

Менеджмент і маркетинг

**Методичні рекомендації
для студентів спеціальності
«Виробництво і переробка продукції
тваринництва»**



Рекомендовано до друку
цикловою комісією
економічних дисциплін
Протокол № 9 від 10.04.2018р.

Укладачі: Болюбаш Надія Богданівна, викладач
економічних дисциплін Золочівського
коледжу Львівського НАУ,

Барило Віра Богданівна, викладач
економічних дисциплін Золочівського
коледжу Львівського НАУ.

Рецензенти: Завальницька Надія Богданівна,
кандидат економічних наук, доцент
кафедри міжнародної економіки і
менеджменту ЗЕД Львівського НАУ,

Вільчинська Євгенія Михайлівна,
викладач-методист, голова циклової
комісії економічних дисциплін
Золочівського коледжу ЛНАУ.

Дані методичні рекомендації розроблені для студентів спеціальності «Виробництво і переробка продукції тваринництва». Методичні матеріали містять теоретичні відомості, які дозволять студентам засвоїти матеріал з дисципліни «Менеджмент і маркетинг».

Методичні матеріали охоплюють усі теми дисципліни згідно навчального плану.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1. Менеджмент як наука управління підприємством в умовах ринку. Рівні та функції менеджменту.....	5
2. Основи управлінських рішень.....	13
3. Організаційні структури управління.....	22
4. Управління виробництвом, операціями і продуктивністю.....	27
5. Менеджер у системі управління.....	31
6. Маркетинг як один з найважливіших напрямів господарської діяльності підприємства в умовах ринку. Система маркетингових досліджень.....	38
7. Товар в маркетинговій діяльності	44
8. Життєвий цикл товарів та характеристика його основних етапів.....	48
9. Маркетингова цінова політика.....	52
10. Комунікації в системі управління. Комплекс маркетингових комунікацій.....	59
11. Організація служби маркетингу на підприємствах.....	64
12. Міжнародний менеджмент та міжнародний маркетинг.....	68
Бібліографічний список.....	74

ВСТУП

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується пошуком найбільш ефективних підходів до здійснення виробничо-господарської діяльності. Саме управлінська діяльність визначає успіхи підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

Нова система господарювання, яка формується в умовах переходу вітчизняної економіки до ринку, потребує спеціалістів у галузі сучасного менеджменту і маркетингу. Суспільству потрібні люди, які вміють аргументовано відстояти свої ідеї, взяти на себе ініціативи, мають лідерські якості, йдуть на розумний ризик і ведуть за собою інших.

Під час вивчення дисципліни «Менеджмент і маркетинг» студенти зможуть вивчити основні концепції та практичні прийоми сучасного менеджменту і маркетингу в різних сферах: на підприємствах, що виготовляють товари та послуги, на споживчому та індустріальному ринку, у комерційних та некомерційних організаціях, компаніях, що продають на внутрішньому та міжнародному ринках, у малому та великому бізнесі.

Для успішного вивчення матеріалу передбачені практичні завдання, що забезпечують набуття практичних вмінь та навичок. Перевірку знань можна здійснити за питаннями для самоконтролю та тестами, які наводяться в кінці кожної теми.

Знання менеджменту і маркетингу корисно кожному фахівцю, який зв'язаний із виробництвом та реалізацією товарів і послуг.

Менеджмент як наука управління підприємством в умовах ринку. Рівні та функції менеджменту

1. Поняття про менеджмент і зміст його основних понять.
2. Передумови виникнення і етапи розвитку теорії і практики менеджменту.
3. Принципи менеджменту.
4. Рівні та функції менеджменту.

1. Поняття про менеджмент і зміст його основних понять

Менеджмент - це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

На сьогодні у світі існує понад п'ятдесят визначень поняття "менеджмент". В його основі лежить англійське дієслово " *to manage*" - керувати, яке походить від латинського "*manus*" - рука.

Існують такі тлумачення менеджменту:

* *менеджмент* - це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками);

* *менеджмент* - це влада та мистецтво керівництва;

* *менеджмент* - це вміння і адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників);

* *менеджмент* - це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Разом з тим широко використовується також поняття "управління" і дуже часто їх ототожнюють, що призводить до плутанини. Управління є цілеспрямованою дією на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами,

комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління та означає управління людьми (працівниками, колективами працівників, організацією та ін.). На рис. 1 показано співвідношення між поняттями "управління" та "менеджмент".

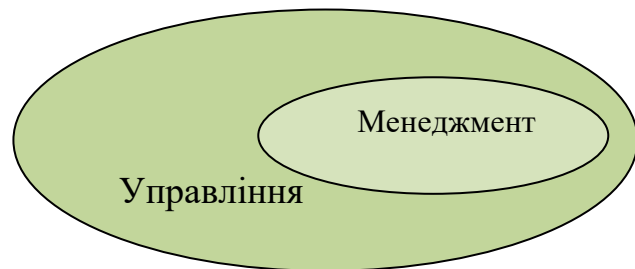


Рис. 1. Співвідношення між поняттями "управління" та "менеджмент"

В "Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера" менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку. Американські підручники здебільшого пропонують таке визначення: "*Менеджмент* – це процес оптимізації людських, матеріальних і фінансових ресурсів для досягнення цілей організації".

З функціональних позицій *менеджмент* - це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, необхідний для формування та досягнення цілей організації. Під організаціями розуміють підприємства, товариства, банки, асоціації тощо, їх відділи, бюро, сектори, цехи та ін.

Широка розповсюдженість у світі терміну "менеджмент" викликає необхідність його застосування і в

Україні у розумінні управління людьми, колективами, працівниками, організаціями.

До основних категорій менеджменту належать поняття організацій, функцій менеджменту, рівнів управління, методів менеджменту, стилів керівництва, комунікацій, управлінських рішень тощо.

2. Передумови виникнення і етапи розвитку теорії і практики менеджменту

Значимість менеджменту оцінили та усвідомили ще на початку XX ст. Вже тоді було очевидно, що ця діяльність перетворилася на професію. Менеджмент став галуззю знань, самостійною дисципліною, а менеджери – досить впливовою суспільною силою.

Перший вибух до менеджменту як науки відзначений у 1911 році (книга Фредеріка Тейлора «Принципи наукового управління»). З того часу Фредерік Тейлор (1856 – 1915) вважається основоположником наукового менеджменту.

У XIX – XX ст. світ стає ареною швидких змін. Все частішими та значнішими стають науково-технічні нововведення. З того часу відомі чотири найважливіші підходи, які зробили суттєвий внесок у розвиток теорії і практики управління.

Школа наукового управління (1885 -1920 рр.)

Наукове управління тісно пов'язане з роботами Фредеріка Тейлора, Френка і Ліліан Гілбертів, Генрі Ганта. Засновники цієї школи вважали, що, використовуючи спостереження, виміри, логіку, аналіз, можна удосконалювати багато операцій ручної праці, добиваючись більш ефективного виконання.

Завдяки концепції наукового управління менеджмент був визнаний як самостійна галузь наукових досліджень.

Класична школа управління (1920 -1950 рр.)

Засновниками школи були Анрі Файоль та Роберт Оуен. Метою класичної школи було створення універсальних принципів управління, які б могли призвести організацію до успіху. До таких принципів відносяться : поділ праці, дисципліна, єдиноначальність, єдність дій, винагорода персоналу, стабільність персоналу, порядок, справедливість, інші.

Школа людських взаємовідносин в управлінні (1930 – 1950 рр.)

Найбільшими авторитетами школи людських взаємовідносин в управлінні були двоє вчених – Мері Паркер Фоллет і Елтон Мейо. Представники цієї школи передбачали, що мотивами поведінки людей здебільшого є не економічні стимули, а різноманітні потреби, які лише частково можуть задовольнятися за допомогою грошей.

Поведінкові науки (1950 р.- до теперішнього часу)

Розвиток поведінкових наук (психології, соціології) мав сприяти удосконаленню методів управління. К. Арджиріс, Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг – найбільш значимі фігури цього етапу. Вони вивчали різноманітні аспекти соціальної взаємодії суб'єктів та об'єктів виробництва, мотивації, характеру влади і авторитету, комунікації в організаціях, проблему лідерства та змісту роботи.

Школа науки управління або кількісний підхід (1950 р. – до теперішнього часу)

Суттєвий внесок у теорію управління зробили математика, статистика, інженерні науки і пов'язані з ними галузі знань. Великим поштовхом до застосування кількісних методів в управлінні стали комп'ютери, які дозволили дослідникам операцій конструювати математичні моделі, найбільш наближені до реальності, а отже, більш точні.

3. Принципи менеджменту

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту.

Принципи менеджменту – це сукупність основних правил, положень, керівних ідей, орієнтирів, якими повинні керуватися органи і працівники управління у своїй діяльності.

Принципи раціонального менеджменту сформував ще у 1912 р. американський менеджер Г. Емерсон. Водночас, розвиток науки і практики управління привів до появи сучасних принципів менеджменту. Вони діляться на загальні і спеціальні.

Таблиця 1. Загальні принципи менеджменту та їх характеристика

Принципи	Характеристика
Поділ праці	Спеціалізація праці для ефективного використання робочої сили.
Дисципліна	Працівники повинні підпорядковуватися керівництву, менеджери повинні застосовувати справедливі санкції до порушників порядку.
Єдиноначальність	Працівник отримує розпорядження і відповідає перед одним керівником.
Єдність дій	Всі дії повинні бути об'єднані і виконуватися за одним планом.
Винагорода персоналу	Справедлива винагорода працівників за їх працю.
Стабільність персоналу	Працівники повинні працювати на фірмі протягом тривалого часу.

Порядок	Кожен працівник повинен знаходитися на своєму робочому місці.
---------	---

До спеціальних принципів менеджменту відносять такі:

- розроблення чітких цілей, стратегічних, тактичних, оперативних;
- спирання на об'єктивні економічні закони, загальнолюдські цінності, моральність тощо;
- висока якість продукції та доступні ціни;
- орієнтація на перспективу розвитку, нововведення, новаторство;
- високі стандарти діяльності, відповідальність за кінцеві результати;
- постійне навчання кадрів, підвищення їхнього професіоналізму.

Усі принципи менеджменту тісно пов'язані між собою. Відмова від одного чи декількох принципів або неналежне їх врахування в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту.

4. Рівні та функції менеджменту

Процес управління (менеджмент) має чотири взаємопов'язані функції: планування, організація, мотивація і контроль.

1. Планування

Функція планування передбачає рішення про ті, якими повинні бути цілі організації і що повинні робити члени організації, щоб досягнути цих цілей.

Стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних

стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягнути своїх цілей.

Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його задача - забезпечити нововведення і зміну в організації в достатній мірі. Точніше кажучи, процес стратегічного планування є тією парасолькою, під якою ховаються всі управлінські функції.

2. Організація

Організувати - означати створити деяку структуру.

Організація - це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення його цілей.

Щоб плани були реалізовані керівництво повинно знайти ефективний спосіб поєднання планів, з оптимальним результатом.

Організація як процес являє собою функцію по координації багатьох задач: існує два основних аспекти організаційного процесу:

1. Розподіл організації на підрозділи відповідно цілям і стратегіям.

2. Делегування повноважень.

Делегування, як термін, що використовується в теорії управління, означає передачу задач і повноважень особі, яка приймає на собі відповідальність за їх виконання.

3. Мотивація

При плануванні і організації роботи керівник визначає, що конкретно повинна виконати дана організація, коли, як і хто, на його думку, повинен це зробити. Якщо вибір цих рішень зроблений ефективно, керівник отримує можливість втілити свої рішення в справи, застосовуючи на практиці основні принципи мотивації.

Мотивація - це процес спонукання собі і інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Систематичне вивчення мотивації з психологічної точки зору не дозволяє визначити точно, що ж спонукає людину до праці. Однак дослідження поведінки людини під час роботи дає деякі загальні пояснення мотивації і дозволяє створити прагматичні моделі мотивації співробітника на робочому місці.

4. Контроль

Контроль - це процес, що забезпечує досягнення цілей організації. Він необхідний для виявлення і вирішення виникаючих проблем раніше, ніж наслідки стануть дуже серйозними, і може також використовуватися для стимулювання успішної діяльності.

Процес контролю складається з установки стандартів, зміни фактично досягнутих результатів і проведення коректувань в тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

Контроль - це критично важлива і докладна функція управління. Одна з найважливіших особливостей контролю, яку потрібно враховувати насамперед, полягає в тому, що контроль повинен бути всеосяжним. Кожний керівник, незалежно від свого рангу, повинен здійснювати контроль як невід'ємну частину своїх посадових обов'язків, навіть якщо ніхто йому спеціально цього не доручав.

Контроль є найбільш фундаментальний елемент процесу управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати повністю у відриві від контролю.

Американський соціолог Парсон виділяє три рівні управління.

- * технічний;
- * управлінський;

* інституційний.

Цим рівням відповідають три групи менеджерів (керівників):

- керівники низової ланки (операційні управлінці);
- керівники середньої ланки;
- керівники вищої ланки.

Питання для самоконтролю

1. Що таке менеджмент?
2. Яке поняття порівнюють з менеджментом?
3. Хто вважається основоположником наукового менеджменту?
4. Перелічіть етапи розвитку теорії і практики менеджменту.
5. В які роки існувала класична школа управління, хто були її засновниками?
6. Перелічіть загальні принципи менеджменту.
7. Назвіть спеціальні принципи менеджменту.
8. Які функції виконує менеджмент?

Тести

1. Менеджмент – це:
 - 1) цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей;
 - 2) спосіб та манера спілкування з людьми;
 - 3) влада та мистецтво керівництва.
2. Менеджмент є різновидом:
 - 1) управління;

- 2) організації;
 - 3) мотивації.
3. Основоположником наукового менеджменту вважають:
- 1) Генрі Ганта;
 - 2) Фредеріка Тейлора;
 - 3) Анрі Файоля.
4. Школа наукового управління існувала у:
- 1) 1885-1920 роки XX ст.;
 - 2) 1920-1950 роки XX ст.;
 - 3) 1950р. - до теперішнього часу.
5. Класична школа управління існувала у:
- 1) 1885-1920 роки XX ст.;
 - 2) 1920-1950 роки XX ст.;
 - 3) 1950р. - до теперішнього часу.
6. Універсальні принципи управління, які б могли призвести організацію до успіху створювали засновники:
- 1) школи наукового управління;
 - 2) класичної школи управління;
 - 3) школи людських взаємовідносин.
7. До загальних принципів менеджменту не належить:
- 1) дисципліна;
 - 2) порядок;
 - 3) якість.
8. Спеціалізація праці для ефективного використання робочої сили називається принципом:
- 1) дисципліни;
 - 2) єдності дій;
 - 3) поділу праці.
9. Процес створення структури підприємства, яка дає можливість працівникам ефективно діяти разом для досягнення його цілей називають:
- 1) плануванням;

- 2) організацією;
 - 3) мотивацією.
10. Процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення цілей організації називають:
- 1) плануванням;
 - 2) організацією;
 - 3) мотивацією.

Основи управлінських рішень

1. Поняття, класифікація і технологія управлінських рішень.
2. Підготовка і прийняття управлінських рішень.
3. Методи прийняття управлінських рішень.

1. Поняття, класифікація і технологія управлінських рішень

У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні.

У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. Але це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення.

У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого

варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Зважаючи на це можна запропонувати таке визначення категорії “прийняття управлінського рішення”: **прийняття рішення** – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з поміж них належать такі:

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

- час, який відводиться менеджерів для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу;

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

- особисті якості менеджера – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери

приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення;

- політика організації – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того, чи іншого рішення.

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме управлінське рішення, яке постає, як первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

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

В теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень:

- ❖ класична модель;
- ❖ поведінкова модель;
- ❖ ірраціональна модель.

Класична модель спирається на поняття “раціональності” в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Г. Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

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

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

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

- а) для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;
- б) для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- в) коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення.

2. Підготовка і прийняття управлінських рішень

Ухвалення рішення – вольовий акт, що вимагає від керівника або фахівця рішучості, вміння переборювати власні коливання, оцінювати ситуацію і зробити вибір. Знання і суворе дотримання процедури прийняття рішень істотно впливають на їхню якість.

В теорії прийняття рішень виділяють два основних напрямки досліджень:

- нормативний;
- описовий.

Представники нормативного підходу концентрують увагу на розробці організаційних, інформаційних та методологічних засад прийняття раціонального рішення. Нормативний підхід опрацьовує “правила руху в управлінській роботі, дотримання яких має забезпечити прийняття раціонального рішення.

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

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

Найпростішою технологією прийняття рішень є інтуїтивна, яка у спрощеному схематичному вигляді представлено на рис. 2.





Рис. 2. Модель інтуїтивної технології прийняття рішення

Спрощена модель раціональної технології прийняття рішень наведена на рис. 3.

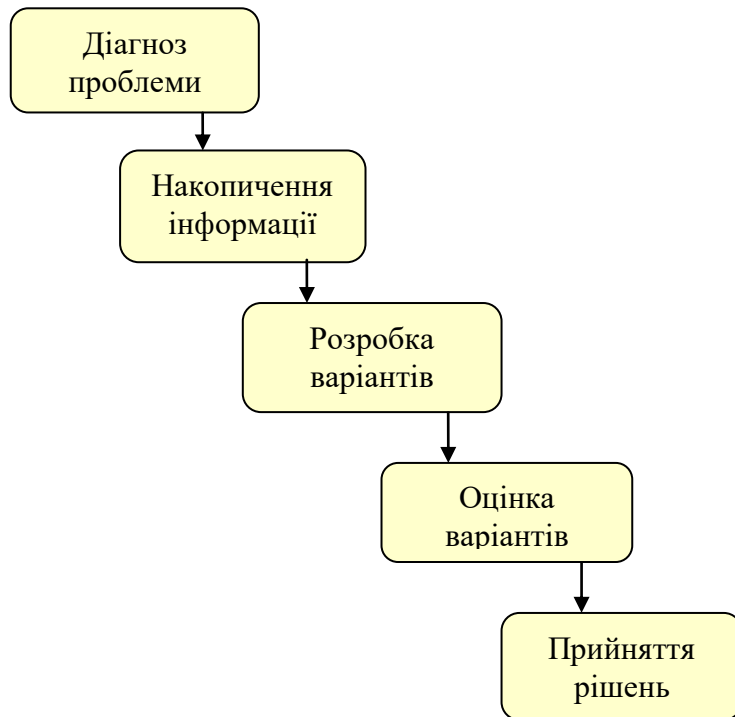


Рис 3. Раціональна технологія прийняття та реалізації управлінських рішень

3. Методи прийняття управлінських рішень

В управлінській практиці використовуються різноманітні методи творчого пошуку альтернативних варіантів, які умовно поділяють на три групи:

- методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації);
- методи колективного творчого пошуку (“мозковий штурм”, конференція ідей, метод колективного блокноту);
- методи активізації творчого пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу).

Метод аналогії передбачає використання схожого відомого рішення, «підказаного», наприклад, технічною, економічною або художньою літературою, яке виникло як результат спостереження за явищами природи тощо.

Метод інверсії - специфічний метод, що передбачає такі підходи до пошуку варіантів: перевернути звичайне рішення «догори ногами»; вивернути на виворот; поміняти місцями тощо.

Метод ідеалізації базується на пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій.

Порівняно з індивідуальними колективні методи є більш ефективними.

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 критика 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 “Конференція ідей”. Відрізняється від методу «мозкового штурму» тим, що допускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. Вважається, що така критика може підвищити цінність ідей, що висуваються. Всі висунуті ідеї фіксуються в протоколі анонімно. Не рекомендується залучати до “конференції ідей” осіб, які скептично налаштовані щодо можливостей вирішення даної проблеми.

Метод “Колективного блокноту” поєднує індивідуальне незалежне висування ідей з колективною її оцінкою. При цьому кожний учасник групи отримує блокнот, у якому викладена сутність вирішуваної проблеми. Впродовж певного періоду часу (звичайно 2 тижні) кожний учасник групи записує до блокноту власні ідеї щодо вирішення даної проблеми. Потім блокноти збирає керівник групи для узагальнення та систематизації інформації. Реалізація методу завершується творчою дискусією всієї групи та обговоренням систематизованого матеріалу.

З метою активізації процесу творчого пошуку альтернативних варіантів використовується третя група методів.

Метод контрольних запитань. Його сутність полягає у стимулюванні пошуку ідей за допомогою універсальних запитань. На практиці часто використовується перелік універсальних запитань, складений Алексом Осборном:

- яке нове застосування об'єкту можна запропонувати?
- які модифікації об'єкту можливі, якщо його обертати, скручувати, змінювати функції, колір, форму тощо?
- що можна на об'єкті збільшити (зменшити): розміри, міцність, кількість елементів тощо?
- що можна на об'єкті замінити і т.д.?

Метод фокальних об'єктів полягає у перенесенні ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється. Внаслідок цього можливо отримати нові, оригінальні варіанти вирішення проблеми удосконалення даного об'єкта. Метод фокальних об'єктів реалізується у такій послідовності:

- а) вибирається фокальний об'єкт та встановлюється мета його удосконалення;
- б) навмання вибирається декілька випадкових об'єктів;
- в) складаються списки ознак випадкових об'єктів;
- г) ознаки випадкових об'єктів приєднуються до фокального об'єкту;
- д) отримані сполучення розвиваються шляхом вільних асоціацій;
- ж) отримані варіанти оцінюються та відбираються раціональні рішення.

Метод морфологічного аналізу ґрунтується на застосуванні комбінаторики, тобто на системному дослідженні всіх теоретично можливих варіантів, які впливають із закономірностей побудови (морфології) об'єкта, що аналізується. Синтез охоплює як відомі, так і нові, незвичайні варіанти. Шляхом комбінування варіантів можна отримати рішення, декілька з яких може мати практичний інтерес.

Питання для самоконтролю

1. Що називають прийняттям рішень?

2. Як класифікують рішення?
3. Які напрямки виділяють у прийнятті рішень?
4. На чому базується метод «мозкового штурму»?
5. В чому полягає метод морфологічного аналізу?
6. В чому полягає метод контрольних запитань?

Тести

1. Прийняття рішення – це:
 - 1) процес управління;
 - 2) вибір кращого рішення з численних альтернатив;
 - 3) процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.
2. До факторів, які впливають на управлінські рішення відносять:
 - 1) час;
 - 2) особисті якості менеджера;
 - 3) контроль.
3. Кінцевим результатом прийняття рішення є:
 - 1) саме управлінське рішення;
 - 2) процес управління;
 - 3) діяльність фірми.
4. До моделей прийняття рішень не відносять:

- 1) класичну модель;
 - 2) поведінкову модель;
 - 3) традиційну модель.
5. Представники якого підходу концентрують увагу на розробці організаційних, інформаційних та методологічних засад прийняття раціонального рішення?
- 1) описового;
 - 2) нормативного;
 - 3) комбінованого.
6. Який підхід спрямований на емпіричне дослідження поведінки окремих осіб та груп людей в процесі прийняття рішень?
- 1) описовий;
 - 2) нормативний;
 - 3) комбінований.
7. До методів індивідуального творчого пошуку не належить:
- 1) метод аналогії;
 - 2) метод «мозкового штурму»;
 - 3) метод інверсії.
8. До методів активізації творчого пошуку не належить:
- 1) метод контрольних запитань;
 - 2) «мозковий штурм»;
 - 3) метод морфологічного аналізу.
9. Метод ідеалізації базується на:
- 1) пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми;
 - 2) використанні схожого відомого рішення;

- 3) творчій співпраці групи спеціалістів заради вирішення проблеми.

10. Метод «мозкового штурму» базується на:

- 1) пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій;
- 2) використанні схожого відомого рішення;
- 3) творчій співпраці групи спеціалістів заради вирішення проблеми.

Організаційні структури управління

1. Поняття організації і характеристика її основних елементів. Формальні і неформальні організації.
2. Ієрархія як тип структурних відносин.
3. Структура управління.

1. Поняття організації і характеристика її основних елементів. Формальні і неформальні організації

Організація – це формальна група людей, яка відповідає таким вимогам: наявність не менше двох осіб, які вважають себе частиною цієї групи; наявність спільної мети та спільної роботи членів організації для досягнення цієї мети. Таким чином, організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети.

Будь-яка структура організації складається з елементів (відділів, груп, окремих виконавців), їхніх ролей і відношень, визначених ієрархією (рівнями управління по вертикалі), поліархією, правилами поведінки.

Формальні групи - це такі утворення в межах організації, які створюються за рішенням керівництва для виконання певних виробничих або управлінських функцій. Під формальною організацією розуміють модель поведінки

та стосунків, яка передбачена заздалегідь та на законних підставах планується для членів організації. Формальна організація починає своє існування тоді, коли з'являється узгоджена і загальновизнана процедура "узаконення" плану діяльності (поведінки) організації. Керівництво створює групи через виробничу необхідність, коли здійснює розподіл праці по горизонталі (підрозділи) та по вертикалі (рівні управління).

Управління формальними стосунками і формальними групами в будь-якій організації має вирішальне значення, однак неформальні групи, що створюються не з ініціативи керівництва, є потужною силою, яка при певних умовах може стати домінуючою і зводити до мінімуму зусилля керівництва. Крім того, неформальні організації мають властивість взаємопроникати.

Отже, **неформальна організація** - це спонтанно утворена група людей, які вступають у взаємодію для досягнення певної мети. Неформальні організації мають багато спільного з формальними: в них є певні завдання, ієрархія, лідери.

Аналіз діяльності неформальних організацій дає можливість зробити такий висновок: коли люди збираються разом і спілкуються один з одним, у них розвиваються певні стереотипи стосунків навіть при відсутності формального плану і, звичайно, в доповнення до будь-якого проголошеного формального плану.

На практиці досить важко розмежувати випадки, де поведінка працівника відображає вплив формальної організації, і випадки, де поведінка відображає вплив неформальної організації. У більшості випадків ці впливи є паралельними і підсилюють один одного. Середовище, в якому опиняється людина, прийшовши в організацію, - це поєднання формальних та неформальних впливів.

2. Ієрархія як тип структурних відносин

Ієрархія – це тип структурних відносин у складних багаторівневих системах, що характеризується впорядкованістю, організованістю взаємодії між окремими рівнями по вертикалі. Ієрархія характеризується рівнями управління і відображає підлеглисть органів управління і керівників зверху до низу.

Організація вважається ієрархічною, якщо стосунки між начальником і підлеглими мають ланцюговий характер.

Сутність ієрархічних відносин становлять відносини між вищою службовою особою або підрозділом та підлеглими. Слід зазначити, що власне ієрархічний рівень ще не визначає ранг або статус усіх посад, чи особисте звання людей, що обіймають певні посади. Кожен з рівнів складається переважно з цілої низки посад і звань. Тому помічник або секретар вищого керівника корпорації значно нижчий за рангом чи званням порівняно з керівником нижчого рівня в лінії влади.

Поліархія – це різновид горизонтальної координації, за якої взаємодіють працівники, які не підпорядковані один одному і стоять на одному ієрархічному рівні або мають однакову посаду. Поліархічні відносини є основою офіційної структури з великими можливостями і досить гнучкої, оскільки не підлеглі одна одній особи в той же час розподіляють між собою відповідальність за розв'язання одного й того самого завдання.

3. Структура управління

Будь-яка структура організації складається з елементів (відділів, груп, окремих виконавців), їхніх ролей і відношень, визначених ієрархією (рівнями управління по вертикалі), поліархією, правилами поведінки.

Структура - це внутрішня будівля будь-якої системи, склад, взаємозв'язок і взаємодія її складових елементів, що забезпечує зберігання основних властивостей і організованість цієї системи.

Організаційна структура підприємства – це сукупність і взаємозв'язок усіх служб і підрозділів, що здійснюють свою діяльність на підставі поділу і кооперації праці. Вона служить основою структури управління.

Структура управління підприємством – це склад підпорядкованості та взаємозв'язок всіх структур і окремих працівників управління, що діють на підставі поділу і кооперації управлінської праці.

Структуру управління по горизонталі складають ланки, а по вертикалі – ступені управління.

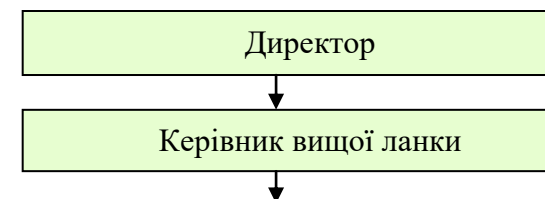
Ланки управління – це організаційно відокремлені структурні підрозділи (відділи, групи, сектори), що виконують функції управління.

Ступені управління – це сукупність ланок управління, що знаходяться на одному ієрархічному рівні і відображають послідовність підпорядкування знизу до верху.

Виділяють такі класи організаційних структур управління виробництвом:

- лінійні;
- функціональні;
- комбіновані.

Лінійні повноваження - це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі до іншим підлеглим (рис. 4).



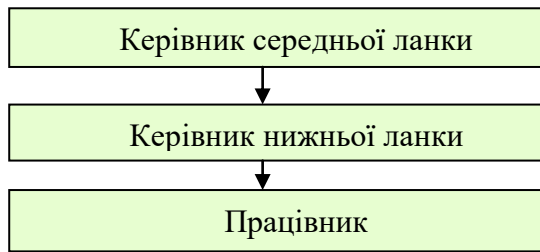


Рис. 4. Різновид лінійних повноважень

Апаратні (штабні) повноваження допомагають організаціям використати фахівців без порушення принципу єдиноначальності. Штабні повноваження включають рекомендаційні повноваження, обов'язкові узгодження, паралельні і функціональні повноваження (рис. 5). Лінійні керівники часто володіють апаратними повноваженнями в деяких областях, а розділ штабного апарату володіє лінійними повноваженнями відносно самого апарату.

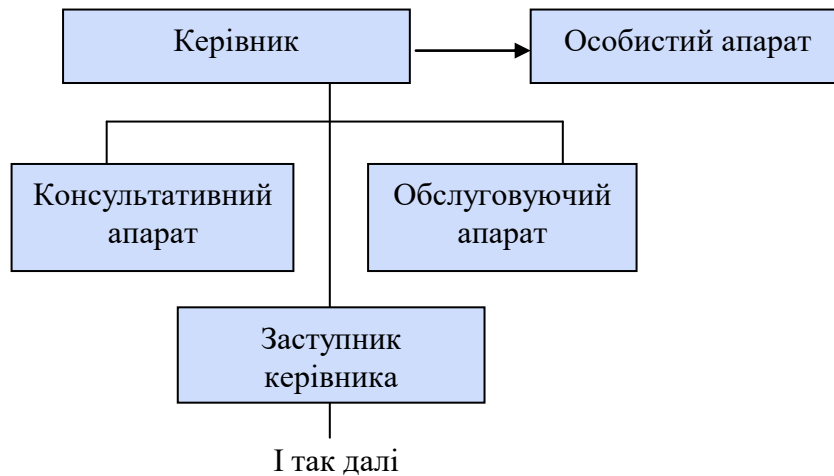


Рис. 5. Різновид апаратних (штабних) повноважень

Питання для самоконтролю

1. Що таке організація?
2. Дайте визначення формальної організації.
3. На підставі яких відносин формується неофіційна структура?
4. Що таке ієрархія?
5. Що таке поліархія?
6. Дайте визначення структури.
7. Охарактеризуйте лінійні повноваження.

Тести

1. Організація – це:
 - 1) наявність не менше двох осіб;
 - 2) наявність не менше трьох осіб;
 - 3) наявність не менше чотирьох осіб.
2. Організації поділяють на:
 - 1) формальні і неформальні;
 - 2) офіційні і неофіційні;
 - 3) формальні і офіційні.
3. Утворення в межах організації, які створюються за рішенням керівництва для виконання виробничих або управлінських функцій – це:
 - 1) формальна група;
 - 2) неформальна група;
 - 3) комбінована група.
4. Спонтанно утворена група людей, які вступають у взаємодію для досягнення певної мети – це:
 - 1) формальна група;

- 2) неформальна група;
 - 3) комбінована група.
5. Тип структурних відносин у складних багаторівневих системах, що характеризується впорядкованістю, організованістю взаємодії між окремими рівнями по вертикалі – це:
- 1) ієрархія;
 - 2) поліархія;
 - 3) формальна організація.
6. Різновид горизонтальної координації, за якої взаємодіють працівники, що не підпорядковані один одному – це:
- 1) ієрархія;
 - 2) поліархія;
 - 3) формальна організація.
7. Сукупність і взаємозв'язок усіх служб і підрозділів, що здійснюють свою діяльність на підставі поділу і кооперації праці – це:
- 1) структура;
 - 2) організаційна структура підприємства;
 - 3) структура управління підприємством.
8. По горизонталі структуру управління складають:
- 1) ланки;
 - 2) ступені;
 - 3) рівні.
9. По вертикалі структуру управління складають:
- 1) ланки;
 - 2) ступені;
 - 3) рівні.

10. Повноваження, які передаються від підлеглого до начальника, а далі до інших підлеглих називають:

- 1) лінійними повноваженнями;
- 2) апаратними повноваженнями;
- 3) штабними повноваженнями.

Управління виробництвом, операціями і продуктивністю

1. Управління виробництвом.
2. Управління операціями.
3. Управління продуктивністю.

1. Управління виробництвом

Виробничий процес – це сукупність взаємопов’язаних дій людей, засобів праці та природи, потрібних для виготовлення продукції. Основними елементами виробничого процесу є процес праці як свідомо діяльність людини, предмети та засоби праці (рис. 6).

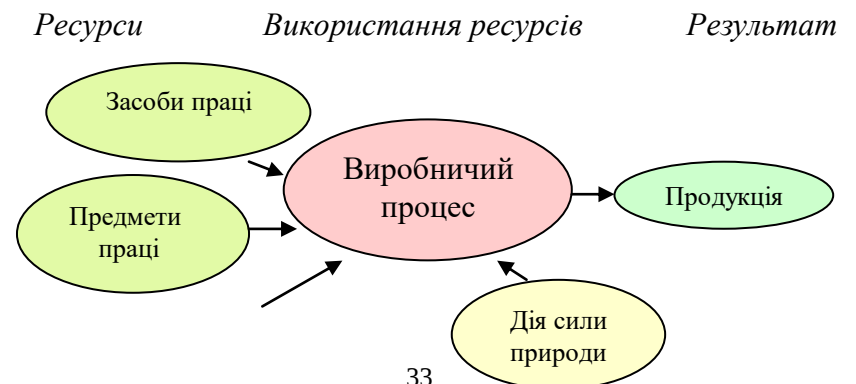


Рис.6. Схема елементів виробничого процесу

Головною складовою виробничого процесу є **технологічний процес** — сукупність дій по зміні та значенню стану предмета праці. На підприємствах здійснюються різноманітні виробничі процеси.

Виробничий процес і окремі його операції повинні бути раціонально організовані у просторі і часі. Для цього слід дотримуватися певних принципів при проектуванні та організації виробничого процесу. До таких принципів належать: спеціалізація, пропорційність, паралельність, прямоточність, безперервність, ритмічність, автоматичність, гнучкість, гомеостатичність.

Планування випуску продукції передбачає прийняття рішень відносно експлуатації операційної системи з урахуванням змін сукупного попиту.

Сукупний попит — сумарний обсяг попиту на всі товари та послуги, що виробляються однією операційною системою.

План випуску продукції розробляється на конкретний період (місяць, рік).

2. Управління операціями

Операційна функція — це діяльність організації з виробництва товарів і послуг, що постачаються в зовнішнє середовище. Функцію операцій мають майже всі організації, інакше вони просто не зможуть існувати. У менеджменті

потрібно розрізняти такі терміни: **виробництво** – випуск товарів і переробка сировини; **операції** – термін, який включає в себе крім виробництва товарів ще й надання послуг.

Операційна система – це повна система виробничої діяльності, що включає в себе:

- переробну підсистему;
- підсистему забезпечення;
- підсистему планування та контролю.

Ефективність операцій – це ринкова вартість виробничих виходів, поділена на загальну величину затрат організації на використанні входи.

Основне призначення організації характеризується ланцюгом:

«виробництво – потреби – споживачі» (рис. 7)

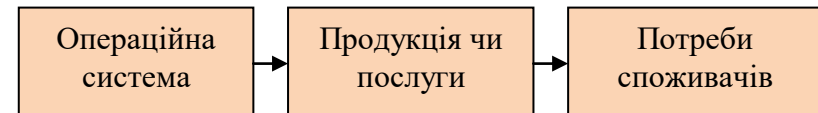


Рис.7. Ланцюг «виробництво – потреби – споживачі».

Стратегія будь-якої фірми полягає в тому, щоб за допомогою своєї операційної функції надати продукти чи послуги для задоволення основних потреб споживачів. Операційний процес слід вибирати лише після ретельного визначення потреб і самого продукту.

3. Управління продуктивністю

Один із шляхів підвищення продуктивності пов'язаний з якістю. Інколи керівники зважають більше на кількість та

інколи ігнорують аспект якості. Висока якість знижує витрати за рахунок:

- 1) збільшення частки продукції, яку можна продати;
- 2) зменшення випадків повернення продукції покупцями через дефекти;
- 3) скорочення обсягу гарантійного ремонту.

У результаті компанія одержує більше грошей, які вона може витрачати на заходи з підвищення конкурентоспроможності, а досягнута висока якість нових продуктів збільшує обсяги продажів, що в свою чергу, дозволяє збільшити долю прибутку в доходах. Вражаючим прикладом є компанія IBM, яка менш, ніж за два роки вийшла на перше місце у виробництві персональних комп'ютерів і завоювала понад 30% цього ринку.

Цінність – це функція відповідних експлуатаційних характеристик і ціни виробу. Цінність, по відношенню до якості є поняттям відносним. Споживач порівнює продукцію організації з продукцією її конкурентів, іншими товарами чи послугами, що задовольняють такі самі потреби.

Дуже важливим аспектом моделі продуктивності є зв'язок між ресурсами, що споживаються і продукцією, що випускається.

На продуктивність впливають такі зовнішні фактори:

- висока вартість енергії;
- жорстке урядове регулювання;
- економічні цикли (інфляція, дефляція);
- податкова політика;
- розвиток сфери послуг;
- міжнародна конкуренція.

Питання для самоконтролю

1. Що таке виробничий процес?
2. Що таке сукупний попит?
3. Що включає операційна система?
4. Що таке цінність?
5. Які фактори впливають на продуктивність?

Тести

1. Виробничий процес – це:
 - 1) сукупність взаємопов'язаних дій людей, засобів праці та природи, потрібних для виготовлення продукції;
 - 2) сукупність взаємопов'язаних засобів праці та природи, потрібних для виготовлення продукції;
 - 3) сукупність взаємопов'язаних дій людей та засобів праці, потрібних для виготовлення продукції.
2. Основними елементами виробничого процесу є:
 - 1) засоби праці і предмети праці;
 - 2) засоби праці, предмети праці і продукція;
 - 3) засоби праці, предмети праці і персонал.
3. Сукупність дій по зміні та значенню стану предмета праці називають:
 - 1) виробничим процесом;
 - 2) технологічним процесом;
 - 3) засобами праці.
4. Що виступає результатом виробничого процесу?
 - 1) функція;
 - 2) продукція;

- 3) праця.
5. Діяльність організації з виробництва товарів і послуг, що постачаються в зовнішнє середовище називають:
- 1) операційною функцією;
 - 2) виробничою функцією;
 - 3) продуктивною функцією.
6. До принципів, що впливають на виробничий процес не відносять:
- 1) пропорційність;
 - 2) прямоточність;
 - 3) перервність.
7. Операційна система не включає в себе:
- 1) переробну підсистему;
 - 2) підсистему забезпечення;
 - 3) підсистему організації.
8. Ефективність операцій визначається як:
- 1) ринкова вартість виробничих виходів поділена на загальну величину затрат організації на використанні входи;
 - 2) ринкова вартість виробничих виходів помножена на загальну величину затрат організації на використанні входи;
 - 3) сума ринкової вартості виробничих виходів і загальної величини затрат організації на використанні входи.
9. Функція відповідних експлуатаційних характеристик і ціни виробу називається:
- 1) якістю;
 - 2) кількістю;

- 3) цінністю.
- 10. Які зовнішні фактори впливають на продуктивність:
 - 1) висока вартість енергії;
 - 2) робота працівників;
 - 3) податкова політика.

Менеджер в системі управління

- 1. Роль і функції менеджерів.
- 2. Стил ь поведінки менеджера відповідно до організаційної системи.
- 3. Сучасні вимоги до менеджера.
- 4. Модель менеджера (10 ролей за Міцбергом)
- 5. Влада і вплив менеджера.

1. Роль і функції менеджерів

Успішна підприємницька діяльність у будь-якій сфері у вирішальній мірі залежить від кадрів. Тому не втрачає свого значення відоме більш як тисячу років гасло: "Кадри вирішують все".

Менеджер - це керівник (директор, адміністратор, керуючий та ін.), що, як правило, має спеціальну управлінську освіту і відповідає за розробку і прийняття рішень з організаційних питань менеджменту. На відміну від спостережних і контрольних органів, менеджер завжди наділяється виконавчою владою і несе повну відповідальність за очолювану ділянку роботи. Менеджер розглядається як професійний керівник, як представник особливої професії, а не просто юрист, економіст чи інженер, що здійснює управлінські функції. Професіоналізм менеджера полягає в наявності знань і навичок у сфері менеджменту, маркетингу і організації виробництва,

здатності до роботи з людьми в умовах конкурентного середовища.

Із розвитком ринкової економіки, крім терміну "менеджер", почали широко використовуватись терміни "бізнесмен" і "підприємець", між якими є суттєві відмінності. Менеджер обіймає якусь постійну посаду і в його підлеглості знаходиться та чи інша кількість виконавців. На відміну від менеджера, бізнесмен, як правило, не займає ніякої постійної посади, у нього немає підлеглих. Бізнесмен - це, насамперед, ділова людина, що займається підприємницькою діяльністю, спрямованою на одержання прибутку, бере на себе ризик і несе при цьому відповідальність власним капіталом.

Менеджери здійснюють функції планування, організації, інтеграції, контролю і координації, стимулювання діяльності підлеглих. У результаті здійснення оптимальної координації усіх спеціалізованих елементів виробничого процесу забезпечується цілісність системи, результати функціонування якої можуть перевищувати суму вкладів складових елементів (реалізується так звана синергія).

Менеджерам належить вирішальна роль у прийнятті управлінських рішень, правильному використанні наявних ресурсів, забезпеченні життєдіяльності підприємства і досягненні поставлених цілей.

У нашій країні також створено чимало вищих навчальних закладів, що займаються підготовкою керівних кадрів для народного господарства.

2. Стил ь поведінки менеджера відповідно до організаційної системи

Успіх організації – це комплексний показник її діяльності. Вважається, що організація досягла успіху, якщо

вона досягнула своєї мети. Цілі у керівництві можуть бути різними, але основною метою є задоволення потреб працівників організації на основі отримання прибутку.

Варіанти дій менеджерів залежать від їх поведінки в організаційній системі:

I. Орієнтація на керівника (менеджера) – менеджер самостійно приймає рішення щодо вирішення певних завдань і лише оголошує їх підлеглим для ознайомлення;

II. Орієнтація на підлеглих – менеджер розкриває проблему, а остаточне рішення приймає колектив.

Обов'язки менеджера поділяються на три групи:

I. *Контроль за стосунками серед персоналу*, який передбачає керуючі та зв'язкові функції.

Керуючі функції - координація та встановлення напрямів діяльності підлеглих, контроль за виконанням рішень та ін.

Зв'язкові функції - організація позаслужбових стосунків між персоналом.

II. *Розподіл інформації*. Передбачає одержання та розповсюдження інформації (непоточної та неповсякденної), **моніторинг**. Проведення моніторингу включає в себе аналіз навколишніх умов діяльності організації з метою отримання інформації про зміни цих умов, проблем і перспектив, що можуть впливати на діяльність підрозділу.

III. *Ухвалення рішень*. При вирішенні конфліктних ситуацій менеджер приймає рішення або виконує дії, спрямовані на утримання контролю над ситуацією.

3. Сучасні вимоги до менеджера

Менеджер є ключовою фігурою в організації. Для вмілого виконання управлінських функцій він повинен мати певні якості, і насамперед, володіти знаннями сучасного

менеджменту, мати здібності керувати людьми, а також відповідати вимогам ринкової економіки.

До компетенції менеджера ставляться такі вимоги:

- розуміти природу управлінських процесів, знати основні види організаційних структур;
- мати незалежні ораторські здібності, вміти висловлювати і відстоювати власну думку;
- володіти мистецтвом управління людьми, вміти підбирати кадри і регулювати відносини між підлеглими;
- розбиратися в сучасних засобах інформаційних технологіях і засобах комунікацій;
- управляти ресурсами, планувати і прогнозувати.

Вимоги до менеджерів в умовах ринку:

- ✓ наявність відповідної освіти і практичного досвіду;
- ✓ компетентність у питаннях виробництва, маркетингу;
- ✓ бути не тільки адміністратором, але і підприємцем, знаходити нові шляхи розвитку підприємства;
- ✓ уміння аналізувати діяльність підприємства, конкурентів і ситуації на ринку;
- ✓ здібність передбачати тенденції розвитку підприємства.

4. Модель менеджера (10 ролей за Міцбергом)

Менеджери - це люди, відповідальні за отримання результатів конкретних зусиль інших людей, працюючих як індивідуально, так і об'єднаних у групи чи організації.

Визначимо ролі, що виконує керівник. **Роль** - набір визначених правил поведінки, що відповідають конкретній установі чи конкретній посаді. Окрема особистість може

вплинути на характер виконання ролі, але не на її зміст. Десять управлінських ролей за визначенням *Міцберга*:

- Міжособові ролі:

- 1) *головний керівник*;

- 2) *лідер*;

- 3) *звязкова ланка*.

- Інформаційні ролі:

- 4) *утримувач інформації*;

- 5) *розповсюджувач інформації*;

- 6) *представник*.

- Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:

- 7) *підприємець*;

- 8) *ліквідатор порушень*;

- 9) *розподільувач ресурсів*;

- 10) *ведучий переговори*.

Ці десять ролей беруть на себе керівники в різні періоди і залежно від рангу. Вони класифікуються в рамках трьох категорій:

- *міжособові, ролі*;

- *інформаційні ролі*;

- *ролі, що пов'язані з прийняттям рішень*.

Ролі взаємозалежні та взаємодіють для створення єдиного цілого.

Міжособові ролі впливають з повноважень і статусу керівника в організації і охоплюють сферу його взаємин з людьми. Міжособові ролі можуть зробити керівника об'єктом нагромадження інформації, що дає можливість і одночасно змушує його грати *інформаційні ролі* й діяти в якості центру обробки інформації. Приймаючи на себе міжособові та інформаційні ролі, керівник здатний відігравати *ролі, пов'язані з прийняттям рішень*: розподіл ресурсів, погодження конфліктів, пошук можливостей для організації, ведення переговорів від імені організації.

5. Влада і вплив менеджера

Керівництво можна визначити "як процес використання влади задля досягнення впливу на людей".

Влада - це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто влада - це знаряддя впливу? В свою чергу, **вплив** - це будь-яка поведінка однієї людини чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших людей. Проте влада не єдина основа керівництва і такий підхід притаманний лише авторитаризму і застосовується по відношенню до формальної структури.

Інше визначення розглядає *адміністративне* керівництво як "процес управління та впливу на суспільну діяльність членів групи".

Як бачимо, вже запроваджуються елементи керівництва:

- керівництво передбачає наявність підлеглих;
- існує певний розподіл влади, впливу чи управління керівника підлеглими;
- керівники вказують, що і як слід робити.

Щоб керувати, необхідно мати для цього досить підстав, тобто володіти інструментами, а щоб впливати - слід мати основу влади.

Донедавна переважала думка, що між поняттями "*керівництво*", "*лідерство*" та "*влада*" немає суттєвої відмінності, оскільки особа, яка наділена повноваженнями здійснювати керуючі функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу над підлеглими. Однак на практиці три складові управлінського впливу не обов'язково зосереджені в одних руках. Якщо *керівництво* полягає у праві особи давати офіційні доручення і розпорядження підлеглим і вимагати їх виконання, то реальна *влада*

залежить від особистих якостей і ситуації, у якій перебуває керівник.

Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет.

Баланс між владою та обов'язками називається ***принципом паритету***.

Влада може набувати різноманітних форм. У співпраці четверо американських дослідників - *Джон Френч, Бертрам Рейвен, Пол Херсі та В.І. Натемайєр* - розробили зручну класифікацію підстав влади. Згідно з їх висновками існує *сім основних форм влади*:

1. Влада, що заснована на примусі, штрафних санкціях та загрозі покарань;
2. Влада, що заснована на винагородах;
3. Експертна влада;
4. Еталонна влада (харизматичний вплив);
5. Законна або традиційна влада;
6. Влада, заснована на участі;
7. Інформаційна влада.

Питання для самоконтролю

1. Хто такі менеджери?
2. Які обов'язки має менеджер?
3. Які вимоги ставляться до компетенції менеджера?
4. Перерахуйте ролі менеджера за Міцбергом.
5. Поясніть поняття влади?
6. Що таке вплив?
7. Які існують форми влади?

Тести

1. Як називається орієнтація, коли менеджер самостійно приймає рішення?
 - 1) орієнтація на підлеглих;
 - 2) орієнтація на менеджера;
 - 3) орієнтація на підприємця.
2. Координація та встановлення напрямів діяльності підлеглих, контроль за виконанням рішень – це:
 - 1) керуюча функція;
 - 2) зв'язкова функція;
 - 3) розподільна функція.
3. Організація позаслужбових відносин між персоналом – це:
 - 1) керуюча функція;
 - 2) зв'язкова функція;
 - 3) розподільна функція.
4. Моніторинг – це:
 - 1) одержання та розповсюдження інформації;
 - 2) класифікація інформації;
 - 3) зберігання інформації.
5. До менеджера не ставиться вимога:
 - 1) бути лідером;
 - 2) мати здібності керувати людьми;
 - 3) мати наявні грошові ресурси.
6. Менеджери – це:
 - 1) люди, що підпорядковуються керівнику;
 - 2) люди, відповідальні за отримання конкретних зусиль інших людей;
 - 3) працівники, які відповідають за розробку і прийняття рішень в організації.
7. До ролей менеджера, що пов'язані з прийняттям рішень не відносять:
 - 1) лідер;
 - 2) ліквідатор порушень;
 - 3) ведучий переговори.

8. Можливість реально вплинути на поведінку інших людей називають:
 - 1) владою;
 - 2) впливом;
 - 3) керівництвом.
9. Будь-яка поведінка людини чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших людей називають:
 - 1) владою;
 - 2) впливом;
 - 3) керівництвом.
10. Авторитет керівника поділяють на:
 - 1) формальний, особистий, повний;
 - 2) формальний, особистий, контрольний;
 - 3) формальний, повний, контрольний.

**Маркетинг як один з найважливіших напрямів
господарської діяльності підприємства в умовах ринку.
Система маркетингових досліджень**

1. Суть, визначення і розвиток маркетингу.
2. Історія виникнення та розвитку маркетингу як науки.
3. Принципи та функції маркетингової діяльності.
4. Маркетингові дослідження.

1. Суть, визначення і розвиток маркетингу

Елементи знання ринку в Україні почали зароджуватися лише на рубежі 80 і 90 років ХХ століття спочатку у виробничо-збутовій діяльності, а згодом – у інших галузях народного господарства.

Поняття «ринкова діяльність» передбачає застосування принципів, способів і методів продажу товарів і послуг покупцям з метою успішного задоволення їх потреб. Воно

ототожнюється з поняттям «маркетинг» або «ринкознавство».

Термін «маркетинг» походить від слова англійського походження *«marketing»*, що означає продаж, збут, ринкова діяльність.

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.

Маркетинг являє собою дещо більше, ніж просто проштовхування товарів і послуг на ринках. Це завдання збуту – примусити покупця купити те, що йому може запропонувати компанія. А з допомогою маркетингу примушують компанію робити те, що бажає покупець. Тобто **маркетинг** – це двосторонній процес і у розпорядження компанії поступає інформація про потреби покупця з тим, щоб компанія могла розробити і запропонувати йому необхідні товари і послуги. Маркетинг базується на союзі споживача і виробника.

Філософія маркетингу скеровує діяльність фірми на одержання прибутку за рахунок задоволення потреб споживачів, причому з розрахунком не на негайну вигоду, а на тривалу перспективу.

Маркетинг застосовується у всіх сферах життя суспільства. Його використовують в рамках і поза рамками сфери підприємництва.

Найбільш швидкими темпами він розповсюджується серед організацій-виробників споживчих і виробничих товарів. Фірми, які надають споживчі послуги (авіакомпанії, банки, ресторани та ін.) також оцінили сучасний маркетинг і використовують його принципи у своїй діяльності.

Таким чином **маркетинг** – це вид людської діяльності, спрямованої на задоволення нужд і потреб шляхом обміну, який розповсюджується у всіх сферах життя суспільства.

2. Історія виникнення та розвитку маркетингу як науки

Становлення маркетингу як науки проходило сторіччями і історично склалося в результаті еволюційного розвитку дрібних, середніх і великих товаровиробників, зміни потреби цивілізованих суспільств, їх запитів і вимог та коливань ринкового співвідношення попиту і пропозиції.

У світовій практиці маркетинг з'явився не відразу. Він є результатом багаторічної еволюції поглядів менеджерів на цілі, завдання і методи розвитку промисловості і торгівлі. Великий вплив на формування концепцій маркетингу зробив НТП суспільства, який забезпечив велику різноманітність товарів, високі темпи їх поновлення, ефективне управління виробництвом і маркетингом.

Одночасно з розвитком теорії проходив процес практичного втілення основних принципів маркетингу в комерційну діяльність. В зв'язку з цим можна виділити окремі етапи розвитку маркетингу як науки теорії ринку і практики підприємницької діяльності.

I. **Товарна орієнтація** (до 30х рр. XX ст.). Характерною особливістю цього періоду було прагнення виробників вдосконалити виробництво товарів, поліпшити їх якість в умовах незмінності ринку.

II. **Збутова орієнтація** (30 - 50 рр. XX ст.). У цей період відбувається максимальний продаж товарів найвищої якості з високими споживчими властивостями за допомогою стимулювання факторів інформування і довготермінового планування.

III. **Ринкова орієнтація** (50 – 60 рр. XX ст.). Тут характерним є виробництво товарів високої якості з підвищеним попитом. Починається ера «мистецтва» продажу товарів, появляются служби і відділи ринкового

дослідження, стратегічного планування і прогнозування попиту споживачів.

IV. *Становлення маркетингового управління* (60-70 рр. XX ст.). У цей період відбувається управління фірмами з орієнтацією на ринок, застосовуються методи формування попиту конкретних груп покупців, розквітає «мистецтво» продажу. Широкого розповсюдження набуло рекламування і пропаганда товарів (пропаганда сприяє створенню позитивного іміджу про фірму серед суспільства, це може бути організація «днів відкритих дверей», різні презентації, спонсорство).

V. *Глобальне застосування маркетингу* (80-ті роки і до теперішнього часу). На цьому етапі використовуються маркетингові важелі та інструменти комплексу маркетингу, сучасні засоби передачі маркетингової інформації.

3. Принципи та функції маркетингової діяльності

Застосування маркетингу фірмами відбувається з врахуванням принципів, цілей і специфічних функцій, які ним використовуються у виробничо-збутовій діяльності.

Основними принципами маркетингу 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;

- 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;

- активність, наступальність та підприємництво, що дозволяють швидко і ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища фірми.

Наведені принципи стосуються лише комерційної діяльності, проте маркетинг є актуальним для будь-якого виду, будь-якої сфери діяльності.

До основних функцій маркетингу відносять:

- ✓ аналіз навколишнього середовища;
- ✓ дослідження ринку та аналіз потреб споживачів;
- ✓ довготермінове і короткотермінове планування товарної номенклатури, її реалізація;
- ✓ товаропросування і розподіл продукції;
- ✓ організація стимулювання збуту, реклами;
- ✓ організація механізму ціноутворення;
- ✓ управління і контроль маркетингу.

4. Маркетингові дослідження

Маркетингові дослідження — це систематичне збирання, оброблення та аналіз даних з метою прийняття обґрунтованих маркетингових рішень.

На фірму впливає макросередовище і мікросередовище.

Макросередовище представлене п'ятьма групами факторів: економічні; соціально – культурні; політико – правові; технологічні; природно – географічні. Ці та інші фактори макросередовища, надають певні можливості або, навпаки, загрожують існуванню фірм – суб'єктів економічної діяльності. Вивчення впливу цих факторів, тенденцій змін

макросередовища є передумовою зваженого прийняття рішення про вибір ринків, на яких працюватиме фірма.

Дослідження мікросередовища проводять у таких напрямках: дослідження ринку як такого; вивчення споживачів; вивчення фірмової структури ринку: конкурентів посередників; постачальників.

Як правило, маркетингові дослідження передбачають аналіз продажу та маркетингових можливостей, прогнозування продажу, ринкових кривих пропозиції та попиту. Результати маркетингових досліджень фірми використовують при плануванні та контролі діяльності. Такі дослідження часто супроводжуються збиранням і пошуком первинних даних. А потреба в цьому постає або на завершальному етапі дослідження, або за недостатньої кількості вторинних даних для прийняття адекватного рішення.

Основні принципи маркетингового дослідження: системність; комплексність; регулярність; об'єктивність; точність; економічність; оперативність.

Будь-яке маркетингове дослідження починається з визначення його цілей. Їх може бути безліч, проте маркетингологи поділяють їх на чотири групи, що легко ідентифікуються:

- *пошукові* — збирання додаткової інформації;
- *описові* — детальний опис окремих фактів і явищ, а також їх взаємозв'язок і взаємовплив;
- *експериментальні* — перевірка маркетингових гіпотез і форм причинно-наслідкових зв'язків між попитом й істотними характеристиками товару та споживача;

▪ *виправдовувальні* — підтверджують об'єктивною інформацією вже сформовану думку, переконання, позицію або погляд керівника фірми.

Після цього розробляють програму або визначають завдання, які потрібно розв'язати для того, щоб досягти поставленої мети (наприклад, дослідити ринок продуктів харчування):

- 1) дослідити споживачів певного товару сьогодні й на майбутнє;
- 2) визначити потенційних і безпосередніх споживачів;
- 3) дослідити наявність конкурентів сьогодні й у майбутньому;
- 4) визначити найсильніших конкурентів на ринку;
- 5) виявити агресивно налаштованих конкурентів і виробити шляхи протидії їм;
- 6) знайти власну нішу;
- 7) дослідити макросередовище і визначити його вплив на діяльність підприємства.

Питання для самоконтролю

1. Що таке маркетинг?
2. З якими поняттями ототожнюється поняття «маркетинг»?
3. Назвіть етапи розвитку маркетингу.
4. Коли існувала збутова орієнтація?
5. Що було характерним під час існування ринкової орієнтації?
6. Перелічіть принципи маркетингової діяльності.
7. Назвіть функції маркетингу.
8. Що таке маркетингові дослідження?

Тести

1. Термін «маркетинг» означає:
 - 1) ринок, ринкову діяльність;
 - 2) товар, позиціонування товару;
 - 3) підприємницьку діяльність.
2. Кінцевою метою діяльності підприємства маркетингово орієнтації є:
 - 1) створення іміджу;
 - 2) отримання прибутку за рахунок збільшення витрат на рекламу;
 - 3) отримання прибутку за рахунок задоволення потреб споживачів на основі дослідження і прогнозування ринку.
3. Товарна орієнтація існувала у:
 - 1) 30-50 роки XX ст.;
 - 2) 60-70 роки XX ст.;
 - 3) до 30-х років XX ст..
4. Збутова орієнтація існувала у:
 - 1) 30-50 роки XX ст.;
 - 2) 60-70 роки XX ст.;
 - 3) до 30-х років XX ст.
5. Характерною особливістю для збутової орієнтації було:
 - 1) прагнення виробників вдосконалити виробництво товарів, поліпшити їх якість;
 - 2) максимальний продаж товарів за допомогою інформування і планування;
 - 3) ера «мистецтва» продажу.
6. До принципів маркетингу не належить:
 - 1) спонукання до діяльності працівників для досягнення цілей організації;
 - 2) вільний вибір мети і стратегії функціонування та розвитку;

- 3) відкритість до споживачів, їх потреб і побажань.
- 7. До функцій маркетингу не належить:
 - 1) аналіз навколишнього середовища;
 - 2) товаропросування і розподіл продукції;
 - 3) розподіл функцій та делегування.
- 8. Систематичне збирання, опрацювання й аналіз інформації та можливостей називають:
 - 1) маркетинговим дослідженням;
 - 2) маркетингом;
 - 3) ринковою орієнтацією.
- 9. До принципів маркетингового дослідження не належить:
 - 1) системність;
 - 2) регулярність;
 - 3) єдиноначальність.
- 10. Цілі маркетингового дослідження можуть бути:
 - 1) пошукові, наукові, описові, експериментальні;
 - 2) пошукові, описові, експериментальні, виправдовувальні;
 - 3) пошукові, описові, експериментальні, стабільні.

Товар в маркетинговій діяльності

- 1. Сутність маркетингової товарної політики, її структура.
- 2. Маркетингове розуміння товару.
- 3. Якість і конкурентоспроможність.

1. Сутність маркетингової товарної політики, її структура

Маркетингова товарна політика повинна приймати рішення щодо:

- ❖ створення товару чи пристосування вже існуючого товару відповідно до бажань споживачів;
- ❖ вибору найкращого шляху доведення товару до споживача і місця продажу;
- ❖ умов контракту (величини цін, термінів оплати і т.д.);
- ❖ способів інформації потенційних споживачів щодо пропонованого товару.

Робота з продуктом та виробничою програмою – одна із складових товарної політики. Це важливий інструмент маркетингу у конкурентній боротьбі.

Сукупність всіх продуктів підприємця називається програмою.

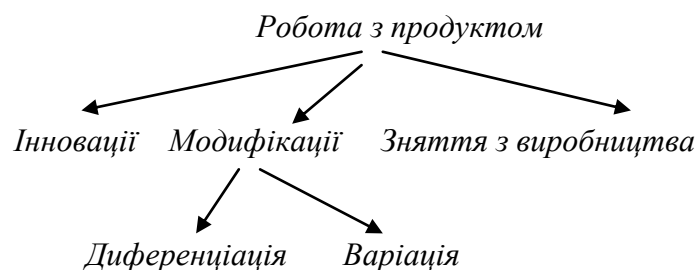


Рис 8. Можливі альтернативи в роботі з продуктом

Підприємець може розпочати виробляти новий продукт (рис.8). Ця стратегія у випадку успіху приведе до відкриття нових ринків і надає перевагу в конкуренції. *Інновація* – це створення нового продукту. Також підприємець може зняти з виробництва старий продукт або модифікувати його. Модифікація продукту можлива за допомогою *варіації* чи *диференціювання*. Під варіацією розуміється зміна параметрів товару. Під диференціацією розуміють таку

модифікацію товару, яка приводить до появи поряд із старим новим виробом.

Умовою успішного функціонування на ринку товарів і послуг будь-якої фірми є виробництво таких товарів, які б могли задовольняти зростаючі потреби споживачів і приносили б прибуток.

2. Маркетингове розуміння товару

Товар – це сукупність матеріальних та символічних особливостей, а також послуг, які, як очікується, будуть приносити задоволення та вигоду покупцеві.

Комерційний успіх фірми на ринку залежить насамперед від таких особливостей товарів:

- висока якість товарів;
- вміст важливих елементів цінності;
- здатність задовольняти окремі потреби;
- здатність до пакування, перевезення та продажу.

Зовнішній вигляд продукту описується такими показниками: форма, колір, запах, матеріал та ін. При їх виборі необхідно враховувати естетичні вимоги, зручність для покупця, а також традиції і звички покупців.

Всі товари, виготовлені для продажу класифікують на такі види:

I. За призначенням:

- товари споживчого попиту;
- товари виробничо-технічного попиту.

II. За характером споживання:

- сировина;
- напівфабрикати.

III. За ціною:

- товари повсякденного попиту;
- товари вибіркового попиту;
- престижні товари;

- товари розкоші.

IV. За терміном використання:

- товари короткотермінового використання;
- товари довготермінового користування.

V. За способом виготовлення:

- стандартні;
- унікальні.

3. Якість і конкурентоспроможність

Щоб товар легко продавався на ринку він повинен задовольняти дві вимоги:

- мати відповідні споживчі якості;
- відзначатися конкурентоспроможністю.

Якість продукту – це сукупність його особливостей, на якій базується основна користь цього продукту для споживача. Якість охоплює такі характеристики, як функціональність, надійність, зручність використання.

Поліпшення якості має місце тоді, коли продукт набуває нових властивостей, що позитивно оцінюються покупцями. З підвищенням якості пов'язано швидке старіння продуктів, вироблених раніше. Споживач замінює товари, термін використання яких ще не закінчився. Підвищення якості призводить спочатку до підвищення збуту. Потім ця тенденція може змінитися так, як збільшується термін використання продукту.

Зміна зовнішнього вигляду продукту є інструментом маркетингу. Швидка зміна продукту може викликати роздратування споживачів.

Конкурентоспроможність – це комплексна характеристика товарів, яка визначає його переваги на ринку у порівнянні з аналогічними товарами-конкурентами за ступенем задоволення потреби та затратами на це задоволення. Вона визначається відношенням корисного

ефекту (ЕК) до сумарних витрат, які включають видатки, пов'язані із цим придбанням, і з експлуатацією товару, тобто з ціною споживання (ЦС).

$$K = EK / ЦС \longrightarrow \max$$

Бути конкурентоспроможним означає не тільки протистояти конкуренції, а й переважати її.

Конкурентоспроможність виражається через систему показників: *якісних і економічних*.

Якісні показники конкурентоспроможності характеризують властивості товару, завдяки яким він задовольняє конкретну потребу.

Економічні показники конкурентоспроможності характеризують загальні витрати покупців та споживачів на задоволення їх потреб даним товаром або послугою. Усі ці витрати складають ціну споживання.

Питання для самоконтролю

1. Які рішення приймає маркетингова товарна політика?
2. Які існують можливі альтернативи в роботі з продуктом?
3. Що таке інновації?
4. Дайте визначення товару.
5. Як класифікують товари?

Тести

1. За створення чи пристосування вже існуючого товару відповідно до бажань покупців відповідає:
 - 1) модифікація;
 - 2) товарна політика;
 - 3) виробнича програма.

2. Створення нового продукту називають:
 - 1) варіацією;
 - 2) інновацією;
 - 3) диференціюванням.
3. Модифікація може відбутися за допомогою:
 - 1) інновації і диференціації;
 - 2) інновації і варіації;
 - 3) варіації і диференціації.
4. За характером споживання товари поділяють на:
 - 1) сировину і напівфабрикати;
 - 2) стандартні і унікальні;
 - 3) товари споживчого попиту і виробничо-технічного попиту.
5. За призначенням товари поділяють на:
 - 1) сировину і напівфабрикати;
 - 2) стандартні і унікальні;
 - 3) товари споживчого попиту і виробничо-технічного попиту.
6. За способом виготовлення товари поділяють на:
 - 1) сировину і напівфабрикати;
 - 2) стандартні і унікальні;
 - 3) товари споживчого попиту і виробничо-технічного попиту.
7. Сукупність особливостей товару, на якій базується основна його користь називають:
 - 1) якістю;
 - 2) конкурентоспроможністю;
 - 3) надійністю.
8. Функціональність, надійність, зручність – це
 - 1) характеристики якості;
 - 2) характеристики конкурентоспроможності;
 - 3) характеристики маркетингу.
9. Роздратування споживачів може викликати:
 - 1) швидка зміна продукту;

- 2) підвищення якості;
 - 3) покращення зовнішнього вигляду упаковки.
10. До показників конкурентоспроможності належать:
- 1) функціональні і надійні;
 - 2) якісні і економічні;
 - 3) якісні і корисні.

Життєвий цикл товарів та характеристика його основних етапів

- 1. Концепція ЖЦТ.
- 2. Типи кривих ЖЦТ.
- 3. Стадії ЖЦТ.

1. Концепція ЖЦТ

Життєвий цикл товару – це період, протягом якого товар знаходиться на ринку.

Кожен товаровиробник прагне, щоб його товари, з'явившись на ринку, завоювали його надовго. Проте, нажаль це не можливо, через те, що будь-який товар має певний цикл життя.

Знаючи стадії циклу життя, в якому перебуває чи буде перебувати товар, можна прогнозувати і планувати прийняття рішень щодо його виробництва і продажу, розробляти ефективну стратегію і тактику маркетингу.

В класичному зображенні ЖЦТ достатньо чітко вимальовуються чотири стадії ЖЦТ (рис. 9).

- 1. Впровадження.
- 2. Зростання.
- 3. Зрілості (насичення).
- 4. Спадання.

Продаж ↑

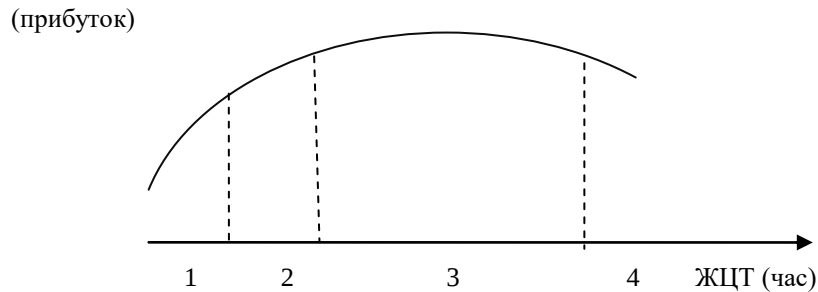


Рис.9. Етапи традиційного ЖЦТ

Впровадження – період появи товару на ринку і поступового збільшення його продажу. Підприємства в цей час практично не отримують прибутку від реалізації через високі витрати, пов'язані з впровадженням нового товару.

Зростання – період швидкого визнання товару на ринку і помітного збільшення прибутку від його реалізації.

Зрілість – період поступового уповільнення темпів зростання продажу, оскільки товар уже дістав визнання більшості покупців.

Спад – період різкого зниження обсягу продажу і прибутку в результаті падіння попиту на товар.

У життєвому циклі товару відображаються зміни моди, смаку, стилю, технічного прогресу, фізичного та психологічного старіння.

Важливе значення у ЖЦТ відіграє реклама та звички споживачів.

Модель життєвого циклу може бути корисною при плануванні виробничої програми для запобігання несприятливої структури, для використання окремих фаз життєвого циклу.

Виходячи із загальної концепції життєвого циклу товару менеджерам, спеціалістам слід розробляти стратегію маркетингу для кожної його стадії.

2. Типи кривих ЖЦТ

Форми кривої ЖЦТ на різні товари різних фірм не є однаковими. Також тривалість повного ЖЦТ для одних товарів може тривати кілька днів, а для інших – десятки років і навіть століття (фірма «Світоч»).

Відомо декілька типів кривих ЖЦТ:

- Крива «Бум» (класична) є властивою для дуже популярних товарів зі стабільним збутом на протязі тривалого часу (одяг фірми «Адідас», напої «Кока-Кола», техніка «Самсунг»).

- Крива «Сезон» є характерною для окремих продуктів харчування, одягу, взуття, знарядь сезонного обробітку землі.

- Крива «Ностальгія» (поновлення) означає повернення на ринок колись дуже відомих товарів, які тимчасово зникли або знизили свою популярність.

- Крива «Спалах» (захоплення) означає раптовий стрімкий продаж та популярність товарів, а потім різкий спад.

- Крива «Тривале захоплення» притаманна товарам і послугам, які є популярними і стабільними на протязі певного часу.

- Крива «Традиційна» характерна для більшості товарів.

- Крива «Провал» є характерною для таких товарів, які не виправдали сподівання і побажання споживачів та покупців і не принесли достатнього прибутку фірмі.

3. Стадії ЖЦТ

Стадія впровадження

Стадія впровадження характеризується повільним зростанням обсягу продажу.

Існують такі головні причини повільного збільшення обсягів продажу:

- повільне розширення обсягів виробництва;
- технічні проблеми виробництва товарів;
- небажання споживачів змінювати традиційні смаки.

Стадія впровадження нового товару на ринок вимагає значних витрат, що можуть окупитися лише на наступних стадіях. Великі витрати пов'язані з рекламою, заходами по стимулюванню продажу, забезпеченням ефективної роботи торгових підприємств. Тут важливе значення має не стільки кількість проданих товарів, скільки позитивна оцінка їхньої корисності покупцями.

Стадія зростання

Якщо новий товар відповідає вимогам ринку, то обсяг його продажу починає зростати. Разом з тим на цій стадії на ринок проникають нові товари конкурентів. Компанії починають вдосконалювати свій товар, створювати його модифікації, щоб завоювати нові сегменти ринку.

На стадії зростання ціни, як правило, не змінюються, а навіть знижуються, через те попит починає зростати досить швидко. На цій стадії фірма стоїть перед проблемою вибору :

- збільшенням частки ринку;
- досягненням високого прибутку.

Стадія зрілості

На певному етапі ЖЦТ зростання обсягу продажу сповільнюється і товар вступає в стадію відносної зрілості. Ця стадія значно триваліша за попередні, тому тут до управління маркетингом пред'являються підвищені вимоги.

Стадія зрілості може бути поділена на три фази:

1. Зростаюча зрілість.
2. Стабільна зрілість.
3. Зрілість, що знижується.

Зниження темпів зростання обсягів продажу призводить до появи надлишкових виробничих потужностей.

Компанії знижують ціни на товар, стимулюють продаж, застосовують ефективну рекламу. Все це призводить до зменшення прибутку. Компанії, що мають слабкі позиції, вибувають з ринку, і на ньому залишаються головні конкуренти.

Стадія спаду

Для більшості товарів рано чи пізно настає період помітного зменшення обсягів продажу. Причини цього найрізноманітніші – технологічне відставання; зміна потреб покупців; зростання конкуренції. Всі вони призводять до перевиробництва, зниження цін, зменшення прибутку.

Разом з тим багато компаній не розробляють ефективну стратегію щодо своїх товарів, що застаріли. Не зняті своєчасно з виробництва товари не сприяють активному пошуку нових товарів, послаблюють конкурентні позиції компанії.

Коли ж необхідність зняття товару з виробництва і вилучення його з ринку стала очевидною, то компанія повинна прийняти рішення про строки реалізації цього рішення – відразу чи поступово.

Питання для самоконтролю

1. Що таке ЖЦТ, з яких стадій він складається?
2. Перелічіть форми кривих ЖЦТ.
3. Для яких товарів є характерна сезонна крива?
4. Охарактеризуйте стадію впровадження.
5. Перед якою проблемою вибору стоїть фірма на стадії зростання?
6. На які фази поділяють стадію зрілості?

Тести

1. Період появи товару на ринку називають стадією:
 - 1) впровадження;

- 2) зростання;
 - 3) зрілості.
2. Поступове уповільнення темпів зростання продажу відбувається на стадії:
- 1) впровадження;
 - 2) зрілості;
 - 3) спаду.
3. Період різкого зниження обсягів продажу і прибутку називають стадією:
- 1) зростання;
 - 2) зрілості;
 - 3) спаду.
4. Від'ємний прибуток може бути на стадії:
- 1) впровадження;
 - 2) зростання;
 - 3) насичення.
5. Для дуже популярних товарів зі стабільним збутом на протязі тривалого часу є властивою крива:
- 1) сезон;
 - 2) традиційна;
 - 3) бум.
6. Для окремих продуктів харчування характерна крива:
- 1) сезон;
 - 2) традиційна;
 - 3) бум.
7. Раптовий стрімкий продаж характерний для кривої:
- 1) сезон;
 - 2) провал;
 - 3) спалах.
8. Позитивна оцінка корисності товару важлива на стадії:
- 1) впровадження;
 - 2) зрілості;

- 3) спаду.
- 9. Якщо товар відповідає вимогам ринку, то:
 - 1) pojawiaються надлишкові виробничі потужності;
 - 2) обсяги продажу зростають;
 - 3) обсяги продажу спадають.
- 10. Обсяги продажу сповільнюються через:
 - 1) технологічне відставання;
 - 2) ефективну рекламу;
 - 3) досягнення високого прибутку.

Маркетингова цінова політика

- 1. Сутність та роль маркетингової цінової політики.
- 2. Класифікація цін.
- 3. Фактори, які впливають на ціноутворення.
- 4. Стратегії ціноутворення.

1. Сутність та роль маркетингової цінової політики

Кожного дня людина має справу з різноманітними цінами. Для того, щоб жити, треба споживати продукти харчування, мати одяг, взуття, предмети домашнього вжитку, тобто те, що називають споживчими товарами. Всі вони мають купівельну ціну, яку треба сплатити, щоб придбати такі товари.

Так квартирна плата також є ціною за послугу, яку надає власник житла. Якщо людина наймається на роботу, то їй за послуги праці виплачують заробітну плату, яка є ціною такого товару як робоча сила. Ціною є проценти за кредит, орендна плата власнику землі. Сировинні матеріали, основні засоби виробництва також реалізуються за закупівельними цінами. Отже, на ринку товарів є безліч цін.

У вузькому розумінні, ціна – це грошове вираження вартості товару.

В широкому розумінні, **ціна** – це всі суб'єктивні чи об'єктивні витрати, які зв'язані з придбанням продукту. Ціна може бути виражена у грошовому чи натуральному вигляді (у вигляді послуг, наприклад).

Політика цін служить цілеспрямованому формуванню відношення «ціна – якість».

Функції ціни:

1) функція обліку і виміру затрат суспільної праці. Виконуючи її, ціна виступає одним з найважливіших показників народногосподарського виробництва, є орієнтиром для прийняття господарських рішень;

2) функція пропорційності та рівноваги в господарстві. Саме через ціну здійснюється зв'язок між виробництвом і споживанням, пропозицією і попитом. В умовах пропорційного розподілу засобів виробництва і праці між галузями рівновага на ринку підтримується за допомогою цін, що відповідають суспільне необхідним затратам;

3) стимулююча функція. У народному господарстві ціни можуть сприяти або перешкоджати збільшенню виробництва і споживання тих або інших товарів;

4) розподільча функція, пов'язана з можливістю відхилення ціни від вартості. Так, встановлення високих цін на певну продукцію (товар) дає змогу державі перерозподіляти кошти, встановлюючи дотації на інші товари (послуги).

2. Класифікація цін

Систему цін прийнято класифікувати згідно визначених ознак.

За характером обороту:

- оптові, за якими підприємство реалізує вироблену продукцію іншим підприємствам та збутовим організаціям;
- закупівельні, за якими реалізується сільськогосподарська продукція виробниками (колгоспами, радгоспами, фермерськими господарствами та населенням) державним та комерційним організаціям для послідувочої переробки;
- роздрібні, за якими товари реалізуються в роздрібній торговій сітці населенню.

На будівельну продукцію існує декілька різновидностей цін:

- кошторисна вартість – граничний розмір витрат на будівництво кожного конкретного об'єкта;
- преїскурантна ціна – середня кошторисна вартість одиниці кінцевої продукції типового будівельного об'єкту;
- договірна ціна встановлюється при підписанні договору між замовником та підрядчиком;
- ціни та тарифи на послуги населенню;
- знижки в галузі обігу (оптово-збутові, торгівельні);
- тарифи вантажного та пасажирського транспорту – плата за переміщення вантажу та пасажирів. Яка береться транспортними організаціями з відправників вантажу чи пасажирів.

За рівнем вільності від впливу держави при їх встановленні:

- вільні, що складаються на ринку під впливом попиту та пропозиції. Держава може домагатися зміни цих цін тільки за допомогою впливу на кон'юнктуру ринку;
- регульовані, які складаються також під впливом попиту та пропозиції, але підлягають певному впливу з боку

держави чи через безпосереднє обмеження їх росту або зниження, регламентацію рентабельності;

- фіксовані, які встановлюються державними органами на попередньо визначене коло товарів.

За способом фіксації:

- контрактні, які встановлюються за згодою обох сторін згідно контракту;

- трансфертні, які застосовуються при реалізації продукції між філіями або в межах однієї асоціації;

- біржові, які використовуються при продажу товарів безпосередньо через біржі;

- торгівельні, які обслуговують особливу форму торгівлі, коли декілька підрядчиків, що конкурують між собою, пропонують замовнику свої проекти на виконання певних робіт, з яких замовник на конкурсній основі обирає найбільш ефективний.

За ступенем обґрунтованості:

- базисні, які застосовуються в якості початкової ціни на подібну продукцію. Вони являють собою фіксовані в угодах чи прейскурантах ціни товарів з певними якісними характеристиками;

- довідкові, які друкуються в каталогах, прейскурантах, журналах, газетах, довідниках, економічних оглядах. Вони використовуються спеціалістами в якості інформації для орієнтації при встановленні цін на аналогічну продукцію чи аналізі рівнів та співвідношень між цінами;

- прейскурантні, які є видом так званої, довідкової ціни. Вони друкуються в прейскурантах фірм – виробників або продавців;

- фактичні ціни угод, які враховують застосування різноманітних знижок та надбавок щодо базової ціни;

- споживача, яка визначає витрати споживача, які напряму пов'язані з придбанням товару та витратами, пов'язаними з його експлуатацією.

По терміну дії ціни:

- постійні, які не змінюють протягом строку поставки продукції за даним контрактом чи договором;
- текучі, за якими здійснюється поставка продукції в даний період часу. Вони можуть змінюватися на протязі виконання одного контракту і повністю залежать від кон'юнктури ринку;
- плинні, які встановлюються в торгових угодах на продукцію, яка зазвичай потребує тривалого строку на виробництво. Вони враховують всі зміни у витратах виробництва, які відбуваються в період виготовлення виробів;
- сезонні, які діють протягом визначеного періоду часу;
- ступінчасті, які передбачають ряд послідовно зменшених цін за попередньо визначеною шкалою.

3. Фактори, які впливають на ціноутворення

Перш ніж розробити стратегію формування ціни, фірма має проаналізувати всі зовнішні фактори, які впливають на рішення. До внутрішніх факторів, які впливають на ціноутворення, можна віднести витрати фірми (причому не всі їх складові підлягають контролю з боку компанії – ціни на сировину, транспортні витрати, вартість реклами). За умови підвищення витрат фірмі можуть допомогти інші складові комплексу маркетингу: звуження асортименту за рахунок неприбуткових товарів та їх окремих модифікацій; модернізація товарів, перепозиціонування їх, скорочення ступеня диференціації.

Зниження витрат не завжди позитивно відбивається на ціновій політиці. Так, за умови падіння цін на цукор виробникам кондитерських виробів не вигідно позиціонувати їх як дешеві товари. Тут також може бути здійснена підтримка з боку товарної політики (збільшення ваги

коробки цукерок без зміни ціни). Внутрішніми факторами також можуть бути цілі маркетингу, стратегії комплексу маркетингу.

До зовнішніх факторів, які впливають на процес ціноутворення, можна віднести дії уряду, учасників каналів збуту, реакцію споживачів, політику конкурентів. Уряд може здійснювати вплив у рамках антидемпінгових та антитрастових законів, установлювати штрафи або інші види стягнень за фіксування цін (як горизонтальне, так і вертикальне), за обман у ціновій рекламі. Торговий посередник може продавати товар під приватною маркою, відмовитись від реалізації не вигідних товарів, встановлювати високу ціну на ту чи іншу марку товару, а інші реалізовувати дешевше ("продаж проти марки"). За умови високого ступеня конкуренції ціни регулює ринок, цінові війни витісняють слабкі фірми з ринку. Якщо конкуренція обмежена, то ступінь контролю фірми над цінами зростає, і вплив ринку зменшується. Споживачі здійснюють вплив як у плані еластичності попиту за цінами, так і поведінковими особливостями, що дуже важливо для цільового маркетингу (економні покупці, персоніфіковані, етичні, апатичні).

4. Стратегії ціноутворення

При встановленні цін на нові товари керівництво підприємства може використовувати різні види стратегій:

1. *«Зняття вершків»*, тобто встановлення з самого початку просування на ринку нового продукту високої ціни на нього з розрахунку на споживачів, які готові купити продукт по такій ціні. Такий підхід використовують фірми, коли існує гарантія відсутності конкуренції на ринку.

2. *Ціна за впровадження продукту на ринок*. Вона, як правило, нижча в порівнянні з домінуючим на ринку

рівнем. Це свого роду плата за впровадження продукту на ринок.

3. *«Психологічна» ціна* встановлюється трохи нижче будь-якої круглої суми (наприклад 99 грн.99 коп.) і створює у споживача чисто психологічне враження більш низької ціни.

4. *Ціна лідера на ринку чи в галузі.* Використання цього підходу не передбачає встановлення ціни на нові вироби в строгій відповідності з рівнем цін компанії-лідера на ринку. Треба враховувати політику цін лідера.

5. *Престижна ціна.* Такого роду ціни встановлюються на престижні товари, на вироби відомих фірм. Щоб встановити такі ціни, підприємству необхідно бути впевненим в репутації своїх виробів та престижі марки і точно знати, що товари унікальні, за які споживачі готові переплачувати.

Всі розглянуті стратегії ціноутворення сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Роль маркетингу полягає у виборі оптимального підходу до встановлення цін на продукцію підприємства, який забезпечує найкращі перспективи збуту і не призводить до початку «цінових війн». Важливо також, щоб поряд з вибором стратегії ціноутворення були вироблені інші заходи по просуванню продукції на ринку, забезпечений зворотний зв'язок, який дозволяє вносити перспективи в ринкову стратегію.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення ціни.
2. Які функції виконує ціна?
3. Як класифікують ціни за характером обороту?
4. Як класифікують ціни по терміні дії ціни?
5. Які фактори впливають на ціноутворення?

6. Назвіть стратегії ціноутворення.

Тести

1. До функцій ціни не належить:
 - 1) стимулююча;
 - 2) розподільча;
 - 3) організаційна.
2. За характером обороту ціни класифікують на:
 - 1) оптові, закупівельні, роздрібні;
 - 2) вільні, регульовані, фіксовані;
 - 3) постійні, текучі, сезонні.
3. За рівнем вільності від впливу держави при встановленні:
 - 1) оптові, закупівельні, роздрібні;
 - 2) вільні, регульовані, фіксовані;
 - 3) постійні, текучі, сезонні.
4. Ціни, що використовуються в якості інформації для орієнтації при встановленні цін на аналогічну продукцію чи співвідношення між цінами називають:
 - 1) договірними;
 - 2) контрактними;
 - 3) довідковими.
5. Ціни, за якими товари реалізуються населенню називають:
 - 1) закупівельними;
 - 2) оптовими;
 - 3) роздрібними.
6. До зовнішніх факторів ціноутворення відносять:
 - 1) зниження витрати;
 - 2) розширення асортимент;
 - 3) реакцію споживачів.
7. До внутрішніх факторів ціноутворення відносять:

- 1) політика конкурентів;
 - 2) витрати фірми;
 - 3) дії уряду.
8. До стратегій ціноутворення не належить:
- 1) зняття вершків;
 - 2) психологічна ціна;
 - 3) пропонована ціна.
9. Стратегія престижної ціни встановлюється на:
- 1) товари відомих фірм;
 - 2) нові товари;
 - 3) застарілі товари.
10. Нижча будь-якої круглої суми:
- 1) престижна ціна;
 - 2) психологічна ціна;
 - 3) ціна лідера на ринку чи в галузі.

Комунікації в системі управління. Комплекс маркетингових комунікацій

1. Суть, роль та значення рекламних звернень.
2. Основні види реклами та її характеристика.
3. Формування рекламних звернень.
4. Інструменти комунікації.

1. Суть, роль та значення рекламних звернень

Без реклами неможливе формування широких ринків продажу товарів, перетворення потенційно існуючих потреб певної цільової аудиторії на інтенсивний попит. Сучасний покупець опинився перед світом товарів та послуг, який щосекунди розширюється. Це змушує покупця дедалі частіше звертатися за порадою до фахівців, прислухатися до авторитетів у сфері рекламно-інформаційних послуг.

Реклама — це цілеспрямована передача інформації неособистого характеру, спрямована на покупця з метою просування інформації на ринку за відповідну плату.

Реклама — це позитивна інформація про товар, яка показує значимість та корисність товару і створює позитивний імідж фірми-виробника.

Основне завдання реклами — спонукати до купівлі даного товару певного споживача (покупця). Тому рекламодавці мають знати, чи вдалося рекламі створити, підтримати, поглибити імідж підприємства та його товару чи послуги, чи спонукала реклама товару купувати його, чи створила вона коло постійних клієнтів, тощо.

Узагалі будь-який план реклами — важлива частина загального плану маркетингу, і розробляється на підставі аналізу конкретної ситуації, у якій перебуває рекламодавець. Ситуаційний аналіз допомагає провести дослідження, що є життєво необхідними для планування та прийняття рішень стосовно рекламної діяльності підприємства, основним результатом якої є проведення рекламних кампаній.

Реклама як інструмент маркетингу спрямована на встановлення контактів з покупцем з метою стимулювання попиту, а також формування доброзичливої думки про виробника певного товару.

Успіх реклами значною мірою залежить від її погодження з іншими інструментами маркетингу — товаром і ціною. Реклама продажу і адекватно підібрані методи реалізації можуть позитивно вплинути на збільшення збуту товару лише за умови, що товар за своїми характеристиками задовольняє запити покупців, а його ціна відповідає їх платоспроможності.

2. Основні види реклами та її характеристика

В залежності від об'єкту рекламування відомими є два види реклами:

- реклама товару (*товарна реклама*);
- реклама з метою створення іміджу, престижу фірми (*престижна реклама*).

Розрізняють також рекламу *пряму* і *приховану*. Пряма реклама здійснюється на комерційних умовах і вказує на рекламодавця. Прихована – виконує функцію рекламування не прямолінійно, а у прихованій формі і не вказує на рекламодавця. (Наприклад: показ автомобілів на виставці, де демонструвались сучасні авто для покупців – це пряма реклама; показ цих автомобілів на перегонах, їх перемога – прихована реклама).

Залежно від цільової направленості об'єкту рекламування є такі види реклами:

- 1) інформативна – повідомляє покупців про товари, їх види, призначення, якість, рівень цін (важлива на стадії впровадження);
- 2) переконуюча – заохочує покупця віддати переваги саме цьому товару, переконує у здійсненні покупки (важлива на стадії зростання);
- 3) пригадуючи – нагадує про товар, місце і умови продажу, підтверджує імідж фірми (важлива на стадії насичення і зрілості);
- 4) підкріплююча – підтримує думку про товар і послуги після купівлі і використання (важлива на стадії зрілості);
- 5) «імідж фірми» - підкреслює солідність статусу фірми.

Реклама може розповсюджуватися через такі засоби: преса (газети, журнали); телебачення; радіо; по телефону; виставки, ярмарки; поштою; комп'ютерна реклама.

Ефективним засобом для представлення споживацьких товарів є зовнішня реклама, до якої відносяться рекламні афіші, плакати, реклама на транспорті, електронні табло, цінники на товарах.

До сучасних видів зовнішньої реклами відносять:

- Неон (освічувала реклама);
- Білборд (щитова реклама на загороджених ділянках);
- Брандмауер (реклама на глухій стіні будови);
- Ротафіші (освітлювані трикутники та кулі з нанесеною на них рекламою);
- Біжуча доріжка (електронний пристрій, на якому розміщується рекламне послання у текстовому вигляді).

3. Формування рекламних звернень

В процесі формування рекламних звернень перш за все потрібно проаналізувати специфічні властивості товарів, виявити переваги і вигоди, визначити цільову аудиторію, проаналізувати її конкретні запити, чітко визначити сегмент ринку і передбачити поведінку покупців після подачі реклами.

Структура рекламного девізу має розглядатись під кутом відомого девізу: «Увага, інтерес, бажання, дія». Реально побудована структура рекламного звернення приваблює до себе увагу навіть при неувважному перегляді газети, журналу чи рекламного плакату.

Головними елементами структури реклами є *тема реклами* і *девіз* рекламної компанії.

Розробляючи таку рекламу спеціалісти маркетингу здійснюють перелік всіх елементів, пропонованих виробником. Потім вивчають вигоду і спонукання до купівлі. Після цього здійснюють періодичне опитування споживачів. Далі оцінюють переваги фірми. Лише після цього здійснюють формування рекламно-комерційної теми, суть

якої полягає у запам'ятовуванні назви товару і основної причини купівлі. Виразником основної теми реклами є гасло або рекламний слоган.

Рекламний слоган – це короткий лозунг якостей товарів, який базується на окремих словах, які шокують, збуджують і привертають увагу.

До слогану ставляться такі вимоги:

- ✓ відповідність і зв'язок із загальною темою;
- ✓ стислість словесного девізу;
- ✓ повинен вміщувати оригінальні словосполучення і абстрактне поєднання слів.

Основними вимогами до зовнішнього рекламування є такі:

- зовнішня реклама повинна впадати у вічі;
- має привертати увагу;
- повинна бути лаконічною, зрозумілою, доступною.

4. Інструменти комунікації

Однією з важливих складових маркетингової стратегії є *комунікаційна політика*, яку часто називають *промоцією*.

Промоція – це сукупність дій і засобів, за допомогою яких фірма передає інформацію на ринок стосовно товару чи фірми, вивчає потреби споживачів, провокує їх до закупівлі і скеровує попит.

Крім реклами, домінуюче значення в промоції товарів мають наступні групи інструментів:

- ❖ public relation (маркетингова пропаганда);
- ❖ спонсорство;
- ❖ особистий продаж;
- ❖ промоція продажу.

Public relation повинна сприяти створенню позитивного іміджу про фірму серед суспільства. До інструментів public relation належать:

- a) конференції, інтерв'ю;
- b) організація «днів відкритих дверей»;
- c) презентації, дегустації;
- d) публікація інформаційних листів про фірму.

Досить часто public relation не несе «відкритих» витрат на різні видання чи приготування певних форумів і тому її називають безплатною рекламою. Проте існують значні «скриті» видатки.

Все частіше для пропаганди своєї продукції фірми використовують *спонсорство*.

В спонсорстві виділяють дві фази:

I. Фінансування спортивного, культурного, музичного чи іншого заходу, окремих груп чи виконавців;

II. Інформування про те, що саме фірма є спонсором даного заходу.

Промоції продажу – це такий набір інструментів, які створюють надзвичайно привабливу ситуацію стосовно покупця і схиляють його до закупівлі товару. До таких інструментів належать: зниження цін; безплатні зразки товарів; купони (картки клієнта); премії від закупівлі (додаткові товари, два види товару за ціною одного), тощо.

Питання для самоконтролю

1. Що таке реклама?
2. Як класифікують рекламу в залежності від об'єкту рекламування?
3. Через які засоби поширюється інформація?
4. Що таке рекламний лозунг?
5. Перелічіть інструменти промоції.

Тести

1. Позитивна інформація про товар – це:

- 1) пропаганда;
 - 2) промоція;
 - 3) реклама.
2. Основне завдання реклами полягає у:
- 1) спонуканні до купівлі товару;
 - 2) підкреслити корисність товару;
 - 3) створити імідж фірмі.
3. Реклама, що здійснюється на комерційних умовах і вказує на рекламодавця називається:
- 1) товарною рекламою;
 - 2) престижною рекламою;
 - 3) прямою рекламою.
4. Про товари покупців повідомляє:
- 1) переконуюча реклама;
 - 2) інформативна;
 - 3) пригадуюча.
5. Інформативна реклама важлива на стадії:
- 1) впровадження;
 - 2) зростання;
 - 3) зрілості.
6. Думку про товар підтримує реклама:
- 1) інформативна;
 - 2) пригадуючи;
 - 3) підкріплююча.
7. Реклама на глухій стіні будови називається:
- 1) неон;
 - 2) брендмауер;
 - 3) ротафіші.
8. Короткий лозунг якостей товарів, який базується на окремих словах називається:
- 1) рекламним девізом;
 - 2) рекламною темою;
 - 3) рекламним гаслом.

9. Сукупність дій і засобів, за допомогою яких фірма передає інформацію на ринок стосовно товару чи фірми називають:

- 1) промоцією;
- 2) пропагандою;
- 3) спонсорством.

10. Зниження цін, безплатні зразки товару, картки клієнта – це інструменти:

- 1) маркетингу;
- 2) спонсорства;
- 3) промоції продажу.

Організація служби маркетингу на підприємствах

1. Організаційні структури маркетингу.
2. Служба маркетингу в системі управління підприємством.
3. Маркетинговий контроль.

1. Організаційні структури маркетингу

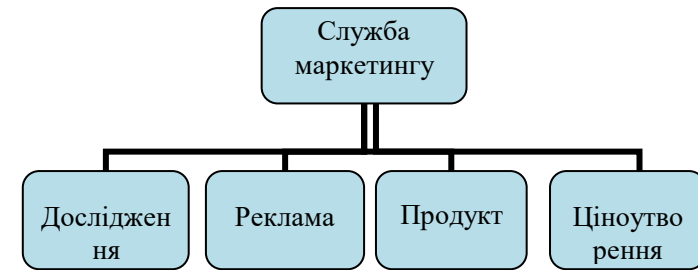
Організаційна структура відділів маркетингу досить різноманітна. Виходячи з виконувальних функцій, товарного асортименту, відмінностей ринків, що обслуговуються, можна виділити три види таких структур:

- ✓ функціональна організація маркетингу;
- ✓ територіальна організація;
- ✓ товарна організація.

Функціональна організація.

У функціональній організації маркетинг виступає як лінія поряд з іншими функціями підприємства. Спеціалізація управлінських процесів, чітке розмежування роботи визначають високу ефективність цієї організаційної структури.

Функціональна організація є найбільш поширеною формою організації відділів (рис.10).



*Рис. 10. Функціональна структура
Територіальна організація*

Територіальна організація може підійти для підприємств, які мають великий асортимент збуту, в рамках якого існують регіони з різними вимогами до товару.

Головною перевагою територіальної організації є спрямованість маркетингової діяльності на задоволення потреб певної групи покупців.

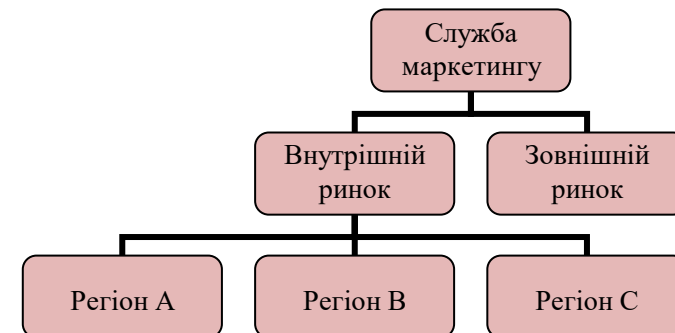


Рис. 11. Територіальна організація

Товарна організація

При товарній організації маркетинг здійснюється вже не за функціями, а за об'єктами, такими об'єктами виступають товари.

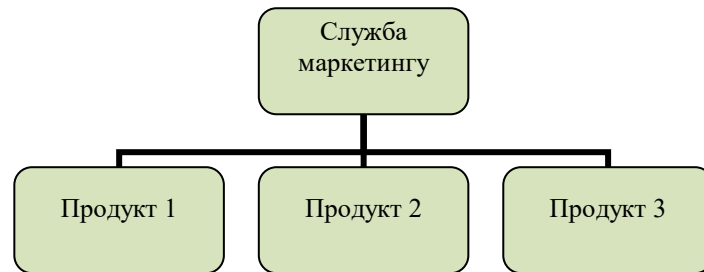


Рис.12. Товарна організація

Товарна організація характерна передусім для компаній, які випускають різноманітні товари в широкому асортименті.

2. Служба маркетингу в системі управління підприємством

Цілі різних підрозділів компаній, фірм повинні поєднуватися так, щоб сприяти досягненню загальної мети. На практиці ж у взаємовідносинах між відділами часто виникають конфлікти. Проте, всі працівники повинні пам'ятати, що потрібно працювати над кінцевою метою – задоволенням попиту споживачів.

Служба маркетингу має надзвичайно важливе значення в діяльності підприємств, що займаються виробництвом. Неправильне використання маркетингу рано чи пізно негативно вплине на діяльність компанії.

Проблеми, які можуть виникнути:

- сильний тиск конкурентів;
- втрата ринків збуту;

- зниження рівня рентабельності.

Тому замало такої орієнтації товарів: «продавай товар – знижуй ціни». Необхідно застосовувати такі завдання:

- аналіз ситуації на ринках;
- вивчення попиту і пропозиції.

Лідерство президента – важлива передумова створення сучасної компанії, орієнтованої на маркетинг.

Служби маркетингу повинні функціонувати на таких засадах:

- ❖ безпосередня підпорядкованість керівникові підприємства;
- ❖ оптимізована чисельність штатних співробітників, що призведе до мінімізації витрат;
- ❖ взаємодія з функціональними відділами;
- ❖ оснащення служби маркетингу сучасними обчислювальними та програмними засобами обґрунтування маркетингових рішень;
- ❖ необмежений доступ маркетингової служби до інформації підприємства, яка повинна бути достовірною;
- ❖ склад служби маркетингу повинен включати спеціалістів високої кваліфікації.

3. Маркетинговий контроль

Контроль маркетингу – це постійна, систематична та неупереджена перевірка і оцінка станів і процесів в галузі маркетингу.

По суті, контроль означає порівняння норм та реального стану.

Кінцевий результат контролю – застосування коректуючи дій щодо здійснення маркетингу.

Основними об'єктами маркетингу виступають:

- обсяги продажу;

- розмір прибутків та збитків;
- реакція покупців на нові товари;
- відповідність запланованих та реальних результатів.

Контроль на підприємстві слід здійснювати за такими пунктами:

I. Відповідність планових показників реальним:

- прибуток;
- рівень рентабельності;
- обсяги реалізації.

II. Контроль прибутковості виробничо-комерційної діяльності підприємства:

- аналіз маркетингових витрат (заробітна плата, оренда, реклама, матеріали, страхування);
- аналіз функціональних витрат (управління маркетингом, транспорт, зберігання, маркетингові дослідження);
- розподіл та аналіз збуту з метою оцінки придатності маркетингової стратегії.

III. Маркетинг-аудит – це ревізія, яка виявляє слабкі місця у концепції маркетингу. Маркетингова ревізія вивчає та досліджує маркетингове середовище фірми, її мети, планів, результати діяльності.

Питання для самоконтролю

1. Які види організаційних структур маркетингу вам відомі?
2. Охарактеризуйте функціональну структуру.
3. Поясніть товарну організацію.
4. На яких засадах повинні функціонувати служби маркетингу?
5. Що таке маркетинговий контроль?
6. Як здійснюється маркетинговий контроль на підприємстві?

Тести

1. До організаційних структур маркетингу не належить:
 - 1) функціональна організація;
 - 2) територіальна організація;
 - 3) рекламна організація.
2. Маркетинг виступає як лінія поряд з іншими функціями підприємства у:
 - 1) функціональній організації;
 - 2) територіальній організації;
 - 3) рекламній організації.
3. Територіальна організація підходить підприємствам, які мають:
 - 1) велику організаційну структуру;
 - 2) великий асортимент збуту;
 - 3) великий штаб працівників.
4. Маркетинг здійснюється за об'єктами у:
 - 1) функціональній організації;
 - 2) територіальній організації;
 - 3) товарній організації.
5. Для компаній, які випускають різноманітні товари характерна:
 - 1) функціональна організація;
 - 2) територіальна організація;
 - 3) товарна організація.
6. Постійна, систематична та неупереджена перевірка і оцінка стану і процесів в галузі маркетингу називаються:
 - 1) маркетинговою перевіркою;
 - 2) маркетинг-аудитом;
 - 3) маркетинговим контролем.
7. Ревізія, яка виявляє слабкі місця у концепції маркетингу називається:
 - 1) маркетинговою перевіркою;

- 2) маркетинг-аудитом;
- 3) маркетинговим контролем.
8. Кінцевий результат контролю – це:
 - 1) порівняння норм та реального стану;
 - 2) перевірка маркетингової діяльності підприємства;
 - 3) застосування коректуючих дій щодо здійснення маркетингу.
9. До етапів контролю не належить:
 - 1) оснащення служби маркетингу сучасними обчислювальними та програмними засобами;
 - 2) відповідність планових показників реальним;
 - 3) маркетинг-аудит.
10. До контролю прибутковості виробничо-комерційної діяльності не належить:
 - 1) аналіз спеціалізації праці;
 - 2) аналіз маркетингових витрат;
 - 3) аналіз функціональних витрат.

Міжнародний менеджмент та міжнародний маркетинг

1. Міжнародний менеджмент.
2. Міжнародний маркетинг.

1. Міжнародний менеджмент

Міжнародний менеджмент сформувався на науковій основі як самостійна галузь людських знань, узагальнивши світову практику і мистецтво управління.

Міжнародний менеджмент – це процес планування, організації, управління, контролю в організаціях, які втягнуті в міжнародну бізнесову діяльність.

Міжнародна бізнесова діяльність – це діяльність, яка ведеться за національними кордонами з метою отримання прибутку. Така діяльність забезпечує імпорт сировини з інших країн, реалізацію товарів та послуг серед закордонних клієнтів або переведення капіталів своїм філіалам в інших країнах.

Організації, які беруть участь у міжнародному менеджменті, визначаються діловою активністю, завдяки чому їх діяльність поширюється за межі держави. Сформувався особливий тип таких організацій – це багатонаціональні (транснаціональні) корпорації.

Багатонаціональні корпорації належать до організацій, які втягнуті у виробництво або надання послуг через їх власні фірми та підлеглі організації в декількох країнах, здійснюють контроль над ними або їх керівництво з урахуванням глобальних перспектив. До них відносяться автомобільні корпорації, нафтобудівні, комп'ютерні та ін.

Існує чотири головні методи входу у міжнародний бізнес: експортування, ліцензування, створення спільного виробництва та управління власним філіалом.

Експортування – це процес виробництва продукції у власній державі та відправлення її за кордон з метою виходу на міжнародний ринок.

Ліцензування – це угода, за якою одна організація надає обмежені права іншій для використання її активів, таких як склади, техніка, марка фірми, обладнання та ін.

Спільні підприємства – це угода, за якою об'єднуються дві або більше організацій з виробництва продукції або послуг. Спільні підприємства надають прямі інвестиції для створення виробничих потужностей в іноземній країні.

Повне володіння філіалом – це діяльність на землі іноземної країни, що належить та контролюється компанією з центром керування в іншій країні.

Організації, які ведуть бізнес на міжнародній арені, повинні враховувати два важливих фактори:

- потреба приймати оптимальні економічні рішення;
- бути готовим до значних різниць в умовах ведення бізнесу в державі партнера.

Діючі в Україні, спільні підприємства можна класифікувати за такими ознаками:

- за видом діяльності:
 - виробничі;
 - інноваційні;
 - закупівельні;
 - збутові;
 - комплексні.
- за сферою діяльності:
 - сільськогосподарські;
 - промислові та будівничі;
 - виробничої інфраструктури;
 - соціальної інфраструктури;
 - фінансових послуг;
 - науково-дослідницькі розробки;
 - конструкторські розробки.
- за формою господарювання:
 - акціонерне товариство;
 - товариство з обмеженою відповідальністю;
 - спільне товариство.
- за частиною у статутному фонді:
 - на паритетних засадах;
 - з переважною участю іноземного капіталу;
 - з меншою участю іноземного капіталу.

2. Міжнародний маркетинг

В сфері міжнародних економічних відносин поняття «маркетинг» дещо змінюється. Відповідно до зовнішньоекономічної діяльності фірми під маркетингом слід розуміти таку її діяльність, яка направлена на розробку і активне здійснення ефективної збутової політики на зовнішньому ринку.

Маркетингова діяльність за кордоном охоплює не тільки збут, а й практично всі функціональні сфери діяльності підприємства: постачання, науково-дослідні розробки, виробництво, фінанси.

Міжнародний маркетинг – це комплекс заходів, які здійснює підприємство при реалізації товарів і послуг за межами своєї країни.

Міжнародний маркетинг повинен враховувати економічне, культурне, правове середовище кожного національного ринку. Крім цього, збільшується кількість різноманітних ризиків, пов'язаних з розрахунками в іноземній валюті з ціновим, транспортним ризиком, ризиком при невиконанні умов про поставку товарів, митні формальності тощо.

Таким чином, міжнародний маркетинг підвищує прибутковість операцій завдяки зменшенню ступеня ризику і невизначеності на світових ринках, яка значно вища, ніж на національних. Про це говорять дані дослідження причин прорахунків і невдач в міжнародному бізнесі, за якими 53% випадків таких невдач припадає на долю маркетингу, 35% були пов'язані з управлінням, а 12% - з правовими, виробничими та фінансовими прорахунками.

Виділяють такі основні етапи розвитку міжнародного маркетингу:

- **традиційний** – продаж товарів за кордон без наступного їх супроводження. Експортер несе відповідальність перед імпортером тільки до моменту

продажу або поставки і не цікавиться подальшою долею даного товару;

- *експортний маркетинг* – експортер систематично обробляє зарубіжний ринок і пристосовує своє виробництво під вимоги цього ринку. При цьому експортер постійно досліджує цей ринок і намагається контролювати весь шлях товару до кінцевого споживача;

- *міжнародний маркетинг* – експортер глибоко досліджує ринок і використовує для його опрацювання весь набір інструментів маркетингу, а також різноманітні форми зовнішньоекономічних зв'язків.

Однією з найбільших проблем у процесі здійснення експорто-імпортих операцій є підготовка і укладання зовнішньоекономічного контракту.

Зовнішньоекономічний договір (контракт) – це матеріально оформлена угода двох або більше суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та їх іноземних контрагентів, якщо інше не встановлено законом або міжнародним договором України, спрямована на встановлення, зміну або припинення їх взаємних прав та обов'язків у зовнішньоекономічній діяльності.

Зовнішньоекономічний договір (контракт) укладається відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», інших законів та міжнародних договорів України.

Під час укладання договору (контракту) практично неможливо передбачити усі питання, що можуть виникнути під час його виконання. Тому сторони в кожному конкретному випадку вирішують самотійно, які з умов будуть суттєвими і обов'язковими.

До обов'язкових умов складання контакту належать:

1. Преамбула.
2. Предмет контракту.

3. Кількість та якість товару (обсяги виконання робіт, надання послуг).
4. Базисні умови поставки товарів.
5. Ціна та загальна вартість контракту.
6. Умови платежів.
7. Умови здачі (приймання) товару (робіт, послуг).
8. Упаковка і маркування.
9. Форс-мажорні обставини.
10. Санкції та рекламації.
11. Арбітраж.
12. Юридичні адреси.

Контракт засвідчується підписами уповноважених представників і печатками. Якщо текст написано на декількох аркушах, то кожен аркуш має бути підписано представниками сторін з метою уникнення можливих зловживань.

Питання для самоконтролю

1. Що називають міжнародним менеджментом?
2. Яка бізнесова діяльність називається міжнародною?
3. Назвіть методи входу у міжнародний бізнес.
4. Які сфери охоплює міжнародний маркетинг?
5. Що називають міжнародним маркетингом?
6. Перелічіть етапи розвитку міжнародного маркетингу.
7. Що таке зовнішньоекономічний договір?

Тести

1. Міжнародний менеджмент – це:
 - 1) процес планування, організації, управління в організаціях, які втягнуті у міжнародну бізнесову діяльність;

- 2) процес планування, організації, контролю в організаціях, які втягнуті у міжнародну бізнесову діяльність;
 - 3) процес планування, організації, управління, контролю в організаціях, які втягнуті у міжнародну бізнесову діяльність.
2. Діяльність, яка ведеться за національними кордонами з метою отримання прибутку називається:
- 1) міжнародним менеджментом;
 - 2) міжнародним маркетингом;
 - 3) міжнародною бізнесовою діяльністю.
3. Імпорт сировини з інших країн забезпечує:
- 1) міжнародний менеджмент;
 - 2) міжнародний маркетинг;
 - 3) міжнародна бізнесова діяльність.
4. До методів входу у міжнародний бізнес належать:
- 1) експортування;
 - 2) ліцензування;
 - 3) транспортування.
5. Процес виробництва продукції у власній державі та відправлення її за кордон називають:
- 1) експортуванням;
 - 2) ліцензуванням;
 - 3) імпортуванням.
6. За формою господарювання спільні підприємства класифікують на:
- 1) АТ, ТзОВ, СТ;
 - 2) АТ, ТзДВ, СТ;
 - 3) АТ, ТзОВ, ТзДВ.
7. Маркетингова діяльність за кордоном не охоплює:
- 1) постачання;
 - 2) фінанси;
 - 3) управління.

8. До етапів розвитку міжнародного маркетингу належать:
- 1) традиційний;
 - 2) експортний;
 - 3) ліцензійний.
9. Матеріально оформлена угода двох або більше суб'єктів ЗЕД називається:
- 1) зовнішньоекономічний договір;
 - 2) маркетингова угода;
 - 3) маркетингоекономічний контракт.
10. До обов'язкових умов складання контракту не належить:
- 1) умови платежів;
 - 2) упаковка та маркування;
 - 3) умови рекламування.

Бібліографічний список

1. Беседін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оціночно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. - К.: Центр навчальної літератури, 2005-496с.
2. Гаркавенко С.С. Маркетинг. – К.: Лібра, 1998.
3. Гудзинський О.Д. Менеджмент в системі агробізнесу. - К.: Урожай, 1994. - 240с.
4. Гудзинський О.Д. Практикум з менеджменту в системі агробізнесу: ситуації і ділові ігри. -К.: Урожай, 1996. - 144с.

5. Дем'яненко С.І. Менеджмент виробничих витрат у сільському господарстві. - К.: КНЕУ, 1998. - 264с.
6. Завадський Й.С., Гудзинський О.Д., та ін.; За ред. Й.С.Завадського. Основи менеджунту в АПК. - К.: Вища школа, 1995. - 246с.
7. Завадський Й.С. Менеджмент. - К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. - 543с.
8. За ред. С.І.Михайлова. Менеджмент. Навчальний посібник. - Вінниця: Нова книга. 2006. - 416с.
9. Кондратюк А.О. Кібенко М.Г., Олійник Г.А. Основи менеджменту. – Ніжин, 1999.
10. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990.
11. Лесів Я. Методи менеджменту в умовах ринкової економіки: Навчальний посібник. - К.: Логос, 1998. - 188с.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: Пер. з англ. - М.: Дело, 1998. - 800с.
13. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг: Навч. Посібник. – К.: Вища шк., 1994. – іл.
14. Цандер Е. Менеджмент малих і середніх підприємств / Пер. з нім. О.Гусак. - К.: Основи, 1997. -371с.