**Тема 1. Сутність, значення та розвиток менеджменту, маркетингу та їхня характеристика**

**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.
6. Поняття маркетингу та його виникнення.
7. Цілі, принципи, функції і завдання маркетингу.
8. Класифікація маркетингу.
9. Зовнішнє та внутрішнє маркетингове середовище.

**Мета:**

**- навчальна –** розкриття змісту менеджменту, маркетингу та ї 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, керувати зовнішнім та внутрішнім маркетинговим середовищем фірми.

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.

**6. 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).

**7. 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)

**8. 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.

**9. 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 2 – 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 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?
8. Що таке маркетинг і коли він виник?
9. Назвіть цілі маркетингу.
10. Які Ви знаєте принципи маркетингу?
11. Які Ви знаєте функції маркетингу?
12. Що таке «4Р»?
13. Які ви знаєте типи маркетингу?
14. Які ви знаєте типи маркетингу за міжнародною класифікацією?
15. Що таке маркетингове середовище?
16. Розкрийте суть зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища.