

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра менеджменту біоресурсів і природокористування**

**Опорний конспект лекцій  
з дисципліни  
“МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ В  
ГАЛУЗІ”**

**Ступінь вищої освіти – “ бакалавр ”  
Галузь знань: 19 “Архітектура та будівництво”  
Спеціальність: 193 “Геодезія та землеустрій”  
Освітня програма: “Геодезія та землеустрій”**

**Тернопіль – ТНЕУ, 2018**

## ЗМІСТ

- Тема 1. Теоретичні основи менеджменту
- Тема 2. Організація як об'єкт управління
- Тема 3. Функції управління. Управління процесом прийняття рішень
- Тема 4. Комунікативні процеси в управлінні
- Тема 5. Менеджмент і підприємництво
- Тема 6. Управління трудовими ресурсами і персоналом організації. Трудові відносини в умовах ринку.
- Тема 7. Оцінка ефективності діяльності організації та управління.
- Тема 8. Основні положення маркетингу в галузі
- Тема 9. Управління маркетингом в галузі.
- Тема 10. Маркетингові дослідження і інформація. Маркетингові інформаційні системи.
- Тема 11. Вивчення ринку геодезичних та землепорядних послуг.
- Тема 12. Товар в системі маркетингу. Асортиментна і товарна політика геодезичних та землепорядних послуг установ.
- Тема 13. Ціни, ціноутворення, цінова політика геодезичних та землепорядних підприємств.
- Тема 14. Збутова діяльність геодезичних та землепорядних підприємств.
- Тема 15. Маркетингова політика комунікацій.

## Передмова

*Менеджмент* – це сучасна система управління, яка найповніше відповідає функціонуванню соціально-економічних систем в умовах ринкових відносин. Менеджмент – це вид діяльності щодо керівництва людьми в різних організаціях, а також сфера людських знань. Крім того, зміст поняття «менеджмент» можна розглядати як науку та практику управління, організацію управління підприємством хімічної промисловості і як процес прийняття управлінських рішень.

Особливістю управлінської освіти в Україні є те, що перехід до ринку потребує створення системи підготовки кваліфікованих кадрів для роботи в діловому середовищі. Нові соціально-економічні умови господарської діяльності суттєво змінили якісні вимоги до фахівців, які пройшли відповідне навчання та прагнуть займатися управлінською працею в ділових організаціях.

*Маркетинг* – це діяльність, яка забезпечує надання надійної, достовірної, своєчасної інформації про ринок, структуру та динаміку конкретного попиту, смаки та уподобання покупців (тобто інформацію про зовнішні умови, що впливають на ефективність діяльності; це створення товару, набору товарів і послуг (асортименту), які найповніше відповідатимуть вимогам ринку (тобто вимогам споживачів цього ринку); максимальний контроль ринків збуту, вплив на споживача.

У сучасних умовах ефективним засобом стимулювання придбання є реклама.

Реклама – це форма презентації товарів хімічної промисловості, послуг, ідей з метою поліпшення їх просування на ринку.

У процесі навчання люди набувають того, що змінює їхні погляди на навколишній світ, на своє місце і роль у ньому, що дає їм можливість діяти не так, як раніше, завдяки певним новим рисам, яких вони не мали раніше. Навчання розглядається як зміна сприйняття реальності, в якій перебуває людина.

**Головним завданням курсу** є набуття комплексу знань щодо вибору нових форм і методів управління при створенні цілісної, ефективної та гнучкої системи управління в хімічній галузі в умовах постійно змінюваного середовища.

Під час викладання основ менеджменту та маркетингу і самостійного вивчення студентами матеріалу цього курсу досягаються такі цілі:

**навчальна** – допомогти студентам опанувати знання наукових основ управління організацією, формувати в них сучасний підхід до розв'язання як технічних, хімічних, так і соціально-економічних проблем, а також набути вмінь і деяких навичок створення умов для творчої та ефективної роботи людей у трудовому колективі;

**виховна** – розвиток уміння розв'язувати проблеми. У реальному житті найчастіше апріорі не існує правильних відповідей. Людина отримує той результат, якого вона особисто досягла, використовуючи певні способи розв'язання проблеми. Результати будуть для неї кращими, чим повніше вони здатні розв'язувати проблеми. А це досягається завдяки активному навчанню, коли студент є активним творцем знань, рішень, інформації тощо.

### **Студент повинен знати:**

- значення та завдання менеджменту;
- особливості застосування методів менеджменту в ринкових відносинах;
- складові організаційної структури підприємства;
- суть головного принципу менеджменту та його стратегії, принципи побудови системи винагород та стягнень;
- шляхи вдосконалення керівництва колективом;
- умови, закономірності та етапи прийняття рішень;
- причини виникнення та етапи розвитку конфліктів;
- місце маркетингу в структурі управління та функціонування підприємства, маркетингове середовище, елементи комплексу маркетингу.

### **Студент повинен уміти:**

- розв'язувати задачі менеджменту в умовах конкретної виробничої структури;

- виділяти найраціональніше в менеджменті та застосовувати його для вдосконалення на вітчизняних підприємствах;
- володіти сучасними методиками визначення психологічного клімату в колективі;
- теоретично обґрунтовувати вибір виду організаційної структури управління;
- розробляти систему стимулюючих факторів до ефективної діяльності та вміти накладати стягнення з об'єктивним врахуванням результатів аналізу виробничих ситуацій;
- аналізувати управлінські ситуації і вживати відповідно до них контрольні та регулювальні заходи;
- розв'язувати соціальні проблеми трудового колективу;
- володіти сучасними прийомами і методами керівництва колективом (групою);
- розробляти та приймати оптимальні варіанти рішень;
- аналізувати ринки, маркетингове середовище, оцінювати конкурентоспроможність продукції та конкурентні можливості підприємства, формувати товарну та цінову політику, розробляти ринкову стратегію.

## Тема 1. Теоретичні основи менеджменту

1 *Визначення менеджменту: поняття «менеджмент», «управління», «менеджер», «підприємець». Рівні управління.*

2 *Еволюція управлінської думки: історичні етапи розвитку менеджменту в світі та в Україні (школи менеджменту). Підходи до менеджменту.*

**1 Менеджмент** (згідно з Оксфордським словником англійської мови) – це спосіб та манера спілкування з людьми;

- це влада та мистецтво керівництва;
- це вміння організовувати ефективну роботу апарату управління (служб працівників);
- це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

*Управління* – це цілеспрямована дія на об'єкт із метою зміни його стану, або поведінки у зв'язку зі зміною певних обставин.

*Таким чином, УПРАВЛІННЯ – це процес ув'язки всіх необхідних компонентів для досягнення певного результату, а МЕНЕДЖМЕНТ – це інструмент, система організації праці, яка забезпечує існування такої ув'язки. Менеджмент є складовою частиною управління. Він реалізується лише людьми, керівниками, тоді як управління можливе й за допомогою технічних засобів (роботів, електронних систем, ...).*

*Менеджер* – це керівник ринкової орієнтації, який добре орієнтується в ринкових відносинах, тобто хто своєчасно реагує на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозицій, вміло перебудовує виробництво з урахуванням вимог ринку.

*Підприємець* – це людина, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства; яка регулює процес створення чогось нового, що дає цінність; яка приймає на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність, отримуючи грошовий дохід та особисте задоволення досягнутих.

*Вертикальний поділ праці:*

На західних підприємствах розрізняють:

- *топ-менеджмент* – вища ланка керівництва (генеральний директор, члени управління), (для України – директор, президент фірми, підприємства, їхні заступники тощо);

- *мідл-менеджмент* – середня ланка керівництва (керівники самостійних відділів), (для України – начальник управління, завідувач відділу, декан, начальник цеху та інші категорії працівників);

- *ловел-менеджмент* – низова ланка керівництва (керівники підвідділів та інших підрозділів), (для України - майстер, начальник виробничої дільниці, завідувач бюро, завідувач кафедри, старший продавець тощо).

*Горизонтальний поділ праці:*

Персонал-                      НДОКР-                      Маркетинг-                      Виробництво-                      Фінанси

Існує така спеціалізація менеджменту:

- *американська школа* – затверджує, що менеджер повинен мати спеціальну освіту, окрім основної чи додаткової,

- *японська школа* – не готує професійних менеджерів. Підготовка відбувається під час отримання досвіду через ланцюг змін посад у різних підрозділах фірми;

- *європейська школа* – проміжна позиція між двома цими управлінськими культурами. Вони мають школи бізнесу, але управління як вид діяльності не входить у десятку кар'єрних переваг.

**2 Практика управління** – дуже давня наука. В III тисячоріччі до н.е. у древній Шумерії записували комерційні справи на глиняних табличках. Висячі сади Вавілона, піраміди Єгипту з'явилися на світ лише внаслідок координованих організованих зусиль. Римська імперія – організація, яка проіснувала сотні років.

Перший вибух інтересу до управління – 1911 р. книга Ф.Тейлора «принципи наукового управління» - початок визнання управління наукою і самостійною галуззю дослідження.

*Розрізняють чотири підходи до менеджменту:*

1) підхід з позиції виділення різних шкіл;  
2) процесний підхід – управління як безупинна серія взаємозалежних управлінських функцій;

3) системний підхід – розглядає організацію як сукупність взаємозалежних елементів;

4) ситуаційний підхід – управління визначається ситуацією/

*Процесний підхід:*

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль

*Ситуаційний підхід (ймовірний, залежний від випадковості):*

- розробка конкретних прийомів для рішення різноманітних ситуацій

*Системний підхід (лише відкриті системи):*

- вхід (інформація, матеріали, енергія, капітал, трудові ресурси)

- перетворення;

- вихід (продукція, послуга, тощо) – прибуток, соціальна відповідальність, частка ринку, ріст

*Школи менеджменту:*

Школа наукового управління (1885-1920). Засновник – Ф.Тейлор:

- поділ праці на управлінську та виконавчу;
- усвідомлення важливості стимулювання;
- механічні висновки про менеджмент.

Класична адміністративна школа управління (1920-1950)

Анрі Файоль – «батько» менеджменту, Лінда Урвік, Девід Муні, А.Рейлі.

Мета створення універсальних принципів управління – 14 принципів управління А.Файоля:

- поділ праці, спеціалізація;

- повноваження і відповідальність, де даються повноваження, там виникає відповідальність;

- дисципліна;

- єдиноначальність;

- єдність напрямку;

- підпорядкованість особистих інтересів загальним;

- винагорода персоналу;

- централізація;

- скалярний ланцюг, ієрархія;

- порядок;

- справедливість;

- стабільність робочого місця для персоналу;

- ініціатива;

- корпоративний дух.

Школа людських стосунків (1930-1950)

М.Портер, Ельтон Мейо, А.Маслоу

- Менеджмент – процес виконання робіт за допомогою інших осіб;

- Приділяється велика увага потребам з погляду психології та соціології;

- Розроблено рівні потреб.

Школа науки управління (1950-наші дні)

П.Друкер

Ключові моменти поглядів на менеджмент:

- застосування системного підходу в управлінні (теорія систем);
- застосування ситуаційного підходу в управлінні;
- орієнтація менеджменту на інновації, інтеграцію, інтернаціоналізацію;
- визнання соціальної відповідальності менеджменту перед людиною і суспільством в цілому.

*Розвиток управлінської науки в Україні проходив 7 етапів:*

I етап (1917-1921р.р.) - розроблялися форми й методи державною централізованого управління виробництвом, обґрунтовувалися принципи централізму, державного регулювання.

II етап (1921-1928рр) - здійснювалося подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом, були зроблені спроби введення так званого госпрозрахунку як основи економічних методів управління, а також формально вивчалися можливості участі трудящих в управлінні.

III етап (1929-1945рр) - пов'язаний із організацією індустріальної бази суспільного виробництва й присвячується вдосконаленню структур управління, методів добору та підготовки кадрів, планування й організації виробництва.

IV етап (1946-1965рр) - характеризується пошуком нових форм функціонування та взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної та галузевої систем управління.

V етап (1965-1975рр) - здійснена спроба проведення господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Було показано неефективність реформ, які проводяться в рамках адміністративно-командної системи.

VI етап (1975-1985рр) - підтвердив необхідність зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ, проведення яких слід віднести до сьомого етапу.

VII етап (з 1985р - по даний час) - початок ринкових реформ, введення моделей госпрозрахунку, кооперативного руху, збільшення економічної свободи.

Період формування національної економіки України й проведення економічних реформ вимагає окремого вивчення. У розвиток управлінської науки суттєвий внесок зробили такі українські вчені, як О. Терлецький, М.Зібер, С. Подолянський, М.Туган-Барановський, М.Драгоманов, І.Вернадський, І. Коропецький та інші.

## Тема 2. Організація як об'єкт управління

- 1 Що таке організація.
- 2 Основні змінні організації.
- 3 Внутрішнє і зовнішнє середовище організації.
- 4 Культура організації.

**1** Організація - це група людей, діяльність яких координується (свідомо або спонтанно) для досягнення певної мети. В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами. Тому в конкретних випадках можна використовувати терміни підприємство, фірма тощо.

Організації поділяються на *формальні* та *неформальні*.

*Формальні організації*— це групи людей, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується з метою досягнення певної мети.



Рисунок 2.1 – Складові організаційної структури підприємства

*Неформальні організації* виникають і функціонують спонтанно. Якщо організація має одну мету - то це проста організація. Але в економіці в основному діють складні організації, які характеризуються набором взаємопов'язаних цілей.

Організація є системою, тобто сукупністю взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів.

Організації створюються й існують внаслідок того, що задана ціль не може бути досягнута однією людиною або навіть групою людей, які працюватимуть незалежно та некоординовано. Менеджери займаються організаційною діяльністю, щоб виконати три речі:

- по-перше, процес організації підвищує ефективність і якість роботи. Групи людей, які ефективно працюють разом, можуть зробити набагато більше, ніж якби вони працювали по одному;

- по-друге, потреба в процесі організації зумовлена необхідністю встановлення відповідальності. Будь-які зусилля людей більш ефективні, коли вони розуміють свої специфічні обов'язки, добре орієнтуються у предметі своїх зобов'язань;

- по-третє, полегшення комунікацій. Формальна комунікація чітко слідує за структурою влади в організації. Так, коли людина знає, хто її керівник і якими підлеглими керує вона, то формальні лінії зв'язку встановлюються у двох напрямках. Цей процес охоплює всіх, тому існує комунікаційна лінія, що проходить згори до низу через усю організацію.

**2** Основні змінні в самій організації, які вимагають уваги керівництва, це *цілі, структура, завдання, технологія і люди*.

*Цілі* — це конкретний, кінцевий стан або очікуваний результат організації (групи). Існує значний різновид цілей залежно від характеру організації. Слід пам'ятати про те, що кожна служба і підрозділ мають свої цілі.



*Структура* — це взаємовідносини рівнів управління і видів робіт (функціональних областей), які виконують служби або підрозділи. Тут поєднуються горизонтальний і вертикальний поділи праці в організації. Можна виділити високу і плоску структури організацій.

*Завдання*— це види робіт, які необхідно виконати певним способом та в зумовлений термін. Це робота з предметами праці, знаряддями праці, інформацією та людьми.

*Технологія* — це засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини тощо) у вихідні (продукт, виріб). Історично технологія формувалася в процесі трьох переворотів: промислової революції; стандартизації; механізації та автоматизації із застосуванням конвеєрних складальних систем.

*Люди* – центральний фактор у будь-якій моделі управління. Для досягнення намічених цілей менеджери визначають:

- здатність співробітників;
- їхню схильність;
- потреби;
- очікування;
- сприйняття (інтелектуальне усвідомлення стимулів, одержуваних від відчуттів).

### 3 Взаємозв'язок внутрішніх змінних:

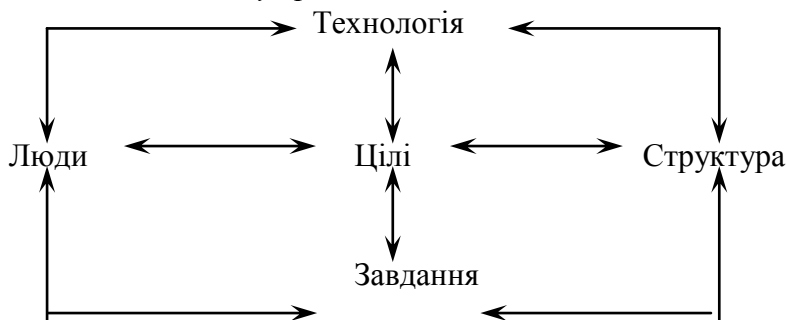


Рисунок 2.2- Взаємозв'язок внутрішніх змінних

#### *Характеристики зовнішнього середовища*

Як і чинники внутрішнього середовища чинники зовнішнього оточення взаємопов'язані. Під взаємопов'язаністю чинників зовнішнього середовища розуміється рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на інші чинники. Так само, як зміна будь-якої внутрішньої змінної може позначатися на інших, зміна одного чинника оточення може обумовлювати зміну інших.

Зовнішнє оточення організації, стан взаємодії з яким визначається переважно якістю управління нею, можна подати у вигляді двох сфер. Перша сфера – це спільне зовнішнє оточення організації (або середовище непрямого впливу). Дане зовнішнє оточення відображає стан суспільства, його економіки, природного середовища та не пов'язане безпосередньо з конкретною організацією. Загальне зовнішнє оточення є більш чи менш однакове для переважної більшості організацій. Друга сфера – це так зване безпосереднє ділове оточення організації (або середовище прямого впливу). Це оточення формує такі суб'єкти середовища, які безпосередньо пов'язані чи безпосередньо впливають на діяльність даної конкретної організації. При цьому важливо підкреслити, що й організація в свою чергу може безпосередньо впливати на них.

Загальне зовнішнє оточення формується під впливом політичних, правових, соціально-культурних, економічних, технологічних, національних, та міжнародних процесів, а також процесом природокористування (рис. 2.3).

Безпосереднє ділове оточення організації створюють покупці, постачальники, конкуренти, ділові партнери, а також регулюючі служби та такі організації, як адміністративні органи, ділові об'єднання і асоціації, профсоюзи та ін. (рис. 2.4).

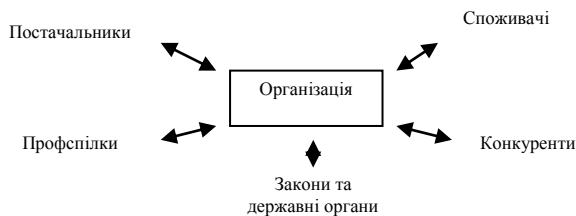


Рисунок 2.3- Середовище прямого впливу на організацію

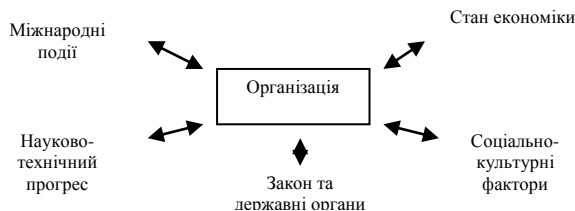


Рисунок 2.4 - Середовище непрямого впливу на організацію

**4** Поняття культура організації стала невід'ємною складовою частиною менеджменту. Успіх організації чи підприємства залежить не тільки від технології менеджменту, постановки бухгалтерського обліку, але й від таких факторів, як стиль управління й культура організації.

*Культура організації* - це своєрідний образ підприємства, система його цінностей та філософія, яку поділяють всі працівники. У поняття філософії підприємства входять його символи та ритуали, історія та традиції. Культура організації має два рівні, поверхневий і ціннісний.

Назва несе особливе навантаження в поверхневому рівні культури організації. Дати вдалу назву організації - це означає з самого початку визначити їй належне місце в ряді інших організацій.

Назва організації може притягувати, або відштовхувати від себе людей. Тому перш, ніж давати їй назву, слід відповісти на *три запитання*:

- як люди будуть сприймати її?
- які категорії населення будуть мати відносини з організацією?
- які асоціації виникатимуть у людей при сприйнятті назви організації?

*Ціннісний рівень організації* - це еталони щоденної поведінки її співробітників. Еталони - це норми, яким повинні відповідати працівники підприємства:

- стиль роботи,
- культура поведінки,
- акуратність документообігу,
- ділова атмосфера тощо.

Певні цінності з плином часу повинні замінюватися іншими. Для цього організація повинна піклуватися про вдосконалення діючих і вироблення нових цінностей.

Єдність двох рівнів культури організації утворює її імідж.

### Тема 3. Функції управління. Управління процесом прийняття рішень

- 1 Загальна характеристика та класифікація функцій менеджменту.
- 2 Зміст функції "планування".
- 3 Зміст функції «організація».
- 4 Зміст функції «мотивація».
- 5 Зміст функції «контроль».

**1** Під функціями менеджменту слід розуміти відносно відокремлені *напрями управлінської діяльності* (трудові процеси в сфері управління), які забезпечують управлінську дію. Вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Функції менеджменту виникли в результаті поділу і спеціалізації праці. Файоль виділяв планування, організацію, розпорядництво, координування і контроль. Науковці колишнього Радянського Союзу говорили про шість функцій: планування, організацію, координування, стимулювання, регулювання та контроль. Мескон, Альберт і Хедоурі запропонували розглядати чотири функції: планування, організацію, мотивацію і контроль.

*Отже*, функції планування, організації, мотивації та контролю можна вважати головними, оскільки будь-яка інша управлінська діяльність буде здійснюватися шляхом послідовного їх застосування.

Наприклад, процес управління технічною підготовкою виробництва вимагає планування цієї діяльності, організації відповідних структур (служб, підрозділів), мотивації (стимулювання) працівників технічної підготовки, контролю результатів.

**2** Під *плануванням* розуміють відносно відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу й майбутній стан організації.

Американський менеджмент виділяє два види планування:

- стратегічне, яке відповідає техніко-економічному в нашій економіці;
- планування реалізації стратегії, яке відповідає оперативно-календарному в нашій економіці.

Стратегічне планування містить встановлення цілей організації, аналіз середовища та стану організації, оцінку стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Планування реалізації стратегії є логічним продовженням стратегічного планування та спрямоване на розроблення способів її реалізації.

Кінцевим результатом стратегічного планування мають бути конкретні рішення й показники (рівень прибутків та витрат, обсяг реалізації тощо).

Організаційне планування має свої прийоми та методи, відмінні від методів планування економічних показників господарської діяльності. До методів організаційного планування відносять:

- *послідовний опис дій*;
- *графіки виконання робіт*;
- *робочий календар*;
- *сітьове планування й управління*.

*Метод послідовного опису дій.* Суть його полягає у складанні плану послідовного виконання робіт із необхідною ступінню їхньої деталізації. Такий план може бути складений у вигляді послідовного переліку операцій за певною схемою:

- 1 Визначення основних цілей утворення.
- 2 Пошук та вибір іноземного партнера.
- 3 Підписання протоколу про наміри СП.
- 4 Техніко-економічне обґрунтування.
- 5 Підготовка проектів засновницьких документів.
- 6 Погодження з органами влади.

7 Підписання засновницьких документів.

8 Реєстрація СП).

*Графіки виконання робіт.* Цей метод передбачає встановлення переліку виконуваних робіт із фіксуванням початку й кінця їхнього виконання та затвердження виконавців.

Таблиця 3.1 - Графік виконання робіт (приклад)

Види робіт (дій)	Дата		Виконавець
	початку	кінця	
1 Аналіз діючої структури управління підприємством	01.03.07	31.03.07	гол.інженер
2 Обґрунтування доцільності раціоналізації структури управління	01.04.07	-	директор
3 Розробка плану раціоналізації структури управління	02.04.07	31.05.07	директор
4 Представлення плану раціоналізації на розгляд органів управління підприємством	01.06.07	-	гол.інженер
5 Внесення змін у план реструктуризації	02.06.07	05.06.07	гол.інженер
6 Розгляд та затвердження нової структури управління підприємством	10.06.07	-	директор

*Метод робочого календаря.* Робочий календар - це план роботи керівника чи спеціаліста на певний проміжок часу (день, тиждень, декаду, місяць). Приклад створення робочого календаря керівником підприємства на день наведено нижче.

Таблиця 3.2 - Робочий план дня (зразок)

Г одина	Завдання (роботи)	Примітка
9 <sup>00</sup>	Обговорення дій на день з керівниками підрозділів	У графу «примітка» можуть вноситися конкретні питання, які стосуватимуться тих чи інших завдань (робіт)
9 <sup>30</sup>	Ознайомлення з ходом виробництва	
1 <sup>00</sup>	Переговори із замовниками	
1 <sup>30</sup>	Вирішення поточних справ	
3 <sup>00</sup>	Обідня перерва	
4 <sup>00</sup>	Засідання у вищій організації	
6 <sup>00</sup>	Постановлення завдань керівникам відділів на наступний день	
7 <sup>00</sup>	Прийом відвідувачів	
8 <sup>00</sup>	Закінчення робочого дня	

**3 Організація** — це свідомий процес, спрямований на об'єднання та впорядковану взаємодію елементів або частин (людей, ідей, речей) у ціле, у результаті чого утворюється життєздатна, продуктивна, стійка система. Організаційний підхід до дослідження будь-якої системи як об'єкта управління означає вивчення з погляду її внутрішньої структури і відношень з усіма зовнішніми системами.

Організація є основою та внутрішнім моментом виробництва. Якщо ми звернемося до природи, то неодмінно з'ясуємо, що в ній все належним чином організовано. Організація - початок природи, поза неї немає і людського життя. Виробництво - це теж організація. Не випадково, що будь-яка економічна наука займається організацією виробництва, і передусім цим займається менеджмент. Наприклад, політична економія вивчає соціальну організацію виробництва, розглядає становище людей і соціальних груп, їхні взаємовідносини в процесі

виробництва як соціальних суб'єктів, котрі відрізняються один від одного кількістю та якістю привласнюваного багатства і, як наслідок, соціальним станом.

*Розкрити організацію* - означає показати переходи від однієї структури до іншої, тобто описати розвиток виробництва, зміну його образу - перетворення. Організація виробництва завжди здійснюється в просторі (структурність) та часі (процес). Вона передбачає дію щодо організації, тобто організаційну діяльність як самоорганізацію.

*Найпростіший організаційний процес* - роз'єднання-об'єднання - вимагає різної, причому протилежно різної, поведінки його учасників. Щоб роз'єднатися, необхідно виділитися та відштовхнутися. Проте щоб реалізувати організацію, необхідно залишитися в єдності, в межах загального, здатного утримати роз'єднання.

У теорії розрізняють такі діалектично протилежні типи організації: впорядковану та стихійну. Впорядкована організація тяжіє до визначеності, постійності, жорсткості, зворотності. Стихійна - до невизначеності, мінливості, неоднозначності, незворотності, гнучкості. Прикладом найбільш упорядкованої організації в природі може бути камінь, найбільш стихійної - вітер. Порядок і стихія відносні. Будь-який порядок частково стихійний, а будь-яка стихія в чомусь упорядкована. Порядок підтримується стихією, стихія підтримується порядком.

**4** Після того, як здійснено планування та організацію управлінської діяльності, необхідно забезпечити успішне виконання роботи. З цією метою використовують мотивацію - вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання працівників до неї.

Мотивація передбачає:

- стимулювання за допомогою зовнішніх факторів (матеріальне й моральне стимулювання);

- мотивування внутрішніх (психологічних) спонукань праці.

*Мотивація* - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення визначених цілей.

*Потреби* - це те, що виникає і знаходиться всередині людини, що досить загальне для різних людей, але одночасно має визначений індивідуальний прояв у кожної людини.

*Мотив* - це те, що викликає визначені дії людини. Мотив знаходиться "усередині" людини, має "персональний" характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх щодо людини факторів, а також від дії інших, виникаючих паралельно з ним мотивів.

*Мотивування* - це процес впливу на людину з метою спонукання її до визначених дій шляхом пробудження в ній визначених мотивів. Мотивування становить серцевину й основу управління людиною. Ефективність управління дуже сильно залежить від того, наскільки успішно здійснюється процес мотивування.

Залежно від цілей мотивування, його завдань, можна виділити *два основних типи мотивування*.

*Перший тип* полягає у виклику дії визначених мотивів шляхом зовнішніх впливів на людину. Ці дії призводять до бажаного для мотивуючого суб'єкта результату.

*Другий тип* мотивування своїм основним завданням має формування визначеної мотиваційної структури людини. Тут основна увага звертається на розвиток і підсилення бажаних для суб'єкта мотивування мотивів дій людини, і навпаки, послаблення тих мотивів, що заважають ефективному управлінню людиною.

Стимули виконують роль важелів впливу чи носіїв "роздратування", що викликають дію визначених мотивів. Як стимули можуть бути окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, носії зобов'язань і можливостей, надані можливості і багато чого іншого, що може бути запропоновано людині як компенсація за його дії чи бажана винагорода за результати визначених дій.

Процес використання різних стимулів для мотивування людей називається *процесом стимулювання*. Стимулювання має різні форми. У практиці управління однією з найпоширеніших його форм є матеріальне стимулювання.

#### *Мотиваційний процес*

Мотивація, розглянута як процес, теоретично може бути подана у вигляді шести таких стадій:

Перша стадія: Виникнення потреб.

Друга стадія: Пошук шляхів усунення потреб.

Третя стадія: Визначення напрямку дії.

Четверта стадія: Здійснення дії.

П'ята стадія: Здійснення дії за одержання винагороди.

Шоста стадія: Усунення потреб.

#### *Теорії змісту мотивації*

Теорії змісту мотивації аналізують фактори, що впливають на мотивацію. Ці теорії описують структуру потреб, їхній зміст і те, як дані потреби пов'язані з мотивацією людини до діяльності. У даних теоріях робиться спроба дати відповідь на запитання про спонукування людини до діяльності.

Найвідомішими теоріями мотивації цієї групи є:

- 1) теорія ієрархії потреб, розроблена Маслоу;
- 2) теорія ERG, розроблена Альдерфером;
- 3) теорія придбаних потреб МакКлелланда;
- 4) теорія двох факторів Герцберга.

#### *Теорія ієрархії потреб А. Маслоу*

Абрахам Маслоу - один з найвідоміших представників біхевіористичного напрямку в ряді вчень про управління.



Рисунок 3.1 – Піраміда А.Маслоу

Відповідно до теорії Маслоу існує п'ять груп потреб:

- фізіологічні потреби: одяг, їжа;
- потреба в захисті та безпеці;
- соціальні потреби: друзі, сім'я;
- потреба в повазі;
- самоствердження.

Теорія ієрархічної побудови потреб Маслоу не дає відповіді на запитання, яка природа у тих чи інших потреб. Основне завдання цієї теорії, схоже, складається в прагненні показати, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до діяльності і як, знаючи про визначену динаміку дії потреб на мотивацію людини, впливати на людину, надаючи їй можливість задовольняти свої потреби певним чином.

#### *Теорія ERG Альдерфера*

Клейтон Альдерфер у своїй теорії виходить з того, що потреби людини можуть бути об'єднані в три окремі групи:

- 1) потреби існування: потреби безпеки, за винятком групової безпеки, і фізіологічні потреби;
- 2) потреби зв'язку;

3) потреби росту.

Ці три групи потреб, так само, як і в теорії Маслоу, розміщені ієрархічно. Однак між теоріями Маслоу й Альдерфера є одне принципове розходження: за Маслоу, відбувається рух від потреби до потреби тільки знизу нагору. Задовольнив потребу нижнього рівня, перейшов до наступного і т.д. Альдерфер же вважає, що рух йде в обидва боки. *Наверх*, якщо незадоволена потреба нижнього рівня, і *вниз*, якщо не задовольняється потреба вищого рівня. При цьому Альдерфер вважає, що у разі незадоволеності потреби верхнього рівня підсилюється ступінь дії потреби нижчого рівня, що переключає увагу людини на цей рівень.

Відповідно до теорії Альдерфера ієрархія потреб відображає сходження від більш конкретних потреб до менш конкретної. Він вважає, що кожного разу, коли потреба не задовольняється, відбувається переключення на конкретнішу потребу. І цей процес визначає наявність зворотного ходу зверху вниз.

Процес руху нагору за рівнями потреб Альдерфер називає процесом задоволення потреб, а процес руху вниз - процесом фрустрації, тобто поразки в прагненні задовольнити потребу.

#### *Теорія набутих потреб МакКлелланда*

Теорія пов'язана з вивченням і описом впливу досягнення, співучасті і потреби володарювання. Автор теорії стверджує, що ці потреби, якщо вони досить сильно наявні в людини, впливають на поведінку людини, змушуючи її розпочинати зусилля і діяти, що повинні призвести до задоволення цих потреб. МакКлелланд стверджує, що ці потреби набуті під впливом життєвих обставин, досвіду і навчання.

*Потреба досягнення* виявляється в прагненні людини досягати цілей, поставлених перед нею, ефективніше, ніж вона це робила раніше. Люди з високим рівнем потреби досягнення воліють самостійно ставити свої цілі. При цьому вони, як правило вибирають помірно складні цілі і задачі, виходячи з того, чого вони можуть досягнути і що вони зможуть зробити.

Вважається, що наявність у працівників високої потреби досягнення впливає на їхню активність і результативність.

*Потреба співучасті* виявляється у вигляді прагнення до дружніх стосунків з навколишніми. Люди з високою потребою співучасті намагаються встановлювати і підтримувати гарні стосунки, намагаються одержати схвалення і підтримку з боку навколишніх, стурбовані тим, як про них думають інші. Для них дуже важливим є той факт, що вони потрібні комусь, що їхні друзі і колеги не байдужі до них та їхніх дій.

Індивіди з такою потребою співучасті воліють займати в організації такі позиції і виконувати таку роботу, що дозволяють їм знаходитися в активній взаємодії з людьми.

Для успішної організації роботи таких членів колективу необхідно створювати умови, що дозволяють їм регулярно одержувати інформацію про реакцію навколишніх на їхні дії, а також надають їм можливість активної взаємодії з досить широким колом людей.

*Потреба володарювання* є третьою великою потребою, вивченою МакКлелландом. Дана потреба є набутою, розвивається на основі навчання, життєвого досвіду і полягає в прагненні людини контролювати ресурси і процеси, що протікають у її оточенні.

Основною спрямованістю даної потреби є прагнення контролювати дії людей, впливати на їхню поведінку, брати на себе відповідальність за дії і поведінку інших людей.

Потреби досягнення, співучасті і володарювання в концепції МакКлелланда не виключають один одного і не розміщені ієрархічно, як це було подано в концепціях Маслоу й Альдерфера. Більш того, прояв впливу цих потреб на поведінку людини сильно залежить від їхнього взаємовпливу.

#### *Теорія двох факторів Герцберга*

Наприкінці 50-х років ХХ ст. Фредерік Герцберг провів дослідження зі з'ясування того, які фактори, що мотивуюче і демотивуюче впливають на поведінку людини, викликають її задоволеність чи незадоволеність.

Процес "задоволеність - відсутність задоволеності" залежить від факторів, пов'язаних зі змістом роботи, тобто з внутрішніми щодо роботи факторами. Дані фактори роблять сильний мотивуючий вплив на поведінку людини, що може призвести до гарного виконання роботи. Якщо ці фактори не наявні, то їхня відсутність не викликає сильної незадоволеності.

Процес "відсутність незадоволеності - незадоволеність" визначається впливом факторів, в основному пов'язаних з оточенням, у якому здійснюється робота. Це зовнішні фактори, їхня відсутність викликає в працівника почуття незадоволеності. Але наявність факторів цієї групи не обов'язково викликає стан задоволеності. Тобто дані фактори не відіграють мотивуючої ролі, вони наче пов'язані з усуненням "болю", "страждання", їх називають факторами "здоров'я", ніби підкреслюючи цим, що дані фактори створюють нормальні, здорові умови праці:

- заробітна плата;
- безпека на робочому місці;
- умови на робочому місці (шум, освітленість, комфорт);
- статус;
- правила;
- розпорядок і режим роботи;
- якість контролю з боку керівника;
- відносини з колегами і підлеглими.

Один із найпарадоксальніших висновків Герцберга - той, що заробітна плата не є мотивуючим чинником.

Висновок: за наявності в працівників почуття незадоволеності менеджер повинен звертати першорядну увагу на ті фактори, що викликають незадоволеність, і робити усе для того, щоб усунути цю незадоволеність.

Після досягнення стану відсутності незадоволеності, намагатися мотивувати працівників за допомогою факторів здоров'я - практично марна справа. Тому після цього менеджер повинен сконцентрувати увагу на приведенні в дію мотивуючих факторів і намагатися домогтися високих результатів праці через механізм досягнення працівниками стану задоволеності.

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

Техніка заохочень полягає в наступному. Якщо ми заохочуємо працівника, то повинні уникати невизначених похвал. Похвала повинна конкретно вказувати на роботу, або її частину, яка заслуговує відзначення. Будь-яке заохочення діє тим результативніше, чим коротший розрив у часі між вчинком і винесеним заохоченням.

У даний час необхідно рішучіше віддати перевагу заохоченням, а не стягненням.

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

#### 1 Матеріальне заохочення (гроші).

Дуже важливо дослідити відносну цінність грошей у певному регіоні. Щоб ваші працівники добре працювали, потрібно, щоб вони заробляли трохи більше, ніж на іншому підприємстві.

#### 2 Моральне заохочення (визнання)

Визнання заслуг людини нічого не коштує для керівника. Наприклад, на американських фірмах застосовується моральне заохочення у вигляді відзнак (краций за фахом), вимпелів, значків тощо. Тобто по суті ті самі методи, що були у нас і віджили своє у зв'язку з тим, що часто нагороджували не того, хто насправді цього заслуговував.

#### 3 Відгули (вільний час).

На ряді західних фірм ведеться табель виходу на роботу, а паралельно — табель для заробітку вільного часу за сумлінне ставлення до роботи.

#### 4 Частина прибутку.



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

*5 Наявність перспективи*

Кращі працівники фірми, як правило, змінюють місце праці тому, що вони не бачать перспективи.

*6 Підвищення кваліфікації.*

*7 Задоволення від роботи.*

Треба знати, що для людини є задоволенням і створити його для неї.

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

*9 Різні винагороди.*

Однак ситуація ще не є такою, щоб можна було повністю відмовитися від стягнень.

Система стягнень повинна базуватися на таких принципах:

- стягнення повинні мати попереджуваче значення;
- система стягнень повинна мати логічний зв'язок з порушеннями;
- стягнення повинні накладатися на працівників незалежно від їхнього становища в колективі, їхніх позицій, протекцій і т.п.:
- система стягнень повинна функціонувати безперервно.

Якщо механізм стягнень є системою, то він діє послідовно та об'єктивно, виключаючи вплив особистих зв'язків, зрозуміло показує причинний зв'язок і не викликає до себе ненависті.

**5 Контроль** — це обов'язкова функція менеджменту, є заключною стадією управлінського процесу і відіграє роль зв'язувальної ланки між керуючою і керованою системами. Якщо відмежуватися від конкретної сфери контролю, то суть його полягає в замірах і аналізі проходження та здійснення певних операцій, пов'язаних з реалізацією планів та програм, використанні одержуваної інформації для коригуючих дій.

*Суб'єктами контролю є:*

- державні;
- відомчі органи;
- громадські організації;
- колективні і колегіальні органи управління;
- лінійний і функціональний апарати підприємств та об'єднань.

*Об'єктами контролю є:*

- місії,
- цілі і стратегії,
- процеси,
- функції і завдання.
- параметри діяльності,
- управлінські рішення,
- організаційні формування.
- їх структурні підрозділи та окремі виконавці.

Функція контролю націлена на виявлення відхилень у виробничому процесі і полягає у своєчасній їх ліквідації.

Контроль за всіма стадіями діяльності підприємства повинен давати його керівництву інформацію щодо прийняття управлінських рішень.

*Види контролю*

Для будь-якого контролю характерними є такі компоненти:

- об'єкт та суб'єкт контролю (що контролюється і хто контролює);
- процес контролю (здійснення в часі);
- результати контролю.

З урахуванням того, якими будуть ці компоненти за свої змістом, і визначаються види контролю, які подані на рисунку 3.2.

Першою і головною умовою будь-якого контролю є те, що його об'єктом повинні бути результати діяльності, і ні в якому випадку співробітники. На жаль, дуже часто трапляється так, що контролюється сама особистість, сама персона, що породжує у підлеглих страх і велике емоційне напруження при слові "контроль". Контроль в умовах ринкових відносин, коли вимагається розкриття всіх резервів працівника, повинен виступати як інструмент управління і мотиватора високої продуктивності праці.

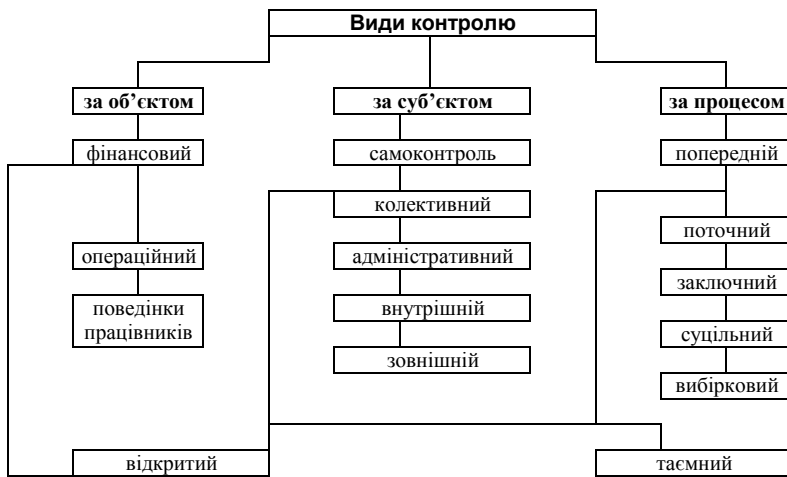


Рисунок 3.1 – Види контролю

Контроль може здійснювати як начальник, так і підлегли, як "свої", так і "чужі". Відповідальним за контроль є безпосередній начальник. Функція контролю входить в коло його обов'язків і не делегується. На практиці здійснюється також і контроль із боку третіх осіб, тобто управлінців, які спеціалізуються на проведенні контролю. Штати контролерів можуть бути утворені всередині фірми, а також можуть бути спеціалізованими (аудиторські фірми). Внутріфірмові контролери займаються перевіркою підприємств у цілому, стратегічним контролем, перевіркою запасів готової продукції, реалізації і т.д. У всіх цих сферах існує відповідальність контролера за такі функції:

- планування,
- аналітичну функцію,
- інформаційну функцію.

Завдяки усуненню виявлених недоліків в роботі і об'єктивній оцінці діяльності працівників, ефективний контроль сприяє успішному досягненню цілей організації, породжує почуття впевненості і задоволення роботою у працюючих.

Ефективність контролю підвищується, якщо працівники, які його здійснюють, правомочні виконувати також координаційні функції.

Метод контролю і вимірювання діяльності праці підлеглих у вирішенні поставлених завдань залежить від суті цих завдань. Вести контроль і вимірювання результатів одних завдань можна, наприклад, в одиницях часу (дні, тижні, місяці), других - в кількості одиниць продукції(штуки, комплекти), а третіх - в певних документах, в яких підбиваються підсумки роботи (це можуть бути звіти або договори на поставку).

## Тема 4. Комунікативні процеси в управлінні

- 1 *Поняття принципів управління.*
- 2 *Сутність та класифікація методів менеджменту.*
- 3 *Економічні методи менеджменту.*
- 4 *Організаційно-розпорядчі методи менеджменту.*
- 5 *Соціально-психологічні методи менеджменту.*

**1** 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. 3).

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 3 - Головні принципи менеджменту за А.Файолем

<i>Принцип</i>	<i>Зміст</i>
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)

**2** *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.

**3** 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.

**4 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 (рис.4.1.):

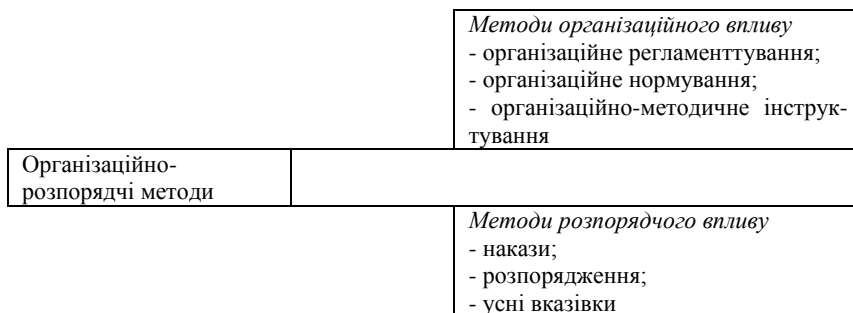


Рисунок 4.1 – Організаційно-розпорядчі методи

*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.

*Статут* - 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);
- *трудоових* (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 розпоряджувальних 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 розпоряджувальний 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 підлеглої і вказує хто, де, коли і як повинен діяти.

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

**5 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,
- конкурентоздатності 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).

## Тема 5. Менеджмент і підприємництво

1 Загальні поняття організаційної структури: бюрократична та адаптивна структури.

2 Види бюрократичних структур:

2.1 Лінійна структура, її позитивні якості і недоліки.

2.2 Лінійно-штабна структура, її позитивні якості та недоліки.

2.3 Функціональні структура, її позитивні якості та недоліки.

2.4 Лінійно-функціональна структура, її позитивні якості та недоліки.

3 Адаптивна структура: програмно-цільова та матрична структура: позитивні якості та недоліки.

4 Дивізійна структура

**1** Організаційні структури являють собою базові блоки, які є в основі усієї організації. Поєднання різних типів структур дає можливість спроектувати таку, яка відповідає поставленим менеджером завданням.

Після розділення організації на робочі групи і розподілу зазначених груп за рівнями управління необхідно сформувати оптимальну структуру організації.

Організаційна структура управління – це цілісна сукупність *сполучених* між собою інформаційними зв'язками елементів об'єкта і суб'єкта управління. Вона *відображає* побудову системи управління організацією, тобто розподіл підрозділів фірми за рівнями управління в їх взаємозв'язку. Залежно від співвідношення рівнів управління і структурних підрозділів всі види організаційних структур можна поділити на дві основні групи. До першої групи відносять традиційні, або *бюрократичні*, структури управління, до другої – *адаптивні*, або органічні. Існує ще ряд їхніх видів, які є комбінацією перших двох, це дивізіонні, конгломератні.

Історично першим сформувався бюрократичний тип.

Ключові концептуальні положення нормативної моделі раціональної бюрократії такі:

- 1) чіткий розподіл праці, використання на кожній посаді кваліфікованих фахівців;
- 2) ієрархічність управління, при якій нижчий рівень підкоряється і контролюється вищестоячим;
- 3) наявність формальних правил і норм, що забезпечують однорідність виконання менеджерами своїх завдань і обов'язків;
- 4) дух формальної безособності, характерної для виконання офіційними особами своїх обов'язків;
- 5) здійснення найму на роботу в відповідності з кваліфікаційними вимогами до даної посади, а не з суб'єктивними оцінками.

Бюрократичні структури управління показали свою ефективність, особливо в великих і дуже великих організаціях, в яких необхідно забезпечувати злагоджену чітку роботу більших колективів людей, працюючих на єдину мету. Ці структури дозволяють мобілізувати людську енергію і кооперувати працю людей при рішенні складних проектів, в масовому і великосерійному виробництві. Однак їм притаманні недоліки, особливо помітні в контексті сучасних умов і завдань економічного розвитку. Бюрократичний тип структури не сприяє зростанню потенціалу людей, кожний з яких використовує тільки ту частину свого хисту, що безпосередньо потрібна за характером роботи, що виконується.

Спеціалісти вважають, що в ієрархічній побудові ті рівні управління, які відображають виробничо-господарську структуру організації, утворюють лінійну структуру управління. Необхідність переробки інформації, встановлення зв'язків обумовили появу функціональних служб, тобто штабів у системі управління, які створили функціональну структуру управління.



**2.1** Лінійна структура управління складається із взаємоупорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки, піраміди підпорядкування: директор-начальник цеху-майстер дільниці-бригадир, і т.д. У цьому ланцюгу немає керівника, який би не підпорядковувався сам і якому б не підпорядковувалися інші. Тобто при цій структурі найбільшою мірою дотримується *принцип єдиноначальності*: одна особа зосереджує у своїх руках управління всією сукупністю операцій, підлеглі виконують розпорядження тільки одного керівника.

Класичний приклад лінійної структури – це адміністративно-командна система управління, при якій чітко прослідковується дистанція між різним ієрархічним суспільством, здійснюється сильна централізація влади.

*Переваги лінійної структури:*

- єдність і чіткість розпорядництва;
- погодженість дій виконавців;
- чітка система взаємних зв'язків між керівником і підлеглим;
- швидкість реакції у відповідь на прямі вказівки;

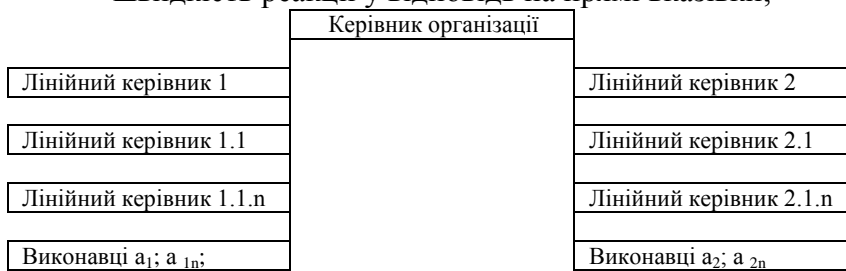


Рисунок 5.1 – Схема лінійної організаційної структури

- одержання виконавцями узгоджених між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами;

- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.

*Недоліки:*

- високі вимоги до керівника, що повинен мати численні різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління і сфер діяльності, здійснюваних підлеглими, що обмежує можливості керівника з ефективного управління;

- перевантаження менеджерів вищого рівня, величезна кількість інформацій, потік паперів, множинність контактів із підлеглими і вищим керівництвом;

- тенденція до тягання при вирішенні питань, що стосуються кількох підрозділів;

- відсутність ланок з планування і підготовки управлінських рішень.

**2.2** У лінійно-штабній структурі при лінійних керівниках створюються штаби (служби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій (робіт). Вони не володіють правами прийняття управлінських рішень, а лише сприяють їхній розробці. Право прийняття рішень залишається за лінійним менеджером.



Рисунок 5.2 - Лінійно-штабна організаційна структура управління середнім за масштабами виробництва підприємством

*Позитивні якості:*

- більш глибока й осмислена підготовка управлінських рішень;
- звільнення лінійних менеджерів від надмірного навантаження;
- можливість залучення фахівців і експертів у певних галузях.

*Недоліки:*

- недостатньо чітка відповідальність, тому що той, хто готує рішення, не бере участі у його реалізації;
- тенденція до надмірної централізації;
- збереження надто високих вимог до вищого керівництва, що приймає рішення.

**2.3** Функціональна структура управління базується на ієрархії органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях.

*Функціональні структури* – це такі базові форми побудови організації у відповідності до яких працівники формуються у самостійні підрозділи, беручи до уваги подібність робіт, які вони виконують, чи видів діяльності, які закріплені за ними. Так, усі працівники, які залучені до продажу продукції, враховані до складу маркетингового підрозділу, усі інженерні працівники належать до складу науково-дослідного відділу, а усі фінансові працівники – до складу бухгалтерії. Таке групування працівників дає можливість вибрати для керування кожним з підрозділів одного старшого менеджера, якому й будуть підпорядковуватися відповідні працівники.

Функціональну побудову організаційних структур найчастіше беруть за основу малі і середні фірми, - ці структури найбільш ефективні при обмеженому асортименті й гострій потребі у високій спеціалізації виробництва. Функціональні організаційні структури сприяють централізації прийняття рішень вищим керівництвом. Рішення про координацію робіт між підрозділами приймаються на вищому рівні, вище керівництво також є арбітром під час розв'язання спірних проблем щодо стосунків між відділами.

Функціональне управління сьогодні досить широко застосовується на підприємствах, де є невелика чисельність працюючих (до 10 чол.), які виготовляють не більше ніж 1-2 види однорідної, нескладної за конструкцією продукції. Це не вимагає поділу підприємства на цехи, чи навіть дільниці, а керівництво здійснюється шляхом безпосереднього впливу функціонального керівника на виконавця (наприклад, робітника).

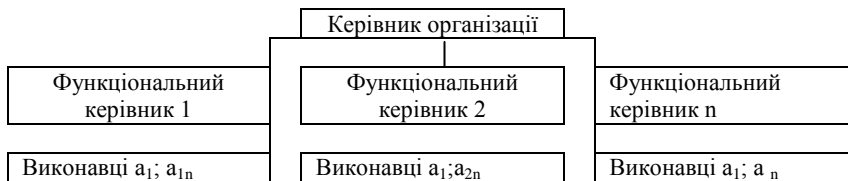


Рисунок 5.3 – Функціональна структура управління середнім за масштабами виробництва підприємством

У тому випадку, коли підприємство виготовляє різноманітну продукцію однакового призначення, що вимагає його поділу на структурні підрозділи (цехи, дільниці), де хід виробництва контролюють відповідні керівники лінійного підпорядкування, то його організаційна структура управління може мати вигляд, який показаний на рисунку 5.4. Із схеми бачимо, що всі функції управління виробництвом винесені ніби за межі цехів і дільниць, тобто здійснюються ніби із зовні. Безпосередній вплив на виконавців мають лінійні керівники, які в свою чергу взаємодіють із функціональними підрозділами, тобто вони приймають рішення лише за згодою із функціональними підрозділами і також є свого роду виконавцями.

Саме та обставина, що лінійні керівники за такої організації виробництва самі стають виконавцями, не дає підстав вважати цю структуру управління лінійно-функціональною, хоча вона і передбачає залучення до керівництва лінійних менеджерів.

Такого виду організаційна структура управління є досить поширеною сьогодні на більшості підприємств типу ПП, СП, ТзОВ та інших, основним видом діяльності яких є виробництво продукції.

*Переваги структури:*

- висока компетентність фахівців, відповідальних за здійснення конкретних функцій,
- звільнення лінійних менеджерів від вирішення

багатьох спеціальних питань і розширення їхніх можливостей щодо оперативного управління виробництвом,

- створюється основа для використання в роботі консультацій досвідчених фахівців, зменшується потреба у фахівцях широкого профілю.

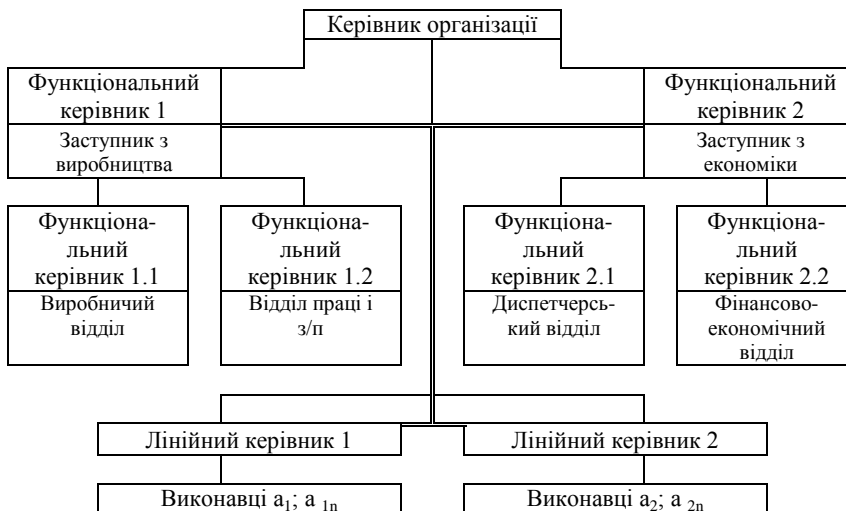


Рисунок 5.4 – Функціональна організаційна структура управління великим за масштабами виробництва підприємством

*Недоліки:*

- труднощі у підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;
- тривала процедура прийняття рішень,
- відсутність взаєморозуміння і єдності дій між функціональними службами;
- зниження відповідальності виконавців за роботу в результаті того, що кожен виконавець одержує вказівки від декількох керівників;
- дублювання і непогодженість вказівок і розпоряджень, одержуваних працівниками, оскільки кожен функціональний керівник і спеціалізований підрозділ ставлять свої питання на перше місце.

**2.4** Лінійно-функціональна структура передбачає, що функціональні служби вищого рівня отримують повноваження управління аналогічними службами нижчого рівня, які знаходяться при лінійних керівниках. Тобто, при цьому делегуються не лінійні, а функціональні повноваження. Так, відділ праці та заробітної плати хімічного підприємства може координувати діяльність цехового бюро праці та заробітної плати, хоч останнє знаходиться в лінійному підпорядкуванні начальника цеху.

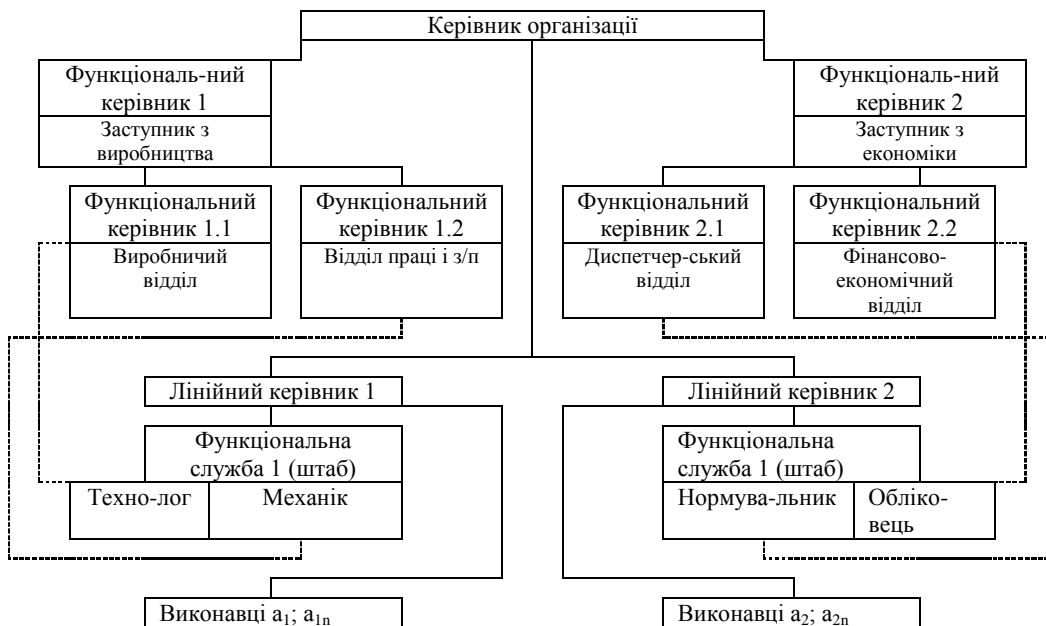
*Позитивні якості:*

- звільнення лінійних керівників від вирішення багатьох питань, пов'язаних із плануванням, фінансовими розрахунками, матеріально-технічним забезпеченням та ін.
- побудова зв'язків «керівник-підлеглий» за ієрархічною градацією, при яких працівник підпорядкований тільки одному працівнику.

*Недоліки:*

- кожна ланка зацікавлена в досягненні своєї вузької цілі, а не загальної мети фірми;

- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими підрозділами;
- надмірно-розвинута система взаємодії по вертикалі;
- акумулювання на верхньому рівні повноважень вирішення стратегічних завдань, поряд із безліччю оперативних (як наслідок вертикальних зв'язків «керівник-підлеглий»).



\_\_\_\_\_ - лінійні зв'язки      - - - - - функціональні зв'язки  
 Рисунок 5.4- Лінійно-функціональна структура

**3** Адаптивний тип структур управління має порівняно недовгу історію і виник як антипод бюрократичній організації, модель якої перестала задовольняти більшість підприємств. Новий підхід відвертає подання про ефективність організації як "що організувалася" і працюючої з чіткістю годинного механізму; навпаки, вважається, що ця модель проводить радикальні зміни, що забезпечують пристосованість організації до об'єктивних вимог реальної дійсності. Дослідники цієї проблеми підкреслюють: поступово вимальовується інший тип організації, в якій імпровізація цінується вище, ніж планування; що керується можливостями значно більше, ніж обмеженнями, віддає перевагу знаходити нові дії, а не чіплятися за старі; що більше цінує дискусії, ніж заспокійливість і заохочує сумніви і протиріччя, а не віру.

У вхідному визначенні органічного типу структури підкреслювалися такі її принципові відмінності від традиційної бюрократичної ієрархії, як більш висока гнучкість, менший зв'язок з правилами і нормами, використання як бази групової (бригадної) організації праці.

Реальний перехід до органічного типу структури управління вимагає серйозної підготовчої роботи. Передусім компанії приймають міри до розширення участі працюючих у рішенні проблем організації (шляхом навчання, підвищення рівня інформованості, зацікавленості і т.п.), ліквідують функціональну обособленість, розвивають інформаційні технології, радикально переглядають характер взаємовідносин з іншими компаніями (вступаючи з ними в союзи або утворюючи віртуальні компанії, де реалізуються партнерські відношення).

Необхідно відзначити, що органічний тип структури управління знаходиться лише в початковій фазі свого розвитку, і в "чистому" вигляді його використовують деякі організації. Але елементи цього підходу до структури управління отримали досить широке розповсюдження, особливо в тих компаніях, що прагнуть пристосуватися до динамічного середовища, що змінюється.



Рисунок 5.6 – Програмно-цільова структура управління

*Програмно-цільова структура управління* – коли члени проектних груп підпорядковуються як керівнику проекту, так і керівнику тих функціональних відділів, де вони працюють постійно.

Застосовується в основному в наукових галузях.

*Матрична структура управління* має місце тоді, коли підприємство виготовляє продукцію, однорідну за своїм призначенням, але з різними технологічними параметрами. Як правило, така продукція вимагає розроблення окремих проектів на неї, для чого на підприємствах утворюють спеціальні відділи, які займаються конкретними проектами (наприклад, проектування міських автобусів, туриських, міжміських).

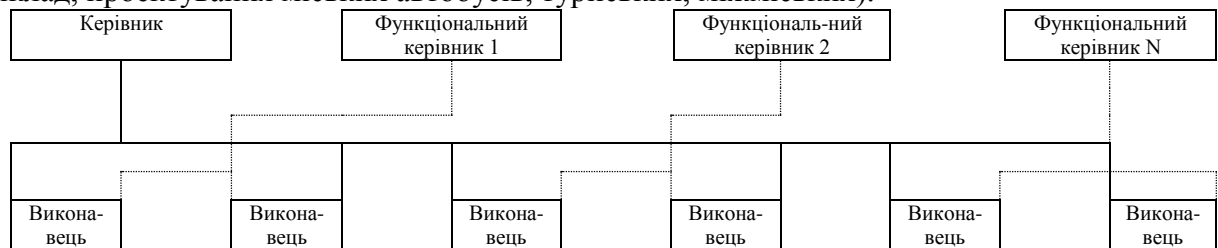


Рисунок 5.5 – Матрична структура управління

*Переваги:*

- краща орієнтація на проектні цілі і попит;
- більш ефективне поточне управління, можливість зниження витрат, підвищення якості створюваної продукції і підвищення ефективності використання ресурсів;
- залучення керівників усіх рівнів і фахівців до сфери активної творчої діяльності щодо прискореного технічного вдосконалення виробництва;
- гнучкість і оперативність маневрування ресурсами при виконанні кількох програм в одній фірмі;
- посилена особиста відповідальність керівника за програму в цілому і за її елементи;
- можливість застосування ефективних методів управління;
- відносна автономність проектних груп сприяє розвитку у працівників навиків у сфері проведення господарських операцій, прийняття рішень, підвищення їхнього професійного рівня;
- час реакції на потреби проекту і бажання замовників скорочується.

*Недоліки:*

- проблеми, що виникають при встановленні пріоритетів завдань і розподілу часу роботи фахівців над проектами, можуть порушувати стабільність функціонування фірми;
- труднощі встановлення чіткої відповідальності за роботу підрозділу;
- можливість порушення встановлених правил і стандартів, прийнятих у функціональних підрозділах через тривалий відрив співробітників, що беруть участь у роботі проекту, від своїх підрозділів;
- труднощі у набуванні навиків, необхідних для ефективної колективної роботи у проектних групах;
- виникнення конфліктів між менеджерами функціональних підрозділів та керівників проектів.

**4** Дивізійна структура управління передбачає поділ підприємства на окремі секції (дивізії), кожна з яких займається виготовленням окремих видів продукції, часто абсолютно різномірних. Тобто, підприємство поділяється на частини-дрібніші підприємства. Як правило, такий поділ існує на великих фірмах, які, наприклад, можуть виготовляти

автомобілі й комп'ютери. У цих умовах кожне утворене підприємство несе власну відповідальність за прибуток, виробництво й реалізацію своєї продукції тощо.

Структурування в таких організаціях відбувається не за функціональною, а за об'єктною (предметною) ознакою.

Дивізійна структура зумовлює децентралізацію процесів прийняття рішень, обов'язки і відповідальність делегуються на рівні керівників окремими підрозділами. Ці менеджери можуть повноцінно враховувати специфіку в організації виробництва і збуту продукції в кожному підрозділі, причому сфера контролю звужується порівняно із функціональними структурами.



Рисунок 5.6 – Дивізійна структура управління

*Позитивні якості:*

- більш міцний зв'язок виробництва із споживачами, прискорена реакція на зміни в зовнішньому середовищі;
- поліпшення координації робіт у підрозділах унаслідок підпорядкування одній особі;
- виникнення в підрозділах конкурентних переваг малих фірм.

*Недоліки:*

- зростання ієрархічності, вертикалі управління;
- дублювання функцій управління на різних рівнях приводить до зростання витрат на утримання управлінського апарату;
- дублювання робіт для різних підрозділів.

## Тема 6. Управління трудовими ресурсами і персоналом організації. Трудові відносини в умовах ринку.

1. *Поняття конфлікту. Основні типи конфлікту.*
2. *Причини конфлікту. Основні способи управління конфліктною ситуацією.*
3. *Переміни та стреси.*
4. *Сутність, поняття категорій «лідерство», «вплив» та «влада». Форми влади. Стили керівництва. Основні підходи до проблеми ефективності лідерства.*
5. *Огляд теорій поведінкового характеру. Адаптивне керівництво.*
6. *Японський досвід управління. Американський досвід управління. Європейські досвіди: англійський та німецький.*
7. *Вітчизняний досвід управління персоналом.*

**1** Поняття *конфлікту* можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групами. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору і заважає іншій стороні робити те саме.

Прихильники школи «людських відносин» також вважали, що *конфлікт* - зло і що його слід уникати. Визнаючи можливість суперечностей між цілями окремої особистості й організації, між лінійними та функціональними ланками, між повноваженнями і можливостями посадових осіб та ін., вони розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації і поганого управління. Отже, на їхню думку, конфлікти не виникають, якщо в організації добрі взаємовідносини між її членами.

Сучасні погляди полягають у тому, що навіть за наявності ефективного управління в організаціях деякі конфлікти не тільки можливі, а й навіть бажані. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. У деяких випадках він може заважати задоволенню потреб індивідууму і досягненню цілей організації. Наприклад, якщо в колективі є людина, схильна до суперечок, інші члени колективу можуть поділяти погляди цієї людини, щоб не вступати в суперечку і уникнути конфлікту, хоча точка зору «любителя» посперечатися може бути і неправильною. Проте в багатьох випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність поглядів, дає додаткову інформацію, допомагає виявити альтернативні вирішення проблеми. Це робить процес групового прийняття рішень більш ефективним і дає людям можливість задовольнити власні потреби в повазі та у владі. Це може привести також до більш ефективного виконання планів стратегій та проектів, оскільки обговорення різних поглядів на ці документи відбувається до втілення їх у життя.

**2** Розрізняють *чотири основних типи конфлікту*: внутрішньоособовий конфлікт, міжособовий конфлікт, конфлікт між особистістю і групою, міжгруповий конфлікт.

*Внутрішньоособовий конфлікт.* Цей тип конфлікту дещо не відповідає визначенню, яке було зроблено раніше. Однак його потенційні дисфункціональні наслідки аналогічні наслідкам інших типів конфліктів. Він може виявитися в різних формах. Одна з найпоширеніших форм - рольовий конфлікт, коли до однієї людини висуваються суперечливі вимоги з приводу того, який повинен бути результат її праці.

*Міжособовий конфлікт.* Цей тип конфлікту найбільш поширений. В організації він виявляється по-різному. Найчастіше це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, за використання певного обладнання, за схвалення певних ідей. Кожен з цих керівників вважає, що оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати вище начальство виділити ці ресурси саме йому, а не комусь іншому.

Міжособовий конфлікт виявляється також як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами та цінностями інколи просто не в змозі співіснувати. Як правило, погляди і цілі таких людей дуже відрізняються.

*Конфлікт між особистістю і групою.* Виробничі групи встановлюють певні норми поведінки. Кожен повинен дотримуватися їх, щоб визнаватись неформальною групою і тим

самим задовольнити свої соціальні потреби. Однак, якщо очікування групи заходять у суперечності з очікуваннями окремої особистості, може виникнути конфлікт.

*Міжгруповий конфлікт.* Будь-яка організація складається з певних формальних і неформальних груп, між якими можуть виникати конфлікти. Найчастіше конфлікт виникає через розбіжності в цілях чи інтересах функціональних структурних груп.

Міжгруповий конфлікт може виникнути також у ході боротьби між структурними підрозділами за матеріальні, трудові чи фінансові ресурси.

**3** Отже, будь-який тип конфлікту має свої причини. Найбільш поширеним з них є: обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, розбіжності в цілях, відмінності в уявленнях, інтересах та цінностях, в манері поведінки та життєвому досвіді, незадовільні комунікації.

*Обмеженість ресурсів.* Навіть у найбільших організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництву досить складно вирішити як поділити матеріальні, людські та фінансові ресурси між різними групами, щоб досягти загальних цілей організації.

*Взаємозалежність завдань.* Можливість конфлікту існує скрізь де одна людина, або група залежить у виконанні завдань від іншої людини або групи. Оскільки всі організації є системами, які складаються з взаємозалежних елементів при неадекватній роботі одного з підрозділів або людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту.

*Розбіжності в цілях.* Можливість конфлікту в організаціях збільшується залежно від того, чим більшою стає спеціалізація і поділ їх на підрозділи. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формують свої цілі і можуть приділяти більшу увагу досягненню їх, ніж досягненню цілей всієї організації.

*Відмінності в уявленнях та цінностях.* Уявлення про певну ситуацію залежить від бажання досягти певної цілі. Замість того, щоб об'єктивно оцінювати ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи, які, на їхню думку, позитивні для групи і особистих потреб.

*Незадовільні комунікації.* Погане передавання інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту, заважаючи окремим працівникам чи групі розуміти ситуацію або погляди інших. Якщо керівництво не може довести до відома підлеглих певні новації і переконати їх у необхідності та вигідності для них, підлеглі можуть відреагувати таким чином, що виникне конфлікт між адміністрацією і підлеглими або і між самими підлеглими.

Такі конфлікти часто виникають і загострюються через нездатність керівників розробити і довести до відома підлеглих точний опис посадових функцій, обов'язків, вимог до праці.

**4** Є декілька способів управління конфліктною ситуацією, які можна поділити на дві категорії: структурні і міжособові.

До *структурних* методів відносять: роз'яснення вимог до праці, використання координаційних та інтеграційних механізмів, встановлення загальноорганізаційних координаційних цілей, використання системи винагород.

*Роз'яснення вимог до праці.* Це один із найкращих методів запобігання внутрішньоособовому конфлікту. Суть його полягає в роз'ясненні того, які результати очікуються від співробітника чи підрозділу. При цьому повинні бути визначені такі параметри, як рівень результатів, що очікуються, шляхи руху інформації, система повноважень і відповідальності, процедури правила.

*Координаційні та інтеграційні механізми.* Як координаційний механізм для управління конфліктною ситуацією використовується ланцюг команд, тобто чітко визначаються ієрархія повноважень і взаємодії людей, порядок прийняття рішень та інформаційні потоки в організації.

*Загальноорганізаційні комплексні цілі.* Ефективне досягнення таких цілей потребує спільних зусиль двох і більше співробітників, груп чи відділів. Отже, спільні зусилля



працівників з досягнення загальної мети знижують вірогідність виникнення конфлікту між ними.

*Структура системи винагород.* Винагороду можна використовувати як метод уникнення чи управління конфліктною ситуацією, здійснюючи вплив на поведінку людей.

Виникнення конфліктної ситуації, її гострота, схильність до розвитку чи, навпаки, до згасання, залежить від особистих якостей людей, які беруть участь у ситуації. При цьому конфлікт швидко вирішується, якщо хоча б один з учасників конфліктної ситуації володіє міжособовими методами (стилями) вирішення конфліктних ситуацій. Є п'ять таких стилів: ухилення, згладжування, примушування, компроміс і вирішення проблем.

*Ухилення.* Цей стиль полягає в тому, що людина намагається відійти від конфлікту.

*Згладжування.* Цей стиль характерний поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто злитися, оскільки це в кінцевому підсумку негативно позначається на всіх. Навпаки, потрібно стимулювати почуття спільності між членами колективу.

*Примушування.* В межах цього стилю переважають намагання примусити прийняти свою точку зору будь-яким чином. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших. Особа, яка використовує цей стиль, поводить себе агресивно і для впливу на інших використовує владу примушування. Цей стиль ефективний у ситуаціях, коли керівник має велику владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає у тому, що він пригноблює ініціативу підлеглих, створює велику вірогідність недоврахування всіх чинників, оскільки представляє тільки одну точку зору.

*Компроміс.* Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але тільки до певної межі.

*Вирішення проблеми.* Цей стиль характеризується визнанням рознобіжностей у думках і готовністю ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти вихід, прийнятний для всіх сторін. Отже, в складних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація є запорукою для прийняття розумних рішень, появу конфліктних ситуацій потрібно навіть стимулювати, використовуючи їх як один із засобів вирішення проблем. Однак при цьому обов'язково потрібно володіти способами вирішення та виходу з конфліктних ситуацій.

**5** Як би не намагався керівник створити нормальний соціально-психологічний клімат у колективі, завжди можуть виникнути ситуації, які негативно впливають на людей і викликають у них стресовий стан. Надмірний стрес може виявитись руйнівним фактором для індивідуума і в цілому для організації.

*Стрес* - це явище, з яким людина стикається постійно. Незначні стресові ситуації нешкідливі для людини. Більш шкідливий надмірний стрес, який характеризується надмірним психологічним чи фізіологічним напруженням. Психологічні прояви стресу включають роздратованість, втрату апетиту, депресію і понижений інтерес до міжособових відносин. Фізіологічні прояви стресу - це виразки, мігрень, гіпертонія, біль у серці, астма, артрит.

Стрес може бути викликаний факторами, пов'язаними з працею і діяльністю організації або подіями в особистому житті індивідуума.

*Організаційні фактори.* Найбільш поширеною і зрозумілою причиною стресу в організаціях є перевантаження або надмірно мала завантаженість по роботі.

Другою причиною є конфлікт ролей, який виникає, коли до працівника висуваються суперечливі вимоги або при порушенні принципу єдиноначальності (одержання підлеглим розпоряджень, що суперечать один одному).

Третій фактор - невизначеність ролей, тобто ситуація, коли працівник не розуміє, чого від нього хочуть.

Четвертий фактор - нецікава робота. Крім цих факторів, стрес може виникнути внаслідок незадовільних фізичних умов праці, наприклад, відхилень у температурі приміщення, поганого освітлення чи надмірного шуму.

*Особисті фактори.* Праця становить основний аспект життя більшості людей, однак тільки нею не обмежується життєдіяльність людини. Причина багатьох стресових ситуацій часто буває поза роботою - в сім'ї чи в більш широкому соціальному середовищі. До таких причин належать: смерть близьких, розлучення з дружиною (чоловіком), хвороба чи серйозне тілесне ушкодження, укладення шлюбу, звільнення з роботи.

Уникнути стресового стану можна, додержуючи таких рекомендацій. Необхідно розробити систему пріоритетів - у роботі, оцінивши всі види робіт, таким чином: «повинен зробити сьогодні», «зробити пізніше цього тижня», «зробити тоді, коли буде час». Потрібно вміти сказати «ні», коли досягається межа, за якою вже людина не може взяти на себе більше роботи. Необхідно також щодня знаходити час для відпочинку.

Менеджер, орієнтований на досягнення високої продуктивності і низького рівня стресу в підлеглих, повинен створити для цього певні передумови. До їх числа відносять: вибір обсягів і типів робіт для підлеглих відповідно до їхніх потреб, нахилів та здібностей; надання підлеглим прав на відмову від виконання будь-якого завдання, якщо у них для цього є підстави; чітке визначення зон повноважень, відповідальності і виробничих очікувань для співробітників та системи винагород за ефективну працю; використання стилю лідерства у взаємовідносинах з підлеглими.

**1** У класичному менеджменті лідерство – це здатність завдяки особистим якостям здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягнення цілей організації. Поняття лідерство є невід'ємним від таких понять, як влада, вплив та керівництво.

*Лідерство* – це здатність індивіда впливати на інших людей з метою досягнення деяких цілей.

*Керівництво* – це цілеспрямований вплив осіб, наділених функціями й компетенцією керівників, на колективи, тобто взаємодія керівників і виконавців (це «робота з людьми»).

*Вплив* – це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни в поведінку, відношення і т.п. іншої людини.

*Влада* - це можливість впливати на інших людей згідно з певними повноваженнями.

Менеджер, займаючи певну посаду на відповідному рівні управління, стає формальним лідером колективу, оскільки отримує повноваження керувати ним. Однак він може й не бути дійсним лідером колективу, якщо не володітиме відповідними якостями. У такому випадку функція лідерства може перейти до неформальних керівників-лідерів, найбільш авторитетних членів колективу.

Неформальними лідерами стають найбільш ініціативні, енергійні, інформовані працівники. У різних ситуаціях життєдіяльності колективу лідерами можуть бути різні працівники.

Безлідерні колективи менш ефективні. Найбільшої ефективності у своїй діяльності досягають ті колективи, де керівник є одночасно і лідером. Керівник повинен вміти впливати на колектив через його неформальних лідерів, а не протиставляти себе їм і боротися з ними.

Для того щоб керівника вважали лідером колективу, він повинен володіти певними якостями:

- діловими – компетентність, економічне мислення, знання основ науки управління;
- організаторськими – контактність, психологічний такт, емоційно-вольова стриманість;
- особовими – енергійність, ініціативність, вимогливість, рішучість, оптимізм;
- морально-політичними – відданість інтересам держави, трудового колективу, інтелігентність, широке коло захоплень.

*Форми влади:*

1 Примус. За її допомогою карають, тим самим знищуються потреби виконавця.

*Недоліки:* страх на робочому місці, неможливість підтримувати ефективний контроль, оскільки робітники мають свідомо обманювати організацію.

*Переваги:* якщо пропонуються конкретні заходи, то діє страх ефективно.

2 Винагорода. Задовольняє потреби та надає задоволення.

*Недоліки:* незбігання у визначені винагороди (гроші, посада, матеріальні цінності тощо).

*Переваги:* усвідомлення власної гідності через виконання необхідної роботи для фірми.

3 Експертна влада. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має спеціальні знання, які дозволяють підлеглому задовольнити потреби.

*Недоліки:* діє повільніше, ніж влада харизми.

*Переваги:* гармонійний баланс між керівником - підлеглим.

4 Законна влада. Впливова особа має право віддавати накази, а підлеглий має зобов'язанням - підпорядковуватися йому (це сприймається як закон, якому за традиціями слід підкорятися, тому називають її ще традиційною через ієрархію).

*Недоліки:* недостатнє використання потенціалу людських ресурсів через неврахування формального повноваження осіб, їх інформованість з проблеми, питання.

5 Еталонна влада (влада прикладу). Виконавця приваблюють певні характеристики та властивості керівника.

*Перевага:* велика повага до керівника, висока продуктивність правильного виконання завдання.

6 *Переконання.* Використовуючи переконання, керівник мовчки допускає, що виконавець має частку влади, яка може зменшити можливість керівника діяти.

*Недолік:* повільний вплив та невизначеність.

*Перевага:* виконання роботи людиною, на яку впливають, не потрібно буде перевіряти, і вона буде намагатися виконати її в більшому обсязі, ніж мінімальні вимоги, враховуючи себе співавтором задачі. Переваги містять лише потенційну користь, оскільки бувають випадки, коли примус більш доцільно використовувати.

7 *Участь.* Керівник спрямовує зусилля робітника та сприяє вільному обміну інформації. Участь апелює до потреб більш вищого рівня - влади, компетентності, успіху чи самовираження. Використовувати необхідно тоді, коли потреби є активними мотивуючими факторами, за умови, що можна покластися на те, що виконавець буде працювати на мету, яку він/вона власно обрали.

*Недолік:* індивідуальний підхід кожного до завдання, ускладнюється процес виконання.

У розглянутих формах влади останні дві є *форми впливу*, які здатні покликати виконавця до активної співпраці. Значить саме за допомогою переконання та участі керівник має ефективно керувати. Чим більше проявляються форми впливу, тим сильніша, міцніша влада керівника.

*Стилі керівництва*

Спосіб реалізації поставлених задач можна охарактеризувати як стилі керівництва. Німецький вчений Курт Левин розрізняє стилі за характером прийняття рішення в соціальній групі:

- *Авторитарний чи директивний стиль* керівництва засновується на припущенні, що люди за своєю природою ледащі, не люблять брати на себе відповідальність та управляти ними можна лише за допомогою грошей, погроз та покарання. Він характеризується високою централізацією керівництва, єдинопочатком в прийнятті рішення, жорстким контролем за діяльністю підлеглих. Співробітники повинні виконувати лише те, що їм наказано. При цьому вони отримують мінімум інформації. Керівник такого стилю, як правило, відмовляється від послуг експертів, думок підлеглих, не вносить свої пропозиції на обговорення. Він прагне уникнути таких ситуацій, в яких могла б проявитися його некомпетентність. Поширені методи керівництва: накази, розпорядження, зауваження, виговори, погрози, зняття пільг. Зацікавлення співробітників не враховується. В спілкуванні з людьми характерна чітка мова, недоброзичливий настрій, різкість, нетактичність і навіть

грубощі. За таким стилем керівництва інтереси справи для нього стоять вище за інтересів людей.

- *Демократичний чи колегіальний стиль* характеризується прагненням керівника до прийняття рішень, розподілом повноважень та відповідальності між керівником та підлеглим. Керівник колегіального стилю взаємодіє на рівні “дорослий-дорослий”, який дозволяє вільно спілкуватись, виражати власну думку. Там, де автократ діє наказом, тиском, *демократ* прагне переконати, довести доцільність рішення проблеми та користі, яку можуть отримати робітники. Прагне використовувати рефлексивні методи управління, а при здійсненні контролю звертає особливу увагу на кінцевий результат. У робітників розвивається самостійність, яка сприяє досягненню цілей фірми та керівника. Авторитет посади підкріплюється особистим авторитетом.

- *Ліберальний (анархічний) стиль* характеризується безініціативністю, невтручанням в процес робіт. Люди-керівники, які недостатньо компетентні, не впевнені в міцності свого службового місця, вони непринципальні, питання вирішуються навіть без їх участі. У взаєминах з підлеглими коректні та ввічливі. Позитивно реагують на критику, не вимогливі до підлеглих та не люблять контролювати їх роботу. Надаючи незаслужовані пільги прагнуть закріпити власний авторитет.

**2 Стиль керівництва** - це звична манера поведінки керівника стосовно підлеглих. Він залежить від обсягу делегованих повноважень, використовуваних форм влади, турботи про людські стосунки і виконання завдань організації тощо.

*Теорія Д. Мак Грегори*

У 1960 році Д. Мак Грегори опублікував свою роботу "Людська сторона підприємництва", у якій чітко обрисовував два основних стилі лідерства:

Таблиця 9.1 – Стили керівництва за Д.Мак Грегори

<i>Автократичний стиль (теорія «Х»)</i>	<i>Демократичний стиль (теорія "Y")</i>
Люди не люблять працювати і по можливості уникають роботи.	1. Праця - процес природний, і якщо умови сприятливі, люди беруть на себе відповідальність і навіть прагнуть до неї.
Люди, що не мають честолюбства, намагаються позбутися відповідальності	2. Якщо люди залучені до організаційних цілей, то вони використовують самоврядування і самоконтроль
Люди прагнуть бути захищеними	3. Залучення є функцією винагороди
Щоб змусити людей працювати, необхідно використовувати контроль та примус	4. Інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково.
На основі цих припущень, автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм в свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, погрози.	Отже, демократичний керівник віддає перевагу таким механізмам впливу, що апелюють до потреб високого рівня: потреба в приналежності, високій меті, автономії і самовираженні. Він уникає нав'язувати свою волю підлеглим, а ті користаються широкою волею у виконанні завдань.

*Теорія Р. Лайкерта*

Подальші роботи з класифікації стилів шляхом порівняння автократичного і демократичного стилів були продовжені в Мічиганському університеті, де, порівнюючи групи з різною продуктивністю і керівником, Ренсис Лайкерт запропонував чотири системи стилю лідерства:

1 Експлуаторсько-авторитарна - повна характеристика автократа.

2 Доброзичливо-авторитарна - обмежена участь працюючих у прийнятті рішень.

3 Консультативно-демократична - тактичні рішення приймаються підлеглими, а стратегічні - керівником.

4 Демократична, заснована на участі - повна довіра між керівниками і підлеглими, прийняття рішень децентралізоване, тобто так зване групове керівництво.

Таким чином, Лайкерт жорстко розділяє типи лідерства, вважаючи, що одночасно неможливо орієнтуватися і на роботу, і на людину.

#### *Двомірне трактування Р. Стогдилла*

Роботи економічних груп в університеті штату Огайо поставили під сумнів концепцію поділу керівників на тих, хто зосереджені лише на роботі, чи лише на людині. Стогдиллом була розроблена система, відповідно до якої поведінка керівника класифікується по двом взаємодоповнюючим відношенням: *структурі* й *увазі* до підлеглих.

Структура має на увазі таку поведінку, коли керівник планує й організує діяльність групи. Увага до підлеглих має на увазі поведінку, що впливає на людей, апелюючи до потреб більш високого рівня, будуючи взаємини на основі довіри і контакту між керівником і підлеглим.

#### *Управлінська ґратка Блейка і Моутона*

Концепція підходу до ефективності керівництва по двом критеріям, розроблена в університеті штату Огайо, була модифікована і популяризована Блейком і Моутоном, що побудували ґратку (схему), яка вмещувала 5 основних стилів керівництва. Вертикальна ось цієї схеми ранжує «турботу про людину» по шкалі від 1 до 9. Горизонтальна ось ранжує «турботу про виробництво» також по шкалі від 1 до 9. Стиль керівництва визначається обома цими критеріями. Блейк і Моутон описують середні і чотири крайні позиції ґратки як:

*1.1 — страх перед бідністю.* З боку керівника вимагається лише мінімальне зусилля, щоб добитися такої якості роботи, що дозволить уникнути звільнення.

*1.9 — будинок відпочинку.* Керівник зосереджується на гарних, теплих людських взаємовідносинах, але мало піклується про ефективність виконання завдань.

*9.1 — авторитет — підпорядкування.* Керівник дуже піклується про ефективність роботи, що виконується, але звертає мало уваги на моральний настрій підлеглих.

*5.5 — організація.* Керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаходячи баланс ефективності і гарного морального настрою.

*9.9 — команда.* Завдяки посиленій увазі до підлеглих і ефективності керівник домагається того, що підлегли свідомо залучаються до цілей організації. Це забезпечує і високий моральний настрій, і високу ефективність.

Блейк і Моутон виходили з того, що найбільш ефективним стилем керівництва - оптимальним стилем - була поведінка керівника в позиції 9.9. За їхньою думкою, такий керівник несе в собі високий ступінь уваги до своїх підлеглих і таку саму увагу до продуктивності. Вони також зрозуміли, що є безліч виглядів діяльності, де важко чітко і однозначно виявити стиль керівництва, але вважали, що професійна підготовка і свідоме відношення до мети дозволяє всім керівникам наблизитися до стилю 9.9, завдяки цьому підвищуючи ефективність своєї роботи. Не- зважаючи на те, що було проведено обмаль емпіричних досліджень, є безліч прикладів, що свідчать про ефективність цієї управлінської ґратки.

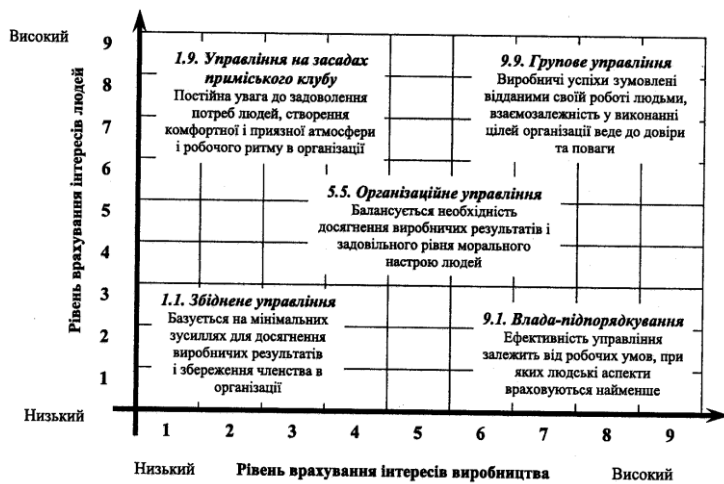


Рисунок 9.1 – Гратка керівництва Блейка-Моугтона

**3** Різні ситуаційні моделі допомагають усвідомити необхідність гнучкого підходу до керівництва. Щоб точно оцінити ситуацію, керівник повинен добре уявляти можливості підлеглих і свої власті, природу задачі, потреби, повноваження і якість інформації.

Керівник повинен завжди бути готовим до переоцінки суджень і, якщо необхідно, до зміни стилю керівництва. Керівник, що вибрав визначений стиль лідерства і чітко його дотримується, оскільки цей стиль добре зарекомендував себе в минулому, може виявитися нездатним здійснювати ефективне керівництво в іншій ситуації і на іншій посаді.

Сучасний менеджер має адаптувати стиль для конкретної ситуації, орієнтувати його на реальність, тому що найефективніші керівники - це ті, хто може поводитися по-різному - залежно від вимог реальності.

**1** Особливість функціонування японської системи полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої структури і гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів, функціонує в межах існуючих організаційних рамок. Ставиться завдання забезпечення тісних робочих зв'язків між керівниками різного рівня в рамках фірми.

Основна причина успіхів японської економіки криється в методах управління. Використовуються головним чином дві групи методів: "канбан" ("точно вчасно") і "комплексне управління якістю" ("нуль дефектів"), відповідно до яких і базується робота з персоналом, ведуться його виховання, добір і формування резерву.

Японські корпорації більшою мірою використовують *відданість компанії*, що служить. Досягається це шляхом ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій, що створює здорову моральну обстановку в колективах і дозволяє підвищити ефективність їхньої роботи. Крім того, значне місце приділяється системі довічного наймання робітників та службовців, системі обліку виробничого стажу і пов'язаною з нею заробітною платою, активному спілкуванню і заохоченню часток і прямих зв'язків, просуванню і ротації кадрів, упору на навчання працівників. Ключовою ідеєю системи є повага до людей. У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по більш низькій ціні, позики на купівлю житлових будинків по більш низькому відсотку, ніж у комерційних банків (приблизно 4-6%) дозволяють, забезпечувати унікальний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно організованих систем і, головне не допустити апатії і безвідповідальності.

Нормою є *трудова ротація* (ротація посад). Як правило, службовці переводяться з однієї роботи на іншу раз у 5 років. Нерідко ротація відбувається одночасно з просуванням по службі. Керівники, у тому числі і вищі, часто навчаються разом зі службовцями на виробництві. Часто проводяться ранкові "мітинги", цехові збори, збори різних груп

працівників, на яких говориться про задачі компанії і дається інформація, необхідна для роботи. Майстри, як правило, подають приклад усунення наявних недоліків. Японські корпорації часто проводять церемонії святкування відкриття нових виробництв, Нового року, проводять спільні сніданки й обіди і т.п., організують спортивні зустрічі, групові туристичні поїздки, половину витрат оплачує компанія, заохочують неформальні зв'язки між керівниками і службовцями.

**2** Великі нововведення в управлінні американськими компаніями - введення системи стратегічного планування і управління, перехід до децентралізації структур і використання бригадних методів організації праці.

Проблемам удосконалювання роботи з керівними кадрами в США завжди надавалось винятково важливе значення. Економічні основи побудови і загальна соціальна спрямованість систем управління найманим персоналом у США знаходяться під найсильнішим впливом відносин праці і капіталу, заробітної плати і розподілу прибавочної вартості (прибутку). Багато принципів організації кадрової роботи в США склалися в специфічних американських умовах і істотно відрізняються від підходів, практикуємих, наприклад, у західноєвропейських країнах і Японії.

Американська система заснована на розгляді діяльності по управлінню як самостійної професії і наявності самої розвинутої у світі мережі навчальних закладів, інших навчальних центрів і спеціальних програм, що забезпечують широку підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації керуючих. Вона пристосована до умов високої мобільності керівного складу в промисловості США, що ускладнює проблему формування резерву кадрів. В американському управлінні значно вище прошарок "джеренералістів", тобто виконуючих загальні обов'язки керівників широкого профілю, що повинні бути компетентні й у техніці, економіці, виробництві, ринковій діяльності і т.п. Широко використовуються програмно-цільові, матричні структури управління, що вимагають розвитку особливих навичок гнучкості, пристосованості в діловому поведженні керівників вищого і середнього рівнів. Системи добору, оцінки, стимулювання, просування персоналу в США набагато більше засновані на індивідуальному підході до кожного керівника і фахівця, чим в інших країнах. Вони розвиваються як під впливом об'єктивних вимог, так і на ґрунті традиційної американської психології індивідуалізму, досягнення особистого успіху, перемоги в конкуренції і т.п.

Американські теорія і практика кадрової роботи у своїх найбільш сучасних проявах значною мірою враховують об'єктивні зміни вимог до керівників, досить швидко пристосовуються до них, вбирають у себе багато висновків економічної науки, соціології і соціальної психології, передової практики управління. Це дозволяє виділити в них ряд аспектів, що заслуговують уваги.

Керуючі середнього рівня складають найбільш численний шар в адміністративно-управлінському апараті виробничої і невиробничої сфер США, вони частіше переміщуються з одних посад на інші, з них формується резерв кадрів на вищі керівні посади.

Керівники нижчої ланки управління набираються з числа робочих чи молодих фахівців, більшість з яких уперше стають на посаду, що передбачає керівництво людьми. При формуванні резерву кадрів на ці посади ставляться такі головні задачі, як добір працівників, здатних до керівництва, освоєння ними елементарних знань з управління, а також ефективно введення в посаду.

Дуже велике значення в американській практиці приділяється *добору і перевірці* (тестуванню) кандидатів на керівні посади на всіх рівнях керівництва. При заміщенні посад вищих керівників це полягає, як правило, у ретельній, суцільно індивідуальній перевірці й оцінці кожного кандидата на посаду. Керівництво компаній тримає процес підбора керівників вищої і частково середньої ланки під контролем. З цією метою в більшості великих і середніх корпорацій створені комітети з призначень як постійних секцій ради

директорів, у які включаються члени ради директорів, що володіють найбільшим досвідом і авторитетом.

Американська практика в її найбільш сучасних і передових з управлінської точки зору проявах розробляє і використовує широкий арсенал новітніх форм і методів роботи з резервом керівних кадрів. Вони тісно погоджуються з іншими елементами організації праці і управління, із системами оплати праці, у тому числі з диференційованим преміюванням.

Основою проведення гнучкої кадрової політики, що складає в розробці індивідуальних програм підготовки і перепідготовки керівників, їхньому поетапному введенні в посаду, застосуванні ротації і т.д., є виділення кадровим службам значних вільних засобів, використовуваних цільовим призначенням. Роль і значення кадрових служб безупинно зростають, а заробітна плата віце-президентів з кадрів відповідно до співбесід лише за останнє п'ятиліття зросла на 60 - 80%.

Особливо ретельний контроль здійснюється за знову прийнятими на роботу і за отримавшими нове призначення. Наприклад, у компанії "Макдональдс" керівники і фахівці в обов'язковому порядку повинні проходити атестацію при кожному підвищенні (зниженні) у посаді, а також через 6 місяців з моменту наймання, переходу на іншу посаду.

Багато фірм у минулому застосовували пряме ранжирування працівників (від кращого до гіршого), що було джерелом конфліктів. Сьогодні, як правило, корпорації відмовляються від такої практики. Деякі з них йдуть ще далі. Так, у фірмі "Ксерокс" відмовилися від виведення загальної бальної оцінки результатів праці, що застосовувалася понад 20 років. Замість неї складають коротке описове резюме підсумків діяльності працівника. Однак часто кількісні оцінки переносять у закриту частину оцінної форми.

Загроза покарань наявна у свідомості найманих робітників. На цей рахунок мається багато красномовних визнань самих американських керівників, у тому числі і високих посадовців у корпораціях. Культ особистого успіху і конкуренція, підтримувана на всіх рівнях управління, створюють положення, коли тільки найвищі бали можуть дати почуття невразливості. Розмір окладу може переглядатися за підсумками оцінки (в окремих випадках щорічно) і розглядається як основний важіль стимулювання, значно більш важливий, чим преміювання.

**3** Німецька система "смертних гріхів" Вольфганга Хойера побудована на принципах відкидання неправомірних та неефективних дій. Згідно з цією системою *менеджер не повинен:*

- відмовлятися від особистої відповідальності;
- заважати підвищенню кваліфікації та зростанню талантів підлеглих;
- чинити тиск на підлеглих;
- ставати на неправильні позиції;
- забувати про важливість прибутку;
- керувати всіма підлеглими однаково;
- зосереджуватися на цілях, а має зосереджуватися на проблемах;
- бути начальником, а має бути товаришем;
- не дотримуватися загальних правил;
- вичитувати співробітників;
- бути неухважним;
- маніпулювати людьми.

Проаналізувавши усе вищезгадане можна зробити коротенький висновок, що менеджер має так організувати свою працю та вплинути на людей таким чином, щоб останні виконували роботу, доручену організації відповідно до її місії та цілей.

Менеджеру слід пам'ятати про те, що керівництво здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо шляхом прийняття управлінських рішень.



*Великобританія* – центр світової фінансової системи і світової торгівлі. Лондонська біржа, найбільші банки, фінансові компанії, найбільші в Європі супермаркети і численність фірмових магазинів, морські порти з інфраструктурою, сучасні транспортні і інформаційні системи.

“Marks & Spanser” найбільша в Великобританії фірма в сфері роботи з персоналом і організації торгівлі. Фірма “Marks & Spanser”, заснована в 1884р. Майклом Марксом у м.Лідс.

М.Маркс стверджував: “Ставлячи на перше місце людей, Ви ніколи не здійсните помилки, навіть в питаннях поділу грошей”.

*“Заставляти людей багато і наполегливо працювати + платити їм гарну зарплату і давати різні матеріальні переваги = патерналізм”.*

В теперішній час “Marks & Spanser” – велика торгова компанія в Великобританії. Вона має 260 магазинів, в яких працює 46 тисяч чоловік, більше 600 тисяч м<sup>2</sup> торгових площ, підтримує відносини з більше ніж 800 фірмами – виробниками.

Магазини “Marks & Spanser” знаходяться в більш ніж 30 країнах світу, серед яких чільне місце займає Канада, Японія, Гонконг, Франція, Бельгія, Ірландія, Іспанія. Причому розташовані вони в самих престижних супермаркетах і на центральних торгових вулицях міста.

Фірма являє собою відкриту організацію з мінімумом ділових секретів. У чому *секрети успіху “Marks & Spanser”*?

1) висока якість товарів. Багаточисельним покупцям фірми (більше 14 млн чол. за тиждень) пропонується білязенько 6000 високоякісних промислових товарів з торговою маркою “Saint Michael”, а також продукти харчування, виготовлені відомими промисловими компаніями, асортимент яких в інших магазинах належить до категорії предметів розкоші, а не товарів повсякденного попиту. Ці товари вигідно відрізняються модним дизайном, прекрасним матеріалом, добротним оздобленням;

2) високий рівень організації торгівлі. У магазинах “Marks & Spanser” майже немає примірочних кабін. Покупці впевнені, що купляють одягу свого розміру, росту і повноти, а продавці заохочують їх до цього, щоб вони купили одягу і примірили вдома. Асортимент товарів чітко розподілено по відділах і поверхах: чоловічий і жіночий, одягу і взуття і т.п., світлі приміщення з чудовим дизайном, вільне пересування покупців з товарами. В магазинах прийнята політика вільного обміну товарів і повернення грошей по вимозі покупця протягом одного місяця після покупки. Сутність цього принципу не в тому, щоб скоріше продати річ і пустити гроші в торговий обіг, а в тому, щоб задовольнити потреби покупця;

3) висока споживча цінність товару відносно його вартості. Ціни на товари “Marks & Spanser” зовсім не низькі і доступні лишень середньому класу. Висока якість товару припускає високу ціну, однак відношення споживчої цінності до роздрібною ціни товару в фірмі вища, ніж в конкурентів, що в підсумку визначає пріоритети у покупців. Це досягається таким чином:

- замовлення товарів у фірм – виробників великими партіями зі знижкою в ціні;
- формування асортименту товарів у розрахунок на широкий споживацький попит і - скорочення термінів “пролежування товарів”;
- вдосконалення технології транспортування, складування і продажу товарів;
- зниження накладних витрат і витрат на управління.

4) управління на основі теорії людських відносин.

Фірма встановлює і заохочує гарні людські відносини з персоналом, покупцями, постачальниками і місцевим населенням, а саме:

- повага особистості працівника;
- увага до проблем і труднощів кожного окремого співробітника;
- повний і відвертий двосторонній обмін думками;
- мотивація робітників, визнання їх старань і винагорода досягнень;

- систематичне навчання і підвищення кваліфікації.

5) більшості людей можна довіряти. Визнання цього принципу дозволяє відмінити багаточисельні перевірки і зменшити апарат контролю.

“Marks & Spanser” – типова англійська фірма, хоча послідовне проведення принципу патерналізму робить її в чомусь подібною з японськими фірмами. Не випадково і популярність магазинів “Marks & Spanser” у Японії. Англійський стиль фірми проявляється в надійності, доброзичливості, якості і довірі.

**4** Система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та викристалізації власного досвіду, вміщує сьогодні такі *підсистеми*:

*Аналіз та планування персоналу*: до цієї підсистеми належать розроблення кадрової політики, розроблення стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами.

*Підбір та наймання персоналу*: проведення співбесід, тестів, анкетування для виявлення інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей.

*Оцінювання персоналу*: персональна оцінка - рівень знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів.

*Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу*: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників, робота з кадровим резервом.

*Атестація і ротація кадрів*: проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи.

*Управління оплатою праці*.

*Мотивація персоналу*: розроблення систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розроблення форм морального стимулювання персоналу.

*Облік співробітників підприємства*: облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство.

*Організація трудових відносин на підприємстві*: оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини.

*Створення умов праці*: створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, технічної естетики; кадрова безпека.

*Соціальний розвиток та соціальне партнерство*: організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування.

*Кадрова безпека*.

*Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом*: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.

Успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування

працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки.

Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління персоналом є:

- розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю;
- спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві;
- розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників;
- комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства;
- створення корпоративної культури інноваційного типу.

## Тема 7. Оцінка ефективності діяльності організації та управління.

*1 Загальна характеристика процесу прийняття управлінських рішень.*

*2 Методи підготовки і оптимізації управлінських рішень.*

**1** Кожна дієздатна людина, підростаючи, стаючи дорослою, не може не пізнати на практиці процесу прийняття рішення. Як здатність до комунікації, так і здатність приймати рішення - це вміння, яке розвивається з досвідом. Кожний з нас протягом дня приймає сотні, а може і тисячі рішень.

В управлінні організацією прийняття рішення - більш систематизований процес, ніж в особистому житті.

Прийняття і виконання чисельних рішень значною мірою забезпечує реалізацію цілей будь-якої організації. Своєчасно прийняте науково обгрунтоване рішення стимулює виробництво чи надання послуг у невиробничій сфері. Рішення слабке, прийняте передчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців.

*Рішення* - це творчий процес вироблення однієї або декількох альтернатив її множинності можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої цілі.

Вироблення і прийняття управлінського рішення - ключова процедура в діяльності менеджера, яка визначає весь подальший хід процесу управління. Впливає на кінцевий результат діяльності організації.

Рішення належать до числа творчих операцій в технології управлінських робіт і являють собою розгорнутий в часі логіко-розумовий, емоційно-психологічний, організаційно-правовий акт, що виконується менеджером у межах своїх повноважень одноособове або з залученням інших осіб.

Якщо треба вирішити нескладну проблему, то необхідно використовувати інтуїтивний підхід, що характеризується так:

- проблема, що вирішується, може триматися в голові того, хто приймає рішення;
- при розв'язанні проблеми підхід до її вирішення можна змінювати;
- можливо розглядати одночасно декілька альтернатив вирішення проблеми;
- якість вирішення проблеми залежить від досвіду того, хто приймає рішення.

Даний підхід не дасть достатніх результатів, якщо досвід менеджера невеликий, або менеджер має не повне уявлення про ситуацію.

Якщо треба вирішити нескладну проблему, що не зовсім очевидна, то процес прийняття рішень вимагає структуризації, з цього можна визначити етапи і процедури, спрямовані на вирішення ситуації. Можна виділити такі етапи прийняття рішення:

- постановлення проблеми;
- розроблення варіантів рішень;
- вибір рішення;
- організація виконання рішення і його оцінки.

Слід відмітити, що обов'язковими елементами процесу є наявність поетапного плану і методів рішення та інформаційне забезпечення.

**2** *Методи поставлення проблем* забезпечують достовірний та повний опис. У їхньому складі виділяють методи збирання, збереження, обробки, аналізу інформації, що відповідає на питання типу «які причини?», «що відбулося?», а також методи, що фіксують найважливіші події, факторний аналіз, порівняння, моделювання.

*Методи розроблення варіантів рішень* – на цьому етапі використовуються методи збирання інформації, що відповідає на питання «як можна вирішити проблему, за допомогою яких управлінських дій?».

Менеджери збирають і обробляють необхідні дані, використовують свій творчий потенціал, знання, уміння для розроблення варіантів рішень.

*Методи вибору рішення.* На цьому етапі слід визначити методи формування критеріїв вибору рішення. Розроблені вони найбільш повно для структурованих рішень, де можливе використання методів кількісного аналізу й електронної обробки даних.

*Методом доведення прийнятого рішення до виконавців* частіше за все є складення плану реалізації, яким передбачається система заходів, що забезпечують успішне досягнення поставлених цілей. Поряд із методами прямого впливу (наказ, розпорядження, вказівка) використовуються методи матеріального стимулювання, проводяться зустрічі працівників із керівництвом, роз'яснюється суть прийнятих рішень.

*Метод номінальної групової техніки.* Він передбачає прийняття рішення з проблеми згідно з такими етапами:

1 Керівник або колектив висуває проблему для обговорення.

2 Відбувається генерація ідей кожним індивідумом без обговорення.

3 Учасники обговорення висловлюють свої ідеї вголос, але тільки по одній (можна пропонувати й більше ідей, але за другим, третім і т.д. колом висловлювань).

4 Проходить обговорення ідей згідно з порядком їхнього висунення. Деякі пропозиції можуть виключатися із загального переліку, якщо ніхто не заперечує цього.

5 Здійснюється ранжування ідей. Кожний член номінальної групи найкращий, на його думку, ідеї присвоює 8 балів, а найгірший - 1 бал. Далі на 7 балів він оцінює найкращу, на його думку, ідею з тих, що залишились, а найгіршу - на 2 бали і т. д. Бали, присвоєні найкращим ідеям, заносяться в окремі карточки.

6 Підраховуються бали й визначається найкраща ідея, згідно з якою і приймається рішення проблеми.

*Метод «мозкового штурму»* зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми шляхом, наприклад, проведення дискусії. Аби «мозковий штурм» не перетворився на звичайну нараду, слід дотримуватись певних правил:

- не дозволяється критицизм і негативні коментарі щодо висловлювань учасників;

- ідеї та пропозиції, що висуваються, не засуджуються;

- заохочується вільне творче мислення;

- забезпечується висування якомога більшої кількості ідей;

- заохочується комбінування ідей, розвиток однієї ідеї на закладі інших тощо.

*Метод «рінгі».* Термін "рінгі" трактується в перекладі з японської мови як отримання згоди на рішення проблеми шляхом опитування без скликання засідання. Процедура "рінгі" враховує такі етапи:

1 Керівництво фірми висуває свої судження щодо проблеми, за якою повинно бути прийняте рішення.

2 Проблема передається "вниз" - у підрозділ, де організовується робота над нею.

3 Відбувається згладжування протилежних точок зору зацікавлених у вирішенні проблеми осіб.

4 Обговорюються конкретні шляхи вирішення проблеми на зборах чи конференціях.

5 Затверджується й візується документ ("рінгісе") керівництвом фірми щодо рішення проблеми.



## Тема 8. Основні положення маркетингу в галузі

1 Поняття маркетингу, його функції та завдання.

2 Класифікація маркетингу.

3 Концепції маркетингу.

4 Маркетингове середовище.

**1** Поняття маркетингу тісно пов'язане з виникненням торгівлі, а значить, і ринку. “Маркетинг” (з англ.) означає комерційну або іншу діяльність в умовах ринку. За свідченнями археологів організована торгівля вперше виникла на території стародавньої держави Фінікії (сучасна територія Єгипту, Лівії, Тунісу), приблизно 4 тис. р. до н.е.

На території Європи перші ринки-ярмарки виникли в грецьких містах-державах. Поступово починаючи з 13ст. для отримання права займатися ринковою діяльністю потрібно було мати документ – Магдебурзьке право. Ринок, в сучасному його понятті, виник приблизно 170 р. тому в Англії.

Найбільший внесок у розвиток маркетингу як науки про ринок внесло США. У зв'язку з великою економічною кризою, постало питання про розроблення основ теорії функціонування ринку, в результаті чого була створена його кейнсіанська модель. На поч. 50-рр 20 ст. в обіг був введений термін маркетинг. У СРСР маркетинг розглядався як “буржуазна теорія гнилого капіталізму”, в результаті чого СРСР не був суб'єктом світового ринку. В Україні теорія маркетингу почала впроваджуватися на поч. 90-х рр. після здобуття незалежності.

В узагальненому вигляді *маркетинг* — це система організації і збуту товарів, спрямована на задоволення потреб конкретних споживачів і користувачів та на одержання прибутку фірмою на основі дослідження і прогнозування ринку.

Основними принципами, завдяки яким маркетинг виконує відповідні функції, є:

- вільний вибір мети і стратегії функціонування та розвитку;
- концентрація зусиль на досягненні кінцевих результатів виробничо-збутової діяльності та оволодіння часткою ринку;
- відкритість до споживачів, їх потреб і побажань та активне пристосування і вплив на них;
- комплексний підхід до вирішення проблем, відповідно до наявних ресурсів і можливостей фірми;
- постійний пошук та реалізація резервів для оптимального та ефективного використання управлінських кадрів збутової сфери;
- науковий підхід до вирішення маркетингових проблем, випередження конкурентів, систематичне проведення маркетингових досліджень;
- гнучкість у досягненні поставленої мети через реакцію на постійні зміни у макросередовищі ринку;
- активність, наступальність та підприємництво, що дозволяють швидко і ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища фірми.

Основні *завдання* маркетингу можна звести до таких:

- 1) виявлення існуючих і потенційних побажань та попиту на товари і послуги;
- 2) організація науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт для створення конкурентоспроможної продукції; планування і координація виробничої, збутової та фінансової діяльності фірми;
- 3) організація і вдосконалення системи та методів збуту продукції;
- 4) реалізація політики ціноутворення;
- 5) комунікації маркетингу;
- 6) аналіз маркетингової діяльності та контроль її здійснення.

**2** Існує близько 20 різних визначень поняття маркетингу, найбільш загальним і всеохоплюючим є визнання маркетингу як філософії бізнесу. Найбільш поширене: маркетинг – комплексний системний підхід до вивчення проблем ринку, що охоплює усі стадії руху товарів від вивчення попиту на нього до збуту конкретним споживачам.

Мета маркетингу – отримання обґрунтованого прибутку.

Таблиця 11.1 - Найбільш поширена класифікація маркетингу

Критерій класифікації	Тип маркетингу
1	2
В галузі використання	Маркетинг товарів народного споживача
	Маркетинг продукції виробничо-технічного характеру
	Маркетинг послуг
За цілями організації	Маркетинг орієнтований на продукт
	Маркетинг орієнтований на споживача
За характером отримання продукту	Комерційний
	Некомерційний

Продовження 11.1

1	2
За розмірами підприємства	Маркетинг великих підприємств
	Маркетинг середніх підприємств
	Маркетинг малих підприємств
За прогнозом майбутнього	Сучасний
	Стратегічний
За масштабами впливу	Мікромаркетинг
	Макромаркетинг
	Соціально-етичний
	Міжнародний

*Міжнародна класифікація маркетингу* поділяє його на:

- Внутрішній – діє в межах конкретної країни.
- Експортний – пошук ринку за межами держави.
- Імпортний – використовується для закупівлі товарів за рубежом.
- Інвестиційний – вигідне розміщення вкладів за рубежом.
- Міжнародний – вигідний збут вітчизняних товарів за рубежом.
- Потоварний – особливості продажу окремих видів продукції.

**3** Виникнення і розвиток ринку та пов'язаного з ним маркетингу в своїй еволюції пройшли 3 етапи:



- Самозабезпечення;
- Децентралізація;
- централізований обмін.

Кожна з цих систем мала свої закони регулювання товарообміну, а це означає, що для кожної з них були притаманні специфічні ознаки маркетингу, тому теорія маркетингу виділяє 3 основні концепції його розвитку:

*1 Маркетинг, орієнтований на продукт.* Передбачає, що товаровиробник не вивчає попиту і пропозиції споживачів, а лише виробляє ту продукцію, яку дозволяє йому технічне обладнання, тому ефективність низька і тому залишки товарної продукції нереалізованої споживачам, досить великі. В такому режимі працює 60% українських підприємств.

*2 Маркетинг орієнтований на споживача.* Передбачає задоволення різнобічних потреб споживачів шляхом вивчення попиту і його задоволення шляхом виготовлення потрібних товарів і послуг. Ця концепція має ваду – задовольняє потребу лише конкретного споживача.

*3 Соціально-етичний маркетинг.* Передбачає задоволення потреб як конкретного споживача, так і суспільства в цілому.

Розвиток ринкових відносин в Україні базується на поступовій зміні однієї концепції іншою, але чіткої межі в цьому переході не існує. Новостворена українська продукція поки, що орієнтована на задоволення потреб споживача, а лише деяка її частина відповідає вимогам соціально-етичного маркетингу і є конкурентоспроможною на світовому ринку. Такий проміжний стан є перепорою до вступу у ВТО. Висококонкурентною на світових ринках є високотехнологічна українська продукція (ракети, космічні об'єкти), продукція металургії, легкої і харчової промисловостей.

**4** Найвищої ефективності роботи на ринку може досягнути лише те підприємство, яке працює на основі соціально-етичного маркетингу. При цьому на підприємстві з будь-якою формою власності, повинна бути створена служба маркетингу. Функціональні обов'язки передбачають формування певної мети, завдань, умов, пріоритетів та принципів маркетингу.

**Мета** незалежно від форми власності та асортименту продукції полягає у менеджменті попитом споживачів з урахуванням можливостей підприємства та ситуації на ринку. Визначившись з асортиментом, на основі вивчення попиту, потрібно налагодити виробництво та збут цих товарів відповідно до сучасних технологій та вимог екологічної безпеки.

**Умови** – чітка система планування і управління підприємством.

**Пріоритети** – цивілізовано отриманий і обґрунтований прибуток як головний орієнтир господарської діяльності.

**Принципи** – підприємство, яке працює за концепціями маркетингу, повинно випускати високоякісну продукцію, користуватися гнучкими цінами, вміти працювати в умовах конкуренції, використовувати рекламу.

Сучасне підприємство та його керівництво для ефективної роботи на внутрішньому та зовнішньому ринках повинні враховувати маркетингове середовище.

**Маркетингове середовище** — це сукупність суб'єктів, умов і сил, що діють за межами фірми і впливають на її маркетингову діяльність. Фактори середовища фірми поділяються на дві групи: мікросередовище і макросередовище.

До факторів **мікросередовища** належать: постачальники, маркетингові посередники, покупці, конкуренти і контактні аудиторії.

Ці сили **мікросередовища** є відносно контрольованими і підприємство певним опосередкованим чи без-посереднім чином може впливати на них.

**Постачальники** — це фірми, компанії чи індивідуальні підприємці, які забезпечують виробників необхідними ресурсами — сировиною, обладнанням, електрикою тощо. Апарат управління повинен вирішувати, які ресурси виробляти самим, а які купувати. При цьому слід враховувати якість і надійність поставки, гарантії, ціни, умови кредиту.

Ефективність постачання підприємства здебільшого залежить від того, наскільки успішно воно застосовує принципи маркетингу при встановленні своїх взаємовідносин з постачальниками. Для уникнення надзалежності від невеликої кількості постачальників, а точніше, монопольного диктату в сфері поставок чи цін, підприємства вважають, що справу слід мати з багатьма постачальниками. При цьому агенти з продажу намагаються укласти довгострокові угоди з основними партнерами. Інші підприємства керуються такими критеріями, як стабільність партнерів, довіра, що склалася в результаті багаторічної та надійної роботи.

**Маркетингові посередники** — це фірми, організації чи окремі особи, які забезпечують для компанії просування, розподіл і продаж товарів на ринку. До них належать:

- торговельні посередники, які допомагають підприємству знайти покупців та/або безпосередньо продавати їм товари;

- фірми-спеціалісти з питань організації руху товарів, які допомагають підприємству створювати запаси своїх виробів та просувати їх від місця виробництва до місця призначення. До них належать склади, які забезпечують накопичення та збереження товарів на шляху до чергового місця призначення, а також транспортні підприємства, зокрема, залізниця, вантажний водний транспорт, авіалінії тощо;

- агентства, які надають маркетингові послуги і можуть мати різноманітні профілі. До них належать рекламні агентства, маркетингові дослідницькі фірми, видавництва, різні консультативні фірми з питань маркетингу;

- кредитно-фінансові установи, до яких належать посередники, зокрема, банки, кредитні та страхові компанії, які спеціалізуються на наданні фінансових послуг.

**Покупці** — кінцева мета для компаній з маркетинговою орієнтацією. Для задоволення їхніх потреб у товарах та послугах і встановлюються господарські зв'язки з постачальниками й посередниками. Спеціалісти виділяють п'ять типів ринку покупців:

- споживчий, учасниками якого є окремі покупці чи сім'ї, що купують, послуги для задоволення особистих потреб;

- індустриальний - участь беруть підприємства, організації, що купують послуги для виробництва іншої продукції;

- посередницький - організації купують товари і послуги для їх подальшого перепродажу;

- урядовий — урядові установи закупають товари і послуги для виробництва інших товарів чи для споживання;

- міжнародний — покупці знаходяться за кордоном, у тому числі індивідуальні покупці, виробники, посередники, уряд.

**Конкуренти** — невід'ємний елемент системи маркетингу. Вони впливають на вибір компанією ринків, маркетингових посередників, постачальників, на формування асортименту товарів і на весь комплекс маркетингової діяльності..

Конкурентне оточення не можна зводити лише до конкуруючих компаній. Існує багато інших видів конкуренції:

- бажання-конкуренти — бажання, які споживач може прагнути задовольнити. В певний момент людина між заняттям спортом, їжею і громадською діяльністю обирає, скажімо, їжу;

- товарно-родові конкуренти — різноманітні шляхи задоволення конкретного бажання. Наприклад, з їжі людина обирає кондитерські вироби;

- товарно-видові конкуренти — різновиди однієї категорії товару, які здатні задовольнити конкретне бажання покупця. Наприклад, людина обирає конкретний вид кондитерських виробів;

- марки-конкуренти — різноманітні марки одного і того самого товару, що їх виготовляють підприємства-конкуренти.

**Контактні аудиторії** — будь-яка група людей, яка проявляє реальний чи

потенційний інтерес до організації і може справити на неї певний вплив.

До контактних аудиторій належать:

- фінансові кола;
- контактні аудиторії засобів масової інформації;
- громадські організації;
- місцеві контактні аудиторії та широка громадськість;
- внутрішні контактні аудиторії.

До факторів **зовнішнього** середовища відносять: демографія, економіка, наука і техніка, політика і право, соціальні умови життя, культура.

З точки зору демографії дуже важливим фактором є зміни у чисельності населення, рівень народжуваності, розподіл населення за статтю та віком, міграція населення, його національна структура.

З точки зору економіки купівельна спроможність населення, яка залежить від оплати праці, зміни цін, умов одержання кредитів, заощаджень впливає на прийняття рішення про купівлю товарів та послуг. Темпи інфляції, рівень зайнятості, міжнародний платіжний баланс, стабільність національної валюти повинні постійно оцінюватися під час аналізу економічного середовища.

Розвиток науки і техніки безпосередньо та опосередковано впливає на технологічний процес виробництва, основні фонди, сировину і відповідно — на появу нових видів товарів і послуг на ринку. Небезпека і водночас перевага цього фактору полягає і у появі нових технологій і галузей, змінах в політиці ціноутворення і конкурентної ситуації на ринку.

Політика і право — дуже важливий чинник для кожної фірми. Це, в першу чергу, законодавство країни, митні тарифи, податкова система, політична ситуація або політичні конфлікти, які безпосередньо впливають на підприємницьку активність.

Соціальні фактори повинні братися до уваги під час розроблення стратегії і тактики маркетингу на будь-якому рівні. Культура кожної країни, певного регіону визначається як історично зумовлений рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини, який відображається у формах організації життя і діяльності людей, а також у створюваних ними матеріальних і духовних цінностях. Тобто, це духовний розвиток людей і суспільства. Рівень розвитку культури, з одного боку, визначається рівнем економічного розвитку людства загалом, країни, території, а з другого — силою зворотного зв'язку дії на нього. Культурні цінності навряд чи можна змінити, але їх слід враховувати в діяльності фірми.

## Тема 9. Управління маркетингом в галузі.

- 1 Види попиту та види маркетингу.
- 2 Класичний характер попиту на товари і послуги.
- 3 Життєвий попит та модель споживчого попиту.
- 4 Міжнародний маркетинг.

**1** Одним з основних показників яким характеризується ринок є рівень попиту на товари і послуги. З точки зору маркетингу попит – фінансово забезпечена потреба (згода купити товар за встановленими цінами).

На ринку є 8 видів попиту і відповідних ним 8 видів маркетингу. Це зображено у таблиці 12.1

Таблиця 12.1- Види попиту та маркетингу

1	<i>Види попиту</i>	<i>Види маркетингу</i>	
1 Негативному конверсійний ринкова ситуація, характеризується ринку є, але він купується. <i>Завдання</i> - Пояснити призначення - Широко рекламу.	Негативний	Конверсійний	попиту відповідає маркетинг – яка тим, що товар на практично не маркетингу: споживачам товару. використати
	Відсутній	Стимулюючий	
	Спадаючий	Ре маркетинг	
	Прихований	Розвиваючий	
	Нерегульований	Синхромаркетинг	
	Повноцінний	Підтримуючий	
	Надмірний	Де маркетинг	
	Нераціональний	Протидіючий	

2 Відсутньому попиту відповідає стимулюючий маркетинг – ринкова ситуація, коли товар в наявності є, призначення його зрозуміле, але розкупується він погано.

*Причини:*

- Байдуже ставлення до товару
- Моральна застарілість
- Високий рівень ціни

*Завдання:*

- Ознайомити споживача з різнобічними властивостями товару.
- Врахувати умови, що стримують використання товару.

3 Спадаючому попиту відповідає ремаркетинг – ринкова ситуація, в яку рано чи пізно потрапляє будь-який товар.

*Завдання:*

- Модернізація
- Надання йому ринкової новизни із завданням переорієнтуватися на інші ринки або замінити товар.

4 Прихованому попиту відповідає розвиваючий маркетинг – ринкова ситуація, коли товару в наявності практично не має, потреба в ньому є, але про наявність цього товару споживачі навіть не запитують.

*Завдання:*

- Створити відповідні товари та послуги.
- Перемістити товар з інших ринків.

5 Нерегульованому попиту відповідає синхромаркетинг – ринкова ситуація, за якої споживачі в певні періоди відмовляються від споживання деяких товарів та послуг.

*Завдання:*

- Переорієнтація мотивів.
- Гнучкі ціни.
- Реклама.

6 Повноцінному попиту відповідає підтримуючий маркетинг – ринкова ситуація, за якої успішно реалізовується весь вироблений товар.

*Завдання:*

- Оптимальна цінова політика.
- Реклама.

7 Надмірному попиту відповідає демаркетинг – ринкова ситуація, яка склалась у зв'язку з дефіцитом певних товарів (модних, престижних).

*Завдання:*

- Підвищення ціни.
- Припинення витрат на рекламу.
- Продаж за кордон ліцензії.

8 Нераціональному попиту відповідає протидіючий маркетинг продаж товарів небезпечних для життя людини (алкоголь, тютюн, наркотики).

*Завдання:*

- Вилучити товар з торгової мережі.
- Припинення випуску.

**2** Попит як і товар з часом змінюється відповідно до свого життєвого циклу.

Класичний характер попиту на товари і послуги має такий вигляд:

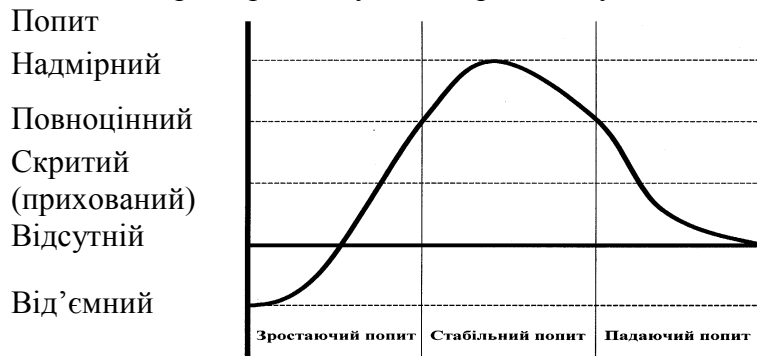


Рисунок 12.1 - Попит та характер його зміни

Таблиця 12.2-Вікова характеристика споживачів

<i>Період</i>	<i>Вік</i>	<i>Характер споживачів</i>	<i>Основні потреби</i>
1	2	3	4
Раннє дитинство	0-5	Егоцентризм, залежність від батьків	Харчування, одяг, іграшки
Пізнє дитинство	6-12	Роздуми, схильність до суперництва, вплив школи	Харчування, одяг, розваги, книги
Пізній підлітковий	16-17	Частина підлітків працює	Розваги, спорт, зменшення читання
Рано продуктивний	18-19	Навчання у ВУЗі, алкоголь, паління, інтерес до своєї особи	Одяг, розваги, кафе, ресторани, автомобілі
Ранній подружній	20-24	Молода сім'я, фінансовий	Квартира, меблі,

		оптимізм, цікавість до своєї особи	автомобілі, харчування
Подружній	25-34	Сімейна активність, діти	Благоустрій, харчування, одяг, меди- цина, авто, відпочинок

Продовження табл.12.2

1	2	3	4
Середній подружній	35-44	Діти-школярі, кар'єра	Дім, дача, автомобіль, відпочинок, подарунки, допомога дітям
Пізній подружній	45-54	Діти віддаляються, зростає цікавість до здоров'я, зменшується цікавість до роботи	Відпочинок, дача, ліки, допомога дітям
Ранньопенсійний	55-64	Здоров'я, активний відпочинок	Ліки, товари невисокої якості, подарунки
Повний пенсійний	3 65	Пенсія, погіршення здоров'я, погіршення розумової діяльності	Ліки, дієта, відпочинок

**3** Життєвий попит піддається математичному моделюванню і така математична модель в загальному вигляді може бути записана так:

$$D = f(Z, P, X, Y, A, Q), \text{ де} \quad (12.1)$$

Z – множина відповідних реакцій споживачів;

P – основний елемент прийняття рішення про покупку;

X – збуджуючі фактори;

Y – множина характеристик покупців;

A – множина невизначених факторів;

Q – множина іншої інформації щодо проблеми покупки.

Загальна модель споживчого попиту має такий вигляд:

модель споживчого попиту найбільшою мірою залежить від характеристики суспільних класів.

Таблиця 12.3 - Характеристика суспільних класів

1	2
Вищий клас (<1%)	Еліта суспільства, яка походить від родовитих предків і живе на успадкованому багатстві, володіють більш ніж одним будинком, шикарними авто
Ринок	Коштовності, антикваріат, туризм, нерухомість
Нижчий вищий клас (2%)	Особи вільних професій, бізнесмени. Демонстративно витрачають гроші, гостро бажають перейти у вищий клас
Ринок	Дорогі будинки, автомобілі, яхти
Вищий середній клас (12%)	Проявляють турботу про освіту, духовне життя, культуру, політику
Ринок	Нерухомість, авто, туризм
Нижчий середній клас (30%)	Службовці, підприємці. Дотримуються норм та правил культури. Бажають заявити про себе в громадських справах і політиці
Ринок	Товари типу “Зроби сам”, недорогі авто, побутова техніка
Вищий нижчий клас (35%)	Дрібні службовці, кваліфіковані робітники стурбовані проблемою свого становища в суспільстві

Продовження табл.12.3

1	2
Ринок	Товари для домашнього господарства, пиво
Нижчий клас (20%)	Некваліфіковані робітники, пенсіонери, безробітні, соціально мало захищені громадяни
Ринок	Дешевого харчування, “Секонд хенд”, алкоголь

**4 Міжнародний маркетинг** – маркетинг товарів і послуг за межами країни перебування товаровиробника.

*Для успішної роботи підприємства за рубіжем потрібно:*

- вивчити середовище маркетингу в цій країні;
- обрати потрібні ринки;
- визначити методи виходу на ці ринки;
- розробити відповідний комплекс маркетингу;
- створити службу міжнародного маркетингу.

При цьому потрібно пам'ятати, що робота на зарубіжних ринках, особливо в розвинутих країнах, має базуватись на концепціях соціально-етичного маркетингу (СЕМ). Концепція Сем розрізняє п'ять підходів до організації маркетингової діяльності:

- *концепція виробництва* – енергозбережні технології, використання досягнень НТП, утилізація відходів, зменшення екологічного забруднення середовища;
- *концепція товару* – товар має бути екологічно чистим і відповідати міжнародним стандартам конкурентоспроможності;
- *концепція збуту* – передбачає мінімальну кількість посередників;

- *концепція маркетингу* – використовує його загальні теорії і тактики; *концепція SEM* – базується на всіх попередніх



## Тема 10. Маркетингові дослідження і інформація. Маркетингові інформаційні системи.

- 1 Цілі, завдання і принципи маркетингових досліджень.
- 2 Напрямки маркетингових досліджень.
- 3 Маркетингова інформація.
- 4 Технологія проведення ринкових досліджень.

**1** Проведення маркетингових досліджень з метою збору інформації для прийняття обґрунтованих економічно ефективних управлінських рішень є однією з основних функцій маркетингу.

За допомогою маркетингових досліджень керівництво підприємства одержує необхідну інформацію про те, які вироби і чому хочуть купувати споживачі та які вироби вони будуть купувати в майбутньому; про ціни, які споживачі готові заплатити; про те, в яких регіонах і на які вироби попит найбільш високий; де збут продукції підприємства може принести найбільший прибуток. На її основі визначається, в які види виробництва, в яку галузь найбільш вигідно вкласти капітал, на яку продукцію варто орієнтуватися, де заснувати нове підприємство і т. д. Одержана у результаті маркетингових досліджень інформація дозволяє зрозуміти, яким чином виробники повинні організувати збут своєї продукції, як треба проводити кампанію з просування на ринок нових товарів тощо.

Маркетингові дослідження ринку виконуються для рішення трьох основних завдань:

- *Визначення цілей діяльності підприємства.* За допомогою маркетингових досліджень можна оцінити місткість ринку і на цій основі визначити завдання щодо розширення підприємства, визначити потенційних споживачів і сформулювати плани виробництва і збуту.

- *Розв'язання проблем, що виникають.* Ринкові дослідження можна використовувати як метод аналізу, щоб показати, чому підприємство не має прибутку, чому воно втрачає ринок і що можна зробити, щоб виправити положення.

- *Сприяння розвитку підприємства.* Дослідження ринку показують, чому споживачі вибирають той чи інший товар і як здійснюється вибір. Тому їх можна використовувати для визначення стратегії збільшення продажу, досягнення вигідного рівня цін, підвищення конкуренції тощо.

Загалом цілі маркетингового дослідження можуть бути:

- *пошуковими*, тобто передбачати збір попередніх даних, що висвітлюють цю проблему;
- *описовими* — передбачати опис певних явищ чи процесів, наприклад, з'ясувати чисельність потенційних споживачів конкретного виду товару на визначеному сегменті ринку;

- *експериментальними* — передбачати перевірку гіпотези, наприклад, що зниження ціни на товар на 5 % викличе зростання споживання на 10 %.

*Предметом дослідження* можуть бути: споживачі, мотиви їх поведінки, товари, ціни, методи розподілу продукції, методи просування продукції на ринку, конкуренти і т. д.

Маркетингові дослідження ринку проводять, керуючись такими основними принципами:

- 1 *Об'єктивність.* Вивчаються і враховуються всі відомі фактори, при цьому остаточні висновки не формуються, доки не буде зібрана і проаналізована вся доступна інформація, яка характеризує їхню дію.

- 2 *Цілеспрямованість.* Дослідження ринку—це основа для прийняття ефективних управлінських рішень. Метою дослідження може бути: визначення місткості ринку, визначення динаміки реалізації конкретних товарів, динаміки і рівня цін на товари, оцінка конкурентоспроможності, оцінка ефективності заходів щодо стимулювання збуту і т. д.

- 3 *Додержання принципів системного опису об'єкта дослідження.* Об'єкт має бути представлений не менш ніж на трьох рівнях узагальнення: як ціле, що характеризується найбільш узагальненими показниками; як структура, що характеризується показниками

стану елементів і їх взаємозв'язків; як опис стану окремих елементів.

4 *Комплексність у дослідженні ринку*, тобто необхідно вивчати і враховувати всю сукупність факторів внутрішнього і зовнішнього характеру, що чинять вплив на розвиток ринкових процесів, їх динаміку і взаємозв'язки.

5 *Систематичність*. Дослідження не повинне мати разовий чи безсистемний характер.

6 *Надійність*. Це передбачає точність і коректність вихідних даних та висновків.

**2** Основною метою маркетингових ринкових досліджень є збір, обробка, систематизація і аналіз інформації для прийняття обґрунтованих, економічно ефективних управлінських рішень.

*Ринкові дослідження проводять за такими напрямками:*

1 *Аналіз макросередовища*, у рамках якого вивчають вплив його факторів на ринкові процеси взагалі та діяльність конкретного підприємства зокрема. Ці фактори окреслюють поле ринкової діяльності підприємства, а тому метою аналізу є визначення можливих напрямків розвитку, звичайно, з урахуванням особливостей самого підприємства.

2 *Вивчення споживачів*. Насамперед визначають фактичних і потенційних споживачів, після чого - специфіку і структуру споживачьких запитів, їх можливі реакції на заходи щодо просування конкретних товарів на ринку. Мета аналізу - визначення «свого» споживача, його реальних потреб і запитів.

3 *Дослідження мотивів поведінки споживачів на ринку*. У процесі аналізу визначають не тільки власне їх смаки і звички, звичаї і схильності, а й їхні внутрішні спонукальні мотиви, що надає змогу прогнозувати особливості поведінки певних груп споживачів у майбутньому як реакції на цілеспрямовані дії товаровиробника (продавця), а також на зміну ситуації на ринку.

4 *Аналіз власне ринку підприємства*. Як правило, його проводять за конкретним видом продукції або групою однорідних продуктів (виробів чи послуг). Метою є визначення попиту, його кількісної оцінки (місткості ринку) і тенденцій змін (довготермінових, сезонних тощо).

5 *Дослідження продукту (виробу чи послуги)* показує, з одного боку, які товари хоче мати споживач, що він найбільше в них цінує (дизайн, технічний рівень, зручності у споживанні, ремонті та обслуговуванні тощо), а з іншого - які нові (модифіковані) продукти і яким чином надати споживачам, на яких їх параметрах у першу чергу слід зосередити увагу при виробництві й просуванні на ринку.

6 *Вивчення конкурентів, форм і рівня конкуренції*. Насамперед виявляють головних конкурентів, потім аналізують їх сильні і слабкі сторони: виробництво, збут, товарна політика, кадри, фінансовий стан і т.ін. — порівняно з аналізованим підприємством. Зіставляють також співвідношення ціна/якість на власну продукцію і продукцію конкурентів, визначають форму конкуренції - цінова чи нецінова (конкуренція якості), рівень (інтенсивність) конкуренції. Порівнюють з власними поточні і перспективні цілі конкурентів, визначають, у які сфери діяльності вони намагаються проникнути, тощо. Метою такого аналізу є визначення конкурентних переваг і оцінка шансів на перемогу в конкуренції.

7 *Аналіз фірмової структури ринку*, яка відображає систему взаємозв'язків і взаємовідносин суб'єктів ринку - товаровиробників, постачальників, посередників, споживачів, конкурентів тощо. Інформація про суб'єктів ринку збирається за ряд років, систематизується і структурно оформлюється у вигляді довідки на фірму. Типова її структура: повна і скорочена назва; поштові, банківські і відвантажувальні реквізити; види діяльності і номенклатура основної продукції; масштаби (вартість активів, товарообіг); етапи розвитку і основні економічні показники; структура суб'єкта господарювання і т.д. Довідки на фірму заносять у комп'ютерну базу даних, де вони можуть бути систематизовані за адресною, товарною, галузевою та іншими ознаками. Такого роду інформацію можна придбати у спеціалізованих маркетингових агентствах у вигляді компакт-диску для комп'ютера чи окремого друкованого видання.

8 *Аналіз методів і каналів збуту (розподілу чи реалізації) продукції* проводиться з метою визначення того, яким чином можна найбільш ефективно доводити продукцію до споживачів - напряму чи через посередників, якою повинна бути структура системи збуту, кого можна залучити як посередника і на яких умовах. При цьому зіставляють усі види витрат на реалізацію продукції для альтернативних варіантів і визначають оптимальний.

9 *Аналіз способів просування продукції на ринку* виконують з метою визначення найбільш дієвих з них, виходячи з ситуації на ринку і особливостей конкретного товаровиробника (продавця). При цьому визначають, які способи стимулювання попиту будуть ефективнішими, у яких комбінаціях їх слід застосовувати, на кого вони повинні бути зорієнтованими, що треба зробити, щоб адаптувати їх до умов конкретних товарних ринків чи їх сегментів, на які елементи системи товароруку (фізичного переміщення товару від місця його походження до місця споживання чи використання) слід акцентувати увагу і т.д.

10 *Аналіз цін*. Визначають рівень і динаміку цін на конкретні товари на конкретних ринках, порівнюють ціни різних товаровиробників (продавців). Визначають еластичність попиту відносно ціни, тенденції змін рівня цін, умови підвищення чи зниження рівня цін тощо. Результати аналізу використовують при розробці цінової політики підприємства на конкретних товарних ринках (сегментах).

11 *Визначення точок насичення ринку*, тобто можливого часу виходу існуючих товарів з ринку і заміни їх новими, появи на ринку нових товарів тощо. Для цього аналізують період життєвого циклу товару і прогнозують можливу тривалість його етапів. Результати використовують для розроблення заходів стратегії маркетингу на кожному з етапів життєвого циклу, для прийняття рішень про розроблення і виведення на ринок нових товарів.

**3.** На основі інформації, отриманої в результаті ринкових досліджень, підприємства визначають своє місце на ринку, складають прогнози збуту, які є основою поточного і перспективного планування їх виробничо-збутової діяльності. Інформація дає уявлення про те, які види інформації застосовують для прийняття маркетингових рішень, і про джерела її отримання.

Джерела інформації поділяються на *внутрішні*, які знаходяться на самому підприємстві, та *зовнішні*, що знаходяться за його межами.

Інформацію ділять на *первинну*, яка зібрана безпосередньо особами, що проводять дослідження відповідно до поставленої мети, та *вторинну*, яка зібрана іншими, але її можна використовувати у своїх цілях. Первинна є більш точною, але її збір і аналіз обходяться дорожче, ніж вторинної.

Структура маркетингової інформаційної системи:

1 *Внутрішня звітність*. Дозволяє контролювати показники, які відображають обсяги виробництва, суми витрат, обсяги матеріальних запасів, рівень поточного збуту, рух готівки, дані про дебіторську і кредиторську заборгованість і т.ін. Джерела інформації знаходяться на самому підприємстві і є доступними.

2 *Інформація про події, що відбуваються в зовнішньому середовищі, яка регулярно публікується і поновлюється*. Джерела інформації: періодичні видання, інформаційні бюлетені; спеціальна технічна, економічна, політична література; законодавчі і нормативні акти, які публікуються в окремих і періодичних виданнях; дані звітності кредитно-фінансових установ; комп'ютерні банки даних колективного користування; інформаційні комп'ютерні мережі; працівники збуту, продавці, торгові агенти, дилери; особи, що проводять технічне обслуговування і ремонт продукції; спеціалізовані організації, які займаються постачанням поточної інформації.

3 *Спеціально організовані маркетингові дослідження ринкового середовища*. Ці дослідження дозволяють накопичувати і систематизувати інформацію, отриману безпосередньо на території збуту в безпосередньому контакті зі споживачами, торговими і збутовими посередниками тощо.

4 *Експерти*, якими можуть бути не тільки фахівці і керівники суб'єктів господарювання, а й запрошені особи, а також споживачі. У будь-якому випадку експертами

є фахівці в конкретних галузях діяльності. Можливо також використання комп'ютерних інтелектуальних інформаційних систем - експертних систем.

Для збору маркетингової інформації застосовуються два основних методи:

- *метод кабінетних досліджень*, який передбачає в основному збір вторинної інформації, що міститься в довідниках, періодичних виданнях, кон'юнктурних публікаціях, комп'ютерних банках даних, тобто тієї, яку можна отримати не виходячи з кабінету. Застосовується переважно для аналізу макросередовища;

- *метод польових досліджень*, який передбачає збір первинної інформації безпосередньо у споживачів товарів, посередників, а також інших суб'єктів ринкової діяльності.

Існують такі різновиди методу польових досліджень:

1 *Опитування, або анкетування*. Передбачає збір інформації за допомогою спеціально розроблених опитувальних листів, або анкет. Способи опитування можуть бути різними: особисте, за телефоном, поштою, індивідуальне чи групове інтерв'ю і т.д. У будь-якому випадку головну увагу слід приділяти вибору об'єкта опитування і розробці опитувального листа. Слід визначити предмет опитування (про що питати), кого доцільніше опитувати, яким чином відібрати опитуваних і якою має бути їх кількість, які питання і в якому вигляді слід ставити.

Для проведення вибірки опитуваних застосовуються два методи:

- *імовірнісний*, коли кожен опитуваний має однакові шанси потрапити до вибірки, наприклад, опитується кожен 20-й відвідувач виставки - продажу кожного дня протягом часу її функціонування. Для формування вибірки при імовірнісному методі застосовуються методи статистики і теорії ймовірностей;

- *детермінований*, коли склад опитуваних визначають, виходячи із зручності опитування, наприклад, перші 25 відвідувачів виставки кожного дня.

2 *Спостереження*. Передбачає безпосереднє вивчення і фіксацію поведінки споживачів у реальних ситуаціях. Щоб не впливати на поведінку споживачів, спостереження проводять прихованим способом, у тому числі із застосуванням технічних засобів. Основний недолік спостереження - спостерігачі можуть помилятися в оцінці поведінки споживачів, що може призвести до неправильних висновків.

Спостереження можна проводити як за людьми, так і за предметами: вітринами магазинів, способами стимулювання споживачів, рухом товарів через збутову мережу і т.ін. Останніми роками значні перспективи для спостереження за рухом товарів відкриває застосування штрих-кодів товарів і автоматичне їх зчитування у місцях реалізації товарів.

3 *Експеримент*. Потребує наявності двох груп предметів чи явищ, з якими проводяться дослідження, - пробних і контрольних, які можна зіставити. Це можуть бути два магазини, товари, групи споживачів і т.д. При експерименті в контрольованих умовах змінюється один чи декілька факторів і результати аналізуються. Головний недолік експерименту: потребує значних витрат, складність, неможливість у багатьох випадках контролю всіх факторів впливу.

4 *Аналіз споживацьких інформаційних панелей*. Потребує постійного співробітництва із спеціально відібраними типовими представниками споживачів. Так, декільком з них може бути запропонована безкоштовно (або зі знижкою) продукція підприємства, наприклад, пральні машини. При цьому висувається умова, що за це споживачі повинні з певною періодичністю надавати звіт про роботу наданих виробів з відповідними побажаннями щодо поліпшення їх роботи.

#### **4** Маркетингові дослідження потрібно планувати і виконувати в такій послідовності.

##### *1* **Виявити проблему і сформулювати мету і завдання дослідження.**

При визначенні цих завдань і задач дослідження необхідно керуватися такими правилами:

- чітко формулювати конкретні завдання дослідження;

- уникати глобальних, занадто широких завдань;
- установлювати мету дослідження в точній відповідності до проблем, які необхідно вирішити і виділеним для цього бюджетом;
- усі формулювання повинні бути гранично простими;
- при визначенні цілей і завдань варто уникати наперед заданих вирішень проблеми;
- з безлічі можливих завдань варто вибрати найважливіші вирішення найбільш гострих проблем;
- слід домогтися того, щоб завдання були викладені письмово, бажано у вигляді формального документа;
- необхідно, щоб цей документ був у всіх осіб, так чи інакше причетних до дослідження: керівників, замовників, виконавців і т. п.

2 *Визначити критерії, за якими буде оцінено ефективність дослідження.* Такими критеріями, зокрема, можуть бути: відповідність отриманих результатів меті дослідження; аргументоване визначення шляхів розв'язання досліджуваної проблеми; очікуваний економічний ефект від упровадження визначених у результаті маркетингового дослідження заходів з вирішення проблеми (з урахуванням витрат на проведення досліджень та обробку їх результатів) тощо.

3 *Визначити види інформації, яка необхідна для вирішення поставлених завдань* (відомості про споживачів, конкурентів, торгових і збутових посередників, про загальноекономічні умови, про правові аспекти конкретних видів діяльності і т. п.).

4 *Визначити джерела інформації і методи її збору, встановити їхні кількісні і якісні характеристики.*

5 *Визначити час, терміни і періодичність збору інформації й установити, хто буде здійснювати її збір, обробку й аналіз і якими методами.*

6 *Розрахувати витрати на збір, збереження, обробку й аналіз інформації.*

7 *Визначити джерела й умови фінансування.*

8 *Зібрати інформацію.*

9 *Виконати аналіз зібраної інформації.*

10 *Представити отримані результати.*

## Тема 11. Вивчення ринку геодезичних та землепорядних послуг.

1 Поняття ринку та його класифікація.

2 Сегментування ринку.

3 Ємність ринку.

4 Посередники та їх класифікація.

**1 Ринок** – категорія економічного механізму, яка заснована на обміні продуктами суспільної праці.

*Міжнародна класифікація ринків:*

- ринок продуктів праці;
- ринок ресурсів;
- внутрішній;
- національний;
- регіональний;
- світовий;
- робочої сили;
- грошовий;
- капіталів;
- спеціальний.

До організаційних форм відносять:

- *Базар* – організаційна форма ринку, яка передбачає купівлю/продаж одиниці продукції або невеликих партій.
- *Ярмарок* - організаційна форма ринку, яка передбачає в першу чергу оптовий продаж товару, як правило, за угодами або контрактами.
- *Магазин* - організаційна форма ринку, яка передбачає індивідуальний продаж товару.
- *Аукціон* - організаційна форма ринку, яка передбачає прилюдні торги за принципом зростаючої ціни
- *Біржа* - організаційна форма ринку, яка передбачає оптовий продаж товарів, яких не має в наявності. Біржа є посередником.

**2 Ринок** поділяється на ринковий сегмент, вікно, нішу.

**Сегмент** – умовний поділ ринку на частини за певними ознаками (демографічними, географічними, психографічними та поведінкою споживача).

*Демографічні:* вік, стать, сімейний стан, національність, освіта, прибутки, релігія, розмір сім'ї.

*Географічні:* регіон, місто, приміська зона, сільська місцевість, чисельність населення, клімат.

*Психографічні:* стиль життя, особисті якості, тип особистості. Поведінка: шукані вигоди, ставлення до товару, статус користувача, привід для здійснення покупки.

Сегментування ринку є універсальний процес і йому піддається будь-який товар.

**Вікно** – сегмент ринку, яким не скористався конкурент.

**Ніша** – сегмент, для якого оптимальним є товар нашої марки.

Практика застосування маркетингу свідчить, що ринкова сегментація:

- дозволяє максимально задовольнити потреби покупців у різних за асортиментом товарах;
- забезпечує раціоналізацію і оптимізацію затрат підприємства на розроблення, виготовлення і реалізацію товарів;
- допомагає опрацювати ефективну маркетингову стратегію, яка базується на аналізі і розумінні поведінки потенційних покупців;
- сприяє встановленню реальних цілей фірми;
- забезпечує підвищення конкурентоспроможності товарів;

- дозволяє ухилятися і знижувати рівень конкурентної боротьби - через перехід на неосвоєний сегмент ринку;
- передбачає зв'язок науково-технічної політики фірми із запитами чітко встановлених конкретних споживачів.

**3 Ємність ринку** - обсяг товару, що реалізується протягом певного часу (рік, півріччя, квартал, місяць, тиждень).

Структурна формула для визначення ємності ринку будь - якого товару має такий вигляд:

$$C_p = Z + I - E + Z_m - Z_b + I_o - E_o + B, \text{ де (13.1)}$$

$C_p$  – ємність ринку певного товару чи послуг;

$Z$  – запаси продукції у товаровиробника з минулого року;

$I$  – імпорт даної продукції протягом року;

$E$  – експорт даної продукції протягом року;

$Z_m$  – зменшення нормативних запасів продукції у продавця;

$Z_b$  – збільшення нормативних запасів продукції у продавця;

$I_o$  – подібний імпорт продукції;

$E_o$  - подібний експорт продукції;

$B$  – виробництво даної продукції протягом розрахункового періоду.

Подібний експорт та імпорт дуже важко обліковувати, тому у деяких випадках його у формулу не включають.

При визначенні ємності ринку користуються такими методами дослідження:

- статистичний - дані минулих років;
- кабінетний – аналітично шляхом розрахунку;
- польовий – шляхом опитування споживачів, найчастіше анкетування;
- метод експертної оцінки – висновки роблять провідні фахівці галузі.

**4 Реалізація товарів на ринку** здійснюється фізичними та юридичними особами, які виконують різні функції.

*Треjder* – особливо великий спеціалізований посередник, який діє в одній галузі і може бути товаровиробником.

*Дистриб'ютор* – великий, спеціалізований посередник

*Джобер* – посередник швидкого перепродажу.

*Брокер* – посередник товарно-сировинної біржі.

*Концептатор* – власник регіональних великих складів.

*Маклер* – посередник на фондовій біржі.

*Рілейтер* – посередник з продажу нерухомості.

*Ділер* – представник фірми.

*Торговий агент* – працівник комісійної торгівлі.

*Торговий представник* – представляє якусь фірму чи підприємство і, як правило, працює на ярмарках і виставках.

*Комівоєжер* – роз'їзний торговий агент.

*Манчентайзер* – адміністратор.

*Супертайзер* – організатор торгового відділу

*Супервізер* - організатор торгової секції.

*Оператори ринку повинні відповідати таким вимогам:*

- фізичний стан;
- сенсорні якості;
- професійні якості;
- рівень інтелекту;
- професійні знання.

Критеріями відбору операторів ринку є: фінансовий стан, організація та показники збуту, спеціалізація, репутація на ринку, охоплення ринку, запаси та складські приміщення, управління збутом.



## Тема 12. Товар в системі маркетингу. Асортиментна і товарна політика геодезичних та землепорядних послуг установ.

- 1 *Поняття товару та його класифікація.*
- 2 *Життєвий цикл товару.*
- 3 *Товарний асортимент, товарний знак та упаковка.*

**1** Товар – частина продукції створена для продажу.

*Товар має дві якості:*

- 1 Споживчу вартість – здатність товару задовольняти потреби споживачів, є носієм вартості, а форма її прояву – обмінна вартість.
- 2 Обмінна вартість.

Існує декілька класифікацій товару, однак найбільше поширення отримала така класифікація, яка є універсальною і за нею можна про класифікувати будь-який товар.

- 1 Товари довгострокового використання (товари багаторазового використання).
- 2 Товари короткострокового використання.
- 3 Послуги.

Також всі товари поділяють на товари широкого попиту та товари промислового використання.

В свою чергу товари широкого попиту поділяються на такі групи:

- 1 Товари повсякденного попиту.
- 2 Товари попереднього вибору ( меблі, одяг).
- 3 Товари особливого попиту (престижні товари).
- 4 Товари пасивного попиту.

**2 Життєвий цикл товару (ЖЦТ)** – концепція існування товару на ринку від ідеї про його створення до зняття з ринку. ЖЦТ – один з основних орієнтирів ефективності роботи на ринку, оскільки він засвідчує тривалість виробництва, а значить, і отримання прибутку.

ЖЦТ має різну тривалість, але в середньому вона складається для споживчих товарів 1-3 роки, для промислового призначення десь 10-15 років.

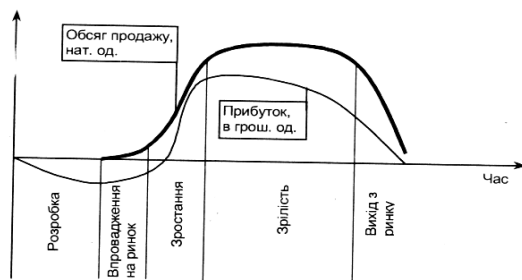


Рисунок 15.1 Крива життєвого циклу товару

Існують такі етапи ЖЦТ:

0 Розроблення товару. Цей етап передує власне життєвому циклу товару і не входить до нього. Саме тому йому надано номер 0. Але цьому етапу відводиться дуже важлива роль, оскільки від якості його виконання значною мірою залежить, матиме успіх чи зазнає невдачі товар на ринку.

1 Впровадження на ринок. Цей етап, як і життєвий цикл товару, розпочинається з виведення товару на ринок. Обсяги збуту зростають повільно, що пояснюється труднощами формування системи збуту і товароруху, певним консерватизмом споживачів, сповільненою їх реакцією на заходи і стимулювання збуту, повільним розгортанням нового виробництва тощо.

Прибутку на цьому етапі немає, оскільки обсяги продажу незначні, а питомі витрати на просування нового товару на ринок досягають максимуму.

Ціни на цьому етапі залежать від виду товару і вибраної цінової стратегії. Так, якщо підприємство прагне відразу охопити значну частину ринку, то застосовується стратегія низьких цін. У випадку, коли конкуренції немає і в найближчому майбутньому вона не очікується, а продукція користується попитом у споживачів, застосовують стратегію «зняття вершків».

Головну увагу на цьому етапі слід приділяти формуванню системи збуту, інформативній рекламі та іншим складовим комплексу стимулювання, формуванню системи сервісу, пошуку шляхів більш повного і ефективнішого задоволення потреб і запитів споживачів.

На цьому етапі (наприкінці його) вже слід прогнозувати загальну тривалість життєвого циклу і планувати виведення нового товару на ринок, роботу над яким слід починати при переході до наступного етапу — етапу зростання. Тобто, виводячи товар на ринок, слід прогнозувати і планувати час його виведення з ринку і заміни новим. Це особливо актуально для сучасних умов, коли провідні товаровиробники перейшли на інноваційний шлях розвитку і постійно оновлюють свою продукцію.

Якщо товар сприймається споживачами, то починається наступний етап його життєвого циклу.

**2 Зростання обсягів збуту.** Характеризується швидким збільшенням обсягів реалізації і прибутку, що можуть досягати максимуму. Цим привертається увага конкурентів, їх кількість і рівень конкуренції швидко зростає. На ринку з'являються товари-аналоги. Витрати на маркетинг з метою протидії конкурентам збільшуються, але вони припадають на більший обсяг продажу, і питомі витрати зменшуються.

Для різних груп споживачів можна встановлювати різні ціни. Крім того, рівень цін залежить від рівня конкуренції - при його зростанні ціни зменшуються і навпаки. Ефективною також може бути стратегія плинної спадаючої ціни, тобто зниження ціни в міру насичення ринку.

Реклама на цьому етапі переходить від інформування споживачів до стимулювання їх переключення на новий товар. Для цього також широко застосовуються методи пропаганди та стимулювання збуту. Сам товар також може бути модифікованим.

Головну увагу на цьому етапі приділяють пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності товару, підвищення його споживацьких властивостей, розробці і впровадженню більш дієвих засобів стимулювання споживання і збуту товару, розширенню збутової мережі, пошуку нових ринків або сегментів на існуючого ринку.

**3 Зрілість.** Це найтриваліший етап життєвого циклу товару. Більшість товарів на ринку знаходяться саме на цьому етапі. Він характеризується уповільненням росту обсягів збуту і їх стабілізацією внаслідок того, що товар уже сприймається більшістю потенційних покупців, тобто ринок є насиченим.

Прибуток стабілізується і поступово знижується. Це пов'язано з досить інтенсивною ціновою конкуренцією, зростанням витрат на стимулювання збуту, модифікацію товару і системи збуту. В кінці етапу залишаються тільки найсильніші конкуренти.

Звичайно, практично всі конкуренти зацікавлені в тому, щоб продовжити етапи зростання і зрілості. Для цього можуть бути застосовані такі підходи..

*Модифікація ринку.* З метою інтенсифікації споживання і збільшення обсягів збуту товаровиробник шукає нові ринки збуту, нові групи споживачів.

Інтенсифікації споживання можна досягти шляхом застосування заходів стимулювання - зниження ціни, знижки з продажною ціною при дотриманні певних умов продажу, сезонний розпродаж тощо.

*Модифікація товару.* Проводиться шляхом підвищення якості, поліпшення властивостей, поліпшення дизайну. За рахунок цього товар стає більш конкурентоспроможним і привабливішим для споживачів.

Поліпшення якості має на меті удосконалення функціональних характеристик товару (економічність, довговічність, надійність, швидкість, смак і т.д. залежно від виду товару).

Поліпшення властивостей проводиться шляхом розширення властивостей товару, забезпечення його більшої універсальності, безпечності, зручності. Ці заходи часто проводять виробники електронної і мікропроцесорної техніки або виробів, в яких ця техніка застосовується, наприклад, мікрохвильових печей, комп'ютерів та периферійних пристроїв до них і т.д.

Поліпшення зовнішнього оформлення (дизайну) проводиться для підвищення зовнішньої привабливості товару. Цей прийом часто застосовують виробники легкових автомобілів, які на основі базової моделі шляхом зміни форми кузова, внутрішнього обладнання салону і т.д. виготовляють різні модифікації, що користуються попитом у різних груп споживачів.

*Модифікація маркетингових заходів.* Для залучення нових покупців, переключення на себе клієнтури конкурентів застосовують заходи комплексу маркетингу: це комплектація виробів на вимоги замовника, більш повне урахування запитів споживачів до товару і методів його реалізації; різні аспекти цінової політики, яка стимулює споживання; розширення рівня сервісу; застосування цінових і нецінових методів стимулювання збуту.

Основна увага товаровиробників має бути зосереджена на проведенні захисної політики, яка передбачає утримання досягнутих ринкових позицій, підтримання інтересу споживачів до товару і протидію конкурентам.

Однак, незважаючи на ці заходи, прийде час, коли товар не буде користуватися попитом споживачів і виникне необхідність вивести його з ринку.

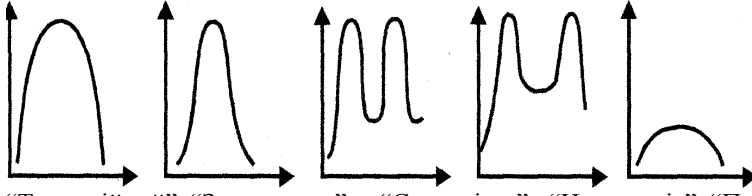
4 Вихід з ринку. Товар йде з ринку, як правило, внаслідок появи нових, більш ефективних у споживанні товарів, що повніше враховують споживацькі запити. Крім того, потреби і запити споживачів з часом змінюються, що вимагає нових товарів.

Таблиця 15.1- Основні характеристики ЖЦТ

Показники	Етапи життєвого циклу товару			
	Впровадження	Зростання	Зрілість	Вихід з ринку
Мета	Проникнення на ринок	Розширення ринку	Збереження переваг товару	Перехід до нового товару
Збут	Низький	Швидке зростання	Досягає максимуму	Зменшується
Прибуток	Відсутній	Зростає	Максимально починає зменшуватися	Низький
Конкуренція	Незначна	Зростає	Велика	Зменшується
Ціна	Висока або низька	Діапазон-цін	Знижується	Мінімальна
Витрати на просування	Дуже високі	Високі	Стабілізуються	Зменшуються
Зміст реклами	Інформування	Створення прихильності	Нагадування	Відсутня
Споживачі	Новатори	Рання більшість	Масовий ринок	Консерватори
Попит	Низький	Швидке	Зростання	Різке

		зростання	уповільнюється	падіння
Стратегія маркетингу	Диференціал-ції	Низьких витрат	Низьких витрат	Диференціалції

Крім класичного ЖЦТ, існують ще захоплення, сезон, ностальгія ці типи зображені на рисунку 5.2:



“Традиційний” “Захоплення” “Сезонність” “Ностальгія” “Провал”

Рисунок 15.2 - Різновиди ЖЦТ

**3** Комерційні структури спеціалізуються на виробництві певних товарів та їхня діяльність пов’язується з асортиментною політикою, яку вони проводять на ринку.

*Товарний асортимент* – усі товари та їх різновиди, які виробляє або реалізує фірма чи підприємство. Показниками є ширина, довжина, глибина і густина.

*Ширина* – весь перелік видів товарів, які виробляє чи реалізує підприємство на ринку.

*Довжина* – загальна кількість назв товарів.

*Глибина* – кількість варіантів виготовлення кожного виду товару.

*Густина* – тіснота взаємодії товарів, які випускає чи реалізує підприємство.

Для ефективної роботи на ринку підприємство повинно систематично оновлювати асортимент своєї продукції, шляхом розроблення нових товарів. Алгоритм створення нових товарів має таку послідовність:

- висунення ідеї;
- відбір перспективних ідей;
- оцінка ідей за критеріями ринку (потреба, ціна);
- створення цільової групи розробки нової групи товару;
- експериментальне розроблення нових товарів;
- Ринкове тестування товарів з метою їх доробки за побажаннями клієнтів та вивчення попиту;

- Серійне виробництво.

Як правило, розробка нових товарів проводиться методом “Мозкового штурму”, з залученням фахівців-експертів з даного виду продукції та близьких до неї галузей.

На ринку регулярно перебуває: основної продукції 50-50%, експериментальної 5-15%, товарів після ринкового тесту 10-15%, товарів ринкового спаду 10-20%

*Товарна марка (ТМ)* – ім’я, термін, знак, символ, малюнок або їх сполучення, які призначені для ідентифікації товарів або послуг одного продавця від іншого.

Товарна марка дозволяє споживачам орієнтуватися на ринку, законодавство будь-якої країни вимагає реєстрації товарної марки і її підробка карається законом. Крім поняття товарна марка, існує поняття марочна назва та товарний знак.

*Марочна назва* – частина ТМ (може збігатися), яку можна легко сказати в голос.

*Товарний знак* –ТМ, яка зареєстрована у встановленому порядку, має юридичний захист і яку можуть легко впізнавати всі.

Згідно із Законом України “Про охорону прав на знаки для товарів і послуг”, від 12.1993 року реєстрацію товарних знаків виконує державний патент і не можуть бути прапори держав, герби, емблеми і скорочені назви міжнародних організацій, знаки подібні до товарних знаків відомих фірм.

Окрім ТМ, продавець повинен мати штрих код – ідентифікатор товару призначений для забезпечення можливості машинного зчитування інформації. Україна користується міжнародною системою нумерації товарів EAN 13, яка передбачає 13-ти розрахункову систему, де перші 2 цифри – код країни, 3-7 код виробника, 8-12 код товару, 13 – контрольна.

В Україні штрихове кодування розпочато у 1998 році, і має закінчитися 2003 році. Тривалість цього процесу пов'язана з тим, що отримання права кодування потребує фінансових витрат.

При роботі на внутрішньому, а особливо на міжнародних ринках необхідно переконатися, що товар не порушує чужих прав, томі всі товари, а особливо складні повинні перевірятися на патентну чистоту відповідно до вимог тієї країни, в яку передбачається експорт. Перед початком експорту треба отримати інформацію:

1 В які країни поставлятиметься товар.

2 Чи не увійшли до складу товари, об'єкти чужої промислової власності, якщо увійшли, то який їх юридичний захист в Україні, і в тих країнах, куди експортується товар.

3 Чи не має у наших конкурентів у тих країнах прав на об'єкти промислової власності.

4 Якщо це так, то як можна обминути ці права конкурентів.

5 Наскільки наше підприємство готове іти на потенційний ризик продаючи патентно не чистий товар.

*Упаковка* – місткість, оболонка, тара для зберігання продукції.

Ефективна реалізація товару на ринку пов'язана з послугою, яка надається клієнту у вигляді упакування, яке має як виробниче призначення, так і рекламне.

*Види упакування:*

- *Первинна* – призначена для продукції, без якої вона не може існувати (парфуми, напої).

- *Вторинна* – використовується як додаткова до первинної. В першу чергу є носієм захисту первинної та місцем для розміщення додаткової реклами.

- *Відвантажувальна* – майже у всіх випадках використовується як додаткова до первинної чи вторинної.

*Фактори, які впливають на вибір упакування:*

1 Дизайн, який повинний відповідати образу, що створила фірма для себе.

2 Відповідність національним та міжнародним стандартам.

3 Абсолютна та відносна ціна.

4 Кількість варіантів.

5 Матеріали (екологічно чисті).

Невід'ємною атрибутикою упакування є етикетка, бірка, ярлик, які є засобами маркування, за допомогою яких можна отримати більш повну інформацію про придбаний продукт. При цьому мінімальна інформація повинна вміщувати: назву фірми виробника, місце виготовлення, вміст (об'єм), сорт, поживну цінність (для харчових продуктів), запобіжні заходи, ціна (необов'язково).

Проблеми упакування: вартість, забруднення середовища, неможливість повторного використання.

## Тема 13. Ціни, ціноутворення, цінова політика геодезичних та земельпорядних підприємств.

- 1 Ціна та її види.
- 2 Базисний рівень ціни.
- 3 Цінові стратегії.

**1** Ціна є одним з основних показників, яким характеризується ринок. З точки зору маркетингу ціна – мотивована і обґрунтована грошова вартість товару. В основу будь-якої класифікації цін покладено поняття оптової та роздрібною цін.

**Оптова ціна виробництва (ОЦВ)** = собівартість + прибуток.

**Оптова ціна галузі (ОЦГ)** = ОЦВ + витрати посередника + податки + прибуток.

**Роздрібна ціна (РЦ)** = ОЦГ + витрати збутових органів + прибуток.

Крім вище названих, до ринкових цін відносять:

- Світові.
- Фактичних угод.
- Біржові.
- Аукціонні.
- Статистичні.
- Офертні – ціна пропозиції.
- Гнучкі.
- Довідкові – зазначаються в цінниках, прайс листах.
- Базисні.
- Фактурні – встановлюються залежно від виду використаного транспорту і супутніми витратами як на транспортування, так і на сплату податків.
- Монопольні.
- Договірні.

**2** При визначенні оптової та роздрібною ціни, розраховують базисний рівень ціни, який складається з 7 етапів:

1 Визначається попит на товар для якого треба встановити ціну

2 Визначається вигідна для підприємства ціна, з урахуванням попиту та цінової еластичності

3 Здійснюється коригування встановленою ціною на ціну конкурента

4 Формується ціновий запас з врахуванням життєвого циклу товару

5 Встановлюється співвідношення між базовим товаром та його модифікаціями

6 Розроблюється або приймається певна стратегія ціни

7 Визначається контрактна ціна, яка може бути твердою або рухомою

Тверда передбачає продаж товару чи послуги за ціною домовленості за ціною зафіксованою в контракті незалежно від стану ринку в майбутньому.

Рухома може бути переглянута у зв'язку зі зміною кон'юктури ринку.

Як правило, розрахунком базисного рівня цін займаються великі підприємства та фірми, які є лідерами в своїх галузях, інші користуються їх розробками (відслідковують цінову поведінку лідерів).

**3** Працюючи на внутрішніх і зовнішніх ринках, підприємство повинно визначитись з ціновою політикою та ціновими стратегіями яких воно буде дотримуватись.

*Цінова політика* – комплекс заходів щодо визначення ціни, знижок та умов оплати за придбану продукцію чи послуги.

*Цінова стратегія* – план підприємства у сфері ціноутворення при роботі на ринку.

Існує більше 20 видів цінових стратегій, до основних відносять:

*Стратегія високих цін* (стратегія “зняття вершків”) використовується відносно піонерних або нових товарів аналогів, яких не має на ринку, поступово ціна знижується в міру насичення ринку аналогами.

*Стратегія низьких цін* (стратегія прориву на ринок) використовується підприємствами при захопленні частки ринку, ціну на продукцію мінімально вигідну, з поступовим підвищенням в міру завоювання споживачів.

*Стратегія дискримінаційних цін* – продаж товарів за дуже високими цінами відносно зацікавлених держав або некомпетентних споживачів

*Стратегія єдиних цін* – встановлення єдиних цін для всіх споживачів, це викликає довіру споживачів, не потребує уторовування, дає можливість продавати за каталогами.

*Стратегія гнучких, еластичних цін* – на деякі товари та послуги ціни можуть змінюватись як протягом доби (харчові продукти), так і протягом більш тривалого часу.

*Стратегія нестабільних цін* – ціни змінюються залежно від ситуації на ринку (ціни на акції, нафтопродукти).

*Стратегія престижних цін* – розрахована на окремих споживачів.

*Стратегія незаокруглених цін* – використовується як психологічний прийом, що викликає довіру споживача до товару і фірми.

*Стратегія диференційованих цін* – встановлення цін для окремих ринків, елементів та споживачів, з урахуванням їх особливостей.

*Стратегія пільгових цін* – використовується відносно споживачів у яких фірма дуже зацікавлена.

*Стратегія цінового лідера* – встановлення цін залежно від цінової стратегії конкурентів. Ця стратегія досить небезпечна, оскільки її наслідки для невеликих фірм можуть бути дуже важкі.

Залежно від ситуації на ринку продавці надають при певних умовах цінові знижки; основні з них:

- *Проста* – є результатом уторговки.
- *Знижка сконто* – надається покупцям, які розраховуються готівкою або раніше встановленого терміну. Знижка “сконто 2/10 нетто 30”, означає, що оплата буде здійснена протягом 30 днів, але покупець заплатить на 2% менше, якщо оплатить протягом 10 днів.
- *Бонусна* – надається постійним покупцям та клієнтам.
- *Прогресивна* – надається залежно від кількості і обсягу продукції.
- *Спеціальна* – надається покупцям, у яких продавець зацікавлений.
- *Сезонна* – надається покупцеві за придбані товари не під час активного сезону його продажу.
- *Знижка за повернення* старого товару купленого раніше в даній фірмі.
- *Прихована* – надається покупцеві у вигляді безкоштовних послуг.
- *Складні знижки* – передбачають одночасне надання кількох видів знижок.

## Тема 14. Збутова діяльність геодезичних та землепорядних підприємств.

- 1 Методи розподілу.
- 2 Рівні каналу розподілу.
- 3 Засоби стимулювання збуту.
- 4 Багаторівневий маркетинг.
- 5 Віртуальний маркетинг.

**1** Працюючи на ринку підприємство чи фірма повинна дотримуватись певної збутової політики (політики розподілу).

*Мета збутової політики* - організація збутової мережі для ефективного продажу виготовленої продукції. Реалізація цієї мети передбачає:

- Розроблення стратегії збутової політики підприємства.
- Вибір ефективних методів збуту.
- Вибір певного рівня каналу збуту.
- Вибір та обґрунтування типів посередників

*Стратегія збуту* – система організації збуту, яка показує як має бути організований товарорух: через власну чи через дилерську мережі, через які типи посередників цей збут здійснювати.

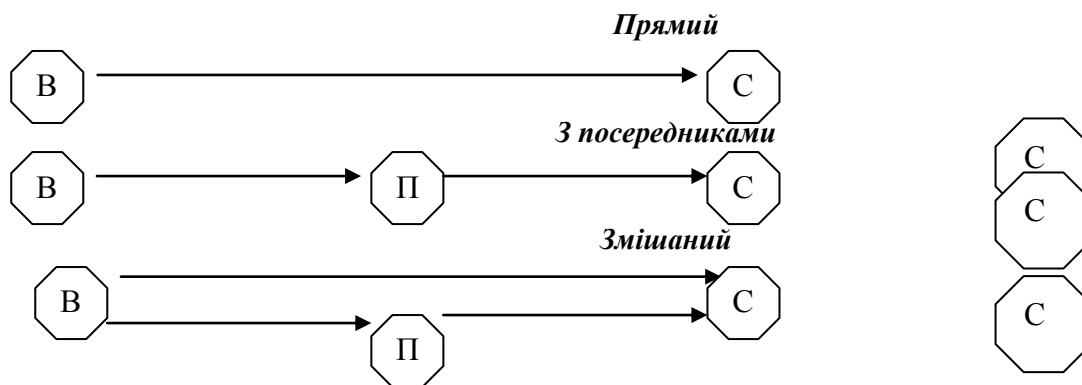


Рисунок 18.1- Методи збуту

*Прямий збут* передбачає створення підприємством власної збутової мережі з обладнаними складськими приміщеннями, транспортом, мережею торгівлі, кваліфікованим персоналом. Ця система, як правило, використовується великими підприємствами, а також підприємствами, які виготовляють поштучно складську продукцію.

*Система збуту з посередниками* передбачає продаж продукції товаровиробником операторам ринку, які здійснюють її реалізацію. У товаровиробників відпадає потреба у великих складах, транспорті, магазинах, збутовому персоналові. Як правило, таким методом збуту користуються невеликі підприємства, які не мають власної торгової мережі. Основний недолік полягає в тому, що товаровиробник не може отримати за свою продукцію максимальну ринкову ціну.

*Змішаний (комбінований) метод* – передбачає реалізацію частини продукції силами товаровиробника, а більшу частину через посередників.

**2** *Рівень каналу збуту* – кількість посередників певного типу між товаровиробником та споживачем в Україні прийнята чотирьохрівнева система каналів збуту, яка має такий вигляд:

- 0 Виробник – Споживач
- 1 Виробник – Роздрібний торговець
- 2 Виробник – Оптовий торговець – Роздрібний торговець – Споживач
- 1 Виробник – Оптовий – Дрібнооптовий – Роздрібний – Споживач



У різних країнах використовують системи збуту різного рівня, при цьому рівні каналів збуту характеризуються шириною каналів та інтенсивністю.

Ширина – кількість незалежних посередників на окремому етапі.

Інтенсивність може мати три рівні:

- 1 Інтенсивний – реалізація товарів в будь-яких підприємствах роздрібної торгівлі.
- 2 Винятковий – вибір одного посередника (уповноважений дилер).
- 3 Селективний – передбачає 2, 3 підприємства роздрібної торгівлі в межах регіону.

До збутових форм відносять також лізинг – комплекс господарських заходів, пов'язаних з наданням товару у тимчасове користування на різних умовах.

*Лізинг може бути:* внутрішній, міжнародний, експортний, імпортовий, фінансовий.

Розглянуті вище рівні каналів збуту передбачають, що кожен тип посередника повинен мати певне число однотипних посередників. Наприклад канал першого рівня збуту передбачає наявність у ньому десяти підприємств роздрібної торгівлі. Канал другого рівня передбачає наявність двох, трьох великих оптових торговців та 20-30 підприємств роздрібної торгівлі. Канал третього рівня передбачає наявність двох, трьох крупних оптовиків і 10 дрібно оптовиків та 30-40 підприємств роздрібної торгівлі.

Оскільки між товаровиробником та споживачами працюють 10–100 посередників різного типу, то до них ставляться певні вимоги.

Основні оператори ринку, які обслуговують канали збуту є: олігархи, трейдер, дистриб'ютор, джобер, брокер, концептатор, маклер, рілейтер, дилер, торговий агент, торговий представник, комівояжер, манчентайзер, супертайзер, супервізер. Основна проблема, яка при цьому виникає, – вибір посередника якому можна довірити свою продукцію. Критерії вибору: фінансовий стан, організаційні та показники збут, спеціалізація, репутація на ринку, охоплення ринку, запаси та склади, управління збутом.

**3** Ефективний продаж товарів та послуг пов'язаний з заохоченням споживачів до купівлі. Існуючі методи та засоби заохочення збуту (СТИЗ) умовно поділяються на методи і засоби стимулювання покупців; посередників; продавців.

*Таблиця 18.1- Засоби стимулювання збуту*

Покупці	Посередники	Продавці
Знижки	Конкурси	Конкурси
Купони	Премії	Премії
Кредит	Подарунки	Подарунки за просування товару
Конкурси	Сувеніри	Сувеніри
Лотереї	Знижки	Участь у прибутку
Преміальний продаж	За обсяг	
Пільгові пропозиції	За придбання нового товару	
Набір-комплект	Залік	
Набір за зниженою ціною	За включення товару до номенклатури	
Зразки на пробу	За рекламу	
Можливість повернення грошей	За демонстрацію експозиції	
Залікові талони		

**4** Оператори ринку майже щорічно пропонують нові прийоми роботи. До таких прийомів відносять багаторівневий маркетинг (пірамідальний або сітковий).

Багаторівневий маркетинг – безпосередній контакт агента-продавця з покупцем через своєрідну піраміду, яку будує активний продавець в першу чергу на основі своїх друзів, родичів, знайомих для розширення збуту.

Концепція багаторівневого маркетингу передбачає, що фірма відбирає першу групу людей (4 чи 5 чоловік), які називаються спонсорами, які в свою чергу відбирають 4 чи 5 помічників (дистриб'ютор) для збуту продукції, яку вони закупають у спонсорів. Дистриб'ютори створюють власну збутову мережу 4 чи 5 чоловік (супервізери), які в свою чергу знаходять собі помічників (супервайзерів) і останні підшуковують 4 чи 5 помічників (координаторів).

*Особливості піраміди:*

- спонсори і координатори отримують від фірми право придбання для наступного продажу зі знижкою 20-50%;

- фірма виплачує комісійні винагороди спонсорам і координаторам за умови, що в піраміді працюють всі оператори. Якщо хоча б один випадєє комісійні не отримує ніхто. Як правило, фірми виплачують комісійні лише першим 3-5 рівням залежно від маркетингового плану фірми. Комісійні передбачені за кожного учасника піраміди.

У принципі концепція багаторівневого маркетингу здорова і може використовуватися на практиці, якщо підібрана надійна команда і для роботи обрані швидко ліквідні товари.

**5** Широкий розвиток комп'ютеризації ринку призвело до виникнення торгівлі в Internet, що називається Internet маркетинг, або віртуальний маркетинг.

*Віртуальний маркетинг* – продаж товарів та послуг через Internet шляхом надання інформації про товар, ціну, спосіб розрахунку та адреси, місця придбання.

*Переваги віртуального маркетингу:*

1 Невеликі вкладання (непотрібні офіси, персонал).

2 Освоєння нового ринкового сегменту в який входять оригінальні покупці фанати ЕОМ.

Батьківщина віртуального маркетингу – США, де в 1997р. були створені перші Internet - магазини, які дозволили реалізувати продукції на 2 млрд\$, а в 1999р. на 120 млрд\$, а в 2000р. на 168 млрд\$, що становить 65% всіх торгових операцій в США.

*В Україні розвиток віртуального маркетингу має свою специфіку:*

- Невелика аудиторія користувачів Internet (600 тис. чол.).

- Відсутність інформації про платоспроможність користувачів. Невелика кількість власників кредитних карток (100 тис.), оскільки віртуальний маркетинг передбачає картковий розрахунок.

- Неможливість поставити Internet під ефективний контроль.

- Неможливість закрити українські Internet магазини тому, що всі вони розміщені на американських серверах.

- Можливість перерахунку грошей за покупку в офшорні зони.

- Електронна комерція не вписується в чинне законодавство: Україна не визнає електронних угод, підписів та електронної печатки.

## Тема 15. Маркетингова політика комунікацій.

- 1 Ринок комунікацій та його функції.
- 2 Класифікація видів маркетингової комунікації.
- 3 Класифікація реклами.
- 4 Просування товару.

**1** *Комунікація* - це процес обміну змістовною інформацією між людьми за допомогою інтенції та різних засобів зв'язку з метою формування єдиної психологічної настроєності відправника й одержувача інформації та створення умов для нормального функціонування людини, організацій, культури і суспільства в цілому.

Суб'єктами ринку комунікацій:

- виробники комунікацій, тобто фірми, що виготовляють рекламні ролики повідомлення, блоки новин тощо;
- замовники (рекламодавці) — підприємства чи окремі особи, які замовляють виготовлення маркетингових комунікаційних заходів;
- споживачі - юридичні та фізичні особи, на яких спрямоване маркетингове комунікаційне звернення;
- посередники - канали, за якими відбувається розподіл комунікаційних звернень у суспільстві та на окремому підприємстві;
- фінансові організації тощо.

Слід зазначити, що політичні та громадські організації також виготовляють певний товар, яким може стати та чи інша політична ідея, громадська дія тощо.

Ринок маркетингових комунікацій належить до інфраструктури товарного ринку, є одним із механізмів просування товарів на товарному ринку й одночасно може бути самостійною ринковою системою. Він виконує такі *функції*:

- забезпечення руху комунікаційних звернень від замовника через виробника до споживача і в зворотному порядку;
- допомогу щодо здійснення процесу товарообігу на товарному ринку;
- накопичення інформаційної бази, усунення інформаційного голоду суб'єктів ринку;
- формування іміджу ринкових суб'єктів;
- регулятивно-контрольну;
- стимулюючу та ін.

Ринок маркетингових комунікацій характеризується такими рисами:

- 1) цільовий характер;
- 2) наявність засобів виробництва;
- 3) тісна виробнича взаємодія виробників та замовників і менш тісна взаємодія зі споживачами маркетингових комунікаційних звернень (аудиторією) як об'єктами інформаційного впливу;
- 4) маркетингові комунікації одночасно мають прямий і зворотний напрями впливу;
- 5) важко одночасно оцінити обсяги реалізації маркетингових комунікацій та ефективність їх застосування на товарному ринку;
- 6) природою формування попиту виступає потреба ринкових суб'єктів в обміні змістовною інформацією;
- 7) часто товаром виступає продукт духовної творчості, який є об'єктом інтелектуальної власності;
- 8) товар одночасно має вигляд матеріального та послуги через поєднання у його виробництві матеріальності (готового інформаційного звернення) та нематеріальності (задоволення потреб аудиторії в отриманні естетичної насолоди, нагадування моральних принципів, уникнення інформаційного голоду тощо);
- 9) спрямування діяльності виробників будь-якого товару (замовників) на розвиток внутрішніх та зовнішніх комунікацій з громадськістю, тобто з потенційним споживачем

подібних товарів.

**2** *За строком дії* маркетингові комунікації поділяють на короткострокові і довгострокові.

*За періодичністю* вони бувають регулярні й епізодичні.

*За типом зв'язку* розрізняють особистісні та неособистісні зв'язки.

*За сферою діяльності* розрізняють комунікації невиробничі (не стосуються процесу виробництва - особисті, побутові), виробничі та науково-дослідні, які охоплюють також аспекти освіти та підвищення кваліфікації.

*За характером відносин* бувають організаційні (формальні, офіційними) і міжособистісні (неформальні) комунікації. Останні об'єднані в ознаку за характером взаємодії, що виникає поза безпосереднім зв'язком із посадовим становищем і здійснюється відповідно до системи особистих стосунків між працівниками.

*За кількістю учасників* маркетингові комунікації можуть бути класифіковані на:

- однібічні (коли інформація поширюється тільки з одного джерела без подальшого обміну нею та спілкування);

- двобічні (відбувається взаємний обмін інформацією між двома агентами);

- багатобічні (комунікація передбачає необмежену кількість учасників).

*За місцем поширення* маркетингові комунікації поділяють на:

- внутрішні, коли комунікаційні зв'язки циркулюють у системі одного підприємства,

- зовнішні, які враховують зв'язки між підприємствами.

*До основних засобів комунікаційної політики відносять:*

- рекламу;

- СТИЗ;

- персональний продаж;

- пропаганда;

- спонсорство.

*Реклама* – оплачена форма друкованої, звукової, видової інформації його якості та вироблення.

*СТИЗ* – засоби, що стимулюють попит.

*Персональний продаж* – усна презентація товару для здійснення продажу торговими агентами, продавцями або співробітниками фірми.

*Пропаганда* – неособисте стимулювання збуту за допомогою новин або відгуків в ЗМІ

*Спонсорство* – фінансова допомога, яка надається товаровиробнику або продавцю на основі угоди або без неї.

**3** Існує багато різних класифікацій реклами залежно від підходів, обраних авторами. Розглянемо класифікацію за такими принципами.

*1 За типом її спонсора:*

- від імені виробника;

- від імені торговельних посередників;

- від імені приватних осіб;

- від імені уряду та інших громадських організацій.

*2 Залежно від типу цільової аудиторії:*

- реклама, спрямована на сферу бізнесу (для виробничих споживачів, що використовують рекламовані товари як сировину, для посередників);

- реклама, спрямована на індивідуального споживача.

*3 За ступенем концентрації на певному сегменті ринку:*

- селективна (вибіркова);

- масова.

*4 За ступенем охоплення території:*

- пряма реклама - створює та використовує прямі особисті зв'язки між продавцями та

покупцями;

- локальна (від конкретного місця продажу до території окремого пункту) - поділяють на рекламу за місцем продажу та зовнішню;

- регіональна - охоплює певну частину країни;
- загальнонаціональна - у масштабах держави;
- міжнародна.

*5 За суб'єктивним принципом:*

- пояснювально-пропагандистська - розповідає про певну фірму, товар та містить рекомендації щодо використання;

- реклама марки або певного марочного товару;
- престижу - рекламування товарів найвищої якості або принципово нової продукції, що проводиться за допомогою конституювання образу товару: імідж-білдинг, бренди;
- цінова (розпродажу) - рекламування цінкових знижок та націнок;
- рубрична - введення у ЗМІ певної рубрики, присвяченої окремій фірмі та її товару, розповідь про новинки, удосконалення товару, стратегію фірми тощо.

*6 За призначенням:*

- інформативна;
- переконувальна;
- нагадувальна.

*7 За способом впливу:*

- зорова (вітрина, світлова, друкована реклама);
- зорово-нюхова (ароматизована листівка);
- слухова (радіо, телефон);
- зорово-слухова (теле-, відео-, кінореклама).

*8 За характером впливу на аудиторію:*

- м'яка — не лише повідомляє про товар, а й створює навколо нього сприятливу атмосферу, розрахована на тривалий вплив;

- жорстка - близька за характером до засобів стимулювання збуту і застосовується в комплексі з ними, за формою нагадує агресивний тиск на споживача з метою спонукати купити товар.

**4** Просування товару на ринку планується підприємством, при чому здійснюється в декілька етапів:

- Визначаються цілі і об'єкти рекламної кампанії.
- Визначається цільова аудиторія реклами (посередники, ділові люди, основні категорії споживачів).
- Вибираються засоби реклами.
- Розробляється рекламне звернення: заголовок, текст, вибір носія, ілюстрація, музичний супровід.
- Розробляється графік рекламної кампанії.
- Складається бюджет просування товару.
- Здійснюється оцінка ефективності реклами.

*Складові рекламного звернення:*

*Заголовок* – короткий (5-7 слів) при цьому радять вживати слова підвищеної емоційної цінності: швидко, легко, економно, вигідно. Не рекомендується використовувати слова та фрази: незамінний, на рівні світових стандартів.

*Текст* – не більше 50-60 слів, бажано поєднати з заголовком, він повинен мати аргументи на користь товару.

*Носії реклами* – існує два шляхи їх вибору:

- 2 Використати носіями реклами відомих людей.
- 3 Використати носіями реклами невідомих людей.

*Ілюстрація* – повинна повторювати заголовок, при цьому найчастіше використовують обличчя людей.

*Музичний супровід* – може бути будь-яким за виключенням державних гімнів, музики та ритуальної музики.

Верховна Рада України у 1998 році прийняла Закон “Про рекламу в Україні”, який за свідченнями фахівців є одним з найкращих в світі.

Основним документом, який регламентує рекламну діяльність підприємства є графік рекламної компанії, який передбачає чітке зазначення в ньому засобів реклами, які будуть використовуватись, календарні дати та години виходу в ефір.

Витрати на рекламу визначаються як складова частина загального бюджету маркетингу, який використовує таку формулу:

$$P = S * W - [S * (O + A) + F + (R + D)], \text{ де (17.1)}$$

$P$  – прибуток з врахуванням витрат на маркетинг;

$S$  – обсяг продажу, шт.;

$W$  – прейскурант цін;

$O$  – транспортні, комісійні та інші витрати;

$A$  – змінні витрати на виробництво одиниці товару

$F$  – постійні витрати, що залежать від обсягів продажу;

$R$  – витрати на рекламу;

$D$  – витрати на стимулювання збуту;

Звідси витрати на просування:

$$R + D = S * W - P - [S * (O + A) + F]. \quad (17.2)$$