

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКИЙ КОЛЕГІУМ»
ІМЕНІ Т.Г. ШЕВЧЕНКА

Електронне видання

Пшенична Т.М.

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА МАРКЕТИНГУ
конспект лекцій

навчальний посібник

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Чернігів
2025

УДК 005:658.8

Рецензенти: Лавров Р.В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки і управління Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка.
Пономаренко С.І. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка».

Пшенична Т.М.

Основи менеджменту та маркетингу. Конспект лекцій [Електронне видання]: навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти / уклад.: Т.М. Пшенична. Чернігів: Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка, 2025. 81 с.

Рекомендовано вченою радою Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка. (Протокол № 9 від 26 березня 2025 р.)

Зміст

Вступ	4
МОДУЛЬ 1. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ	5
Тема 1. Сутність основ менеджменту	5
Тема 2. Функції управління	12
Тема 3. Організація як об'єкт управління	22
Тема 4. Принципи та методи управління	32
МОДУЛЬ 2. ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ	41
Тема 5. Сутність маркетингу та його концепцій	41
Тема 6. Сегментація та маркетингові дослідження ринку	51
Тема 7. Товарна та цінова політика в системі маркетингу	59
Тема 8. Політика розподілу та комунікаційна політика в системі маркетингу ..	71
Рекомендована література	81

Вступ

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

Навчальний посібник (конспект лекцій) з дисципліни «Основи менеджменту та маркетингу» розроблений для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти неекономічних спеціальностей та охоплює модулі «Основи менеджменту» і «Основи маркетингу». Програма вивчення дисципліни передбачає набуття студентами системних знань з теоретичних засад та організаційно-методичних основ менеджменту й маркетингу на підприємстві в ринкових умовах.

Предметом вивчення курсу є теоретичні та практичні аспекти основ менеджменту і маркетингу, суб'єкти та об'єкти, функції, концепції маркетингу і менеджменту, а також загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією та загальні закономірності розвитку маркетингу в ринкових умовах.

Метою конспекту лекцій «Основи менеджменту та маркетингу» є надання теоретичних знань і формування у майбутніх фахівців маркетингового мислення та системи спеціальних знань у галузі управління діяльністю організації, розуміння змісту основних понять, принципів і функцій менеджменту та маркетингу, особливостей їх реалізації в різних сферах діяльності, а також формування практичних навичок щодо прийняття управлінських рішень, спрямованих на вирішення проблем підприємства та адаптації його діяльності завдяки маркетинговим інструментам до змін у зовнішньому середовищі.

Матеріали навчального посібника «Основи менеджменту та маркетингу. Конспект лекцій» сприятимуть формуванню у майбутніх фахівців системного мислення та комплексу спеціальних знань із сучасного менеджменту та маркетингу, а також набуття практичних навичок та умінь щодо аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, побудови системи менеджменту господарюючого суб'єкта, використання інструментів комплексу маркетингу, прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо здійснення підприємницької діяльності.

МОДУЛЬ 1. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Сутність основ менеджменту

1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.

1.2. Історія розвитку менеджменту.

1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

Економіка в ринкових умовах потребує підвищення ролі менеджменту. Сучасний менеджмент – особлива галузь знань і професійної підготовки керівників і спеціалістів у різних сферах діяльності. Ефективно управляти сучасним підприємством або його підрозділами неможливо без розуміння сутності й змісту менеджменту.

Терміни «управління» і «менеджмент» пов'язані між собою.

«Управління» – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки. Управляти можна технікою, технологією, ресурсами тощо.

«Менеджмент» є складовим елементом управління, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колективи працівників або окремих виконавців з метою досягнення поставлених цілей.

Походження терміну «менеджмент» зв'язують з італійським словом *maneggio* (керувати кінями), хоч першоджерела можна шукати в латинських *mando* (доручати, наказувати), *manus* (рука). Але традиційно визначається, що сучасний термін «менеджмент» (*management*) американського походження і перекладається як управління, керування, адміністрація, керівництво. Менеджмент визначається як засіб, манера спілкування з людьми; влада і мистецтво управління; орган управління. За своєю суттю термін «менеджмент» певною мірою можна вважати синонімом терміну «управління», але поняття «управління» набагато ширше.

Управління підприємством в наш час є дуже складною справою і потребує багатьох різнобічних знань. Керівник (менеджер) має бути освіченою людиною в галузі виробництва, знати кон'юнктуру і динаміку ринку, володіти знаннями з технології і організації виробництва, економічних важелів ефективної діяльності підприємства.

Менеджмент як вид професійної діяльності передбачає:

- орієнтацію фірми на потреби ринку і організацію виробництва тієї продукції (послуг), яка може задовольнити споживачів і принести фірмі передбачений прибуток;
- постійне намагання підвищити ефективність виробництва;
- самостійність прийняття управлінських рішень і відповідальність за їх ефективну реалізацію;
- використання новітньої техніки, технології, інформаційних систем управління та ін.

За сферами управління виділяють:

➤ Менеджмент персоналу – займається управлінням людьми, мотивацією, організацією їхньої діяльності, перекваліфікацією, розстановкою на робочих місцях тощо.

➤ Виробничий менеджмент – займається організацією виробництва, його технологічними процесами, якістю продукції.

➤ Менеджмент маркетингу – це організація взаємодії внутрішнього середовища фірми з умовами ринку.

➤ Інноваційний менеджмент – запорука конкурентоспроможності організації, інноваційна стратегія якої повинна включати: розробку планів і програм реорганізацій, розробку нових продуктів тощо.

➤ Фінансовий менеджмент – управління фінансами. Фінансовий менеджер керує фінансовими потоками, розміщує вільні кошти в активи, інвестиційні проекти, робить все можливе, щоб фінансові ресурси перетворювались на прибутки й давали додаткові дивіденди.

➤ Інвестиційний менеджмент – звичайно включається у фінансовий менеджмент.

➤ Стратегічний менеджмент – сфера перспективних проектів, довготермінових бізнес-планів, пошуку резервів розвитку організації.

Об'єктом вивчення менеджменту як науки є закони, закономірності, принципи, функції, форми і методи цілеспрямованої діяльності людей в процесі управління. Наукову основу менеджменту створює вся сукупність управлінських знань, здобутих та накопичених різними теоретичними школами, менеджерами-практиками. У розвиток менеджменту роблять свій внесок представники економіки, юриспруденції, соціології, культурології, психології, психофізіології, антропології, математики та інших галузей знань.

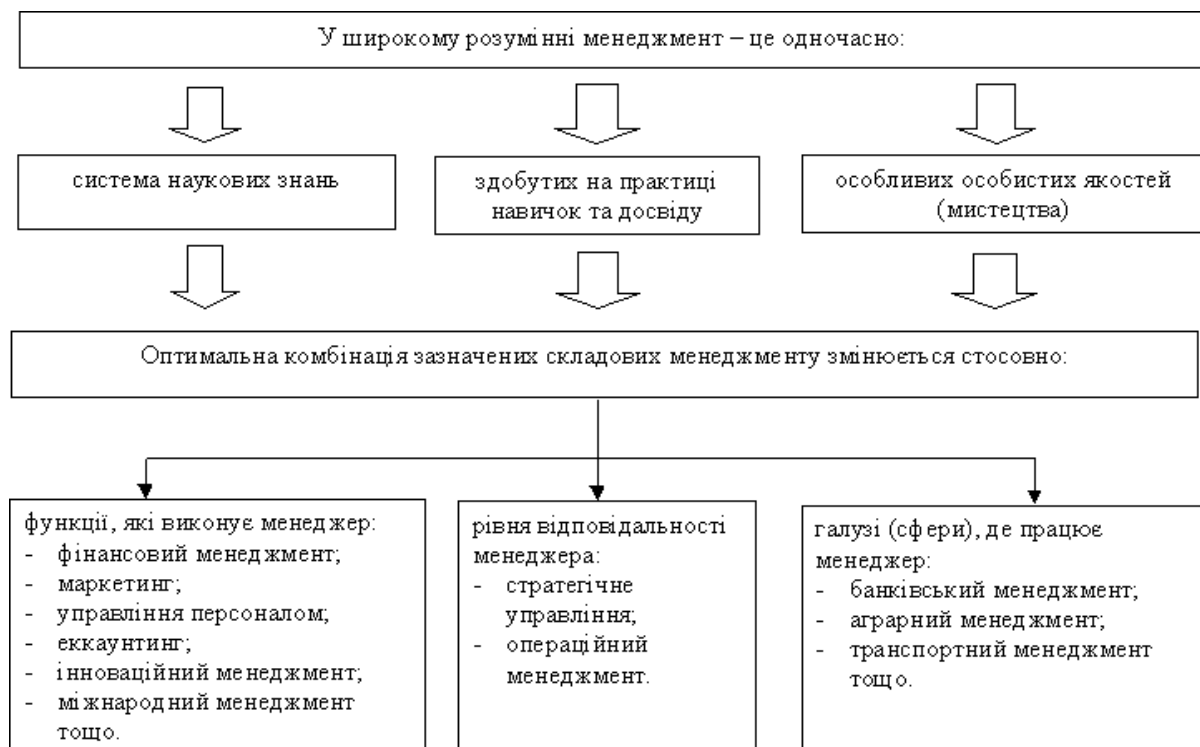


Рис.1.1. Основні складові та сфери менеджменту

Управлінська праця розподіляється на рівні управління:

- керівники вищої ланки (інституційний рівень);
- керівники середньої ланки (адміністративний рівень);
- керівники низової ланки (технічний рівень).

Рівні управління утворюють конструкцію організаційної структури фірми, що зображується у вигляді ієрархічної піраміди управління, де кожна ланка займає своє чітко визначене місце і виконує певні функції.

Успішність діяльності менеджера залежить від майстерності, яка може бути згрупована у сім категорій:

1. *Концептуальна майстерність* – здатність менеджера розуміти узагальнену перспективу організації.
2. *Майстерність ухвалення рішень* – вміння обирати найкращий з альтернативних варіантів.
3. *Мистецтво аналітика* – талант правильного розподілу робіт і завдань, вибору оптимальної техніки тощо.
4. *Адміністративна майстерність* – спроможність виконувати певні організаційні обов'язки, ефективно діяти в рамках обмеженого бюджету.
5. *Комунікаційне мистецтво* – вміння координувати інформаційні потоки, логічно і доступно передавати свої ідеї іншим.
6. *Психологічна майстерність* – здатність безконфліктно взаємодіяти з людьми, створювати сприятливий мікроклімат у колективі
7. *Технічна майстерність* передбачає особливу компетенцію з техніки і технології виконання завдань.

1.2. Історія розвитку менеджменту

Еволюція менеджменту відбувалася відповідно до ступенів розвитку продуктивних сил та типів кооперації.

Практика управління така ж давня, як існування людства. Джерела сучасного менеджменту знаходимо в діях Моїсея при виведенні ізраїльтян з Єгипту, Олександра Македонського при управлінні військами та ін.

Ремісничий вид менеджменту як найпростіша форма керівництва з боку роботодавця був притаманний мануфактурному виробництву (XVI – кінець XVIII ст.ст.). Суть управління полягала у комбінуванні різних ремесел і підкоренні працівників єдиній команді та дисципліні роботодавця.

Технократичний вид менеджменту викликаний промисловим переворотом на межі XVIII – XIX ст.ст. Головним об'єктом керівництва стають системи машин, які підкоряють собі (своїми рухами, ритмом, функціями) працівників. Впроваджується принцип максимального розподілу праці, тобто виконання вузькоспеціалізованих функцій малокваліфікованими працівниками під керівництвом інженерно-технічного персоналу та службовців. Однак перехід до теоретично обґрунтованих методів управління відбувається тільки наприкінці XIX – початку XX ст.ст.

Розвиток виробництва на межі XIX – XX ст. змусив керівників зосередитись на розробці наукових і раціональних принципів управління людьми, обладнанням,

ресурсами. Вчені й практики, які вирішували як збільшити продуктивність виробництва, започаткували *школу наукового управління*. Спочатку пошуки наукового менеджменту оформились у працях дослідників *школи наукового управління* (1885-1920) і, перш за все, *школи тейлоризму* (Ф.У. Тейлор, Г. Емерсон, Г. Гант, Ф. Гілберт, Л. Гілберт та ін.), які запропонували операційний підхід до управління. Суть «наукового управління», за Фредериком Тейлором (1856-1915 рр.), полягала, по-перше, у встановленні граничної фізичної витривалості людини, можливостей її пристосування до роботи машин, найдоцільніших рухів, способів та методів праці, а на цій основі – відповідних норм виробітку, механізмів професійного підбору, відбору та виробничого навчання працівників; по-друге, у створенні економічної зацікавленості працівників у результатах праці шляхом використання стимулів відрядної заробітної плати, розумного чергування робочого часу та часу відпочинку. Практичне втілення «наукового управління» одержало в американських корпораціях «Мідвейл» та «Бетлхем стіл», де на різних інженерних посадах працював Ф.У. Тейлор.

Логічною вершиною технократичного менеджменту вважається *фордизм*, що інтенсивно розвивався у зв'язку з розповсюдженням масового поточно-конвеєрного виробництва в автомобільній промисловості США. Завдяки ретельній організації технологічних процесів, максимальному розподілу праці і жорсткому авторитарному керівництву відомий американський інженер і промисловець Генрі Форд (1863-1947) створив грандіозне виробництво легкових автомобілів за найнижчими в світі цінами.

Під впливом Великої Депресії 1929-1933 рр. зароджується *класична, або адміністративна школа* (1920-1950-ті рр.), представниками якої були А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Джеймс Д. Муні, А.К. Рейлі, А.П. Слоун та ін.

Так, Анрі Файоль вважав адміністративну працю особливим видом діяльності, що полягає в доцільному впливі на трудовий колектив та в керівництві ним на підставі наукових методів, принципів, правил та заходів.

Адміністрування і є управління. Він сформулював: 1) сутність процесного підходу до управління та основні функції менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль та координацію людською діяльністю; 2) низку універсальних принципів менеджменту, рекомендованих усім управляючим для ефективнішого виконання ними своїх обов'язків; 3) основні вимоги до менеджера; 4) поняття організаційної структури фірми.

Характеристика моделі ідеальної бюрократії Макса Вебера

1. Високий ступінь розподілу праці.
2. Чітка управлінська ієрархія.
3. Численні правила, стандарти та показники оцінки роботи.
4. Дух формальної знеособленості (відсутність симпатій та переваги до окремих робітників).
5. Підбір кадрів в організації за їх діловими та професійними якостями.

Анрі Файоль (1841-1925 рр.), якого називають батьком менеджменту, розробив класифікацію основних операцій підприємства, загальні принципи побудови структури організацій, принципи управління.

Принципи управління Анрі Файоля

1. Розподіл загальної роботи в організації на складові її частини.
2. Повноваження та відповідальність. Ці категорії «тримають одна одну». «Де надаються повноваження, там виникає і відповідальність».
3. Дисципліна. Дотримання досягнутих угод між організацією та її робітниками.
4. Єдиноначальність. Кожний робітник в організації повинен мати одного і тільки одного начальника.
5. Єдність керівництва. Всі операції в організації, які мають одну мету, повинні виконуватись під керівництвом одного начальника.
6. Підпорядкованість індивідуальних інтересів спільним. Цілі організації повинні домінувати над цілями окремих робітників або груп.
7. Винагорода. Система оплати повинна бути справедливою, такою, що стимулює діяльність, а її розміри не повинні опускатися нижче розумного рівня.
8. Централізація. Ступінь концентрації влади на вищому рівні управління.
9. Ієрархія (скалярний ланцюг). «Ланцюг» начальників від вищого до нижчого рівня.
10. Порядок. «Усьому своє місце і все на своєму місці».
11. Справедливість. Відданість персоналу організації повинна поєднуватися з правосуддям керівництва організації.
12. Стабільність перебування на посаді. Організація повинна сприяти довгостроковим стосункам зі своїми робітниками.
13. Ініціатива. «Здатність самостійно обмірковувати та виконувати план».
14. Корпоративний дух. Результат гармонії та єдності персоналу організації.

Дослідження соціальних аспектів людської діяльності, поява ергономіки, соціальної й промислової психології стали основою виникнення *антропоцентричного менеджменту*. Він визнає людей найважливішим економічним ресурсом організації, джерелом її доходів, конкурентоспроможності і процвітання. Антропоцентричний менеджмент представлений численними школами.

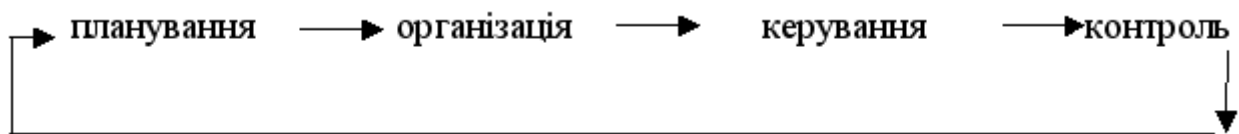
У межах *школи «людських відносин»*, або *неокласичної, психологічної школи* (1930-1960-ті рр.), широку відомість одержали:

- дослідження соціальних конфліктів на підприємстві та стилів керівництва, виконані американським психологом Мері Паркером Фоллетт (1868-1933 рр.);

- обґрунтування залежності продуктивності праці від психологічних чинників, здійснене професором Гарвардського університету Гуго Мюнстербергом (1863-1916 рр.);

- аналіз зростання продуктивності та інтенсивності праці робітників під впливом переважно неекономічних методів, передусім задоволеності працівників умовами своєї праці, психологічним кліматом у колективі, взаємовідносинами з менеджерами, у дослідженнях професора Гарвардської вищої школи ділової адміністрації Елтона Мейо (1880-1949 рр.).

Процесний підхід (з 1920-30-х рр. до тепер) розглядає управління як серію безперервних взаємозв'язаних дій, або управлінських функцій. Кожна функція також складається із серії взаємозв'язаних дій і, отже, теж є процесом. Підхід зародився в школі адміністративного управління.



Системний підхід до управління (з кінця 1950-х рр. до тепер) започаткували американські дослідники Честер Бернард, П. Друкер, Н. Вінер, К. Шеннон. Усі організації з позицій системного підходу є відкритими системами, які складаються з кількох взаємопов'язаних підсистем. Організація одержує ресурси із зовнішнього середовища, переробляє їх і спрямовує готові продукти або послуги знову до зовнішнього середовища. Теорія систем підкреслює взаємозалежність між окремими частинами організації, а також між самою організацією та навколишнім середовищем. Управління організацією через це має бути комплексним.

Школа «поведінкових наук» (з 1950 р. і до цього часу), представниками якої є Кріс Арджіріс, Р. Лайкерт, Д. Мак Грегор, Ф. Герцберг, У. Оучі та інші, зосереджує свої дослідження на поведінці працівників на робочій місці: мотиваціях, міжособистісних відносинах, розкритті творчого і трудового потенціалу кожного працівника, зростанні ефективності використання людських ресурсів. Основними заходами управління школа вважає зміну змісту праці – його збагачення новими трудовими функціями, узгодження із здібностями та бажаннями окремих працівників; розширення соціальних прав трудящих на виробництві та поза ним; залучення працівників до управління підприємством.

Кількісна, або нова школа науки управління (з 1960-х рр. і до цього часу), виразниками ідей якої є Рассел Акоф, С. Бір, Д. Екман, Е. Крейд та інші, розглядає управління як процес, який ґрунтується на використанні знань математики, статистики, кібернетики, інженерних та інших точних наук, імітаційного моделювання управлінських рішень, методів аналізу в умовах невизначеності тощо. Це потребує широкого вжитку інформаційних систем управління, комп'ютерної та обчислювальної техніки. У сучасній теорії менеджменту розрізняють також процесний, системний та ситуаційний підходи.

Прихильники *ситуаційного підходу до управління* (кінець 1960-х рр. – до цього часу) стверджують, що конкретні заходи та методи управління значно варіюються та визначаються особливостями ситуації, тобто тих конкретних обставин, які в даний момент найбільше впливають на організацію та досягнення нею своїх цілей. Від менеджера тому вимагається вміти правильно розуміти та оцінювати ситуацію, виділяти основні чинники, що впливають на організацію, передбачати можливі наслідки такого впливу.

У наш час відбувається перехід від економіки індустріального типу до постіндустріальної економіки, або економіки знань. Інтенсивного розвитку набувають: інформаційно-комунікаційний сектор; рекламний ринок і мас-медіа;

банківський і фінансовий сектори; сфери освіти й охорони здоров'я. В сучасній науці управління, відповідно, формуються нові концепції та школи.

Ресурсна теорія в менеджменті (К. Вернерфельт, Р. Румельт, Дж. Барні, Д. Тіс та ін.) вказує на системні розбіжності між організаціями (фірмами), викликані відмінностями в ресурсах, якими вони володіють і управляють. Джерелом конкурентних переваг організації вважається наявність у неї унікальних ресурсів і компетенцій, недоступних іншим організаціям, насамперед знань, корпоративної культури, іміджу організації тощо.

Концепція менеджменту знань (Т. Стюарт, Л. Едвінсон, Р. Холл, І. Нонаки, Дж. Грейсон, К. Норт, Г. Пробст, У. Букович, Р. Уїлльямс, Дж. Стоунхаус, Х. Скарбороу та інші) виходить з того, що знання стають основним ресурсом. Менеджмент знань як процес відтак включає: генерування знань в процесі навчання; формалізацію знань у вигляді принципів, правил та процедур; збереження знань на спеціальних носіях, які допускають розподіл знань; дифузії знань – розподіл знань в межах організації та обмежено поза нею; координацію та контроль знань – забезпечення того, що організаційне знання є точним та постійним.

Викладання менеджменту як навчальної дисципліни розпочалося із створення першої школи бізнесу в США в 1886 р.

У 1930-ті роки викладання менеджменту суттєво активізувалося: спеціальні курси були включені до програм Гарвардської школи бізнесу та Массачусетського технологічного інституту. Після Другої світової війни шляхом США пішли європейські країни. У 1959 р. в Женеві була організована Міжнародна асоціація центрів по викладанню методів управління. У 1950-ті рр. менеджерські асоціації та школи менеджменту формуються в Японії, Індії, Бразилії, незалежних країнах Південної та Середньої Азії та в Африці. З початку 1980-х рр. менеджмент викладається всюди. Викладання менеджменту в Україні відбувається з 1990-х років.

Запитання для самоконтролю!

1. Як розвивалася теорія менеджменту?
2. Як класифікуються теорії менеджменту?
3. Охарактеризуйте внесок школи наукового управління у розвиток теорії менеджменту.
4. У чому полягає сутність біхевіористських та організаційних теорій?
5. Як сформувалася класична школа управління? Назвіть та поясніть класичні принципи управління.
6. Як має бути побудована організація з точки зору теорії ідеальної бюрократії?
7. Охарактеризуйте досягнення емпіричної школи управління.
8. У чому полягає різниця між процесним, системним та ситуаційним підходами до управління?

Тема 2. Функції управління

- 2.1. Функція планування.
- 2.2. Функція організації.
- 2.3. Функція мотивації.
- 2.4. Функція контролю.

Функції управління посідають ключове місце серед основних категорій. *Функція* – вид управлінської діяльності. Функції необхідні для забезпечення цілеспрямованого впливу на об'єкти управління. Об'єктами управління можуть бути кадри, ресурси, технологія, маркетинг, охорона праці тощо. Функції управління: розподіляються на всі підрозділи системи; відповідають на запитання, що треба робити, щоб досягти поставлених цілей.

Функції управління визначають зміст діяльності апарату управління і є основою формування структури управління підприємства. Останні, в свою чергу, можуть впливати на функціональні характеристики системи.

Процес управління фірмою реалізується керівниками і структурними підрозділами через виконання відповідних функцій.

Виділяють *загальні (універсальні) й спеціальні (конкретні) функції*.

До загальних функцій управління відносять: планування, організацію, контроль (облік, аналіз, оцінку), координацію, регулювання, мотивацію, прийняття рішень. Ці функції мають циклічний характер і діють відповідно до терміну управління (стратегічного, поточного, оперативного).

2.1. Функція планування

Функція планування – це визначення цілей організації і розробка заходів до їх досягнення.

Необхідність планування випливає з великих масштабів сучасного виробництва, його спеціалізації, кооперування.

Етапами планування діяльності підприємства є розробка:

- стратегічного (довгострокового) плану;
- поточного (на поточний рік) плану;
- оперативного плану.

Планування розпочинається з розробки стратегії. Суть розробки й реалізації стратегії полягає в тому, щоб обрати правильний напрям розвитку серед різних альтернатив і спрямувати господарство обраним шляхом.

Вибір стратегії дозволяє: встановити показники діяльності фірми на перспективу (довгострокову – до 10 років, середньострокову – до 5 років) і контролювати їх в оперативному режимі; бути готовим до раптових змін і криз; сприяти чіткій координації зусиль персоналу; аналізувати досягнення в конкурентній боротьбі.

Стратегічне планування є складним процесом, який охоплює декілька етапів:

1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування з використанням сучасних інформаційних технологій.

2. Встановлення місії та цілей організації.
3. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.
4. Оцінка та аналіз факторів зовнішнього середовища.
5. Оцінка та аналіз факторів внутрішнього середовища
6. Виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних рішень.
7. Формування альтернативних варіантів стратегій.

8. Вибір стратегії – полягає у виборі оптимальної стратегії діяльності організації на основі оцінювання таких факторів: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив власників, залежність від фактора часу тощо.

9. Оцінка стратегії на відповідність встановленим критеріям.

10. Коригування стратегії.

Правильно обрана і своєчасно скоригована стратегія є однією із запорук успішної та ефективної діяльності організації.

Стратегія розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління і виробництва. Стратегія повинна бути гнучкою, передбачати можливість її перегляду, модифікації, трансформації. У процесі розробки стратегії треба здійснити: оцінку потенціалу фірми, її можливості й ресурсів для досягнення загальних цілей; аналіз внутрішніх факторів, що забезпечують зростання і закріплення позицій фірми (технологічних, комерційних, соціальних; аналіз зовнішніх факторів; оцінку альтернативних напрямів діяльності фірми і вибір оптимальних варіантів для досягнення поставлених цілей (рентабельність, щорічний прибуток, впровадження нової продукції, зниження витрат виробництва, підвищення продуктивності праці тощо).

Залежно від пріоритетності цілей фірма визначає свої основні позиції на перспективу. Відомі різноманітні види стратегій, серед яких: продуктово-ринкова, конкурентна, стратегія нововведень, капіталовкладень та ін. Після вибору загальної стратегії бізнесу настає фаза її реалізації – розробка бізнес-планів та орієнтирів розвитку: тактики, політики, процедур і правил.

Тактика являє собою конкретні оперативні дії.

Політика – це загальні орієнтири для дій та прийняття рішень.

Процедури передбачають дії, які повинні виконуватись у конкретних ситуаціях і в конкретні терміни.

Правила точно вказують, що саме і як треба робити.

Бізнес-план – це комплексний план розвитку фірми. Бізнес-план – документ, що містить програму дій, відповідно часу і місця реалізації, узгоджених з метою і ресурсами та спрямованих на отримання прибутку. Бізнес-план є стандартним і необхідним, для більшості країн з ринковою економікою, документом для багатьох суб'єктів підприємницької діяльності. До задач бізнес-плану належать: інформування про підприємство; характеристика особливостей виробничого процесу; характеристика товарів і послуг; обґрунтування напрямів розвитку підприємства і його конкурентних позицій; комплексне дослідження ринку; обґрунтування економічної ефективності; аналіз професійної і ділової компетенції управлінського персоналу.

Бізнес-план розробляють на три-п'ять років та складається з таких основних розділів:

1. Титульний аркуш (назва, адреса фірми, засновники).
2. Вступна частина (основні положення і напрямок діяльності фірми).
3. Аналіз стану справ у галузі (потенційні конкуренти і споживачі продукції або послуг).
4. Суть проекту (характеристика продукції, послуг, відомості про персонал).
5. План виробничого процесу (характеристика виробничих приміщень, порядок отримання сировини і матеріалів, наявність кооперації, обладнання, технологія тощо).
6. План маркетингу (ціноутворення, канали збуту, реклама, методи стимулювання реалізації товарів).
7. Організаційний план (керівний склад, організаційна структура, оплата праці, партнери, суміжники, посередники).
8. Оцінка ризику та страхування.
9. Юридичний план (форма підприємства і власності, правовий статус, наявність дочірніх структур).
10. Фінансовий план (можливості кредитування, прогноз витрат і доходів, баланс активів і пасивів, прогноз прибутку).
11. План управління (характеристика функцій управління, стратегій, методів управління).
12. Додаток (копії ліцензій, контрактів, інших документів).

Для реалізації стратегічних планів для кожного проекту, підрозділу розробляються поточні й оперативні плани. Окремим пунктом у реалізації проектів виділяються бюджети (плани розподілу ресурсів організації).

Розробка поточного (оперативного) плану складається з таких етапів:

- визначення переліку основних завдань (робіт, операцій), необхідних для досягнення поставлених цілей;
- визначення зв'язків і послідовності виконання окремих завдань (робіт, операцій);
- розрахунок необхідних трудових, матеріальних, фінансових, енергетичних ресурсів для кожної роботи, операції;
- оцінка часу виконання кожної операції, виду робіт, їх комплексу;
- розробка календарних лінійних або сіткових план-графіків виконання усього комплексу робіт (проекту, програми);
- перевірка, коригування, оптимізація (за часом і різними видами ресурсів) плану-графіку.

Поточне і оперативне планування передбачає детальну розробку завдань і графіків їх виконання для кожного підрозділу (виконавця). Календарні плани, сіткові графіки, матричні моделі розробляють на основі даних про наявність ресурсів (техніки, фінансів, матеріалів, фахівців-виконавців) з урахуванням терміну виконання робіт (завдань) відповідно до контрактів. Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів або фінансових планів.

Бюджет фірми – оперативний план у грошовому вимірі (грошових одиницях). Керівник фірми узгоджує бюджет (оперативний і фінансовий план) і несе відповідальність за його ефективне виконання.

2.2. Функція організації

Організація як функція управління являє собою організаційну діяльність, що спрямована на розподіл робіт між працівниками, встановлення взаємозв'язків між ними та узгодження їх діяльності. Важливо розділяти сутність трьох ключових категорій: «організація», «організаційний процес (діяльність)», «організаційна структура». Всі вони тісно пов'язані між собою, але не є синонімами.

Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими робітниками та їх групами та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

Основними складовими організаційного процесу (організаційної діяльності) є:

а) розподіл праці – розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

б) групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо) – департаменталізація;

в) підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження (делегування повноважень);

г) визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру (встановлення діапазону контролю);

д) забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації).

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення.

Етапи створення підприємства (фірми) повинні відповідати існуючому законодавству, стратегічним цілям організації, специфіки підприємницької діяльності, якості (професіоналізму) керівного персоналу тощо.

Послідовність етапів наступна:

1. Підготовчий етап:

- прийняття рішення про створення підприємства;
- вибір організаційної форми управління;
- стартове фінансове забезпечення.

2. Розробка установчих документів:

- проекту статуту підприємства;
- установчого договору.

3. Організаційна робота по створенню підприємства:

- державна реєстрація установчих документів;
- відкриття рахунків у банку.

4. Розробка документів, що регламентують внутрішню діяльність підприємства:

- розробка організаційної структури підприємства;
- розробка посадових інструкцій;
- визначення режиму роботи;
- забезпечення безпеки і охорони праці.

5. Формування апарату управління і трудового колективу.

Формування організаційної структури засноване на розподілі праці й повноважень.

Розрізняють *горизонтальний розподіл праці* – розподіл праці на одному рівні управління (розподіл значного обсягу робіт або специфічних завдань за окремими виконавцями або підрозділами) і *вертикальний розподіл праці* – розподіл на рівні управління для координації роботи підпорядкованих груп виконавців або підрозділів. *Підрозділи* – це групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі.

Організаційні повноваження – це узаконене право приймати рішення і віддавати накази підлеглим від імені організації. Вони є необхідною умовою ефективного виконання менеджерами посадових обов'язків.

Розрізняють два типи повноважень: лінійні й апаратні.

Лінійні повноваження – це повноваження якими володіють менеджери всіх рівнів управління, які засновані на принципі єдиноначальності і передаються безпосередньо від керівника підлеглому і далі іншим підлеглим.

Саме лінійні повноваження надають керівникові законну владу для спрямування своїх підлеглих на досягнення поставленої мети. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління.

Апаратні (штабні) повноваження – це повноваження, якими володіють спеціалісти адміністративного апарату (штабу) за видом об'єкту управління (рада безпеки, технічна, інноваційна рада тощо).

Розрізняють такі штабні повноваження:

- рекомендаційні (передбачається, що лінійне керівництво при виникненні потреб буде звертатись за консультаціями);
- обов'язкові узгодження (лінійне керівництво повинно обговорити відповідні проблеми зі штабним апаратом);
- паралельні повноваження (система контролю для зрівноваження влади та попередження грубих помилок);
- функціональні повноваження (спеціалісти апарату можуть заборонити лінійному менеджеру якісь дії відповідно до своєї компетенції; президент фірми може керувати лінійними менеджерами через спеціалістів апарату).

Існує три основних види підрозділів адміністративного апарату:

1. Обслуговуючий (відділ кадрів, інформаційний відділ, бухгалтерія, плановий відділ, юридичний тощо).
2. Особливий (помічник, секретар, водій, охоронець).
3. Консультативний (може бути на тимчасовій або постійній основі), до якого входять спеціалісти високої кваліфікації.

Вимоги до створення організаційних структур:

- орієнтація на функції, продукцію, ринки;
- незначна кількість рівнів управління;

- гнучкість, здатність швидко перебудовуватись, бути адаптивною до потреб внутрішнього і навколишнього середовища;
- розумна централізація управління;
- економічність;
- простота структури і зв'язків між підрозділами.

Організаційна структура підприємства повинна забезпечити реалізацію її стратегії і цілей. Структура надає цілісність системі і зв'язки між її елементами.

Вона охоплює канали влади і комунікації між різними адміністративними службами й лінійними підрозділами, елементами управління.

До елементів організаційної структури належать:

- ланка управління – відокремлений орган (підрозділ), наділений функціями управління і правами для їх реалізації;
- рівень управління – сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії управління, серед них:
 - управління вищої ланки;
 - управління середньої ланки;
 - управління нижчої ланки.

Керівники нижчої ланки (операційні керівники) здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань, відповідають за використання виділених їм ресурсів (майстер, інженер, завідувач кафедри, відділу тощо).

Керівники середньої ланки контролюють і координують роботу керівників низової ланки (керівник функціонального підрозділу; начальник відділу у бізнесі; декан університету; керуючий збутом в регіоні; керівник відділу із зовнішніх зв'язків тощо). Керівники середньої ланки готують інформацію для рішень, які приймаються на вищому рівні і передають їх після технічної і технологічної підготовки до низової ланки.

Керівники вищої ланки (інституційний рівень) найменш чисельний (директор, ректор університету, керівник організації тощо). Керівники вищої ланки відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому.

Працівників, зайнятих у сфері управління класифікують за видом діяльності: працівники розумової діяльності – «білі комірці»; працівники виробничої діяльності – «сині комірці».

Серед категорій працівників виділяють: керівників, спеціалістів, службовців, обслуговуючий персонал.

Кількість рівнів управління і персоналу залежить від функцій управління і побудови організаційної структури підприємства (фірми).

На побудову організаційних структур впливають:

- розміри виробничої діяльності фірми;
- виробничий профіль фірми;
- характер продукції (послуг);
- сфера інтересів і масштаби діяльності фірми (орієнтація на місцевий, національний чи зовнішній ринок);
- характер об'єднання;
- норми управління;
- форма власності;
- інвестування тощо.

2.3. Функція мотивації

Одним із важливих завдань менеджменту є створення механізму заохочування всіх працівників підприємства до ефективного виконання заданих функцій згідно з визначеними цілями і завданнями. Таким механізмом є система мотивування.

Мотивування – це процес спонукання окремих людей або груп до виконання певних дій (робіт, завдань), що забезпечує досягнення визначених цілей.

Мотивація як функція менеджменту – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих задач.

Жодна дія людини не відбувається без мотивації. Тому для успішного керування поведінкою людей у процесі їх трудової діяльності дуже важливо встановити, чому саме люди працюють, що викликає у них бажання і потребу працювати, чому одним робота приносить задоволення, а інші ставляться до неї байдуже. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох чинників. Для кожної людини мотиви є суб'єктивними, вони формуються у процесі виховання, навчання, виробничої діяльності і усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей. Мотиви можуть належати до матеріальної або моральної сфер, відображаючи ставлення працівника до змісту трудового процесу. Співвідношення різних мотивів, що обумовлюють поведінку людини, утворюють її мотиваційну структуру. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і залежить від багатьох чинників: рівня добробуту, соціального статусу, кваліфікації, посади, ціннісних орієнтирів тощо. Основою мотивів є потреби людини.

Потреба – це фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі чогось.

Потреби розподіляють на первинні й вторинні. *Первинні потреби* мають фізіологічний характер (потреби в їжі, воді, притулку, захисті). *Вторинні потреби* – психологічного і соціального походження (потреби в спілкуванні, повазі, реалізації).

Позитивно спрямовані стимули називають винагородою. Винагороди використовують для спонукання (стимулювання) людей до ефективних дій.

Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе, чим вона бажала б володіти. Поняття цінності дуже різноманітні, тому й винагороди мають бути відповідними. Керівництво, як правило, має у своєму арсеналі два типи винагород (заохочувань): внутрішні й зовнішні.

Внутрішні винагороди дає сам процес виконання завдання (роботи) – це відчуття успіху, самоповаги тощо.

Зовнішні винагороди – все те, що пропонує працівнику організація за виконання службових обов'язків: заробітна плата, премії, просування по службі тощо.

Система мотивації на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах, а саме:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;

- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;

- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;

- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;.

підтримування в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

Методи мотивації можуть бути різні: *економічні прямі, економічні непрямі, не грошові.*

До *прямих економічних методів* мотивації належать:

- відрядна та погодинна оплата праці;
- премії;
- участь у прибутках підприємства;
- оплата навчання;
- виплати за максимальне використання робочого часу.

До *непрямих економічних методів* мотивації належать:

- пільгове харчування;
- доплати за стаж;
- пільгове користування житлом, транспортом та ін.

Негрошові методи мотивації:

- збагачення праці;
- гнучкі робочі графіки;
- охорона праці;
- просування по службі;
- участь у прийнятті рішень на більш високому рівні.

2.4. Функція контролю

Контроль – одна з головних функцій менеджменту. Метою контролю є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваним (плану, нормам, стандартам).

Контроль означає процес вимірювання досягнутих за певний період результатів, порівняння досягнутого з запланованим та коригування діяльності, які у сукупності забезпечують виконання організацією своїх планів.

Під час контролю здійснюється спостереження за ходом виробничих процесів і дотриманням виробничої програми, порівнюються показники параметрів, фіксуються результати.

Головні причини і завдання контролю:

- невизначеність умов, в яких працює фірма;
- попередження виникнення кризових ситуацій;
- економія часу керівників;

- мотивація і підтримка почуття відповідальності працівників;
- урахування результатів контролю в наступному функціональному циклі управління (плануванні).

Класифікація видів контролю:

- за часом проведення відповідно до технологічного циклу робіт (завдань):
- попередній контроль;
- поточний контроль;
- заключний (підсумковий) контроль.
- відповідно до об'єкта (предмета) управління:
- фінансовий контроль;
- контроль якості продукції;
- адміністративний контроль тощо.

Суб'єктом контролю може бути група людей або спеціалізована організація, наділена відповідними повноваженнями.

За характером стосунків суб'єкта і об'єкта контролю (між тими хто контролює і кого контролюють) розрізняють контроль внутрішній і зовнішній.

При внутрішньому контролі суб'єкт і об'єкт контролю функціонують в межах однієї системи (організації), при зовнішньому – суб'єкт відокремлений, діє автономно, незалежно від об'єкта.

Залежно від завдання слід розрізняти лінійний, функціональний та операційний типи контролю.

При лінійному типі контролюється об'єкт в цілому (контроль з боку менеджера підприємства), при функціональному – відповідна частина (контроль з боку технолога, головного енергетика, інженера безпеки праці тощо). Контроль однієї технологічної операції або одного економічного показника відповідає операційному типу контролю.

Основні стадії контролю:

- встановлення норм функціонування (проекту, стандарту, завданню тощо);
- збір даних про фактичний результат виконання;
- порівняння та оцінка фактичного і очікуваного результату;
- вироблення і здійснення коригування (впливу) на систему або її окремі елементи.

Контролінг – система управління процесом досягнення кінцевої мети, система управління прибутком підприємства. Контроль спрямований у минуле і зорієнтований на виявлення помилок, відхилень; контролінг зорієнтований у майбутнє, допомагає керувати процесами аналізу і регулювання планових і фактичних показників в оперативному режимі, щоб виключити помилки й відхилення. Для цього використовують відповідну техніку і технологію (диспетчеризація, селекторні засідання, комп'ютерна та відеотехніка тощо).

Для отримання об'єктивних даних про економічний і господарський стан проводиться аудит (різновид зовнішнього контролю).

Аудит розподіляється на три види: аудит фінансових звітів; аудит на відповідність вимогам (законам, положенням, нормам стандартам, проекту тощо); аудит господарської діяльності.

Аудитор виступає гарантом достовірності даних, які офіційно оприлюднюються для широкого кола споживачів. Аудит – один із видів незалежного контролю, що підтверджує реальність оприлюдненої фінансової звітності фірм, підвищує рівень довіри до неї, знижує ризик у прийнятті управлінських рішень.

Рекомендації з проведення ефективного контролю:

- треба мати зв'язок з робітниками, робота яких постійно контролюється;
- надмірний контроль не приводить до очікуваних результатів;
- слід установити жорсткі, але досяжні вимоги;
- необхідно винагороджувати працівників за виконання вимог;
- не треба проводити контроль потайки;
- необхідно поєднувати планові й непланові перевірки.

Щоб контроль був ефективним, він повинен мати стратегічний напрям, відображати і підтримувати пріоритети і цілі організації в оперативному режимі. Це забезпечується координацією зусиль всього колективу і регулюванням стану системи.

Запитання для самоконтролю!

1. Що таке планування? Яку роль планування відіграє в управлінні організацією?
2. Які види планів розробляються в організаціях? Для чого вони потрібні?
3. Що таке стратегічний менеджмент? Назвіть та охарактеризуйте етапи стратегічного планування.
4. Яку роль організаційна функція відіграє в управлінні?
5. Назвіть та поясніть складові організаційної діяльності.
6. Які основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності)
7. Що таке організаційні повноваження?
8. Що таке мотивація? Яку роль мотивація відіграє в управлінні організацією?
9. Які методи матеріальної мотивації використовуються у менеджменті?
10. Які методи нематеріальної мотивації використовуються у менеджменті?
11. Що таке контроль? Яку роль відіграє контроль в управлінні організацією?
12. Які існують види контролю? У яких випадках застосовується той чи інший вид контролю?

Тема 3. Організація як об'єкт управління

3.1. Типи організаційних структур управління.

3.2. Загальна характеристика та стилі керівництва.

3.3. Юридична та соціальна відповідальність у менеджменті.

3.1. Типи організаційних структур управління

Завдання менеджера в процесі організації полягає в тому, аби надати усім компонентам організації такої форми та об'єднати їх таким чином, аби фірма являла собою одне ціле і функціонувала цілеспрямовано. Саме тому, в будь-якій фірмі існує певна підпорядкованість поміж її складовими частинами та рівнями менеджменту, чіткий розподіл влади, прав та відповідальності.

Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості на практиці використовують схеми організаційної структури управління. Такі схеми є лише скелетом системи управління, оскільки не розкривають склад та зміст функцій, прав та обов'язків підрозділів та посадових осіб.

Теорія і практика менеджменту розробили багато різних принципів побудови структур управління, які можна звести до основних типів.

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.

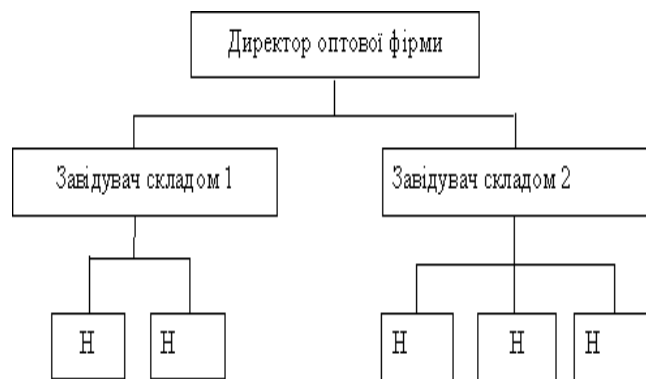


Рисунок 3.1. – Принципова схема лінійної організаційної структури

Переваги лінійної оргструктури:

- чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок);
- відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);
- оперативність підготовки і здійснення управлінських рішень;
- економічність (за умов невеликих розмірів організації).

Недоліки лінійної оргструктури:

- необхідність високої кваліфікації керівників;
- зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації;
- обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

Лінійно-штабна організаційна структура. Вона є різновидом лінійної оргструктури. За такої структури для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців з різних видів діяльності. Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам. Повноваження штабних спеціалістів стосуються підготовки порад та рекомендацій лінійним керівникам або видачі вказівок виконавцям за дорученням лінійного керівника. Завдяки цьому підвищується ступінь оперативного та організаційного реагування.



Рисунок 3.2. – Принципова схема лінійно-штабної організаційної структури

Функціональна організаційна структура. Особливість цього типу оргструктури полягає в тому, що 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 (див. рис. 3.3).

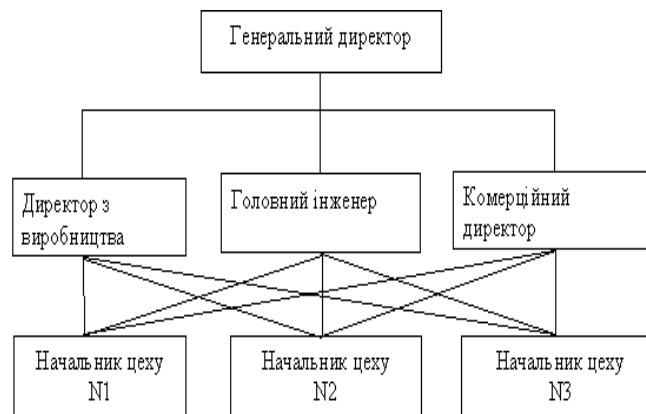


Рисунок 3.3. – Принципова схема функціональної організаційної структури

Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців, а отже і зменшується кількість рівнів управління. До обов’язків вищого керівника входить: регулювання відносин поміж функціональними керівниками.

Переваги функціональної оргструктури:

- спеціалізація діяльності функціональних керівників;
- скорочення часу проходження інформації;
- розвантаження вищого керівництва.

Недоліки функціональної оргструктури:

- можливість отримання суперечливих вказівок;
- порушення принципу єдиноначальності (розмивання єдності розпорядництва і відповідальності);

- складність контролю;
- недостатня гнучкість.

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій (див. рис. 3.4.).

Із схеми випливає, що функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. При цьому аби усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок: 1) або вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника; 2) або функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень; 3) або функціональному керівнику передається тільки право рекомендацій.



Рисунок – 3.4. Принципова схема лінійно-функціональної організаційної структури

Переваги лінійно-функціональної структури:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;
- спеціалізація функціональних керівників.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

- складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників;
- в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
- така структура чинить опір здійсненню змін в організації.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних (еволюційних) змінах технології виробництва.

Дивізіональна організаційна структура. Групування видів діяльності тут здійснюється за принципом розподілу праці за цілями. Це означає, що навколо певного виробництва формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності (див. рис. 3.5.).



Рисунок 3.5. – Принципова схема дивізіональної організаційної структури

Перехід до дивізіональної організаційної структури означає подальший розподіл управлінської праці, який відбивається у децентралізації оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам та централізації загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії тощо), що сконцентровані на вищому рівні управління у штаб-квартирі компанії.

Переваги дивізіональної оргструктури:

- невтручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів;
- можливість для вищого керівництва зосередитись на вирішенні стратегічних проблем;
- підвищення якості рішень, що приймаються (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми);
- внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки дивізіональної оргструктури:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- збільшення витрат на утримання апарату управління.

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

Матрична організаційна структура з'явилась як відповідь на підвищення ступеня динамічності (мінливості) середовища функціонування фірм. Особливістю оргструктур у такому середовищі має бути високий ступінь адаптованості. Це можна забезпечити за рахунок тимчасового характеру функціонування структурних одиниць.

В матричній організаційній структурі крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи. Проектні групи відповідають за реалізацію стратегічних планів. Робітники проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються в підпорядкування своїх функціональних керівників після розформування своєї проектної групи.

Переваги матричної структури:

- високий ступінь адаптації до змін у середовищі;

- працівникам фірми надаються відносно рівні права у внутрішньофірмовій конкуренції за ресурси та увагу, внаслідок чого активізується їхня інноваційна діяльність;
- максимізується синергетичний ефект за рахунок багатофункціонального використання ресурсів фірми;
- досягається висока оперативна гнучкість з погляду управління проектами залежно від потреб ринку;
- налагоджуються й розвиваються міжфункціональні зв'язки всередині фірми.

Недоліки матричної структури:

- виникнення конфліктів на підставі «боротьби за владу» між функціональними керівниками і керівниками проектів.
- складність в управлінні через подвійне підпорядкування функціональних працівників, порушується принцип єдиновладдя, що породжує конфлікти;
- необхідність балансування між двома лініями поведінки – орієнтацією на розвиток і орієнтацією на забезпечення стабільної поточної діяльності;
- збільшуються витрати на утримання функціональних служб. Для зменшення прояву вказаних недоліків центрові управління
- проектами спільно з вищим керівництвом слід чітко визначати пріоритети діяльності й добирати на керівні посади менеджерів із «командним» типом мислення.

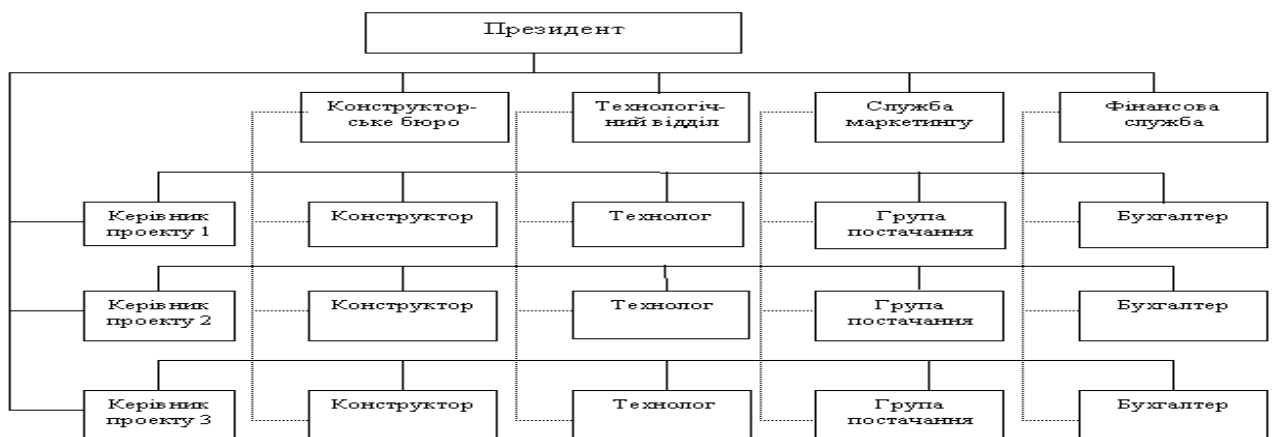


Рисунок 3.6. – Принципова схема матричної організаційної структури

Множинна організаційна структура управління використовується сучасними компаніями, які включають ряд підприємств. В її основі лежить поєднання різних організаційних структур управління. Виникають тоді, коли підрозділи організації не є уніфікованими, під час їх побудови не використовувався один і той самий організаційний принцип. До таких структур належать холдингові компанії, які володіють контрольними пакетами акцій багатьох фірм, що здійснюють різноманітну діяльність. Зважаючи на юридичну самостійність цих фірм, холдинги не в змозі безпосередньо контролювати їхню структурну організацію. Лише за умови відчутного зниження фінансових результатів контрольованих холдингами фірм у них з'являється можливість здійснити перебудову.

Для вибору типу організаційної структури управління використовують такі основні методи:

1. Метод аналогій – полягає в застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в організаціях зі схожими організаційними характеристиками (середовищем, стратегією, технологією, розмірами) відносно до організації, що проектується.

2. Експертно-аналітичний метод – полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації кваліфікованими фахівцями-експертами, які і розробляють відповідну організаційну структуру управління.

3. Метод структуризації цілей – передбачає розробку системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання і наступний аналіз базових організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей.

4. Метод організаційного моделювання – базується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур для конкретних об'єктів управління з наступним їх порівнянням (співставленням) і оцінкою за певними критеріями. Критеріями ефективності при співставленні різних варіантів організаційних структур слугують можливості щонайповнішого досягнення цілей організації при відносно нижчих витратах на її функціонування.

3.2. Загальна характеристика та стилі керівництва

Керівництво є об'єднувальною функцією менеджменту, яка пронизує всі управлінські процеси в організації. Центальною фігурою в системі менеджменту кожної організації є менеджер-керівник, який керує організацією (підприємством), конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо.

Керівництво це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій.

Завдання керівника полягає в оптимальному підборі персоналу, створенні чіткої організаційної структури управління підприємством, визначенні загального напрямку діяльності організації, координуванні роботи, боротьбі з непродуктивними витратами часу, спрямуванні зусиль колективу на оволодіння методиками інтенсивної роботи, поліпшення якості праці тощо.

Формально посада керівника забезпечує передумови і для лідерства в колективі, але автоматично це не відбувається. Можна бути першою особою в організації, та не бути лідером, оскільки його добровільно визнають як єдиного, хто здатний забезпечити задоволення потреб людей, знайти вихід із, здавалося б, безвихідних ситуацій.

Лідерство – здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Фактично лідерство надає працівникові неформальні повноваження.

Отже основою ефективного керівництва є вміло побудовані взаємини з підлеглими. Щоб керувати, треба впливати, а щоб впливати, треба мати основу влади.

Влада – можливість впливати на поведінку інших людей.

Передумовою для реалізації таких можливостей є формальні повноваження, які надає посада.

Вплив – поведінка одного працівника (керівника), яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття тощо іншого працівника (підлеглого).

Розподіл влади між членами колективу відбувається за рішенням керівника. Цей процес має назву делегування або децентралізації повноважень.

При цьому керівник залишає за собою функції контролю та координатора. Виділяють такі форми влади:

- влада, яка базується на засадах примусу;
- влада, яка базується на засадах винагороди;
- експертна влада (виконавець вірить, що влада володіє спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби);
- еталонна влада (влада власного прикладу);
- законна (традиційна) влада (виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок – виконувати їх).

Високий рівень освіти ліквідує відмінності між керівниками й виконавцями. Тому важко формувати владу тільки на примусі, винагородах, традиціях чи компетенції. Керівникові треба бути лідером.

Лідерство – це здатність чинити вплив на окремі особи і групи людей, направляти їх зусилля на досягнення цілей організації.

За теорією лідерства інструментом впливу на діяльність підлеглих є можливість керівника вплинути на рівень задоволення їх активних потреб. Донедавна переважала думка, що між поняттями «керівник», «лідер» і «влада» немає суттєвої відмінності, оскільки особа, наділена повноваженнями здійснювати керуючі функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу. Однак це не завжди так.

Лідерство ґрунтується на авторитеті керівника (формальному, особистому, повному). Повний авторитет керівника (лідера) – це поєднання формального та особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Враховуючи всю різноманітність теорій, узагальнюючи їх з позицій відносин керівника з підлеглими можна виділити основні три види керівників: *автократичний, демократичний, ліберальний.*

Автократичний тип керівника відрізняється схильністю до одноособового керівництва з надмірною централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими. Керівник-автократ прагне підпорядкувати колектив працівників своїй волі, не виносить заперечень, не прислуховується до думки інших, втручається в роботу підлеглих, намагається обмежити спілкування між членами колективу, не допускає в «своєму» колективі неформальних лідерів.

У спілкуванні з підлеглими керівник-автократ, як правило, лаконічний, завдання ставить коротко, ясно, технічно грамотно, але при цьому переважає тон керівника. Практично, він завжди не терпить заперечень, навіть тоді, коли вони корисні колективу і самому керівникові.

Про результати роботи колективу він говорить: «Я зробив», «Я досяг». У випадках невдачі керівник-автократ всі зауваження на адресу колективу приймає на себе. Основною формою впливу на підлеглих у автократа являється примушування при досить жорсткій регламентації робочого часу.

Демократичний тип керівника прагне надавати підлеглим самостійності відповідно до їх функцій і кваліфікації, залучає їх до обговорення проблеми при прийнятті рішень, справедливо оцінює зусилля підлеглих, з повагою ставиться до працівників. Керівник-демократ вважає своїм обов'язком інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. Ліберальний тип керівника відрізняється безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки.

У підлеглих у випадку демократичного стилю керівництва є можливість активної участі у прийнятті рішень, широка свобода у виконанні завдань, немає жорсткого контролю, оцінка дається результатам роботи.

Характеризуючи роботу колективу керівник-демократ завжди говорить: «Ми зробили», «Ми досягли», маючи на увазі всіх членів колективу.

Демократичний стиль керівництва розвиває ініціативу і творчу активність членів колективу, створює умови для товаришування і ділового співробітництва, що позитивно позначається на результатах роботи.

Ліберальний стиль характеризується тим, що керівник-ліберал не проявляє особливої активності. Він лише збирає інформацію про роботу колективу і часто сам являється її джерелом.

Керівник-ліберал практично не втручається у справи підлеглих. Як правило, він не впевнений у власній компетентності, несподіваний у діях, зазнає впливу оточуючих, схильний пасувати перед обставинами. У взаємовідносинах з підлеглими керівник ліберал ввічливий, ставиться до них з повагою, недостатньо вимогливий, не бажає псувати з ними відносин. Керівник-ліберал не виявляє організаторських здібностей, не може захищати власну думку, знаходиться під впливом підлеглих.

У випадку невдалої роботи очолюваного ним колективу ліберал «підставляє» замість себе одного з підлеглих, посилаючись на те, що ділянкою роботи, де були допущені помилки, керував безпосередньо не він.

3.3. Юридична та соціальна відповідальність у менеджменті

Будь-яка організація використовує у своїй діяльності різні законодавчі акти, матеріальні, фінансові, трудові ресурси держави, і тому вона відповідальна перед суспільством.

У менеджменті виділяють два види відповідальності:

- юридичну (матеріальна, адміністративна, кримінальна);
- соціальну.

Юридична відповідальність – дотримання і виконання чинного законодавства та норм державного регулювання, які визначають, що може, а чого не повинна робити організація. Суб'єктами відповідальності можуть бути власники, керівники, їх заступники, інші посадові особи та рядові працівники.

Матеріальна відповідальність – виражається в тому, що працівник зобов'язаний компенсувати збитки організації, в якій він працює, якщо він їх завдав своїми протиправними діями (або бездіяльністю).

Умовами, за яких настає матеріальна відповідальність, є:

- наявність прямих дійсних збитків;
- протиправність дій або відсутність відповідних дій працівника, які призвели до збитків, внаслідок порушення службових обов'язків;
- наявність причинного зв'язку між діями працівника і завданими збитками;
- наявність вини працівника, який навмисне або з необхідності завдав збитки.

Види матеріальної відповідальності, умови та порядок компенсації за завдані збитки визначаються Кодексом законів про працю України.

Адміністративна відповідальність виражається в тому, що особа, яка скоїла правопорушення, підлягає адміністративному стягненню з боку уповноваженого органу або посадової особи.

Адміністративні стягнення накладаються уповноваженими органами і посадовими особами на правопорушників, які їм безпосередньо не підпорядковані в роботі. Органи і посадові особи, уповноважені накладати адміністративні стягнення, перелічені в Кодексі про адміністративні правопорушення. Види адміністративних порушень і види адміністративних стягнень за них, умови та порядок їх накладання регламентуються вказаним Кодексом.

Кримінальна відповідальність настає у випадку скоєння злочину, який характеризується як суспільно небезпечні дії у вигляді активних протиправних вчинків.

Кримінальна відповідальність застосовується до фізичних осіб, встановлюється тільки судом і тільки на основі закону. Види кримінальних злочинів і види кримінальних покарань за них, умови та порядок їх застосування регламентуються кримінальним Кодексом.

Соціальна відповідальність – добровільна реакція організації на соціальні проблеми суспільства.

Соціальні й моральні зобов'язання компанії прийнято розглядати в парадигмі 4 рівнів відповідальності ділової організації:

1. *Рівень економічної відповідальності* відноситься до базової обов'язкової відповідальності, яку організація і її керівництво несуть перед власником (або власниками) і полягає в тому, щоб приносити прибуток, тобто виконувати своє основне призначення як інструмента бізнесу;

2. *Рівень правової відповідальності* – дотримання закону є обов'язком будь-якої організації, порушення якої спричиняє серйозні санкції з боку держави і його силових структур;

3. *Рівень етичної відповідальності* – полягає в погодженні моральних принципів суспільства й самої компанії. Погодженість відповідальності на цьому рівні – стає можливою якщо на неї не розповсюджується тверде формальне регулювання;

4. *Рівень соціальної відповідальності* – полягає в сприянні поліпшенню добробуту й підвищенню якості життя суспільства. Він перебуває на самій вершині піраміди відповідальності й не регулюється ніякими формальними або

неформальними відносинами. Це – бажаний рівень відповідальності, що виправдовує соціальне існування організації.

Соціальна відповідальність це здатність компанії відповідати економічним, правовим та етичним очікуванням суспільства. Соціальна відповідальність сприяє розвитку компаній, і навпаки, уникнення соціальної відповідальності звужує можливості успіху організацій.

Аргументи на користь соціальної відповідальності:

1. *Створюються сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи.* Соціальні дії фірм поліпшують життя місцевого співтовариства або усувають необхідність державної участі. У довгостроковій перспективі вони можуть стимулювати прибуток, оскільки у споживачів, постачальників і місцевого співтовариства формується більш привабливий імідж компанії.

2. *Зміна потреб й очікувань.* Щоб зменшити розрив між новими очікуваннями й реальним відгуком компаній, їх залучення у рішення соціальних проблем стає й очікуваним, і необхідним.

3. *Наявність ресурсів для надання допомоги у вирішенні соціальних проблем.* Оскільки бізнес має у своєму розпорядженні значні людські і фінансові ресурси, йому варто було б передавати їхню частину на соціальні потреби.

4. *Моральне зобов'язання поводитися соціально відповідально.* Компанія є членом суспільства, тому норми моралі також повинні управляти її поведінкою.

Більше того, оскільки закони не можуть передбачити всі випадки життя, поведінка керівництва компанії повинна відповідати нормам моралі, щоб підтримувати суспільство, засноване на законності.

Висока соціальна відповідальність сприяє розвитку компаній, і навпаки – нехтування нею звужує можливості їх успіху.

Запитання для самоконтролю!

1. Що таке організаційна структура? Як відбувається проектування організаційної структури?

2. Назвіть та охарактеризуйте основні типи організаційних структур.

3. Визначте основні переваги і недоліки основних видів організаційних структур управління.

4. У чому полягають відмінності між керівництвом та лідерством?

5. Як здійснюється делегування повноважень? Які фактори перешкоджають делегуванню повноважень?

6. Що таке влада? Які джерела та форми влади Вам відомі?

7. Назвіть та охарактеризуйте можливі стилі управління.

8. Які Ви знаєте види відповідальності в організації?

9. Суть соціальної відповідальності.

10. Назвіть переваги та недоліки соціальної відповідальності.

Тема 4. Принципи та методи управління

4.1. *Поняття принципів управління.*

4.2. *Сутність та класифікація методів менеджменту:*

- *Економічні методи менеджменту.*
- *Організаційно-розпорядчі методи менеджменту.*
- *Соціально-психологічні методи менеджменту.*

4.3. *Конфлікти в менеджменті.*

4.1. Поняття принципів управління

Найважливіше значення в реалізації мети організації мають принципи менеджменту, які використовує у своїй діяльності управлінський персонал. У принципах менеджменту узагальнено, з одного боку, пізнані закони і закономірності, з іншого – досвід управління, який виправдав себе. Вони визначають спосіб діяльності, взаємодії і виступають правилами, нормами управлінської діяльності. Принципи управління похідні від загальних законів і відображають відносини, згідно з якими має створюватися, функціонувати і розвиватися система управління. Ігнорування принципів може створювати в управлінні ситуацію, яка в кінцевому підсумку може призвести до невдач в управлінській діяльності. Тому знання й урахування принципів у практичній діяльності є найважливішою умовою ефективного управління.

Загальні принципи менеджменту мають відповідати таким вимогам:

1. Визначати загальні положення, властиві організаціям різних типів і видів.
2. Відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу.
3. Об'єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління організацією.
4. Бути визнаними суспільством.

Основоположний принцип менеджменту – забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємництва і максимум добробуту персоналу фірми. Як відомо, принципи раціонального управління вперше було сформульовано основоположниками наукового менеджменту – Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, А. Файолем.

Центром вчення Ф. Тейлора стали чотири принципи управління індивідуальною працею працівників: науковий підхід до виконання кожного елемента роботи; науковий підхід до добору, навчання і тренування працівника; кооперація з працівниками; розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і працівниками. Головні принципи менеджменту, розроблені школою наукового менеджменту і класичною адміністративною школою (табл. 4.1.).

Ці принципи і сьогодні не втратили своєї актуальності. Завдання менеджера – знайти їм розумне застосування, а головне – правильно співвіднести між собою, розглядаючи їх як цілісну систему.

Таблиця 4.1. – Головні принципи менеджменту за А.Файолем

Принцип	Зміст
1. <i>Розподіл праці</i>	Спеціалізація робіт для ефективного використання робочої сили (за рахунок скорочення кількості завдань, на які спрямовуються зусилля працівника)
2. <i>Повноваження та відповідальність</i>	Кожному працівнику має бути делеговано повноваження, достатні для того, щоб нести відповідальність за виконання роботи
3. <i>Дисципліна</i>	Робітники мають підкорятися умовам договору між ними і керівництвом, менеджери повинні застосовувати справедливі санкції до порушників порядку
4. <i>Єдиноначальність</i>	Робітник одержує розпорядження та звітує лише перед одним безпосереднім начальником
5. <i>Підпорядкованість інтересів</i>	Інтереси організації превалюють над інтересами індивіда
6. <i>Єдність дій</i>	Усі дії, що мають одну мету, слід об'єднувати в групи і здійснювати за єдиним планом
7. <i>Винагорода персоналу</i>	Справедлива винагорода працівників за їхню працю
8. <i>Централізація</i>	Єдиний порядок в організації, що має центр управління. Кращі результати досягаються при правильному співвідношенні централізації і децентралізації
9. <i>Скалярний ланцюг</i>	Нерозривний ланцюг команд, по якому передаються всі розпорядження й здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії (ланцюг начальників)
10. <i>Порядок</i>	Робоче місце – для кожного працівника, і кожний працівник – на своєму місці
11. <i>Справедливість</i>	Справедливість реалізації встановлених правил і угод на всіх рівнях скалярного ланцюга
12. <i>Стабільність персоналу</i>	Орієнтація працівників на лояльність до організації і на довгострокову роботу. Висока плинність знижує ефективність роботи
13. <i>Ініціатива</i>	Заохочення незалежних суджень працівників у межах делегованих їм повноважень і виконуваних робіт
14. <i>Корпоративний дух</i>	Гармонія інтересів персоналу й організації, єдність зусиль (у єдності – сила)

4.3. Сутність та класифікація методів менеджменту

Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення цілей організації та ефективного виконання її місії.

Методи менеджменту покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації

творчої активності кожного його члена, забезпечити своєчасну і дієву ліквідацію відхилень від накресленої програми дій.

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

- *економічні*;
- *організаційно-розпорядчі*;
- *соціально-психологічні*.

Економічні методи менеджменту реалізуються через об'єктивні економічні закони та інтереси, які властиві конкретному способу виробництва.

Сукупність прийомів, способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів і інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей, називається *економічними методами менеджменту*.

У систему економічних методів входять практично всі важелі механізму господарювання: ціна, кредит, фінанси, прибуток, економічні стимули (заробітна плата, премії, тощо), податки, бюджет, плани.

Ціни дозволяють стимулювати випуск необхідної продукції за кількістю та якістю, досягати фінансової стабілізації, сприяти структурним змінам в організації, активізувати інвестиційний та інноваційний види діяльності.

Фінанси як спосіб досягнення максимального достатку організації впливають на працівників шляхом отримання і використання централізованих і децентралізованих грошових коштів.

Кредит є способом тимчасової передачі грошових засобів, товарів та інших цінностей на умовах повернення та платності (у вигляді плати за кредит), і має вплив на працівників аналогічно фінансам.

Економічні стимули базуються на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних паперів, дотацій, компенсацій, пільг тощо.

Податки сприяють регулюванню взаємовідносин держави з фізичними та юридичними особами. Одночасно податки є основним джерелом оформлення і поповнення доходної частини бюджету держави.

Бюджет як основний вираз збалансованості доходів і видатків за конкретний період дозволяє впливати на процеси зменшення витрат на виробничо-господарську діяльність, пошук шляхів збільшення доходів, створення режиму економії тощо.

Плани – це економічні методи, які впливають на працівників шляхом їх побудови, за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом. 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 наданні послуг.

Основною відмінною рисою економічних методів є можливість їх кількісного вимірювання. В зв'язку з тим економічні методи дають можливість співвиміряти реакцію системи при тій чи іншій силі впливу.

Організаційно-розпорядчі методи – це сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на організаційні відносини між працівниками в

процесі функціонування системи (виробництва, надання послуг) з метою керування її стану у відповідності до умов, що змінюються.

Організаційно-розпорядчі методи інколи називають адміністративними. Однак поняття «організаційно-розпорядчі методи» більш глибоке, ніж «адміністративні», оскільки перше поняття включає вивчення організаційних впливів у різних формах їх вияву.

За характером впливу організаційно-розпорядчі методи діляться на два види:

Методи організаційного впливу:

- організаційне регламентування;
- організаційне нормування;
- організаційно-методичне інструктування.

Методи розпорядчого впливу:

- накази;
- розпорядження;
- усні вказівки.

Організаційне регламентування полягає в складанні сукупності правил, які встановлюють порядок роботи підрозділів або виконавців в упорядкуванні виробничих процесів, що протікають, підпорядкування їх певним положенням. Оформляється організаційне регламентування у вигляді конкретних адміністративних актів, які розраховані на тривале користування: положення, статuti, постанови.

Положення – це юридичні документи, які визначають порядок утворення, вид діяльності, основні завдання, структуру і функції підприємств, організацій, закладів та їх структурних підрозділів. Виходячи з особливостей структури підприємства, розробляють положення про лінійні ланки (директора, начальника цеху, старшого майстра, майстра, бригадира). Положення розробляються і для функціональних ланок управління. Наприклад: положення про начальника відділу, його права і обов'язки. Положення про лінійних і функціональних керівників затверджується директором або одним з його заступників.

Статuti – це юридичні акти, за допомогою яких оформляється утворення організацій і підприємств і визначається їх структура, функції і правові положення. Робота новоутвореної організації починається після реєстрації статуту в органах реєстрації.

Постанови приймаються колегіальними органами державного управління, а також різними громадськими органами, з'їздами, конференціями, нарадами і зборами.

Організаційне нормування як один із видів організаційного впливу на виробництво та й на апарат управління, проявляється в роботі, що виконується спеціалістами апарату управління з створення нормативів:

- *технічних* (стандарти, креслення);
- *технологічних* (режими і методи обробки, тривалість операцій, послідовність виконуваних операцій);
- *календарно-планових* (ритм виробництва, величина запасів, розмір транспортних партій, тривалість виробничого циклу);

- *трудових* (тарифні розряди, станки, оклади, тривалість робочого дня, величина відпустки);

- *економічних* (норми витрат матеріалів, норми амортизаційних відрахувань, норма рентабельності продукції).

Організаційно-методичне інструктування в управлінській системі проводиться шляхом розроблення і впровадження інструкцій, правил.

Інструкція – це документ, який регламентує порядок виконавчих дій, на основі розпоряджувальних актів вищих органів і наказів самого підприємства. Інструкція це обов'язкові настанови, вказівки, правила.

Кожна інструкція затверджується вищим керівництвом. Правила є службовими документами, які близькі за своєю формою і змістом до інструкцій. Інколи правила входять в інструкції. На підприємствах розробляються правила внутрішнього розпорядку, експлуатація службових приміщень, оформлення вхідних і вихідних документів тощо. Правила затверджуються керівником підприємства.

Методи розпорядчого впливу в управлінні виробництвом. Навіть у найбільш відлагодженому виробництві не можна детально регламентувати, повністю запрограмувати всю діяльність керуючої і керованої підсистем. Крім того змінюється зовнішнє середовище, а це неминуче приводить до порушення зв'язків, пропорцій, узгодженості, ритмічності у виробничих процесах. Тому для ліквідації тимчасових відхилень необхідні тимчасові адміністративні впливи, тобто *розпорядчий вплив*.

Розпорядчий вплив – це більш гнучка, рухома і активна форма впливу на виробництво. Залежно від змісту і рівня управління розпорядчі впливи можуть бути у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок та інших розпорядних актів.

Накази – це акти одноособового управління у відповідно до принципів єдиноначальності, якими регулюється діяльність підприємств або закладів. Видавати накази можуть тільки керівники підприємств (і тільки тих підприємств, для яких таке право передбачено статутами, положеннями або повноваженнями вищої організації).

Заступники директора, начальники служб на підприємстві, керівники середніх і нижчих рівнів управління здійснюють розпорядчий вплив у формі *розпоряджень*.

Розпорядження – це вираження вимог до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру. Вони видаються керівниками в межах наданих їм прав і повноважень, і з тих питань, які входять в коло їх безпосередніх обов'язків у відповідності до положень про лінійні і функціональні ланки управління.

Важливою формою розпорядчого впливу є також *усна вказівка*, яку віддають своїм підлеглим керівники всіх рівнів управління. Вона належить безпосередньо до підлеглого і вказує хто, де, коли і як повинен діяти.

Переважно цю форму розпорядчого впливу використовують керівники низових рівнів управління – бригадири, майстри, начальники дільниць.

Соціально-психологічні методи менеджменту – це способи впливу на колективи людей, які ґрунтуються на використанні наукових досягнень соціальної і загальної психології в управлінні виробництвом.

Соціально-психологічні методи менеджменту можна поділити на дві основні групи методів:

- соціальні,
- психологічні.

Соціальні методи управління відіграють виключно важливу роль у системі методів менеджменту. Вони спрямовані на формування поведінки людей шляхом впливу на детермінанти їх діяльності (*детермінанта* – це властивість соціальної системи. В неї враховуються потреби, ідеали, цілі, інтереси, задатки, нахили і т. п.).

Група психологічних методів управління. Кожний керівник може приймати правильне рішення лише в тому випадку, якщо він володіє мистецтвом управління, буде знати і враховувати в своїх діях психологію колективу і окремих виконавців.

На психологічний стан людини – його відчуття, сприйняття, мислення, увагу, уяву тощо – впливає велика кількість внутрішніх і зовнішніх факторів.

Зовнішні фактори, що впливають на психологічний стан людини:

Невиробничі:

- умови життя;
- обстановка в сім'ї;
- стан сфери торгового і побутового обслуговування;
- транспорт та інші.

Виробничі:

- умови праці;
- оснащення робочого місця;
- взаємовідносини людей в колективі тощо.

Управління людьми може бути успішним лише в тому випадку, якщо воно не буде суперечити законам психології, а навпаки, буде використовувати фактори психологічного впливу на стан людини як інструмент управління. Для цього необхідно мати достатньо повну інформацію про особистість працівника, його психологічні властивості, особливості поведінки, мораль та ідеологічні переконання, його загальноосвітню і професійну підготовку тощо.

Основні принципи застосування методів менеджменту в умовах ринкових відносин такі:

- забезпечення рентабельності,
- самоокупності,
- господарської самостійності,
- моральної та матеріальної зацікавленості,
- конкурентноздатності продукції,
- зменшення витрат тощо.

Основне призначення методів менеджменту в умовах ринкових відносин полягає в забезпеченні високої ефективності діяльності трудових колективів, їхньої чіткої, рівномірної роботи, всебічної зацікавленості кожного працівника в досягненні найвищих результатів.

При використанні *організаційно-розпорядчих методів* менеджменту в ринкових умовах необхідно враховувати насамперед економічні інтереси, соціальні потреби й психологічні особливості керівників і підлеглих, виробників і споживачів.

Соціально-психологічні методи посідають важливе місце в процесі управління, яке визначається роллю колективу в задоволенні потреб людини. Це конкретні способи й прийоми впливу на процеси, які відбуваються всередині нього (введення різних соціальних, моральних, етичних норм, які вміщують правила внутрішнього розпорядку, статuti громадських організацій, правила виробничого етикету, форми дисциплінарних дій).

4.2. Конфлікти в менеджменті

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).

Виникнення конфлікту відбувається через:

- протиріччя групових інтересів;
- протиріччя політичного характеру;
- протиріччя зумовлені егоїстичними цілями.

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.

Соціальний розвиток немислимий без конфліктів, оскільки в суспільстві, трудовому колективі завжди існують перераховані вище протиріччя, які є їх основою.

Умовами виникнення конфліктів є:

1. Штучно збережені в колективах побутових та національних звичаїв та традицій, які можуть примусово культивуватися окремими його членами.

2. Недоліки в організації праці й побуті членів трудового колективу та членів їхніх сімей;

3. Переважання в колективі аморальних відносин між його членами;

4. Недовіра керівника до підлеглих;

5. Прискіпливе ставлення керівника до своїх підлеглих і навпаки).

Відкритому прояву конфлікту передують цілий ряд причин, які носять особистий та виробничий характер.

Причини особистого характеру поділяються на причини фізичної несумісності, причини емоційної несумісності, причини інтелектуальної несумісності.

До причин виникнення виробничого характеру відносяться: порушення в режимі роботи, зниження заробітної плати працівників, погіршення умов роботи, неправильний розподіл ресурсів, невірний вибір напрямків техніко-технологічного розвитку підприємства, та інші.

Конфлікт в організації виникає тоді, коли перед нею постають як суперечливі і навіть несумісні цілі, так і засоби їх досягнення. Конфлікти виникають внаслідок різних причин, основними з яких є брак ресурсів, нечіткий

розподіл обов'язків, відмінності у владі і статус, особистісні аспекти, криза комунікацій, відмінності в цілях.

Недолік ресурсів. До ресурсів організації, які завжди обмежені, відносяться: матеріальні, фінансові, інформаційні, персонал та ін. Керівництво організації вирішує, як правильно розподілити обмежені ресурси для досягнення цілей організації. Наділення ресурсами більшою мірою одних означає недоотримання їх іншими членами організації, що викликає невдоволення і призводить до конфліктів. Практично завжди, коли окремі працівники або команди змагаються за обмежені або недостатні ресурси, конфлікт неминучий.

Нечіткий розподіл обов'язків. Причиною конфлікту може виступати нечіткий розподіл робочих завдань або посадових обов'язків, тобто співробітники можуть розійтися в думках, хто повинен виконувати ту чи іншу роботу або має право претендувати на ресурси.

Поділ на владу і статус. Такі розбіжності виникають, коли дії і розпорядження працівника оскаржуються іншими членами команди, що призводить до конфліктів при розширенні свого впливу (влади) на інших членів команди, підрозділи, організації.

Особистісні аспекти. Відмінності в особистісних ціннісних та інших установах часто призводять до зіткнення особистостей, що є головною перешкодою ефективній роботі персоналу.

Криза комунікацій. Основними причинами є помилки в комунікаціях, характерні для багатонаціональних організацій і призводять до непорозумінь між членами організації (найчастіше у віртуальних і глобальних командах), неправильного сприйняття працівниками один одного. Притримування інформації, її приховування також призводить до затяжних конфліктів.

Відмінність в цілях. Конфлікти виникають тому, що члени організації (відділ маркетингу, відділ збуту, виробничий відділ тощо) переслідують різні функціональні цілі.

Конфлікти поділяють за такими ознаками:

1. За результативністю:
 - функціональні (підвищують діяльність підприємства);
 - дисфункціональні (знижують діяльність підприємства);
2. За змістом:
 - внутрішньоособистісні;
 - міжособистісні;
 - конфлікти між особою і групою;
 - між групами.
3. За обсягом:
 - глобальні (конфлікт між багатьма працівниками підприємства);
 - парціальні (конфлікт охоплює двох чоловік);
4. За тривалістю:
 - затяжні;
 - короткотривалі.
5. За джерелом виникнення:
 - об'єктивні (викликані недоліками виробничого характеру);

- суб'єктивні (виникненні негативними особистими якостями учасників конфлікту);
- 6. За типом структури взаємовідносин:
 - вертикальні;
 - горизонтальні;
- 7. За рівнем формалізації взаємовідносин:
 - офіційні;
 - неофіційні;
- 8. За формою:
 - приховані;
 - відкриті.

Будь-який конфлікт може бути віднесений до того чи іншого виду як за однією з наведених ознак, так і за декількома з них одночасно.

Методи розв'язання конфліктів. Є кілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією. Їх можна поділити на дві категорії:

- структурні;
- міжособові.

До структурного методу розв'язання конфліктів входить:

1. роз'яснення вимог щодо роботи;
2. використання координаційних інтеграційних механізмів;
3. визначення загально-організаційних комплексних цілей з метою спрямування зусиль усіх працівників на досягнення загальної єдиної мети;
4. використання системи винагород.

До міжособових способів розв'язання конфлікту входять: ухилення, згладжування, примус, компроміс, розв'язання проблеми.

Запитання для самоконтролю!

1. Суть основних принципів управління.
2. Принципи адміністративного управління за А. Файолем.
3. Роль принципів менеджменту в досягненні мети.
4. На що орієнтовані методи управління?
5. Наведіть класифікацію методів управління.
6. Поняття економічних методів управління.
7. Значення організаційного впливу на об'єкт управління.
8. Суть методів розпорядчого впливу.
9. Що таке конфлікт? З яких причин виникають конфлікти в організації?
10. Які бувають види конфліктів?
11. Як управляти конфліктами?
12. Які методи уникнення, згладжування, розв'язання конфліктів використовуються у менеджменті?

МОДУЛЬ 2. ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ

Тема 5. Сутність маркетингу та його концепцій

5.1 Поняття маркетингу та історичні умови виникнення.

5.2 Комплекс маркетингу та його основні елементи.

5.3 Види маркетингу.

5.4 Основні принципи управління маркетингом.

5.5 Середовище маркетингу.

5.1. Поняття маркетингу та історичні умови виникнення

Як академічна дисципліна маркетинг вперше виник у Америці: ще у 1905 році В.Є.Креузі прочитав курс лекцій «Маркетинг товарів» у Пенсільванському університеті, а Р.Ватлер почав вести постійний курс «Методи маркетингу» в університеті Вісконсіна у 1910 році. Тоді ж, у 1908 році, у США з'являється перша маркетингова організація - Американське товариство маркетингу, перейменоване у 1973 році на Американську асоціацію маркетингу (АМА), а у великих фірмах створюються відділи реклами і маркетингу.

Хронологічно бурхливий розвиток маркетингу як філософії бізнесу припадає на 50 - 60-ті роки. Сьогодні уже діють Європейське товариство дослідження маркетингу та громадської думки, Європейська Академія маркетингу. Створюється Світова Асоціація маркетингу. У 1997 році було засновано Українську Асоціацію маркетингу. За принципами маркетингу організоване управління у більшості фірм США, Західної Європи, Японії.

В сучасній літературі з теорії і практики налічують велику кількість визначень даної діяльності. Кожне з них, від стислого до академічного, тією чи іншою мірою відображає його призначення, функції, основний зміст.

Маркетинг – це вміння знайти потребу та задовольнити її.

Маркетинг – це система різних видів діяльності підприємства, пов'язаних між собою: планування, ціноутворення, продаж, доставка товарів та надання послуг, яких потребують реальні або потенційні споживачі.

Маркетинг – вид людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб через обмін.

Маркетинг як наука і практична підприємницька діяльність оперує низкою понять.

Нестаток – відчуття людиною браку чогось; нестаток немає предметної форми. Наприклад, відчуття людиною почуття голоду, спраги, холоду тощо. Нестаток – відчуття людиною нестачі чогось вкрай їй потрібного.

Потреба – це нестаток, який має предметну форму й залежить від культурного рівня людини. У двох різних людей однаковий нестаток може матеріалізуватися в різні потреби. Згідно з ієрархією потреб А. Маслоу товар може задовольняти різні потреби. Завдання ж виробника зрозуміти, яку потребу намагається задовольнити споживач його товаром. Саме тоді можливо буде надати товарові таких рис і властивостей, які спроможні задовольнити певну потребу споживача.

За теорією А. Маслоу, всі потреби людей можна поділити на дві категорії і п'ять рівнів.



Рисунок 5.1. – Піраміда потреб А. Маслоу

Первинні потреби людини чітко визначені, вторинні потреби – більш високого рівня і різниця між ними конкретно не визначена. Потреби другого рівня стають потужним фактором поведінки людини лише тоді, коли задоволені первинні потреби. Проте кожна людина намагається задовольнити наступну потребу, не чекаючи повного задоволення попередніх. А. Маслоу стверджує, що в середньому людина задовольняє свої потреби п'яти рівнів відповідно на 85, 70, 50, 40 і 10 %.

Запити – бажання людини, вартість задоволення яких у більшості випадків вища або нижча за її наявну купівельну спроможність.

Попит – це потреба, підтверджена матеріально. І саме споживач, який становить платоспроможний попит, може розглядатися виробником як потенційний покупець. Попит – це бажання з урахуванням наявної купівельної спроможності, тобто забезпечена грошима конкретна потреба в конкретних товарах (послугах), які реалізуються на ринку. Іншими словами, це можливість споживача купити товар або послугу у певний час. Розрізняють попит негативний, відсутній, прихований (латентний), спадний, нерегулярний, повноцінний, надмірний та нерациональний.

Товар – це все, що може задовольнити потребу або бажання і пропонується ринку з метою привертання уваги, придбання, використання чи споживання. Це вироби, послуги, організації, види діяльності, ідеї тощо.

Задоволеність споживача – ступінь збігу властивостей товару, що суб'єктивно сприймаються клієнтом, з очікуваннями, пов'язаними з цим товаром.

Задоволення – це вибір споживачем якогось товару з сукупності існуючих. Вибраний товар повинен мати найвище значення функції корисності і забезпечувати досягнення високого рівня задоволення потреб. Розрізняють два типи задоволення потреб – функціональне та психологічне. Функціональне – це задоволення функціональних потреб: захист від голоду, холоду і т. п. Психологічний тип – задоволення психологічних потреб: мода, соціальний статус, імідж тощо.

Купівля – процес придбання товару або послуги на ринку, що включає дві основні операції: обмін і угоду. Це результат придбання права власності на товар або послугу, що цікавить покупця.

Обмін – акт отримання від когось бажаного товару шляхом пропонування йому чогось натомість. Обмін є лише одним із багатьох способів, за допомогою яких люди отримують бажаний товар. Розрізняють бартерний (товар – товар) і товарно-грошовий (гроші – товар) обмін.

Угода – комерційний обмін цінностями між двома сторонами або торговельна операція між зацікавленими сторонами, яка включає погодження про умови, терміни і місце її реалізації. Угода передбачає виконання таких умов, як наявність хоча б двох товарів, які можуть зацікавити для взаємного обміну, та погодження умов, часу і місця реалізації товару.

Ринок – сукупність покупців, здатних купити, та продавців, зацікавлених у продажу товарів; це механізм, який об'єднує покупців і продавців товарів або послуг.

Таким чином, нестатки і потреби перетворюються в конкретні бажання і запити, які з урахуванням грошових можливостей трансформуються в попит на конкретні товари (послуги) на ринку; далі розглядається вартість товару і завдяки споживчим цінностям і задоволенню здійснюється покупка, тобто відбувається обмін, який оформляється у вигляді угоди; при цьому об'єднує покупців і продавців ринок. Звідси випливає, що маркетинг спрямовує економіку на задоволення безлічі потреб, що постійно змінюються.

В основі маркетингової діяльності лежить ідея задоволення людських потреб.

5.2. Комплекс маркетингу та його основні елементи

Комплекс маркетингу – це набір маркетингових засобів (інструментів), певна структура яких забезпечує досягнення поставленої мети і вирішення маркетингових завдань на цільовому ринку. Поєднання таких засобів формує маркетингові зусилля підприємства на цільовому ринку. В кожному окремому випадку маркетингові засоби підбираються таким чином, щоб забезпечувався їх оптимальний вплив у рамках обраних маркетингових цілей.

З кінця 1950-х рр. система засобів маркетингу визначається як «маркетингова суміш» – marketing-mix (маркетинг-мікс). Наприкінці 1970-х рр. засоби маркетингу були об'єднані Джеромом Маккарті в чотири групи і система отримала назву «концепція 4Р».

Елементами «4Р» маркетингу product (продукт), price (ціна), place (місце, збут, розподіл), promotion (просування).

Ці чотири елементи у сукупності становлять комплекс маркетингу (marketing-mix – маркетингова суміш). Таким чином, уміння правильно «змішувати» елементи маркетингу для вирішення практичного завдання є основою маркетингу.

Розглянемо кожен з елементів маркетингу.

Продукт (якість, асортимент, сервіс). Кожний продукт наділений властивостями, що представляють інтерес для споживача – дизайн,

довговічність, надійність, функції, можливості, тобто наділений певною якістю. Під якістю розглядається весь набір властивостей продукту, за якими споживач робить висновок про його переваги.

Ціна (знижки, націнки, терміни виплати). Визначення ціни – чи не найважче завдання комплексу маркетингу. З одного боку, вона повинна бути такою, щоб її зміг заплатити потенційний покупець, а з іншого – забезпечити прибутковість. Методику ціноутворення схематично можна представити такою послідовністю дій:

- підрахунок собівартості продукції;
- визначення можливого попиту на продукцію при встановленій ціні;
- прогнозування реакції конкурентів на різні ціни;
- перевірка відповідності цін нормативним актам;
- призначення конкретної ціни.

Місце, збут, розподіл. Головним змістом цього елемента маркетингу є вибір оптимальної схеми доставки продуктів від виробника до споживача (напрямку через оптову торгівлю, агентів), її фізичне втілення (транспортування збереження, обробка вантажів), а також післяпродажне (сервісне) обслуговування споживачів. Важливість доставки продукту споживачеві пояснює така цифра: п'ята частина прибутку від реалізації продукції витрачається європейськими промисловими фірмами середніх розмірів для доведення своєї продукції до споживача.

Просування передбачає встановлення комунікацій зі споживачами та ефективні контакти з клієнтами. До конкретних форм тут можна віднести: рекламу, виставки, ярмарки, роботу з громадськістю, засоби стимулювання збуту, персональний продаж, різноманітні форми прямого маркетингу.

Кожна фірма мусить мати свою структуру маркетингу, тобто чітке поєднання елементів (системи засобів), які використовуються для досягнення поставленої мети, задоволення потреб цільового ринку.

Є кілька моделей, на яких базуються комплекс маркетингових впливів учасників ринку на споживачів свої послуги (товару). Найбільш поширеними і часто використовуваними є наступні моделі:

1. Концепція маркетинг-мікс «5Р»:

Product, товарна політика фірми (товарний маркетинг);

Price, цінова політика компанії (ціновий маркетинг) ;

Place – місце та час продажу, товарорух і дистрибуція (збутовий маркетинг), (логістика);

Promotion, просування товару (маркетинг комунікацій) – (стимулювання збуту, реклама, сервіс тощо);

People, виробники і постачальники, продавці і покупці товару (маркетинг відносин) – механізми взаємодії між суб'єктами ринкових відносин (виробник – продавець, виробник - постачальник, продавець – покупець); розробка кадрової політики компанії (підбір і навчання персоналу, орієнтованого на клієнта і цілі фірми); формування потенційних клієнтів.

Як напрям маркетингової діяльності з'явилося відносно недавно в якості доповнення до існуючої концепції «4Р».

2. *Модель «7P»*: більш сучасна, вдосконалена концепція «4P», доповнена елементами:

People – виробники, постачальники, продавці і покупці товару;

Process – процеси надання послуг;

Physical evidence – фізичні характеристики.

3. *Модель «4C»*: еволюціонована в напрямку споживача концепція «4P»:

Customer value needs and wants – цінність, потреби і запити споживача;

Cost – витрати (витрати) для споживача;

Convenience – доступність (зручність) для споживача;

Communication – комунікації зі споживачем.

Слід зазначити, що в сучасній економічній літературі можна зустріти комплекс маркетингу, який включає від 4 до 16 елементів. Деякі вчені пропонують більш широко розглядати marketing-mix і концепцію «7P» доповнити такими елементами: закупка (purchase); процес (process) – взаємодія з конкурентами і еволюція форм зовнішньоекономічної діяльності; прибуток (profit); фізичні властивості (physical evidence); сила (power) – ресурсні характеристики самої фірми, а також вплив зі сторони внутрішнього і зовнішнього (цільових) ринків; планування (planning); політика (politics); суспільна думка (public opinion); прецеденти (precedents) – політичні, правові, соціальні і комерційні рішення, які знаходяться поза контролем менеджменту компанії і спроможні вплинути на розвиток міжнародної діяльності фірми в майбутньому.

5.3. Види маркетингу

Конкретна реалізація маркетингу, тобто його змістовне наповнення залежить від характеру підприємства, пропонованого ним товару, стану ринку, намірів і амбіцій підприємця. Чим різноманітніше діяльність підприємства, тим багатогранніше маркетинг та його види.

Залежно від поставленої мети розрізняють комерційний і некомерційний види маркетингу.

Діяльність комерційного маркетингу спрямована на максимізацію комерційних результатів підприємства. Комерційним результатом може бути дохід від реалізації продукції, обсяг прибутку.

Некомерційний маркетинг застосовують підприємства і організації, що не ставлять своєю метою одержання прибутку для особистого збагачення. Це організації охорони здоров'я, бібліотеки, музеї, освітні установи та ін.

Залежно від пріоритетності в постановці маркетингових завдань розрізняють: стратегічний і тактичний (оперативний, операційний) маркетинг.

Стратегічний маркетинг є визначенням генеральної лінії ринкового розвитку компанії та її окремих підрозділів. Його функціями є аналіз потреб і переваг споживачів, сегментування ринку, вибір його цільового сегмента, позиціонування товарів (торгової марки, компанії в цілому). Стратегія не буває статичною. Змінюються умови діяльності організації – змінюються її стратегічні підходи.

Тактичний маркетинг повинен забезпечувати реалізацію маркетингової стратегії в її різних компонентах. До функцій тактичного маркетингу можна віднести прийняття низки рішень в області товарної та цінової політики, створення комунікаційної системи, товароруху і дистрибуції продукції. Тактичний маркетинг є певною мірою вторинним маркетингом, так як він обслуговує, забезпечує реалізацію підходів стратегічного маркетингу.

Залежно від територіальної ознаки маркетинг буває: внутрішньонаціональний, експортний, імпорتنний, міжнародний, глобальний.

Внутрішньонаціональний – пов'язаний з питаннями реалізації товарів і послуг в рамках однієї країни, обмежений її територіальними межами.

Експортний – сприяє реалізації товарів і послуг за кордон, для чого підприємство-експортер систематично займається вивченням цільового зарубіжного ринку і пристосовує своє виробництво до мінливих вимог цього ринку.

Імпорتنний – передбачає форму дослідження ринку для забезпечення високоефективних закупівель.

Міжнародний – комплекс заходів щодо реалізації товарів і послуг за межами своєї країни.

Глобальний – сприяє продажу та просуванню торгової марки в усьому світі з дотриманням єдиної маркетингової політики. З погляду глобального маркетингу, весь світ розглядається як один великий ринок, при цьому враховуються культурні та інші національні особливості різних країн.

Залежно від розміру охопленого ринку виділяють наступні види маркетингу: масовий, товарно-диференційований, цільовий і концентрований

Масовий – діяльність, здійснювана організацією при масовому виробництві одного продукту, призначеного відразу для всіх покупців. При цьому сегментація ринку і вивчення споживачів не проводяться. Такий підхід дозволяє продавати товари за нижчими цінами.

Товарно-диференційований – маркетингова діяльність, спрямована на виробництво і збут одного і того ж товару, але з різними властивостями (різної якості, у різному оформленні, різної розфасовці), що забезпечують різноманітність для споживачів.

Цільовий – діяльність підприємства на ринку, в ході якої воно розмежовує сегменти ринку, вибирає з них один або кілька цільових сегментів (цільовий ринок) і розробляє прийоми маркетингу для кожного з них окремо, цілеспрямовано, з урахуванням вибору товарних позицій, найбільш ефективних для кожного сегмента ринку.

Концентрований – зосередження маркетингових зусиль на більшій частці ринку на одному або декількох невеликих сегментах ринку на противагу зосередженню зусиль на невеликій частці великого ринку.

У залежності від області застосування виділяють: інноваційний, інвестиційний, промисловий, споживчий та маркетинг послуг.

Інноваційний – діяльність на ринку нововведень, спрямована на формування або виявлення попиту з метою максимального задоволення запитів

і потреб, що базується на використанні нових ідей щодо товарів, послуг і технологій, які найкращим чином сприяють досягненню цілей організації та окремих виконавців

Інвестиційний – служить для забезпечення керівників компаній, надійної, достовірної, повної та своєчасної бізнес-маркетинговою інформацією про ринок, структуру і динаміку попиту, перевагах корпоративних і приватних інвесторів. Пов'язаний з вкладенням інвестицій у створення підприємств всередині країни і за кордоном, що значно ускладнює функції маркетингу за рахунок можливого ризику.

Промисловий – зв'язаний із просуванням на ринок продукції, яку використовують у своєму виробництві промислові підприємства, що купують товари і послуги для подальшого використання у виробництві або перепродажу іншим споживачам. До такої продукції належить сировина, матеріали, комплектуючі.

Споживчий – певний комплекс дій, спрямованих на прямий контакт з покупцем, що припускає ненав'язливе і ввічливе спілкування з ним, пропозиція спробувати той чи інший продукт з метою пробудження інтересу у покупця.

Маркетинг послуг – вид маркетингу, в якому в якості товару виступає послуга, що припускає зміни стану особи або товару, що відбуваються в результаті діяльності іншої економічної одиниці з попередньої згоди перший.

Відповідно до характеру попиту виділяють декілька типів маркетингу: конверсійний, стимулюючий, синхромаркетинг, підтримуючий, розвиваючий, ремаркетинг, демаркетинг та протидіючий.

Конверсійний маркетинг. Основна мета – створити попит. Програма маркетингу передбачає різні заходи формування попиту та стимулювання збуту. Якщо в основі негативного попиту – перевага, яку надають споживачі імпортованим товарам або товарам конкурентів, доречно у рекламі посилається на престижних клієнтів, які користуються продукцією фірми, або зіставляти свої товари з конкурентними (вітчизняними або імпортованими).

Стимулюючий маркетинг. Основна мета – стимулювати попит. Заходи, що реалізують програму стимулюючого маркетингу, різноманітні – від ознайомлення споживачів з можливостями товару до зміни об'єктивних умов, що стимулюють його використання.

Синхромаркетинг. Сама назва вказує на необхідність регулювання попиту при його коливаннях. При цьому служба формування попиту та стимулювання збуту діє у протифазі до коливань попиту.

Підтримуючий маркетинг. Основна мета – підтримати задовольняючий попит. Інструменти маркетингу при цьому: проведення продуманої цінової політики, реклама, а також контроль витрат на маркетинг.

Розвиваючий маркетинг. Основна мета – перетворити потенційний попит на реальний. Йдеться про створення нових товарів на новому якісному рівні та товарів у нових сферах споживання.

Ремаркетинг. Основна мета – відновити попит, що знизився. Методи: надання товару ринкової новизни, переорієнтація підприємства на нові ринки.

Демаркетинг. Основна мета – зменшити надмірний попит. Програма реалізується через підвищення ціни, скорочення або припинення реклами, продаж ліцензій на право виробництва товарів.

Пам'ятаючи про те, що маркетингова діяльність актуальна не лише для фірм, що виготовляють або продають товар, а й для установ гуманітарного профілю або безприбуткових організацій, приклад демаркетингу наведемо із сфери діяльності державних установ.

Протидіючий маркетинг. Основна мета – звести нанівець попит, який суперечить інтересам суспільства. Підприємства припиняють випуск таких товарів, контрольні органи вилучають їх із торгівлі, через засоби масової інформації проводяться кампанії проти споживання товару. Серед таких товарів перше місце посідають алкогольні напої, тютюнові вироби та ін.

Варто додати, що дії підприємства на ринку можуть бути представлені алгоритмом: від конверсійного та стимулюючого, через розвиваючий до підтримуючого маркетингу. А вплив зовнішніх факторів, що позначаються на попиті, регулюють ремаркетинг, синхромаркетинг, протидіючий маркетинг та демаркетинг.

5.4. Основні принципи управління маркетингом

Управління маркетингом як сучасна філософія бізнесу ґрунтується на таких основних принципах:

1. *Орієнтація діяльності на споживача (клієнт завжди правий).* Всі дії підприємства мають будуватися навколо потреб споживачів.

2. *Виробляти необхідно те, що можна продати, а не продавати те, що вироблено.* Підприємство має виготовляти те, що потрібно споживачам (безумовно, з урахуванням своїх можливостей), а не продавати те, що можна виготовити. Даний принцип також передбачає гнучке реагування виробництва і збуту на зміну попиту.

3. *Товар підприємства повинен мати специфічні риси, характерні особливості, що дозволять вигідно відрізнитися від товарів-конкурентів.*

4. *Діяльність підприємства має бути орієнтована на чітко визначений цільовий ринок.* Даний принцип передбачає виявлення конкретної групи споживачів (сегмента або сегментів ринку), на задоволення потреб якої через товари та послуги слід зорієнтувати діяльність підприємства.

5. *Проведення досліджень ринку* включає визначення ємності ринку, споживчих якостей товару, аналіз ціноутворення, ефективних каналів збуту, методів стимулювання продажу тощо. Врахування результатів досліджень у діяльності підприємства зумовлює комерційний успіх його товару на ринку.

6. *Спрямованість на довгостроковий результат* забезпечується інноваціями виробничої то збутової діяльності: створенням нових товарів, технологій, вдосконаленням форм та методів виходу на нові ринки, стимулюванням збуту, каналів товароруху.

7. *Планування і контроль.* Маркетингова діяльність повинна бути планована і мати чіткі цілі. Також необхідно регулярно здійснювати моніторинг і контроль за реалізацією стратегій, щоб коригувати їх в разі потреби.

Ці принципи допомагають створювати і реалізовувати ефективні маркетингові стратегії, що дозволяють компаніям задовольняти потреби своїх споживачів і залишатися конкурентоспроможними на ринку.

5.5. Середовище маркетингу

Маркетингове середовище фірми – сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами фірми і впливають на можливості керівництва службою маркетингу встановлювати і підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва.

На результати маркетингової діяльності дуже впливає *внутрішнє і зовнішнє середовище* підприємства.

До *внутрішніх* відносяться ті фактори, які залежать від підприємства (підприємство, стратегічний потенціал, маркетингова служба).

Фактори внутрішнього середовища маркетингу поділяються на ті, що підконтрольні вищому керівництву підприємства, і на ті, що підконтрольні та підзвітні службі маркетингу.

До факторів, підконтрольних вищому керівництву підприємства належать:

- сфера діяльності підприємства;
- загальні цілі підприємства;
- роль маркетингу в загальній діяльності підприємства;
- корпоративна культура;
- інші підприємницькі функції, крім маркетингових.

До факторів, підконтрольних і підзвітних службі маркетингу, належать:

- організація маркетингу (визначення виду маркетингу);
- вибір цільового ринку (розмір ринку, характеристика ринку);
- розробка комплексу маркетингу («4Р»);
- формування маркетингових цілей (імідж, прибуток тощо);
- контроль маркетингу (поточний, періодичний).

Зовнішнє середовище складається з мікросередовища і макросередовища.

Мікросередовище представлено суб'єктами, що мають безпосереднє відношення до самої фірми та її можливостей з обслуговування клієнтури, тобто постачальниками, маркетинговими посередниками, клієнтами, конкурентами і контактними аудиторамі.

Макросередовище представлено силами більш широкого соціального плану такими, як фактори демографічного, економічного, природного, екологічного, технічного і культурного характеру, що впливають на мікросередовище.

Фактори макросередовища – це ті сили, які не підлягають контролю з боку підприємства.

Фірма повинна ретельно простежувати всі зміни, які відбуваються у макросередовищі, та пристосовувати свою діяльність до цих змін.

У демографічному аспекті важливими факторами є зміна чисельності населення, рівень народжуваності, розподіл населення за віком та статтю, міграція населення, його національна структура тощо.

В економічному аспекті на прийняття маркетингових рішень впливає не лише кількісний та якісний склад споживачів, та їхня купівельна спроможність;

її своєю чергою, зумовлюють економічні спади, рівень безробіття, зміни цін, заощадження населення, умови одержання кредитів. Аналізуючи економічне середовище необхідно враховувати диференціацію доходів у сім'ях.

Вплив факторів природного середовища особливо відчутний на сучасному етапі. Дефіцит деяких видів сировини і зростання у зв'язку з цим вартості енергії, збільшення забрудненості довкілля призвели до рішучого втручання урядів багатьох країн світу у процес раціонального використання та відтворення природних ресурсів, що передбачає контролювання підприємницької діяльності з боку держав.

Фактори науково-технічного середовища зумовлюють якісні зміни технології виробництва основних фондів та сировини, появу нових товарів на ринку. Кожне нове відкриття у науці й техніці може викликати появу нової галузі промисловості та ліквідацію наявної галузі; може призвести до зниження попиту на продукцію. Своєчасне врахування нових тенденцій і досягнень науково-технічного прогресу надає підприємству нові можливості розширення його діяльності.

На маркетингові рішення значною мірою можуть впливати події, які відбуваються у політичному середовищі. Менеджер із маркетингу має добре знати і вміло застосовувати положення основних законів та законодавчих актів, що стосуються інтересів підприємства, споживачів та суспільства загалом.

Фактори культурного оточення ураховують духовний розвиток окремих людей і суспільства. Кожне підприємство повинно враховувати рівень культури споживача, його історичні традиції, звички, спосіб життя, належність до певного класу, професію, сімейний стан тощо.

На підприємстві має бути налагоджена система збирання інформації щодо змін, які відбуваються у маркетинговому середовищі. Зміни в макросередовищі підприємство не може контролювати, тому воно змушене швидко адаптуватися до цих змін у своїй діяльності на ринку. Що стосується мікросередовища, то підприємство може зі свого боку впливати на взаємовідносини із суб'єктами мікрооточення і повинно налагоджувати конструктивну співпрацю з ними.

Запитання для самоконтролю!

1. Що таке маркетинг?
2. У чому різниця між концепціями маркетингу та збуту?
3. Які фактори сприяли виникненню маркетингу?
4. Що таке комплекс маркетингу (marketing mix)?
5. Які основні елементи входять до комплексу маркетингу (4Р)?
6. Як змінилася модель 4Р до 7Р у сучасному маркетингу?
7. Які основні види маркетингу?
8. Які основні принципи маркетингу?
9. У чому полягає принцип орієнтації на споживача?
10. Які основні компоненти середовища маркетингу?
11. Чим відрізняється зовнішнє та внутрішнє середовище маркетингу?

Тема 6. Сегментація та маркетингові дослідження ринку

- 6.1. Сегментація та основні принципи сегментації.
- 6.2. Види інформації. Методи збору інформації.
- 6.3. Сутність та види маркетингових досліджень.

6.1. Сегментація та основні принципи сегментації

Сегментація передбачає розподіл загального ринку на окремі групи споживачів, що характеризуються певними ознаками (демографічними, поведінковими, соціальними, психологічними).

Об'єктами сегментації є насамперед споживачі.

Будучи виокремлені особливим чином та володіючи певними загальними ознаками, вони складають сегмент ринку. Сегментація обумовлена тим, що окремій групі споживачів може бути потрібен окремий товар та окремий комплекс маркетингу.

Основними принципами сегментації, які дають змогу розбити цільову аудиторію на групи є:

Соціально-демографічний – ознаками сегментації виступають: вік, стать, рід занять, освіта, сімейний стан, соціальний статус, соціальна роль, економічний стан споживача.

Поведінковий – ознаками сегментації виступають особливості поведінки споживачів при купівлі: інтенсивність споживання товару, прихильність до марки, статус споживача, готовність сприйняття нового товару, очікувана вигода від покупки.

Географічний – ознаки: місце розташування споживачів, місце проживання, клімат, чисельність і густота населення.

Психологічний – ознаками є: тип особистості, особливості характеру, темперамент, комунікабельність.

Необхідною умовою сегментації є неоднорідність очікування покупців і купівельних настроїв. Для успішної реалізації принципів сегментації необхідні такі умови:

- здатність підприємства (організації) здійснювати диференціацію структури маркетингу (цін, способів стимулювання збуту, місця продажу, продукції);
- обраний сегмент повинен бути досить стійким, містким і мати перспективи зростання;
- підприємство повинно мати у своєму розпорядженні дані про обраний сегмент, заміряти його характеристики і вимоги;
- обраний сегмент повинен бути доступним для підприємства, тобто мати відповідні канали збуту і розподілу продукції, систему доставки виробів споживачам;
- підприємство повинне мати можливість встановлювати комунікації із сегментом (через канали особистої та масової комунікацій);

- можливість оцінити захищеність обраного сегмента від конкуренції, визначити сильні і слабкі боки конкурентів і власні переваги в конкурентній боротьбі.

Після здійснення сегментації підприємству необхідно обрати найбільш привабливі сегменти.

Після поділу ринку на окремі сегменти необхідно вибрати цільові сегменти ринку і виробити стратегію маркетингу.

Цільовий сегмент ринку – один або декілька сегментів, відібраних для маркетингової діяльності підприємства.

Основними критеріями вибору сегмента є:

- прибутковість;
- доступність каналів збуту;
- конкуренція;
- суттєвість;
- ефективність збуту товарів;
- рекламний бюджет фірми;
- можливість сервісу тощо.

Для подальшого обслуговування обраних сегментів можливі п'ять варіантів дій:

- концентрація зусилля лише на одному сегменті;
- задоволення однієї потреби усіх груп споживачів;
- задоволення всіх потреб однієї групи споживачів;
- вибіркова спеціалізація на різних сегментах;
- обслуговування всього ринку.

Безперечно, кожний варіант має право на життя у світі ринкових колізій. Але вибір залежить від оточення фірми, цілей, яких вона бажає досягти, наявних ресурсів, специфіки товару чи послуги та особливостей ринку.

Після визначення цільових сегментів підприємство повинно вивчити властивості та образ продуктів конкурентів і оцінити становище свого товару на ринку.

Вивчивши позиції конкурентів, підприємство приймає рішення про позиціонування свого товару.

Позиціонування – дії фірми, що повинні забезпечити стійку позицію марки у свідомості споживачів.

Позиціонування товару на обраному ринку – це логічне продовження перебування цільових сегментів, оскільки позиція товару на одному сегменті ринку може відрізнятися від того, як його сприймають покупці на іншому сегменті.

Позиціонування включає комплекс маркетингових елементів. При цьому можливі різноманітні підходи і методи, наприклад: позиціонування на базі певних переваг товару, на основі задоволення специфічних потреб або спеціального використання; позиціонування через певну категорію споживачів, які вже купили товар, або шляхом порівнянь; позиціонування за допомогою сталих уявлень тощо.

Для позиціонування необхідно обирати елементи, що є важливими для споживачів – властивості товару, ціна, походження товару і т.д.

Властивостями, на яких базують позицію марки можуть бути:

- якісні характеристики товару (ресурс, функції, ергономіка);
- співвідношення ціна – якість («навіщо платити більше»);
- особливості споживання товару («найкраще для зустрічі»);
- особливості споживачів («для справжніх чоловіків»);
- походження товару («справжня бразильська кава»).

Загалом напрямками позиціонування можуть бути:

Диференціація товару – полягає у пропозиції товару з характеристиками, яких не має у конкурентів;

Диференціація сервісу – полягає у наданні послуг, що супроводжують товар, на рівні вищому ніж у конкурентів (гарантія, доставка, монтаж, налагодження, консультації);

Диференціація персоналу – передбачає наймання на роботу та постійне підвищення кваліфікації персоналу, який би виконував свої функції краще, ніж персонал конкурентів;

Диференціація іміджу – полягає у створенні образу товару (марки), який відрізнявся від товарів-аналогів.

6.2. Види інформації. Методи збору інформації

Маркетингова інформація – вихідний момент маркетингових досліджень. Вона необхідна для отримання фірмою конкурентної переваги на ринку, зниження ступеня ризику, визначення і запобігання змінам у навколишньому середовищі, координування стратегії й тактики.

Таблиця 6.1. – Класифікація маркетингової інформації

<i>Ознака класифікації</i>	<i>Вид інформації</i>	<i>Коментар</i>
1	2	3
Призначення	Вихідна	Для визначення проблеми та її вирішення
	Контрольна	Для оцінки ефективності маркетингових заходів, зіставлення запланованих цілей і досягнутих результатів
Рівень	Макро планова	Дані щодо державної політики, регулювання економічних зв'язків, цін, фінансової системи доходів, податків та ін.
	Мікропланова	Дані про фірму, ринки збуту, споживачів, конкурентів, постачальників та ін.
За власністю	Власна	Дані, які зібрані фірмою і належать їй
	Чужа	Дані, які належать іншим фірмам і які потрібно придбати
Доступність	Відкрита	Доступна всім
	Приватна	Доступна для службового користування
	Таємна	Доступна для обмеженого кола осіб

1	2	3
Термін отримання	Вторинна	Зібрана раніше для вирішення якихось інших проблем
	Первинна	Дані, які збираються спеціально для вирішення конкретної проблеми
Зміст	Аналітична	Ідеї, гіпотези, поняття
	Методологічна	Методики, підходи
	Фактична	Статистика
Джерела отримання	Внутрішня	Звіти фірми, списки покупців, постачальників, листування
	Зовнішня	Звіти підприємств і торговельних організацій, періодичні видання, дані опитувань
Маркетингові аспекти	Попит	Що саме користується попитом і в які часові періоди він існує, хто покупці, яка їхня поведінка, місце попиту
	Пропонування	Які продукти пропонуються на ринку, обсяг і час пропонування. Продавці товарів, їхня поведінка, місце пропонування
	Стан ринку	Потенціал і обсяг ринку, частка підприємства на ньому
	Споживачі	Поведінка споживачів
	Ціни	Величина, динаміка, еластичність
	Конкуренція	Кількість і сила конкурентів, їхні цілі, поведінка, стратегія, реакція
	Макросистеми	Економічна політика держави, зовнішньоекономічні відносини, закони, норми, правила поведінки, нові товари й технології, екологічні норми й показники

Для збирання необхідної маркетингової інформації можна використати багато джерел, зокрема:

- друковані видання – періодика, монографії, брошури, спеціальні огляди ринків, довідники, статистичні збірники та ін.;
- спеціальні дослідження – опитування споживачів, покупців, торговельних агентів;
- спеціальні довідки – від офіційних організацій, представників фірм, експертів;
- балансові звіти, каталоги, проспекти фірм;
- виставки, ярмарки, конференції, презентації;
- клієнти, покупці, споживачі;
- постачальники матеріально-технічних ресурсів;
- сфера торгівлі;
- неформальні джерела – чутки, друзі.

Вторинні джерела маркетингової інформації – це дані, що існують, збиралися для інших цілей, але можуть бути використані під час дослідження. Знаходять на двох типах носіїв – внутрішні та зовнішні.

Внутрішні ті, що знаходять безпосередньо на підприємстві: дані фінансових та бухгалтерських документів, звіт касового апарату, власні бази даних, дані минулих досліджень.

Зовнішні – статистичні дані, різноманітні довідники і збірники, бази даних, публікації в діловій пресі.

Первинні джерела маркетингової інформації – дані, що збираються у момент і у місці виникнення, саме за цілями дослідження. Це демографічні характеристики споживачів, їх поведінкові та психологічні ознаки, думки, мотиви, асоціації, наміри споживачів.

Безпосередній збір маркетингової інформації може здійснюватися такими методами:

- комунікативний метод – передбачає опитування споживачів;
- метод спостереження;
- експеримент.

Основним інструментом збору інформації при опитуванні є анкета (опитувальний лист).

Структурно анкету можливо поділити на такі блоки:

I. Вступна частина. Спочатку більш прості і нейтральні запитання (інформованість про товар, регіон, місце проживання).

II. Основний блок. Розміщуються основні питання, безпосередній зміст для аналізу (досвід користування товаром, найбільш важливі параметри, фактори, які впливають на покупку, мотиви купівлі та т. д.).

III. Реквізитний блок. Містить характеристики респондента (вік, стать, дохід, професія, сімейний стан, соціальний статус і т. ін.).

У постановці самих питань важливо знайти такі слова, терміни, словосполучення, які б були однозначно зрозумілі респондентом при опитуванні.

В анкеті використовуються два основних типи запитань:.

1. Закрите питання – питання з заданою структурою відповіді та з обмеженою кількістю альтернатив відповіді.

2. Відкрите питання – питання без обмежень у відповіді, не мають чітко заданих варіантів відповіді.

Спостереження в маркетингових дослідженнях є методом збирання первинної маркетингової інформації про об'єкт, що вивчається, шляхом спостереження за вибраними групами людей, діями і ситуаціями. При цьому дослідник безпосередньо сприймає і реєструє всі чинники, що стосуються об'єкта, що вивчається, і значущі з погляду цілей дослідження.

Спостереження в маркетинговому дослідженні може бути спрямоване на досягнення різної мети. Воно може бути використане як джерело інформації для побудови гіпотез, служити для перевірки даних, одержаних іншими методами, за його допомогою можна одержати додаткові відомості про об'єкт, що вивчається.

Різнорічність способів проведення спостережень визначається чотирма підходами до їх здійснення:

- пряме або непряме спостереження,
- відкрите або приховане,
- структуроване або неструктуроване,
- здійснюване за допомогою людини або механічних засобів.

Пряме спостереження припускає безпосереднє спостереження за поведінкою. Під час застосування непрямого спостереження вивчаються результати певної поведінки, а не сама поведінка. Тут часто використовуються дані про динаміку покупок певних.

Відкрите спостереження припускає, що люди знають про те, що за ними спостерігають, наприклад, під час проведення спеціальних експериментів.

При прихованому в офісах можуть приховано спостерігати за тим, наскільки менеджер ввічливо поводить себе з покупцями і допомагає їм вибрати продукт.

Структуроване за певною розробленою структурою, а не структуроване без структури спостережень.

Експеримент – контрольоване дослідження у вигляді реалізації одного чи кількох маркетингових заходів, яке проводиться в обмеженому, ретельно підбраному секторі ринку з метою виявлення реакції досліджуваних суб'єктів на зміну певних факторів чи властивостей об'єкта. Часто метою проведення експерименту є перевірка робочої гіпотези дослідження, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між економічними явищами. Окрім цього експеримент дозволяє здійснити правильний вибір із ряду альтернативних варіантів вирішення маркетингової проблеми. Залежно від середовища проведення експерименту розрізняють лабораторний експеримент (у штучно створених лабораторних умовах з метою виключення впливу побічних факторів, часто з використанням комп'ютерної техніки) та пробний маркетинг (проведення експериментального дослідження в реальних ринкових умовах).

Серед переваг експерименту – можливість побачити причину та наслідок економічного явища, процес та структура дослідження чітко систематизовані. Основними недоліками описаного методу є значні витрати на його проведення, а також неможливість проконтролювати всі фактори та результати експерименту.

6.3. Сутність та види маркетингових досліджень

Маркетингові дослідження – систематичний збір, обробка та аналіз інформації, пов'язаної з проблемами господарювання підприємства.

Основними завданнями маркетингових досліджень є:

- аналіз та прогностичні дослідження кон'юнктури ринку;
- визначення величини і динаміки попиту та пропонування товарів, співвідношення їх величин;
- розрахунок місткості ринку в цілому та його окремих сегментів;
- прогностичні дослідження обсягів збуту;
- визначення конкурентних позицій, іміджу підприємства та його продукції;

- дослідження поведінки споживачів, конкурентів, посередників, постачальників та інших суб'єктів ринку;
- аналіз результатів маркетингової діяльності підприємства;
- оцінка ефективності маркетингових заходів;
- розробка рекомендацій стосовно поліпшення товарної, цінової, комунікаційної та розподільної маркетингової політики підприємства;
- розробка докладної програми маркетингу.

Основні напрямки маркетингових досліджень:

- дослідження споживачів;
- дослідження кон'юнктури ринку;
- дослідження процесів збуту та комунікацій зі споживачами;
- дослідження конкурентів;
- дослідження особливостей використання товарів;
- дослідження результатів господарської діяльності та конкурентної позиції підприємства.

Цілі маркетингових досліджень – інформація, потрібна для вирішення проблеми.

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

1) негативні симптоми (проблеми-симптоми) – зменшення обсягів продаж, скорочення частки ринку, зниження прибутку, скарги споживачів і т.п;

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

Комерційні маркетингові дослідження можливо розділити на два види:

Дослідження типу «Ad Hoc» – передбачає дослідження конкретної проблеми, проводиться для одного замовника, з яким узгоджується методика та фінансування проекту. Вся отримана інформація є власністю замовника і без його дозволу не передається третім особам.

Синдикативні маркетингові дослідження – мають більш постійний характер (наприклад, тривають протягом року, проходять кожного місяця), можуть мати декілька замовників, або інформація продається всім бажаючим.

Синдикативні дослідження розділяються на такі підвиди:

«Омнібус» – регулярне дослідження, що проходить за однією методикою (наприклад: щомісячне опитування). Складається з різноманітних блоків питань (замовник може вставити свої питання та отримувати щомісяця результати опитування);

«Панельні дослідження» – передбачають тривале дослідження одних і тих же об'єктів протягом тривалого часу. Виділяються: панель домогосподарств, панель торгових точок, медіа-панель.

Моніторинг – передбачає тривале спостереження за певним об'єктом, явищем, процесом. Найбільш поширені моніторинг цін, реклами.

Залежно від мети використовуваної інформації, способів її отримання, техніки проведення та кінцевих результатів існують такі види маркетингових досліджень.

Кабінетні дослідження. Їхньою метою є формування загальних уявлень про різні проблеми та аспекти маркетингової діяльності, поведінку суб'єктів ринку. Інформація для таких досліджень отримується через проведення цілеспрямованих експериментів, опитувань і спостережень за кон'юктурою ринку, тенденціями його розвитку, станом конкурентного середовища тощо. Для здобуття інформації використовуються також офіційні друковані видання, інформаційні бази даних підприємств тощо. У процесі кабінетних досліджень висококваліфікованими експертами широко вживаються методи економічного аналізу.

Польові дослідження. Їхньою метою є отримання не загальних, як у попередньому випадку, а конкретних уявлень про різні проблеми та аспекти маркетингової діяльності, поведінку суб'єктів ринку. Інформація для таких досліджень отримується завдяки проведенню цілеспрямованих опитувань, спостережень та експериментів. Для обробки інформації, отримання відповідних висновків також часто вдаються до методів економічного аналізу.

Метод пробного продажу (пілотні дослідження). Використовується за браком повної інформації або за неможливості її збирання та узагальнення. Цей метод поєднує конкретні маркетингові дії (збут продукції, рекламування, зміна рівня цін) з досліджуванням процесів і їхніх результатів за відомим принципом «спроб і помилок».

Панельні дослідження проводяться на підставі регулярного спілкування з визначеною (завжди тією самою) групою споживачів, що робить можливим аналіз стану та динаміки їхніх запитів, мотивацій, ставлень тощо.

Метод фокус-груп – невимушене спілкування із 6-10-ма особами, які мають подібні характеристики (освіта, вік, сімейний стан, фах), з метою визначення їхніх поглядів, ставлення до певної маркетингової проблеми, до способів її розв'язання.

Ділові контакти. Метод передбачає спілкування з представниками інших підприємств чи зі споживачами під час виставок, ярмарок, презентацій, дружніх зустрічей тощо.

Запитання для самоконтролю!

1. Що розуміють під системою маркетингової інформації?
2. Які операції включає процес маркетингових досліджень?
3. Що таке первинна інформація і які позитивні сторони вона має?
4. Що таке вторинна інформація і які позитивні сторони вона має?
5. Які недоліки має первинна і вторинна інформація?
6. Перерахуйте основні види маркетингових досліджень, які повинні виконувати підприємства та фірми.
7. Основні напрямки маркетингових досліджень?
8. Які переваги та недоліки має метод спостереження у маркетингових дослідженнях?
9. Які основні методи опитування використовуються в маркетингових дослідженнях?
10. Яку роль відіграють панельні дослідження в аналізі ринку?

Тема 7. Товарна та цінова політика в системі маркетингу

- 7.1. Сутність маркетингової товарної політики та її структура.*
- 7.2. Управління товарним асортиментом та номенклатурою.*
- 7.3 Життєвий цикл товару.*
- 7.4. Товарна марка (brand).*
- 7.5. Сутність та роль маркетингової цінової політики.*
- 7.6. Види цін. Способи пристосування цін.*
- 7.7. Сутність та особливості використання методів ціноутворення.*

7.1. Сутність маркетингової товарної політики

Товар займає основне місце в комплексі маркетингу. Він повинен задовольняти реальні потреби людини і домагатись їх найкращого забезпечення завдяки організації виробництва необхідних товарів. Це досягається шляхом реалізації товарної політики. Ця політика передбачає здійснення таких заходів, як:

- модифікація виробів;
- розробка нових видів продукції;
- зняття з виробництва застарілих товарів;
- встановлення оптимальної номенклатури виробів;
- забезпечення найкращого асортименту виробів;
- встановлення доцільності і виявлення можливостей використання товарних знаків;
- створення необхідної упаковки і проведення маркування товарів;
- організація сервісного обслуговування.

Товаром є будь яка продукція (продукт) у вигляді фізичного об'єкту, послуги чи ідеї, яка запропонована ринку для продажу чи обміну.

Маркетингова товарна політика – це комплекс заходів, у рамках яких один або кілька товарів використовуються як основні інструменти виробничо-збутової діяльності фірми. Іншими словами це розроблення та прийняття рішень щодо створення і просування на ринку товарів підприємства.

Відповідно основним завданням товарної політики є знаходження ідеї та реальне створення ексклюзивного товару, відносно до якого решта факторів маркетингу мала б виключно додатковий (обслуговуючий) характер.

Структура маркетингової товарної політики містить три основні блоки:

1. розроблення товару;
 - піонерний підхід – передбачає створення принципово нових товарів на основі винаходів, патентів, фундаментальних досліджень;
 - модифікаційний підхід – передбачає створення нових товарів шляхом покращення характеристик і функцій існуючих товарів;
 - диверсифікаційний підхід – передбачає пошук (або створення) нової сфери використання товару.
2. обслуговування товару;
3. виведення застарілих товарів з ринку (елімінування).

Найважливішою частиною маркетингової товарної політики є *розробка товарів (послуг)*. Це створення нових товарів, які дадуть змогу фірмі здійснити прорив на ринок, перемогти конкурентів, отримати високі доходи, або модифікування старих, тобто зміна їх властивостей і характеристик, що дозволить посилити увагу до них споживачів, отже, зберегти і розширити свій ринок, збільшити доходи і прибуток. У ринкових умовах завжди виграє той, хто атакує. Тому розробка товарів завжди в центрі уваги будь-якого підприємця.

Обслуговування – це забезпечення сталості відповідних характеристик товарів, що впроваджені на ринок і користуються попитом споживачів. Основним в цій частині маркетингової товарної політики є контроль за якістю продукції, своєчасне інформування виробництва про необхідність її поліпшення, збереження характеристик товарів у процесах розподілення та продажу.

Елімінування – це процес зняття застарілого продукту фірми з ринку. Його основне завдання – оптимізувати усунення з ринку товару, попит на який падає. Це означає узгодити витрати фірми на виробництво і реалізацію товару, який все важче знаходить свого споживача, з доходами від його продажу, які все ще наявні і можливі в майбутньому.

7.2. Управління товарним асортиментом та номенклатурою

Товарний асортимент – це група товарів, тісно пов'язаних між собою схожістю принципів функціонування, продажем одним і тим самим групам покупців, реалізацією через аналогічні канали збуту або належністю до одного й того самого діапазону цін.

Підприємства та організації можуть пропонувати не одну, а кілька асортиментних груп товарів, які формують товарну номенклатуру.

Товарна номенклатура – сукупність усіх асортиментних груп товарів і товарних одиниць, які компанія пропонує покупцям.

Товарній номенклатурі кожного підприємства властиві чотири важливі характеристики: широта, насиченість, глибина та гармонійність.

Широта товарної номенклатури – кількість асортиментних груп, які випускає компанія.

Глибина товарної номенклатури – кількість варіантів виконання кожної торгової марки (товару) в межах асортиментної групи.

Насиченість (довжина) товарної номенклатури – загальна кількість окремих товарів, які становлять номенклатуру.

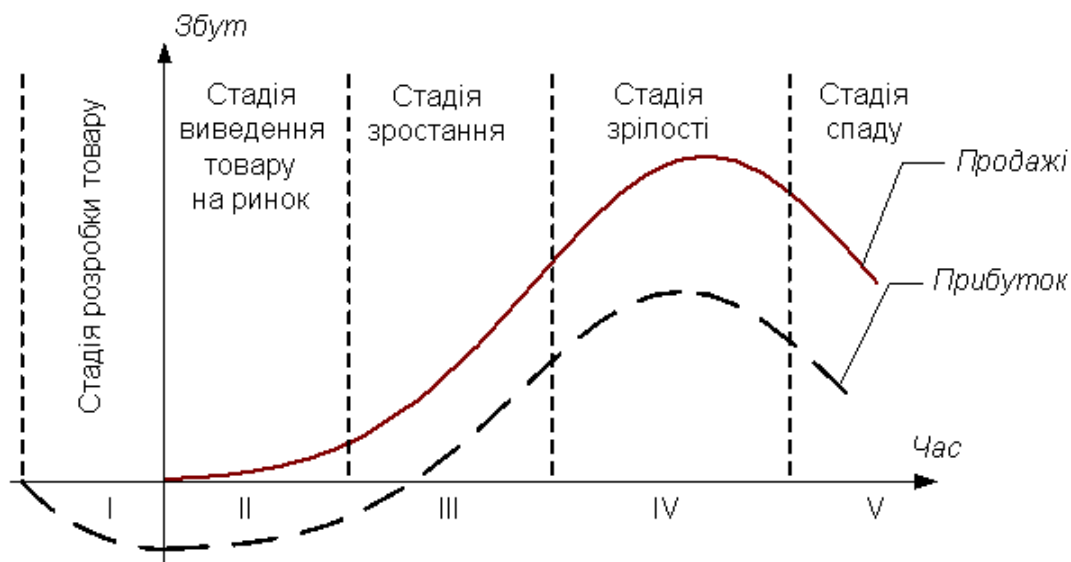
Гармонійність товарної номенклатури – ступінь схожості між товарами різних асортиментних груп із погляду їхнього кінцевого використання, умов виробництва, каналів розповсюдження або інших показників.

Розрізняють асортимент виробничий та торговий, а також простий та складний.

7.3. Життєвий цикл товару

Значна частина товарів може бути присутня на ринку обмежений час, особливо ті, що мають тісний зв'язок із НТП. Час, протягом якого товар присутній на ринку (виробляється і продається) називається життєвим циклом товару.

Життєвий цикл товару має такі етапи (рис.7.1):



Продажі	немає	низькі	швидкий ріст	уповільнені	спад
Собівартість	висока	висока	середня	низька	низька
Прибуток	немає	мінімум	зростає	максимум	спадає
Споживачі	немає	суперноватори	новатори	звичайні	консерватори
Конкуренти	немає	мало	к-ть зростає	багато	к-ть спадає

Рисунок 7.1. – Життєвий цикл товару

1. *Розробка* — упродовж цього періоду підприємство розробляє і втілює в життя нову ідею. У цьому разі обсяг продажу дорівнює нулю, а обсяги інвестицій зростають разом із наближенням до завершальної стадії етапу.

2. *Введення на ринок* починається з першої появи товару на ринку. Завоювання ринку потребує часу, тому обсяг продажу зростає повільно. Прибутки на цьому етапі від'ємні або невисокі через незначний обсяг продажу чи високі витрати на реалізацію маркетингових заходів. Витрати на просування товару порівняно високі, оскільки необхідно проінформувати покупців про новий товар і надати їм можливість випробувати його.

3. *Зростання*. Якщо новий товар користується попитом, він переходить на етап зростання. На цьому етапі зростає обсяг продажу товару і, відповідно, розмір прибутку. Головним завданням реклами стає не ознайомлення споживачів із товаром, а переконання та підтримка прихильності до товару. У певний момент підприємство може знизити ціну, щоб залучити нових покупців. На етапі зростання виникає потреба у пошуку компромісу між великою часткою ринку та високим поточним прибутком. Витрачаючи великі кошти на вдосконалення товару, просування та розподіл, підприємство може завоювати панівне становище на ринку. У цьому разі, однак, воно відмовляється від

максимального поточного прибутку, сподіваючись повернути його на наступному етапі.

3. *Зрілість* – зростання обсягу продажу сповільнюється, оскільки більшість потенційних покупців уже придбала товар. Рівень прибутку залишається незмінним чи знижується внаслідок збільшення витрат на заходи маркетингу, спрямовані на захист товару від конкурентів. Етап зрілості триває довше, ніж попередні етапи. Сповільнення темпів зростання обсягів продажу відбувається внаслідок появи багатьох виробників і великої кількості товару.

4. *Спад* – зниження обсягів продажу та скорочення прибутків. Такий стан може пояснюватися багатьма причинами: технічний прогрес, зміна смаків споживачів, посилення конкуренції тощо. Підприємства можуть припинити свою діяльність на ринку після того, як обсяги продажу та прибутку почнуть зменшуватися. Ті підприємства, що залишаються, можуть скоротити бюджет просування, знизити ціни або відмовитися від менших сегментів ринку та другорядних каналів збуту. Підтримка слабого товару може виявитися надто дорогою.

Життєвий цикл товару дає можливість більш ретельно планувати використання маркетингового комплексу підприємства – цінової, збутової, комунікаційної політики.

7.4. Товарна марка (brand)

Товарна марка – ім'я, термін, знак, символ, малюнок або їх поєднання, що служать для ідентифікації товарів одного виробника від товарів конкурентів.

Структурно товарна марка складається з двох частин – марочна назва (частина марки яка має звукове вираження) та товарного знаку (частина, що немає звукового вираження, але може бути ідентифікована споживачем візуально).

Управління товарною маркою на підприємстві передбачає такі етапи:

1. Розробка товарної марки;
2. Реєстрація товарної марки;
3. Просування товарної марки.

На етапі розробки товарної марки слід дотримуватися таких вимог:

- благозвучність товарної марки (передбачає легкість вимову та запам'ятовування);
- індивідуальність (марка має бути несхожою на інші існуючі);
- відповідність законодавству (відповідати національному та міжнародному законодавству).

Під час присвоєння і використання товарної марки можливо використати два стратегічні підходи:

1 – мономарочна стратегія (стратегія корпоративного бренду) – передбачає, що всі асортименті групи товарів підприємства пропонуються на ринок під однією товарною маркою (корпоративним брендом), наприклад: Dewoo, Samsung, LG.

2 – мультимарочна стратегія – передбачає, що окремі асортиментні групи або навіть окремі товари мають індивідуальні товарні марки, наприклад: P&G (Tide, Ariel, H&S, Pampers).

Товарну марку доцільно доповнити елементами фірмового стилю.

Фірмовий стиль – сукупність елементів, що забезпечують єдність сприйняття марки.

До фірмового стилю відносять: товарну марку, логотип, фірмовий шрифт, фірмові кольори, символічний персонаж, форма (матеріал) упаковки.

Вартість товарної марки буде залежати від витрат на розробку та реєстрацію, витрат на просування, прибутку, що приносять товари під даною товарною маркою та репутації марки.

Упаковка товару є місткістю, оболонкою для товару.

Розрізняють три типи упаковки:

1) внутрішня упаковка товару – це та, де безпосередньо розміщується сам товар, є невід’ємною частиною для рідких, сипучих, газоподібних товарів.

2) зовнішня упаковка товару – служить для розміщення та захисту внутрішньої упаковки;

3) транспортна упаковка – служить для фізичного переміщення та зберігання товарів до моменту продажу.

Упаковка товару має виконувати такі функції:

- захисну (захищати товар від впливу зовнішнього середовища та можливих пошкоджень);
- комунікативну (упаковка має нести на собі інформацію про товар);
- забезпечувати привабливість товару;
- створювати товарні одиниці для асортиментних пропозиції товару;
- полегшувати процеси фізичного переміщення та зберігання товару

На упаковку наносять *маркування*, що передбачає детальну інформацію про товар.

Маркування може наноситися у вигляді звичайних написів, графічних символів та штрих кодів (електронне маркування).

Маркування має виконувати такі функції:

- забезпечувати ідентифікацію товару,
- ідентифікувати виробника та місце виготовлення товару,
- характеризувати якість товару (фізичний та хімічний склад),
- визначати порядок використання товару,
- термін придатності,
- запобіжні заходи при поводженні з товаром.

7.5. Сутність та роль маркетингової цінової політики

Ціна – це грошовий вираз вартості товару (послуги), кількості грошей, що сплачується або одержується за одиницю товару або послуги.

Ціна є важливим компонентом комплексу маркетингу і в цьому розумінні є інструментом активізації попиту або відповіді на конкурентні дії.

Функції ціни які характеризують її роль:

Інформативна функція. За рахунок коливання цін продавці отримують інформацію про суспільно-необхідні витрати, суспільно необхідний товарний асортимент, якість. Отже, за рахунок ціни, з одного боку, виявляються середньозважені витрати, а з іншого – попит. Продавці можуть звіряти рівень собівартості з витратами конкурентів, приймати рішення відносно зниження витрат, зміни товарного асортименту, підвищення якості.

Стимулююча функція. Ціна стимулює збільшення чи скорочення виробництва в залежності від рентабельності товарів. Вона є стимулом до підвищення ефективності виробництва, раціонального використання наявних ресурсів при задоволенні попиту. Зниження роздрібних цін стимулює споживання товарів.

Вимірвальна функція. Ціна є мірилом кількості грошей, які покупець повинен заплатити за товар. Порівнюючи ціни різних товарів, можна здійснити диференціацію на дорогі та дешеві.

Облікова функція. Ціна фіксує скільки коштує продавцю виробництво товару. Це дає можливість контролювати витрати, планувати розмір прибутку, дозволяє розраховувати показники для контролю ефективності використання ресурсів.

Розподільча функція. Ціна перевищує собівартість на величину прибутку, податків та зборів. Зміна співвідношення цих складових ціни дозволяє розподіляти доходи продавця та перерозподіляти доходи в межах держави між секторами і галузями економіки, підприємствами, регіонами, соціальними групами населення. Функція проявляється в межах перерозподілу через акцизи, податок на додану вартість, відрахування до бюджету.

Регулююча функція. Ціна є механізмом встановлення рівноважної ціни, регулятором пропозиції та попиту незалежно від рівня конкуренції на ринку. В межах поліполії це відбувається автоматично, а в межах монополістичної конкуренції, олігополії та монополії відбувається за рахунок комбінованої дії ринкових і адміністративних механізмів.

Маркетингова цінова політика це комплекс заходів, що включає визначення ціни, знижок, умов оплати, які задовольняли б споживачів, давали б змогу підприємству отримувати намічені обсяги прибутку, а також вирішувати інші стратегічні та тактичні завдання.

На цінову політику підприємства будуть впливати: використання наявних ресурсів, завдання та основні цілі підприємства, а також конкурентна ситуація на ринку.

До основних цілей цінової політики належать:

– *збільшення частки ринку* – низькі ціни дозволяють збільшувати обсяги продажу та частку ринку. Водночас низькі ціни сприяють розв'язанню цінових війн і зменшенню частки вкладу товару з низькою ціною в прибуток підприємства, а інколи навіть формують і збитки;

– *поліпшення фінансових показників* – існує суттєва залежність фінансових показників підприємства від рівня цін на його товари чи послуги. Намагаючись поліпшити фінансові показники, потрібно пам'ятати, що занадто високі ціни можуть зменшити кількість і реальних, і потенційних покупців;

– *позиціювання товару* – ціна сприяє формуванню іміджу товару, його просуванню й обізнаності про нього споживачів. Занадто висока ціна може вплинути на ефективність інших елементів комплексу маркетингу, наприклад, таких як розподіл, реклама тощо;

– *стимулювання попиту* – регулюючи ціну, можна схилити покупців до придбання нового товару або активізувати попит на традиційний товар у період економічного спаду. Слабкою стороною цього підходу є те, що покупці можуть припинити купівлі в період, коли ціна повертається до попереднього рівня;

– *вплив на конкурентів* – ціна здатна суттєво вплинути на наявних на потенційних конкурентів. Використовуючи ціну, підприємство може створити суттєві перешкоди для входу на певний ринок нових конкурентів або перешкодити зниженню цін наявними конкурентами. Якщо підприємство є лідером у ціноутворенні в галузі, воно, використовуючи ціну, сигналізує своїм конкурентам щодо змін цін на ринку, підвищуючи або знижуючи ціни на свої товари.

Залежно від стратегічних спрямувань підприємства (завдань) можливо виділити такі підходи:

– *забезпечення виживання* – обумовить переважно низький рівень цін та надання знижок;

– *розширення ринку* (розвиток) – обумовить гнучке ціноутворення на окремих сегментах ринках;

– *технічне лідерство* – обумовить переважно високий рівень цін (найкращі характеристики продукції – висока ціна).

На формування кінцевої ціни мають вплив такі фактори:

- витрати підприємства (собівартість), показують мінімально можливий рівень ціни;

- попит;

- ціни товарів конкурентів (ціни на товари аналоги чи товари-замінники);

- учасники каналів збуту (кількість учасників каналу взагалі та на одному рівні);

- державне регулювання.

Ціна безпосередньо впливає на фінансові показники підприємства, сприйняття споживачами його торгових марок і їх позиціювання з погляду пропонованої споживчої цінності. Ціна формує прибуток і частку ринку, а також є індикатором якості товару.

7.6. Види цін

Ціни, що застосовуються в господарській практиці, можуть бути класифіковані за різними ознаками, з яких найзагальнішими є

1. В залежності від виду продукції виділяють ціни на товари та тарифи. Ціни на товари складають досить розгалужену систему цін на будь-які види продукції, що виробляється та реалізується підприємствами промисловості, будівництва, сільського господарства. Тарифи вантажного та пасажирського транспорту – це плата за перевезення вантажів і пасажирів, яку беруть

транспортні підприємства з відправників і населення. *Тарифи на послуги* – різновид цін, за якими ці послуги здійснюються.

2. В залежності від сфери товарного обігу, що обслуговується, ціни поділяються на закупівельні, оптові та роздрібні. *Закупівельні ціни* встановлюються на сільськогосподарську продукцію. За цими цінами здійснюється закупівля продукції у безпосередніх виробників. *Оптові (відпускні) ціни* встановлюються на промислову продукцію підприємствами-виробниками. *Роздрібні ціни* встановлюються на товари, що реалізуються кінцевому споживачеві, як правило, населенню.

3. В залежності від ролі ринку розрізняють ціни попиту, ціни пропозиції, ціни ринкової рівноваги та ціни угод між суб'єктами ринку. *Ціна попиту* характеризує таку ціну, яка може бути запропонована покупцем товару на ринку, виходячи з його потреб та фінансових можливостей з урахуванням стану ринкової кон'юнктури. *Ціна пропозиції* характеризує таку ціну, яка може бути запропонована продавцем товару на ринку, виходячи із рівня витрат на його виготовлення та прибутку, який очікують, з урахуванням стану ринкової кон'юнктури. *Ціна ринкової рівноваги* характеризує такий її рівень, який повністю зрівноважує пропозицію та попит на ринку, тобто формується при повній відповідності їх обсягів. *Ціна угод (договірні)* між суб'єктами ринку характеризує конкретний рівень цін, за якими укладаються угоди між продавцем та покупцем товару чи послуги.

4. В залежності від типу ринку виділяються конкурентні та монопольні ціни. *Конкурентні ціни* встановлюються на товари, що реалізуються в конкретному ринковому середовищі, на якому відсутній ціновий диктат окремих виробників продукції, які займають на ринку монопольне становище. *Монопольна ціна* характеризує такий їх різновид, який встановлюється суб'єктом господарювання, що займає монопольне становище на ринку, і призводить до обмеження конкуренції або порушення прав споживача.

5. В залежності від регіону дії розрізняють регіональні (місцеві) та єдині ціни. *Регіональні ціни* характеризують такі їх види, які диференційовані в окремих регіонах реалізації продукції. *Єдині ціни* характеризують такі їх види, які не мають регіональної диференціації і встановлюються для всіх регіонів країни однаковими.

6. В залежності від країни реалізації виділяють внутрішні та зовнішньоекономічні ціни. *Внутрішня ціна* встановлюється на будь-які види продукції, що реалізуються на внутрішньому ринку країни. *Зовнішньоекономічна ціна* характеризує такі їх види, за якими продукція реалізується на ринках інших країн.

7. В залежності від порядку відшкодування транспортних витрат на внутрішньому ринку використовують ціни з терміном «франко».

8. За порядком державного регулювання виділяють ціни, які регулюються і не регулюються. Дані види цін встановлюються державою на продукцію державних підприємств, деякі ресурси, соціальне значимі товари. *Ціну, що регулюється*, характеризує її різновид, що підлягає регулюванню державними органами. Це регулювання може здійснюватися на основі економічних або адміністративних методів. *Ціна, що не регулюється (або вільна ціна)*, має

вільно встановлюватися на ринку під впливом його кон'єктури при взаємній згоді покупця та продавця товару.

9. За *вартістю встановлення* ціни поділяються на тверді (фіксовані) та гнучкі. *Тверда (фіксована) ціна* означає, що вона не може бути змінена в результаті переговорів між покупцем та продавцем товару. *Гнучка ціна* допускає можливість зміни її рівня в процесі комерційних переговорів між покупцем та продавцем товару в залежності від певних умов реалізації.

10. За *періодом дії* розрізняють ціни постійні та тимчасові. *Постійна ціна* встановлюється на певний, заздалегідь визначений термін, впродовж якого вона не підлягає зміненню під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів. *Тимчасова ціна* встановлюється на короткий термін і може змінюватися в залежності від зміни умов виробництва та реалізації товару у часі.

Виділяють також кошторисні та світові ціни. *Кошторисні ціни* – ціни та розцінки, які використовуються для визначення розрахункової вартості нового будівництва, реконструкції будівель та споруд, їх розширення та переоснащення. *Світові ціни* – це грошовий вираз міжнародної вартості товарів, що реалізуються (продаються) на світовому ринку. Вони визначаються: для одних товарів – рівнем цін країни-експортера; для інших – цінами бірж та аукціонів; для багатьох готових виробів – цінами провідних фірм світу. У сучасній практиці господарювання застосовуються також *ринкові ціни*, які відокремлюються без певної класифікаційної ознаки. Важливу роль у вирішенні завдань науково-технічного прогресу відіграють – *лімітні* (встановлюються на стадії розробки нової продукції і відображають граничне допустимий рівень її ціни) і *ступеневі* ціни (ступенева ціна – це гуртова ціна, яка поступово знижується на певних етапах серійного випуску продукції).

7.7. Сутність та особливості використання методів ціноутворення

Ціноутворення – процес формування цін на товари і послуги. Характерні дві основні системи ціноутворення: ринкове ціноутворення, що функціонує на базі взаємодії попиту та пропозиції, і централізоване державне ціноутворення – формування цін державними органами.

Будь-який підприємець устанавлює ціну на свій товар і використовує її як засіб досягнення поставлених цілей і один з елементів своєї конкурентної політики.

За ринкових умов господарювання можуть застосовуватися різноманітні методи ціноутворення.

1. *Розрахунок ціни за методом «середні витрати плюс прибуток»* є найпростішим і широко застосовуваним. Згідно з ним ціна (C) визначається за формулою:

$$C = CB + P, \quad (7.1)$$

де: CB – середні витрати (собівартість);

P – величина прибутку в ціні, яка встановлюється самим підприємством (організацією) або обмежується державою як граничний рівень рентабельності продукції (послуг).

2. *Розрахунок ціни на підставі цільового (фіксованого) прибутку* вважається різновидом методики визначення ціни на засаді середніх витрат (собівартості). Особливість його полягає в тім, що ціну поставлено в жорстку залежність від загального розміру прибутку, який підприємство передбачає одержати від продажу певної кількості продукції. За умови прямолінійної динаміки залежних величин ціна встановлюється з використанням формули:

$$Ц = C_{зм} + (C_{пос} + P_{заг} / N), \quad (7.2)$$

де: $C_{зм}$ – змінні витрати на одиницю продукції (послуги);

$C_{пос}$ – постійні витрати на дану продукцію (послугу) за певний період;

$P_{заг}$ – загальна сума прибутку, яку можна одержати від продажу продукції (надання послуги) за той самий період;

N – обсяг продажу продукції (наданої послуги) в натуральному вимірі.

3. *Установлення ціни на засаді суб'єктивної цінності товару* здійснюється з урахуванням потенційного (реально виявленого) попиту.

4. *Метод ціноутворення «за рівнем поточних цін» («за рівнем конкуренції»)* полягає в тім, що ціну розглядають та встановлюють як функцію цін на аналогічну продукцію в конкурентів. Залежно від особливостей продукції й типу ринку (монополія, олігополія).

Цей метод ціноутворення має різні модифікації (установлення ціни на рівні поточної ринкової ціни або трохи нижче за неї; установлення ціни на конкретний виріб з урахуванням цін на аналогічну продукцію та співвідношення параметрів цих виробів).

5. *Установлення ціни на підставі результатів закритих торгів* є різновидом методу «за рівнем поточних цін» і застосовується з метою одержання замовлення на виготовлення певної продукції (торг за вигідний контракт).

6. *Метод ціноутворення «за рівнем попиту»* передбачає встановлення ціни за допомогою пробного продажу товару в різних сегментах ринку. При цьому враховуються умови продажу, кон'юнктура ринку, супутні послуги. За використання цього методу в різних місцях (сегментах) ринку на ті самі товари ціни можуть бути різними.

7. *Метод установлення ціни за місцем походження товару* полягає в тім, що товар передається транспортній організації за умови «франко-вагон»; після цього всі права на товар і відповідальність за нього переходять до покупця (замовника).

8. *Метод установлення єдиної ціни із включенням у неї витрат на доставку* означає відповідні дії підприємства (організації) для включення в ціну фіксованої суми транспортних витрат незалежно від віддаленості покупця (клієнта).

9. *Застосування методу встановлення зональних цін* полягає в тім, що підприємство (фірма) виокремлює кілька зон, у межах яких встановлюються єдині ціни залежно від рівня транспортних витрат.

10. *Метод установлення ціни стосовно базисного пункту* характеризується тим, що продавець (фірма) вибирає конкретний район (місто, область) за базисний і збирає з усіх замовників (клієнтів) транспортні витрати в сумі, що дорівнює вартості поставки з цього району (міста, області) незалежно від того, звідки насправді здійснюється відвантаження товару.

11. *Метод встановлення цін із прийняттям на себе витрат на поставку* означає, що підприємство (організація) частково чи повністю бере на себе фактичні витрати на доставку товару з метою стимулювання надходження замовлень від покупців (клієнтів).

12. *За встановлення цін зі знижками* підприємство-продавець змінює свою вихідну ціну та встановлює певну знижку з неї, урахуваючи дострокову оплату рахунків, закупівлю великого обсягу продукції або поза сезонну її закупівлю тощо. Це дає змогу підприємству підтримувати більш стабільний рівень виробництва протягом року.

Вибір методу ціноутворення та встановлення відповідно до нього певного рівня ціни є початковим етапом розробки цінової стратегії і тактики підприємства.

Після визначення цінових стратегій можна переходити до вибору моделі й конкретного методу розрахунку ціни. У практиці ціноутворення використовують різноманітні методи визначення вихідної ціни на товари, які можна об'єднати у три базові моделі, відповідно до факторів, що визначають цінову політику фірми:

- 1) модель ціноутворення, що базується на витратах виробництва;
- 2) модель ціноутворення, що базується на попиті;
- 3) модель ціноутворення, що базується на конкуренції.

Використання будь-якої з цих моделей передбачає урахування факторів, які покладено в основу двох інших моделей. Так, якщо використано витратну модель, визначену ціну на товар доцільно скоригувати з урахуванням ринкового попиту на цей товар і цін на товари конкурентів.

Після того, як цінова стратегія починає втілюватись у життя, вона потребує постійного коригування для урахування змін у витратах, конкуренції, попиті, умовах придбання товарів тощо. Ціни можна пристосовувати, використовуючи поправки (знижки, надбавки), а також зарахування.

Важливо, щоб ціну використовували як адаптивний механізм. Розглянемо найпоширеніші види поправок до ціни.

Поправки на умови платежів (отримання авансу, надання кредиту, прискорення платежів, розрахунки готівкою):

– оскільки при авансі (часткова попередня оплата замовлення) покупець кредитує постачальника та вилучає зі свого обороту часом значну суму коштів, продавець найчастіше встановлює йому знижку;

– у разі надання кредиту навпаки – продавець кредитує покупця, тому ціна має бути підвищена;

– під знижкою за прискорення платежів та розрахунки готівкою («сконто») розуміють зниження ціни для покупців, що оперативно оплачують рахунки. Типовим прикладом є умова «2/10, нетто 30». Це означає, що платіж має бути здійснений протягом 30 днів, але покупець може відняти від суми платежу 2%, якщо розрахується упродовж 10 днів. Такі знижки допомагають поліпшити стан ліквідності продавця.

Знижки за кількість товару, який купують. Ці знижки стимулюють придбання товарів у великій кількості, що веде до економії витрат на зберігання, транспортування і реалізацію товарів, а також прискорює швидкість

обороту капіталу фірми-виробника, що дає їй змогу отримувати додаткові прибутки.

Функціональні знижки. Це знижки для сфери торгівлі. Виробники пропонують їх фірмам, які спеціалізуються на організації товарного руху і збуту товарів.; їх різновид – *дилерські знижки*, які дають можливість дилерам покрити витрати на реалізацію товарів і надання сервісу, а також забезпечують їм зумовлений прибуток.

Бонусні знижки. Надають їх постійним споживачам, якщо вони за певний період придбали зумовлену кількість товару. Найчастіше під кількісним бонусом розуміють знижку з річного обороту.

Сезонні знижки. Надають їх споживачам, які здійснюють позасезонні покупки товарів чи послуг. Знижки дають можливість виробникові підтримувати стабільніший рівень виробництва і збуту впродовж року. Наприклад, виробник лиж надає весняні та літні знижки роздрібним торговцям, щоб ті заздалегідь замовляли його продукцію. Дуже поширені знижки на всілякі послуги, попит на які має значні сезонні коливання: туристичні послуги, авіаперевезення тощо.

Знижки на вимогу важливого клієнта – для споживачів, які відіграють важливу роль у діяльності компанії. Це покупці, які:

- регулярно здійснюють закупки протягом довгого періоду часу;
- належать до категорії «престижних», що дає змогу використовувати факт придбання ними даного товару для його реклами.

Такі знижки надаються на суто індивідуальній основі можуть бути оформлені, наприклад, в формі персональних карток покупців.

Крім знижок продавці можуть пропонувати покупцям і зарахування. Найчастіше це товарообмінне зарахування – зниження ціни нового товару за умови здачі аналогічного старого. Його застосовують у торгівлі автомобілями, телевізорами та іншими товарами довготермінового використання.

Запитання для самоконтролю!

1. Що таке товарна політика в маркетингу?
2. Які основні елементи товарної політики?
3. Що таке життєвий цикл товару, і які його основні етапи?
4. Яку роль відіграє бренд у товарній політиці?
5. Що таке фірмовий стиль і яку роль він відіграє у створенні іміджу компанії?
6. Які основні елементи входять до складу фірмового стилю?
7. Що таке упаковка товару, і які її основні функції?
8. Як формується асортиментна політика підприємства?
9. Економічний зміст і функції цін?
10. Охарактеризуйте основні види ринкових цін?
11. Які є методи ціноутворення в умовах ринку?

Тема 8. Політика розподілу та комунікаційна політика в системі маркетингу

- 8.1. *Сутність маркетингової політики розподілу.*
- 8.2. *Формування каналів збуту.*
- 8.3. *Сутність маркетингової політики комунікацій.*
- 8.4. *Реклама та PR.*
- 8.5. *Засоби стимулювання збуту.*
- 8.6. *Застосування мерчандайзингу у роздрібній торгівлі.*

8.1. Сутність маркетингової політики розподілу

Маркетингова політика розподілу – це діяльність фірми з планування, реалізації та контролю руху товарів від товаровиробника до споживача з метою задоволення попиту і отримання відповідного прибутку.

Основна мета політики розподілу – організація збутової мережі для ефективного продажу виготовленої продукції.

Завдання маркетингової політики розподілу охоплюють такі пріоритети:

1) логістичні:

- створення інтегрованої системи регулювання та контролю за товарним рухом і потоками, що його супроводжують (фінансовими, інформаційними тощо), яка забезпечувала б своєчасність, високу якість постачання і необхідну кількість продукції споживачам;
- формування системи закупівель сировини, матеріалів тощо;
- визначення технології фізичного переміщення товарів;
- координація і організація товароруку (обробка замовлень, упакування, комплектація, консервування, складування, створення необхідних товарноматеріальних запасів та їх підтримання, отримання і відвантаження товарів, транспортування продукції);
- розроблення способів управління рухом товарів;
- організація передпродажного і післяпродажного обслуговування;
- виконання всіх замовлень з найвищою якістю та у стислі терміни та ін.;

2) дистрибуційні:

- дослідження, формування, обґрунтування й ефективне функціонування каналів розподілу і товароруку;
- встановлення збалансованості між потребами і можливостями закупівлі та виробництва;
- вибір методів, каналів і структури розподілу, формування систем товароруку;
- аналіз форм і методів роботи посередників у каналах;
- вибір і ведення політики розподілення в умовах конкуренції;
- визначення стратегії переміщення товарів;
- планування процесу реалізації продукції та ін.;

3) збутові:

- організація діяльності у каналі збуту;

- узгодження політики продажу товарів кінцевим споживачам з політикою їх виробництва;
- організація роботи з кінцевими споживачами та ін.

8.2. Формування каналів збуту

Ключовий момент маркетингової політики розподілу – вибір та конструювання *каналів розподілу*.

Канали розподілу – це маршрути, за якими продукція переміщується від місць виробництва чи видобутку до місць споживання, зупиняючись у певних пунктах, переходячи від одного власника до іншого. Це сукупність фірм чи окремих осіб, які беруть на себе обов'язок чи допомагають передати комусь іншому право власності на конкретні товари чи послуги на їхньому шляху від виробника до споживача.

Розроблення заходів політики збуту та розподілу передбачає основні *етапи планування політики розподілу*:

1. *Визначення стратегії політики розподілу*: проникнення на новий ринок, збільшення обсягів реалізації та його розширення, пошук нових учасників каналу, оптимізація системи товароруку тощо. При чому вони повинні відповідати цілям маркетингової стратегії.

2. *Визначення методів збуту*:

- прямий – виробник безпосередньо збуває продукцію покупцям;
- через посередника – збут організовано через незалежних посередників;
- комбінований – збут здійснюється через організацію із спільним капіталом фірми-виробника та незалежної фірми.

3. *Визначення типу каналів розподілу*. Визначення які типи посередників слід застосовувати і якою повинна бути схема їх взаємодії, виходячи з умов забезпечення цілей політик збуту та розподілу.

4. *Визначення кількості рівнів каналів розподілу*: характеризується насамперед довжиною та шириною каналу розподілу.

Довжина каналу визначається кількістю видів посередників через які товар проходить на шляху від виробника до споживача.

Ширина каналу розподілу – кількість незалежних учасників на кожному рівні каналу розподілу: скільки оптових посередників буде залучено до збуту, скільки збутових агентів потрібно, скільки роздрібних посередників і т.п.

При виборі каналу розподілу і визначенні його довжини і ширини слід враховувати такі основні фактори:

- споживачів (їх кількість, концентрацію, частоту здійснення покупок, розмір середньої покупки);
- товар (його вартість, технічну складність, термін зберігання, габарити й масу, функціональне призначення);
- конкурентів (їх кількість, асортимент товарів, методи збуту);
- цілі і ресурси компанії (наприклад, престижні цілі, пов'язані з ексклюзивним розподілом і вузьким каналом).

5. *Визначення рівня інтенсивності каналу розподілу*. Традиційно існує три методи реалізації виробів: *інтенсивний, ексклюзивний та селективний*.

Інтенсивний розподіл передбачає розміщення та реалізацію виробів через будь-яке підприємство роздрібної торгівлі, котре готове цим займатися.

Ексклюзивний (розподіл на правах винятковості) полягає у виборі якогось одного торгового посередника у даному географічному регіоні. Найчастіше йдеться про надання йому виняткового права на реалізацію продукції підприємства у даному регіоні. У цьому випадку фірма-посередник набуває статусу «уповноваженого дилера» підприємства-виробника.

Селективний розподіл продукції на ринку, підприємство-виробник укладає угоду з двома або більше організаціями роздрібної торгівлі, котрим і надається виняткове право реалізувати продукцію підприємства у тому чи іншому регіоні. Звичайно цей метод використовується у великих містах, де є значний за ємністю ринок, а організація високого рівня обслуговування потребує участі декількох торговельних підприємств.

6. *Визначення системи керівництва каналами розподілу.* Збутові маркетингові системи бувають *традиційними, вертикальними, горизонтальними, багатоканальними.*

Традиційна система розподілу складається із незалежного виробника, незалежного оптового торговця (одного або декількох) та роздрібних торговців (одного або декількох).

Вертикальна система розподілу включає виробника, заклади оптової та роздрібної торгівлі, причому один із учасників відіграє головну роль (надає привілеї, контролює або володіє іншими учасниками).

Горизонтальна система розподілу – це об'єднання декількох фірм з метою спільного освоєння ринку. Як правило, до такої системи звертаються за обмежених ресурсів (коштів, потужностей тощо).

Багатоканальна система розподілу передбачає збут товарів як через власну торговельну мережу, так і через незалежних посередників.

Після вибору каналу збуту підприємству необхідно забезпечити фізичне переміщення товару. Для організації фізичного переміщення товару підприємство може обрати один із чотирьох видів транспорту:

1. *Залізничний* – доцільно використовувати при перевезенні товарів на великі відстані (більше 1000 км), для значний обсягів продукції. Залізниця має порівняно невеликі тарифи, мало залежить від погодних умов але має низьку швидкість доставки та потребує використання інших для транспортних засобів для доставки до місця реалізації кінцевим споживачам.

2. *Автомобільний* – має дещо вищі тарифи, більше залежить від погодних умов (ожеледь, снігопад, туман) але забезпечує вищу швидкість та доставку “від воріт до воріт”.

3. *Водний транспорт* – має невисокі тарифи, але залежить від погодних умов (навігація). Доцільно застосовувати для товарів, що довго можуть зберігати свої споживчі властивості.

4. *Авіаційний транспорт* – має найвищі тарифи, але забезпечує найвищу швидкість доставки.

При виборі транспорту доцільно звертати увагу не тільки на тарифи, а і на швидкість доставки продукції.

При організації доставки продукції підприємство може використати два види дистрибуції – активну і пасивну.

Активна дистрибуція передбачає організацію доставки продукції до місця реалізації кінцевим споживачам.

Пасивна дистрибуція передбачає організацію постачання продукції до мережі складських приміщень.

Формуючи канали розподілу, визначають передовсім таке:

- характер системи розподілу (власна чи незалежна, пряма чи опосередкована);
- кількість каналів, їх довжину та ширину;
- форму торгівлі (оптова чи роздрібна);
- місця складування товарів, нагромадження запасів;
- асортимент товарів для кожного посередника;
- перелік сервісних функцій;
- рівень знижок і комісійних;
- форму оплати праці торгових представників;
- типи посередників, їхню доступність;
- систему привілеїв для посередників;
- порядок розподілу функцій та відповідальності між суб'єктами цих каналів.

8.3. Сутність маркетингової політики комунікацій

Сучасний маркетинг вимагає набагато більше, ніж створити товар, що задовольняє потреби клієнта. Підприємства мають здійснювати комунікацію зі своїми клієнтами.

Маркетингова політика комунікацій включає систему загальних настанов, критеріїв, орієнтирів, узятих організацією для дії та прийняття рішень у сфері комунікацій, які забезпечують рух її маркетингових цілей. При використанні концепції маркетингу маркетингова політика комунікацій впливає на чітко визначений ринок або конкретну його частину (сегмент ринку). Це дозволяє, насамперед, точніше виявити специфічні потреби даної цільової аудиторії споживачів, а також створити інструментарій, який більш ефективно задовольняє ці потреби.

Завдання маркетингової політики комунікацій:

- інформування споживачів (про фірму, товари, якість товару, зниження цін, про те, де можна придбати товар, про новий товар; нагадування про фірму та інші її товари);
- стимулювання збуту товарів;
- формування сприятливого іміджу торгової марки компанії;
- формування/підтримування прихильності споживачів;
- вплив на звички споживачів;
- інформування громадськості про діяльність організації;
- підтримування ділових, доброзичливих стосунків і взаєморозуміння між діловими партнерами, між фірмою та громадськістю;

- мотивування споживачів (спонукання до певних дій).

До складу системи маркетингових комунікацій входять чотири основні елементи: реклама, «паблік рілейшнз», персональний продаж, стимулювання збуту.

8.4. Реклама та PR

Одним із найпоширеніших та найдієвіших засобів маркетингової комунікації є реклама.

Реклама – це інформація про товар, розповсюджена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена сформувати або підтримати обізнаність споживачів та їх інтерес щодо таких товарів.

Реклама може мати такі види:

1. реклама товарної марки (створює переваги щодо окремих товарів);
2. реклама організації (іміджева реклама) (створює переваги до організації взагалі);
3. рубрична реклама (інформує про продаж товарів, події що відбудуться);
4. соціальна реклама (просуває ідеї).

Мета реклами – привернути увагу, викликати інтерес, передати споживачеві інформацію і змусити його діяти відповідним чином.

Планування рекламної діяльності підприємства передбачає такі етапи:

I. Визначення цілей реклами.

Цілі реклами можуть бути економічними (торговими) – обсяги продажу, частка ринку, прискорення товарообігу, прибуток, рентабельність та комунікативними – відомість марки, лояльність, споживання марки.

II. Розрахунок бюджету реклами.

Бюджет рекламних заходів може визначатися такими методами:

- залишковий метод (передбачає прогноз обсягів продажу, планові витрати, плановий прибуток та частину прибутку, яка буде витрачена на рекламні заходи);
- відсоток від обсягу продажу;
- метод витрат на товарну одиницю;
- метод конкурентного паритету (витрачається стільки, скільки витрачають конкуренти);
- метод «від наявних коштів».

III. Створення рекламних звернень.

Рекламне звернення структурно складається з двох частин – рекламний образ та рекламний текст.

Рекламний образ – картинка, ілюстрація, зображення які повинні характеризувати особливості товару, передавати споживачам його переваги.

Рекламний текст повинен доповнювати рекламний образ. Текстова частина структурно складається з частин: *основний рекламний текст і рекламний девіз*.

Основний рекламний текст містить характеристику товару, описує принцип дії, наголошує на основних перевагах, які отримає споживач.

Рекламний девіз (слоган) – повинен узагальнювати основний рекламний текст та передавати основну ідею товару.

Після створення рекламного звернення його необхідно довести до споживачів.

IV. Вибір засобів реклами.

Основними рекламними засобами, що застосовуються для розповсюдження реклами є:

- засоби масової інформації (телебачення, радіо, преса, Інтернет);
- друковані засоби реклами (рекламні плакати, наклейки, проспекти, буклети, календарі, листівки);
- зовнішня реклама (рекламні щити, сіті-лайт, зупинки транспорту, інші нестандартні конструкції);
- транспорт (реклама “на борту” та в салоні громадського транспорту, також таксі, транспорт для доставки товару);
- інші засоби реклами (рекламні сувеніри, CD, фірмова канцелярія, повітряна реклама, фірмовий одяг співробітників, та ін.)

Перед вибором конкретного засобу реклами слід оцінити такі показники

1) охоплення – це кількість споживачів, що загалом можуть познайомитися із рекламним зверненням (для ТВ, радіо це показник рейтингу, для газет журналів це тираж помножений на ступінь передачі, який враховує, що журнал можуть читати декілька людей).

2) цільова аудиторія – це частина споживачів (глядачів, слухачів, читачів) для який рекламне звернення буде більш корисним, як правило співпадає із цільовим ринком підприємства.

3) вартість реклами – оцінюється в двох аспектах: загальна вартість та вартість одного контакту (або 1000 контактів).

V. Розміщення рекламних звернень.

Розміщення рекламних звернень на конкретних носіях передбачає створення планів-графіків виходу реклами з урахуванням часу та оточення реклами (в яких передачах, на яких сторінках, в яких місцях).

VI. Контроль ефективності та зворотній зв'язок.

Контроль ефективності реклами здійснюється за допомогою оцінки показників обсяг продажу, зміни відсотку відомості марки, відсотку лояльності, відсотку споживання марки.

Контроль ефективності реклами є *економічний та комунікативний*.

Public relations (PR) – управлінська діяльність, що націлена на встановлення та підтримання доброзичливих відносин між підприємством та громадськістю. Громадськість – населення міста (певної території), органи державної влади, постачальники, посередники, працівники фірми (акціонери), ринок інфраструктури (банк, страхова компанія), споживачі.

Основна концепція PR – побудова та розвиток зв'язків із громадськістю та встановлення партнерських зв'язків зі ЗМІ. Головне завдання – передача комерційної інформації у некомерційній формі (без прямих рекламних аргументів).

Діяльність із PR виконує такі завдання на підприємстві:

- створенні і підтримка позитивного образу фірми (марки);
- позиціонування фірми, «піднесення» над конкурентами;
- дослідження громадської думки;
- профілактика конфліктів, боротьба з негативною інформацією про фірму.

Основні засоби PR:

1. Встановлення та підтримання зв'язків зі ЗМІ. До даної групи засобів відносять:

- написання та розсилку прес-релізів (коротких інформаційних повідомлень, що містять новини або інформацію, цікаву для широкої громадськості);
- проведення прес-конференцій та брифінгів;
- написання статей про фірму (товар), які носять інформаційно-подійний або науково-публіцистичний характер;
- репортажі для новин;
- підтримання доброзичливих відносин із працівниками ЗМІ.

2. Організація заходів подійного характеру (Event marketing):

- презентації;
- ювілей компанії (ювілейний клієнт або товар);
- конференції, семінари на базі фірми, «круглі столи».

3. Друковані заходи PR:

- видавництво корпоративних газет і журналів;
- сприяння у видавництві підручників, книг.

4. Спонсорство.

5. Реалізація спеціальних програм відносин зі споживачами на основі конс'юмеристської філософії (освітні, екологічні, програми обміну товарів).

6. Лобіювання – проведення роботи з державними чиновниками з метою прийняття сприятливих рішень.

7. Участь товарів фірми у спортивних змаганнях, зйомках художніх фільмів.

8.5. Засоби стимулювання збуту

Рекламну кампанію доцільно доповнити засобами стимулювання збуту. Засоби стимулювання збуту (англ. sales promotion) – короткострокові стимулюючі заходи, що покликані прискорити або / чи підсилити зворотну реакцію споживача.

Заходи стимулювання збуту застосовують за трьома напрямками:

1) заходи, націлені на кінцевих споживачів:

- розповсюдження безкоштовних зразків товару або безкоштовні дегустації товару (проведення семплінгів);
- акції типу «купи-отримай» (споживач, купивши товар А, отримує в подарунок товар Б);
- розіграш призів серед споживачів (миттєвий розіграш, «відправлення», «збери та виграй»);

- використання пільгових упаковок товару (упаковки, більші ніж стандартні, або пільговий комплект – 3 од. товару за ціною 2-х);
- залікові талони, купони (дають право знижки);
- цінкові знижки;
- зустрічний продаж (споживач має можливість обміняти стару модель товару на нову, з доплатою);

Також функцію стимулювання збуту будуть виконувати мерчандайзинг, рівень сервісу, та підтримання постійної якості товарів та послуг.

2) *заходи націлені на торговельних посередників* (оптових та роздрібних торговців):

- цінкові знижки, система бонусів;
- товарний кредит;
- спільна реклама;
- можливість зміни асортименту;
- «премії за прихильність» (залежно від терміну співпраці посередник отримує, як правило, знижку);
- комерційний конкурс (наприклад, «кращий дилер року», переможець отримує особливі умови співпраці).

3) *заходи стимулювання, націлені на торговельний персонал* (застосовуються всі заходи, що можуть забезпечити активну зацікавленість у продажах товару):

- комісійні торговельному персоналу;
- премії;
- соціальний пакет;
- просування за службовим становищем.

Під час проведення заходів зі стимулювання збуту слід дотримуватися певних обмежень. Зокрема, заходи стимулювання збуту повинні бути обмежені у часі проведення, тривати чітко визначений період.

8.6. Застосування мерчандайзингу у роздрібній торгівлі

Мерчандайзинг – маркетингова діяльність в роздрібній торговій точці, що включає розміщення товару, розробку і розміщення рекламних матеріалів, які містять інформацію про товар в тому місці, де споживач готовий зробити покупку.

Типи мерчандайзингу:

- категорійний;
- візуальний.

Категорійний мерчандайзинг – розподіл певних товарів на певному торговому обладнанні на певних комерційних умовах.

Візуальний мерчандайзинг – презентаційна діяльність в торгівлі, обумовлена особливостями візуального сприйняття споживачів.

Основними складовими мерчандайзингу є: викладка товарів; розміщення рекламно-інформаційних матеріалів; перекладні замовлення; збір маркетингової інформації для замовника; контроль товарних запасів; навчання персоналу роздрібних точок.

Викладення товарів. Існує кілька правил мерчандайзингу:

- товар розташовується по ходу покупця від дорогого до дешевого;
- великі упаковки розташовуються на нижніх полицях;
- товар розташовується блоками по товарних марках в кожній товарній групі (якщо одна і та ж торгова марка випускається в різних товарних групах, то вони повинні розташовуватися в різних місцях, поруч з аналогічними товарами інших торгових марок).

Є також закони мерчандайзингу магазину: першими розташовуються відділи з товарами, що швидко псуються; відділи з товарами повсякденного попиту (наприклад, хлібобулочні) розміщуються в кінці магазину.

Розміщення рекламно-інформаційних матеріалів.

1. Конструкції презентаційного характеру – тумби, стійки презентаційні, інформаційні, виставкові, стенди виставкові спеціальні або фірмові для проведення промоційних акцій.

2. Підставки (диспенсери або холдери) різних типів – гірки, етажерки, підставки під товари, підставки під рекламні матеріали (настільні, настінні, напідложні), цінники, шелфтолкери (один із різновидів моніторів: як правило – довгі картонні кутники, часто – з нарізкою, які застосовуються для виділення товарного ряду (напр. – косметичної лінії), окремого продуцента.

3. Поліграфічна рекламна продукція – постери (плакати великих розмірів), стікери (плакати і етикетки на липкій клейкій основі), Інформаційні листівки, гірлянди і прапорці (в т.ч. – настільні та настінні)

4. Напідложна графіка – напідложні стікери, напідложні фігури з висічкою, стрілки на підлозі, які вказують напрямок руху до певного товару.

5. Інші POS-матеріали – воблери (вказівник на гнучкій пластмасовій ніжці, прикріплений до полиці з метою вказання місця розташування товару певної торгової марки), джумбі (велетенські коробки, які в збільшеному масштабі повторюють форму упаковки товару; застосовуються також джумбі у формі велетенських надувних фірменних пляшок), мобілі великі картонні конструкції, які підвішуються до стелі над місцями, де продається даний товар.

Перекладні замовлення. Суть цієї програми полягає в тому, що мерчандайзер отримує в магазині замовлення, але його виконанням займається торговий представник дистриб'юторської компанії. Торговий представник і мерчандайзер відвідують точки в різні дні тижня. Іноді замовлення взагалі здійснюється по телефону, зі слів завідувача секцією.

Збір маркетингової інформації для замовника. Контроль товарних запасів. Маркетингова інформація для замовника збирається в кожній обслуговується точці і складається з наступних показників: роздрібна ціна асортимент, кількість фейсінгів продукції замовника; роздрібна ціна і асортимент продукції конкурентів, наявність і місце розміщення рекламно-інформаційних матеріалів та спеціального обладнання замовника і конкурентів; товарні залишки продукції замовника.

Навчання персоналу роздрібних точок. Мерчендайзери повинні займатися навчанням персоналу торгових точок: розповідати про продукцію, її якості, про те, як краще продавати даний товар, кому він призначений. Така інформація необхідна для підвищення професіоналізму продавців, від якого, зокрема, залежить ставлення покупців до магазину в цілому.

Запитання для самоконтролю!

1. Що таке маркетингова політика розподілу?
2. Які основні завдання виконує розподіл у маркетинговій діяльності підприємства?
3. Які основні канали розподілу товарів існують?
4. Які основні типи посередників використовуються у розподілі?
5. Що таке інтенсивний, селективний та ексклюзивний розподіл?
6. Що таке маркетингова політика комунікацій?
7. Які основні складові маркетингової комунікації ви можете назвати?
8. Що таке реклама, і чим вона відрізняється від PR?
9. Які основні типи реклами існують?
10. Що таке PR і які його основні цілі?
11. Які основні засоби стимулювання збуту існують?
12. Як відрізняються інструменти стимулювання збуту для кінцевих споживачів і для посередників?
13. Що таке мерчандайзинг і як він впливає на продажі в роздрібній торгівлі?

Рекомендована література:

1. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2018. – 237 с.
2. Аппело Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків : Фабула, 2019. – 464 с.
3. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Знання, 2018. 332 с.
4. Білорус Т.В. Менеджмент: практикум. навчальний посібник К. : Київський університет. 2020. 185 с.
5. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навчальний посібник. Київ : Кондор. 2019. 598 с.
6. Катаєв А. В. Маркетинг : навчальний посібник. Харків : Видавничий центр «Діалог», 2016. 425 с.
7. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу : підручник / О. А. Карлова, С. І. Плотницька, М. К. Гнатенко. – Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 228 с.
8. Коваленко О.В., Кутліна І.Ю., Олійник Г.Ю. Рекламна діяльність як складова маркетингових комунікацій: навчальний посібник, К.: Університет «Україна», 2021. 126 с.
9. Котлер Філіп, Армстронг Гарі. Основи маркетингу. Діалектика-Вільямс, 2020. 880 с.
10. Маркетинг : навчальний посібник / за ред. А.О.Старостіної. Київ : НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
11. Маркетингові дослідження: навчальний посібник / П.В. Захарченко, А.А. Самойленко, А.В. Кулік, І.Ю. Кутліна. Київ: вид. «Центр учбової літератури», 2023. 234 с.
12. Маркіна І.А., Біловол Л.І., Власенко В.А. Менеджмент організації. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 248 с.
13. Мартин О.М. Основи маркетингу: Навчальний посібник. Львів: ЛДУБЖД, 2015. 409 с.
14. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.- екон. ін-т Київ. нац. торг-еко. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
15. Мошек Г.Є., Ковальчук М.М., Поканєвич Ю.В. та ін. Менеджмент: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2016. 551 с.
16. Осовська Г.В. Менеджмент: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський – вид. 4-е, перероблене і доповнене. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
17. Палеха Ю, Мошек Г., Миколайчук І. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. К.: ЛіраК, 2018. 528 с.
18. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.
19. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 360 с.
20. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. К.: Алерта, 2015. 491 с.
21. Філіп Котлер, Гермаван Катарджая, Іван Сетьяван. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. КМ-БУКС, 2019. 224 с.