такими цілями можуть бути будівництво нового заводу або цеху, реконструкція діючого підприємства, конструювання і розробка нової техніки тощо. Керівник проекту отримує завдання від вищого керівництва і звітує перед ним. Йому, у свою чергу, підпорядковується штат працівників.

Окремі підрозділи виконують певні завдання, що ускладнює координацію між цими підрозділами. Для узгодження їх діяльності, створюють єдиний координаційний центр. З часом підрозділи можуть бути перетворені на внутрішні фірми, тобто відносно незалежні господарські одиниці, які мають більшу самостійність, ніж підрозділи.

**Матрична організаційна структура** – відповідь на підвищення ступеня динамічності середовища. Високий ступінь адаптації забезпечується тимчасовим характером функціонування структурних одиниць – проектних груп.

Переваги:

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

Недоліки:

* обмежена сфера застосування;
* конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів.



**Рисунок 5 – Схема матричної організаційної структури**

**Дивізіональна організаційна структура.** Перехід до цієї структури означає децентралізацію оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам (дивізіонам), та централізацію загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії) на вищому рівні управління .

Переваги:

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

Недоліки:

* дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
* збільшення витрат на управління.

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



**Рисунок 6 – Принципова схема дивізіональної організаційної структури**

**Контрольні запитання:**

1. Що таке ланка управління та рівень управління?

2. Що таке структура?

3. Які вимоги ставляться до побудови організаційних структур управління?

4. Які фактори впливають на вибір організаційної структури?

5. Які оргструктури управління є бюрократичними, а які адаптивними?

6. Охарактеризуйте лінійну, лінійно-штабну організаційні структури управління.

7. Охарактеризуйте функціональну, лінійно-функціональну організаційні структури управління.

8. В чому сутність програмно-цільової оргструктури управління?

9. В чому сутність матричної оргструктури управління?

10. В чому сутність дивізіональної оргструктури управління?

**Тема 4. Організаційні структури управління. Порядок їх побудови**

**План:**

1. Загальні поняття організаційної структури: бюрократична та адаптивна структури.
2. Види бюрократичних структур: лінійна структура; лінійно-штабна структура; функціональна структура; лінійно-функціональна структура.
3. Адаптивна структура: програмно-цільова, матрична, дивізіональна.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття змісту організаційних структур управління;

- **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

- **розвиваюча** – розвиток уміння розрізняти організаційні структури управління за порядком їх побудови.

1. **Загальні поняття організаційної структури: бюрократична та адаптивна структури**

Згідно з останніми здобутками теорії та практики управління **організаційна структура підприємства** повинна забезпечити реалізацію стратегії його діяльності. Оскільки стратегії мають тенденцію змінюватися в часі, то виникає потреба у відповідних коригуваннях оргструктур.

Категорія **«структура»** відображає будову та внутрішню форму системи. Зв'язок елементів у структурі підпорядкований діалектиці взаємовідношення частини і цілого.

Структура надає системі цілісності, передбачає відносно стійкі зв'язки, існуючі між елементами організації, сприяє збереженню стійкого стану системи. Структура є показником організованості системи.

Організаційна структура представляє собою конструкцію підприємства з формальним чи неформальним вираженням, на основі якої здійснюється управління ним. Вона охоплює канали влади і комунікації між різними адміністративними службами та працівниками, а також потік інформації, яка передається цими каналами.

Організаційна структура управління відображає організаційний бік відносин управління і забезпечує єдність рівнів і ланок управління у їх взаємозв'язку.

**Ланка управління** – відокремлений орган (працівник), наділений управлінськими функціями, правами їх реалізації, визначеною відповідальністю за виконання функцій та використання прав.

**Рівень управління** – сукупність панок управління на певному щаблі ієрархії. Рівні управління, поєднуючи різні ланки, характеризують рівень концентрації процесу управління і послідовність підпорядкування одних ланок іншим.

**Основними елементами організаційної структури управління є:**

- склад та структура функцій управління;

- кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;

- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;

- склад самостійних структурних підрозділів;

- кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;

- порядок інформаційних зв'язків.

Отже, чим досконалішою є організаційна структура управління, тим ефективніший вплив управління на процес виробництва (надання послуг). Для цього **організаційна структура повинна відповідати певним вимогам**, тобто бути:

1) адаптивною (здатною пристосуватися до змін зовнішнього середовища);

2) гнучкою, динамічною (здатною миттєво реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій);

3) адекватною (відповідною параметрам керованої системи);

4) спеціалізованою (функціонально замкненою у структурних підрозділах з обмеженням та конкретизацією сфери діяльності кожної керівної ланки);

5) оптимальною (з дотриманням раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління);

6) оперативною (запобігати невідворотним змінам керованої системи за час прийняття рішення);

7) надійною (здатною гарантувати достовірність передачі інформації);

8) економічною (з відповідністю адміністративних витрат вимогам підприємства);

9) простою (зрозумілою, пристосованою до форми управління й участі у досягненні мети).

**На побудову організаційних структур управління впливає система факторів, яка стосується і об'єкта, і суб'єкта управління.** Серед факторів є регульовані і нерегульовані, а також такі, що справляють безпосередній чи опосередкований вплив.

**До найбільш вагомих факторів належать:**

- розміри підприємства (середнє, мале, крупне);

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

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

- сфера інтересів (орієнтація на місцевий, національний чи зовнішній ринок);

- масштаби зовнішньоекономічної діяльності і форми її здійснення (наявність дочірніх підприємств за кордоном, в тому числі виробничих, збутових тощо);

- характер об'єднання (концерн, фінансово-промислова група тощо).

**До факторів впливу на вибір управлінських рішень відносять:**

- співвідношення лінійної, функціональної та інших форм організації управління виробництвом;

- співвідношення централізованих і децентралізованих форм управління;

- рівень спеціалізації управлінських робіт;

- філософія вищого керівництва;

- залежність між кількістю підлеглих і можливостями контролю їх дій (норма керованості);

- поєднання спеціалізації процесів управління з концентрацією однорідних управлінських робіт;

- рівень механізації та автоматизації управлінських робіт;

- кваліфікація працівників та ефективність їх праці;

- рівень відповідності структури апарату управління ієрархічній структурі виробництва.

**Теорія менеджменту виділяє два класи організаційних структур управління виробництвом:**

1. Бюрократичні структури.

2. Адаптивні структури.

**Бюрократичні (механістичні) організаційні структури** характеризуються високим рівнем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління ланцюгом команд, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу, добором кадрів за діловими та професійними якостями.

**Концепція бюрократії** була сформульована **німецьким соціологом М. Вебером** на початку XX ст. Теорія М.Вебера не охоплювала опису конкретних організацій і розглядала бюрократію як деяку нормативну модель, ідеал, до якого повинні прагнути організації. Більшість сучасних організацій є варіантами бюрократії. Причина такого тривалого та широкомасштабного використання бюрократичних структур полягає у тому, що їх характеристики відповідають більшості промислових підприємств, організацій сфери послуг, усіх видів державних установ (об'єктивність прийняття рішень, просування працівників на основі їх компетентності, концепція соціальної рівності тощо).

**Таблиця 1 – Характеристика раціональної бюрократії**

|  |
| --- |
| 1. Чіткий розподіл праці, що приводить до появи висококваліфікованих спеціалістів на кожній посаді. |
| 2. Ієрархічність управління, за якої кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому. |
| 3. Наявність системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечує однорідність виконання обов'язків. |
| 4. Об'єктивізм, з яким офіційні особи виконують посадові обов'язки. |
| 5. Найм на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог. |

**Термін «бюрократія»** часто асоціюється з канцелярською тяганиною, безплідною діяльністю, яка, зазвичай зустрічається у повсякденному житті. Однак першопричиною всіх цих негараздів є не бюрократія як така, а недоліки в реалізації правил роботи та цілей організації, звичайні труднощі, пов'язані з розміром організації, поведінкою працівників. Поряд з тим, є цілий ряд наукових праць, у яких бюрократичні структури критикуються за їх несприятливість до впровадження нововведень і відсутність достатньої мотивації персоналу.

**Адаптивні (органічні) організаційні структури** розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та впровадження нової наукомісткої технології.

Починаючи з 60-х років деякі організації зіткнулися з ситуацією, коли зовнішні умови їх діяльності змінювалися так швидко, проекти ставали настільки складними, а технологія розвивалася так бурхливо, що недоліки бюрократичних структур управління почали переважати над їх позитивними рисами. Тому організації почали розробляти та впроваджувати нові, більш гнучкі типи організаційних структур, засновані на цілях та припущеннях, що радикально відрізняються від покладених в основу бюрократичних структур. Однак адаптивні структури не можна в будь-якій ситуації вважати більш ефективними, ніж бюрократичні.

Бюрократичні та адаптивні структури є крайнощами, а реальні структури реальних організацій знаходяться між ними і мають ознаки бюрократичних та адаптивних структур у різних співвідношеннях. Крім того, різним підрозділам в одній організації зазвичай властиві різні структури. Так, наприклад, керівництво крупної організації використовує у виробничих підрозділах бюрократичні структури, а в науково-дослідних – адаптивні.

Теорія та практика менеджменту виробила велику кількість варіантів побудови бюрократичних організаційних структур управління.

**2. Види бюрократичних структур: лінійна структура; лінійно-штабна структура; функціональна структура; лінійно-функціональна структура**

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням.



**Рисунок 1 – Схема лінійної організаційної структури**

**Переваги**:

* чіткість і простота взаємодії;
* надійний контроль та дисципліна;
* оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
* економічність за умов невеликих розмірів організації.

**Недоліки**:

* потреба у 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 створюється штаб, до складу якого включають фахівців із різних видів діяльності.

**Переваги**:

* чіткість і простота взаємодії;
* надійний контроль та дисципліна;
* оперативність прийняття та виконання управлінських рішень.

**Недоліки**:

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



**Рисунок 2 – Схема лінійно-штабної організаційної структури**

Функціональна організаційна структура. Для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов’язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями.



**Рисунок 3 – Схема функціональної організаційної структури**

**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 прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.



**Рисунок 4 – Схема лінійно-функціональної організаційної структури**

**Переваги** лінійно-функціональної структури - поєднання переваг лінійних та функціональних структур.

**Недоліки**:

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

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються. Вона **ефективна** для **масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції і незначних змінах технології виробництва**.

1. **Адаптивна структура: програмно-цільова, матрична, дивізіональна**

**За програмно-цільової структури управління існують керівники окремих проектів або підрозділів, які дають розпорядження щодо найефективнішого використання усіх ресурсів (матеріальних, трудових і фінансових) для досягнення конкретних цілей виробництва. Такими цілями можуть бути будівництво нового заводу або цеху, реконструкція діючого підприємства, конструювання і розробка нової техніки тощо. Керівник проекту отримує завдання від вищого керівництва і звітує перед ним. Йому, у свою чергу, підпорядковується штат працівників.**

**Окремі підрозділи виконують певні завдання, що ускладнює координацію між цими підрозділами. Для узгодження їх діяльності, створюють єдиний координаційний центр. З часом підрозділи можуть бути перетворені на внутрішні фірми, тобто відносно незалежні господарські одиниці, які мають більшу самостійність, ніж підрозділи.**

**Матрична організаційна структура** – відповідь на підвищення ступеня динамічності середовища. Високий ступінь адаптації забезпечується тимчасовим характером функціонування структурних одиниць – проектних груп.

**Переваги**:

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

**Недоліки**:

* обмежена сфера застосування;
* конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів.



**Рисунок 5 – Схема матричної організаційної структури**

Дивізіональна організаційна структура. Перехід до цієї структури означає децентралізацію оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам (дивізіонам), та централізацію загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії) на вищому рівні управління .

**Переваги**:

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

**Недоліки**:

* дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
* збільшення витрат на управління.

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



**Рисунок 6 – Принципова схема дивізіональної організаційної структури**

**Контрольні запитання:**

1. Що таке ланка управління та рівень управління?

2. Що таке структура?

3. Які вимоги ставляться до побудови організаційних структур управління?

4. Які фактори впливають на вибір організаційної структури?

5. Які оргструктури управління є бюрократичними, а які адаптивними?

6. Охарактеризуйте лінійну, лінійно-штабну організаційні структури управління.

7. Охарактеризуйте функціональну, лінійно-функціональну організаційні структури управління.

8. В чому сутність програмно-цільової оргструктури управління?

9. В чому сутність матричної оргструктури управління?

10. В чому сутність дивізіональної оргструктури управління?

**Тема 5. Керівництво та лідерство на підприємстві**

**План:**

1. Суть процесу керівництва.
2. Сутність категорій «лідерство», «вплив» та «влада».
3. Стилі керівництва та типи менеджерів.
4. Шляхи вдосконалення керівництва персоналом.
5. Основні підходи до проблеми ефективності лідерства.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття суті процесу керівництва та лідерства на підприємстві;

- **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

- **розвиваюча** – розвиток уміння визначати стилі керівництва, розрізняти типи менеджерів.

**1. Суть процесу керівництва**

**Керівництво** – це управлінська діяльність, спрямована на забезпечення впливу керуючої підсистеми на керовану з метою виконання місії та цілей організації. Керівництво виступає об'єднуючою функцією управління, яка забезпечує виконання загальних і конкретних функцій управління, дію методів управління та реалізацію управлінських рішень. Американські вчені Р.Блейк та Д.Моутон підкреслювали, що сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей організації, формуванню стимулів у її членів в усуненні перепон і досягненні максимальних результатів.

**Керівник організації** – людина, яка впливає на інших через дану йому владу з метою забезпечення завдань організації для досягнення її цілей. **Керівник може бути одночасно і лідером.**

Отже, **керівництво** – це процес впливу на підлеглих, який є способом заставити їх працювати на досягнення єдиної мети. **Керівництво в бізнесі** – це здатність заставити весь колектив прагнути до виконання завдань, які стоять перед організацією.

**Особливості керівництва:**

1. керівництво варто розглядати як процес, який, у свою чергу, може бути розбитий на окремі і кроки керівництва, які направлені на досягнення проміжних оперативних цілей. Керувати можна навчитися, в потенціалі це дано кожному;
2. другим елементом керівництва є безпосередній вплив на підлеглих;
3. обов'язкова наявність послідовників і спільної мети, на досягнення якої будуть направлені спільні зусилля.

Результати керівництва з самого початку закладені в системі його здійснення. **Результат керівництва** – похідна від якості його виконання.

Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є менеджер – керівник, який управляє власне організацією, якимось конкретним видом діяльності, функцією підрозділом, службою, групою людей тощо.

Відомий український економіст Валерій Терещенко підкреслював, що **завдання керівника** – диригувати, підібрати хороший персонал, розробити організаційну структуру підприємства, вибрати загальний напрям його діяльності, координувати всю роботу, боротися з непродуктивними втратами часу. **Найважливіші завдання керівника – вчитись інтенсивно працювати, поліпшувати якість роботи.**

**Роберт Блейк та Джейн Моутон показали, що для забезпечення ефективного керівництва треба враховувати такі шість елементів:**

1) ініціативність;

2) інформованість;

3) захист своєї думки;

4) прийняття рішень;

5) розв'язання конфліктних ситуацій;

6) критичний аналіз.

**2. Сутність категорій «лідерство», «вплив» та «влада»**

В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, вплив і влада.

**Лідерство** – це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їх зусиль на досягнення цілей організації.

**Вплив** – це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншого індивіда.

**Влада** – це можливість впливати на поведінку інших людей за рахунок одержаних повноважень.

Із набуттям **формальних повноважень** керівник отримує певну владу. Він повинен усвідомлювати, що масштаб влади визначається не лише рівнем його формальних повноважень, а й мірою залежності підлеглих від нього.

**Влада керівника виявляється в тому**, що від нього значною мірою залежать посади, заробітна плата, просування за службовою ієрархією, доступ до соціальних благ підлеглих. Однак у багатьох випадках і підлеглі мають владу над керівником, оскільки від них певною мірою залежить його поінформованість, неформальні контакти в колективі та ін.

Найкраще для організації, коли її керівник одночасно є й лідером. Однак на практиці нерідко трапляється, що особа, яка є лідером колективу працівників (володіє здатністю впливати), не обіймає керівної посади (не має влади). Непоодинокими є випадки, коли керівник володіє тільки формальними повноваженнями (владою), будучи нездатним через свої особисті якості (відсутність лідерських рис) впливати на колектив. За таких обставин у колективі можливі конфлікти, стресові ситуації, поява боротьби за владу, що може негативно впливати на діяльність організації. У такому разі тільки мудрість, виважена поведінка керівника, вміння використовувати всі надбання сучасного менеджменту можуть стабілізувати ситуацію.

**Американський менеджмент виділяє наступні форми влади, які може застосовувати будь-який керівник:**

**1.** **Владу, яка базується на засадах примусу,** – виконавець вірить в те, що влада може заважати задоволенню певної потреби або спричинити неприємності, іншими словами, вплив на працівників базується на страху втратити роботу, повагу, захищеність тощо. До недоліків влади примусу належать: значні витрати на управління; відсутність у підлеглих довіри до керівництва; бажання помститися керівникові; поява головних процесів розвитку здібностей людини.

**2.** **Владу, яка базується на засадах винагороди,** – виконавець вірить в те, що керівник має можливість задовільнити його насущні потреби. При цьому винагорода повинна бути цінною. Посилення влади винагороди часто досягається шляхом особистих послуг. До недоліків влади винагороди належать: обмеженість розмірів винагороди; обмеження використання винагород законодавчими актами, політикою фірми; труднощі у з'ясуванні ставлення працівника до винагороди.

**3.** **Експертну владу** – коли виконавець вірить, що керівник своїм прикладом спонукає підлеглих до виконання поставлених завдань. Впливає така влада через розумну віру, коли виконавець свідомо і логічно довіряє знанням керівника. Менеджер повинен пам'ятати: якщо в групі є експерт, то вона, насамперед, буде сприймати його рекомендації, тобто підлеглий-експерт стає неформальним керівником. В організації підлеглі можуть мати глибші знання з певної проблеми, тому вони матимуть статус експертів і впливатимуть на управлінські рішення. За таких обставин керівник вивільняє свій час на розв'язання інших проблем. Відмова керівника від порад експерта-підлеглого свідчить про те, що він більше турбується про власну захищеність, ніж про інтереси організації. Недоліки експертної влади полягають у тому, що розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості.

**4.** **Законну владу,** при якій виконавець вірить в те, що керівник має право віддати накази, а його обов'язок – виконувати їх. В її основу покладено традиції, здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності й належності. Функціонування організації цілком залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Традиції, на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб, що теж є винагородою. Виконавець при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Недоліками законної влади є: опір традицій організаційним змінам; відсутність тісного зв'язку між традиціями винагородами, з одного боку, то задоволенням власних потреб, з іншого; недостатнє використання потенціалу працівників, здібності яких часто залишаються непоміченими, оскільки вони не входять до формальної системи (групи).

**5.** **Інформаційна влада.** Керівник завжди повинен володіти повною, достовірною і достатньою інформацією і пам'ятати, що яка інформація, такий і характер діяльності людей. Важливу роль при цьому відіграє система комунікацій та обробка інформації. Недоліками її є можливість неправильного оцінювання керівником отриманої інформації; невміле використання інформації щодо різних категорій підлеглих і груп працівників.

**6.** **Еталонна влада.** В її основі – влада власного прикладу керівника. Формується на особистих якостях, рисах, здібностях лідерів (їх називають харизматичними – наділеними особливим даром). Як правило, таким лідерам властиві енергійність, імпозантність, незалежність характеру, ораторські здібності, освіченість, сприйняття похвал на власну адресу без себелюбства, пихатості, зарозумілості, інтелігентність, гідні манери поведінки, впевненість тощо. За такої форми влади існує загроза виникнення зарозумілості, пихатості керівника, що може привести до ігнорування інших форм влади.

**7.** **Дисциплінарна влада.** Вона базується на поведінці підлеглих, яка відображає дотримання встановлених стандартів, критеріїв, інструкцій, методик, наказів, розпоряджень тощо. Тому при цьому важливу роль відіграє якість законодавчої, нормативної адміністративної, інструктивної інших баз. Недоліками цієї форми є: пригнічення ініціативності та креативності працівників; неактуальність і невідповідність норм, критеріїв, нормативів, інструкцій поточної ситуації в організації.

Високий рівень освіти ліквідовує багато відмінностей між керівником і виконавцями. Тому влада, що базується тільки на примусі, винагородах, традиціях, харизмі чи компетенції, не завжди є достатньо ефективною. Часто результативніше діє переконання працівників, залучення до управління.

Переконання є дієвим за ефективного передавання точки зору керівника. Важливим при цьому є відносини між керівником і виконавцем, якщо в колективі панує довіра до керівника, ні в кого не виникає сумнівів, щодо його здатності враховувати їх інтелектуальний рівень, компетентність, запити і потреби. За таких обставин майже неможливим є виникнення конфлікту інтересів, а навпаки досягається єдність цілей керівника і підлеглих.

Залучення працівників до управління здійснюється через спрямування їх зусиль на досягнення визначеної мети. Це заохочує підлеглих до ініціативності, розвитку здібностей, прагнення досягнути високих результатів.

Загалом менеджер повинен використовувати такі важелі впливу, які найбільше відповідають конкретним проблемам, традиціям організації, здібностям та уподобанням її працівників.

**3. Стилі керівництва та типи менеджерів**

Особливості взаємодії членів колективу з приводу прийняття й реалізації рішень формують **стиль керівництва**. Він обумовлюється особливостями розпоряджувально-владних взаємин у колективі, в залежності від співвідношення яких він може бути директивним (авторитарним), демократичним і анархічним.

Для **директивного стилю керівництва** характерне усунення підлеглих від участі у виробленні та прийнятті рішень, відсутності у них можливості проявляти власну ініціативу та самостійність. Він базується на тому, що **авторитарний керівник** має достатньо влади, щоб нав'язати свою волю виконавцям. **Автократ** централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, здійснює психологічний тиск на них, застосовує погрози. Якщо він використовує винагороди, то його називають доброзичливим автократом.

Для **демократичного стилю керівництва** характерна участь членів колективу в обговоренні важливих питань його життєдіяльності, існує інтерес керівника до думки підлеглих. **Демократичний керівник** вміє залучати до прийняття рішень членів колективу та інтегрувати їхні думки. Цей стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень, оцінкою роботи після її завершення.

Різновидом демократичного стилю є **ліберальне керівництво**, яке базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі власної роботи. Цей стиль необхідний там, де колектив знаходиться на високому рівні зрілості, де встановилися порядок і дисципліна.

**Анархічний стиль керівництва** має місце тоді, коли керівник самовідмежовується від процесу керівництва. Цей стиль може бути доречним у тому випадку, якщо колектив «доріс» у своєму розвитку до того, що може ефективно діяти на засадах самоуправління.

Вибір стилю керівництва обумовлюється дією різноманітних факторів, серед яких головну роль відіграє ситуація. Частота застосування відзначених стилів керівництва різна. Найбільш розповсюдженим вважається демократичний стиль. Менеджер повинен відчувати ситуацію і вибирати такий стиль у своїй діяльності, потребу в якому відчувають його підлеглі.

**4. Шляхи вдосконалення керівництва персоналом**

Для того щоб система управління існувала і функціонувала, її потрібно проектувати, створювати, організовувати. **Для того, щоб вона краще функціонувала, її потрібно вдосконалювати за такими напрямками:**

1) вдосконалення використання персоналу згідно зі структурою і цілями організації;

2) підвищення ступеня мобільності персоналу.

**Успішне виконання поставлених перед адміністрацією підприємства цілей потребує вирішення таких завдань, як:**

* забезпечення потреби підприємства в персоналі, в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;
* досягнення обгрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
* повне й ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому;
* забезпечення умов для високого виробничої праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, вироблення у працівника звички до взаємодії і співробітництва;
* закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що витрачаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);
* забезпечення потреб працівників щодо змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування;
* узгодження виробничих і соціальних завдань (збалансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);
* підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.

**5. Основні підходи до проблеми ефективності лідерства**

Важливим у менеджменті є питання про те, які засоби впливу та стилі поведінки показали себе найбільш ефективними та зосередженими на досягненні цілей організації. **Світовий досвід виділяє такі теорії лідерства:**

**1.** **Підхід з позицій особистих якостей** базується на виявленні властивостей та особистісних характеристик "ефективних" керівників. Згідно з так званою теорією великих людей, найкращі керівники мають особисті якості, які є загальними для всіх: чесність, рівень інтелекту, знання, вражаюча зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, освіта економічна і соціальна, впевненість в собі, здоровий глузд, мудрість тощо.

Спроби визначити особистий набір рис характеру і розумових здібностей ідеального керівника мали обмежений успіх. Велика кількість досліджень у цьому напрямку дозволило визначити наступне твердження: індивідуальні риси особистості керівника майже не впливають на успіх загальної справи, а отже, вони не повинні ставати критеріями при доборі керівників.

Дійсно, в різних ситуаціях керівники виявляють різні особисті якості. Більше того, людина не стає керівником лише завдяки тому, що володіє деяким набором особистих якостей. Цей висновок вчених-біхейвіористів часто наводиться як доказ того, що ефективність керівництва має ситуаційний характер. Тобто, в різних ситуаціях необхідні різні здібності та якості. Причому структура особистих якостей керівника має співвідноситись з особистими якостями і діяльністю його підлеглих.

**2.** **Поведінковий підхід.** Згідно з цим підходом увагу слід зосереджувати на фактичній поведінці керівника, що прагне спонукати людей на досягнення цілей організації, а не на особистих його якостях. Проте основний недолік цього підходу полягає в тенденції виходити з припущення, що існує якийсь оптимальний стиль керівництва. Результати досліджень вчених-біхевіористів свідчать, що не існує такого «оптимального» стилю, єдиного для будь-яких ситуацій і умов. Стиль лідерства змінюється в залежності від конкретної ситуації.

**3.** **Ситуаційний підхід.** В основі підходу є визначення стилів поведінки і особистих якостей, що найбільше відповідають конкретним ситуаціям. Слід вибирати різні способи керівництва залежно від характеру певної ситуації. Ситуаційні фактори включають: потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги і вплив середовища, інформацію, яку має керівник, тощо.

Сучасні вчені намагаються визначити, які стилі поведінки і особисті якості більше всього відповідають певним ситуаціям. Результати їх досліджень свідчать, що аналогічно тому, як різні ситуації вимагають різних організаційних структур, так мають визначатись і різні способи керівництва в залежності від характеру конкретної ситуації. Це означає, що керівник (лідер) повинен вміти вести себе по-різному в різних ситуаціях.

**Контрольні питання:**

1. Що таке керівництво?

2. Хто такий керівник організації?

3. Назвіть риси, притаманні керівнику.

4. Назвіть шість елементів для забезпечення ефективного керівництва за Блейком та Моутоном.

5. Що таке лідерство, влада, вплив?

6. Які ви знаєте види влади?

7. Які ви знаєте теорії лідерства? Опишіть кожну з них.

**Тема 6. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень**

**План:**

1. Творчий процес – процес прийняття рішення.
2. Алгоритм прийняття управлінських рішень.
3. Методи обґрунтування управлінських рішень.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття змісту функцій менеджменту;

- **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

- **розвиваюча** – розвиток уміння застосовувати функції управління.

**1. Творчий процес – процес прийняття рішення**

У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння **процесу прийняття рішень в управлінні**. У розширеному розумінні **прийняття рішень** ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. Але це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення. У вузькому розумінні **прийняття рішень** розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

**Прийняття рішення** – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації. На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з поміж них належать такі:

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

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

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

4. Особисті якості менеджера – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення.

5. Політика організації – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того, чи іншого рішення. Кінцевим результатом прийняття рішення є самеуправлінське рішення**,** яке постає, як первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

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

В теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень:

1) класична модель;

2) поведінкова модель;

3) ірраціональна модель.

**Класична модель** спирається на поняття «**раціональності**» в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи. Отже, основні характеристики класичної моделі такі:

- особа, яка приймає рішення, має чітку мету прийняття рішення;

- особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;

- особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;

- особа, яка приймає рішення, має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;

- мета особи, яка приймає рішення, завжди полягає у тому, щоб зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації.

**Поведінкова модель.** На відміну від класичної, поведінкова модель має такі основні характеристики:

- особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;

- особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;

- особа, яка приймає рішення, не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Враховуючи ці характеристики **Г. Саймон** сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

**поняття «обмеженої раціональності»**, яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

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

**Ірраціональна модель** ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

а) для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;

б) для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;

в) коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення.

**2. Алгоритм прийняття управлінських рішень**

В теорії прийняття рішень виділяють два основних напрямки досліджень: нормативний та описовий. Представники **нормативного підходу** концентрують увагу на розробці організаційних, інформаційних та методологічних засад прийняття раціонального рішення. Нормативний підхід опрацьовує «правила руху» в управлінській роботі, дотримання яких має забезпечити прийняття раціонального рішення.

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

В рамках нормативного підходу перш за все досліджується **процедура (загальна технологія) прийняття управлінських рішень.**

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

У раціональній моделі представлена логіка реалізації раціональної технології прийняття рішень, але не відображено конкретний порядок проходження окремих етапів. У процесі підготовки рішення часто виникає необхідність уточнення або коригування результатів попередніх етапів. Розглянемо докладніше зміст кожного з етапів, концентруючи увагу тільки на ключових (принципово важливих) аспектах їх реалізації.

**1. Діагноз проблеми** включає наступні під етапи:

- виявлення та опис проблемної ситуації (означає усвідомлення та відбиття у будь-якій формі суперечності поміж змінами у 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 прийняття рішення (визначення ознак, на закладі яких буде проводитись оцінка вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

**2. Накопичення інформації про проблему** означає збирання й обробку різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається. Якість вирішення проблеми залежить від якості інформації про неї.

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

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

* реалістичність – можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від самої організації. Зовнішні чинники часто обмежують кількість прийнятних альтернатив. До таких, зокрема, відносяться: юридичні обмеження; можливості існуючих технологій; моральні та етичні норми тощо.
* відповідність ресурсам, які має у своєму розпорядженні організація;
* прийнятність наслідків реалізації альтернативи.

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

**3. Методи обгрунтування управлінських рішень**

У сучасній літературі з теорії прийняття рішень існують різні підходи щодо класифікації методів обгрунтування управлінських рішень. Один з найпоширеніших способів класифікації представлено на рисунку 1.



**Рисунок 1 – Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень**

Відповідно до цього способу всі методи обґрунтування управлінських рішень поділяються на кількісні та якісні.

**Кількісні методи** (або методи дослідження операцій) застосовують, коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

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

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

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

**Методи математичного програмування.** Математичне програмування – це розділ математики, який містить теорію та методи рішення умовних екстремальних задач з кількома змінними. В задачах математичного програмування необхідно вибрати значення змінних (тобто параметрів управління) так, аби забезпечити максимум (або мінімум) цільової функції за певних обмежень. Найбільш широко методи математичного програмування застосовуються в сферах планування номенклатури і асортименту виробів; визначенні маршрутів виготовлення виробів; мінімізації відходів виробництва; регулюванні запасів; календарному плануванні виробництва тощо.

**Метод платіжної матриці** дозволяє дати оцінку кожної альтернативи як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи.

Основними умовами застосування методу платіжної матриці є: наявність кількох альтернатив вирішення проблеми; наявність декількох ситуацій, які можуть мати місце при реалізації кожної альтернативи; можливість кількісно виміряти наслідки реалізації альтернатив.

**Метод дерева рішень** передбачає графічну побудову різних варіантів дій, які можуть бути здійснені для вирішення існуючої проблеми.

**Теоретико-ігрові методи.** В більшості випадків для прийняття управлінських рішень використовується неповна і неточна інформація, яка і утворює ситуацію невизначеності. Для обґрунтування рішень в умовах невизначеності використовують:

1. методи теорії статистичних рішень (ігри з природою);
2. методи теорії ігор.

**Експертні методи прийняття рішень** застосовуються у випадках, коли для прийняття управлінських рішень неможливо використовувати кількісні методи. Найчастіше на практиці застосовують такі експертні методи:

1. метод простого ранжирування;
2. метод вагових коефіцієнтів.

**Метод простого ранжирування** (або метод надання переваги) полягає у тому, що кожний експерт позначає ознаки у порядку надання переваги. Цифрою 1 позначається найбільш важлива ознака, цифрою 2 – наступна за ступенем важливості і т.д.

**Метод вагових коефіцієнтів** (або метод оцінювання). Він полягає в присвоєнні всім ознакам вагових коефіцієнтів. Таке присвоювання може здійснюватися двома способами:

* + 1. усім ознакам призначають вагові коефіцієнти так, аби сума всіх коефіцієнтів дорівнювала 1 або 10, або 100;
    2. найважливішій з усіх ознак призначають ваговий коефіцієнт, який дорівнює певному фіксованому числу, а решті ознак – коефіцієнти, які дорівнюють часткам цього числа.

**Контрольні питання:**

1. Як ви розумієте процес прийняття рішення?

2. Які фактори впливають на процес прийняття рішення?

3. Назвіть три основні моделі прийняття рішень. Опишіть кожну з них.

4. З чого розпочинається процес прийняття рішення?

5. Яким є завершальний етап процесу прийняття рішення?

6. Які ви знаєте кількісні методи обґрунтування управлінських рішень? Опишіть кожен із методів.

7. Які ви знаєте якісні методи обґрунтування управлінських рішень? Опишіть кожен із методів.

**Тема 7. Комунікації в менеджменті**

**План:**

**1.** Поняття і загальна характеристика комунікацій.

**2.** Комунікації в організаціях та ефективність управління.

**3.** Перешкоди на шляху до ефективних комунікацій.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття змісту функцій менеджм розкрити сутність та процес комунікації, визначити перешкоди на шляху до ефективних комунікацій;

- **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

- **розвиваюча** – розвиток уміння застосовувати функції управління.

**1. Поняття і загальна характеристика комунікацій**

Зв’язуючим процесом обміну інформацією є **комунікація**. Перша потреба в комунікації на рівні організації пов’язана з наданням необхідної інформації з відповідного питання, щоб дозволяти кожному виконувати свою роботу ефективно і сприяти досягненню мети організації.

Більшість із того, що роблять керівники, аби полегшити організації досягнення її цілей, вимагає ефективного обміну інформацією. Якщо люди не зможуть обмінюватись інформацією, то зрозуміло, що вони і не зможуть працювати разом, формувати цілі і досягати їх.

Сам термін «комунікації» походить від латинського слова «communico», що означає «роблю загальним», «поєдную».

**Поняття «комунікації» має кілька значень.** По-перше, це шляхи сполучення (наприклад, повітряні або водні комунікації); по-друге, це форма зв’язку (радіо, телеграф); по-третє, це процес передачі інформації (радіо, телебачення, преса, кінематограф); по-четверте, комунікація виступає як акт спілкування, зв’язок між двома або більш індивідами, повідомлення інформації однією особою іншій.

Таким чином, **комунікація** – це процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння. Якщо не досягається взаєморозуміння, то комунікація не відбулася.

У процесі комунікації інформація передається від одного суб’єкта іншому. Суб’єктами можуть виступати окремі особи, групи або навіть цілі організації.

Таким чином, за кількістю учасників комунікацію поділяють на внутрішню (людина розмовляє сама з собою), міжособистісну (розмова між двома людьми), комунікацію в малих групах (троє-п’ятеро людей), публічну комунікацію (аудиторія у 20-30 і більше осіб), організаційну (100 і більше осіб) та масову (1000 і більше осіб).

Комунікація може бути усною, письмовою або друкованою. Якщо усна комунікація дає можливість швидкого реагування обох сторін та передає всі нюанси особистого спілкування, то письмова та друкована здебільшого обслуговують публічну, організаційну та масову комунікацію. Особливу роль у цьому відіграють сучасні комунікаційні системи, такі як інтернет, де, так би мовити, «електронна» комунікація досягла майже необмежених можливостей.

Значну роль у практиці організаційних комунікацій відіграє розподіл комунікації на вербальну та невербальну. **Вербальна** – це звичайне використання нами рідної чи іноземної (це байдуже) мови. До **невербальної** належать міміка, жести, пози, одяг, зачіска, інтонація та тембр голосу тощо.

**2. Комунікації в організаціях та ефективність управління**

**Управління комунікаційними процесами в організації включає:**

– пошук та визначення перешкод на шляху до ефективної комунікації;

– розробку і реалізацію способів усунення таких перешкод і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

**Для підвищення ефективності комунікацій менеджер має вирішувати дві проблеми:**

– по-перше, йому необхідно удосконалювати свої повідомлення;

– по-друге, йому слід удосконалювати механізм розуміння того, що інші намагаються передати йому в процесі комунікації.

**Основними методами, що допомагають вирішувати такі проблеми, є:**

1) регулювання інформаційних потоків (поділ проблем на такі, що вирішуються менеджером, і такі, що можуть бути розв’язаними підлеглими);

2) удосконалення зворотнього зв’язку на основі:\

- формулювання запитань до слухача в процесі повідомлення;

- повторення всього або частини повідомлення;

- застосування різних варіантів викладання однієї і тієї самої інформації;

3) використання емпатії. Емпатія – це спроможність поставити себе на місце співбесідника, врахувати його почуття, ососбливості характеру тощо;

4) заохочення взаємної довіри;

5) спрощення мови повідомлення;

6) розвиток здібностей ефективно слухати (настанови «мистецтва ефективно слухати» Кіта Девіса).

**3. Перешкоди на шляху до ефективних комунікацій**

**Існує багато факторів, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є:**

1. **Фільтрація.** Коли робітник говорить те, що бажає почути його керівник – він фільтрує інформацію. Фільтрація є функцією:

а) конфлікту між сферами компетенції;

б) конфлікту інтересів і потреб відправника і одержувача повідомлення;

в) висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації);

г) отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій.

2. **Вибіркове сприйняття.** Одержувач краще сприймає ту інформацію, яка відповідає його потребам, мотивації, досвіду та іншим особистим характеристикам. Ступінь зацікавленості в отримуваній інформації визначається його очікуваннями, а, отже, і визначає характер декодування інформації.

3. **Семантичні бар’єри.** Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих фактора, які впливають на значення слів, що використовуються в процесі комунікаціїй. До організації люди приходять з різних типів середовища. Горизонтальні комунікації між спеціалістами одного профілю сприяють виникненню їх власного жаргону або специфічної технічної мови, яка незрозуміла іншим. У великих організаціях, які мають філіали в різних країнах, використовуються терміни, специфічні для відповідного регіону. Все це врешті-решт призводить до виникнення семантичних бар’єрів.

4. **Поганий зворотній зв’язок.**

5. **Культурні відмінності (розбіжності) між відправником і одержувачем інформації.**

6. **Інформаційні перевантаження.** Вони виникають внаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію, що отримується. Виникає потреба відсіювати найменш важливу інформацію та залишати тільки найсутєвішу.

**Контрольні питання:**

1. Що Ви розумієте під поняттям комунікація?

2. Які розрізняють комунікації за кількістю учасників?

3. Яка різниця між вербальною і невербальною комунікацією?

4. Що таке управління комунікаційними процесами?

5. З якими проблемами стикається менеджер для підвищення комунікацій?

6. За допомогою яких методів можна вирішувати проблеми, що виникають при комунікаційних процесах?

7. Назвіть фактори, що перешкоджають здійсненню ефективних комунікацій?

8. Що таке семантичні бар’єри та вибіркове сприйняття?

**Тема 7. Комунікації в менеджменті**

**План:**

**1.** Поняття і загальна характеристика комунікацій.

**2.** Комунікації в організаціях та ефективність управління.

**3.** Перешкоди на шляху до ефективних комунікацій.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття змісту функцій менеджм розкрити сутність та процес комунікації, визначити перешкоди на шляху до ефективних комунікацій;

- **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

- **розвиваюча** – розвиток уміння застосовувати функції управління.

**1. Поняття і загальна характеристика комунікацій**

Зв’язуючим процесом обміну інформацією є **комунікація**. Перша потреба в комунікації на рівні організації пов’язана з наданням необхідної інформації з відповідного питання, щоб дозволяти кожному виконувати свою роботу ефективно і сприяти досягненню мети організації.

Більшість із того, що роблять керівники, аби полегшити організації досягнення її цілей, вимагає ефективного обміну інформацією. Якщо люди не зможуть обмінюватись інформацією, то зрозуміло, що вони і не зможуть працювати разом, формувати цілі і досягати їх.

Сам термін «комунікації» походить від латинського слова «communico», що означає «роблю загальним», «поєдную».

**Поняття «комунікації» має кілька значень.** По-перше, це шляхи сполучення (наприклад, повітряні або водні комунікації); по-друге, це форма зв’язку (радіо, телеграф); по-третє, це процес передачі інформації (радіо, телебачення, преса, кінематограф); по-четверте, комунікація виступає як акт спілкування, зв’язок між двома або більш індивідами, повідомлення інформації однією особою іншій.

Таким чином, **комунікація** – це процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння. Якщо не досягається взаєморозуміння, то комунікація не відбулася.

У процесі комунікації інформація передається від одного суб’єкта іншому. Суб’єктами можуть виступати окремі особи, групи або навіть цілі організації.

Таким чином, за кількістю учасників комунікацію поділяють на внутрішню (людина розмовляє сама з собою), міжособистісну (розмова між двома людьми), комунікацію в малих групах (троє-п’ятеро людей), публічну комунікацію (аудиторія у 20-30 і більше осіб), організаційну (100 і більше осіб) та масову (1000 і більше осіб).

Комунікація може бути усною, письмовою або друкованою. Якщо усна комунікація дає можливість швидкого реагування обох сторін та передає всі нюанси особистого спілкування, то письмова та друкована здебільшого обслуговують публічну, організаційну та масову комунікацію. Особливу роль у цьому відіграють сучасні комунікаційні системи, такі як інтернет, де, так би мовити, «електронна» комунікація досягла майже необмежених можливостей.

Значну роль у практиці організаційних комунікацій відіграє розподіл комунікації на вербальну та невербальну. **Вербальна** – це звичайне використання нами рідної чи іноземної (це байдуже) мови. До **невербальної** належать міміка, жести, пози, одяг, зачіска, інтонація та тембр голосу тощо.

**2. Комунікації в організаціях та ефективність управління**

**Управління комунікаційними процесами в організації включає:**

* пошук та визначення перешкод на шляху до ефективної комунікації;
* розробку і реалізацію способів усунення таких перешкод і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

**Для підвищення ефективності комунікацій менеджер має вирішувати дві проблеми:**

* по-перше, йому необхідно удосконалювати свої повідомлення;
* по-друге, йому слід удосконалювати механізм розуміння того, що інші намагаються передати йому в процесі комунікації.

**Основними методами, що допомагають вирішувати такі проблеми, є:**

1) регулювання інформаційних потоків (поділ проблем на такі, що вирішуються менеджером, і такі, що можуть бути розв’язаними підлеглими);

2) удосконалення зворотнього зв’язку на основі:\

* формулювання запитань до слухача в процесі повідомлення;
* повторення всього або частини повідомлення;
* застосування різних варіантів викладання однієї і тієї самої інформації;

3) використання емпатії. Емпатія – це спроможність поставити себе на місце співбесідника, врахувати його почуття, ососбливості характеру тощо;

4) заохочення взаємної довіри;

5) спрощення мови повідомлення;

6) розвиток здібностей ефективно слухати (настанови «мистецтва ефективно слухати» Кіта Девіса).

**3. Перешкоди на шляху до ефективних комунікацій**

**Існує багато факторів, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є:**

1. **Фільтрація.** Коли робітник говорить те, що бажає почути його керівник – він фільтрує інформацію. Фільтрація є функцією:

а) конфлікту між сферами компетенції;

б) конфлікту інтересів і потреб відправника і одержувача повідомлення;

в) висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації);

г) отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій.

2. **Вибіркове сприйняття.** Одержувач краще сприймає ту інформацію, яка відповідає його потребам, мотивації, досвіду та іншим особистим характеристикам. Ступінь зацікавленості в отримуваній інформації визначається його очікуваннями, а, отже, і визначає характер декодування інформації.

3. **Семантичні бар’єри.** Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих фактора, які впливають на значення слів, що використовуються в процесі комунікацій. До організації люди приходять з різних типів середовища. Горизонтальні комунікації між спеціалістами одного профілю сприяють виникненню їх власного жаргону або специфічної технічної мови, яка незрозуміла іншим. У великих організаціях, які мають філіали в різних країнах, використовуються терміни, специфічні для відповідного регіону. Все це врешті-решт призводить до виникнення семантичних бар’єрів.

4. **Поганий зворотній зв’язок.**

5. **Культурні відмінності (розбіжності) між відправником і одержувачем інформації.**

6. **Інформаційні перевантаження.** Вони виникають внаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію, що отримується. Виникає потреба відсіювати найменш важливу інформацію та залишати тільки найсуттєвішу.

**Контрольні питання:**

1. Що Ви розумієте під поняттям комунікація?

2. Які розрізняють комунікації за кількістю учасників?

3. Яка різниця між вербальною і невербальною комунікацією?

4. Що таке управління комунікаційними процесами?

5. З якими проблемами стикається менеджер для підвищення комунікацій?

6. За допомогою яких методів можна вирішувати проблеми, що виникають при комунікаційних процесах?

7. Назвіть фактори, що перешкоджають здійсненню ефективних комунікацій?

8. Що таке семантичні бар’єри та вибіркове сприйняття?

**Тема 8. Конфлікти в менеджменті**

**План:**

1. Природа конфлікту та управління конфліктною ситуацією в організації.
2. Види конфліктів, причини їх виникнення та методи розв’язання.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття природи конфліктів;

- **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

- **розвиваюча** – розвиток уміння управляти конфліктними ситуаціями в організації.

**План:**

**1. Природа конфлікту та управління конфліктною ситуацією в організації**

У процесі здійснення управлінського впливу менеджер постійно має справу з неординарними ситуаціями, зумовленими особливостями людських стосунків, взаємодії груп працівників, характерів конкретних людей, колективної та індивідуальної психології.

Тому дуже важливим є вміння управляти конфліктами, змінами, організаційним розвитком, стресами. Така властивість діяльності людей, як колективізм, взаємодопомога в ідеалі виключає конфліктність. Але, як відомо, ідеальне й реальне не тотожні. У суспільстві всі люди різні за своїм моральним вихованням, особливостями характеру, матеріальним забезпеченням, тому в ньому виникають конфлікти.

Слово **«конфлікт»** має латинський корінь і розуміється як сутичка, зіткнення. Психологи під конфліктом розуміють такий **«вид спілкування»**, в основі якого лежать різного роду реальні, або ілюзійні, об'єктивні чи суб'єктивні, але осмислені протиріччя між особистостями, що спілкуються, а також внутрішній дискомфорт однієї особи. Отже, **зародження конфлікту відбувається при наявності в суспільстві, колективі цілого ряду суперечностей**, серед яких виділяють:

* суперечності пошуку, через які ведеться боротьба між усім новим та консервативним;
* суперечності групових інтересів, при наявності яких люди відстоюють інтереси лише своєї групи;
* суперечності, обумовлені особистими егоїстичними цілями, кар'єризмом; протиріччя очікувань, які не здійснилися;
* суперечності політичного характеру тощо.

**Конфлікт** – це відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також: внутрішній дискомфорт однієї особи. При конфлікті кожен суб'єкт нав'язує свою точку зору, цілі, думки, гостру суперечку і заважає іншому суб'єктові чинити так само.

Коли люди думають про конфлікт, вони найчастіше асоціюють його з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною і т. д. Таким чином панує думка, що конфлікт – явище завжди не бажане, що його необхідно уникати і терміново розв'язувати, як тільки він виникає. Така позиція оформилася в доктрину під назвою **«школа Вебера»**. Такий підхід до ефективності організації: опирався на означення завдань, правил, процедур, взаємодії посадовців та розробку раціональної організаційної структури. Вважалося, що такі механізми ліквідують (усувають) умови, які сприяють виникненню конфлікту; можуть бути використані для вирішення проблем, що виникають.

Автори, що належать до школи **«людських відносин (стосунків)»** також вважали, що конфлікту можна і треба уникати. Вони визнавали можливість появи суперечностей між цілями окремої особистості й цілями організації в цілому, між лінійним і штабним персоналом, між повноваженнями і можливостями однієї особи, між різними групами керівників. Вони зазвичай розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації та поганого управління. Вважали, що добрі взаємовідносини в організації можуть запобігти появі конфлікту.

Сучасний американський менеджмент підкреслює бажаність конфліктів, вбачає їхнє позитивне значення та вимагає вмілого керівництва ними. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. В окремих випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особи й досягненню цілей організації в цілому, але в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різні точки зору, дає додаткову інформацію, виявляє більшу кількість альтернатив або проблем тощо. Це робить процес прийняття рішень групою більш ефективним, також надає людям можливість висловити власні думки, тим самим задовольняє їхні потреби у владі та повазі. Це може призвести до ефективнішого виконання планів, стратегій і проектів, оскільки обговорення різних точок зору на ці документи проходить до їх фактичного виконання.

**Конфлікт поряд із авторитетом, підкоренням, співробітництвом, угодою** є однією з основних форм соціальної взаємодії, що сприяє соціальній інтеграції, змінює соціальний принципи та норми соціальної організації.

Не можна підганяти всі конфлікти, що виникають в організації (підприємстві) під єдину універсальну схему. Є **конфлікти типу сутички**, коли супротивників розділяють непримиренні протиріччя і розраховувати можна тільки на перемогу; **дебати**, де можливі сварки, маневри і обидві сторони можуть розраховувати на компроміс ігор, коли обидві сторони діють в межах одних й тих же правил, тому і не можуть завершитися ранжуванням всієї структури відносин між ними.

Конфлікти є повсякденним і природним явищем виробничо-господарської діяльності. Конфлікти є джерелом змін, що відбуваються в організації (на підприємстві), розвиток і функціонування якої по суті, являє собою безперервний процес виникнення й розв'язання різноманітних виробничо-господарських проблем. Саме внаслідок конфліктів виробничі відносини стають інколи мобільними, динамічними, здатними до модернізації та оновлення, адже відкидаються віджилі норми мислення та поведінки людей.

Це не означає, звичайно, що конфлікти мають лише позитивне значення і не можуть виконувати деструктивну для організації (підприємства) роль. Тому науковий менеджмент акцентує увагу на необхідності створення таких виробничих умов і пошуку таких форм взаємодії працівників у яких конфліктне зіткнення отримувало б культурний, цивілізований та гуманний характер.

Узагальнення та співставлення різних конфліктологічних концепцій свідчить, що кожний конфлікт має деякі спільні складові, до яких зазвичай відносять:

* суб'єктів конфлікту;
* відносини між ними;
* предмет (проблему, спірне питання), з приводу якого він виникає;
* соціальне середовище, у якому протікає.

**2. Види конфліктів, причини їх виникнення та методи розв’язання**

Можна дати наступну класифікацію конфліктів:

* **за масштабом** конфлікти бувають загальними – такими, що охоплюють всю організацію, і парціальними – такими, що стосуються її окремої частини;
* **за стадіями розвитку** – що зароджуються, зрілими або згасаючими;
* **за ступенем свідомості** – сліпими або раціональними;
* **за формами протікання** – мирними або немирними;
* **за тривалістю** – короткочасними і затяжними;
* **по відношенню до окремого суб`єкта** конфлікти бувають внутрішніми і зовнішніми;
* **з погляду організаційних рівнів, до яких належать сторони,** конфлікти бувають горизонтальними і вертикальними;
* **за сферою виникнення** – ділові, пов`язані з виконанням людиною посадових обов`язків, і особові – такі, що зачіпають його неофіційні відносини;
* **за розподілом втрат і виграшів між сторонами** можна говорити про симетричні і асиметричні конфлікти;
* **виходячи із ступеня зовнішнього прояву,** конфлікт буває прихованим (латентним) або відкритим;
* **відповідно до спрямованості розвитку** виділяють зростаючі і спадаючі конфлікти;
* **залежно від кількості причин, що лежать в основі конфлікту,** розрізняють однофакторні і багатофакторні конфлікти;
* **за своїми наслідками** конфлікти єконструктивними і деструктивними.

**Набула поширення класифікація, що виділяє наступні типи поведінки:**

* **суперництво** – це реалізація власних інтересів, досягнення власних цілей при зневазі інтересами інших;
* **поступка (або пристосування)** – означає прагнення зберегти або налагодити сприятливі відносини, забезпечити інтереси інших, погоджуючись з їх вимогами, претензіями, жертвуючи при цьому власними інтересами;
* **компроміс** – припускає прагнення врегулювати розбіжності, поступаючись в чомусь в обмін на поступки другого, пошук середніх рішень, коли ніхто багато не втрачає, але і багато не виграє, внаслідок чого інтереси обох сторін повністю не задовольняються;
* **відхід, уникнення** – це прагнення не брати відповідальність за ухвалення рішень, не бачити розбіжностей, заперечувати конфлікт, вийти з ситуації не поступаючись, але і не наполягаючи на своєму;
* **співпраця** – виявляється в пошуку рішень, що повністю задовольняють інтереси обох сторін, коли ініціатива, відповідальність і виконання розподіляються по взаємній згоді.



Рисунок 1 – Причини та фактори виникнення та розвитку конфліктів

**Причини конфліктів:**

* соціальна нерівність;
* обмеженість ресурсів;
* невідповідальність реальної дійсності суб'єктивним уявленням про неї;
* етнічна або релігійна нетерпимість;
* розходження у поглядах та орієнтаціях сторін-суб'єктів взаємодії та інше

Існуючі способи вирішення конфліктних ситуацій розподіляються на дві категорії: структурні та міжособові.

**До арсеналу структурних методів належать:**

* **роз'яснення вимог до змісту роботи** (делегування окремим особам чи структурним підрозділам чітко окреслених повноважень для виконання покладених функцій і ознайомлення з відповідальністю за їх виконання, оперативне доведення максимуму наявної корисної інформації з цього питання);
* **принцип використання ієрархії** (звернення до керівника) при вирішенні конфліктних ситуацій. Ієрархія визначає порядок взаємодії та підпорядкованість, регулює інформаційні потоки і вказує на те, яка особа відповідальна за ухвалення конкретного управлінського рішення;
* **підпорядкування цілей підрозділів загальним цілям організації.** Загальна мета організації, якій підпорядковується решта цілей підрозділів, змушує всі ланки, формальні та неформальні групи і окремих осіб сприяти її досягненню;
* **вплив на поведінку через систему винагород.**

**Міжособові способи вирішення конфліктів зводяться до 5-ти варіантів типу поведінки, що їх має обрати конкретна людина при появі перших симптомів конфліктної ситуації**:

1. **Ухилення** – мається на увазі, що людина (група людей, підприємство, складова соціуму), передбачаючи наперед загострення ситуації, прагне уникати дій, які провокують інцидент. Така роль пасивного спостерігача притаманна особам, які не зацікавлені у змінах, прагнуть уникнути загострення суперечностей;

2. **Згладжування** – тип поведінки, за якого не помічаються ознаки майбутнього конфлікту, відбувається активна профілактика його вияву, ліквідовуються чи завуальовуються суперечності сторін;

3. **Примус** – контроль над ситуацією і регулювання її розвитку. При небажаному напрямі розвитку конфлікту, особа, яка наділена владою і повноваженнями втручається і силовими методами впливає на ситуацію, спрямовує конфлікт у бажане русло;

4. **Компроміс** – тимчасове чи нейтральне вирішення проблеми, що умовно задовольняє всі сторони, які беруть участь у конфлікті. Суперники (опоненти) йдуть на взаємні уступки, частково приймають точку зору іншої сторони або ж відкладають вирішення питання на майбутнє, залишаючи його відкритим;

5. **Вирішення конфлікту** – найбільш бажаний і радикальний шлях розвитку ситуації. Сторони детально ознайомлюються з аргументацією як «за», так і «проти», йдуть на взаємні уступки, вузлові питання вирішують колективним ухваленням рішень.

**Контрольні питання:**

1. Що таке конфлікт?

2. Чи вбачаєте Ви позитивні риси у конфлікті? Відповідь аргументувати.

3. Назвіть об’єктивні фактори виникнення конфлікту.

4. Назвіть суб’єктивні фактори виникнення конфлікту.

5. Які Ви знаєте структурні методи вирішення конфлікту?

6. Які Ви знаєте міжособові методи вирішення конфлікту?

7. Назвіть групи міжособового стилю менеджера.



**Причини та фактори виникнення та розвитку конфліктів**



**Причини та фактори виникнення та розвитку конфліктів**

**Тема 9. Рекламний менеджмент**

**План:**

1. Призначення та сутність рекламного менеджменту.
2. Особливості рекламної діяльності.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття призначення та сутності рекламного менеджменту;

- **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

- **розвиваюча** – розвиток уміння застосовувати рекламні засоби.

**План:**

**1. Призначення та сутність рекламного менеджменту**

**Рекламний менеджмент** охоплює весь **рекламний процес** – від визначення потреби в рекламі до створення рекламного продукту, виготовлення та показу його в засобах масової інформації. При цьому **рекламним продуктом** можуть бути і кілька рядків об’яви в газеті чи журналі, і рекламний блок у друкованих виданнях, і відео- чи кіноролик або цілий фільм. **Рекламний продукт** – це також щитова інформація вздовж магістралей, торговельна марка на сувенірі, фотографія з текстом чи без нього, інформація у вигляді рядка, що біжить, на «сендвичменах», призмах, брандмауерах та ін.

**У поняття «рекламний менеджмент» входить:**

1. Визначення потреби у рекламі товару, послуги чи ідеї, пропозицій та замовлень на рекламу, а також формування цих замовлень при укладанні контрактів.

2. Проведення досліджень споживачів, товарів та послуг, ринку продавців.

3. Розробка стратегічних планів рекламної діяльності (визначення цілей та концепції рекламної кампанії, асигнувань на неї, видів і носіїв реклами).

4. Розробка тактичних та стратегічних планів проведення рекламної кампанії (визначення завдань, розрахунки кошторису витрат на проведення окремих заходів, вибір жанрів та форм реклами, а також засобів масової інформації для її розміщення).

5. Створення рекламного звернення (вибір творчих підходів, написання сценарію або тексту, розробка макета та обґрунтування тиражу, кількості показів та інших рішень у галузі виробництва реклами).

6. Визначення ефективності використання засобів масової інформації для розміщення рекламного звернення (проведення показу, розвиток та перевірка концепції рекламної кампанії, статистичний контроль та вимірювання результатів, розробка рекомендацій для коригування проведення рекламної кампанії).

Ці рекомендації є орієнтовними. Одні фірми можуть використовувати всі напрями рекламної діяльності, інші – за різних обставин можуть скоротити її, довіривши частину своїх функціональних обов’язків спеціалізованим (консалтинговим та науково-дослідним фірмам або рекламним агенціям) структурам рекламного процесу.

**2. Особливості рекламної діяльності**

Прийняття рішень рекламним менеджером базується на знанні всіх особливостей виробництва товару, маркетингової політики та рекламного бізнесу. Менеджеру потрібна також для прийняття рішення ґрунтовна інформація з багатьох інших питань. Деякі з них наведено нижче.

**1. Товар (послуга)**

**1.1. Хто продає:**

до якої галузі належить фірма;

коли її було створено;

в якій фазі життєвого циклу перебуває фірма;

які стратегічні цілі фірми;

у чому полягає стратегічна політика маркетингу;

яка стратегія ціноутворення;

яка мета комунікацій;

до якої групи належить товар («Зірка»; «Дійна корова»/«Грошовий мішок»; «Важкі діти»/«Дикі кішки»/«Темні конячки»/«Знаки питання»; «Собаки»/«Кульгаві качки»/«Мертвий вантаж»);

чи має фірма торговий знак, чи потрібна його розробка;

чи опрацьований фірмою план «паблік рілейшнз»;

чи користується фірма послугами комівояжерів;

чи встановлені фірмою стандарти обслуговування;

чи достатній рівень сервісу, що забезпечується фірмою для ринку своїх товарів (послуг).

**1.2. Що продається:**

матеріальний чи нематеріальний продукт (товар чи послуга);

чи є товар (послуга) оригінальним;

які запити (потреби) покупців задовольняє товар (послуга);

які специфічні потреби ринку (надійність, міцність, упаковка тощо) та наскільки товар (послуга) відповідає цим потребам;

чи буде товар продаватися в комплекті з іншими чи окремо;

як покупець використовуватиме товар (послугу);

які споживчі параметри (атрибути) має товар (послуга);

які з них головні, їхня оцінка (індекс);

які з них другорядні, їхня оцінка (індекс);

який інтегральний параметричний індекс товару (послуги);

який інтегральний індекс конкурентоспроможності товару (послуги);

які нецінові фактори конкурентоспроможності;

чи товар (послуга) вже відомий, чи він уперше з’явився на ринку;

що має бути головним у рекламному зверненні – чи сам факт наявності товару (послуги) чи його (її) якість;

чи є товар сезонним, чи його можна використовувати протягом усього року.

**1.3. У чому полягає основна цінність товару:**

є вона матеріальною чи нематеріальною;

чи купують цей товар (послугу) заради нього самого чи для задоволення будь-яких інших потреб;

чи є на ринку товари (послуги), що конкурують з ним;

у чому саме товар (послуга) ліпший за конкурентні;

чи викликає товар (послуга) інтерес у покупців; якщо так, то який саме.

**1.4. Чи пропонується товар посередникам:**

штучна чи оптова реалізація, авторитет, виключне право продажу;

якою має бути ціна купівлі для оптовика;

які головні характерні атрибути товару (послуги), що привертають запит покупця;

які спеціальні заохочувальні заходи можна запропонувати оптовикам;

чи можна комбінувати рекламу фірми з рекламою посередника;

що робитиме фірма, щоб стимулювати посередника.

**2. Ринок**

**2.1. Хто покупці:**

що характеризує основних покупців (вік, стать, освіта, соціальний стан, доходи, звички тощо);

яке їх ставлення до товару (байдуже, прихильне, вороже);

де живуть покупці (місто, сільська місцевість, або те й інше);

чим найбільше цікавляться покупці;

наскільки товар, що продається, відповідає їхнім інтересам, вимогам, потребам тощо;

чому покупцям бажано купити саме цей товар (скільки це коштуватиме, наскільки забезпечуватимуться зручність і безпека користування, задоволення особистих потреб);

що втратить покупець, якщо він не купить цей товар (послугу);

чим цей товар відрізняється від того, яким користуються зараз;

чи усвідомлюють покупці необхідність придбання товару;

чому покупці досі не купували цей товар;

якщо покупець купуватиме товар (послугу) не для себе, то як потрібно скласти рекламне звернення.

**2.2. Хто продавець:**

основна характеристика (який імідж фірми в покупців, як він зміниться з упровадженням цього товару (послуги) на ринок, на якому ринку діє фірма, які є перспективні ринки, які прогнозуються зміни й чому, чи відповідають виробничі та збутові можливості фірми тенденціям змін на ринках тощо);

який загальний асортимент товарів фірми;

який життєвий цикл товару (послуги);

який життєвий цикл фірми;

чи має фірма торговий знак та інші атрибути фірмового стилю.

**2.3. Хто конкуренти:**

чи є конкуренти у фірми, їх основна характеристика;

якими методами конкурентної боротьби вони користуються;

які в конкурентів ціни, цінова політика, якість товарів (послуг), упаковка, сервіс;

які сильні та слабкі сторони конкурентів;

яких конкурентів фірма перемагає, у чому причина успіху;

якою може бути реакція конкурентів:

– на виведення фірмою нового товару (послуги) на ринок;

– зміну фірмою ціни товару;

– зростання частки ринку фірми;

– зменшення частки ринку фірми;

які засоби для стимулювання збуту використовують конкуренти;

яка прибутковість виробництва товарів (послуг) у конкурентів;

які товарні знаки конкурентів, їх фірмовий стиль.

**3. Цілі реклами**

**3.1. Які основні цілі рекламування:**

чим саме треба зацікавити – товаром чи послугою;

чи треба змусити покупця просто звернути увагу на товар (послугу), чи запросити детальнішу інформацію;

чи потрібно показати покупцеві, що він справді має потребу в цьому товарі (послузі);

чи потрібно навчити покупця користуватися новим товаром (послугою), чи навчити його новому способу використання старого товару (послуги);

чи потрібно показати, як боротися з конкурентами;

чи потрібно нагадати покупцеві про добре йому відомий товар (послугу);

чи потрібно змусити покупця запам’ятати упаковку або торгову марку;

чи потрібно створювати новий імідж фірми.

**3.2. Загальна характеристика рекламної діяльності:**

які цілі маркетингу фірми та як з ними зв’язані рекламні цілі;

як оцінюють покупці якість рекламних текстів фірми;

скільки коштів витрачається на рекламу, тенденції витрат;

чи можна виявити зв’язок між витратами на рекламу та змінами у збуті товарів (послуг) фірми;

чи добре відомий покупцям торговий знак фірми;

якими критеріями керується фірма, вибираючи канали розповсюдження рекламних звернень.

**4. Рекламні засоби**

**4.1. Який вид рекламних засобів використовує фірма:**

газетна реклама (щодобова, щотижнева, вечірня, спеціальна тощо);

журнальна реклама (журнал загального профілю, для жінок, для чоловіків, для дітей, торговельний, технічний, професійний тощо);

друкована реклама (листівка, вкладка, окремий аркуш, буклет, проспект, каталог, плакат тощо);

телевізійна реклама (спеціальні рекламні блоки. профільні передачі, вставки у популярні телесеріали тощо);

зовнішня реклама (написи на автомобілях, рекламні щити, транспаранти, афіші тощо).

**4.2. Як вплине використання рекламних засобів на зміст рекламного звернення:**

якщо реклама друкується в періодичному виданні, то на який вид рекламного звернення найкраще реагують покупці;

який характер мають інші рекламні звернення, вміщені в даній газеті чи журналі;

чи користуються ця газета або журнал позитивною репутацією у читачів та якою саме;

чи є якісь специфічні умови, що зобов’язують фірму використовувати тільки ті чи інші засоби реклами;

якщо є, то які саме;

які корективи потрібно внести у зміст рекламного звернення при використанні телебачення;

які корективи потрібно внести у зміст рекламного звернення при використанні зовнішньої реклами;

чи є потреба у комплексному використанні рекламних засобів.

**5. Рекламні звернення**

**5.1. Суть рекламного звернення:**

до яких почуттів чи бажань покупців звернено рекламу товару чи послуги (здоров’я, комфорт, безпека, апетит, зручності, гордість, честолюбство, ефективність, краса, особистий смак, економність, цікавість тощо);

якщо цього не потрібно у зверненні, то яка ідея товару (послуги) може поставити його (її) поряд з речами, котрих покупець потребує або виявляє інтерес до них;

які треба використати стильові засоби рекламного звернення (зарисовки з натури, акцентування способу життя, створення фантазійної обстановки, настрою чи образу, засоби мюзиклу, використання символічного персонажу, наголос на технічному чи професійному досвіді, використання наукових даних, використання свідчень «людей з вулиці» на користь товару чи послуги).

**5.2. Як можна графічно подати рекламне звернення**

чи достатньо самого тільки заголовку (слогану);

чи потрібна ілюстрація;

які якості товару або послуги визначатимуть техніку ілюстрації (фото, малюнок, кольори, справжнє чи умовне зображення);

скільки потрібно фотографій, яка з них має домінувати;

чи треба спеціально показати упаковку або торгову марку;

якщо потрібно показати упаковку, чи має вона бути головним (допоміжним) елементом ілюстрації;

як бажано показати упаковку – великим чи загальним планом, відкритою чи закритою.

**6. Схема рекламного звернення**

**6.1. Яким має бути макет рекламного звернення:**

чи мусить він складатися тільки з тексту;

чи мусить він мати текст у вигляді інформації, слогану або рекламного блоку;

чи мусить він мати вигляд «ілюстрації + текст».

**6.2. Якими мають бути розміри рекламного звернення:**

який формат рекламного звернення;

скільки в ньому мусить бути тексту;

скільки і яких інших елементів (ілюстрації, заголовки, загальне розміщення матеріалу, спеціальне місце для вказівок «новинка», «знижка», «нові ціни» тощо; форма упаковки, назва фірми та її торгова марка, відрізний купон тощо);

який елемент визнано найбільш важливим з погляду впливу на покупця – текст чи ілюстрації;

чи необхідно планувати послідовне розміщення елементів рекламного звернення, маючи на увазі, що читачі дивляться в основному на верхню частину сторінки;

чи є необхідність фокусувати увагу або виділяти основний елемент у схемі;

якої схеми потребує рекламне звернення – статичної чи динамічної.

**6.3. Чи потрібно посилення впливу реклами:**

чи мусять відомості про ціну займати головне місце у схемі рекламного звернення;

чи потрібно особливу увагу покупця звернути на стимулюючі щодо купівлі заходи;

чи треба для посилення зорового впливу використати який-небудь елемент на білому (чорному) тлі;

яким має бути розмір ілюстрацій (великий, малий);

чи треба розділити текст на параграфи чи підрозділи для легшого сприйняття.

**7. Технічне редагування**

**7.1. Загальні фактори, що визначають вибір шрифтів:**

вік читачів;

який шрифт уже добре знайомий читачеві;

чи буде текст читатися швидко;

чи треба брати до уваги можливість читання тексту не тільки при доброму, а й при поганому освітленні;

якого загального стилю шрифтів потребує характер рекламного звернення.

**7.2. Технічні фактори, що визначають вибір шрифтів:**

які розміри шрифтів (кеглі), довжина рядків та заголовку привертатимуть увагу до рекламного звернення;

які види (гарнітури) шрифтів створюватимуть відповідну атмосферу (класичну, старовинно-ностальгічну, сучасну);

які розміри шрифтів (кеглі) необхідні для допоміжного матеріалу рекламного звернення (приміток, посилань);

чи бажано мати в рекламному зверненні центральні або бокові заголовки для полегшення розуміння тексту;

чи гармоніюватиме вибраний шрифт із характером і технікою ілюстрацій;

чи не суперечать одне одному декоративні та оздоблювальні елементи й гарнітура шрифту;

чи треба текст надрукувати кольоровою фарбою на білому тлі, чи чорною на кольоровому тлі.

**8. Вибір рекламного засобу**

**8.1. Фактори, що визначають вибір рекламного засобу:**

головна мета реклами;

форма аргументування;

скільки матеріалу має вмістити рекламне звернення;

чи мають текст та ілюстрації однакове значення для рекламного звернення;

вартість рекламного засобу;

можливість розміщення в різних засобах інформації;

частотність контакту з потенційним покупцем.

**8.2. Фактори, що визначають форму рекламного видання:**

чи є рекламний текст суто інформаційним, чи ні;

які ілюстрації найкраще розкриватимуть мету рекламного звернення;

яку техніку образотворчого мистецтва краще використати для таких ілюстрацій;

яка форма видання якнайкраще відповідає потрібним вимогам (листівка, вкладка, пакет, календар, пам’ятка, буклет, книжка, каталог, плакат тощо).

**8.3. Які фактори треба враховувати при поліграфічному способі виробництва рекламного видання:**

види кліше та друку;

кольоровий або чорно-білий друк;

вид і вага паперу, якщо рекламу розповсюджуватимуть поштою;

чи є макет реклами достатньо економічним для вибраного формату паперу;

чи відповідатиме стандартний формат видання вимогам до рекламного звернення;

чи можна буде згинати паперовий аркуш кількаразово, не розриваючи його;

чи вкладатиметься друковане видання у звичайний конверт;

якщо рекламне звернення друкуватиметься на поштовій картці, чи вистачить там місця для адреси фірми.

**8.4. Фактори, які треба враховувати при телевізійному виробництві рекламного звернення:**

чи потрібно використовувати акторів, музичний супровід і т.п.;

чи потрібно залучати «знаменитостей»;

чи потрібно використати пересічних громадян як носіїв рекламної інформації;

чи потрібно залучати дітей;

чи потрібно показати товар «лицем» – у кольорі, в дії, приміряти його на той чи інший тип манекенниць, з котрими може себе ототожнити будь-яка покупниця;

чи має рекламне звернення бути у вигляді фільму, ролика чи бліц-ролика;

якою має бути тривалість телевізійного звернення;

чи треба використовувати «голос за кадром»;

чи треба користуватись методом «стиснутого часу»;

чи треба користуватись ігровим кіно, комп’ютерною графікою, мультиплікацією;

чи потрібне використання засобів іміджреклами;

що має бути відображено в рекламному зверненні – товарний знак (логотип), назва фірми, слоган – для обґрунтування назви товару, функції фірми або призначення товару (послуги);

якою має бути основна ідея сценарію й самого телевізійного показу рекламної продукції.

**На практиці систему рекламного бізнесу можна умовно розділити на чотири складові:**

* фірма (організація, підприємство), що рекламує свою діяльність, свої товари, послуги чи ідеї;
* споживачі або покупці;
* організації, що сприяють рекламній діяльності фірми;
* організації, що контролюють рекламну діяльність фірми або весь рекламний бізнес.

Основою системи є фірми, що рекламують свої товари, послуги або ідеї. Їх називають рекламодавцями. Вони забезпечують власними коштами проведення рекламної кампанії.

Рекламодавцями можуть бути приватні чи державні організації, підприємства, фірми, що використовують засоби масової інформації для збільшення ефективності маркетингу товарів і послуг, закупивши час або місце в таких засобах масової інформації, як телебачення, радіо, газети, журнали та ін.

**Рекламодавець** – це головна (окрім покупців) дійова особа.

Розробляючи рекламну кампанію та керуючи нею, рекламодавець має справу з численними партнерами: рекламними агенціями, засобами масової інформації, організаціями, що займаються науковими дослідженнями. Вони звичайно сприяють рекламодавцю в проведенні рекламної кампанії, існуючи незалежно від власного бізнесу рекламодавця. В економічно розвинутих країнах вони допомагають рекламодавцю аналізувати можливості ринків збуту товарів та послуг: створюють та випробовують нові ідеї з реклами, купують час і місце в засобах масової інформації, а також забезпечують технічні засоби проведення рекламної кампанії.

Контрольні структури взаємодіють зі своїми партнерами з рекламного бізнесу прямо чи опосередковано та впливають на прийняття рішень рекламодавцем та їх ефективність. В економічно розвинутих країнах до них належить уряд та конкуренти. Рекламодавець завжди залежить від багатьох регламентацій стосовно товарів, послуг та самого рекламного бізнесу.

Звичайно, конкуренти є головним зовнішнім фактором прийняття рішень рекламодавцем щодо проведення рекламної кампанії. Чим займаються конкуренти, хто вони, яку мають рекламну стратегію, яка їхня реакція – це одні з головних питань рекламного менеджменту.

Ринки та споживачі (покупці), що їх рекламодавець намагається здобути з допомогою засобів реклами, розглядаються як ще один зовнішній фактор, котрий сприяє рекламі та контролює її. Споживач є контролюючою силою насамперед тому, що він вільний у своїй поведінці. Він сам вирішує, дивитися чи не дивитися, купувати чи не купувати, голосувати чи не голосувати тощо. Саме тому на споживача спрямовуються рекламні кампанії, він є об’єктом рекламного менеджменту, а також і предметом наукових досліджень з реклами. Визначення та розуміння поведінки споживача (кожного окремо) є, таким чином, важливою складовою рекламного бізнесу.

Американські спеціалісти в галузі реклами вважають **рекламні агенції** унікальними організаціями рекламного бізнесу. Вони у більшості випадків приймають рішення з творчих проблем та вибору засобів масової інформації. У США вони забезпечують і допоміжний аналіз ринку, а також беруть участь у розробці рекомендацій та стратегічних планів поведінки підприємства (фірми, організації) на ринках збуту. Іноді в системі «рекламодавець – рекламна агенція» остання діє самостійно, розробляючи та розраховуючи бюджет на всі види маркетингової діяльності. У такому разі рекламодавець бере участь у вирішенні творчих проблем рекламної кампанії. Іноді рекламодавець бажає самостійно проводити рекламну кампанію, але тоді йому необхідно мати у складі своєї фірми майже всі структури рекламної агенції з технічними засобами включно.

Використання засобів масової інформації рекламодавцями залежить від того, які ринки рекламодавці обслуговують та які товари і послуги вони виробляють.

**Розрізняють рекламодавців** споживчої реклами, реклами промислових замовників та реклами роздрібної торгівлі. **Перші** – це ті, що зайняті переважно виготовленням споживчих товарів довгострокового та короткострокового користування. **Другі** – в основному виготовляють та продають вироби для промислових замовників, а треті рекламують, головним чином, принади якогось конкретного торговельного закладу. Вони, особливо на місцевому рівні, широко користуються газетною рекламою.

Фірми, що рекламують споживчі товари та послуги, найчастіше використовують телебачення, радіо, рекламні журнали для споживачів. Промислові фірми в основному користуються галузевими журналами, прямими поштовими відправленнями, діловими журналами, галузевими виставками. **Промислова реклама** значно відрізняється від інших її видів, оскільки її споживачі – це професіонали, які можуть зрозуміти специфічну технічну та наукову інформацію, яка не до снаги пересічним споживачам. Тому така реклама мусить бути більш об’єктивною та схожою на виробничу інструкцію (технічну інформацію). Вона може бути націленою на різні структурні професійні групи, що створюють ринок: на керівний склад, що приймає рішення купити цей виріб чи ні; на середню ланку менеджерів, які будуть упроваджувати його у виробництво; на тих, хто безпосередньо працюватиме з цим виробом, тощо. Для кожної з цих груп треба розробляти різні типи рекламного звернення.

**Результатом усіх маркетингових комунікацій, насамперед реклами, має бути збільшення обсягів продажу та отримання додаткового прибутку в основному за рахунок поширення рекламної інформації.** Сучасний маркетинг на перше місце ставить створення (за допомогою **реклами** та **«паблік рілейшнз»**) іміджу фірми та її продукту, впізнавання та виокремлення їх з величезної маси до них подібних, тобто організацію прихильного громадського ставлення до фірми та її продукту (товару, послуги чи ідеї).

Зарубіжні спеціалісти з маркетингу стверджують, що **для товарів широкого вжитку** серед усіх інструментів комунікативної діяльності перше місце посідає **реклама**, друге – **стимулювання збуту**, третє – **особистий продаж**, четверте – **«паблік рілейшнз»**. Щодо **товарів промислового призначення**, картина трохи інша – **особистий продаж**, **стимулювання збуту**, **реклама** та **«паблік рілейшнз»**.

Розуміння суті рекламування дає змогу визначити поняття **сучасного рекламного менеджменту як керування рекламною діяльністю**. Таке керування має на меті:

поширення позитивної інформації про фірму, її товари та послуги;

створення образу престижності, низьких цін або інноваційності для фірми, її продукції та послуг; забезпечення популярності товарів і послуг, що вже виробляються;

упізнавання нових товарів і послуг;

інформування про атрибути товарів і послуг;

зміну образу чи способів використання товарів і послуг, що втрачають свої позиції на ринку;

інформування про те, де можна купити товари і послуги;

інформування споживачів про розпродаж;

обґрунтування цін на товари і послуги;

обґрунтування вигод користування дорожчими товарами і послугами;

інформування учасників каналів збуту про нові товари і послуги та пільги посередникам;

створення системи інформації для відповідей на запитання споживачів.

**Контрольні питання:**

1. Що таке рекламний менеджмент? Які його цілі і завдання?

2. Що таке рекламний процес?

3. Що таке рекламний продукт?

4. Якими є особливості рекламної діяльності?

5. Які категорії рекламодавців Ви знаєте?

6. Що таке «паблік рілейшнз»?

**Особливості рекламної діяльності**

Прийняття рішень рекламним менеджером базується на знанні всіх особливостей виробництва товару, маркетингової політики та рекламного бізнесу. Менеджеру потрібна також для прийняття рішення ґрунтовна інформація з багатьох інших питань. Деякі з них наведено нижче.

**1. Товар (послуга)**

**1.1. Хто продає:**

до якої галузі належить фірма;

коли її було створено;

в якій фазі життєвого циклу перебуває фірма;

які стратегічні цілі фірми;

у чому полягає стратегічна політика маркетингу;

яка стратегія ціноутворення;

яка мета комунікацій;

до якої групи належить товар («Зірка»; «Дійна корова»/«Грошовий мішок»; «Важкі діти»/«Дикі кішки»/«Темні конячки»/«Знаки питання»; «Собаки»/«Кульгаві качки»/«Мертвий вантаж»);

чи має фірма торговий знак, чи потрібна його розробка;

чи опрацьований фірмою план «паблік рілейшнз»;

чи користується фірма послугами комівояжерів;

чи встановлені фірмою стандарти обслуговування;

чи достатній рівень сервісу, що забезпечується фірмою для ринку своїх товарів (послуг).

**1.2. Що продається:**

матеріальний чи нематеріальний продукт (товар чи послуга);

чи є товар (послуга) оригінальним;

які запити (потреби) покупців задовольняє товар (послуга);

які специфічні потреби ринку (надійність, міцність, упаковка тощо) та наскільки товар (послуга) відповідає цим потребам;

чи буде товар продаватися в комплекті з іншими чи окремо;

як покупець використовуватиме товар (послугу);

які споживчі параметри (атрибути) має товар (послуга);

які з них головні, їхня оцінка (індекс);

які з них другорядні, їхня оцінка (індекс);

який інтегральний параметричний індекс товару (послуги);

який інтегральний індекс конкурентоспроможності товару (послуги);

які нецінові фактори конкурентоспроможності;

чи товар (послуга) вже відомий, чи він уперше з’явився на ринку;

що має бути головним у рекламному зверненні – чи сам факт наявності товару (послуги) чи його (її) якість;

чи є товар сезонним, чи його можна використовувати протягом усього року.

**1.3. У чому полягає основна цінність товару:**

є вона матеріальною чи нематеріальною;

чи купують цей товар (послугу) заради нього самого чи для задоволення будь-яких інших потреб;

чи є на ринку товари (послуги), що конкурують з ним;

у чому саме товар (послуга) ліпший за конкурентні;

чи викликає товар (послуга) інтерес у покупців; якщо так, то який саме.

**1.4. Чи пропонується товар посередникам:**

штучна чи оптова реалізація, авторитет, виключне право продажу;

якою має бути ціна купівлі для оптовика;

які головні характерні атрибути товару (послуги), що привертають запит покупця;

які спеціальні заохочувальні заходи можна запропонувати оптовикам;

чи можна комбінувати рекламу фірми з рекламою посередника;

що робитиме фірма, щоб стимулювати посередника.

**2. Ринок**

**2.1. Хто покупці:**

що характеризує основних покупців (вік, стать, освіта, соціальний стан, доходи, звички тощо);

яке їх ставлення до товару (байдуже, прихильне, вороже);

де живуть покупці (місто, сільська місцевість, або те й інше);

чим найбільше цікавляться покупці;

наскільки товар, що продається, відповідає їхнім інтересам, вимогам, потребам тощо;

чому покупцям бажано купити саме цей товар (скільки це коштуватиме, наскільки забезпечуватимуться зручність і безпека користування, задоволення особистих потреб);

що втратить покупець, якщо він не купить цей товар (послугу);

чим цей товар відрізняється від того, яким користуються зараз;

чи усвідомлюють покупці необхідність придбання товару;

чому покупці досі не купували цей товар;

якщо покупець купуватиме товар (послугу) не для себе, то як потрібно скласти рекламне звернення.

**2.2. Хто продавець:**

основна характеристика (який імідж фірми в покупців, як він зміниться з упровадженням цього товару (послуги) на ринок, на якому ринку діє фірма, які є перспективні ринки, які прогнозуються зміни й чому, чи відповідають виробничі та збутові можливості фірми тенденціям змін на ринках тощо);

який загальний асортимент товарів фірми;

який життєвий цикл товару (послуги);

який життєвий цикл фірми;

чи має фірма торговий знак та інші атрибути фірмового стилю.

**2.3. Хто конкуренти:**

чи є конкуренти у фірми, їх основна характеристика;

якими методами конкурентної боротьби вони користуються;

які в конкурентів ціни, цінова політика, якість товарів (послуг), упаковка, сервіс;

які сильні та слабкі сторони конкурентів;

яких конкурентів фірма перемагає, у чому причина успіху;

якою може бути реакція конкурентів:

– на виведення фірмою нового товару (послуги) на ринок;

– зміну фірмою ціни товару;

– зростання частки ринку фірми;

– зменшення частки ринку фірми;

які засоби для стимулювання збуту використовують конкуренти;

яка прибутковість виробництва товарів (послуг) у конкурентів;

які товарні знаки конкурентів, їх фірмовий стиль.

**3. Цілі реклами**

**3.1. Які основні цілі рекламування:**

чим саме треба зацікавити – товаром чи послугою;

чи треба змусити покупця просто звернути увагу на товар (послугу), чи запросити детальнішу інформацію;

чи потрібно показати покупцеві, що він справді має потребу в цьому товарі (послузі);

чи потрібно навчити покупця користуватися новим товаром (послугою), чи навчити його новому способу використання старого товару (послуги);

чи потрібно показати, як боротися з конкурентами;

чи потрібно нагадати покупцеві про добре йому відомий товар (послугу);

чи потрібно змусити покупця запам’ятати упаковку або торгову марку;

чи потрібно створювати новий імідж фірми.

**3.2. Загальна характеристика рекламної діяльності:**

які цілі маркетингу фірми та як з ними зв’язані рекламні цілі;

як оцінюють покупці якість рекламних текстів фірми;

скільки коштів витрачається на рекламу, тенденції витрат;

чи можна виявити зв’язок між витратами на рекламу та змінами у збуті товарів (послуг) фірми;

чи добре відомий покупцям торговий знак фірми;

якими критеріями керується фірма, вибираючи канали розповсюдження рекламних звернень.

**4. Рекламні засоби**

**4.1. Який вид рекламних засобів використовує фірма:**

газетна реклама (щодобова, щотижнева, вечірня, спеціальна тощо);

журнальна реклама (журнал загального профілю, для жінок, для чоловіків, для дітей, торговельний, технічний, професійний тощо);

друкована реклама (листівка, вкладка, окремий аркуш, буклет, проспект, каталог, плакат тощо);

телевізійна реклама (спеціальні рекламні блоки. профільні передачі, вставки у популярні телесеріали тощо);

зовнішня реклама (написи на автомобілях, рекламні щити, транспаранти, афіші тощо).

**4.2. Як вплине використання рекламних засобів на зміст рекламного звернення:**

якщо реклама друкується в періодичному виданні, то на який вид рекламного звернення найкраще реагують покупці;

який характер мають інші рекламні звернення, вміщені в даній газеті чи журналі;

чи користуються ця газета або журнал позитивною репутацією у читачів та якою саме;

чи є якісь специфічні умови, що зобов’язують фірму використовувати тільки ті чи інші засоби реклами;

якщо є, то які саме;

які корективи потрібно внести у зміст рекламного звернення при використанні телебачення;

які корективи потрібно внести у зміст рекламного звернення при використанні зовнішньої реклами;

чи є потреба у комплексному використанні рекламних засобів.

**5. Рекламні звернення**

**5.1. Суть рекламного звернення:**

до яких почуттів чи бажань покупців звернено рекламу товару чи послуги (здоров’я, комфорт, безпека, апетит, зручності, гордість, честолюбство, ефективність, краса, особистий смак, економність, цікавість тощо);

якщо цього не потрібно у зверненні, то яка ідея товару (послуги) може поставити його (її) поряд з речами, котрих покупець потребує або виявляє інтерес до них;

які треба використати стильові засоби рекламного звернення (зарисовки з натури, акцентування способу життя, створення фантазійної обстановки, настрою чи образу, засоби мюзиклу, використання символічного персонажу, наголос на технічному чи професійному досвіді, використання наукових даних, використання свідчень «людей з вулиці» на користь товару чи послуги).

**5.2. Як можна графічно подати рекламне звернення**

чи достатньо самого тільки заголовку (слогану);

чи потрібна ілюстрація;

які якості товару або послуги визначатимуть техніку ілюстрації (фото, малюнок, кольори, справжнє чи умовне зображення);

скільки потрібно фотографій, яка з них має домінувати;

чи треба спеціально показати упаковку або торгову марку;

якщо потрібно показати упаковку, чи має вона бути головним (допоміжним) елементом ілюстрації;

як бажано показати упаковку – великим чи загальним планом, відкритою чи закритою.

**6. Схема рекламного звернення**

**6.1. Яким має бути макет рекламного звернення:**

чи мусить він складатися тільки з тексту;

чи мусить він мати текст у вигляді інформації, слогану або рекламного блоку;

чи мусить він мати вигляд «ілюстрації + текст».

**6.2. Якими мають бути розміри рекламного звернення:**

який формат рекламного звернення;

скільки в ньому мусить бути тексту;

скільки і яких інших елементів (ілюстрації, заголовки, загальне розміщення матеріалу, спеціальне місце для вказівок «новинка», «знижка», «нові ціни» тощо; форма упаковки, назва фірми та її торгова марка, відрізний купон тощо);

який елемент визнано найбільш важливим з погляду впливу на покупця – текст чи ілюстрації;

чи необхідно планувати послідовне розміщення елементів рекламного звернення, маючи на увазі, що читачі дивляться в основному на верхню частину сторінки;

чи є необхідність фокусувати увагу або виділяти основний елемент у схемі;

якої схеми потребує рекламне звернення – статичної чи динамічної.

**6.3. Чи потрібно посилення впливу реклами:**

чи мусять відомості про ціну займати головне місце у схемі рекламного звернення;

чи потрібно особливу увагу покупця звернути на стимулюючі щодо купівлі заходи;

чи треба для посилення зорового впливу використати який-небудь елемент на білому (чорному) тлі;

яким має бути розмір ілюстрацій (великий, малий);

чи треба розділити текст на параграфи чи підрозділи для легшого сприйняття.

**7. Технічне редагування**

**7.1. Загальні фактори, що визначають вибір шрифтів:**

вік читачів;

який шрифт уже добре знайомий читачеві;

чи буде текст читатися швидко;

чи треба брати до уваги можливість читання тексту не тільки при доброму, а й при поганому освітленні;

якого загального стилю шрифтів потребує характер рекламного звернення.

**7.2. Технічні фактори, що визначають вибір шрифтів:**

які розміри шрифтів (кеглі), довжина рядків та заголовку привертатимуть увагу до рекламного звернення;

які види (гарнітури) шрифтів створюватимуть відповідну атмосферу (класичну, старовинно-ностальгічну, сучасну);

які розміри шрифтів (кеглі) необхідні для допоміжного матеріалу рекламного звернення (приміток, посилань);

чи бажано мати в рекламному зверненні центральні або бокові заголовки для полегшення розуміння тексту;

чи гармоніюватиме вибраний шрифт із характером і технікою ілюстрацій;

чи не суперечать одне одному декоративні та оздоблювальні елементи й гарнітура шрифту;

чи треба текст надрукувати кольоровою фарбою на білому тлі, чи чорною на кольоровому тлі.

**8. Вибір рекламного засобу**

**8.1. Фактори, що визначають вибір рекламного засобу:**

головна мета реклами;

форма аргументування;

скільки матеріалу має вмістити рекламне звернення;

чи мають текст та ілюстрації однакове значення для рекламного звернення;

вартість рекламного засобу;

можливість розміщення в різних засобах інформації;

частотність контакту з потенційним покупцем.

**8.2. Фактори, що визначають форму рекламного видання:**

чи є рекламний текст суто інформаційним, чи ні;

які ілюстрації найкраще розкриватимуть мету рекламного звернення;

яку техніку образотворчого мистецтва краще використати для таких ілюстрацій;

яка форма видання якнайкраще відповідає потрібним вимогам (листівка, вкладка, пакет, календар, пам’ятка, буклет, книжка, каталог, плакат тощо).

**8.3. Які фактори треба враховувати при поліграфічному способі виробництва рекламного видання:**

види кліше та друку;

кольоровий або чорно-білий друк;

вид і вага паперу, якщо рекламу розповсюджуватимуть поштою;

чи є макет реклами достатньо економічним для вибраного формату паперу;

чи відповідатиме стандартний формат видання вимогам до рекламного звернення;

чи можна буде згинати паперовий аркуш кількаразово, не розриваючи його;

чи вкладатиметься друковане видання у звичайний конверт;

якщо рекламне звернення друкуватиметься на поштовій картці, чи вистачить там місця для адреси фірми.

**8.4. Фактори, які треба враховувати при телевізійному виробництві рекламного звернення:**

чи потрібно використовувати акторів, музичний супровід і т.п.;

чи потрібно залучати «знаменитостей»;

чи потрібно використати пересічних громадян як носіїв рекламної інформації;

чи потрібно залучати дітей;

чи потрібно показати товар «лицем» – у кольорі, в дії, приміряти його на той чи інший тип манекенниць, з котрими може себе ототожнити будь-яка покупниця;

чи має рекламне звернення бути у вигляді фільму, ролика чи бліц-ролика;

якою має бути тривалість телевізійного звернення;

чи треба використовувати «голос за кадром»;

чи треба користуватись методом «стиснутого часу»;

чи треба користуватись ігровим кіно, комп’ютерною графікою, мультиплікацією;

чи потрібне використання засобів іміджреклами;

що має бути відображено в рекламному зверненні – товарний знак (логотип), назва фірми, слоган – для обґрунтування назви товару, функції фірми або призначення товару (послуги);

якою має бути основна ідея сценарію й самого телевізійного показу рекламної продукції.

**Тема 10. Світовий досвід управління. Міжнародний менеджмент**

**План:**

1. Світовий досвід управління: японський; американський.
2. Європейський досвід: британський та німецький.
3. Міжнародний менеджмент.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття міжнародного досвіду менеджменту на прикладі найкращих економік світу та Європи;

**-** **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

**-** **розвиваюча** – розвиток уміння відрізняти засоби менеджменту у різних країнах світу.

**План:**

**1. Світовий досвід управління: японський; американський**

|  |  |
| --- | --- |
| **Японський менеджмент** | **Американський менеджмент** |
| ***Планування*** | |
| 1. Довгострокова орієнтація | 1. Переважно короткострокова орієнтація |
| 2. Колективне прийняття рішень (по кругу) з консенсусом | 2. Індивідуальне прийняття рішень |
| 3. Залучення багатьох людей до підготовки і прийняття рішень | 3. Залучення обмеженого кола людей до прийняття рішень і «Продаж» рішення особам з іншими цінностями |
| 4. Поток рішень формується знизу вгору і назад | 4. Потоки рішень утворюються зверху і рухаються вниз |
| 5. Повільне прийняття рішень і швидка їх реалізація | 5. Швидке прийняття рішень, повільна їх реалізація, яка потребує компромісу, частого узгодження рішень у субординації |
| ***Організація*** | |
| 1. Колективна відповідальність і звітність | 1. Індивідуальна відповідальність |
| 2. Неясність відповідальності за рішення | 2. Ясність і конкретність відповідальності за рішення |
| 3. Неформальні організаційні структури | 3. Формальні бюрократичні організаційні структури |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 4. Добре відома загальна організаційна структура і філософія; відчуття конкуренції з іншими компаніями | 4. Брак загальної організаційної культури, ідентифікація більше професії, ніж компанії |  |
| ***Укомплектування штатів*** | |  |
| 1. Нові працівники комплектуються переважно з навчальних закладів або ж знаходяться всередині компанії для заміщення вакантних посад | 1. Працівники набираються як із навчальних закладів, так і інших компаній, досить часто переходячи з однієї компанії в іншу |  |
| 2. Повільне просування по категоріях посад | 2. Прагнення швидкого успіху |  |
| 3. Лояльність компанії | 3. Лояльність професії |  |
| 4. Надзвичайно рідкі оцінки виконання для нових співробітників | 4. Часті оцінки виконання для нових співробітників |  |
| 5. Оцінка довгострокового виконання | 5. Оцінка короткострокових результатів |  |
| 6. Просування базується на багатьох критеріях | 6. Просування ґрунтується переважно на індивідуальному виконанні |  |
| 7. Тренінг і розвиток персоналу вважається довгостроковою інвестицією | 7. Тренінг і розвиток персоналу сприймаються із сумнівом (як загроза плинності кадрів) |  |
| 8. Пожиттєвий найм для більшості великих компаній | 8. Поширена службова невпевненість |  |
| ***Керівництво*** | |  |
| 1. Лідер діє як член групи | 1. Лідер діє як голова групи, яка приймає рішення |  |
| 2. Патерналістський стиль | 2. Директивний стиль (сильний, фірмовий, визначений) |  |
| 3. Загальні цінності, що полегшують співробітництво | 3. Різні цінності, індивідуалізм інколи заважають співпраці | |
| 4. Уникнення конфронтації, двозначність керівництва, наголос на гармонії | 4. Загальна міжособова конфронтація, наголос на ясності | |
| 5. Висхідні комунікації | 5. Переважно нисхідні комунікації | |
| ***Контроль*** | | |
| 1. Контроль парний | 1. Контроль начальника | |
| 2. Фокус контролю на груповому виконанні | 2. Фокус контролю на індивідуальному виконанні | |
| 3. Порятунок іміджу | 3. Встановлення провини | |
| 4. Широке використання груп контролю якості | 4. Обмежене використання груп контролю якості | |

**2. Європейський досвід: британський та німецький**

**Англійський стиль менеджменту**

**Англійський стиль менеджменту** є основою західного стилю менеджменту Характерними ознаками західного стилю менеджменту є:

1. індивідуальна відповідальність;

2. самоствердження керівників окремих підрозділів на підприємстві. Учасники англійської (англо-американської) моделі управління: менеджери; власники; акціонери; урядові організації; біржі; консалтингові фірми.

Західний стиль менеджменту не допускає в якості ключового інвестора банки або інвестиційні фонди.

**Відмінні ознаки західного стилю менеджменту:** немає відчуття відданості співробітників своєму робочому місцю; рішення приймає один керівник, без допомоги своїх підлеглих, які лише допомагають йому вибрати рішення, найчастіше на основі аналізу витрат виробництва, збуту; ділові стосунки ніколи не поєднуються з особистими.

**Переваги англійського стилю менеджменту:**

1. підвищена увага приділяється витратам виробництва (прагнення до їх постійного скорочення);

2. розробка нових наукоємких виробів;

3. гнучкість у використанні технологічних процесів, тобто модернізація і впровадження нових процесів відбувається досить швидко;

4. особлива увага приділяється окремим деталям і тонкощам процесу виробництва;

5. відносно низька ціна робочої сили.

**Великобританія** – центр світової фінансової системи і світової торгівлі: Лондонська біржа, найбільші банки, фінансові компанії, найбільші в Європі супермаркети і численність фірмових магазинів, морські порти з інфраструктурою, сучасні транспортні і інформаційні системи. Найбільша в Великобританії фірма у сфері роботи з персоналом і організації торгівлі – фірма «Marks & Spanser» – заснована в 1884 році Майклом Марксом в м. Лідс.

Крім того у англічан встановились більш конструктивні, ніж в Німеччині, відносини, які передбачають необхідність моральної підтримки робочих зі сторони менеджерів в процесі виробництва. Це сприяє збереженню в Великобританії більш тривалого робочого дня і машинного часу експлуатації обладнання, ніж в Німеччині. Для англійської моделі характерним є наявність значної за масштабами і питомою вагою державної власності, здійснення державних закупок у великих розмірах, значні державні інвестиції для підтримання зайнятості і розв'язання соціальних питань. Як і за німецької моделі ринку, в рамках англійської моделі за допомогою держбюджету здійснюється вплив на структуру і об'єм пропозицій, оскільки держава регулює рівень цін, сконцентрувавши в своїх руках попит. Крім того, держбюджет заморожує інфляційні доходи, що сприяє стабілізації економіки.

**Характерною рисою англійської моделі ринку** є державна власність на підприємства капіталоємких і малорентабельних галузей, продукція яких суттєво впливає на рівень витрат в інших галузях народного господарства, особливо експортних. У Великобританії та інших європейських країнах паралельно з державною системою в аграрному секторі функціонує і господарська вертикаль у вигляді галузевих спілок, об'єднань, рад, кооперативів та інших організацій, які можна розглядати як форму самоуправління комерційних структур.

**Р. Оуен** – англійський філософ і реформатор менеджменту. Прийнято вважати, що менеджмент в його сьогоднішньому змісті, з'явився на початку XX століття, проте його науково-практичну основу заклав англійський філософ, соціаліст-утопіст Роберт Оуен (1771-1858).

Син ремісника, Р. Оуен в 20 років уже був підприємцем, а в 1799 р. стає керівником великої на ті часи паперопрядильної фабрики в Нью-Ленарку, в Шотландії. Робітники на цій фабриці працювали по 14 годин на добу, але плату отримували мізерну, тому що працювали погано, нерідко крали, пиячили. Англія, на той час, переживала період промислового буму, вдосконалювались верстати, завозилось нове обладнання, будувались, відповідно до промислових потреб приміщення, але продуктивність праці зростала дуже повільно.

Аналізуючи умови життя людей, Оуен прийшов до висновку, який зробив революційний переворот підприємництва. Одночасно з модернізацією технічних засобів, він вперше в історії виробництва звернув увагу на людей, вивчив їх психологію, бажання, потреби. Машини і обладнання, стверджував Оуен, мають дуже важливе значення у зростанні продуктивності праці, але не менш вагомим є і вміле керівництво людьми.

Оуен скоротив робочий день до 10 з половиною годин на добу, а коли фабрика тимчасово зупинилась, він пішов на небачений і нечуваний на ті часи крок – виплатив всім робітникам і службовцям за дні простою фабрики середньомісячну платню. Вперше в Англії коштом фабрики він організував школи для дітей бідняків, де юнаки вчились і займались в спортивних залах гімнастикою.

Заходи, здійснені Оуеном, дали небачені результати. По-перше, у людей з'явилось почуття власної гідності. Зникли пиятики, крадіжки, прогули; по-друге, значно зросла продуктивність праці, а з нею і доходи фабрики; по-третє, система управління на фабриці Оуена зацікавила підприємців і не тільки їх. До Оуена на екскурсію приїжджали юристи, політики, урядовці і навіть монархи. Захоплювались, хвалили автора новацій у виробничій сфері, заявляли про необхідність запровадження його досвіду на всіх підприємствах Англії і поза її межами.

Новаціями були задоволені всі, окрім Оуена. «Люди, – говорив він, – задоволені мною і, в основному, тим, що я покращив їх матеріальний стан, але вони мої раби. Слід так збудувати систему управління, щоб людина була розкута матеріально і духовно, тоді зросте не тільки продуктивність праці, але кожен відчує себе суб'єктом царства розуму і свободи». Проте це вже виходило далеко за межі розуміння і норм тогочасного суспільства, суспільства «дикого» капіталізму.

В праці «Новий погляд на суспільство, або досвід про формування характеру» (1812-1813), спираючись на результати, отримані в процесі управління фабрикою, Р.Оуен пише з твердим переконанням, що людину змінюють обставини. Вміння керівника підійти до неї розбудить у самого знедоленого внутрішні сили до боротьби за своє щастя. Людина ніби народжується знову, а в мудрому керівникові вона вбачає вже не володаря своєї долі, а передусім порадника, спільника, який знає значно більше, має більш широкі можливості, але це є спільник у вирішенні певних завдань, які стоять перед виробництвом. Щоб виховати таких управлінців і їх підлеглих спільників, вважав Р. Оуен, необхідно реформувати всю систему людських відносин, здійснювати виховні заходи не в масштабах певного підприємства, навчального закладу і т. д., а на рівні державної політики. «Всяка держава, – писав він, – щоб бути добре керованою, повинна звернути основну увагу на виховання характеру. Краще керованою буде та держава, яка розробить найбільш досконалу систему виховання народу». Оуен рішуче вимагав від англійського парламенту, щоб той переглянув закон про бідняків. Для безробітного, вважав він, повинні бути організовані села, жителі яких би займались як землеробством, так і в промисловості. Завдяки праці в таких селах, вважав англійський мислитель, люди будуть формувати в собі раціональні погляди на життя. Зміняться і відносини між людьми. Нова суспільна організація не буде знати ні рабів, ні власників. Щоб прискорити цей процес, Р. Оуен пропонував націоналізувати бідняків, щоб система виховання була одноманітною, уніфікована у всій державі. У 1817 році Оуен навіть склав докладний кошторис стосовно побудови сіл «виховного значення».

У 1834 році парламент Англії змінив закон про бідняків, але далеко не в тому напрямку, як це пропонував філософ і підприємець-реформатор Оуен: бідняки, які потребували допомоги суспільства, повинні були, йти в робітничі будинки, як дві каплі подібні до каторжних домів. Вигнаний із офіційного бомонду, замовчуваний пресою, Оуен із своїми утопічними, реформістськими ідеями щодо перетворення суспільства зазнав краху, але впровадження ним теоретичних положень щодо управління людьми, які були сформовані мислителями попередніх поколінь і, зокрема Нового часу і Просвітництва, в царину практичних дій, знайшли свою пролонгацію і утвердження в самостійній науці 20 століття, яка отримала назву **менеджмент**. Отже, першим менеджером був філософ, політик і англійський підприємець-реформатор Роберт Оуен.

**Німецький стиль менеджменту**

До закінчення Другої світової війни на підприємствах Німеччини застосовувався жорсткий авторитарний стиль управління, що було зумовлено абсолютистським військовим устроєм у державі. Головним був принцип «Робити лише те, що наказано»; працівники не мали жодних прав, а лише обов'язки. З поразкою Німеччини у війні постало питання переорієнтації військових підприємств, розвитку промисловості, відбудови країни. Все це сприяло зростанню чисельності робочої сили на підприємствах, посиленню розподілу та спеціалізації праці, підвищенню кваліфікації працівників. Для забезпечення ефективної роботи підприємств потрібні були не працівники-виконавці, а кваліфіковані спеціалісти, здатні творчо підходити до вирішення проблем і відповідати за свої рішення.

На цих засадах **виникла німецька система «смертних гріхів» Вольфганга Хоєра**, побудована на принципах відхилення неправомірних та неефективних дій. Передусім вона зобов'язувала керівників уникати таких помилок:

* відмовлятися від особистої відповідальності;
* перешкоджати підвищенню кваліфікації та розвитку талантів підлеглих;
* здійснювати тиск на підлеглих;
* ставати на неправильні позиції;
* забувати про важливість прибутку;
* керувати всіма підлеглими однаково;
* зосереджуватися не на цілях, а на проблемах;
* бути начальником, а не товаришем;
* не дотримуватись загальних правил;
* вичитувати співробітників;
* допускати неувагу;
* високо оцінювати роботу тільки кращих працівників;
* маніпулювати людьми.

Паралельно під керівництвом Р. Хена в Академії управлінських кадрів у Бад-Гарцбурзі розроблялась **модель управління — «модель Гарцбурга»**. Її запровадження на підприємствах Німеччини дало високі результати. Згідно з цією моделлю головним завданням у плануванні є визначення цілей та встановлення конкретних завдань працівникам підприємства. Цю функцію покладали на керівників підприємств або консультаційні ради. Особливу роль відводилося в «моделі Гарцбурга» організуванню, під час якого формувались високі вимоги до працівників підприємств, які фіксувались у посадових інструкціях. Згідно з принципами моделі кожен працівник повинен діяти самостійно в межах своїх повноважень, які відповідають посадовим обов'язкам та функціям. Наслідком цього є заборона оберненого делегування (часткове або повне перекладання виконання завдань і відповідальності працівником на керівника) та делегування повноважень іншій особі, яка не має права виконувати делеговані завдання відповідно до своєї посади. Обернене делегування може зумовлюватись невпевненістю працівника у своїх силах, боязню брати відповідальність за виконання складного завдання, приймати рішення, бажанням перестрахувати свої рішення згодою та допомогою керівника. Обернене делегування легалізоване авторитарним стилем керівництва, за якого підлеглий зобов'язаний узгоджувати всі свої дії та рішення з керівником. «Модель Гарцбурга» базується на принципі делегування відповідальності кожній посаді, що виявляє здатність працівника самостійно діяти та приймати рішення відповідно до посади. Тому застосування працівником оберненого делегування розцінюється як некомпетентність та невідповідність займаній посаді. Проте працівники зобов'язані консультувати свого керівника при виникненні певних обставин:

* за необхідності керівнику прийняти рішення, що стосується сфери діяльності працівника;
* якщо керівник поінформований про наявність спеціальних знань і досвіду за проблемою, що вирішується, хоча сфера діяльності працівника на підприємстві може бути зовсім іншою.

Консультування поширюється не лише на сферу діяльності, а й на питання, що стосуються управління. Якщо за авторитарного стилю керівництва консультування вважалося принизливим, оскільки формально підривало авторитет управлінця, який «усе знає та усе вміє, не потребуючи жодних порад», то за демократичного, ліберального стилів, на яких базується «модель Гарцбурга», механізм консультування розширює можливості управління, оскільки передбачає висунення альтернативних пропозицій, аналіз різноспрямованих аргументів, обмін думками, пропонування варіантів рішень. Воно сприяє підвищенню самооцінки працівників, посилює їх віру у власні сили, що впливає на продуктивність праці.

Однак механізм консультування є конструктивним лише тоді, коли на працівника покладено рівноцінну відповідальність за прийняте рішення; якщо він володіє достатньою для прийняття рішення інформацією, якщо його думка не залежить від ставлення до змісту інформації керівника, який має бути зацікавленим в отриманні об'єктивних професійних порад. Справжнє консультування повинно базуватись на внутрішній переконаності його учасників у доцільності цього процесу.

«Модель Гарцбурга» передбачає формування і реалізацію в організаціях механізму колегіального співробітництва, що визначає засади взаємодії працівників, які пов'язані між собою завданнями та повноваженнями, але без взаємопідпорядкування. При цьому кожен працівник за власною ініціативою інформує своїх колег та зацікавлених працівників підприємства про всі завдання, що виконуються на його ділянці роботи. Така модель базується в основному на горизонтальній інформації.

**«Модель Гарцбурга» відіграє важливу мотиваційну роль, яка знаходить свій вияв у таких аспектах:**

1. Можливість самореалізації та забезпечення самостійності працівників на певних робочих місцях під час виконання конкретних робіт.

2. Оцінювання індивідуального внеску кожного працівника (чим кращі результати працівника, тим більші його шанси на просування, отримання фінансової винагороди).

3. Свобода у прийнятті рішень відповідно до наданих повноважень.

4. Можливості творчого розвитку.

5. Застосування консультаційного механізму, завдяки якому працівники беруть участь у прийнятті рішень, що дає їм змогу виявити власні знання, досвід, навички і на цій основі підвищує самооцінку та самоповагу.

6. Застосування колегіального співробітництва, що задовольняє потреби працівників у повазі, спілкуванні, взаємодопомозі та причетності тощо.

За основу контролювання більшість німецьких підприємств взяла **систему критеріїв трудової ефективності**, до яких належать:

* здатність до адаптацій та освоєння нового;
* кількість, якість, інтенсивність та складність роботи;
* ритмічність, своєчасність і темп роботи;
* дотримання установлених норм, стандартів, інструкцій, правил;
* оволодіння управлінськими навиками;
* дисциплінованість та наполегливість;
* рівень підготовки до самостійної роботи;
* кваліфікація та професійна придатність;
* ініціативність, активність та енергійність;
* схильність до контактів;
* дотримання порядку на робочому місці;
* володіння іноземними мовами;
* відповідальність;
* вміння вести переговори;
* манера поведінки з підлеглими, колегами, керівниками, клієнтами тощо.

**Контролювання на німецьких підприємствах охоплює такі етапи:**

1. Оцінювання й аналіз ситуації, проблем, умов, чинників.

2. Порівняння реального та бажаного стану речей, виявлення відхилень, недоліків, збоїв.

3. Встановлення стандартів і норм для сфери управління.

4. Урахування пояснень працівника щодо ситуації, яка склалась, його мотивів поведінки, дій тощо.

За «моделлю Гарцбурга» ієрархічна структура управління організацією не дає можливості проконтролювати всіх працівників. Тому, як правило, увага акцентується на здійсненні вибіркового неочікуваного контролю та контролю роботи безпосередніх підлеглих. **Контролювання є функцією менеджменту, яка не підлягає делегуванню.** Завдання контролю полягає в оцінюванні дій підлеглих у конкретних ситуаціях на засадах принципів справедливості, відкритості та об'єктивності, а не у виявленні помилок. За таких умов контроль допомагає працівнику зорієнтуватись у певній ситуації та вирішити свої проблеми. Однак багато керівників не виконують своїх контрольних функцій, що спричинено їх боязню сперечатися з підлеглими, виявити свою некомпетентність з окремих питань, стати непопулярним серед підлеглих, невпевненістю у собі, невмінням лаконічно висловлювати думки й зауваження, відсутністю знань щодо технології контролювання, низькою професійністю, а також завантаженістю різноманітними поточними справами.

**Оскільки «модель Гарцбурга» базується на делегуванні повноважень і чіткому функціональному розподілі, особливе значення в ній відіграють такі методи менеджменту:**

* посадові інструкції та положення;
* регламенти управління.

Стандарти і механізми делегування відповідальності та консультування передбачають створення умов для конструктивного спілкування й можливостей вільного висловлення критичних зауважень. При цьому важливими елементами механізму колегіального співробітництва є горизонтальна інформація, обопільне інформування, можливість попросити та дати пораду, а також самокоординація. Горизонтальна інформація сприяє швидкому ознайомленню посадових осіб з необхідними даними для запобігання дублюванню функцій на різних ділянках робіт та забезпечення координації в різних сферах діяльності підприємства. Стосується вона лише тих процесів у межах посадових повноважень однієї особи, з якими повинна ознайомитись інша посадова особа для вико¬нання її безпосередніх функцій.

**«Модель Гарцбурга» передбачає застосування керівниками демократичного або ліберального стилів керівництва.** Загалом переваги «моделі Гарцбурга» зводяться до таких положень:

* можливість здійснення самостійних дій та маневрування кожним працівником у межах реалізації принципу делегування повноважень;
* чітка ідентифікація працівника з місією підприємства;
* посилення можливостей застосування трудової мобілізації;
* встановлення атмосфери співробітництва на всіх рівнях підприємства, що зменшує витрати на забезпечення діяльності координації керівників, робітників та інших працівників;
* наявність чітких положень, правил, інструкцій, що забезпечує коректну поведінку працівників;
* «прозорість» діяльності організації;
* можливість контролю за діяльністю кожного працівника;
* чітке усвідомлення працівниками місії та цілей організації, своїх завдань, сфери компетенції і відповідальності.

Ця модель ефективна лише в умовах суворої дисципліни, кваліфікації персоналу, виконання структурованих завдань, використання сучасної техніки і технології тощо.

**3. Міжнародний менеджмент**

Середовище, у якому функціонує фірма, що здійснює міжнародні операції, відчуває великий вплив із боку цієї фірми і сама справляє на неї величезний вплив. **Міжнародний бізнес** об'днує організації, що діють практично в будь-якому ціннісному й інституціональному середовищі.

Кожна з країн, де ведуть свої операції ТНК, характеризується певними правовими, політичними й економічними структурами, рівнем розвитку і культурних умов. Якщо фірма хоче домогтися успіху, вона повинна старанно вивчати можливі шляхи взаємодії політики корпорації з політикою національних держав і враховувати особливості і рівень розвитку країни партнера. У зв'язку з цим комплексний аналіз і оцінка середовища розвитку міжнародного бізнесу фірми є найважливішим моментом підготовки всіх стратегічних і багатьох тактичних рішень міжнародного менеджменту.

**Середовище міжнародного менеджменту включає:**

**І. Політичне середовище**

**Складові частини політичного середовища:**

**Політична система** – призначена для інтеграції суспільства в життєздатне функціонуюче ціле. **Ідеологія** – систематизована й інтегрована сукупність концепцій, теорій і цілей, що утворюють соціально-політичну програму.

**Політична стабільність** враховує рівень політичного ризику (можливість конфіскації, експропріації, валютні ризики, тероризм).

**Структура аналізу політичного середовища:**

1. Політичний режим у країні і його відносини з Україною.

2. Міждержавні угоди, що можуть цікавити фірму.

3. Участь країни в політичних блоках і міжнародних економічних спілках.

4. Політичні партії і громадські організації в Україні, що мають контакти з владою, політичними партіями і громадськими організаціями країни.

5. Найзначніші політичні лідери.

6. Основні політичні партії і найвпливовіші громадські організації в країні.

7. Основні політичні суперники, що борються за владу в країні, і сутність їх принципових позицій в економічних, політичних і правових питаннях.

8. Зв'язок бізнесу і політики (фірми, партії, лідери).

9. Найближчі вибори парламенту і президента, перспективи їхнього завершення, ймовірний вплив на бізнес і на відносини з Україною.

10. Роль і вплив регіональної влади.

11. Політична обстановка в регіонах проникнення фірми.

12. Загальна оцінка політичної стабільності в країні.

**ІІ. Правове середовище**

Знання в цій галузі необхідні при вирішенні різноманітних практичних питань зовнішньоекономічної діяльності, а також у діяльності іноземних організацій, фірм і фізичних осіб на території України.

**Структура аналізу правового середовища:**

1. Правове регулювання МЕВ на національному рівні:

* регулювання фінансових закордонних операцій;
* регулювання створення і трансформації бізнесу;
* регулювання трудових відносин;
* стимули для розвитку міжнародного бізнесу в конкретній країні (пільгові кредити, прискорена амортизація, податки, дотації, субсидії тощо);
* встановлення різноманітних вимог правового характеру до суб'єктів спільного господарювання, здійснення діяльності в даній країні (обмеження частини іноземного капіталу, вимоги до умов продажу і дотехнологій на внутрішньому ринку, створення робочих місць;

2. Ефективність державного управління в країні-реципієнті:

* наявність бюрократичних структур, що заважають діяльності;
* ступінь впливу бюрократичних структур на законодавство у власних інтересах;
* корупція, хабарництво і рівень їх поширення

3. Загальна оцінка узгодженості системи права в країні з основними положеннями міжнародного права.

4. Регулювання в'їзду/виїзду приватних осіб.

5. Захищеність власності і прав особистості.

6. Правові питання оподатковування фірм і приватних осіб.

7. Загальна оцінка стабільності правової системи країни.

**ІІІ. Економічне середовище**

**Економічна система** призначена для розподілу обмежених ресурсів між конкуруючими користувачами і пов'язана з регулюванням і координацією ресурсів і власності на будь-яке майно.

**Структура аналізу економічного середовища:**

1. Місце, що займає країна по показниках: ВНП, темпи економічного росту, темпи росту інвестицій, зовнішньоторговельний оборот, імпорт товарів і послуг.

2. Населення країни в цілому і регіонів проникнення окремо; половозрастная структура населення в динаміці.

3. Структура суспільства і питома вага окремих соціальних прошарків із характеристиками їх прибутку; динаміка цих показників.

4. Ресурси основних видів, що цікавлять фірму, із ранжуванням по:

* наявності в країні і регіонах;
* вартісній оцінці;
* рівню дефіцитності.

5. Основні характеристики можливостей зв'язку.

6. Характеристики транспортних комунікацій, що цікавлять фірму.

7. Рівні і форми оплати праці в сферах бізнесу, що цікавлять фірму.

8. Загальна оцінка різновиду і можливостей:

* галузей-ймовірних конкурентів;
* галузей-ймовірних постачальників;
* галузей-ймовірних споживачів.

9. Основні елементи валютного регулювання в країні.

10. Основні елементи торгових і експортно-імпортних обмежень.

11. Розвиненість науково-технічної і консультаційної діяльності (напрямки, фірми, можливості притягнення).

12. Рівень основних економічних проблем у країні (інфляція, безробіття і т.д.)

**ІV. Соціально-культурне середовище**

**Соціально-культурне середовище** – це певні фізичні, демографічні і поведінські норми, характерні для кожної країни, що впливають на методи ведення справ.

**Угруповання країн на основі схожості рис культур:**

1. Англомовні.

2. Романські.

3. Німецькі.

4. Скандинавський.

5. Близькосхідні (Туреччина, Іран, Греція).

6. Арабські (Кувейт, ОАЭ).

7. Далекосхідні.

8. Латиноамериканські.

9. Незалежні (Бразилія, Японія, Індія, Ізраїль).

**Основні засоби адаптації до культурного міжнародного середовища:**

1) **Поліцентризм** – орієнтація на національні відмінності, прагнення максимально враховувати їх при організації роботи.

2) **Етноцентризм** – переконання в перевазі представників власної етнічної групи над представниками інших груп.

3) **Змішані форми** найбільше поширені.

**Ролі міжнародного менеджера:**

1. Міжнародний менеджер як організатор стратегічного пошуку можливостей фірми на зовнішньому ринку.

2. Міжнародний менеджер як стратегічний мотиватор.

3. Міжнародний менеджер як культурний аналітик.

4. Міжнародний менеджер як ефективний організатор і керівник інтернаціонального колективу.

5. Міжнародний менеджер як дипломат.

6. Міжнародний менеджер як суспільний діяч.

7. Міжнародний менеджер як «стратегічний оптимізатор» міжнародного бізнесу.

**Контрольні питання:**

1. Що таке міжнародний менеджмент? Які його цілі і завдання?

2. Які особливості американської системи менеджменту відрізняють її від японського стилю управління?

3. Які моделі управління використовуються в англійській системі менеджменту?

4. Якими є особливості німецького стилю управління?

**Тема 9. Рекламний менеджмент**

**План:**

1. Призначення та сутність рекламного менеджменту.
2. Особливості рекламної діяльності.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття призначення та сутності рекламного менеджменту;

- **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

- **розвиваюча** – розвиток уміння застосовувати рекламні засоби.

**План:**

**1. Призначення та сутність рекламного менеджменту**

**Рекламний менеджмент** охоплює весь **рекламний процес** – від визначення потреби в рекламі до створення рекламного продукту, виготовлення та показу його в засобах масової інформації. При цьому **рекламним продуктом** можуть бути і кілька рядків об’яви в газеті чи журналі, і рекламний блок у друкованих виданнях, і відео- чи кіноролик або цілий фільм. **Рекламний продукт** – це також щитова інформація вздовж магістралей, торговельна марка на сувенірі, фотографія з текстом чи без нього, інформація у вигляді рядка, що біжить, на «сендвичменах», призмах, брандмауерах та ін.

**У поняття «рекламний менеджмент» входить:**

1. Визначення потреби у рекламі товару, послуги чи ідеї, пропозицій та замовлень на рекламу, а також формування цих замовлень при укладанні контрактів.

2. Проведення досліджень споживачів, товарів та послуг, ринку продавців.

3. Розробка стратегічних планів рекламної діяльності (визначення цілей та концепції рекламної кампанії, асигнувань на неї, видів і носіїв реклами).

4. Розробка тактичних та стратегічних планів проведення рекламної кампанії (визначення завдань, розрахунки кошторису витрат на проведення окремих заходів, вибір жанрів та форм реклами, а також засобів масової інформації для її розміщення).

5. Створення рекламного звернення (вибір творчих підходів, написання сценарію або тексту, розробка макета та обґрунтування тиражу, кількості показів та інших рішень у галузі виробництва реклами).

6. Визначення ефективності використання засобів масової інформації для розміщення рекламного звернення (проведення показу, розвиток та перевірка концепції рекламної кампанії, статистичний контроль та вимірювання результатів, розробка рекомендацій для коригування проведення рекламної кампанії).

Ці рекомендації є орієнтовними. Одні фірми можуть використовувати всі напрями рекламної діяльності, інші – за різних обставин можуть скоротити її, довіривши частину своїх функціональних обов’язків спеціалізованим (консалтинговим та науково-дослідним фірмам або рекламним агенціям) структурам рекламного процесу.

**2. Особливості рекламної діяльності**

Прийняття рішень рекламним менеджером базується на знанні всіх особливостей виробництва товару, маркетингової політики та рекламного бізнесу. Менеджеру потрібна також для прийняття рішення ґрунтовна інформація з багатьох інших питань. Деякі з них наведено нижче.

**1. Товар (послуга)**

**1.1. Хто продає:**

до якої галузі належить фірма;

коли її було створено;

в якій фазі життєвого циклу перебуває фірма;

які стратегічні цілі фірми;

у чому полягає стратегічна політика маркетингу;

яка стратегія ціноутворення;

яка мета комунікацій;

до якої групи належить товар («Зірка»; «Дійна корова»/«Грошовий мішок»; «Важкі діти»/«Дикі кішки»/«Темні конячки»/«Знаки питання»; «Собаки»/«Кульгаві качки»/«Мертвий вантаж»);

чи має фірма торговий знак, чи потрібна його розробка;

чи опрацьований фірмою план «паблік рілейшнз»;

чи користується фірма послугами комівояжерів;

чи встановлені фірмою стандарти обслуговування;

чи достатній рівень сервісу, що забезпечується фірмою для ринку своїх товарів (послуг).

**1.2. Що продається:**

матеріальний чи нематеріальний продукт (товар чи послуга);

чи є товар (послуга) оригінальним;

які запити (потреби) покупців задовольняє товар (послуга);

які специфічні потреби ринку (надійність, міцність, упаковка тощо) та наскільки товар (послуга) відповідає цим потребам;

чи буде товар продаватися в комплекті з іншими чи окремо;

як покупець використовуватиме товар (послугу);

які споживчі параметри (атрибути) має товар (послуга);

які з них головні, їхня оцінка (індекс);

які з них другорядні, їхня оцінка (індекс);

який інтегральний параметричний індекс товару (послуги);

який інтегральний індекс конкурентоспроможності товару (послуги);

які нецінові фактори конкурентоспроможності;

чи товар (послуга) вже відомий, чи він уперше з’явився на ринку;

що має бути головним у рекламному зверненні – чи сам факт наявності товару (послуги) чи його (її) якість;

чи є товар сезонним, чи його можна використовувати протягом усього року.

**1.3. У чому полягає основна цінність товару:**

є вона матеріальною чи нематеріальною;

чи купують цей товар (послугу) заради нього самого чи для задоволення будь-яких інших потреб;

чи є на ринку товари (послуги), що конкурують з ним;

у чому саме товар (послуга) ліпший за конкурентні;

чи викликає товар (послуга) інтерес у покупців; якщо так, то який саме.

**1.4. Чи пропонується товар посередникам:**

штучна чи оптова реалізація, авторитет, виключне право продажу;

якою має бути ціна купівлі для оптовика;

які головні характерні атрибути товару (послуги), що привертають запит покупця;

які спеціальні заохочувальні заходи можна запропонувати оптовикам;

чи можна комбінувати рекламу фірми з рекламою посередника;

що робитиме фірма, щоб стимулювати посередника.

**2. Ринок**

**2.1. Хто покупці:**

що характеризує основних покупців (вік, стать, освіта, соціальний стан, доходи, звички тощо);

яке їх ставлення до товару (байдуже, прихильне, вороже);

де живуть покупці (місто, сільська місцевість, або те й інше);

чим найбільше цікавляться покупці;

наскільки товар, що продається, відповідає їхнім інтересам, вимогам, потребам тощо;

чому покупцям бажано купити саме цей товар (скільки це коштуватиме, наскільки забезпечуватимуться зручність і безпека користування, задоволення особистих потреб);

що втратить покупець, якщо він не купить цей товар (послугу);

чим цей товар відрізняється від того, яким користуються зараз;

чи усвідомлюють покупці необхідність придбання товару;

чому покупці досі не купували цей товар;

якщо покупець купуватиме товар (послугу) не для себе, то як потрібно скласти рекламне звернення.

**2.2. Хто продавець:**

основна характеристика (який імідж фірми в покупців, як він зміниться з упровадженням цього товару (послуги) на ринок, на якому ринку діє фірма, які є перспективні ринки, які прогнозуються зміни й чому, чи відповідають виробничі та збутові можливості фірми тенденціям змін на ринках тощо);

який загальний асортимент товарів фірми;

який життєвий цикл товару (послуги);

який життєвий цикл фірми;

чи має фірма торговий знак та інші атрибути фірмового стилю.

**2.3. Хто конкуренти:**

чи є конкуренти у фірми, їх основна характеристика;

якими методами конкурентної боротьби вони користуються;

які в конкурентів ціни, цінова політика, якість товарів (послуг), упаковка, сервіс;

які сильні та слабкі сторони конкурентів;

яких конкурентів фірма перемагає, у чому причина успіху;

якою може бути реакція конкурентів:

– на виведення фірмою нового товару (послуги) на ринок;

– зміну фірмою ціни товару;

– зростання частки ринку фірми;

– зменшення частки ринку фірми;

які засоби для стимулювання збуту використовують конкуренти;

яка прибутковість виробництва товарів (послуг) у конкурентів;

які товарні знаки конкурентів, їх фірмовий стиль.

**3. Цілі реклами**

**3.1. Які основні цілі рекламування:**

чим саме треба зацікавити – товаром чи послугою;

чи треба змусити покупця просто звернути увагу на товар (послугу), чи запросити детальнішу інформацію;

чи потрібно показати покупцеві, що він справді має потребу в цьому товарі (послузі);

чи потрібно навчити покупця користуватися новим товаром (послугою), чи навчити його новому способу використання старого товару (послуги);

чи потрібно показати, як боротися з конкурентами;

чи потрібно нагадати покупцеві про добре йому відомий товар (послугу);

чи потрібно змусити покупця запам’ятати упаковку або торгову марку;

чи потрібно створювати новий імідж фірми.

**3.2. Загальна характеристика рекламної діяльності:**

які цілі маркетингу фірми та як з ними зв’язані рекламні цілі;

як оцінюють покупці якість рекламних текстів фірми;

скільки коштів витрачається на рекламу, тенденції витрат;

чи можна виявити зв’язок між витратами на рекламу та змінами у збуті товарів (послуг) фірми;

чи добре відомий покупцям торговий знак фірми;

якими критеріями керується фірма, вибираючи канали розповсюдження рекламних звернень.

**4. Рекламні засоби**

**4.1. Який вид рекламних засобів використовує фірма:**

газетна реклама (щодобова, щотижнева, вечірня, спеціальна тощо);

журнальна реклама (журнал загального профілю, для жінок, для чоловіків, для дітей, торговельний, технічний, професійний тощо);

друкована реклама (листівка, вкладка, окремий аркуш, буклет, проспект, каталог, плакат тощо);

телевізійна реклама (спеціальні рекламні блоки. профільні передачі, вставки у популярні телесеріали тощо);

зовнішня реклама (написи на автомобілях, рекламні щити, транспаранти, афіші тощо).

**4.2. Як вплине використання рекламних засобів на зміст рекламного звернення:**

якщо реклама друкується в періодичному виданні, то на який вид рекламного звернення найкраще реагують покупці;

який характер мають інші рекламні звернення, вміщені в даній газеті чи журналі;

чи користуються ця газета або журнал позитивною репутацією у читачів та якою саме;

чи є якісь специфічні умови, що зобов’язують фірму використовувати тільки ті чи інші засоби реклами;

якщо є, то які саме;

які корективи потрібно внести у зміст рекламного звернення при використанні телебачення;

які корективи потрібно внести у зміст рекламного звернення при використанні зовнішньої реклами;

чи є потреба у комплексному використанні рекламних засобів.

**5. Рекламні звернення**

**5.1. Суть рекламного звернення:**

до яких почуттів чи бажань покупців звернено рекламу товару чи послуги (здоров’я, комфорт, безпека, апетит, зручності, гордість, честолюбство, ефективність, краса, особистий смак, економність, цікавість тощо);

якщо цього не потрібно у зверненні, то яка ідея товару (послуги) може поставити його (її) поряд з речами, котрих покупець потребує або виявляє інтерес до них;

які треба використати стильові засоби рекламного звернення (зарисовки з натури, акцентування способу життя, створення фантазійної обстановки, настрою чи образу, засоби мюзиклу, використання символічного персонажу, наголос на технічному чи професійному досвіді, використання наукових даних, використання свідчень «людей з вулиці» на користь товару чи послуги).

**5.2. Як можна графічно подати рекламне звернення**

чи достатньо самого тільки заголовку (слогану);

чи потрібна ілюстрація;

які якості товару або послуги визначатимуть техніку ілюстрації (фото, малюнок, кольори, справжнє чи умовне зображення);

скільки потрібно фотографій, яка з них має домінувати;

чи треба спеціально показати упаковку або торгову марку;

якщо потрібно показати упаковку, чи має вона бути головним (допоміжним) елементом ілюстрації;

як бажано показати упаковку – великим чи загальним планом, відкритою чи закритою.

**6. Схема рекламного звернення**

**6.1. Яким має бути макет рекламного звернення:**

чи мусить він складатися тільки з тексту;

чи мусить він мати текст у вигляді інформації, слогану або рекламного блоку;

чи мусить він мати вигляд «ілюстрації + текст».

**6.2. Якими мають бути розміри рекламного звернення:**

який формат рекламного звернення;

скільки в ньому мусить бути тексту;

скільки і яких інших елементів (ілюстрації, заголовки, загальне розміщення матеріалу, спеціальне місце для вказівок «новинка», «знижка», «нові ціни» тощо; форма упаковки, назва фірми та її торгова марка, відрізний купон тощо);

який елемент визнано найбільш важливим з погляду впливу на покупця – текст чи ілюстрації;

чи необхідно планувати послідовне розміщення елементів рекламного звернення, маючи на увазі, що читачі дивляться в основному на верхню частину сторінки;

чи є необхідність фокусувати увагу або виділяти основний елемент у схемі;

якої схеми потребує рекламне звернення – статичної чи динамічної.

**6.3. Чи потрібно посилення впливу реклами:**

чи мусять відомості про ціну займати головне місце у схемі рекламного звернення;

чи потрібно особливу увагу покупця звернути на стимулюючі щодо купівлі заходи;

чи треба для посилення зорового впливу використати який-небудь елемент на білому (чорному) тлі;

яким має бути розмір ілюстрацій (великий, малий);

чи треба розділити текст на параграфи чи підрозділи для легшого сприйняття.

**7. Технічне редагування**

**7.1. Загальні фактори, що визначають вибір шрифтів:**

вік читачів;

який шрифт уже добре знайомий читачеві;

чи буде текст читатися швидко;

чи треба брати до уваги можливість читання тексту не тільки при доброму, а й при поганому освітленні;

якого загального стилю шрифтів потребує характер рекламного звернення.

**7.2. Технічні фактори, що визначають вибір шрифтів:**

які розміри шрифтів (кеглі), довжина рядків та заголовку привертатимуть увагу до рекламного звернення;

які види (гарнітури) шрифтів створюватимуть відповідну атмосферу (класичну, старовинно-ностальгічну, сучасну);

які розміри шрифтів (кеглі) необхідні для допоміжного матеріалу рекламного звернення (приміток, посилань);

чи бажано мати в рекламному зверненні центральні або бокові заголовки для полегшення розуміння тексту;

чи гармоніюватиме вибраний шрифт із характером і технікою ілюстрацій;

чи не суперечать одне одному декоративні та оздоблювальні елементи й гарнітура шрифту;

чи треба текст надрукувати кольоровою фарбою на білому тлі, чи чорною на кольоровому тлі.

**8. Вибір рекламного засобу**

**8.1. Фактори, що визначають вибір рекламного засобу:**

головна мета реклами;

форма аргументування;

скільки матеріалу має вмістити рекламне звернення;

чи мають текст та ілюстрації однакове значення для рекламного звернення;

вартість рекламного засобу;

можливість розміщення в різних засобах інформації;

частотність контакту з потенційним покупцем.

**8.2. Фактори, що визначають форму рекламного видання:**

чи є рекламний текст суто інформаційним, чи ні;

які ілюстрації найкраще розкриватимуть мету рекламного звернення;

яку техніку образотворчого мистецтва краще використати для таких ілюстрацій;

яка форма видання якнайкраще відповідає потрібним вимогам (листівка, вкладка, пакет, календар, пам’ятка, буклет, книжка, каталог, плакат тощо).

**8.3. Які фактори треба враховувати при поліграфічному способі виробництва рекламного видання:**

види кліше та друку;

кольоровий або чорно-білий друк;

вид і вага паперу, якщо рекламу розповсюджуватимуть поштою;

чи є макет реклами достатньо економічним для вибраного формату паперу;

чи відповідатиме стандартний формат видання вимогам до рекламного звернення;

чи можна буде згинати паперовий аркуш кількаразово, не розриваючи його;

чи вкладатиметься друковане видання у звичайний конверт;

якщо рекламне звернення друкуватиметься на поштовій картці, чи вистачить там місця для адреси фірми.

**8.4. Фактори, які треба враховувати при телевізійному виробництві рекламного звернення:**

чи потрібно використовувати акторів, музичний супровід і т.п.;

чи потрібно залучати «знаменитостей»;

чи потрібно використати пересічних громадян як носіїв рекламної інформації;

чи потрібно залучати дітей;

чи потрібно показати товар «лицем» – у кольорі, в дії, приміряти його на той чи інший тип манекенниць, з котрими може себе ототожнити будь-яка покупниця;

чи має рекламне звернення бути у вигляді фільму, ролика чи бліц-ролика;

якою має бути тривалість телевізійного звернення;

чи треба використовувати «голос за кадром»;

чи треба користуватись методом «стиснутого часу»;

чи треба користуватись ігровим кіно, комп’ютерною графікою, мультиплікацією;

чи потрібне використання засобів іміджреклами;

що має бути відображено в рекламному зверненні – товарний знак (логотип), назва фірми, слоган – для обґрунтування назви товару, функції фірми або призначення товару (послуги);

якою має бути основна ідея сценарію й самого телевізійного показу рекламної продукції.

**На практиці систему рекламного бізнесу можна умовно розділити на чотири складові:**

* фірма (організація, підприємство), що рекламує свою діяльність, свої товари, послуги чи ідеї;
* споживачі або покупці;
* організації, що сприяють рекламній діяльності фірми;
* організації, що контролюють рекламну діяльність фірми або весь рекламний бізнес.

Основою системи є фірми, що рекламують свої товари, послуги або ідеї. Їх називають рекламодавцями. Вони забезпечують власними коштами проведення рекламної кампанії.

Рекламодавцями можуть бути приватні чи державні організації, підприємства, фірми, що використовують засоби масової інформації для збільшення ефективності маркетингу товарів і послуг, закупивши час або місце в таких засобах масової інформації, як телебачення, радіо, газети, журнали та ін.

**Рекламодавець** – це головна (окрім покупців) дійова особа.

Розробляючи рекламну кампанію та керуючи нею, рекламодавець має справу з численними партнерами: рекламними агенціями, засобами масової інформації, організаціями, що займаються науковими дослідженнями. Вони звичайно сприяють рекламодавцю в проведенні рекламної кампанії, існуючи незалежно від власного бізнесу рекламодавця. В економічно розвинутих країнах вони допомагають рекламодавцю аналізувати можливості ринків збуту товарів та послуг: створюють та випробовують нові ідеї з реклами, купують час і місце в засобах масової інформації, а також забезпечують технічні засоби проведення рекламної кампанії.

Контрольні структури взаємодіють зі своїми партнерами з рекламного бізнесу прямо чи опосередковано та впливають на прийняття рішень рекламодавцем та їх ефективність. В економічно розвинутих країнах до них належить уряд та конкуренти. Рекламодавець завжди залежить від багатьох регламентацій стосовно товарів, послуг та самого рекламного бізнесу.

Звичайно, конкуренти є головним зовнішнім фактором прийняття рішень рекламодавцем щодо проведення рекламної кампанії. Чим займаються конкуренти, хто вони, яку мають рекламну стратегію, яка їхня реакція – це одні з головних питань рекламного менеджменту.

Ринки та споживачі (покупці), що їх рекламодавець намагається здобути з допомогою засобів реклами, розглядаються як ще один зовнішній фактор, котрий сприяє рекламі та контролює її. Споживач є контролюючою силою насамперед тому, що він вільний у своїй поведінці. Він сам вирішує, дивитися чи не дивитися, купувати чи не купувати, голосувати чи не голосувати тощо. Саме тому на споживача спрямовуються рекламні кампанії, він є об’єктом рекламного менеджменту, а також і предметом наукових досліджень з реклами. Визначення та розуміння поведінки споживача (кожного окремо) є, таким чином, важливою складовою рекламного бізнесу.

Американські спеціалісти в галузі реклами вважають **рекламні агенції** унікальними організаціями рекламного бізнесу. Вони у більшості випадків приймають рішення з творчих проблем та вибору засобів масової інформації. У США вони забезпечують і допоміжний аналіз ринку, а також беруть участь у розробці рекомендацій та стратегічних планів поведінки підприємства (фірми, організації) на ринках збуту. Іноді в системі «рекламодавець – рекламна агенція» остання діє самостійно, розробляючи та розраховуючи бюджет на всі види маркетингової діяльності. У такому разі рекламодавець бере участь у вирішенні творчих проблем рекламної кампанії. Іноді рекламодавець бажає самостійно проводити рекламну кампанію, але тоді йому необхідно мати у складі своєї фірми майже всі структури рекламної агенції з технічними засобами включно.

Використання засобів масової інформації рекламодавцями залежить від того, які ринки рекламодавці обслуговують та які товари і послуги вони виробляють.

**Розрізняють рекламодавців** споживчої реклами, реклами промислових замовників та реклами роздрібної торгівлі. **Перші** – це ті, що зайняті переважно виготовленням споживчих товарів довгострокового та короткострокового користування. **Другі** – в основному виготовляють та продають вироби для промислових замовників, а треті рекламують, головним чином, принади якогось конкретного торговельного закладу. Вони, особливо на місцевому рівні, широко користуються газетною рекламою.

Фірми, що рекламують споживчі товари та послуги, найчастіше використовують телебачення, радіо, рекламні журнали для споживачів. Промислові фірми в основному користуються галузевими журналами, прямими поштовими відправленнями, діловими журналами, галузевими виставками. **Промислова реклама** значно відрізняється від інших її видів, оскільки її споживачі – це професіонали, які можуть зрозуміти специфічну технічну та наукову інформацію, яка не до снаги пересічним споживачам. Тому така реклама мусить бути більш об’єктивною та схожою на виробничу інструкцію (технічну інформацію). Вона може бути націленою на різні структурні професійні групи, що створюють ринок: на керівний склад, що приймає рішення купити цей виріб чи ні; на середню ланку менеджерів, які будуть упроваджувати його у виробництво; на тих, хто безпосередньо працюватиме з цим виробом, тощо. Для кожної з цих груп треба розробляти різні типи рекламного звернення.

**Результатом усіх маркетингових комунікацій, насамперед реклами, має бути збільшення обсягів продажу та отримання додаткового прибутку в основному за рахунок поширення рекламної інформації.** Сучасний маркетинг на перше місце ставить створення (за допомогою **реклами** та **«паблік рілейшнз»**) іміджу фірми та її продукту, впізнавання та виокремлення їх з величезної маси до них подібних, тобто організацію прихильного громадського ставлення до фірми та її продукту (товару, послуги чи ідеї).

Зарубіжні спеціалісти з маркетингу стверджують, що **для товарів широкого вжитку** серед усіх інструментів комунікативної діяльності перше місце посідає **реклама**, друге – **стимулювання збуту**, третє – **особистий продаж**, четверте – **«паблік рілейшнз»**. Щодо **товарів промислового призначення**, картина трохи інша – **особистий продаж**, **стимулювання збуту**, **реклама** та **«паблік рілейшнз»**.

Розуміння суті рекламування дає змогу визначити поняття **сучасного рекламного менеджменту як керування рекламною діяльністю**. Таке керування має на меті:

поширення позитивної інформації про фірму, її товари та послуги;

створення образу престижності, низьких цін або інноваційності для фірми, її продукції та послуг; забезпечення популярності товарів і послуг, що вже виробляються;

упізнавання нових товарів і послуг;

інформування про атрибути товарів і послуг;

зміну образу чи способів використання товарів і послуг, що втрачають свої позиції на ринку;

інформування про те, де можна купити товари і послуги;

інформування споживачів про розпродаж;

обґрунтування цін на товари і послуги;

обґрунтування вигод користування дорожчими товарами і послугами;

інформування учасників каналів збуту про нові товари і послуги та пільги посередникам;

створення системи інформації для відповідей на запитання споживачів.

**Контрольні питання:**

1. Що таке рекламний менеджмент? Які його цілі і завдання?

2. Що таке рекламний процес?

3. Що таке рекламний продукт?

4. Якими є особливості рекламної діяльності?

5. Які категорії рекламодавців Ви знаєте?

6. Що таке «паблік рілейшнз»?

**Тема 10. Світовий досвід управління. Міжнародний менеджмент**

**План:**

1. Світовий досвід управління: японський; американський.
2. Європейський досвід: британський та німецький.
3. Міжнародний менеджмент.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття міжнародного досвіду менеджменту на прикладі найкращих економік світу та Європи;

**-** **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

**-** **розвиваюча** – розвиток уміння відрізняти засоби менеджменту у різних країнах світу.

**1. Світовий досвід управління: японський; американський**

|  |  |
| --- | --- |
| **Японський менеджмент** | **Американський менеджмент** |
| ***Планування*** | |
| 1. Довгострокова орієнтація | 1. Переважно короткострокова орієнтація |
| 2. Колективне прийняття рішень (по кругу) з консенсусом | 2. Індивідуальне прийняття рішень |
| 3. Залучення багатьох людей до підготовки і прийняття рішень | 3. Залучення обмеженого кола людей до прийняття рішень і «Продаж» рішення особам з іншими цінностями |
| 4. Поток рішень формується знизу вгору і назад | 4. Потоки рішень утворюються зверху і рухаються вниз |
| 5. Повільне прийняття рішень і швидка їх реалізація | 5. Швидке прийняття рішень, повільна їх реалізація, яка потребує компромісу, частого узгодження рішень у субординації |
| ***Організація*** | |
| 1. Колективна відповідальність і звітність | 1. Індивідуальна відповідальність |
| 2. Неясність відповідальності за рішення | 2. Ясність і конкретність відповідальності за рішення |
| 3. Неформальні організаційні структури | 3. Формальні бюрократичні організаційні структури |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 4. Добре відома загальна організаційна структура і філософія; відчуття конкуренції з іншими компаніями | 4. Брак загальної організаційної культури, ідентифікація більше професії, ніж компанії |  |
| ***Укомплектування штатів*** | |  |
| 1. Нові працівники комплектуються переважно з навчальних закладів або ж знаходяться всередині компанії для заміщення вакантних посад | 1. Працівники набираються як із навчальних закладів, так і інших компаній, досить часто переходячи з однієї компанії в іншу |  |
| 2. Повільне просування по категоріях посад | 2. Прагнення швидкого успіху |  |
| 3. Лояльність компанії | 3. Лояльність професії |  |
| 4. Надзвичайно рідкі оцінки виконання для нових співробітників | 4. Часті оцінки виконання для нових співробітників |  |
| 5. Оцінка довгострокового виконання | 5. Оцінка короткострокових результатів |  |
| 6. Просування базується на багатьох критеріях | 6. Просування ґрунтується переважно на індивідуальному виконанні |  |
| 7. Тренінг і розвиток персоналу вважається довгостроковою інвестицією | 7. Тренінг і розвиток персоналу сприймаються із сумнівом (як загроза плинності кадрів) |  |
| 8. Пожиттєвий найм для більшості великих компаній | 8. Поширена службова невпевненість |  |
| ***Керівництво*** | |  |
| 1. Лідер діє як член групи | 1. Лідер діє як голова групи, яка приймає рішення |  |
| 2. Патерналістський стиль | 2. Директивний стиль (сильний, фірмовий, визначений) |  |
| 3. Загальні цінності, що полегшують співробітництво | 3. Різні цінності, індивідуалізм інколи заважають співпраці | |
| 4. Уникнення конфронтації, двозначність керівництва, наголос на гармонії | 4. Загальна міжособова конфронтація, наголос на ясності | |
| 5. Висхідні комунікації | 5. Переважно нисхідні комунікації | |
| ***Контроль*** | | |
| 1. Контроль парний | 1. Контроль начальника | |
| 2. Фокус контролю на груповому виконанні | 2. Фокус контролю на індивідуальному виконанні | |
| 3. Порятунок іміджу | 3. Встановлення провини | |
| 4. Широке використання груп контролю якості | 4. Обмежене використання груп контролю якості | |

**2. Європейський досвід: британський та німецький**

**Англійський стиль менеджменту**

**Англійський стиль менеджменту** є основою західного стилю менеджменту Характерними ознаками західного стилю менеджменту є:

1. Індивідуальна відповідальність;

2. Самоствердження керівників окремих підрозділів на підприємстві. Учасники англійської (англо-американської) моделі управління: менеджери; власники; акціонери; урядові організації; біржі; консалтингові фірми.

Західний стиль менеджменту не допускає в якості ключового інвестора банки або інвестиційні фонди.

**Відмінні ознаки західного стилю менеджменту:** немає відчуття відданості співробітників своєму робочому місцю; рішення приймає один керівник, без допомоги своїх підлеглих, які лише допомагають йому вибрати рішення, найчастіше на основі аналізу витрат виробництва, збуту; ділові стосунки ніколи не поєднуються з особистими.

**Переваги англійського стилю менеджменту:**

1. Підвищена увага приділяється витратам виробництва (прагнення до їх постійного скорочення);

2. Розробка нових наукоємких виробів;

3. Гнучкість у використанні технологічних процесів, тобто модернізація і впровадження нових процесів відбувається досить швидко;

4. Особлива увага приділяється окремим деталям і тонкощам процесу виробництва;

5. Відносно низька ціна робочої сили.

**Великобританія** – центр світової фінансової системи і світової торгівлі: Лондонська біржа, найбільші банки, фінансові компанії, найбільші в Європі супермаркети і численність фірмових магазинів, морські порти з інфраструктурою, сучасні транспортні і інформаційні системи. Найбільша в Великобританії фірма у сфері роботи з персоналом і організації торгівлі – фірма «Marks & Spanser» – заснована в 1884 році Майклом Марксом в м. Лідс.

Крім того у англічан встановились більш конструктивні, ніж в Німеччині, відносини, які передбачають необхідність моральної підтримки робочих зі сторони менеджерів в процесі виробництва. Це сприяє збереженню в Великобританії більш тривалого робочого дня і машинного часу експлуатації обладнання, ніж в Німеччині. Для англійської моделі характерним є наявність значної за масштабами і питомою вагою державної власності, здійснення державних закупок у великих розмірах, значні державні інвестиції для підтримання зайнятості і розв'язання соціальних питань. Як і за німецької моделі ринку, в рамках англійської моделі за допомогою держбюджету здійснюється вплив на структуру і об'єм пропозицій, оскільки держава регулює рівень цін, сконцентрувавши в своїх руках попит. Крім того, держбюджет заморожує інфляційні доходи, що сприяє стабілізації економіки.

**Характерною рисою англійської моделі ринку** є державна власність на підприємства капіталоємких і малорентабельних галузей, продукція яких суттєво впливає на рівень витрат в інших галузях народного господарства, особливо експортних. У Великобританії та інших європейських країнах паралельно з державною системою в аграрному секторі функціонує і господарська вертикаль у вигляді галузевих спілок, об'єднань, рад, кооперативів та інших організацій, які можна розглядати як форму самоуправління комерційних структур.

**Р. Оуен** – англійський філософ і реформатор менеджменту. Прийнято вважати, що менеджмент в його сьогоднішньому змісті, з'явився на початку XX століття, проте його науково-практичну основу заклав англійський філософ, соціаліст-утопіст Роберт Оуен (1771-1858).

Син ремісника, Р. Оуен в 20 років уже був підприємцем, а в 1799 р. стає керівником великої на ті часи паперопрядильної фабрики в Нью-Ленарку, в Шотландії. Робітники на цій фабриці працювали по 14 годин на добу, але плату отримували мізерну, тому що працювали погано, нерідко крали, пиячили. Англія, на той час, переживала період промислового буму, вдосконалювались верстати, завозилось нове обладнання, будувались, відповідно до промислових потреб приміщення, але продуктивність праці зростала дуже повільно.

Аналізуючи умови життя людей, Оуен прийшов до висновку, який зробив революційний переворот підприємництва. Одночасно з модернізацією технічних засобів, він вперше в історії виробництва звернув увагу на людей, вивчив їх психологію, бажання, потреби. Машини і обладнання, стверджував Оуен, мають дуже важливе значення у зростанні продуктивності праці, але не менш вагомим є і вміле керівництво людьми.

Оуен скоротив робочий день до 10 з половиною годин на добу, а коли фабрика тимчасово зупинилась, він пішов на небачений і нечуваний на ті часи крок – виплатив всім робітникам і службовцям за дні простою фабрики середньомісячну платню. Вперше в Англії коштом фабрики він організував школи для дітей бідняків, де юнаки вчились і займались в спортивних залах гімнастикою.

Заходи, здійснені Оуеном, дали небачені результати. По-перше, у людей з'явилось почуття власної гідності. Зникли пиятики, крадіжки, прогули; по-друге, значно зросла продуктивність праці, а з нею і доходи фабрики; по-третє, система управління на фабриці Оуена зацікавила підприємців і не тільки їх. До Оуена на екскурсію приїжджали юристи, політики, урядовці і навіть монархи. Захоплювались, хвалили автора новацій у виробничій сфері, заявляли про необхідність запровадження його досвіду на всіх підприємствах Англії і поза її межами.

Новаціями були задоволені всі, окрім Оуена. «Люди, – говорив він, – задоволені мною і, в основному, тим, що я покращив їх матеріальний стан, але вони мої раби. Слід так збудувати систему управління, щоб людина була розкута матеріально і духовно, тоді зросте не тільки продуктивність праці, але кожен відчує себе суб'єктом царства розуму і свободи». Проте це вже виходило далеко за межі розуміння і норм тогочасного суспільства, суспільства «дикого» капіталізму.

В праці «Новий погляд на суспільство, або досвід про формування характеру» (1812-1813), спираючись на результати, отримані в процесі управління фабрикою, Р.Оуен пише з твердим переконанням, що людину змінюють обставини. Вміння керівника підійти до неї розбудить у самого знедоленого внутрішні сили до боротьби за своє щастя. Людина ніби народжується знову, а в мудрому керівникові вона вбачає вже не володаря своєї долі, а передусім порадника, спільника, який знає значно більше, має більш широкі можливості, але це є спільник у вирішенні певних завдань, які стоять перед виробництвом. Щоб виховати таких управлінців і їх підлеглих спільників, вважав Р. Оуен, необхідно реформувати всю систему людських відносин, здійснювати виховні заходи не в масштабах певного підприємства, навчального закладу і т. д., а на рівні державної політики. «Всяка держава, – писав він, – щоб бути добре керованою, повинна звернути основну увагу на виховання характеру. Краще керованою буде та держава, яка розробить найбільш досконалу систему виховання народу». Оуен рішуче вимагав від англійського парламенту, щоб той переглянув закон про бідняків. Для безробітного, вважав він, повинні бути організовані села, жителі яких би займались як землеробством, так і в промисловості. Завдяки праці в таких селах, вважав англійський мислитель, люди будуть формувати в собі раціональні погляди на життя. Зміняться і відносини між людьми. Нова суспільна організація не буде знати ні рабів, ні власників. Щоб прискорити цей процес, Р. Оуен пропонував націоналізувати бідняків, щоб система виховання була одноманітною, уніфікована у всій державі. У 1817 році Оуен навіть склав докладний кошторис стосовно побудови сіл «виховного значення».

У 1834 році парламент Англії змінив закон про бідняків, але далеко не в тому напрямку, як це пропонував філософ і підприємець-реформатор Оуен: бідняки, які потребували допомоги суспільства, повинні були, йти в робітничі будинки, як дві каплі подібні до каторжних домів. Вигнаний із офіційного бомонду, замовчуваний пресою, Оуен із своїми утопічними, реформістськими ідеями щодо перетворення суспільства зазнав краху, але впровадження ним теоретичних положень щодо управління людьми, які були сформовані мислителями попередніх поколінь і, зокрема Нового часу і Просвітництва, в царину практичних дій, знайшли свою пролонгацію і утвердження в самостійній науці 20 століття, яка отримала назву **менеджмент**. Отже, першим менеджером був філософ, політик і англійський підприємець-реформатор Роберт Оуен.

**Німецький стиль менеджменту**

До закінчення Другої світової війни на підприємствах Німеччини застосовувався жорсткий авторитарний стиль управління, що було зумовлено абсолютистським військовим устроєм у державі. Головним був принцип «Робити лише те, що наказано»; працівники не мали жодних прав, а лише обов'язки. З поразкою Німеччини у війні постало питання переорієнтації військових підприємств, розвитку промисловості, відбудови країни. Все це сприяло зростанню чисельності робочої сили на підприємствах, посиленню розподілу та спеціалізації праці, підвищенню кваліфікації працівників. Для забезпечення ефективної роботи підприємств потрібні були не працівники-виконавці, а кваліфіковані спеціалісти, здатні творчо підходити до вирішення проблем і відповідати за свої рішення.

На цих засадах **виникла німецька система «смертних гріхів» Вольфганга Хоєра**, побудована на принципах відхилення неправомірних та неефективних дій. Передусім вона зобов'язувала керівників уникати таких помилок:

* відмовлятися від особистої відповідальності;
* перешкоджати підвищенню кваліфікації та розвитку талантів підлеглих;
* здійснювати тиск на підлеглих;
* ставати на неправильні позиції;
* забувати про важливість прибутку;
* керувати всіма підлеглими однаково;
* зосереджуватися не на цілях, а на проблемах;
* бути начальником, а не товаришем;
* не дотримуватись загальних правил;
* вичитувати співробітників;
* допускати неувагу;
* високо оцінювати роботу тільки кращих працівників;
* маніпулювати людьми.

Паралельно під керівництвом Р. Хена в Академії управлінських кадрів у Бад-Гарцбурзі розроблялась **модель управління – «модель Гарцбурга»**. Її запровадження на підприємствах Німеччини дало високі результати. Згідно з цією моделлю головним завданням у плануванні є визначення цілей та встановлення конкретних завдань працівникам підприємства. Цю функцію покладали на керівників підприємств або консультаційні ради. Особливу роль відводилося в «моделі Гарцбурга» організуванню, під час якого формувались високі вимоги до працівників підприємств, які фіксувались у посадових інструкціях. Згідно з принципами моделі кожен працівник повинен діяти самостійно в межах своїх повноважень, які відповідають посадовим обов'язкам та функціям. Наслідком цього є заборона оберненого делегування (часткове або повне перекладання виконання завдань і відповідальності працівником на керівника) та делегування повноважень іншій особі, яка не має права виконувати делеговані завдання відповідно до своєї посади. Обернене делегування може зумовлюватись невпевненістю працівника у своїх силах, боязню брати відповідальність за виконання складного завдання, приймати рішення, бажанням перестрахувати свої рішення згодою та допомогою керівника. Обернене делегування легалізоване авторитарним стилем керівництва, за якого підлеглий зобов'язаний узгоджувати всі свої дії та рішення з керівником. «Модель Гарцбурга» базується на принципі делегування відповідальності кожній посаді, що виявляє здатність працівника самостійно діяти та приймати рішення відповідно до посади. Тому застосування працівником оберненого делегування розцінюється як некомпетентність та невідповідність займаній посаді. **Проте працівники зобов'язані консультувати свого керівника при виникненні певних обставин:**

* за необхідності керівнику прийняти рішення, що стосується сфери діяльності працівника;
* якщо керівник поінформований про наявність спеціальних знань і досвіду за проблемою, що вирішується, хоча сфера діяльності працівника на підприємстві може бути зовсім іншою.

Консультування поширюється не лише на сферу діяльності, а й на питання, що стосуються управління. Якщо за авторитарного стилю керівництва консультування вважалося принизливим, оскільки формально підривало авторитет управлінця, який «усе знає та усе вміє, не потребуючи жодних порад», то за демократичного, ліберального стилів, на яких базується «модель Гарцбурга», механізм консультування розширює можливості управління, оскільки передбачає висунення альтернативних пропозицій, аналіз різноспрямованих аргументів, обмін думками, пропонування варіантів рішень. Воно сприяє підвищенню самооцінки працівників, посилює їх віру у власні сили, що впливає на продуктивність праці.

Однак **механізм консультування є конструктивним** лише тоді, коли на працівника покладено рівноцінну відповідальність за прийняте рішення; якщо він володіє достатньою для прийняття рішення інформацією, якщо його думка не залежить від ставлення до змісту інформації керівника, який має бути зацікавленим в отриманні об'єктивних професійних порад. Справжнє консультування повинно базуватись на внутрішній переконаності його учасників у доцільності цього процесу.

«Модель Гарцбурга» передбачає формування і реалізацію в організаціях механізму колегіального співробітництва, що визначає засади взаємодії працівників, які пов'язані між собою завданнями та повноваженнями, але без взаємопідпорядкування. При цьому кожен працівник за власною ініціативою інформує своїх колег та зацікавлених працівників підприємства про всі завдання, що виконуються на його ділянці роботи. Така модель базується в основному на горизонтальній інформації.

**«Модель Гарцбурга» відіграє важливу мотиваційну роль, яка знаходить свій вияв у таких аспектах:**

1. Можливість самореалізації та забезпечення самостійності працівників на певних робочих місцях під час виконання конкретних робіт.

2. Оцінювання індивідуального внеску кожного працівника (чим кращі результати працівника, тим більші його шанси на просування, отримання фінансової винагороди).

3. Свобода у прийнятті рішень відповідно до наданих повноважень.

4. Можливості творчого розвитку.

5. Застосування консультаційного механізму, завдяки якому працівники беруть участь у прийнятті рішень, що дає їм змогу виявити власні знання, досвід, навички і на цій основі підвищує самооцінку та самоповагу.

6. Застосування колегіального співробітництва, що задовольняє потреби працівників у повазі, спілкуванні, взаємодопомозі та причетності тощо.

За основу контролювання більшість німецьких підприємств взяла **систему критеріїв трудової ефективності**, до яких належать:

* здатність до адаптацій та освоєння нового;
* кількість, якість, інтенсивність та складність роботи;
* ритмічність, своєчасність і темп роботи;
* дотримання установлених норм, стандартів, інструкцій, правил;
* оволодіння управлінськими навиками;
* дисциплінованість та наполегливість;
* рівень підготовки до самостійної роботи;
* кваліфікація та професійна придатність;
* ініціативність, активність та енергійність;
* схильність до контактів;
* дотримання порядку на робочому місці;
* володіння іноземними мовами;
* відповідальність;
* вміння вести переговори;
* манера поведінки з підлеглими, колегами, керівниками, клієнтами тощо.

**Контролювання на німецьких підприємствах охоплює такі етапи:**

1. Оцінювання й аналіз ситуації, проблем, умов, чинників.

2. Порівняння реального та бажаного стану речей, виявлення відхилень, недоліків, збоїв.

3. Встановлення стандартів і норм для сфери управління.

4. Урахування пояснень працівника щодо ситуації, яка склалась, його мотивів поведінки, дій тощо.

За «моделлю Гарцбурга» ієрархічна структура управління організацією не дає можливості проконтролювати всіх працівників. Тому, як правило, увага акцентується на здійсненні вибіркового неочікуваного контролю та контролю роботи безпосередніх підлеглих. **Контролювання є функцією менеджменту, яка не підлягає делегуванню.** Завдання контролю полягає в оцінюванні дій підлеглих у конкретних ситуаціях на засадах принципів справедливості, відкритості та об'єктивності, а не у виявленні помилок. За таких умов контроль допомагає працівнику зорієнтуватись у певній ситуації та вирішити свої проблеми. Однак багато керівників не виконують своїх контрольних функцій, що спричинено їх боязню сперечатися з підлеглими, виявити свою некомпетентність з окремих питань, стати непопулярним серед підлеглих, невпевненістю у собі, невмінням лаконічно висловлювати думки й зауваження, відсутністю знань щодо технології контролювання, низькою професійністю, а також завантаженістю різноманітними поточними справами.

**Оскільки «модель Гарцбурга» базується на делегуванні повноважень і чіткому функціональному розподілі, особливе значення в ній відіграють такі методи менеджменту:**

* посадові інструкції та положення;
* регламенти управління.

Стандарти і механізми делегування відповідальності та консультування передбачають створення умов для конструктивного спілкування й можливостей вільного висловлення критичних зауважень. При цьому важливими елементами механізму колегіального співробітництва є горизонтальна інформація, обопільне інформування, можливість попросити та дати пораду, а також самокоординація. Горизонтальна інформація сприяє швидкому ознайомленню посадових осіб з необхідними даними для запобігання дублюванню функцій на різних ділянках робіт та забезпечення координації в різних сферах діяльності підприємства. Стосується вона лише тих процесів у межах посадових повноважень однієї особи, з якими повинна ознайомитись інша посадова особа для вико¬нання її безпосередніх функцій.

**«Модель Гарцбурга» передбачає застосування керівниками демократичного або ліберального стилів керівництва.** Загалом переваги «моделі Гарцбурга» зводяться до таких положень:

* можливість здійснення самостійних дій та маневрування кожним працівником у межах реалізації принципу делегування повноважень;
* чітка ідентифікація працівника з місією підприємства;
* посилення можливостей застосування трудової мобілізації;
* встановлення атмосфери співробітництва на всіх рівнях підприємства, що зменшує витрати на забезпечення діяльності координації керівників, робітників та інших працівників;
* наявність чітких положень, правил, інструкцій, що забезпечує коректну поведінку працівників;
* «прозорість» діяльності організації;
* можливість контролю за діяльністю кожного працівника;
* чітке усвідомлення працівниками місії та цілей організації, своїх завдань, сфери компетенції і відповідальності.

Ця модель ефективна лише в умовах суворої дисципліни, кваліфікації персоналу, виконання структурованих завдань, використання сучасної техніки і технології тощо.

**3. Міжнародний менеджмент**

Середовище, у якому функціонує фірма, що здійснює міжнародні операції, відчуває великий вплив із боку цієї фірми і сама справляє на неї величезний вплив. **Міжнародний бізнес** об'днує організації, що діють практично в будь-якому ціннісному й інституціональному середовищі.

Кожна з країн, де ведуть свої операції ТНК, характеризується певними правовими, політичними й економічними структурами, рівнем розвитку і культурних умов. Якщо фірма хоче домогтися успіху, вона повинна старанно вивчати можливі шляхи взаємодії політики корпорації з політикою національних держав і враховувати особливості і рівень розвитку країни партнера. У зв'язку з цим комплексний аналіз і оцінка середовища розвитку міжнародного бізнесу фірми є найважливішим моментом підготовки всіх стратегічних і багатьох тактичних рішень міжнародного менеджменту.

**Середовище міжнародного менеджменту включає:**

**І. Політичне середовище**

**Складові частини політичного середовища:**

**Політична система** – призначена для інтеграції суспільства в життєздатне функціонуюче ціле. **Ідеологія** – систематизована й інтегрована сукупність концепцій, теорій і цілей, що утворюють соціально-політичну програму.

**Політична стабільність** враховує рівень політичного ризику (можливість конфіскації, експропріації, валютні ризики, тероризм).

**Структура аналізу політичного середовища:**

1. Політичний режим у країні і його відносини з Україною.

2. Міждержавні угоди, що можуть цікавити фірму.

3. Участь країни в політичних блоках і міжнародних економічних спілках.

4. Політичні партії і громадські організації в Україні, що мають контакти з владою, політичними партіями і громадськими організаціями країни.

5. Найзначніші політичні лідери.

6. Основні політичні партії і найвпливовіші громадські організації в країні.

7. Основні політичні суперники, що борються за владу в країні, і сутність їх принципових позицій в економічних, політичних і правових питаннях.

8. Зв'язок бізнесу і політики (фірми, партії, лідери).

9. Найближчі вибори парламенту і президента, перспективи їхнього завершення, ймовірний вплив на бізнес і на відносини з Україною.

10. Роль і вплив регіональної влади.

11. Політична обстановка в регіонах проникнення фірми.

12. Загальна оцінка політичної стабільності в країні.

**ІІ. Правове середовище**

Знання в цій галузі необхідні при вирішенні різноманітних практичних питань зовнішньоекономічної діяльності, а також у діяльності іноземних організацій, фірм і фізичних осіб на території України.

**Структура аналізу правового середовища:**

1. Правове регулювання МЕВ на національному рівні:

* регулювання фінансових закордонних операцій;
* регулювання створення і трансформації бізнесу;
* регулювання трудових відносин;
* стимули для розвитку міжнародного бізнесу в конкретній країні (пільгові кредити, прискорена амортизація, податки, дотації, субсидії тощо);
* встановлення різноманітних вимог правового характеру до суб'єктів спільного господарювання, здійснення діяльності в даній країні (обмеження частини іноземного капіталу, вимоги до умов продажу і дотехнологій на внутрішньому ринку, створення робочих місць

2. Ефективність державного управління в країні-реципієнті:

* наявність бюрократичних структур, що заважають діяльності;
* ступінь впливу бюрократичних структур на законодавство у власних інтересах;
* корупція, хабарництво і рівень їх поширення

3. Загальна оцінка узгодженості системи права з основними положеннями міжнародного права.

4. Регулювання в'їзду/виїзду приватних осіб.

5. Захищеність власності і прав особистості.

6. Правові питання оподатковування фірм і приватних осіб.

7. Загальна оцінка стабільності правової системи країни.

**ІІІ. Економічне середовище**

**Економічна система** призначена для розподілу обмежених ресурсів між конкуруючими користувачами і пов'язана з регулюванням і координацією ресурсів і власності на будь-яке майно.

**Структура аналізу економічного середовища:**

1. Місце, що займає країна по показниках: ВНП, темпи економічного росту, темпи росту інвестицій, зовнішньоторговельний оборот, імпорт товарів і послуг.

2. Населення країни в цілому і регіонів проникнення окремо; половозрастная структура населення в динаміці.

3. Структура суспільства і питома вага окремих соціальних прошарків із характеристиками їх прибутку; динаміка цих показників.

4. Ресурси основних видів, що цікавлять фірму, із ранжуванням по:

* наявності в країні і регіонах;
* вартісній оцінці;
* рівню дефіцитності.

5. Основні характеристики можливостей зв'язку.

6. Характеристики транспортних комунікацій, що цікавлять фірму.

7. Рівні і форми оплати праці в сферах бізнесу, що цікавлять фірму.

8. Загальна оцінка різновиду і можливостей:

* галузей-ймовірних конкурентів;
* галузей-ймовірних постачальників;
* галузей-ймовірних споживачів.

9. Основні елементи валютного регулювання в країні.

10. Основні елементи торгових і експортно-імпортних обмежень.

11. Розвиненість науково-технічної і консультаційної діяльності (напрямки, фірми, можливості притягнення).

12. Рівень основних економічних проблем у країні (інфляція, безробіття і т.д.)

**ІV. Соціально-культурне середовище**

**Соціально-культурне середовище** – це певні фізичні, демографічні і поведінські норми, характерні для кожної країни, що впливають на методи ведення справ.

**Угруповання країн на основі схожості рис культур:**

1. Англомовні.

2. Романські.

3. Німецькі.

4. Скандинавський.

5. Близькосхідні (Туреччина, Іран, Греція).

6. Арабські (Кувейт, ОАЭ).

7. Далекосхідні.

8. Латиноамериканські.

9. Незалежні (Бразилія, Японія, Індія, Ізраїль).

**Основні засоби адаптації до культурного міжнародного середовища:**

1) **Поліцентризм** – орієнтація на національні відмінності, прагнення максимально враховувати їх при організації роботи.

2) **Етноцентризм** – переконання в перевазі представників власної етнічної групи над представниками інших груп.

**Ролі міжнародного менеджера:**

1. Міжнародний менеджер як організатор стратегічного пошуку можливостей фірми на зовнішньому ринку.

2. Міжнародний менеджер як стратегічний мотиватор.

3. Міжнародний менеджер як культурний аналітик.

4. Міжнародний менеджер як ефективний організатор і керівник інтернаціонального колективу.

5. Міжнародний менеджер як дипломат.

6. Міжнародний менеджер як суспільний діяч.

7. Міжнародний менеджер як «стратегічний оптимізатор» міжнародного бізнесу.

**Контрольні питання:**

1. Що таке міжнародний менеджмент? Які його цілі і завдання?

2. Які особливості американської системи менеджменту відрізняють її від японського стилю управління?

3. Які моделі управління використовуються в англійській системі менеджменту?

4. Якими є особливості німецького стилю управління?

**Тема 11. Сутність маркетингу та його характеристика**

**План:**

**1.** Поняття маркетингу та його виникнення.

**2.** Цілі, принципи, функції і завдання маркетингу.

**3.** Класифікація маркетингу.

**4.** Зовнішнє та внутрішнє маркетингове середовище.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття сутності маркетингу та його характеристика;

**-** **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

**-** **розвиваюча** – розвиток уміння відрізняти засоби маркетингу, аналізувати його зовнішнє і внутрішнє середовище.

**1. Поняття маркетингу та його виникнення**

Виникнення і розвиток маркетингу як теорії та підприємницької практики зумовлені розвитком економічних відносин між суб’єктами господарської діяльності і зростанням продуктивності праці, яке стало наслідком науково-технічного прогресу, широкого застосування машин та обладнання, спеціалізації розподілу праці. Все це спричинило різке зростання кількості товарів, перенасичення ринку, виникнення проблем із збутом продукції. Як наслідок цього – нераціональне використання ресурсів підприємства, погіршення фінансових показників діяльності фірм, зменшення грошових надходжень, а іноді й банкрутство підприємства, що призводить не лише до негативних економічних наслідків, а й до виникнення соціальних проблем, як, наприклад, безробіття.

У кінці 20-х – на початку 30-х років ХХ ст. велика депресія, яка охопила світову економіку, стала каталізатором процесу формування маркетингу і прискорила прийняття його на озброєння на підприємствах. Одна з причин виникнення депресії 30-х рр. ХХ ст. – це збої у плануванні. В ринковій економіці маркетинг – це планування на мікрорівні.

Елементи практичної маркетингової діяльності появилися наприкінці ХІХ ст. Маркетинг як ринкова теорія у своїх перших проявах бере початки в 1902 р., коли в провідних університетах США (Гарвардський, Пітсбурзький, Пенсильванський) започатковано курс лекцій з проблем раціональної організації товароруху.

З 1911 року провідні компанії, такі як «Кертіс паблішинг Ко», започаткували служби маркетингу.

«Стихійним маркетологом» прозвано **Томаса Едісона**, тому що він уміло адсорбував ідеї і доводив їх до потреб ринку.

1926 р. – створення наукової організації викладачів маркетингу.

1937 р. – започаткування Американської асоціації маркетингу.

Період формування сучасної концепції маркетингу – 30–50-ті роки ХХ ст.

Термін «маркетинг» у перекладі з англійської мови «market» означає (ринок)  виник у економічній літературі США на межах XIX-XX ст. В основі маркетингу закладається ідея людських потреб. Так, на початку XX ст. традиційним було комерційне розуміння маркетингу як методу збуту, мета якого полягала у тому, щоб знайти покупця для продукції, котру виробник у стані випускати. Досить довгий час маркетинг у свідомості більшості господарюючих суб’єктів існував лише як набір інструментів, котрі призначені для просування виготовленої продукції на ринок, перетворення його в товар незалежно від споживних якостей.  Слід зазначити, що у другій половині 70-х років маркетинг перетворився в доктрину сучасного бізнесу, в його філософію, основний засіб взаємодій між підприємством та зовнішнім середовищем.

**Маркетинг** (англ. marketing, market – ринок) – це комплексна система організації виробництва і збуту продукції, орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі дослідження ринку.

У класичному розумінні **маркетинг** визначається як вид підприємницької діяльності, яка керує просуванням товарів і послуг від виробників до споживачів або користувачів. Інше розуміння маркетингу визначає його як соціальний процес, за допомогою якого прогнозується, розширюється та задовольняється попит на товари і послуги шляхом їх розробки, просування і реалізації.

Американська асоціація маркетингу визначає **маркетинг** як процес планування і реалізації розробки, встановлення ціни, просування і розподілу ідей, товарів та послуг для створення ситуацій обміну, які задовольняють цілі людей і організацій.

Особливий інтерес викликає думка **Ф. Котлера**, який під **маркетингом** розуміє вид людської діяльності, яка спрямована на задоволення потреб шляхом обміну.

Іншими словами **маркетинг** − це система організації всій діяльності фірми або великої корпорації щодо розробки, виробництва та збуту товарів та надання послуг на основі комплексного вивчення ринку та реальних запитів покупців з метою одержання великого прибутку. **Основним завданням сучасного маркетингу** є переборення протиріч між суспільними умовами відтворення і діяльністю окремого підприємства.

Аналіз зарубіжних і вітчизняних джерел дозволяє узагальнити існуючі підходи і розглядати сутність поняття «маркетинг» як: вид людської діяльності (Ф. Котлер); завдання управління в області стратегічного планування і регулювання діяльності підприємства (підхід Ж.-Ж. Ламбена); філософію бізнесу і активний процес (підхід Дж. Стейнера); інструмент формування ринкового середовища (О. Браверман) тощо.

Отже:

1. Серед фахівців і науковців не має загальноприйнятого визначення поняття «маркетинг». Маркетинг, який розглядається як філософія і інструментарій підприємницької діяльності, є результатом теорії і практики різних шкіл.

2. Маркетинг – це система поглядів,  прозора функція координації різних аспектів підприємницької діяльності, комплекс взаємопов’язаних елементів ділової активності, філософії бізнесу, мета якої – це пом’якшення кризи перевиробництва, а також, процес збалансування попиту та пропозиції.

3. Маркетинг як система має свої напрямки (проведення політики в області якості і асортименту продукції, формування цін, організації реалізації, комунікацій), методи (облік, аналіз, моделювання, прогнозування і проектування, коригування) та завдання реалізації (комплексне вивчення ринку; виявлення потенційного попиту та незадовільне них потреб; планування товарного асортименту та цін; розробка заходів щодо найбільш повного задоволення існуючого попиту; планування та здійснення збуту; розробка заходів щодо удосконалення управління і організації виробництва).

**2. Цілі, принципи, функції і завдання маркетингу**

**Цілі:**

1. Досягнення максимально можливого споживання

2. Досягнення максимальної споживчої задоволеності.

3. Представлення максимально широкого вибору товарів і послуг

4. Максимальне підвищення якості життя

**Принципи**

**Принципи маркетингу** – основні риси маркетингу як системи управління торгово-виробничою діяльністю.

**1. Орієнтація на споживача** припускає дослідницьку та аналітичну роботу вивчення потреб ринку, ринкового середовища та мотивацій споживача. **Мета** визначити стратегію і тактику подальшої діяльності підприємства на цільовому ринку

**При цьому аналізується:**

ємність ринку;

система ціноутворення;

споживчі властивості товару;

канали збуту;

способи стимулювання продажів.

**2. Сегментація і виявлення цільового ринку**

**Сегментація** (segmentation) і **виявлення цільового ринку** (target market) – підприємство повинне виявити групи споживачів, що відрізняються однорідним характером споживчих переваг і однотипної реакцією на заходи маркетингового впливу.

**Головна мета** – досягнення переваг в порівнянні з фірмами-конкурентами

**3. Адаптація виробництва і збуту до змін**

**Адаптація** (adaptation) – гнучке реагування виробництва і збуту на вимоги попиту передбачає мобільність управління виробничо-збутовою діяльністю фірми в залежності від вимог ринку і запитів споживачів

**4. Інновація** (innovation) має на увазі вдосконалення та оновлення продукції, що випускається, розробку більш досконалих технологій, впровадження нових форм стимулювання збуту управлінні фірмою, визначення нових каналів товароруху і збутової мережі.

**5. Стратегічне планування** (strategic planning) – побудова виробничо-збутових маркетингових програм, заснованих на ринкових прогнозах

**Маркетингові програми** включають стратегії, спрямовані на досягнення цілей фірми

**Функції маркетингу** – окремі види маркетингової діяльності, що відокремилися в результаті її спеціалізації.

**Функції маркетингу**

1. **Аналітичні функції** дозволяють вивчити і дати оцінку факторам внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, сформувати цілі розвитку фірми і вибрати стратегії по їх досягнення. До них відносяться:

а) вивчення ринку (ємність);

б) вивчення споживачів (сегментування);

в) вивчення товарної структури;

г) вивчення конкурентів.

2. **Виробничі функції** забезпечують створення нових товарів, які найбільш повно відповідали вимогам споживача:

а) організація виробництва нових товарів, технологій;

б) матеріально-технічне постачання;

в) управління якістю та конкурентоспроможністю продукції.

3. **Збутові функції** (функція продаж) – товар повинен бути там, де він потрібен, в тих кількостях, в яких він затребуваний, і тієї якості, на яке розраховує споживач; за цінами, які вигідні як продавцю, так і покупцю:

а) організація системи товароруху;

б) сервісу;

в) ФОСТИЗ (формування попиту і стимулювання збуту);

г) проведення товарної політики;

д) проведення цінової політики.

4. **Функції управління та контролю** припускають організацію планування господарської діяльності підприємства і управління виробництвом:

а) організація стратегічного і оперативного планування;

б) інформаційне забезпечення управління;

в) організація системи комунікацій;

г) організація контролю.

**Структура маркетингу**

***4Р***

Товар (Product )

Ціна (Price)

Розподіл (Place)

Просування (Promotion)

**3. Класифікація маркетингу**

Таблиця 1 – Класифікація маркетингу

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерії класифікації** | **Типи маркетингу** |
| В галузі використання | Маркетинг товарів національного споживача |
| Маркетинг продукції виробничо-технічного характеру |
| Маркетинг послуг |
| За цілями організації | Маркетинг, що орієнтований на продукт |
| Маркетинг, що орієнтований на споживача |
| За характером отримання продукту | Комерційний |
| За розмірами підприємства | Маркетинг великих підприємств |
| Маркетинг середніх підприємств |
| Маркетинг малих підприємств |
| За прогнозами | Сучасний |
| Стратегічний |
| За масштабами впливу | Мікромаркетинг |
| Макромаркетинг |
| Соціально-етичний |

**Міжнародна класифікація маркетинг*у* поділяє його на:**

внутрішній – діє в межах конкретної країни;

експортний – пошук ринку за межами держави;

імпортний – використовується для закупівлі товарів за кордоном;

інвестиційний – вигідне розміщення вкладів за кордоном;

міжнародний – вигідний збут вітчизняних товарів за кордоном;

товарний – особливості продажу окремих видів продукції;

некомерційний – створюється неприбуткова організація чи установа.

**4. Зовнішнє та внутрішнє маркетингове середовище**

На ринку кожне підприємство є відносно відкритою системою, що розвивається під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, які складають його відповідне середовище.

[**Маркетингове середовище**](http://marketing-helping.com/marketingova-sereda/17-marketngovaya-seredovishhe-frmi.html) **–** це сукупність умов, які впливають на діяльність і можливості фірми підтримувати з цільовими клієнтами успішну співпрацю. Маркетингове середовище ділять на внутрішнє і зовнішнє.

**Внутрішнє середовище** включає всі фактори, які безпосередньо впливають на можливості фірми з обслуговування постачальників, маркетингових посередників, клієнтів і на перемогу над конкурентами. Внутрішнє середовище в цілому контролюється керівництвом фірми, якої розробляє загальну стратегію її діяльності. Підлеглі керівництву підрозділу, в тому числі служба маркетингу, забезпечують втілення цієї стратегії в життя.

**Зовнішнє середовище** представлене факторами більш широкого соціального плану. Це демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні, соціально-культурні та інші фактори.

**Демографічні чинники** впливають на всі сфери життя, оскільки людина є головною дійовою особою в економіці. Зростання чисельності населення сприяє, з одного боку, розширення ринків, а з іншого – зростанням сумарних потреб, які важко задовольнити за допомогою наявних ресурсів, але саме це обіцяє підвищення прибутку.

**Економічні чинники.** На добробут підприємства у великій мірі впливає загальний рівень купівельної спроможності населення, який залежить від економічної ситуації в державі. Тому підприємство повинно враховувати середньостатистичний рівень доходів населення, а також його окремих груп.

**Природні фактори.** Діяльність фірми може стимулюватися або обмежуватися природними чинниками: дефіцитом деяких видів сировини, забрудненням навколишнього середовища, стихійними лихами і т. п. Наприклад, при забрудненні підземних вод фірма, що випускає напої, буде залучати додаткові кошти на очищення води, а виробники фільтрів для води отримають від цього прибутку.

**Науково-технічні фактори.** Нові науково-технічні розробки сприяють появі на ринку нових товарів і послуг. Володіння відповідною інформацією створює фірмі переваги на ринку. Наприклад, мобільний зв'язок та Інтернет зумовили виникнення потужної мережі нових підприємств, які займаються наданням цих послуг.

**Політичні фактори** – це перш за все законодавство, яке регулює підприємницьку діяльність. На функціонування підприємств можуть також впливати політичний устрій країни, її стабільність і участь у міжнародних організаціях, економічне ембарго (заборона) щодо країн-партнерів, природоохоронне законодавство, політична ізоляція, стан війни, передвиборна кампанія і т.д.

**Соціально-культурні фактори.** Громадські, демографічні та релігійні традиції, особливості національної культури, мода сприяють або перешкоджають попиту на різні товари або послуги.

Попит

Ринок

Комплексне вивчення ринку

Стратегія і планування маркетингу

Розробка нових товарів

Виробництво нових товарів

Збут і сервіс товарів

Реклама

Управління

Контроль маркетингу

Рисунок 1 – Повний цикл маркетингу

Не всі підприємства використовують повний цикл маркетингу. Деякі використовують окремі елементи і навіть в іншій послідовності, такий маркетинг називається міксованим.

**Контрольні питання:**

1. Що таке маркетинг і коли він виник?

2. Назвіть цілі маркетингу.

3. Які Ви знаєте принципи маркетингу?

4. Які Ви знаєте функції маркетингу?

5. Що таке «4Р»?

6. Які ви знаєте типи маркетингу?

7. Які ви знаєте типи маркетингу за міжнародною класифікацією?

8. Що таке маркетингове середовище?

9. Розкрийте суть зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища.

**Тема 12. Ринок і його елементи**

**План:**

1. Поняття ринку та його класифікація.

2. Попит і пропозиція як основні елементи ринку.

3. Складові сучасного ринку.

4. Основні моделі ринку.

5. Ринкові посередники.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття змісту ринку та його елементів;

- **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

- **розвиваюча** – розвиток уміння розрізняти моделі ринку.

**1. Поняття ринку та його класифікація**

**Ринок** – категорія економічного механізму, яка заснована на обміні продуктами суспільної праці.

Історично слово «ринок» характеризувало певне місце, де продавалися та купувалися товари. Як правило, це була торгова площа в центрі міста або спеціально обладнане приміщення, де зустрічалися продавці (власники товару) і покупці (власники грошей). Тут у результаті досягнутої домовленості встановлювалися ціни на товар, який в обмін на гроші переходив у руки покупця.

Внаслідок розвитку засобів зв'язку необхідність певного фізичного місця зустрічей для взаємодії продавців та покупців стає несуттєвою. Учасники товарно-грошових відносин одержують можливість контактувати й вирішувати свої проблеми іншим чином.

Саме тому сьогодні економісти під терміном **«ринок»** розуміють будь-яку впорядковану структуру, що забезпечує нормальну взаємодію продавців і покупців.

**У широкому розумінні ринок** означає певний спосіб організації економічного життя, **характерними ознаками якого є**: самостійність учасників економічного процесу; комерційний характер їхньої взаємодії; суперництво (конкуренція) господарюючих суб'єктів; формування економічних пропорцій під впливом динаміки цін та конкурентної боротьби; ціни, що складаються на основі попиту та пропонування.

Суспільне господарство, яке функціонує на цих засадах, називають **ринковою економікою**, її антиподом є **адміністративно-командна економіка**, в якій діяльність господарюючих суб'єктів централізовано регулюється державою, народногосподарські пропорції формуються на базі директивних планів, а ціни встановлюються адміністративним шляхом.

Ринок є організаційною формою існування **товарного виробництва**. Історія останнього налічує близько 6 тис. років. Приблизно стільки ж років існує і ринок.

**Міжнародна класифікація ринків:**

* ринок товарів;
* ринок послуг;
* ринок ресурсів;
* національний ринок;
* регіональний ринок;
* світовий ринок;
* ринок робочої сили;
* грошовий ринок;
* ринок капіталів.

**Залежно від співвідношення попиту і пропозиції** розрізняють ринки продавців (попит перевищує пропозицію) і покупців (пропозиція перевищує попит).Окрім цього виділяють такі **типи ринків:**

* конкурентні, олігопольні та монопольні;
* вільні (відкриті), закриті та регульовані;
* споживчі, виробничі та торгові;
* закупівель та збуту;
* цільові, побічні та «зони байдужості».

**Суб’єкти ринку** – це фірми, підприємства, організації чи окремі особи, між якими існують маркетингові зв’язки.

В економічному розумінні **ринок** – це організація господарських зв’язків за допомогою яких взаємодіють покупці і продавці товарів, щоб визначити ціни і кількість необхідних суспільству продуктів та послуг. Ринок являє собою центральну категорію будь-якого економічного механізму, заснованого на обміні, і виявляє горизонтальні економічні зв’язки між спроможними виробниками і споживачами.

**2. Попит і пропозиція як основні елементи ринку**

[**Попит**](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%82) – це запит фактичного або потенційного покупця, [споживача](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%BE%D0%B6%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%87) на придбання товару за наявних у нього [коштів](http://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9B%D1%96%D0%BA%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D1%96_%D0%BA%D0%BE%D1%88%D1%82%D0%B8&action=edit&redlink=1), що призначені для цієї покупки. Попит відображає, з одного боку, потребу покупця в деяких товарах або [послугах](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8), бажання придбати ці товари або послуги в певній кількості і, з іншого боку, можливість сплатити за покупку по [цінах](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D1%96%D0%BD%D0%B0), що знаходяться в межах «доступного» діапазону. Попит – платоспроможна погреба або сума грошей, яку покупці можуть і мають намір заплатити за необхідні для них товари і послуги.

**Нецінові фактори, які впливають на попит:**

* рівень доходів у суспільстві;
* розміри ринку;
* мода, сезонність;
* наявність товарів-субститутів (замінників);
* інфляційні очікування.

**Закон попиту** – величина (об'єм) попиту зменшується у міру збільшення ціни товару.

***Пропозиція*** представлена результатами господарської діяльності (виробництва), що набувають товарного вигляду і можуть бути доставлені на ринок у певному обсязі і в певний час. Як функція і результат товарного виробництва пропозиція представлена відповідними суб'єктами – продавцями. Еволюція товарного виробництва і розвиток суспільного поділу праці зумовили переміщення функції реалізації товарів та послуг на ринку від безпосереднього виробника до торгівлі. Вплив цієї функції на стан пропозиції може бути вагомим, але вирішальною передумовою ринкової пропозиції залишається обсяг виробництва.

**Закон пропозиції**: при інших незмінних чинниках величина (об'єм) пропозиції збільшується у міру збільшення ціни на товар.

На ринку є 8 видів попиту і відповідних ним 8 видів маркетингу. Це зображено у таблиці 1

Таблиця 1 – Види попиту і маркетингу

|  |  |
| --- | --- |
| **Види попиту** | **Види маркетингу** |
| Негативний | Конверсійний |
| Відсутній | Стимулюючий |
| Спадаючий | Ре маркетинг |
| Прихований | Розвиваючий |
| Нерегульований | Синхромаркетинг |
| Повноцінний | Підтримуючий |
| Надмірний | Демаркетинг |
| Нераціональний | Протидіючий |

1. Негативному попиту відповідає **конверсійний маркетинг** – ринкова ситуація, яка характеризується тим, що товар на ринку є, але він практично не купується.

Завдання маркетингу:

* пояснити споживачам призначення товару;
* широко використати рекламу.

1. Відсутньому попиту відповідає **стимулюючий маркетинг** – ринкова ситуація, коли товар в наявності є, призначення його зрозуміле, але розкуповується він погано.

Причини**:**

* байдуже ставлення до товару;
* моральна застарілість;
* високий рівень ціни.

Завдання:

* ознайомити споживача з різнобічними властивостями товару;
* врахувати умови, що стримують використання товару.

1. Спадаючому попиту відповідає **ремаркетинг** – ринкова ситуація в яку рано чи пізно потрапляє будь-який товар.

Завдання:

* модернізація;
* надання йому ринкової новизни з завданням переорієнтуватися на інші ринки або замінити товар.

1. Прихованому попиту відповідає **розвиваючий маркетинг** – ринкова ситуація, коли товару в наявності практично не має, потреба в ньому є, але про наявність цього товару споживачі навіть не запитують.

Завдання:

* створити відповідні товари та послуги;
* перемістити товар з інших ринків.

1. Нерегульованому попиту відповідає **синхромаркетинг** – ринкова ситуація за якої споживачі в певні періоди відмовляються від споживання деяких товарів та послуг.

Завдання:

* переорієнтація мотивів;
* гнучкі ціни;
* реклама.

1. Повноцінному попиту відповідає **підтримуючий маркетинг** – ринкова ситуація за якої успішно реалізовується весь вироблений товар.

Завдання:

* оптимальна цінова політика;
* реклама.

1. Надмірному попиту відповідає **демаркетинг** – ринкова ситуація, яка склалась у зв’язку з дефіцитом певних товарів (модних, престижних).

Завдання:

* підвищення ціни;
* припинення витрат на рекламу;
* продаж за кордон ліцензії;

1. Нераціональному попиту відповідає **протидіючий маркетинг** – продаж товарів небезпечних для життя людини (алкоголь, тютюн, наркотики).

Завдання:

* вилучити товар з торгової мережі;
* припинення випуску.

**3. Складові сучасного ринку**

До організаційних форм ринку відносять:

* *базар* – організаційна форма ринку, яка передбачає купівлю/продаж одиниці продукції або невеликих партій
* *ярмарок* – організаційна форма ринку, яка передбачає в першу чергу оптовий продаж товару, як правило, за угодами або контрактами.
* *магазин* – організаційна форма ринку, яка передбачає індивідуальний продаж товару.
* *аукціон* – організаційна форма ринку, яка передбачає прилюдні торги за принципом зростаючої ціни
* *біржа* – організаційна форма ринку, яка передбачає оптовий продаж товарів, яких не має в наявності. Біржа є посередником.

Ринок поділяється на **ринкові сегменти**: вікна, ніші.

*Сегмент* – умовний поділ ринку на частини за певними ознаками (демографічними, географічними, психографічними та поведінка споживача).

*Демографічні*: вік, стать, сімейний стан, національність, освіта, прибутки, релігія, розмір сім’ї.

*Географічні*: регіон, місто, приміська зона, сільська місцевість, чисельність населення, клімат.

*Психографічні*: стиль життя, особисті якості, тип особистості.

*Поведінка:* шукані вигоди, ставлення до товару, статус користувача, привід для здійснення покупки.

**Сегментування ринку** є універсальний процес і йому піддається будь-який товар.

*Вікно* – сегмент ринку яким не скористався конкурент.

*Ніша* – сегмент для якого оптимальним є товар нашої марки.

Для успішного функціонування будь-якого типу ринку він повинен мати свої організації та установи, які забезпечать його ефективну роботу. Такі організації та установи в маркетингу називаються **інститутами** і відносяться до поняття **ринкова інфраструктура** (ринок робочої сили має таку інфраструктуру: біржа праці, центри перекваліфікації, фонд зайнятості населення, пенсійний фонд, благодійні фонди).

**4. Основні моделі ринку**

**На ринку мають місце три класичні ситуації: 1.** Монополія; **2.** Олігополія; **3.** Конкуренція.

*Монополія –* виключне право (виробництва, торгівлі, промислу і т.п.), що належить одній особі, групі осіб (*олігополія*) чи державі. Термін «монополія» походить від грецьких слів («mono» – один, «poleo» – продаю) – наявність одного продавця товару чи послуги на ринку. Це монополія одного підприємства або продавця.

*Види монополій:* відкрита, закрита, природна, адміністративна.

**Ринок чистої монополії** – це такий тип побудови ринку, на якому продукцію пропонує один продавець. Підприємство-монополіст має задовольнити всіх потенційних покупців певного товару в межах даного ринку, і тому це підприємство ототожнюється з галуззю. **В широкому розумінні** **монополія** – це така ситуація, за якої продавців (виробників) настільки мало, що кожний з них може впливати на загальний обсяг пропозиції та ціну продукції, що реалізується.

**Головними ознаками ринку чистої монополії є:**

- відсутність досконалих замінників продукції фірми-монополіста;

- неможливість входження на ринок інших фірм;

- велика кількість покупців на ринку;

- досконала інформованість щодо цін, фізичних ознак товару, інших параметрів ринку.

**Суб’єкт господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товарів, якщо:**

- на цьому ринку немає жодного конкурента;

- немає значної конкуренції внаслідок обмеженої можливості доступу інших підприємств на ринок;

- частка підприємства на ринку продукції перевищує 35% і суб’єкт господарювання не довів, що зазнає значної конкуренції.

Могутні капіталістичні об'єднання (у формі **картелів, синдикатів, трестів, концернів**), які виникають на базі **концентрації виробництва і капіталу** й зосереджують у своїх руках виробництво чи продаж певного товару для отримання максимальних прибутків.

*Олігопо́лія –* структура [ринку](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%BA), при якій в одній галузі домінує невелика кількість конкуруючих фірм, при цьому хоча б одна або дві з них, виробляють значну долю продукції даної галузі, а поява нових продавців ускладнена чи неможлива. Товар, реалізований олігополістичними фірмами, може бути як диференційованим так і стандартизованим.

Як правило на олігополістичних ринках домінує від 2 до 10 фірм, на які припадає половина чи більше загального обсягу продажів продукту. На таких ринках декілька або й усі фірми у довгостроковому часовому масштабі одержують значні прибутки, оскільки вхідні бар'єри ускладнюють або унеможливлюють вхід фірм-новачків до ринку.

**Олігополія** – переважаюча форма ринкової структури. До олігополістичних галузей належать автомобільна, сталеплавильна, нафтохімічна, електротехнічна та комп'ютерна індустрії.

На олігополістичних ринках деякі фірми можуть впливати на ціну завдяки великій долі своєї продукції у загальній кількості товару. Продавці на олігополістичному ринку знають, що коли вони або їхні суперники змінять ціни чи обсяг продажів, наслідки позначаться на прибутках усіх фірм на ринку. Продавці усвідомлюють свою взаємозалежність. Передбачається, що кожна фірма в галузі визнає, що зміна її ціни чи випуску викликає реакцію з боку інших фірм. Реакція, яку який-небудь продавець очікує від фірм, які суперничають з ним, у відповідь на зміни встановлених ним ціни, обсягу випуску чи зміни діяльності в області маркетингу, є основним чинником, що визначає його рішення. Реакція, яку окремі продавці чекають від своїх суперників, впливає на рівновагу на олігополістичних ринках.

У багатьох випадках **олігополії захищені бар'єрами для входу на ринок**, схожими з тими, котрі існують для монопольних фірм. Природна олігополія має місце коли кілька фірм можуть поставляти продукцію для всього ринку при більш низьких довгострокових витратах, чим були б у багатьох фірм.

*Риси олігополістичних ринків:*

1. Усього кілька фірм забезпечують весь ринок. Продукт може бути як диференційованим, так і стандартизованим.
2. Принаймні, деякі фірми в олігополістичній галузі володіють великими ринковими частками. Отже, деякі фірми на ринку здатні впливати на ціну товару, варіюючи його наявність на ринку.
3. Фірми в галузі усвідомлюють свою взаємозалежність.

*Конкуренція –* економічний процес взаємодії і боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту [товарів](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80), за отримання найбільших прибутків. Водночас, це механізм стихійного регулювання виробництва в умовах вільних ринкових відносин.

Конкуренція – важливий елемент механізму саморегулювання ринкової економіки і водночас конкретна форма її функціонування. У перекладі з латинської це слово означає «сходитися», «стикатися». Конкуренція – це суперництво між суб'єктами ринкової економіки за найкращі умови виробництва, вигідну позицію на ринку тощо. Вона є тією ринковою силою, що забезпечує взаємодію попиту і пропозиції, яка урівноважує ринкові ціни.

Конкуренція відбиває зв'язок між виробництвом і реалізацією продукту. Цей зв'язок є причинно-наслідковим, суттєвим, необхідним і повторюваним, тобто об'єктивним економічним законом. **Закон конкуренції** відображує причинно-наслідковий зв'язок між можливостями створити продукт, потрібний споживачам, і можливостями реалізувати його з вигодою насамперед для покупця, а потім уже для виробника.

[Змагання підприємців](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D1%96%D0%B3%D0%B0_%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%89%D0%B8%D1%85), коли їхні самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво тих [товарів](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80), яких потребує споживач.

Зокрема, розрізняють такі види конкуренції:

* *цінова* – конкуренція, що здійснюється через зниження цін;
* *нецінова* – конкуренція через підвищення якості товарів, їх надійності, збільшення термінів служби, підвищення продуктивності, поліпшення умов реалізації за незмінних цін;
* [*чиста (ідеальна, досконала)*](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B0_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F) – конкуренція, на ринку з багатьма продавцями та покупцями тотожного, взаємозамінного товару, коли жоден із продавців чи покупців не здатний відчутно вплинути на ціну чи обсяги продажу;
* [*недосконала*](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B0_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F) – конкуренція, коли ринок не здатний виконувати свої функції, внаслідок чого, наприклад, окремі виробники мають змогу контролювати ціни й обсяги продажу продукції;
* *монополістична* – конкуренція, яка має місце на ринку з багатьма продавцями і покупцями та значною кількістю товарів, що реалізуються за різними цінами;
* [*олігополістична*](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%BB%D1%96%D0%B3%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F) ([грец.](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D1%80%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0) *oligos* – мало) – конкуренція, на ринку з небагатьма великими продавцями товарів, здатними суттєво впливати на ціни реалізації цих товарів; модель ринкової структури, за якої небагато великих фірм монополізують виробництво і реалізацію товарів.

Основними **ринковими індикаторами**, які приймаються до уваги під час аналізу ринку є: попит, пропозиція, ціна, ринок робочої сили, ціна робочої сили (рівень зарплат), грошовий ринок, ринок капіталу, валютний курс.

Наступним етапом аналізу є **оцінка привабливості ринку** за **методом Бостонської матриці**, який передбачає **оцінку ринків** за такими показниками:

* торгово-політичні відносини на ринках;
* можливі обмеження на торгівлю;
* рівень конкуренції;
* вимоги до якості продукції;
* умови збуту продукції;
* відносини зі споживачами;
* ефективність реклами;
* надійність інформації про ринок.

Одним з основних етапів аналізу ринку є **аналіз конкурентних можливостей підприємства**, при цьому теж використовується **метод Бостонської матриці**. **При цьому аналізуються такі економічні показники:** обсяг виробництва, обсяг збуту, активи фірми, чистий прибуток, відрахування у фонди, амортизація, довгострокові зобов’язання, короткострокові зобов’язання, обсяги капіталовкладень, середні витрати виробництва, оборотні кошти, конкурентно спроможність товару, технічний рівень виробництва, технічний рівень продукції, оцінка організаційної структури.

Чи забезпечується прибуток?

ТАК НІ

Чи забезпечується обсяг продажу?

ТАК НІ

Чи забезпечується стабільність продажу?

ТАК НІ

Чи доброзичливі споживачі?

ТАК НІ

Чи відповідає ринок нашим можливостям?

ТАК НІ

Чи є у нас необхідний капітал?

ТАК НІ

Чи можна отримати кредит під розумні проценти?

ТАК НІ

Чи є інноваційні товари?

ТАК НІ

Чи можна купити інноваційні товари за розумну ціну?

ТАК НІ

Чи є необхідна збутова мережа?

ТАК НІ

Чи можна отримати доступ до мережі?

ТАК НІ

Ринок підходить Ринок

не підходить

Рисунок 1 – Алгоритм вибору привабливості ринку

Результати аналізу визначають найбільш привабливі ринки, на яких можна розпочинати діяльність (кількість ринків не повинна бути меншою за два, оскільки робота тільки на одному може бути малоуспішною).

**5. Ринкові посередники**

Реалізація товарів на ринку здійснюється фізичними та юридичними особами, які виконують різні функції.

*Олігархи* – товаровиробники або посередники, власники, які працюють і контролюють декілька галузей.

*Трейдер* – особливо крупний спеціалізований посередник, який діє в одній галузі і може бути товаровиробником.

*Дистриб’ютор* – крупний, спеціалізований посередник.

*Джобер* – посередник швидкого перепродажу.

*Брокер* – посередник товарно-сировинної біржі.

*Консигнатор* – власник регіональних крупних складів.

*Маклер* – посередник на фондовій біржі.

*Ріелтер* – посередник з продажу нерухомості.

*Дилер* – представник фірми.

*Торговий агент* – працівник комісійної торгівлі.

*Торговий представник* – представляє якусь фірму чи підприємство і як правило працює на ярмарках і виставках.

*Комівояжер* – роз’їзний торговий агент.

*Мерчендайзер* – адміністратор.

*Супертайзер* – організатор торгового відділу

*Супервайзер* – організатор торгової секції.

*Оператори ринку повинні відповідати таким вимогам:* фізичний стан, сенсорні якості, професійні якості, рівень інтелекту, професійні знання

Критеріями відбору операторів ринку є: фінансовий стан, організація та показники збуту, спеціалізація, репутація на ринку, охоплення ринку, запаси та складські приміщення, управління збутом.

**Контрольні питання:**

1. Що таке ринок?

2. Які ви знаєте ринки за міжнародною класифікацією?

3. Що таке ринок продавців та покупців?

4. Хто такі суб’єкти ринку?

5. Перерахуйте види організаційних форм ринку.

6. Що таке ринковий сегмент, вікно, ніша?

7. Як визначити ємність ринку?

8. Які методи дослідження використовуються при визначення ємності ринку?

9. Вкажіть три класичні ситуації на ринку?

10. Який алгоритм вибору привабливості ринку?

**Види попиту і маркетингу**

|  |  |
| --- | --- |
| **Види попиту** | **Види маркетингу** |
| Негативний | Конверсійний |
| Відсутній | Стимулюючий |
| Спадаючий | Ре маркетинг |
| Прихований | Розвиваючий |
| Нерегульований | Синхромаркетинг |
| Повноцінний | Підтримуючий |
| Надмірний | Демаркетинг |
| Нераціональний | Протидіючий |

Чи забезпечується прибуток?

ТАК НІ

Чи забезпечується обсяг продажу?

ТАК НІ

Чи забезпечується стабільність продажу?

ТАК НІ

Чи доброзичливі споживачі?

ТАК НІ

Чи відповідає ринок нашим можливостям?

ТАК НІ

Чи є у нас необхідний капітал?

ТАК НІ

Чи можна отримати кредит під розумні проценти?

ТАК НІ

Чи є інноваційні товари?

ТАК НІ

Чи можна купити інноваційні товари за розумну ціну?

ТАК НІ

Чи є необхідна збутова мережа?

ТАК НІ

Чи можна отримати доступ до мережі?

ТАК НІ

Ринок підходить Ринок

не підходить

**Алгоритм вибору привабливості ринку**

**Тема 13. Маректингова товарна політика**

**План:**

1. Характеристика товару та його класифікація.

2. Товарний асортимент на ринку.

3. Товарна марка та упаковка товару.

4. Конкурентоспроможність продукції на ринку.

5. Життєвий цикл товару.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття змісту маркетингової товарної політики;

- **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

- **розвиваюча** – розвиток уміння визначати показники конкурентоспроможності.

**1. Характеристика товару та його класифікація**

**Товар –** це фізичні об'єкти, послуги, особи, місця, організації, ідеї, робоча сила або все те, що призначене для обміну. Однак перш ніж включиться в процес обміну, він повинен викликати інтерес у потенційного покупця, тобто мати здатність задовольняти конкретні потреби.

***Товар має дві якості*:**

1. Споживчу вартість – здатність товару задовольняти потреби споживачів, є носієм вартості;
2. Мінова вартість

Існує декілька класифікацій товару, однак найбільше поширення отримала наступна класифікація, яка є універсальною і за нею можна про класифікувати будь-який товар.

**Існує кілька способів класифікації товарів:**

**1. Експортний –** товар відповідає вимогам того сегменту ринку країни (групи країн), де намічається його продаж:

1) ринкової новизни (товари-піонери) – це такі товари, які здатні задовольняти нові потреби покупців або ж задоволення відомої потреби на якісно новому рівні;

2) масовий (актуальний) – відомий товар ринку.

**2. За призначенням:**

І) товар індивідуального (особистого, широкого) споживання - придбання кінцевим споживачем товарів для особистого використання.

**У свою чергу вони поділяються на:**

1) товари короткострокового користування: придбаваються часто і споживаються за один або кілька разів (продукти харчування, побутова хімія, косметика і т. д.);

2) товари довгострокового (тривалого) користування: придбаваються рідко і надовго (автомобіль, побутова техніка, одяг і т.д.);

ІІ) товари ексклюзивного асортименту: це такі товари, поява яких споживач чекає на ринку, а в разі, якщо не чекає, інший не отримує;

ІІІ) товари повсякденного попиту: такі товари купується часто, без роздумів і з інімальними зусиллями на їх порівняння;

ІV) товари попередньо попиту: перш ніж придбати товар, споживач порівнює його з наявними аналогами за різними показниками;

V) товари особливого попиту: товари широкого попиту з наявністю певних характеристик, заради придбання яких витрачаються значні зусилля;

VI) товари пасивного попиту: товари, про які споживач або не знає, або знає, але не думає про їх придбання. Такі товари потребують для свого збуту певних маркетингових зусиль: стимулювання збуту, реклама, особисті продажі і т. д.;

VII) товари виробничого призначення (для проміжного використання) – це такі товари, які купуються, в основному, організаціями для подальшої переробки, або використання;

VIII) допоміжні товари і послуги: ділові послуги, допоміжні матеріали, тобто ті товари, які не присутні (навіть частково) в кінцевому товарі.

**3. Послуги:**

1) побутові: харчування, житло, обслуговування, відпочинок;

2) ділові: технічні, інтелектуальні, фінансові;

3) соціальні: освіта, охорона здоров'я, безпека, розвиток (музеї, театри, клуби, екскурсії);

4) виробничого призначення: експлуатація, ремонт, консультація.

**2. Товарний асортимент на ринку**

Комерційні структури спеціалізуються на виробництві певних товарів і їхня діяльність пов’язується з асортиментною політикою, яку вони проводять на ринку.

**Товарний асортимент** – усі товари та їх різновиди, які виробляє або реалізує фірма чи підприємство. Показниками є ширина, довжина, глибина і густина.

*Ширина* – весь перелік видів товарів, які виробляє чи реалізує підприємство на ринку.

*Довжина* – загальна кількість назв товарів.

*Глибина* – кількість варіантів виготовлення кожного виду товару.

*Густина* – тіснота взаємодії товарів, які випускає чи реалізує підприємство.

З часом відбувається відновлення і насичення товарного асортименту новими товарами, що дає можливість підприємству:

* дістати додатковий прибуток, задовольняючи виниклу потребу;
* спробувати задовольнити дилерів, що скаржаться на проблеми існуючого асортименту;
* забезпечити більш високий рівень використання існуючих виробничих потужностей;
* стати ведучою фірмою з вичерпним асортиментом на даному товарному ринку;
* не допустити появи нових конкурентів на товарному ринку.

Якщо підприємство випускає кілька асортиментних груп товарів, то мова йде про товарну номенклатуру.

**Товарна номенклатура** – сукупність всіх асортиментних груп і товарних одиниць, пропонованих покупцям продавцем.

Так, наприклад, відома фірма «Ейвон» випускає три асортиментних групи товарів: косметика, ювелірні вироби і господарські товари. Кожна з них складається з декількох підгруп: наприклад, косметичні товари включають губну помаду, рум'яна, пудру й ін. Усього в товарну номенклатуру входить 1300 різних товарних одиниць.

 Товарну номенклатуру підприємства можна охарактеризувати з погляду широти, насиченості, глибини, гармонійності.

Кількість асортиментних груп, що випускаються підприємством, свідчить про широту товарної номенклатури. Чим їх більше, тим більше широка номенклатура продукції, що випускається. Так, компанія «Проктер енд Гембл» випускає наступні асортиментні групи: миючі засоби, зубна паста, брускове мило, дезодоранти, памперси, кава й ін.

Чим більше число товарних одиниць входить в асортиментну групу, тим більше насичена товарна номенклатура. Так, в асортиментну групу «миючі засоби» даної компанії включається більш 20 найменувань різних пральних порошків, у тому числі «Тайд», «Каскад», «Аріель» і ін. У той же час фірма може запропонувати кілька варіантів кожного з наявного найменування товару. Наприклад, «Тайд» для ручного прання й автомата, з різними ароматами й у різному упакуванні, що свідчить про глибину товарної номенклатури.

І, нарешті, у залежності від того, в одній чи декількох сферах діє дана фірма, прагнучи завоювати міцну репутацію, можна говорити про більшу чи меншу гармонійність між товарами різних асортиментних груп. Зокрема, товарна номенклатура «Проктер енд Гембл» є негармонійної, тому що поряд з асортиментними групами, тісно зв'язаними між собою, випускає й інші (кава, чіпси), що свідчать про проникнення цієї фірми на інший ринок і завоюванні там міцної репутації.

 Ці чотири параметри, що характеризують товарну номенклатуру, дозволяють підприємству визначити свою товарну політику. Воно може розширити свою діяльність чотирма способами: розширити товарну номенклатуру, включивши в неї нові асортиментні групи; збільшити насиченість уже наявних асортиментних груп, наблизивши до компаній з вичерпним асортиментом; запропонувати більше варіантів кожного з наявних товарів; і, нарешті, у залежності від того, в одній чи сфері в декількох буде діяти фірма, у більшому чи меншому ступені буде просліджуватися зв'язок між всіма асортиментними групами.

Для ефективної роботи на ринку підприємство повинно систематично оновлювати асортимент своєї продукції, шляхом розробки нових товарів. Алгоритм створення нових товарів має таку послідовність:

1. висунення ідеї;
2. відбір перспективних ідей;
3. оцінка ідей за критеріями ринку (потреба, ціна);
4. створення цільової групи розробки нової групи товару;
5. експериментальна розробка нових товарів%
6. ринкове тестування товарів з метою їх доробки за побажаннями клієнтів та вивчення попиту;
7. серійне виробництво

Як правило, розробка нових товарів проводиться методом мозкового штурму, з залученням фахівців-експертів з даного виду продукції та близьких до неї галузей.

На ринку регулярно перебуває: основної продукції 50-50%, експериментальної 5-15%, товарів після ринкового тесту 10-15%, товарів ринкового спаду 10-20%

**3. Товарна марка та упаковка товару**

***Товарна марка (ТМ)*** – ім’я, термін, знак, символ, малюнок або їх сполучення, які призначені для ідентифікації товарів або послуг одного продавця від іншого.

Товарна марка дозволяє споживачам орієнтуватися на ринку, законодавство будь-якої країни вимагає реєстрації товарної марки і її підробка карається законом. Крім поняття товарна марка існує поняття марочна назва та товарний знак.

***Марочна назва*** – частина ТМ (може співпадати), яку можна легко сказати в голос.

***Товарний знак*** – ТМ, яка зареєстрована у встановленому порядку, має юридичний захист і яку можуть легко впізнавати всі.

Окрім ТМ, продавець повинен мати штрих код – ідентифікатор товару призначений для забезпечення можливості машинного зчитування інформації. Україна користується міжнародною системою нумерації товарів EAN 13, яка передбачає 13-ти розрахункову систему, де перші 2 цифри – код країни, 3-7 код виробника, 8-12 код товару, 13 – контрольна. В Україні штрихове кодування розпочато у 1998 році. Тривалість цього процесу пов’язана з тим, що отримання права кодування потребує фінансових витрат.

При роботі на внутрішньому, а особливо на міжнародних ринках необхідно переконатися, що товар не порушує чужих прав, томі всі товари, а особливо складні повинні перевірятися на патентну чистоту відповідно до вимог тієї країни, в яку передбачається експорт. Перед початком експорту треба отримати інформацію:

1. В які країни поставлятиметься товар?
2. Чи не ввійшли до складу товари, об’єкти чужої промислової власності, якщо увійшли, то який їх юридичний захист в Україні, і в тих країнах, куди експортується товар?
3. Чи не має у наших конкурентів в тих країнах прав на об’єкти промислової власності?
4. Якщо це так, то як можна обминути ці права конкурентів?
5. Наскільки наше підприємство готове іти на потенційний ризик продаючи патентно не чистий товар?

***Упаковка*** – місткість, оболонка, тара для зберігання продукції.

Ефективна реалізація товару на ринку пов’язана з послугою, яка надається клієнту у вигляді упакування, яке має як виробниче призначення так і рекламне.

*Види упаковки***:**

* *первинна* – призначена для продукції без якої вона не може існувати (парфуми, напої)
* *вторинна* – використовується як додаткова до первинної. В першу чергу є носієм захисту первинної та місцем для розміщення додаткової реклами.
* *відвантажувальна* – майже у всіх випадках використовується як додаткова до первинної чи вторинної.

*Фактори, які впливають на вибір упаковки:*

* 1. Дизайн, який повинний відповідати образу, що створила фірма для себе;
  2. Відповідність національним та міжнародним стандартам;
  3. Ціна;
  4. Кількість варіантів;
  5. Матеріали (екологічно чисті).

Невід’ємною атрибутикою упакування є етикетка, бірка, ярлик, які є засобами маркування, за допомогою яких можна отримати більш повну інформацію про придбаний продукт. При цьому мінімальна інформація повинна вміщувати: назву фірми виробника, місце виготовлення, вміст (об’єм), сорт, поживну цінність (для харчових продуктів), запобіжні заходи, ціна (необов’язково).

Проблеми упаковки: вартість, забруднення середовища, неможливість повторного використання.

**4. Конкурентоспроможність продукції на ринку**

Як внутрішні так і світові ринки поступово переповнюються продукцією і тому збут знаходять лише ті товари, які сприймаються споживачами своєю корисністю та співвідношенням якості та ціни. Така продукція називається конкурентноспроможною.

***Конкурентноспроможна продукція*** – сукупність властивостей товару, які забезпечують йому здатність конкурувати з аналогічними товарами на ринку. Для визначення конкурентно спроможності товару в Україні використовується методика, яка передбачає аналіз конкурентноздатності товару за низкою показників, які мають технічний та економічний характер.

До технічних параметрів продукції відносять її відповідність діючим міжнародним та національним стандартам якості, дизайну, кольорів, упакування. До економічних відносять ціну та можливі додаткові витрати на транспортування, установку, ремонт та технічне обслуговування.

Загальна оцінка рівня конкурентно спроможності товару визначається за допомогою інтегрального показника К (формула (1).

 (1)

де, С – кількість показників технічного і економічного напряму, які характеризують даний товар;

Р – кількість показників параметрам яких відповідає даний товар.

Якщо К = 0,9-1, то високий рівень конкурентоспроможності продукції.

****

Рисунок 1 – Оцінка конкурентоспроможності товару

***Параметри конкурентоспроможності товару:***

1. *Технічні параметри* найбільш жорсткі. За ним судять про призначення товару, його приналежності до певного виду (класу) продукції. Це також характеристики, що відображають техніко-конструкторські рішення. Сюди відносяться стандарти, норми, правила, законодавчі акти, що визначають межі виміру технічних параметрів. Це також і ергономічні показники, які відображають, наскільки товар відповідає властивостям людського організму і його психіки.

2. *Економічні параметри* представлені величиною витрат на виробництво товару: його ціною, витратами на транспортування, установку, ремонт, експлуатацію та технічне обслуговування, навчання персоналу. Всі разом ці параметри утворюють ціну споживання, яка, як правило, вище ціни продажу. Найбільш конкурентоспроможний не той товар, за який просять мінімальну ціну на ринку, а той, у якого мінімальна ціна споживання за весь термін його служби у покупця (у загальних експлуатаційних витратах за весь термін виробничого життя продажна ціна становить для вантажного автомобіля 15%, трактори - 19%, побутового холодильника - 10%).

3. *Соціально-організаційні параметри* – це врахування соціальної структури споживачів, національних особливостей в організації збуту, виробництва, реклами товару.

У найзагальнішому вигляді конкурентоспроможність товару може бути представлена в наступному вигляді:

- технічний рівень товару;

- рівень маркетингу та рекламно-інформаційного забезпечення;

- відповідність вимогам споживача, технічним умовам і стандартам;

- організація сервісу, авторського нагляду, гарантійного забезпечення, навчання персоналу набуває сторони;

- термін поставки (розробки, створення, продажу) , строки гарантій;

- ціна, умови платежів;

- актуальність (своєчасність) появи даного товару на конкретному ринку.

Конкурентоспроможність продукції (товару) може проявитися лише за умови формування конкурентного середовища, ринка на якому незалежні фірми-продавці вільно змагаються за право продавати свій товар незалежному покупцеві.

Визначення конкурентоспроможності товару є дослідницькою роботою, яка проводиться з використанням різних методів аналізу. Найбільш відомою є матрична методика оцінки конкурентоспроможності, яка була розроблена на початку 70-х років ХХ ст. фахівцями Бостонської консультаційної групи (BCG).

***Матриця Бостонської Консультаційної Групи (70-і рр. ХХст.)***

В основі матриці лежить припущення, що чим більше частка підрозділу на ринку, тим нижче відносні витрати і вище прибуток в результаті економії від масштабів виробництва, накопичення досвіду і поліпшення позиції при укладанні угод.

Матриця виділяє чотири типи підрозділів: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» і «собаки» і передбачає стратегії для кожного з них.

***»Зірка»***займає лідируюче положення в галузі, що розвивається. Основна мета – підтримати відмінна перевага фірми в умовах зростаючої конкуренції. «Зірка» дає значні прибутки, але вимагає великих обсягів ресурсів для фінансування триваючого росту.

Частку на ринку можна підтримувати або збільшувати за рахунок зниження ціни, великий обсяг реклами, зміна продукції та / або більш велике розподіл. У міру того як розвиток галузі сповільнюється, «зірка» перетворюється в «дійну корову».

***«Дійна корова» (грошовий мішок)***займає лідируюче положення у відносно зрілій або галузі, що скорочується. Цей підрозділ зазвичай має відданих прихильників із числа споживачів, і конкурентам їх складно переманити. Оскільки збут відносно стабільний, без значних витрат на маркетинг і розробки «дійна корова» дає більше, ніж необхідно для підтримки її частки на ринку, наявних коштів. Ці гроші підтримують зростання інших підрозділів компанії.

Маркетингова стратегія орієнтується на «нагадувальну рекламу», періодичні цінові знижки, підтримку каналів збуту і пропозиція нових варіантів для стимулювання повторних покупок.

**«*Важка дитина»***незначно впливає на ринок у галузі, що розвивається. Підтримка з боку споживачів незначна, відмітні переваги неясні, провідне становище на ринку займають товари конкурентів.

Для підтримки або збільшення частки на ринку в умовах сильної конкуренції потрібні значні кошти. Компанія повинна вирішити, чи слід розширити витрати на просування, активніше шукати нові канали збуту, поліпшити характеристики і знизити ціни або піти з ринку. Вибір стратегії залежить від того, чи вірить фірма, що цей підрозділ може успішно конкурувати за відповідної підтримки, і в що обійдеться така підтримка.

***«Собака» (невдахи, загнані коні, кульгаві качки) –*** це підрозділ з обмеженим обсягом збуту в зрілій або галузі, що скорочується. Незважаючи на досить тривалу присутність на ринку, йому не вдалося привернути до себе достатню кількість споживачів, і він істотно відстає від конкурентів по збуту, образу, структурі витрат і т.д.

Компанія, що має такий підрозділ, може спробувати вийти на спеціалізований ринок; отримати прибуток за допомогою ліквідації до мінімуму забезпечує обслуговування або піти з ринку.

**5. Життєвий цикл товару**

*Життєвий цикл товару (ЖЦТ)* – концепція існування товару на ринку від ідеї про його створення до зняття з ринку. ЖЦТ – один з основних орієнтирів ефективності роботи на ринку, оскільки він засвідчує тривалість виробництва, а значить і отримання прибутку.

ЖЦТ має різну тривалість, але в середньому вона складається для споживчих товарів 1-3 роки, для промислового призначення десь 10-15 років.

Крім класичного ЖЦТ існують ще захоплення, сезон, ностальгія ці типи зображені на рис. 2:



Рисунок 2 – Нестандартні ситуації ЖТЦ («Традиційний», «Захоплення», «Сезонність», «Ностальгія», «Провал»)

*ЖЦТ складається з 5 етапів:* розробка товару, впровадження, зростання, зрілість, спад.

****

Рисунок 3 – Життєвий цикл товару

У таблиці 1 наведемо характеристику етапів життєвого циклу товарів.

Таблиця 1 – Основні характеристики ЖЦТ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | **Етапи життєвого циклу товару** | | | |
| **Впровадження** | **Зростання** | **Зрілість** | **Спад** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Мета | Проникнення на ринок | Розширення ринку | Збереження переваг товару | Перехід до нового товару |
| Збут | Низький | Швидке зростання | Досягає максимуму | Зменшується |
| Прибуток | Відсутній | Зростає | Максимально починає зменшуватися | Низький |
| Конкуренція | Незначна | Зростає | Велика | Зменшується |
| Ціна | Висока або низька | Діапазон цін | Знижується | Мінімальна |
| Витрати на просування | Дуже високі | Високі | Стабілізуються | Зменшуються |
| Зміст реклами | Інформування | Створення прихильності | Нагадування | Відсутня |
| Споживачі | Новатори | Рання більшість | Масовий ринок | Консерватори |
| Попит | Низький | Швидке зростання | Зростання уповільнюється | Різке падіння |
| Стратегія маркетингу | Диференціації | Низьких витрат | Низьких витрат | Диференціації |

Кожен етап ЖЦТ характеризується певним попитом на товар і використовується певний вид маркетингу, але практика засвідчує, що на цих етапах краще використовувати не повний цикл маркетингу, а маркетинг-мікс, це зображено на рисунку 2.

**Контрольні питання:**

1.Що таке товар?

2. Назвіть дві властивості товар.

3. Які ви знаєте види товарів?

4. Що таке життєвий цикл товару і назвіть його види.

5. Перелічіть етапи життєвого циклу товару.

6. Охарактеризуйте кожен етап ЖТЦ.

7. Що таке товарний асортимент?

8. Назвіть показники товарного асортименту.

9. Який алгоритм створення нових товарів?

10. Яка різниця між товарною маркою, марочною назвою і товарним знаком?

11. Що таке упаковка товару і які її види?

12. Назвіть фактори, що впливають на вибір упаковки.

13. Що таке конкурентоспроможність товару і як його визначити?

****

**Оцінка конкурентоспроможності товару**



**Нестандартні ситуації ЖТЦ («Традиційний», «Захоплення», «Сезонність», «Ностальгія», «Провал»)**

****

**Життєвий цикл товару**

**Основні характеристики ЖЦТ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | **Етапи життєвого циклу товару** | | | |
| **Впровадження** | **Зростання** | **Зрілість** | **Спад** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Мета | Проникнення на ринок | Розширення ринку | Збереження переваг товару | Перехід до нового товару |
| Збут | Низький | Швидке зростання | Досягає максимуму | Зменшується |
| Прибуток | Відсутній | Зростає | Максимально починає зменшуватися | Низький |
| Конкуренція | Незначна | Зростає | Велика | Зменшується |
| Ціна | Висока або низька | Діапазон цін | Знижується | Мінімальна |
| Витрати на просування | Дуже високі | Високі | Стабілізуються | Зменшуються |
| Зміст реклами | Інформування | Створення прихильності | Нагадування | Відсутня |
| Споживачі | Новатори | Рання більшість | Масовий ринок | Консерватори |
| Попит | Низький | Швидке зростання | Зростання уповільнюється | Різке падіння |
| Стратегія маркетингу | Диференціації | Низьких витрат | Низьких витрат | Диференціації |

**Тема 14. Цінова політика підприємства**

**План:**

1. Маркетингова цінова політика підприємства та її види.

2. Алгоритм маркетингового розрахунку ціни.

3. Ринкові стратегії ціноутворення.

4. Регулювання ціноутворення.

**Мета:**

* *навчальна* – визначити роль маркетингової політики ціноутворення на підприємстві,;
* *виховна* – виховати цікавість, допитливість, бажання вчитися*;*
* *розвиваюча* – розвинути вміння визначати ринкові стратегії ціноутворення та їх особливості.

**1. Маркетингова цінова політика підприємства та її види**

Під політикою ціноутворення розуміють розроблення та вибір загального напряму в ціноутворенні, підходів до визначення ціни, з метою отримання найбільшого прибутку з урахуванням попиту на товари, його властивостей та життєвого циклу, й напрями зміни ціни залежно від дії різних чинників.

Не можна говорити, що фірма розробляє свою політику ціноутворення лише з метою встановлення такої ціни, яка б відтворила витрати виробництва продукції або яку міг сплатити споживач. Цінова політика має базуватися на іншому підході: цінність виробленого товару для споживача й розробка заходів щодо переконання його полягають у тому, що ціна відповідає цінності певного виробу. Якщо, на погляд споживача, ціна не відповідає цінності такого виробу, то фірма має два шляхи виходу з ситуації:

• по-перше – фірма знижує ціну або надає знижки доти, доки ціна не задовольнить споживача. Цей шлях не досить ефективний, тому що в кінцевому результаті призводить до зменшення виробництва або його зупинки;

• по-друге – фірма сама шукає нових споживачів, сегменти ринку, намагається поліпшити якість виробу й наблизити його цінність до вимог споживачів. Цей шлях більш ефективний, оскільки розраховується на перспективу і дає змогу розширити виробництво, надати йому спрямованості, запроваджувати нові технології, обладнання та ін. Крім того, в більшості країн з розвинутою ринковою економікою надання знижок та зменшення ціни сприймаються споживачем як зниження якості товару, що може привести не тільки до збільшення обсягів реалізації, а й навпаки.

Розробляти політику ціноутворення потрібно на базі загальної економічної стратегії ціноутворення. Слід виходити із загального розміру прибутку, для чого визначаються відповідні розміри обсягів діяльності та реалізації виробів, тобто точки мінімальної прибутковості підприємства і рівноваги фірми.

*У цілому розробка політики ціноутворення може базуватись на двох підходах: витратному та споживчому.*

Для витратного підходу характерна така схема (рис. 1).

Описание: Витратний підхід визначення ціни

Рисунок 1 – Витратний підхід визначення ціни

Головним елементом за такого підходу є виробництво, яке об'єднує матеріальні, трудові, фінансові ресурси, безпосередньо виробництво за визначеною технологією та підсумки всіх витрат виробника. Підприємство може й не отримувати прибутку взагалі або не ставити його отримання за мету. Невелика увага приділяється й коштовності виробу, його покращанню і спрямованості на задоволення потреб споживачів. Потрібно також зазначити, що деякі витрати не контролюються фірмою – наприклад, вартість сировини, матеріалів, транспортні тарифи, податки та ін.

Споживчий підхід виражається схемою (рис. 2). За такого підходу головним є попит споживача і цінність виробу для нього. За попитом та можливістю задовольняти вимоги споживача визначаються відповідний сегмент ринку та ціна на ньому. За ціною виробу визначаються витрати підприємства і можливий прибуток, який може отримати виробник (у тому числі занадто високий). З визначення розміру витрат починається виробництво із застосуванням відповідних технологій, техніки, обладнання.



Рисунок 2 – Споживчий підхід визначення ціни

**Ціна** є одним з основних показників, яким характеризується ринок. З точки зору маркетингу ціна – мотивована і обґрунтована грошова вартість товару. В основу будь-якої класифікації цін покладено поняття оптової та роздрібної цін.

***Оптова ціна виробництва ОЦВ*** = собівартість + прибуток

***Оптова ціна галузі ОЦГ*** = ОЦВ + витрати посередника + податки +прибуток

***Роздрібна ціна РЦ*** = ОЦГ + витрати збутових органів + прибуток

Крім вище названих до ринкових цін відносять: світові, фактичних угод, біржові, аукціонні, статистичні, офертні (ціна пропозиції), гнучкі, довідкові (зазначаються в цінниках), прайслистах, базисні, фактурні (встановлюються в залежності від виду використовує мого транспорту і супутніми витратами як на транспортування так і на сплату податків), монопольні, договірні

**2. Алгоритм маркетингового розрахунку ціни**

**При визначенні оптової та роздрібної ціни, розраховують базисний рівень ціни, який складається з 7 етапів:**

* 1. Визначається попит на товар для якого треба встановити ціну
  2. Визначається вигідна для підприємства ціна, з урахуванням попиту та цінової еластичності
  3. Здійснюється коригування встановленої ціни на ціну конкурента
  4. Формується ціновий запас з врахуванням життєвого циклу товару
  5. Встановлюється співвідношення між базовим товаром та його модифікаціями
  6. Розроблюється або приймається певна стратегія ціни
  7. Визначається контрактна ціна, яка може бути твердою або рухомою

Тверда передбачає продаж товару чи послуги за ціною домовленості за ціною зафіксованою в контракті, незалежно від стану ринку в майбутньому.

Рухома може бути переглянута у зв’язку зі зміною кон’юктури ринку.

Як правило, розрахунком базисного рівня цін займаються крупні підприємства та фірми, які є лідерами в своїх галузях, інші користуються їх розробками (відслідковують цінову поведінку лідерів).

В основі ціноутворення на підприємстві може бути покладена оцінка попиту та витрат на певний асортимент продукції, оцінка попиту передбачає визначення:

* обсягу продажу;
* динаміки продажу;
* показників еластичності попиту, при цьому цінова еластичність може бути більша за 1.

*Оцінка витрат включає*:

* складові повних витрат;
* визначення зв’язку між ціною збуту і прибутком;
* визначення точки беззбитковості (кількість товарів дохід від яких дорівнює повним витратам).

Для розрахунку точки беззбитковості у натуральному та вартісному виразі, використовують формули (1), (2).

 (1)

та

, (2)

де УПВ – умовно-постійні витрати;

УЗВод. – умовно-змінні витрати на одиницю;

Цод. – середня ціна проїзду.

****

Рисунок 3 – Графік беззбитковості

**3. Ринкові стратегії ціноутворення**

Працюючи на внутрішніх і зовнішніх ринках підприємство повинно визначитись з ціновою політикою та ціновими стратегіями яких воно буде дотримуватись.

***Цінова політика*** – комплекс заходів щодо визначення ціни, знижок та умов оплати за придбану продукцію чи послуги.

***Цінова стратегія*** – план підприємства у сфері ціноутворення при роботі на ринку.

**Існує більше 20 видів цінових стратегій.**

*Стратегія високих цін* (стратегія «зняття вершків») – використовується по відношенню до піонерних або нових товарів аналогів, яких не має на ринку, поступово ціна знижується по мірі насичення ринку аналогами.

*Стратегія низьких цін* (стратегія прориву на ринок) – використовується підприємствами при захопленні частки ринку, ціну на продукцію мінімально вигідну, з поступовим підвищенням по мірі завоювання споживачів.

*Стратегія дискримінаційних цін* – продаж товарів за дуже високими цінами по відношенню до зацікавлених держав або некомпетентних споживачів

*Стратегія єдиних цін* – встановлення єдиних цін для всіх споживачів, це викликає довіру споживачів, не потребує уторовування, дає можливість продавати за каталогами.

*Стратегія гнучких, еластичних цін* – на деякі товари та послуги ціни можуть змінюватись як на протязі доби (харчові продукти) так і на протязі більш тривалого часу.

*Стратегія нестабільних цін* – ціни змінюються в залежності від ситуації на ринку (ціни на акції, нафтопродукти).

*Стратегія престижних цін* – розрахована на окремих споживачів.

*Стратегія незаокруглених цін* – використовується як психологічний прийом, що викликає довіру споживача до товару і фірми.

*Стратегія диференційованих цін* – встановлення цін для окремих ринків, елементів та споживачів, з урахуванням їх особливостей.

*Стратегія пільгових цін* – використовується по відношенню до споживачів в яких фірма дуже зацікавлена.

*Стратегія цінового лідера* – встановлення цін в залежності від цінової стратегії конкурентів. Ця стратегія досить небезпечна, оскільки її наслідки для невеликих фірм можуть бути дуже важкі.

В залежності від ситуації на ринку продавці надають при певних умовах цінові знижки; основні з них:

* *проста* – є результатом у торговця;
* *знижка сконто* – надається покупцям, які розраховуються готівкою або раніше встановленого терміну. Знижка «сконто 2/10 і нетто 30», означає, що оплата буде здійснена на протязі 30 днів, але покупець заплатить на 2% менше, якщо оплатить на протязі 10 днів;
* *бонусна* – надається постійним покупцям та клієнтам;
* *прогресивна* – надається в залежності від кількості і обсягу продукції;
* *спеціальна* – надається покупцям в яких продавець зацікавлений;
* *сезонна* – надається покупцеві за придбані товари не під час активного сезонну його продажу;
* *знижка за повернення* старого товару купленого раніше в даній фірмі;
* *прихована* – надається покупцеві у вигляді безоплатних послуг;
* *складні знижки* – передбачають одночасне надання кількох видів знижок.

**4. Регулювання ціноутворення**

Класична економічна теорія розглядає вільне ринкове ціноутворення як основний елемент підтримки рівноваги між попитом і пропозицією. Однак ідеальної загальної та повної свободи ціноутворення не може бути. По-перше, в будь-якій економіці діють об'єктивні економічні закони, що обмежують ціни: з одного боку, будь-який виробник не може запровадити ціну на свій товар, яка буде нижчою за його витрати; з іншого – суб'єкти ринку не можуть встановлювати ціну, що перевищуватиме попит. По-друге, в умовах ринкової економіки діє система саморегулювання цін. Так, виробник не зацікавлений встановлювати надто високі ціни, тому що це об'єктивно зменшує обсяги реалізації його продукції та отриманий прибуток. По-третє, в будь-якій країні державні органи влади впливають на процеси ціноутворення.

Як свідчить досвід розвитку країн з ринковою економікою, ще в XIX столітті деякі держави намагались регулювати ціни. За останні 150 років уряди багатьох держав вдавалися до різних заходів з метою регулювання цін, і на сьогодні заходи впливу на ціноутворення стали невід'ємною складовою системи державного регулювання економіки.

**Державне регулювання цін** являє собою діяльність держави, спрямовану на встановлення і збереження такого рівня цін, який забезпечував би рентабельну діяльність суб'єктів господарювання, паритет цін різних галузей народного господарства, реальність заробітної плати, стійкість валюти та інші економічні параметри в державі.

**Мета державного регулювання цін** у будь-якій країні залежить від багатьох чинників: національних особливостей, кліматичних умов, наявності сировини, матеріалів, політичної ситуації в країні, становища держави у світовому поділі праці. Метою державного регулювання цін в Україні на сучасному етапі розвитку економіки є:

* забезпечення такого співвідношення між монополією та конкуренцією, яке не призводило б до руйнівних наслідків для економіки; здійснення соціальної політики держави та захист окремих верств населення;
* стримування інфляційного підвищення цін через запровадження заходів, які усували б причини його виникнення;
* соціальний захист населення, тобто диференційований підхід до встановлення чи змін роздрібних цін на окремі товари або послуги. Це здійснюється з урахуванням ролі товарів у формуванні реальних доходів населення шляхом забезпеченості продуктами різних груп і верств населення, які мають різний рівень доходів. Такі заходи можуть передбачати надання пільг на житлово-комунальні послуги, проїзд у транспорті тощо;
* формування нового попиту населення та культури споживання завдяки встановленню знижених цін, податкових пільг на товари, обсяги реалізації яких держава прагне збільшити;
* запобігання споживанню соціально шкідливих товарів або тих, що можуть загрожувати життю та здоров'ю людини.

У цілому світова практика господарювання довела, що державне регулювання цін може включати заходи законодавчого і судового характеру, адже в одних випадках ціноутворення в Україні регламентується законами ВРУ та розпорядженнями державних і місцевих органів влади, в інших – ті чи інші спірні питання вирішуються в судовому (арбітражному) порядку.

Так, **державному регулюванню і контролю в першу чергу підлягають** ціни на продукцію і послуги підприємств державної власності. До них належать тарифи на залізничні перевезення, комунально-побутові послуги, квартирна плата, послуги зв'язку та ін. Крім того, фіксовані і регульовані ціни встановлюються на ресурси, що здійснюють визначальний вплив на загальний рівень і динаміку цін, на товари і послуги, що мають вирішальне соціальне значення, а також на продукцію, товари і послуги, виробництво яких сконцентроване на підприємствах, що посідають монопольне становище на ринку. Так, практика засвідчує, що найчастіше як в Україні, так і в світі ціни регулюються на електроенергію. Зростання цін на цей вид ресурсу означає однозначне підвищення цін на всі товари.

У разі надмірного зростання цін, раніше виведених з-під контролю за рішенням КМУ, виконавчих комітетів обласних і міських рад, припускається тимчасове повернення до державного регулювання цін і тарифів. Зміна державних фіксованих та регульованих цін і тарифів може здійснюватись у зв'язку зі зміною умов виробництва і реалізації продукції, що не залежать від господарської діяльності підприємств.

Таким чином, **державне регулювання цін** – це гнучка виважена система заходів впливу на процеси ціноутворення, спрямована на забезпечення:

* рівних економічних умов і стимулів для розвитку всіх форм власності, економічної самостійності підприємств і регіонів;
* збалансування ринку засобів виробництва і предметів споживання;
* протидії монопольним тенденціям виробництва товарів;
* об'єктивних співвідношень у цінах на промислову і сільськогосподарську продукцію, що сприяє еквівалентному обміну;
* розширення сфери застосування вільних цін;
* підвищення якості продукції;
* соціальних гарантій, у першу чергу для малозабезпечених прошарків населення;
* створення необхідних економічних гарантій для виробників;
* орієнтації цін внутрішнього ринку на рівень світових цін.

***Контрольні питання:***

1. Як визначити оптову та роздрібну ціни?

2. Які ви знаєте види цін?

3. Який алгоритм маркетингового розрахунку ціни?

4. Що таке точка беззбитковості і як її визначити?

5. Що таке цінова політика і цінова стратегія?

6. Назвіть і охарактеризуйте види цінових стратегій.

7. Які ви знаєте види знижок на товар?

8. Визначте особливості ціноутворення на підприємствах зарубіжних країн.

Описание: Витратний підхід визначення ціни

**Витратний підхід визначення ціни**



**Споживчий підхід визначення ціни**



**Графік беззбитковості**

**Тема 15. Збутова політика підприємства**

**План:**

1. Збутова політика підприємства.

2. Канали збуту.

3. Засоби стимулювання збуту.

4. Багаторівневий та віртуальний маркетинг.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття змісту збутової політики підприємства;

- **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

- **розвиваюча** – розвиток уміння визначати засоби стимулювання збуту.

**1. Збутова політика підприємства**

**Збутова політика підприємства (фірми**) – це комплекс заходів, спрямованих на організацію дієвої та результативної збутової мережі з метою підвищення ефективності продажу продукції.

Збутова політика має органічно поєднуватись з іншими елементами комплексу маркетингу: ціновою, товарною, та політикою просування.

На сучасному етапі розвитку теорії маркетингу діяльність щодо реалізації продукції *розглядається у двох аспектах*.

Перший передбачає створення системи заходів з ра­ціонального розподілу і реалізації продукції:

* вибір стратегії збуту;
* побудова збутової мережі (що включає встановлення каналів розподілу, з визначенням кількості посередників та зазначенням їх якісних характеристик);
* розробка комунікаційних рішень щодо цінової і ко­мунікаційної підтримки всередині збутової мережі.

Другий аспект розглядає збутову діяльність як систему заходів з ефективного фізичного переміщення продукції. До цих заходів відносять:

* вибір транспортних засобів для доставки продукції;
* встановлення раціональних маршрутів;
* визначення кількості та місця розташування складів;
* створення інформаційного забезпечення ланцюга «ви­робник – споживач».

Виходячи з вищезазначеного, у вітчизняній літературі термін «збут» став синонімом поняття «кінцева реалізація продукції», а діяльність, пов'язана з доставкою продукції, її складуванням, встановленням маршрутів та каналів збуту, дістала назву «розподіл».

***Політика розподілу продукції*** – це діяльність конкретного підприємства з планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до споживача з метою задоволення попиту і одержання прибутку.

У свою чергу, поняття розподілу об'єднує регулюючу дію будь-яких заходів, що спрямовані на пересування продукції в просторі та в часі від місця виробництва до місця споживання. Весь процес розподілу відбувається з обов'язковим кому­нікаційним підкріпленням. При розробці стратегії розподілу виділяють два підходи до прийняття управлінських рішень: *1)* стратегічний, що передбачає вирішення питань щодо створення системи розподілу та принципів її функціонування; *2)* тактичний, зміст якого полягає у виборі способів достав­ки, виконанні замовлень, розташуванні підприємства, виборі методів сортування та пакування.

Єдиною метою політики розподілу щодо обох підходів є організація збутової мережі для ефективного продажу виробленої продукції.

**Планування розподілу** – це систематичне прийняття рішень щодо фізичного переміщення та передачі власності на товар чи послуги від виробника до споживача, включаючи транспорту­вання, зберігання та здійснення угод. Функції розподілу реалізують за допомогою каналів товароруху, які включають сукупність всіх організацій або будь-яких осіб, які пов'язані з пересуванням та обміном товарів чи послуг, і яких розглядають як посередників.

Планування діяльності в політиці розподілу відбувається за такими етапами (рис. 1):

Визначення системи керівництва каналами розподілу

**Етапи планування діяльності з розподілу**

Визначення стратегії політики розподілу

Окреслення методів збуту, типів

Визначення кількості рівнів каналів збуту

Визначення ширини каналів розподілу

Визначення рівня ефективності каналів збуту – інтенсивний, селективний, ексклюзивний, винятковий

Визначення ступеня співробітництва в збутовому ланцюзі

Рисунок 1 – Етапи планування діяльності в політиці розподілу

**До факторів**, що здійснюють вплив на вибір стратегії розподілу, належать: цілі розподілу (збільшення частки ринку; обсягів продажу; проникнення на нові ринки); особливі властивості початкових покупців (першої ланки збуту, до якої переходить право власності на товар); особливості кінцевих споживачів товарів або послуг; типи посередницьких організацій, що діють на ринку; умови навколишнього маркетингового середовища; ресурсні можливості підприємства.

Планування збуту продукції зображено на рис. 2



Рисунок 2 – Алгоритм планування збуту продукції

*На першому етапі* на основі планових показників виробництва визначаються обсяги потреб в ресурсах і їх основні постачальники. При недостатності тих чи інших ресурсів необхідно узгодити план виробництва і збуту продукції з урахуванням фінансово-економічних і матеріально-технічних пріоритетів.

*Другий етап* розробки плану збуту передбачає розробку програми руху потоків виробів по всьому розподільчому ланцюгу: від виробничих підрозділів підприємства до торгових центрів кінцевого продажу чи навіть до окремих споживачів продукції.

*На заключному етапі* розробки плану збуту складається програма масових переміщень товарів, оптимізується схема розміщення складських приміщень і транспортних потоків, складаються календарні плани-графіки підготовки товарів для відвантаження і поставок.

Важливою характеристикою ефективності розроблених планів збуту можуть служити витрати збуту, які коливаються у зарубіжних фірмах в залежності від виду продукції і умов поставок в межах від 2 до 20% загального обсягу продажу товарів.

На вітчизняних підприємствах витрати, пов’язані зі збутом продукції, плануються і визначаються фактично за звітний період у статті «витрати на збут». Вони розраховуються на плановий період і включаються у кошторис витрат.

На конкретну продукцію витрати на збут відносяться по-різному, залежно від того, які це витрати: прямі чи непрямі. **Прямі витрати** можна віднести безпосередньо на окремі вироби (витрати на тару, рекламу, транспортування у зазначений район ринку). **Непрямі витрати** (комісійні виплати організаціям збуту, дослідження ринку та виявлення потреби у продукції, проведення ярмарків, презентація товару та інші маркетингові витрати) при калькулюванні собівартості окремих виробів розподіляються між виробами пропорційно виробничій собівартості. Значну частину у непрямих витратах на збут займають комісійні виплати організаціям збуту, їхня величина залежить від каналів збуту продукції.

Із метою зниження цін на товари підприємства скорочують канали збуту, реалізують свою продукцію у фірмових магазинах підприємства.

Таким чином, збутова політика направлена на підвищення результативності у сфері продажу продукції. Основною метою її є скоріша реалізація товарів, аби уникнути їх старіння та списання.

**2. Канали збуту**

В різних країнах використовують системи збуту різного рівня, при цьому рівні каналів збуту характеризуються шириною каналів та інтенсивністю.

Інтенсивність може мати три рівні:

1. Інтенсивний – реалізація товарів в будь-яких підприємствах роздрібної торгівлі.
2. Винятковий – вибір одного посередника (уповноважений дилер)
3. Селективний – передбачає 2, 3 підприємства роздрібної торгівлі в межах регіону.

**Функції каналу збуту:**

* *дослідна* – збір інформації, необхідної для здійснення успішної реалізації продукту, насамперед, про споживачах;
* *стимулююча* – створення та поширення відомостей про товар, які активізують покупки;
* *контактна* – налагодження та підтримування зв'язків з реальними і потенційними покупцями;
* *переговорна* – проведення переговорів між виробниками і продавцями за погодження цін та інших умов продажу;
* *організаційна* – організація руху товару, тобто транспортування, складування і зберігання продуктів;
* *фінансова* – пошук і використання коштів для покриття витрат по функціонуванню каналу;
* *ризикова* – прийняття відповідальності за функціонування каналу.

**Типи каналів збуту:**

1. **Прямі канали** пов'язані з переміщенням товарів і послуг від виробників до споживачів без використання незалежних посередників (канали нульового рівня); використовуються при складному технологічному виробництві (виробник забезпечує монтаж); при виготовленні вузькоспеціалізованої продукції; при наявності конкретних заявок споживачів

***Директ-маркетинг*** – представники відділу збуту підприємства регулярно відвідують своїх клієнтів

***Телемаркетинг –*** реалізація товарів і послуг по телефону або через Інтернет-магазин.

2**. Непрямі канали** пов'язані з переміщенням товарів і послуг від виробника до незалежного учасника руху товарів, а потім до споживача.

До послуг посередників вдаються підприємства, які згодні відмовитися від багатьох збутових функцій і додаткових витрат заради збільшення своїх ринків і обсягів збуту. Використання – при територіально роз'єднаних ринках, при більших витратах на утримання складів.

Перевага – збільшуються ринки та обсяги продажів

Недоліки **–** знижується контроль за збутом; послаблюється контакт зі споживачем.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика каналів збуту

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Характеристика*** | ***Прямі*** | ***Непрямі*** | |
| ***Оптові фірми*** | ***Збутові агенти*** |
| Обсяг збуту | Невеликий | Великий | Середній |
| Контакти з виробником | Дуже тісні | Незначні | Малі |
| Витрати збуту | Високі | Середні | Низькі |
| Політика цін | Гнучка | Досить гнучка | Недостатньо гнучка |
| Знання предмета збуту | Відмінні | Задовільні | Гарні |
| Зона дії | Вузька | Широка, по всьому ринку | Вузька, але кілька агентів можуть охопити весь ринок |
| Право власності на товар | У виробника | У посередника | У посередника |

***Рівень каналу збуту*** – кількість посередників певного типу між товаровиробником та споживачем в Україні прийнята 4-хрівнева система каналів збуту, яка має такий вигляд:

0. Виробник – Споживач;

1. Виробник – Роздрібний торговець;
2. Виробник – Оптовий торговець – Роздрібний торговець – Споживач;
3. Виробник – Оптовий – Дрібнооптовий – Роздрібний – Споживач.

Показники:

**рівень каналу** – будь-який посередник, що виконує роботу з пересування товарів;

**довжина (протяжність) каналу** – число проміжних ланок;

**ширина каналу** – кількість учасників у кожній ланці каналу реалізації.

**Рівні каналу збуту:**

1. **Канал нульового рівня**

ВИРОБНИК – СПОЖИВАЧ

Канал нульового рівня вигідний якщо:

* потрібно безпосередній контакт між покупцем і продавцям;
* всі споживачі розташовані на невеликій території, близько до торгових точок;
* всі торгові точки мають свої склади;
* кількість споживачів невелика.

**Три основних способи прямого продажу** – торгівля на рознос, посилкова торгівля і торгівля через магазини виробника.

2. **Канал першого рівня:**

ВИРОБНИК – РОЗДРІБНИК ТОРГОВЕЦЬ – СПОЖИВАЧ

Однорівневий канал вигідний:

* ринок погано вивчений;
* кількість сегментів невелика;
* широкий асортимент продукції;
* незначний обсяг сервісного обслуговування.

3. **Канал другого рівня:**

ВИРОБНИК – ОПТОВИЙ ТОРГОВЕЦЬ – РОЗДРІБНИЙ ТОРГОВЕЦЬ – СПОЖИВАЧ

Дворівневий канал вигідний, якщо:

* ринок розташований на великій території;
* поставка товарів здійснюється терміновими партіями;
* різниця між продажною ціною і собівартістю достатня для організації розгалуженої збутової мережі;
* споживачі великі.

**4. Канал третього рівня:**

ВИРОБНИК – ОПТОВИЙ ТОРГОВЕЦЬ – ДРІБНООПТОВИЙ ТОРГОВЕЦЬ – РОЗДРІБНИЙ ТОРГОВЕЦЬ – СПОЖИВАЧ

**Фактори, що впливають на вибір каналів збуту:**

1. *Споживачі*. Від їх бажань залежить:

характер продажу (на лотку, в магазині і т.д.);

характер оплати (готівка, чеки тощо);

перевагу тих чи інших товарних марок і упаковок.

2. *Товари*. Швидкопсувні товари вимагають коротких каналів, одяг і взуття – широких, товари виробничого призначення – коротких, пов'язаних з роботою на замовлення і т.п.

**3. Засоби стимулювання збуту**

Ефективний продаж товарів та послуг пов’язаний з заохоченням споживачів до купівлі. Існуючі методи та засоби заохочення збуту (СТИЗ) умовно поділяються на методи і засоби стимулювання покупців; посередників; продавців.

Таблиця 2 – Засоби стимулювання збуту

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Засоби стимулювання збуту | | |
| **Покупці** | **Посередники** | **Продавці** |
| * Знижки * Купони * Кредит * Конкурси * Лотереї * Преміальний продаж * Пільгові пропозиції:   набір-комплект  набір за зниженою ціною   * Зразки на пробу * Можливість повернення грошей * Залікові талони | * Конкурси * Премії * Подарунки * Сувеніри * Знижки   за обсяг;  за придбання нового товару   * Залік   за включення товару до номенклатури;  за рекламу;  за демонстрацію експозиції | * Конкурси * Премії * Подарунки за просування товару * Сувеніри * Участь у прибутку |

**4. Багаторівневий та віртуальний маркетинг**

Оператори ринку майже щорічно пропонують нові прийоми роботи. До таких прийомів відносять багаторівневий маркетинг (пірамідальний або сітковий).

**Багаторівневий маркетинг** – безпосередній контакт агента-продавця з покупцем через своєрідну піраміду, яку будує активний продавець в першу чергу на основі своїх друзів, родичів, знайомих для розширення збуту.

Концепція багаторівневого маркетингу передбачає, що фірма відбирає першу групу людей (4 чи 5 чоловік), які називаються спонсорами, які в свою чергу відбирають 4 чи 5 помічників (дистриб’ютор) для збуту продукції, яку вони закуповують у спонсорів. Дистриб’ютори створюють власну збутову мережу 4 чи 5 чоловік (супервізери), які в свою чергу знаходять собі помічників (супервайзерів) і останні підшукують 4 чи 5 помічників (координаторів).

***Особливості піраміди:***

* спонсори і координатори отримують від фірми право придбання для наступного продажу зі знижкою 20-50%;
* фірма виплачує комісійні винагороди спонсорам і координаторам за умови, що в піраміді працюють всі оператори. Якщо хоча б один випадає комісійні не отримує ніхто. Як правило, фірми виплачують комісійні лише першим 3-5 рівням в залежності від маркетингового плану фірми. Комісійні передбачені за кожного учасника піраміди.

В принципі концепція багаторівневого маркетингу здорова і може використовуватися на практиці, якщо підібрана надійна команда і для роботи обрані швидко ліквідні товари.

Широкий розвиток комп’ютеризації ринку призвело до виникнення торгівлі в Internet, що називається Internet маркетинг або віртуальний маркетинг.

***Віртуальний маркетинг*** – продаж товарів та послуг через Internet, шляхом надання інформації про товар, ціну, спосіб розрахунку та адреси, місця придбання.

*Переваги віртуального маркетингу:*

1. Невеликі вкладання і над рентабельність в перспективі (непотрібні офіси, персонал)
2. Освоєння нового ринкового сегменту в який входять оригінальні покупці-фанати ПК.

Батьківщина віртуального маркетингу – США, де в 1997 році були створенні перші Internet- магазини, які дозволили реалізувати продукції на 2 млрд $, а в 1999 році на 120 млрд $, а в 2000 році на 168 млрд $, що складає 65% всіх торгових операцій в США.

*Для організації збуту товарів і послуг через Internet потрібно:*

* визначитися з перспективою;
* визначитися, що краще продавати: вузький асортимент чи мати широку спеціалізацію;
* визначитися зі способом оплати товару: кредитні картки, на рахунках в офшорах, розрахунок готівкою;
* визначитися зі способом доставки товарів: власна служба, договір з спеціальними службами;
* визначитися з програмним забезпеченням: створити власними силами, придбати існуюче;
* визначитися з технічним забезпеченням;
* вибрати доменне ім’я;
* розпочати рекламну компанію шляхом використання банерної реклами;
* розробити систему стимулювання збуту.

***Контрольні питання:***

1. Яка мета збутової політики?

2. Назвіть методи збуту.

3. Які ви знаєте рівні каналів збуту?

4. Охарактеризуйте рівні каналів збуту.

5. Які фактори впливають на вибір каналу збуту?

6. Назвіть типи та функції каналів збуту.

7. Які ви знаєте засоби стимулювання збуту?

8. Що таке багаторівневий маркетинг?

9. Що таке віртуальний маркетинг та його специфіка?

Визначення системи керівництва каналами розподілу

**Етапи планування діяльності з розподілу**

Визначення стратегії політики розподілу

Окреслення методів збуту, типів

Визначення кількості рівнів каналів збуту

Визначення ширини каналів розподілу

Визначення рівня ефективності каналів збуту – інтенсивний, селективний, ексклюзивний, винятковий

Визначення ступеня співробітництва в збутовому ланцюзі

**Етапи планування діяльності в політиці розподілу**



**Алгоритм планування збуту продукції**

**Порівняльна характеристика каналів збуту**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Характеристика*** | ***Прямі*** | ***Непрямі*** | |
| ***Оптові фірми*** | ***Збутові агенти*** |
| Обсяг збуту | Невеликий | Великий | Середній |
| Контакти з виробником | Дуже тісні | Незначні | Малі |
| Витрати збуту | Високі | Середні | Низькі |
| Політика цін | Гнучка | Досить гнучка | Недостатньо гнучка |
| Знання предмета збуту | Відмінні | Задовільні | Гарні |
| Зона дії | Вузька | Широка, по всьому ринку | Вузька, але кілька агентів можуть охопити весь ринок |
| Право власності на товар | У виробника | У посередника | У посередника |

**Засоби стимулювання збуту**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Засоби стимулювання збуту | | |
| **Покупці** | **Посередники** | **Продавці** |
| * Знижки * Купони * Кредит * Конкурси * Лотереї * Преміальний продаж * Пільгові пропозиції:   набір-комплект  набір за зниженою ціною   * Зразки на пробу * Можливість повернення грошей * Залікові талони | * Конкурси * Премії * Подарунки * Сувеніри * Знижки:   за обсяг;  за придбання нового товару   * Залік   за включення товару до номенклатури;  за рекламу;  за демонстрацію експозиції | * Конкурси * Премії * Подарунки за просування товару * Сувеніри * Участь у прибутку |

**Тема 16. Маркетингові комунікації просування товару**

**План:**

1. Комунікаційна політика та її види.

2. Поняття реклами, її засоби та класифікація.

3. Просування товару на ринку.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття змісту комунікаційної політики та її видів;

- **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

- **розвиваюча** – розвиток уміння використовувати різні засоби просування товару на ринку.

**1. Комунікаційна політика та її види**

Світовий досвід засвідчує, що ефективний продаж товарів може бути забезпечений лише в умовах, коли споживач розуміє призначення товару чи послуги і довіряє товаровиробнику. Такі умови створюються за допомогою реклами та інших засобів, які є складовими комунікативної політики, якої має дотримуватись підприємство.

**Комунікаційна політика** – комплекс засобів про інформування споживача з метою просування продукції. При цьому переслідуються економічні і поза економічні цілі.

***Економічні:***

* рекламний доход;
* рекламний прибуток.

***Позаекономічні:***

* ознайомлення споживача з новим товаром, новою товарною маркою, фірмою;
* інформування споживачів з новим товаром, новою товарною маркою, фірмою;
* створення та підтримка іміджу фірми (фірма-новатор, фірма дбає про вирішення екологічних проблем);
* відокремлення товарів фірми від продукції конкурентів;
* підтримка прихильності споживачів до товарів фірми;
* вплив на звички при споживанні товарів фірми;
* підвищення рівня популярності продукції фірми;
* пробудження прихильності у споживачів до товару фірми.

**До основних засобів комунікаційної політики відносять:**

* рекламу;
* персональний продаж;
* пропаганда;
* спонсорство.

*Персональний продаж* – усна презентація товару для здійснення продажу торговими агентами, продавцями або співробітниками фірми.

*Пропаганда* – неособисте стимулювання збуту за допомогою новин або відгуків в ЗМІ.

*Технологія виготовлення і розповсюдження пропаганди.* Для пропаганди необхідна наявність ідеї, цільової аудиторії і засобів, щоб донести ідею до цільової аудиторії. Ефективність пропаганди визначається співвідношенням фактичної кількості залучених прихильників до планової кількості.

**Можна виділити три основні критерії змісту ефективної пропаганди:**

* наявність центральної тези;
* легкість для розуміння цільовою аудиторією;
* складність для критики (обгрунтованість тез, їх несуперечність один одному тощо; або хоча б видимість цього).

Таким чином, буде просуватися деяка ідея, легко доступна розумінню аудиторією і стійка до критики з боку. Причому повинен бути дотриманий баланс між розумінням тез масами і критичності. Якщо баланс не дотримано, то які ідеї будуть просто незрозумілі значній частині цільової аудиторії, або занадто вразливі для контрпропаганди.

**Що стосується форми, можна виділити наступні критерії:**

* чіткість центральної тези — вона не повинна зливатися з фоном;
* привабливість фону.

*Спонсорство* – фінансова допомога, яка надається товаровиробнику або продавцю на основі угоди або без неї. Це добровільна безприбуткова участь [фізичних](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%96%D0%B7%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B0) та [юридичних осіб](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%AE%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B0) у матеріальній підтримці [благодійної діяльності](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C) з метою популяризації винятково свого імені (назви), [торгової марки](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B0).

*Реклама* – оплачена форма друкованої, звукової, видової інформації якості та вироблення товару.

**2. Поняття реклами, її засоби та класифікація**

**Реклама** – спеціальна [інформація](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F) про осіб чи продукцію, що розповсюджується в будь-якій формі та в будь-який спосіб з метою прямого чи опосередкованого одержання [прибутку](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BE%D0%BA).

Існує декілька класифікацій, які поділяють рекламу на окремі види та типи. Найбільш поширена **класифікація реклами**:

* інформаційна – оповіщає споживача про появу нових товарів або товарів з новою якістю;
* переконуюча – рекомендує придбати товари саме цієї марки;
* нагадувальна;
* підкріплююча;
* престижна – як правило, банківські послуги;
* агресивна – реклама, яка з’являється дуже часто.

**Основні засоби реклами** зображено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Засоби реклами

|  |  |
| --- | --- |
| Засоби реклами | Пріоритет |
| Друкована реклама | Практично для усіх видів продукції та послуг. |
| Реклама у пресі | Практично для усіх видів продукції та послуг; для товарів та послуг широкого вжитку. |
| Реклама на радіо | Для товарів та послуг масового попиту. Ефективна, як додатковий засіб під час проведення ярмарок та виставок. |
| Реклама на телебаченні | Для товарів та послуг масового попиту, з великими обсягами реалізації та послуг широкої сфери вжитку. |
| Кіно- та відеореклама | Практично для усіх видів товарів та послуг. Для товарів масового попиту, короткі рекламні ролики для промислової продукції. |
| Виставки та ярмарки | Для усіх видів товарів та продукції на загальногалузевих та спеціалізованих ярмарках та виставках. |
| Рекламні сувеніри | Дорогі сувеніри для промислової продукції. Недорогі сувеніри з символікою товарів масового попиту. |
| Зовнішня реклама | Для товарів масового попиту, для товарних знаків фірм та установ. |
| Комп’ютеризована реклама | Для товарів масового попиту та промислової продукції при оптовій торгівлі |
| Реклама в INTERNET | Для усіх видів товарів при електронній торгівлі через INTERNET- магазини |
| Пряма поштова реклама | Переважно для промислової продукції з вузькою цільовою аудиторією |

**Складові рекламного звернення:**

*Заголовок* – короткий (5-7 слів) при цьому радять вживати слова підвищеної емоційної цінності: швидко, легко, економно, вигідно. Не рекомендується використовувати слова та фрази: незамінний, на рівні світових стандартів.

*Текст* – не більше 50-60 слів, бажано поєднати з заголовком, він повинен мати аргументи на користь товару.

*Носії реклами* – існує два шляхи їх вибору:

1. Використати носіями реклами відомих людей;
2. Використати носіями реклами невідомих людей.

*Ілюстрація* – повинна повторювати заголовок, при цьому найчастіше використовують обличчя людей.

*Музичний супровід* – може бути будь-яким за виключенням державних гімнів, музики та ритуальної музики.

Основним документом, який регламентує рекламну діяльність підприємства є **графік рекламної компанії**, який передбачає чітке зазначення в ньому засобів реклами, які будуть використовуватись, календарні дати та години виходу в ефір.

Витрати на рекламу визначаються як складова частина загального бюджету маркетингу, який використовує таку формулу (1):

 (1)

P – прибуток з врахуванням витрат на маркетинг;

S – обсяг продажу, шт.;

W – прейскурант цін;

O – транспортні, комісійні та інші витрати;

A – змінні витрати на виробництво одиниці товару;

F – постійні витрати;

R – витрати на рекламу;

D – витрати на стимулювання збуту.

Звідси витрати на просування розраховуються за формулою (2):

R+D=S\*W – P – [S\*(O+A)+F] (2)

**До основних положень, які формулюють поняття недобросовісної реклами відносять:**

* рекламне послання споживачам не повинно використовувати його недосвідченість або нестачу знань
* рекламне послання споживачам не повинно грати на відчутті страху
* рекламне послання споживачам не повинно будуватись на марновірстві, виклику насильства, дискримінації з ознаки раси, релігії або статті
* рекламне послання споживачам не повинно вміщувати тверджень з перебільшенням, які б вводили в оману споживачів щодо ціни, якості, доставки, повернення, обмінну, ремонту, гарантій товару
* порівняння з товарами конкурентів повинно бути чесним і не упередженим

**3. Просування товару на ринку**

**Просування товару** – це будь-яка форма повідомлень, які використовує підприємство для інформування, переконування споживачів чи нагадування їм про свої вироби, послуги, образи, ідеї тощо.

Розрізняють такі основні елементи реалізації процесу просування товару:

* відправник (той, хто надсилає відповідну інформацію про свою продукцію чи послуги);
* кодування (перетворення вражень, думок, знань у символічну, зручну для споживача форму);
* звернення (набір символів і момент їх передавання споживачам) ;
* засоби поширення інформації (каталоги, проспекти, слайди, рекламні листи, спеціалізовані газети та журнали тощо);
* декодування (розшифровка звернення, тобто символи набувають для споживача конкретного значення);
* одержувач (споживач, до відома якого доводиться інформація про ТВП);
* реакція одержувача (відгуки споживачів, тобто позитивне або негативне сприйняття переданої інформації та відповідні їх дії);
* зворотний зв'язок (частина зворотної реакції, яку споживач доводить до відома відправника).

**Процес планування елементів комплексу стимулювання збуту ТВП складається з трьох частин:**

* визначення мети і завдань просування;
* формування засобів впливу на споживачів;
* розрахунок бюджету просування товарів. Послідовність формування комплексу маркетингових комунікацій.

**Просування товару на ринку планується підприємством, при чому здійснюється в декілька етапів:**

* визначаються цілі і об’єкти рекламної кампанії;
* визначається цільова аудиторія реклами (посередники, ділові люди, основні категорії споживачів);
* вибираються засоби реклами;
* розробляється рекламне звернення: заголовок, текст, вибір носія, ілюстрація, музичний супровід;
* розробляється графік рекламної кампанії;
* складається бюджет просування товару;
* зійснюється оцінка ефективності реклами.

**Контрольні питання:**

1. Що таке комунікаційна політика?

2. Які ви знаєте засоби комунікаційної політики?

3. Що таке реклама?

4. Що таке персональний продаж?

5. Що таке пропаганда?

6. Що таке спонсорство?

7. Які ви знаєте види реклами?

8. Які ви знаєте засоби реклами?

9. Що таке просування товару і які його етапи?

10. Що таке фірмовий стиль і які елементи фірмового стилю?

**Тема 13. Маректингова товарна політика**

**План:**

1. Характеристика товару та його класифікація.

2. Товарний асортимент на ринку.

3. Товарна марка та упаковка товару.

4. Конкурентоспроможність продукції на ринку.

5. Життєвий цикл товару.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття змісту маркетингової товарної політики;

- **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

- **розвиваюча** – розвиток уміння визначати показники конкурентоспроможності.

**1. Характеристика товару та його класифікація**

**Товар –** це фізичні об'єкти, послуги, особи, місця, організації, ідеї, робоча сила або все те, що призначене для обміну. Однак перш ніж включиться в процес обміну, він повинен викликати інтерес у потенційного покупця, тобто мати здатність задовольняти конкретні потреби.

***Товар має дві якості*:**

1. Споживчу вартість – здатність товару задовольняти потреби споживачів, є носієм вартості;
2. Мінова вартість

Існує декілька класифікацій товару, однак найбільше поширення отримала наступна класифікація, яка є універсальною і за нею можна про класифікувати будь-який товар.

**Існує кілька способів класифікації товарів:**

**1. Експортний –** товар відповідає вимогам того сегменту ринку країни (групи країн), де намічається його продаж:

1) ринкової новизни (товари-піонери) – це такі товари, які здатні задовольняти нові потреби покупців або ж задоволення відомої потреби на якісно новому рівні;

2) масовий (актуальний) – відомий товар ринку.

**2. За призначенням:**

І) товар індивідуального (особистого, широкого) споживання - придбання кінцевим споживачем товарів для особистого використання.

**У свою чергу вони поділяються на:**

1) товари короткострокового користування: придбаваються часто і споживаються за один або кілька разів (продукти харчування, побутова хімія, косметика і т. д.);

2) товари довгострокового (тривалого) користування: придбаваються рідко і надовго (автомобіль, побутова техніка, одяг і т.д.);

ІІ) товари ексклюзивного асортименту: це такі товари, поява яких споживач чекає на ринку, а в разі, якщо не чекає, інший не отримує;

ІІІ) товари повсякденного попиту: такі товари купується часто, без роздумів і з інімальними зусиллями на їх порівняння;

ІV) товари попередньо попиту: перш ніж придбати товар, споживач порівнює його з наявними аналогами за різними показниками;

V) товари особливого попиту: товари широкого попиту з наявністю певних характеристик, заради придбання яких витрачаються значні зусилля;

VI) товари пасивного попиту: товари, про які споживач або не знає, або знає, але не думає про їх придбання. Такі товари потребують для свого збуту певних маркетингових зусиль: стимулювання збуту, реклама, особисті продажі і т. д.;

VII) товари виробничого призначення (для проміжного використання) – це такі товари, які купуються, в основному, організаціями для подальшої переробки, або використання;

VIII) допоміжні товари і послуги: ділові послуги, допоміжні матеріали, тобто ті товари, які не присутні (навіть частково) в кінцевому товарі.

**3. Послуги:**

1) побутові: харчування, житло, обслуговування, відпочинок;

2) ділові: технічні, інтелектуальні, фінансові;

3) соціальні: освіта, охорона здоров'я, безпека, розвиток (музеї, театри, клуби, екскурсії);

4) виробничого призначення: експлуатація, ремонт, консультація.

**2. Товарний асортимент на ринку**

Комерційні структури спеціалізуються на виробництві певних товарів і їхня діяльність пов’язується з асортиментною політикою, яку вони проводять на ринку.

**Товарний асортимент** – усі товари та їх різновиди, які виробляє або реалізує фірма чи підприємство. Показниками є ширина, довжина, глибина і густина.

*Ширина* – весь перелік видів товарів, які виробляє чи реалізує підприємство на ринку.

*Довжина* – загальна кількість назв товарів.

*Глибина* – кількість варіантів виготовлення кожного виду товару.

*Густина* – тіснота взаємодії товарів, які випускає чи реалізує підприємство.

З часом відбувається відновлення і насичення товарного асортименту новими товарами, що дає можливість підприємству:

* дістати додатковий прибуток, задовольняючи виниклу потребу;
* спробувати задовольнити дилерів, що скаржаться на проблеми існуючого асортименту;
* забезпечити більш високий рівень використання існуючих виробничих потужностей;
* стати ведучою фірмою з вичерпним асортиментом на даному товарному ринку;
* не допустити появи нових конкурентів на товарному ринку.

Якщо підприємство випускає кілька асортиментних груп товарів, то мова йде про товарну номенклатуру.

**Товарна номенклатура** – сукупність всіх асортиментних груп і товарних одиниць, пропонованих покупцям продавцем.

Так, наприклад, відома фірма «Ейвон» випускає три асортиментних групи товарів: косметика, ювелірні вироби і господарські товари. Кожна з них складається з декількох підгруп: наприклад, косметичні товари включають губну помаду, рум'яна, пудру й ін. Усього в товарну номенклатуру входить 1300 різних товарних одиниць.

 Товарну номенклатуру підприємства можна охарактеризувати з погляду широти, насиченості, глибини, гармонійності.

Кількість асортиментних груп, що випускаються підприємством, свідчить про широту товарної номенклатури. Чим їх більше, тим більше широка номенклатура продукції, що випускається. Так, компанія «Проктер енд Гембл» випускає наступні асортиментні групи: миючі засоби, зубна паста, брускове мило, дезодоранти, памперси, кава й ін.

Чим більше число товарних одиниць входить в асортиментну групу, тим більше насичена товарна номенклатура. Так, в асортиментну групу «миючі засоби» даної компанії включається більш 20 найменувань різних пральних порошків, у тому числі «Тайд», «Каскад», «Аріель» і ін. У той же час фірма може запропонувати кілька варіантів кожного з наявного найменування товару. Наприклад, «Тайд» для ручного прання й автомата, з різними ароматами й у різному упакуванні, що свідчить про глибину товарної номенклатури.

І, нарешті, у залежності від того, в одній чи декількох сферах діє дана фірма, прагнучи завоювати міцну репутацію, можна говорити про більшу чи меншу гармонійність між товарами різних асортиментних груп. Зокрема, товарна номенклатура «Проктер енд Гембл» є негармонійної, тому що поряд з асортиментними групами, тісно зв'язаними між собою, випускає й інші (кава, чіпси), що свідчать про проникнення цієї фірми на інший ринок і завоюванні там міцної репутації.

 Ці чотири параметри, що характеризують товарну номенклатуру, дозволяють підприємству визначити свою товарну політику. Воно може розширити свою діяльність чотирма способами: розширити товарну номенклатуру, включивши в неї нові асортиментні групи; збільшити насиченість уже наявних асортиментних груп, наблизивши до компаній з вичерпним асортиментом; запропонувати більше варіантів кожного з наявних товарів; і, нарешті, у залежності від того, в одній чи сфері в декількох буде діяти фірма, у більшому чи меншому ступені буде просліджуватися зв'язок між всіма асортиментними групами.

Для ефективної роботи на ринку підприємство повинно систематично оновлювати асортимент своєї продукції, шляхом розробки нових товарів. Алгоритм створення нових товарів має таку послідовність:

1. висунення ідеї;
2. відбір перспективних ідей;
3. оцінка ідей за критеріями ринку (потреба, ціна);
4. створення цільової групи розробки нової групи товару;
5. експериментальна розробка нових товарів%
6. ринкове тестування товарів з метою їх доробки за побажаннями клієнтів та вивчення попиту;
7. серійне виробництво

Як правило, розробка нових товарів проводиться методом мозкового штурму, з залученням фахівців-експертів з даного виду продукції та близьких до неї галузей.

На ринку регулярно перебуває: основної продукції 50-50%, експериментальної 5-15%, товарів після ринкового тесту 10-15%, товарів ринкового спаду 10-20%

**3. Товарна марка та упаковка товару**

***Товарна марка (ТМ)*** – ім’я, термін, знак, символ, малюнок або їх сполучення, які призначені для ідентифікації товарів або послуг одного продавця від іншого.

Товарна марка дозволяє споживачам орієнтуватися на ринку, законодавство будь-якої країни вимагає реєстрації товарної марки і її підробка карається законом. Крім поняття товарна марка існує поняття марочна назва та товарний знак.

***Марочна назва*** – частина ТМ (може співпадати), яку можна легко сказати в голос.

***Товарний знак*** – ТМ, яка зареєстрована у встановленому порядку, має юридичний захист і яку можуть легко впізнавати всі.

Окрім ТМ, продавець повинен мати штрих код – ідентифікатор товару призначений для забезпечення можливості машинного зчитування інформації. Україна користується міжнародною системою нумерації товарів EAN 13, яка передбачає 13-ти розрахункову систему, де перші 2 цифри – код країни, 3-7 код виробника, 8-12 код товару, 13 – контрольна. В Україні штрихове кодування розпочато у 1998 році. Тривалість цього процесу пов’язана з тим, що отримання права кодування потребує фінансових витрат.

При роботі на внутрішньому, а особливо на міжнародних ринках необхідно переконатися, що товар не порушує чужих прав, томі всі товари, а особливо складні повинні перевірятися на патентну чистоту відповідно до вимог тієї країни, в яку передбачається експорт. Перед початком експорту треба отримати інформацію:

1. В які країни поставлятиметься товар?
2. Чи не ввійшли до складу товари, об’єкти чужої промислової власності, якщо увійшли, то який їх юридичний захист в Україні, і в тих країнах, куди експортується товар?
3. Чи не має у наших конкурентів в тих країнах прав на об’єкти промислової власності?
4. Якщо це так, то як можна обминути ці права конкурентів?
5. Наскільки наше підприємство готове іти на потенційний ризик продаючи патентно не чистий товар?

***Упаковка*** – місткість, оболонка, тара для зберігання продукції.

Ефективна реалізація товару на ринку пов’язана з послугою, яка надається клієнту у вигляді упакування, яке має як виробниче призначення так і рекламне.

*Види упаковки***:**

* *первинна* – призначена для продукції без якої вона не може існувати (парфуми, напої)
* *вторинна* – використовується як додаткова до первинної. В першу чергу є носієм захисту первинної та місцем для розміщення додаткової реклами.
* *відвантажувальна* – майже у всіх випадках використовується як додаткова до первинної чи вторинної.

*Фактори, які впливають на вибір упаковки:*

* 1. Дизайн, який повинний відповідати образу, що створила фірма для себе;
  2. Відповідність національним та міжнародним стандартам;
  3. Ціна;
  4. Кількість варіантів;
  5. Матеріали (екологічно чисті).

Невід’ємною атрибутикою упакування є етикетка, бірка, ярлик, які є засобами маркування, за допомогою яких можна отримати більш повну інформацію про придбаний продукт. При цьому мінімальна інформація повинна вміщувати: назву фірми виробника, місце виготовлення, вміст (об’єм), сорт, поживну цінність (для харчових продуктів), запобіжні заходи, ціна (необов’язково).

Проблеми упаковки: вартість, забруднення середовища, неможливість повторного використання.

**4. Конкурентоспроможність продукції на ринку**

Як внутрішні так і світові ринки поступово переповнюються продукцією і тому збут знаходять лише ті товари, які сприймаються споживачами своєю корисністю та співвідношенням якості та ціни. Така продукція називається конкурентноспроможною.

***Конкурентноспроможна продукція*** – сукупність властивостей товару, які забезпечують йому здатність конкурувати з аналогічними товарами на ринку. Для визначення конкурентно спроможності товару в Україні використовується методика, яка передбачає аналіз конкурентноздатності товару за низкою показників, які мають технічний та економічний характер.

До технічних параметрів продукції відносять її відповідність діючим міжнародним та національним стандартам якості, дизайну, кольорів, упакування. До економічних відносять ціну та можливі додаткові витрати на транспортування, установку, ремонт та технічне обслуговування.

Загальна оцінка рівня конкурентно спроможності товару визначається за допомогою інтегрального показника К (формула (1).

 (1)

де, С – кількість показників технічного і економічного напряму, які характеризують даний товар;

Р – кількість показників параметрам яких відповідає даний товар.

Якщо К = 0,9-1, то високий рівень конкурентоспроможності продукції.

****

Рисунок 1 – Оцінка конкурентоспроможності товару

***Параметри конкурентоспроможності товару:***

1. *Технічні параметри* найбільш жорсткі. За ним судять про призначення товару, його приналежності до певного виду (класу) продукції. Це також характеристики, що відображають техніко-конструкторські рішення. Сюди відносяться стандарти, норми, правила, законодавчі акти, що визначають межі виміру технічних параметрів. Це також і ергономічні показники, які відображають, наскільки товар відповідає властивостям людського організму і його психіки.

2. *Економічні параметри* представлені величиною витрат на виробництво товару: його ціною, витратами на транспортування, установку, ремонт, експлуатацію та технічне обслуговування, навчання персоналу. Всі разом ці параметри утворюють ціну споживання, яка, як правило, вище ціни продажу. Найбільш конкурентоспроможний не той товар, за який просять мінімальну ціну на ринку, а той, у якого мінімальна ціна споживання за весь термін його служби у покупця (у загальних експлуатаційних витратах за весь термін виробничого життя продажна ціна становить для вантажного автомобіля 15%, трактори - 19%, побутового холодильника - 10%).

3. *Соціально-організаційні параметри* – це врахування соціальної структури споживачів, національних особливостей в організації збуту, виробництва, реклами товару.

У найзагальнішому вигляді конкурентоспроможність товару може бути представлена в наступному вигляді:

- технічний рівень товару;

- рівень маркетингу та рекламно-інформаційного забезпечення;

- відповідність вимогам споживача, технічним умовам і стандартам;

- організація сервісу, авторського нагляду, гарантійного забезпечення, навчання персоналу набуває сторони;

- термін поставки (розробки, створення, продажу) , строки гарантій;

- ціна, умови платежів;

- актуальність (своєчасність) появи даного товару на конкретному ринку.

Конкурентоспроможність продукції (товару) може проявитися лише за умови формування конкурентного середовища, ринка на якому незалежні фірми-продавці вільно змагаються за право продавати свій товар незалежному покупцеві.

Визначення конкурентоспроможності товару є дослідницькою роботою, яка проводиться з використанням різних методів аналізу. Найбільш відомою є матрична методика оцінки конкурентоспроможності, яка була розроблена на початку 70-х років ХХ ст. фахівцями Бостонської консультаційної групи (BCG).

***Матриця Бостонської Консультаційної Групи (70-і рр. ХХст.)***

В основі матриці лежить припущення, що чим більше частка підрозділу на ринку, тим нижче відносні витрати і вище прибуток в результаті економії від масштабів виробництва, накопичення досвіду і поліпшення позиції при укладанні угод.

Матриця виділяє чотири типи підрозділів: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» і «собаки» і передбачає стратегії для кожного з них.

***»Зірка»***займає лідируюче положення в галузі, що розвивається. Основна мета – підтримати відмінна перевага фірми в умовах зростаючої конкуренції. «Зірка» дає значні прибутки, але вимагає великих обсягів ресурсів для фінансування триваючого росту.

Частку на ринку можна підтримувати або збільшувати за рахунок зниження ціни, великий обсяг реклами, зміна продукції та / або більш велике розподіл. У міру того як розвиток галузі сповільнюється, «зірка» перетворюється в «дійну корову».

***«Дійна корова» (грошовий мішок)***займає лідируюче положення у відносно зрілій або галузі, що скорочується. Цей підрозділ зазвичай має відданих прихильників із числа споживачів, і конкурентам їх складно переманити. Оскільки збут відносно стабільний, без значних витрат на маркетинг і розробки «дійна корова» дає більше, ніж необхідно для підтримки її частки на ринку, наявних коштів. Ці гроші підтримують зростання інших підрозділів компанії.

Маркетингова стратегія орієнтується на «нагадувальну рекламу», періодичні цінові знижки, підтримку каналів збуту і пропозиція нових варіантів для стимулювання повторних покупок.

**«*Важка дитина»***незначно впливає на ринок у галузі, що розвивається. Підтримка з боку споживачів незначна, відмітні переваги неясні, провідне становище на ринку займають товари конкурентів.

Для підтримки або збільшення частки на ринку в умовах сильної конкуренції потрібні значні кошти. Компанія повинна вирішити, чи слід розширити витрати на просування, активніше шукати нові канали збуту, поліпшити характеристики і знизити ціни або піти з ринку. Вибір стратегії залежить від того, чи вірить фірма, що цей підрозділ може успішно конкурувати за відповідної підтримки, і в що обійдеться така підтримка.

***«Собака» (невдахи, загнані коні, кульгаві качки) –*** це підрозділ з обмеженим обсягом збуту в зрілій або галузі, що скорочується. Незважаючи на досить тривалу присутність на ринку, йому не вдалося привернути до себе достатню кількість споживачів, і він істотно відстає від конкурентів по збуту, образу, структурі витрат і т.д.

Компанія, що має такий підрозділ, може спробувати вийти на спеціалізований ринок; отримати прибуток за допомогою ліквідації до мінімуму забезпечує обслуговування або піти з ринку.

**5. Життєвий цикл товару**

*Життєвий цикл товару (ЖЦТ)* – концепція існування товару на ринку від ідеї про його створення до зняття з ринку. ЖЦТ – один з основних орієнтирів ефективності роботи на ринку, оскільки він засвідчує тривалість виробництва, а значить і отримання прибутку.

ЖЦТ має різну тривалість, але в середньому вона складається для споживчих товарів 1-3 роки, для промислового призначення десь 10-15 років.

Крім класичного ЖЦТ існують ще захоплення, сезон, ностальгія ці типи зображені на рис. 2:



Рисунок 2 – Нестандартні ситуації ЖТЦ («Традиційний», «Захоплення», «Сезонність», «Ностальгія», «Провал»)

*ЖЦТ складається з 5 етапів:* розробка товару, впровадження, зростання, зрілість, спад.

****

Рисунок 3 – Життєвий цикл товару

У таблиці 1 наведемо характеристику етапів життєвого циклу товарів.

Таблиця 1 – Основні характеристики ЖЦТ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | **Етапи життєвого циклу товару** | | | |
| **Впровадження** | **Зростання** | **Зрілість** | **Спад** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Мета | Проникнення на ринок | Розширення ринку | Збереження переваг товару | Перехід до нового товару |
| Збут | Низький | Швидке зростання | Досягає максимуму | Зменшується |
| Прибуток | Відсутній | Зростає | Максимально починає зменшуватися | Низький |
| Конкуренція | Незначна | Зростає | Велика | Зменшується |
| Ціна | Висока або низька | Діапазон цін | Знижується | Мінімальна |
| Витрати на просування | Дуже високі | Високі | Стабілізуються | Зменшуються |
| Зміст реклами | Інформування | Створення прихильності | Нагадування | Відсутня |
| Споживачі | Новатори | Рання більшість | Масовий ринок | Консерватори |
| Попит | Низький | Швидке зростання | Зростання уповільнюється | Різке падіння |
| Стратегія маркетингу | Диференціації | Низьких витрат | Низьких витрат | Диференціації |

Кожен етап ЖЦТ характеризується певним попитом на товар і використовується певний вид маркетингу, але практика засвідчує, що на цих етапах краще використовувати не повний цикл маркетингу, а маркетинг-мікс, це зображено на рисунку 2.

**Контрольні питання:**

1.Що таке товар?

2. Назвіть дві властивості товар.

3. Які ви знаєте види товарів?

4. Що таке життєвий цикл товару і назвіть його види.

5. Перелічіть етапи життєвого циклу товару.

6. Охарактеризуйте кожен етап ЖТЦ.

7. Що таке товарний асортимент?

8. Назвіть показники товарного асортименту.

9. Який алгоритм створення нових товарів?

10. Яка різниця між товарною маркою, марочною назвою і товарним знаком?

11. Що таке упаковка товару і які її види?

12. Назвіть фактори, що впливають на вибір упаковки.

13. Що таке конкурентоспроможність товару і як його визначити?

**Тема 14. Цінова політика підприємства**

План:

1. Маркетингова цінова політика підприємства та її види.

2. Алгоритм маркетингового розрахунку ціни.

3. Ринкові стратегії ціноутворення.

4. Регулювання ціноутворення.

Мета:

* *навчальна* – визначити роль маркетингової політики ціноутворення на підприємстві,;
* *виховна* – виховати цікавість, допитливість, бажання вчитися*;*
* *розвиваюча* – розвинути вміння визначати ринкові стратегії ціноутворення та їх особливості.

**1. Маркетингова цінова політика підприємства та її види**

Під політикою ціноутворення розуміють розроблення та вибір загального напряму в ціноутворенні, підходів до визначення ціни, з метою отримання найбільшого прибутку з урахуванням попиту на товари, його властивостей та життєвого циклу, й напрями зміни ціни залежно від дії різних чинників.

Не можна говорити, що фірма розробляє свою політику ціноутворення лише з метою встановлення такої ціни, яка б відтворила витрати виробництва продукції або яку міг сплатити споживач. Цінова політика має базуватися на іншому підході: цінність виробленого товару для споживача й розробка заходів щодо переконання його полягають у тому, що ціна відповідає цінності певного виробу. Якщо, на погляд споживача, ціна не відповідає цінності такого виробу, то фірма має два шляхи виходу з ситуації:

• по-перше – фірма знижує ціну або надає знижки доти, доки ціна не задовольнить споживача. Цей шлях не досить ефективний, тому що в кінцевому результаті призводить до зменшення виробництва або його зупинки;

• по-друге – фірма сама шукає нових споживачів, сегменти ринку, намагається поліпшити якість виробу й наблизити його цінність до вимог споживачів. Цей шлях більш ефективний, оскільки розраховується на перспективу і дає змогу розширити виробництво, надати йому спрямованості, запроваджувати нові технології, обладнання та ін. Крім того, в більшості країн з розвинутою ринковою економікою надання знижок та зменшення ціни сприймаються споживачем як зниження якості товару, що може привести не тільки до збільшення обсягів реалізації, а й навпаки.

Розробляти політику ціноутворення потрібно на базі загальної економічної стратегії ціноутворення. Слід виходити із загального розміру прибутку, для чого визначаються відповідні розміри обсягів діяльності та реалізації виробів, тобто точки мінімальної прибутковості підприємства і рівноваги фірми.

*У цілому розробка політики ціноутворення може базуватись на двох підходах: витратному та споживчому.*

Для витратного підходу характерна така схема (рис. 1).

Описание: Витратний підхід визначення ціни

Рисунок 1 – **Витратний підхід визначення ціни**

Головним елементом за такого підходу є виробництво, яке об'єднує матеріальні, трудові, фінансові ресурси, безпосередньо виробництво за визначеною технологією та підсумки всіх витрат виробника. Підприємство може й не отримувати прибутку взагалі або не ставити його отримання за мету. Невелика увага приділяється й коштовності виробу, його покращанню і спрямованості на задоволення потреб споживачів. Потрібно також зазначити, що деякі витрати не контролюються фірмою – наприклад, вартість сировини, матеріалів, транспортні тарифи, податки та ін.

Споживчий підхід виражається схемою (рис. 2). За такого підходу головним є попит споживача і цінність виробу для нього. За попитом та можливістю задовольняти вимоги споживача визначаються відповідний сегмент ринку та ціна на ньому. За ціною виробу визначаються витрати підприємства і можливий прибуток, який може отримати виробник (у тому числі занадто високий). З визначення розміру витрат починається виробництво із застосуванням відповідних технологій, техніки, обладнання.



Рисунок 2 – **Споживчий підхід визначення ціни**

**Ціна** є одним з основних показників, яким характеризується ринок. З точки зору маркетингу ціна – мотивована і обґрунтована грошова вартість товару. В основу будь-якої класифікації цін покладено поняття оптової та роздрібної цін.

***Оптова ціна виробництва ОЦВ*** = собівартість + прибуток

***Оптова ціна галузі ОЦГ*** = ОЦВ + витрати посередника + податки +прибуток

***Роздрібна ціна РЦ*** = ОЦГ + витрати збутових органів + прибуток

Крім вище названих до ринкових цін відносять: світові, фактичних угод, біржові, аукціонні, статистичні, офертні (ціна пропозиції), гнучкі, довідкові (зазначаються в цінниках), прайслистах, базисні, фактурні (встановлюються в залежності від виду використовує мого транспорту і супутніми витратами як на транспортування так і на сплату податків), монопольні, договірні

**2. Алгоритм маркетингового розрахунку ціни**

**При визначенні оптової та роздрібної ціни, розраховують базисний рівень ціни, який складається з 7 етапів:**

* 1. Визначається попит на товар для якого треба встановити ціну
  2. Визначається вигідна для підприємства ціна, з урахуванням попиту та цінової еластичності
  3. Здійснюється коригування встановленої ціни на ціну конкурента
  4. Формується ціновий запас з врахуванням життєвого циклу товару
  5. Встановлюється співвідношення між базовим товаром та його модифікаціями
  6. Розроблюється або приймається певна стратегія ціни
  7. Визначається контрактна ціна, яка може бути твердою або рухомою

Тверда передбачає продаж товару чи послуги за ціною домовленості за ціною зафіксованою в контракті, незалежно від стану ринку в майбутньому.

Рухома може бути переглянута у зв’язку зі зміною кон’юктури ринку.

Як правило, розрахунком базисного рівня цін займаються крупні підприємства та фірми, які є лідерами в своїх галузях, інші користуються їх розробками (відслідковують цінову поведінку лідерів).

В основі ціноутворення на підприємстві може бути покладена оцінка попиту та витрат на певний асортимент продукції, оцінка попиту передбачає визначення:

* обсягу продажу;
* динаміки продажу;
* показників еластичності попиту, при цьому цінова еластичність може бути більша за 1.

*Оцінка витрат включає*:

* складові повних витрат;
* визначення зв’язку між ціною збуту і прибутком;
* визначення точки беззбитковості (кількість товарів дохід від яких дорівнює повним витратам).

Для розрахунку точки беззбитковості у натуральному та вартісному виразі, використовують формули (1), (2).

 (1)

та

, (2)

де УПВ – умовно-постійні витрати;

УЗВод. – умовно-змінні витрати на одиницю;

Цод. – середня ціна проїзду.

****

Рисунок 3 – Графік беззбитковості

**3. Ринкові стратегії ціноутворення**

Працюючи на внутрішніх і зовнішніх ринках підприємство повинно визначитись з ціновою політикою та ціновими стратегіями яких воно буде дотримуватись.

***Цінова політика*** – комплекс заходів щодо визначення ціни, знижок та умов оплати за придбану продукцію чи послуги.

***Цінова стратегія*** – план підприємства у сфері ціноутворення при роботі на ринку.

**Існує більше 20 видів цінових стратегій.**

*Стратегія високих цін* (стратегія «зняття вершків») – використовується по відношенню до піонерних або нових товарів аналогів, яких не має на ринку, поступово ціна знижується по мірі насичення ринку аналогами.

*Стратегія низьких цін* (стратегія прориву на ринок) – використовується підприємствами при захопленні частки ринку, ціну на продукцію мінімально вигідну, з поступовим підвищенням по мірі завоювання споживачів.

*Стратегія дискримінаційних цін* – продаж товарів за дуже високими цінами по відношенню до зацікавлених держав або некомпетентних споживачів

*Стратегія єдиних цін* – встановлення єдиних цін для всіх споживачів, це викликає довіру споживачів, не потребує уторовування, дає можливість продавати за каталогами.

*Стратегія гнучких, еластичних цін* – на деякі товари та послуги ціни можуть змінюватись як на протязі доби (харчові продукти) так і на протязі більш тривалого часу.

*Стратегія нестабільних цін* – ціни змінюються в залежності від ситуації на ринку (ціни на акції, нафтопродукти).

*Стратегія престижних цін* – розрахована на окремих споживачів.

*Стратегія незаокруглених цін* – використовується як психологічний прийом, що викликає довіру споживача до товару і фірми.

*Стратегія диференційованих цін* – встановлення цін для окремих ринків, елементів та споживачів, з урахуванням їх особливостей.

*Стратегія пільгових цін* – використовується по відношенню до споживачів в яких фірма дуже зацікавлена.

*Стратегія цінового лідера* – встановлення цін в залежності від цінової стратегії конкурентів. Ця стратегія досить небезпечна, оскільки її наслідки для невеликих фірм можуть бути дуже важкі.

В залежності від ситуації на ринку продавці надають при певних умовах цінові знижки; основні з них:

* *проста* – є результатом у торговця;
* *знижка сконто* – надається покупцям, які розраховуються готівкою або раніше встановленого терміну. Знижка «сконто 2/10 і нетто 30», означає, що оплата буде здійснена на протязі 30 днів, але покупець заплатить на 2% менше, якщо оплатить на протязі 10 днів;
* *бонусна* – надається постійним покупцям та клієнтам;
* *прогресивна* – надається в залежності від кількості і обсягу продукції;
* *спеціальна* – надається покупцям в яких продавець зацікавлений;
* *сезонна* – надається покупцеві за придбані товари не під час активного сезонну його продажу;
* *знижка за повернення* старого товару купленого раніше в даній фірмі;
* *прихована* – надається покупцеві у вигляді безоплатних послуг;
* *складні знижки* – передбачають одночасне надання кількох видів знижок.

**4. Регулювання ціноутворення**

Класична економічна теорія розглядає вільне ринкове ціноутворення як основний елемент підтримки рівноваги між попитом і пропозицією. Однак ідеальної загальної та повної свободи ціноутворення не може бути. По-перше, в будь-якій економіці діють об'єктивні економічні закони, що обмежують ціни: з одного боку, будь-який виробник не може запровадити ціну на свій товар, яка буде нижчою за його витрати; з іншого – суб'єкти ринку не можуть встановлювати ціну, що перевищуватиме попит. По-друге, в умовах ринкової економіки діє система саморегулювання цін. Так, виробник не зацікавлений встановлювати надто високі ціни, тому що це об'єктивно зменшує обсяги реалізації його продукції та отриманий прибуток. По-третє, в будь-якій країні державні органи влади впливають на процеси ціноутворення.

Як свідчить досвід розвитку країн з ринковою економікою, ще в XIX столітті деякі держави намагались регулювати ціни. За останні 150 років уряди багатьох держав вдавалися до різних заходів з метою регулювання цін, і на сьогодні заходи впливу на ціноутворення стали невід'ємною складовою системи державного регулювання економіки.

**Державне регулювання цін** являє собою діяльність держави, спрямовану на встановлення і збереження такого рівня цін, який забезпечував би рентабельну діяльність суб'єктів господарювання, паритет цін різних галузей народного господарства, реальність заробітної плати, стійкість валюти та інші економічні параметри в державі.

**Мета державного регулювання цін** у будь-якій країні залежить від багатьох чинників: національних особливостей, кліматичних умов, наявності сировини, матеріалів, політичної ситуації в країні, становища держави у світовому поділі праці. Метою державного регулювання цін в Україні на сучасному етапі розвитку економіки є:

* забезпечення такого співвідношення між монополією та конкуренцією, яке не призводило б до руйнівних наслідків для економіки; здійснення соціальної політики держави та захист окремих верств населення;
* стримування інфляційного підвищення цін через запровадження заходів, які усували б причини його виникнення;
* соціальний захист населення, тобто диференційований підхід до встановлення чи змін роздрібних цін на окремі товари або послуги. Це здійснюється з урахуванням ролі товарів у формуванні реальних доходів населення шляхом забезпеченості продуктами різних груп і верств населення, які мають різний рівень доходів. Такі заходи можуть передбачати надання пільг на житлово-комунальні послуги, проїзд у транспорті тощо;
* формування нового попиту населення та культури споживання завдяки встановленню знижених цін, податкових пільг на товари, обсяги реалізації яких держава прагне збільшити;
* запобігання споживанню соціально шкідливих товарів або тих, що можуть загрожувати життю та здоров'ю людини.

У цілому світова практика господарювання довела, що державне регулювання цін може включати заходи законодавчого і судового характеру, адже в одних випадках ціноутворення в Україні регламентується законами ВРУ та розпорядженнями державних і місцевих органів влади, в інших – ті чи інші спірні питання вирішуються в судовому (арбітражному) порядку.

Так, **державному регулюванню і контролю в першу чергу підлягають** ціни на продукцію і послуги підприємств державної власності. До них належать тарифи на залізничні перевезення, комунально-побутові послуги, квартирна плата, послуги зв'язку та ін. Крім того, фіксовані і регульовані ціни встановлюються на ресурси, що здійснюють визначальний вплив на загальний рівень і динаміку цін, на товари і послуги, що мають вирішальне соціальне значення, а також на продукцію, товари і послуги, виробництво яких сконцентроване на підприємствах, що посідають монопольне становище на ринку. Так, практика засвідчує, що найчастіше як в Україні, так і в світі ціни регулюються на електроенергію. Зростання цін на цей вид ресурсу означає однозначне підвищення цін на всі товари.

У разі надмірного зростання цін, раніше виведених з-під контролю за рішенням КМУ, виконавчих комітетів обласних і міських рад, припускається тимчасове повернення до державного регулювання цін і тарифів. Зміна державних фіксованих та регульованих цін і тарифів може здійснюватись у зв'язку зі зміною умов виробництва і реалізації продукції, що не залежать від господарської діяльності підприємств.

Таким чином, **державне регулювання цін** – це гнучка виважена система заходів впливу на процеси ціноутворення, спрямована на забезпечення:

* рівних економічних умов і стимулів для розвитку всіх форм власності, економічної самостійності підприємств і регіонів;
* збалансування ринку засобів виробництва і предметів споживання;
* протидії монопольним тенденціям виробництва товарів;
* об'єктивних співвідношень у цінах на промислову і сільськогосподарську продукцію, що сприяє еквівалентному обміну;
* розширення сфери застосування вільних цін;
* підвищення якості продукції;
* соціальних гарантій, у першу чергу для малозабезпечених прошарків населення;
* створення необхідних економічних гарантій для виробників;
* орієнтації цін внутрішнього ринку на рівень світових цін.

***Контрольні питання:***

1. Як визначити оптову та роздрібну ціни?

2. Які ви знаєте види цін?

3. Який алгоритм маркетингового розрахунку ціни?

4. Що таке точка беззбитковості і як її визначити?

5. Що таке цінова політика і цінова стратегія?

6. Назвіть і охарактеризуйте види цінових стратегій.

7. Які ви знаєте види знижок на товар?

8. Визначте особливості ціноутворення на підприємствах зарубіжних країн.

**Тема 15. Збутова політика підприємства**

**План:**

1. Збутова політика підприємства.

2. Канали збуту.

3. Засоби стимулювання збуту.

4. Багаторівневий та віртуальний маркетинг.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття змісту збутової політики підприємства;

- **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

- **розвиваюча** – розвиток уміння визначати засоби стимулювання збуту.

**1. Збутова політика підприємства**

**Збутова політика підприємства (фірми**) – це комплекс заходів, спрямованих на організацію дієвої та результативної збутової мережі з метою підвищення ефективності продажу продукції.

Збутова політика має органічно поєднуватись з іншими елементами комплексу маркетингу: ціновою, товарною, та політикою просування.

На сучасному етапі розвитку теорії маркетингу діяльність щодо реалізації продукції *розглядається у двох аспектах*.

Перший передбачає створення системи заходів з ра­ціонального розподілу і реалізації продукції:

* вибір стратегії збуту;
* побудова збутової мережі (що включає встановлення каналів розподілу, з визначенням кількості посередників та зазначенням їх якісних характеристик);
* розробка комунікаційних рішень щодо цінової і ко­мунікаційної підтримки всередині збутової мережі.

Другий аспект розглядає збутову діяльність як систему заходів з ефективного фізичного переміщення продукції. До цих заходів відносять:

* вибір транспортних засобів для доставки продукції;
* встановлення раціональних маршрутів;
* визначення кількості та місця розташування складів;
* створення інформаційного забезпечення ланцюга «ви­робник – споживач».

Виходячи з вищезазначеного, у вітчизняній літературі термін «збут» став синонімом поняття «кінцева реалізація продукції», а діяльність, пов'язана з доставкою продукції, її складуванням, встановленням маршрутів та каналів збуту, дістала назву «розподіл».

***Політика розподілу продукції*** – це діяльність конкретного підприємства з планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до споживача з метою задоволення попиту і одержання прибутку.

У свою чергу, поняття розподілу об'єднує регулюючу дію будь-яких заходів, що спрямовані на пересування продукції в просторі та в часі від місця виробництва до місця споживання. Весь процес розподілу відбувається з обов'язковим кому­нікаційним підкріпленням. При розробці стратегії розподілу виділяють два підходи до прийняття управлінських рішень: *1)* стратегічний, що передбачає вирішення питань щодо створення системи розподілу та принципів її функціонування; *2)* тактичний, зміст якого полягає у виборі способів достав­ки, виконанні замовлень, розташуванні підприємства, виборі методів сортування та пакування.

Єдиною метою політики розподілу щодо обох підходів є організація збутової мережі для ефективного продажу виробленої продукції.

**Планування розподілу** – це систематичне прийняття рішень щодо фізичного переміщення та передачі власності на товар чи послуги від виробника до споживача, включаючи транспорту­вання, зберігання та здійснення угод. Функції розподілу реалізують за допомогою каналів товароруху, які включають сукупність всіх організацій або будь-яких осіб, які пов'язані з пересуванням та обміном товарів чи послуг, і яких розглядають як посередників.

Планування діяльності в політиці розподілу відбувається за такими етапами (рис. 1):

Визначення системи керівництва каналами розподілу

**Етапи планування діяльності з розподілу**

Визначення стратегії політики розподілу

Окреслення методів збуту, типів

Визначення кількості рівнів каналів збуту

Визначення ширини каналів розподілу

Визначення рівня ефективності каналів збуту – інтенсивний, селективний, ексклюзивний, винятковий

Визначення ступеня співробітництва в збутовому ланцюзі

Рисунок 1 – Етапи планування діяльності в політиці розподілу

**До факторів**, що здійснюють вплив на вибір стратегії розподілу, належать: цілі розподілу (збільшення частки ринку; обсягів продажу; проникнення на нові ринки); особливі властивості початкових покупців (першої ланки збуту, до якої переходить право власності на товар); особливості кінцевих споживачів товарів або послуг; типи посередницьких організацій, що діють на ринку; умови навколишнього маркетингового середовища; ресурсні можливості підприємства.

Планування збуту продукції зображено на рис. 2



Рисунок 2 – Алгоритм планування збуту продукції

*На першому етапі* на основі планових показників виробництва визначаються обсяги потреб в ресурсах і їх основні постачальники. При недостатності тих чи інших ресурсів необхідно узгодити план виробництва і збуту продукції з урахуванням фінансово-економічних і матеріально-технічних пріоритетів.

*Другий етап* розробки плану збуту передбачає розробку програми руху потоків виробів по всьому розподільчому ланцюгу: від виробничих підрозділів підприємства до торгових центрів кінцевого продажу чи навіть до окремих споживачів продукції.

*На заключному етапі* розробки плану збуту складається програма масових переміщень товарів, оптимізується схема розміщення складських приміщень і транспортних потоків, складаються календарні плани-графіки підготовки товарів для відвантаження і поставок.

Важливою характеристикою ефективності розроблених планів збуту можуть служити витрати збуту, які коливаються у зарубіжних фірмах в залежності від виду продукції і умов поставок в межах від 2 до 20% загального обсягу продажу товарів.

На вітчизняних підприємствах витрати, пов’язані зі збутом продукції, плануються і визначаються фактично за звітний період у статті «витрати на збут». Вони розраховуються на плановий період і включаються у кошторис витрат.

На конкретну продукцію витрати на збут відносяться по-різному, залежно від того, які це витрати: прямі чи непрямі. **Прямі витрати** можна віднести безпосередньо на окремі вироби (витрати на тару, рекламу, транспортування у зазначений район ринку). **Непрямі витрати** (комісійні виплати організаціям збуту, дослідження ринку та виявлення потреби у продукції, проведення ярмарків, презентація товару та інші маркетингові витрати) при калькулюванні собівартості окремих виробів розподіляються між виробами пропорційно виробничій собівартості. Значну частину у непрямих витратах на збут займають комісійні виплати організаціям збуту, їхня величина залежить від каналів збуту продукції.

Із метою зниження цін на товари підприємства скорочують канали збуту, реалізують свою продукцію у фірмових магазинах підприємства.

Таким чином, збутова політика направлена на підвищення результативності у сфері продажу продукції. Основною метою її є скоріша реалізація товарів, аби уникнути їх старіння та списання.

**2. Канали збуту**

В різних країнах використовують системи збуту різного рівня, при цьому рівні каналів збуту характеризуються шириною каналів та інтенсивністю.

Інтенсивність може мати три рівні:

1. Інтенсивний – реалізація товарів в будь-яких підприємствах роздрібної торгівлі.
2. Винятковий – вибір одного посередника (уповноважений дилер)
3. Селективний – передбачає 2, 3 підприємства роздрібної торгівлі в межах регіону.

**Функції каналу збуту:**

* *дослідна* – збір інформації, необхідної для здійснення успішної реалізації продукту, насамперед, про споживачах;
* *стимулююча* – створення та поширення відомостей про товар, які активізують покупки;
* *контактна* – налагодження та підтримування зв'язків з реальними і потенційними покупцями;
* *переговорна* – проведення переговорів між виробниками і продавцями за погодження цін та інших умов продажу;
* *організаційна* – організація руху товару, тобто транспортування, складування і зберігання продуктів;
* *фінансова* – пошук і використання коштів для покриття витрат по функціонуванню каналу;
* *ризикова* – прийняття відповідальності за функціонування каналу.

**Типи каналів збуту:**

1. **Прямі канали** пов'язані з переміщенням товарів і послуг від виробників до споживачів без використання незалежних посередників (канали нульового рівня); використовуються при складному технологічному виробництві (виробник забезпечує монтаж); при виготовленні вузькоспеціалізованої продукції; при наявності конкретних заявок споживачів

***Директ-маркетинг*** – представники відділу збуту підприємства регулярно відвідують своїх клієнтів

***Телемаркетинг –*** реалізація товарів і послуг по телефону або через Інтернет-магазин.

2**. Непрямі канали** пов'язані з переміщенням товарів і послуг від виробника до незалежного учасника руху товарів, а потім до споживача.

До послуг посередників вдаються підприємства, які згодні відмовитися від багатьох збутових функцій і додаткових витрат заради збільшення своїх ринків і обсягів збуту. Використання – при територіально роз'єднаних ринках, при більших витратах на утримання складів.

Перевага – збільшуються ринки та обсяги продажів

Недоліки **–** знижується контроль за збутом; послаблюється контакт зі споживачем.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика каналів збуту

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Характеристика*** | ***Прямі*** | ***Непрямі*** | |
| ***Оптові фірми*** | ***Збутові агенти*** |
| Обсяг збуту | Невеликий | Великий | Середній |
| Контакти з виробником | Дуже тісні | Незначні | Малі |
| Витрати збуту | Високі | Середні | Низькі |
| Політика цін | Гнучка | Досить гнучка | Недостатньо гнучка |
| Знання предмета збуту | Відмінні | Задовільні | Гарні |
| Зона дії | Вузька | Широка, по всьому ринку | Вузька, але кілька агентів можуть охопити весь ринок |
| Право власності на товар | У виробника | У посередника | У посередника |

***Рівень каналу збуту*** – кількість посередників певного типу між товаровиробником та споживачем в Україні прийнята 4-хрівнева система каналів збуту, яка має такий вигляд:

0. Виробник – Споживач;

1. Виробник – Роздрібний торговець;
2. Виробник – Оптовий торговець – Роздрібний торговець – Споживач;
3. Виробник – Оптовий – Дрібнооптовий – Роздрібний – Споживач.

Показники:

**рівень каналу** – будь-який посередник, що виконує роботу з пересування товарів;

**довжина (протяжність) каналу** – число проміжних ланок;

**ширина каналу** – кількість учасників у кожній ланці каналу реалізації.

**Рівні каналу збуту:**

1. **Канал нульового рівня**

ВИРОБНИК – СПОЖИВАЧ

Канал нульового рівня вигідний якщо:

* потрібно безпосередній контакт між покупцем і продавцям;
* всі споживачі розташовані на невеликій території, близько до торгових точок;
* всі торгові точки мають свої склади;
* кількість споживачів невелика.

**Три основних способи прямого продажу** – торгівля на рознос, посилкова торгівля і торгівля через магазини виробника.

2. **Канал першого рівня:**

ВИРОБНИК – РОЗДРІБНИК ТОРГОВЕЦЬ – СПОЖИВАЧ

Однорівневий канал вигідний:

* ринок погано вивчений;
* кількість сегментів невелика;
* широкий асортимент продукції;
* незначний обсяг сервісного обслуговування.

3. **Канал другого рівня:**

ВИРОБНИК – ОПТОВИЙ ТОРГОВЕЦЬ – РОЗДРІБНИЙ ТОРГОВЕЦЬ – СПОЖИВАЧ

Дворівневий канал вигідний, якщо:

* ринок розташований на великій території;
* поставка товарів здійснюється терміновими партіями;
* різниця між продажною ціною і собівартістю достатня для організації розгалуженої збутової мережі;
* споживачі великі.

**4. Канал третього рівня:**

ВИРОБНИК – ОПТОВИЙ ТОРГОВЕЦЬ – ДРІБНООПТОВИЙ ТОРГОВЕЦЬ – РОЗДРІБНИЙ ТОРГОВЕЦЬ – СПОЖИВАЧ

**Фактори, що впливають на вибір каналів збуту:**

1. *Споживачі*. Від їх бажань залежить:

характер продажу (на лотку, в магазині і т.д.);

характер оплати (готівка, чеки тощо);

перевагу тих чи інших товарних марок і упаковок.

2. *Товари*. Швидкопсувні товари вимагають коротких каналів, одяг і взуття – широких, товари виробничого призначення – коротких, пов'язаних з роботою на замовлення і т.п.

**3. Засоби стимулювання збуту**

Ефективний продаж товарів та послуг пов’язаний з заохоченням споживачів до купівлі. Існуючі методи та засоби заохочення збуту (СТИЗ) умовно поділяються на методи і засоби стимулювання покупців; посередників; продавців.

Таблиця 2 – Засоби стимулювання збуту

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Засоби стимулювання збуту | | |
| **Покупці** | **Посередники** | **Продавці** |
| * Знижки * Купони * Кредит * Конкурси * Лотереї * Преміальний продаж * Пільгові пропозиції:   набір-комплект  набір за зниженою ціною   * Зразки на пробу * Можливість повернення грошей * Залікові талони | * Конкурси * Премії * Подарунки * Сувеніри * Знижки   за обсяг;  за придбання нового товару   * Залік   за включення товару до номенклатури;  за рекламу;  за демонстрацію експозиції | * Конкурси * Премії * Подарунки за просування товару * Сувеніри * Участь у прибутку |

**4. Багаторівневий та віртуальний маркетинг**

Оператори ринку майже щорічно пропонують нові прийоми роботи. До таких прийомів відносять багаторівневий маркетинг (пірамідальний або сітковий).

**Багаторівневий маркетинг** – безпосередній контакт агента-продавця з покупцем через своєрідну піраміду, яку будує активний продавець в першу чергу на основі своїх друзів, родичів, знайомих для розширення збуту.

Концепція багаторівневого маркетингу передбачає, що фірма відбирає першу групу людей (4 чи 5 чоловік), які називаються спонсорами, які в свою чергу відбирають 4 чи 5 помічників (дистриб’ютор) для збуту продукції, яку вони закуповують у спонсорів. Дистриб’ютори створюють власну збутову мережу 4 чи 5 чоловік (супервізери), які в свою чергу знаходять собі помічників (супервайзерів) і останні підшукують 4 чи 5 помічників (координаторів).

***Особливості піраміди:***

* спонсори і координатори отримують від фірми право придбання для наступного продажу зі знижкою 20-50%;
* фірма виплачує комісійні винагороди спонсорам і координаторам за умови, що в піраміді працюють всі оператори. Якщо хоча б один випадає комісійні не отримує ніхто. Як правило, фірми виплачують комісійні лише першим 3-5 рівням в залежності від маркетингового плану фірми. Комісійні передбачені за кожного учасника піраміди.

В принципі концепція багаторівневого маркетингу здорова і може використовуватися на практиці, якщо підібрана надійна команда і для роботи обрані швидко ліквідні товари.

Широкий розвиток комп’ютеризації ринку призвело до виникнення торгівлі в Internet, що називається Internet маркетинг або віртуальний маркетинг.

***Віртуальний маркетинг*** – продаж товарів та послуг через Internet, шляхом надання інформації про товар, ціну, спосіб розрахунку та адреси, місця придбання.

*Переваги віртуального маркетингу:*

1. Невеликі вкладання і над рентабельність в перспективі (непотрібні офіси, персонал)
2. Освоєння нового ринкового сегменту в який входять оригінальні покупці-фанати ПК.

Батьківщина віртуального маркетингу – США, де в 1997 році були створенні перші Internet- магазини, які дозволили реалізувати продукції на 2 млрд $, а в 1999 році на 120 млрд $, а в 2000 році на 168 млрд $, що складає 65% всіх торгових операцій в США.

*Для організації збуту товарів і послуг через Internet потрібно:*

* визначитися з перспективою;
* визначитися, що краще продавати: вузький асортимент чи мати широку спеціалізацію;
* визначитися зі способом оплати товару: кредитні картки, на рахунках в офшорах, розрахунок готівкою;
* визначитися зі способом доставки товарів: власна служба, договір з спеціальними службами;
* визначитися з програмним забезпеченням: створити власними силами, придбати існуюче;
* визначитися з технічним забезпеченням;
* вибрати доменне ім’я;
* розпочати рекламну компанію шляхом використання банерної реклами;
* розробити систему стимулювання збуту.

***Контрольні питання:***

1. Яка мета збутової політики?

2. Назвіть методи збуту.

3. Які ви знаєте рівні каналів збуту?

4. Охарактеризуйте рівні каналів збуту.

5. Які фактори впливають на вибір каналу збуту?

6. Назвіть типи та функції каналів збуту.

7. Які ви знаєте засоби стимулювання збуту?

8. Що таке багаторівневий маркетинг?

9. Що таке віртуальний маркетинг та його специфіка?

**Тема 16. Маркетингові комунікації просування товару**

**План:**

1. Комунікаційна політика та її види.

2. Поняття реклами, її засоби та класифікація.

3. Просування товару на ринку.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття змісту комунікаційної політики та її видів;

- **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

- **розвиваюча** – розвиток уміння використовувати різні засоби просування товару на ринку.

**1. Комунікаційна політика та її види**

Світовий досвід засвідчує, що ефективний продаж товарів може бути забезпечений лише в умовах, коли споживач розуміє призначення товару чи послуги і довіряє товаровиробнику. Такі умови створюються за допомогою реклами та інших засобів, які є складовими комунікативної політики, якої має дотримуватись підприємство.

**Комунікаційна політика** – комплекс засобів про інформування споживача з метою просування продукції. При цьому переслідуються економічні і поза економічні цілі.

***Економічні:***

* рекламний доход;
* рекламний прибуток.

***Позаекономічні:***

* ознайомлення споживача з новим товаром, новою товарною маркою, фірмою;
* інформування споживачів з новим товаром, новою товарною маркою, фірмою;
* створення та підтримка іміджу фірми (фірма-новатор, фірма дбає про вирішення екологічних проблем);
* відокремлення товарів фірми від продукції конкурентів;
* підтримка прихильності споживачів до товарів фірми;
* вплив на звички при споживанні товарів фірми;
* підвищення рівня популярності продукції фірми;
* пробудження прихильності у споживачів до товару фірми.

**До основних засобів комунікаційної політики відносять:**

* рекламу;
* персональний продаж;
* пропаганда;
* спонсорство.

*Персональний продаж* – усна презентація товару для здійснення продажу торговими агентами, продавцями або співробітниками фірми.

*Пропаганда* – неособисте стимулювання збуту за допомогою новин або відгуків в ЗМІ.

*Технологія виготовлення і розповсюдження пропаганди.* Для пропаганди необхідна наявність ідеї, цільової аудиторії і засобів, щоб донести ідею до цільової аудиторії. Ефективність пропаганди визначається співвідношенням фактичної кількості залучених прихильників до планової кількості.

**Можна виділити три основні критерії змісту ефективної пропаганди:**

* наявність центральної тези;
* легкість для розуміння цільовою аудиторією;
* складність для критики (обгрунтованість тез, їх несуперечність один одному тощо; або хоча б видимість цього).

Таким чином, буде просуватися деяка ідея, легко доступна розумінню аудиторією і стійка до критики з боку. Причому повинен бути дотриманий баланс між розумінням тез масами і критичності. Якщо баланс не дотримано, то які ідеї будуть просто незрозумілі значній частині цільової аудиторії, або занадто вразливі для контрпропаганди.

**Що стосується форми, можна виділити наступні критерії:**

* чіткість центральної тези — вона не повинна зливатися з фоном;
* привабливість фону.

*Спонсорство* – фінансова допомога, яка надається товаровиробнику або продавцю на основі угоди або без неї. Це добровільна безприбуткова участь [фізичних](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%96%D0%B7%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B0) та [юридичних осіб](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%AE%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B0) у матеріальній підтримці [благодійної діяльності](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C) з метою популяризації винятково свого імені (назви), [торгової марки](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B0).

*Реклама* – оплачена форма друкованої, звукової, видової інформації якості та вироблення товару.

**2. Поняття реклами, її засоби та класифікація**

**Реклама** – спеціальна [інформація](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F) про осіб чи продукцію, що розповсюджується в будь-якій формі та в будь-який спосіб з метою прямого чи опосередкованого одержання [прибутку](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BE%D0%BA).

Існує декілька класифікацій, які поділяють рекламу на окремі види та типи. Найбільш поширена **класифікація реклами**:

* інформаційна – оповіщає споживача про появу нових товарів або товарів з новою якістю;
* переконуюча – рекомендує придбати товари саме цієї марки;
* нагадувальна;
* підкріплююча;
* престижна – як правило, банківські послуги;
* агресивна – реклама, яка з’являється дуже часто.

**Основні засоби реклами** зображено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Засоби реклами

|  |  |
| --- | --- |
| Засоби реклами | Пріоритет |
| Друкована реклама | Практично для усіх видів продукції та послуг. |
| Реклама у пресі | Практично для усіх видів продукції та послуг; для товарів та послуг широкого вжитку. |
| Реклама на радіо | Для товарів та послуг масового попиту. Ефективна, як додатковий засіб під час проведення ярмарок та виставок. |
| Реклама на телебаченні | Для товарів та послуг масового попиту, з великими обсягами реалізації та послуг широкої сфери вжитку. |
| Кіно- та відеореклама | Практично для усіх видів товарів та послуг. Для товарів масового попиту, короткі рекламні ролики для промислової продукції. |
| Виставки та ярмарки | Для усіх видів товарів та продукції на загальногалузевих та спеціалізованих ярмарках та виставках. |
| Рекламні сувеніри | Дорогі сувеніри для промислової продукції. Недорогі сувеніри з символікою товарів масового попиту. |
| Зовнішня реклама | Для товарів масового попиту, для товарних знаків фірм та установ. |
| Комп’ютеризована реклама | Для товарів масового попиту та промислової продукції при оптовій торгівлі |
| Реклама в INTERNET | Для усіх видів товарів при електронній торгівлі через INTERNET- магазини |
| Пряма поштова реклама | Переважно для промислової продукції з вузькою цільовою аудиторією |

**Складові рекламного звернення:**

*Заголовок* – короткий (5-7 слів) при цьому радять вживати слова підвищеної емоційної цінності: швидко, легко, економно, вигідно. Не рекомендується використовувати слова та фрази: незамінний, на рівні світових стандартів.

*Текст* – не більше 50-60 слів, бажано поєднати з заголовком, він повинен мати аргументи на користь товару.

*Носії реклами* – існує два шляхи їх вибору:

1. Використати носіями реклами відомих людей;
2. Використати носіями реклами невідомих людей.

*Ілюстрація* – повинна повторювати заголовок, при цьому найчастіше використовують обличчя людей.

*Музичний супровід* – може бути будь-яким за виключенням державних гімнів, музики та ритуальної музики.

Основним документом, який регламентує рекламну діяльність підприємства є **графік рекламної компанії**, який передбачає чітке зазначення в ньому засобів реклами, які будуть використовуватись, календарні дати та години виходу в ефір.

Витрати на рекламу визначаються як складова частина загального бюджету маркетингу, який використовує таку формулу (1):

 (1)

P – прибуток з врахуванням витрат на маркетинг;

S – обсяг продажу, шт.;

W – прейскурант цін;

O – транспортні, комісійні та інші витрати;

A – змінні витрати на виробництво одиниці товару;

F – постійні витрати;

R – витрати на рекламу;

D – витрати на стимулювання збуту.

Звідси витрати на просування розраховуються за формулою (2):

R+D=S\*W – P – [S\*(O+A)+F] (2)

**До основних положень, які формулюють поняття недобросовісної реклами відносять:**

* рекламне послання споживачам не повинно використовувати його недосвідченість або нестачу знань
* рекламне послання споживачам не повинно грати на відчутті страху
* рекламне послання споживачам не повинно будуватись на марновірстві, виклику насильства, дискримінації з ознаки раси, релігії або статті
* рекламне послання споживачам не повинно вміщувати тверджень з перебільшенням, які б вводили в оману споживачів щодо ціни, якості, доставки, повернення, обмінну, ремонту, гарантій товару
* порівняння з товарами конкурентів повинно бути чесним і не упередженим

**3. Просування товару на ринку**

**Просування товару** – це будь-яка форма повідомлень, які використовує підприємство для інформування, переконування споживачів чи нагадування їм про свої вироби, послуги, образи, ідеї тощо.

Розрізняють такі основні елементи реалізації процесу просування товару:

* відправник (той, хто надсилає відповідну інформацію про свою продукцію чи послуги);
* кодування (перетворення вражень, думок, знань у символічну, зручну для споживача форму);
* звернення (набір символів і момент їх передавання споживачам) ;
* засоби поширення інформації (каталоги, проспекти, слайди, рекламні листи, спеціалізовані газети та журнали тощо);
* декодування (розшифровка звернення, тобто символи набувають для споживача конкретного значення);
* одержувач (споживач, до відома якого доводиться інформація про ТВП);
* реакція одержувача (відгуки споживачів, тобто позитивне або негативне сприйняття переданої інформації та відповідні їх дії);
* зворотний зв'язок (частина зворотної реакції, яку споживач доводить до відома відправника).

**Процес планування елементів комплексу стимулювання збуту ТВП складається з трьох частин:**

* визначення мети і завдань просування;
* формування засобів впливу на споживачів;
* розрахунок бюджету просування товарів. Послідовність формування комплексу маркетингових комунікацій.

**Просування товару на ринку планується підприємством, при чому здійснюється в декілька етапів:**

* визначаються цілі і об’єкти рекламної кампанії;
* визначається цільова аудиторія реклами (посередники, ділові люди, основні категорії споживачів);
* вибираються засоби реклами;
* розробляється рекламне звернення: заголовок, текст, вибір носія, ілюстрація, музичний супровід;
* розробляється графік рекламної кампанії;
* складається бюджет просування товару;
* зійснюється оцінка ефективності реклами.

**Контрольні питання:**

1. Що таке комунікаційна політика?

2. Які ви знаєте засоби комунікаційної політики?

3. Що таке реклама?

4. Що таке персональний продаж?

5. Що таке пропаганда?

6. Що таке спонсорство?

7. Які ви знаєте види реклами?

8. Які ви знаєте засоби реклами?

9. Що таке просування товару і які його етапи?

10. Що таке фірмовий стиль і які елементи фірмового стилю?

**Тема 17. Управління маркетингом підприємства**

**План:**

1. Поняття управління та його концепції.

2. Структури управління організацією.

3. Служба маркетингу підприємства.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття змісту управління маркетингом підприємства;

- **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

- **розвиваюча** – розвиток уміння розрізняти структури управління організацією.

**1. Поняття управління та його концепції**

**Управління** – цілеспрямована дія на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв’язку зі зміною обставин.

*До основних функцій управління відносять:*

1. планування;
2. організація;
3. мотивація;
4. контроль.

*Ефективне управління потрібне:*

* для аналізу поточних справ;
* прогнозування;
* прийняття управлінських рішень;
* пошук шляхів використання обмежених ресурсів;
* підвищення продуктивності праці найманих робітників.

*На виробництві, як правило використовується 2 концепції управління:*

1. Раціональна – передбачає формальне використання з жорстким контролем обов’язків працівників;
2. Гнучка – базується на основі довіри та заохочення.

Використання цієї чи іншої концепції залежить від рівня професійної підготовки менеджера, його досвіду та стосунків з підлеглими. Перехід підприємства чи фірми до маркетингової орієнтації має певні проблеми.

Таблиця 1 – Маркетингова і збутова орієнтація підприємства

**Маркетингова орієнтація Збутова орієнтація**

***Виробляється і продається***

Тільки те, що буде куплено Те, що вдається виготовляти

***Асортимент продукції***

Широкий Вузький

***Цінова політика***

Бере за основу ціни на ринку Бере за основу витрати виробництва

Враховує дії конкурентів Ціна має головне значення

Ціна має другорядне значення

***Розробка нових товарів***

На основі аналізу потреб споживачів На основі існуючих виробів

***Упакування товарів***

Як прийом активізації продажу Як засіб збереження товарів

***Філософія управління***

Задоволення потреб споживачів Даємо споживачам те, що маємо

**2. Структури управління організацією**

З метою ефективного управління маркетингом підприємства розроблено і використано декілька уніфікованих схем-структур управління фірмою, а саме:

1. Лінійно-функціональна схема управління підприємством за видами маркетингової діяльності (рис. 1);

2. Лінійно-функціональна схема управління підприємством при роботі на внутрішніх ринках (потоварна схема);

3. Лінійно-функціональна схема управління підприємством при роботі на зовнішніх ринках.

Президент фірми

Управляючий Управляючий Управляючий Управляючий Управляючий

виробництвом маркетингом постачанням кадрами фінансами

Відділ вивчен- Відділ плануван- Відділ реклами і Відділ каналів

ня ринку ня продукту стимулювання збуту товароруху

Рисунок 1 – Лінійно-функціональна схема управління

Наведена схема як правило використовується для малих та середніх підприємств, асортимент продукції яких не великий і не вимагає від маркетологів широкої підготовки щодо великої кількості товарів.

На великих підприємствах з великим асортиментом як правило використовується лінійно-функціональна структура керівництва. Ця схема побудована на продуктовому принципі, що передбачає наявності спеціального відділу по кожному товарі, така схема має наступний вигляд (рис. 2):

Президент фірми

Керуючий Керуючий Керуючий Керуючий Керуючий

підприємством маркетингом постачанням кадрами фінансами

Відділ Відділ Відділ Відділ

продукту 1 продукту 2 продукту 3 продукту 4

Сектор Сектор Сектор Сектор каналів

вивчення ринку планування продукту реклами товарообігу

Рисунок 2 – Лінійно-функціональна схема управління на великих підприємствах

Очевидною перевагою цієї структури є глибока спеціалізація маркетологів за певними продуктами, дозволяє розробляти та реалізувати товарні проекти з додатково високим рівнем вірогідності їх реалізації. До недоліків схеми можна віднести її громіздкість та пов’язані з цим фінансові витрати. Така схема є найбільш поширеною при роботі на внутрішні ринки. У випадку коли підприємство працює і на зовнішні ринки використовується специфічна лінійно-функціональна структура управління фірмою і маркетингом, яка має зображена на рис. 3

Формування секторів або структури обслуговування регіонів може бути запозиченим з двох попередніх схем по товарної або за видами маркетингової діяльності.

Президент фірми

Керуючий Керуючий Керуючий Керуючий Керуючий

підприємством маркетингом постачанням кадрами фінансами

Відділ експортного маркетингу Відділ внутрішнього маркетингу

Сектор Сектор Регіон А Регіон Б

європейських неєвропейських

країн країн - Сектор 1 - Сектор 1

- Сектор 2 - Сектор 2

А Б В Г Д Е - Сектор 3 - Сектор 3

Рисунок 3 – Лінійно-функціональна схема управління підприємства на зовнішньому ринку

**3. Служба маркетингу підприємства**

Наведені вище схеми управління маркетингом є для керівника дорадчими і можуть бути змішані або трансформовані в залежності від цілей та мети, які стоять перед підприємством. Тому практично кожне підприємство особливо промислового призначення створює власну структуру служби маркетингу, яка в загальному вигляді включає такі підрозділи:

1. Сектор досліджень маркетингу
   * група ринкових дослідників
   * група аналізу нових товарів
   * група аналізу маркетингу
   * група інформації
2. Сектор збуту
   * бюро документації
   * бюро складів та транспорту
   * регіональна група збуту №1
   * регіональна група збуту №2
3. Рекламне бюро: група реклами, група технічного забезпечення
4. Група сервісу: сервіс №1, сервіс №2, сервіс №3, сервіс №4.

***Служба маркетингу підприємства виконує такі основні функції:***

* здійснює вибір привабливих ринків;
* аналізує ринкові ситуації;
* вивчає кон’юктури ринків;
* здійснює прогнозування товарних ринків;
* здійснює сегментування та вивчення покупців і споживачів;
* досліджує рівні і канали збуту;
* створює і реалізує інноваційні методи продажу товарів;
* здійснює координацію роботи технічних служб підприємства;
* здійснює аналіз доцільності прийняття технічних рішень;
* займається розробку бюджету маркетингу;
* виконує пов’язані із створенням іміджу підприємства.

Таблиця 2 – Кількісні критерії ефективності діяльності служби маркетингу

|  |  |
| --- | --- |
| Функції служби маркетингу | Показники ефективності |
| 1. Маркетингові дослідження | * прибуток; * обсяги продажу |
| 2. Прогнозування обсягу продажу | Обсяг продажу |
| 3. Планування виробничої стратегії та випуску продукції | Обсяг продажу |
| 4. Розробка нових продуктів та удосконалення тих, що випускаються | Обсяг продажу |
| 5. Ціноутворення | * частка ринку; * прибуток |
| 6. Упаковка, вибір товарної норми | Збільшення обсягу продукції |
| 7. Товарні запаси | * кількість оборотів товарних запасів; * оборот товарних запасів у днях |
| 8. Розподіл товарів | Обсяг продажу |
| 9. Стимулювання продажу | Збільшення обсягу продажу |
| 10. Збут продукції, підтримка зацікавленості працівників служби маркетингу | Обсяг продажу |
| 11. Реклама | Збільшення обсягу продажу |

**Контрольні питання:**

1. Що таке управління?

2. Які ви знаєте функції управління?

3. Назвіть концепції управління?

4. Опишіть лінійно – функціональну схему управління.

5. Що таке служба маркетингу?

6. Які функції виконує служба маркетингу?

7. Які ви знаєте підрозділи служби маркетингу?

**Тема 18. Міжнародний маркетинг**

**План:**

1. Поняття міжнародного маркетингу, його методи та завдання.

2. Типи та форми міжнародного маркетингу.

3. Специфічні особливості міжнародного маркетингу.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття змісту міжнародного маркетингу;

- **виховна** – виховання у студентів економічної культури, навичок підприємництва, відповідальності, ініціативності;

- **розвиваюча** – розвиток уміння розрізняти методи міжнародного маркетингу.

**1. Поняття міжнародного маркетингу, його методи та завдання**

**Міжнародний маркетинг** – це прикладна наука та учбова дисципліна, концепція міжнародного бізнесу і практичний вид діяльності, які спрямовані на оптимізацію взаємодії попиту та пропозиції шляхом речових (матеріальними цінностями) та не речових (послугами, ноу-хау) обмінів між суб’єктами ринку, які знаходяться в різних країнах.

Учасниками міжнародного маркетингу є:

* *експортер* – фірма, яка виробляє продукцію у своїй країні і продає її за межі національної території;
* *імпортер* – фірма, яка розташована на території однієї країни, але має постачальників чи партнерів по кооперації за кордоном;
* *транснаціональна корпорація (ТНК)* – корпорація, головна компанія якої належить до капіталу однієї країни, а філіали розкидані по багатьом країнам світу;
* *багатонаціональна корпорація (БНК)* – корпорація, головна компанія якої належить до капіталу двох або більше країн, а філіали також розкидані по всьому світу (Royal Dutch/Shell Group, Unilever).

***Основні функції міжнародного маркетингу***:

1. *Аналітична* – збір і обробка надійної, достовірної та своєчасної інформації про міжнародні ринки;
2. *Виробнича* – організація виробництва такого товару, який найбільш точно відповідає умовам зовнішнього ринку порівняно з товарами-аналогами інших виробників;
3. *Збутова* – організація просування товару по міжнародним каналам розподілу, формування попиту на нього та стимулювання збуту;
4. *Управлінська* – планування, інформаційне забезпечення і контроль заходів маркетингу, націленого на зовнішні ринки, з оцінкою ризику, прибутку, ефективності.

Методичний інструментарій курсу є поєднанням у визначеній пропорції методів різних рівнів.

Методи, які використовуються в міжнародному маркетингу:

1. **Системний підхід** – в основі цього методу лежить розгляд об’єктів як систем. Основна процедура системного аналізу – побудова узагальненої моделі, яка відображає взаємозв’язки реальної ситуації. Міжнародний маркетинг на сучасному етапі також розглядається з позицій системного підходу. Маркетингова діяльність перетворилася з односпрямованого зв’язку підприємства з ринками збуту на замкнений цикл, діалог фірми з покупцем.
2. **Економіко-математичні методи обробки маркетингової інформації** є комплексом економічних і математичних дисциплін, який об’єднує:

* економіко-статистичні методи – економічну статистику (балансовий метод «витрати-випуск»), математичну статистику (кореляційний метод, регресійний, дискримінантний);
* економічне програмування (лінійне, нелінійне, динамічне);
* методи дослідження операцій (прийняття оптимальних рішень);
* економічна кібернетика (методи імітації, ділові ігри).

3. **Методи експертних оцінок** відносять до еврістичних (неформальних) методів, тобто тих, що покладаються на досвід та інтуїцію. Прикладами еврістичних процедур є експертизи, консіліуми, наради. Виокремлюють два рівня використання експертних оцінок: кількісний та якісний.

4. **Методи збирання первинної маркетингової інформації** зводяться до трьох наступних:

* нагляд;
* опитування;
* експеримент.

Маркетингова діяльність на зовнішньому ринку повинна забезпечувати рішення наступних ***завдань міжнародного маркетингу:***

* отримання надійної, достовірної та своєчасної інформації про зовнішні ринки, структуру та динаміку конкретного попиту, смаки та переваги споживачів, тобто інформацію про зовнішні умови функціонування фірми;
* створення такого товару або набору товарів (асортименту), який найповніше задовольнить потреби світового ринку, ніж товари конкурентів;
* необхідний вплив на споживача, на попит, на ринок, що забезпечує максимально можливий контроль сфери реалізації;
* забезпечення перспективи розвитку міжнародного бізнесу, тому що маркетинг – це процес, який полягає у прогнозуванні потреб потенційних покупців і в задоволенні цих потреб шляхом пропозиції більш конкурентоспроможних товарів, послуг, технологій, ідей, організацій, людей, місць і т.п.

**2. Типи та форми міжнародного маркетингу**

Сутність міжнародного маркетингу як і маркетингу в цілому, полягає в тому, щоб виробляти та пропонувати ринку тільки ті товари, які безумовно знайдуть свого кінцевого споживача.

Історія розвитку маркетингу як науки і концепції світового бізнесу має майже 100-річну історію. Еволюція маркетингу відбувалась від внутрішнього, оперативного та промислового до міжнародного та стратегічного, при цьому з кожним роком розширюється перелік об’єктів маркетингу (промисловість, аграрний сектор, банківська сфера, послуги, інвестиції).

***Виділимо 3 типи маркетингу:***

в залежності від об’єкта, який визначає особливості побудови маркетингового комплексу:

* *маркетинг товарів народного споживання;*
* *маркетинг товарів виробничо-технічного призначення*;
* *маркетинг* *послуг;*
* *аграрний маркетинг;*
* *маркетинг банківських послуг*

в залежності від ступеня ринкової орієнтованості фірми:

* *стратегічний маркетинг* – маркетингова діяльність щодо створення довгострокової конкурентної переваги шляхом постійного та систематизованого моніторингу бізнес-середовища та потреб ринку і формування на цій основі ефективного маркетингового комплексу;
* *оперативний маркетинг* – маркетингова діяльність, метою якої є використання певної ринкової ситуації або швидке пристосування маркетингового комплексу до неї

в залежності від диверсифікованості діяльності та належності до певного ієрархічного рівня управління:

* *мікромаркетинг* – маркетингова діяльність стосовно конкретного товару, що продається;
* *макромаркетинг* – маркетингова діяльність відносно широкого кола типів товарів (послуг) або сфер діяльності на рівні як фірми, концерну, фінансово-промислової групи, так і держави.

Міжнародна діяльність грунтується на використанні таких форм міжнародного маркетингу:

* імпортний;
* експортний;
* зовнішньоекономічний;
* транснаціональний;
* мультирегіональний;
* глобальний

Різноманітність та послідовність форм міжнародного маркетингу свідчить про історичні етапи його розвитку та еволюцію ступеня інтернаціоналізації діяльності суб’єктів міжнародного маркетингу.

Імпортний маркетинг – маркетингова діяльність, спрямована на закупівлю (імпорт) товарів чи послуг на зарубіжних ринках.

Експортний маркетинг – маркетингова діяльність щодо реалізації продукції за межі національних кордонів, при якій відбувається фізичне транспортування товару з однієї країни в іншу.

Зовнішньоекономічний маркетинг – маркетингова діяльність, зумовлена стабільністю чи зростаючими можливостями перебування фірми (у вигляді представництва, філіалу з продажу) на зовнішньому ринку, який вже включає декілька країн.

Транснаціональний маркетинг – маркетингова діяльність, що виникла з практики функціонування ТНК.

Мультирегіональний маркетинг – форми та методи маркетингової діяльності, що застосовують фірми, працюючи в окремих регіонах чи в межах інтеграційних угрупувань.

Глобальний маркетинг – маркетингова діяльність фірми, яка розглядає світовий ринок як єдине ціле.

**3. Специфічні особливості міжнародного маркетингу**

Основою міжнародного маркетингу виступають принципи національного маркетингу, до яких належать:

* встановлення маркетингових завдань,
* сегментація ринків та вибір цільових сегментів,
* позиціонування товарів,
* формування комплексу маркетингу у вигляді товарної, цінової, збутової та комунікаційної стратегій і проведення маркетингового контролю.

 Разом із тим міжнародний маркетинг відрізняється своєю специфікою, яка випливає з особливостей функціонування зарубіжних ринків і умов діяльності на них, а саме:

1. Фірма, яка вирішила вийти на зовнішній ринок зіштовхується із зовнішньоторговельними та валютними операціями, особливостями іноземного і міжнародного законодавств.
2. Для успішної діяльності на зовнішніх ринках фірмі необхідно докладати значних і більше цілеспрямованих зусиль, притримуватися основних постулатів маркетингу. Особливої ролі набувають сегментація ринків та позиціонування товарів. Зовнішні ринки висувають високі вимоги до якості товарів, їх післяпродажного обслуговування, реклами, що пояснюється гостротою конкуренції, бо світовий ринок – це ринок покупця, а не продавця.
3. Важким і працемістким процесом є вивчення специфіки зовнішніх ринків і ринкових можливостей фірми по відношенню до них. Звідси – виникнення на підприємствах-експортерах спеціальних дослідницьких підрозділів – служб маркетингу або пошук спеціалізованих фірм-консультантів (у тому числі зарубіжних), які в якості платної послуги надають інформацію про ринки.
4. Виконувати умови світового ринку означає не тільки дотримуватися прийнятих там норм та умов збуту. Вирішальним фактором є розробка і виробництво таких експортних товарів, які навіть через кілька років після виходу на ринок мали б високу конкурентоспроможність. Важливим є врахування життєвого циклу товару на світовому ринку.

В цілому, внутрішнім маркетингом займатися легше і безпечніше, ніж міжнародним. Міжнародний маркетинг складніший за внутрішній, оскільки потребує додаткових зусиль по вивченню зарубіжних ринків, пристосування до іноземного споживача, законам і культурі країни.

***Контрольні питання:***

1. Що таке міжнародний маркетинг?

2. Які ви знаєте функції міжнародного маркетингу?

3. Назвіть методи, які використовуються в міжнародному маркетингу?

4. Назвіть об’єкт міжнародного маркетингу?

5. Яка різниця між внутрішнім та міжнародним маркетингом?

6. Яка різниця між стратегічним та оперативним маркетингом?