

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД  
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

**КАФЕДРА ТУРИСТИЧНОГО ТА  
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

**НАВЧАЛЬНИЙ КОНТЕНТ**

**(розширений план лекцій)**

**з навчальної дисципліни**

**«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ»**

**Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»**

Затверджено на засіданні кафедри  
Протокол № \_\_ від \_\_\_\_\_р.

**Дніпро  
2024**

## Тема 1. Основи менеджменту

### План.

1. Сутність категорій «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини» в туризмі, об'єкт та суб'єкт управління.
2. Цілі, місія та візія в управлінні.
3. Принципи менеджменту

1. Управління – це економічна категорія, особлива форма економічних відносин, що впливають на процеси, об'єкт чи систему з метою зберегти її стійкість або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей.

У науковій літературі, окрім «управління», існує категорія «менеджмент». Вітчизняні науковці дають власне тлумачення категорії *менеджмент*:

- спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками);
- вміння й адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату (служб працівників);
- орган управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи;
- сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою збільшення прибутку;
- процес планування, організування, мотивування, контролю та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їхніх підрозділів);
- наука про управління сучасними підприємствами, установами, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання організаційних важелів впливу на дії людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації;
- цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

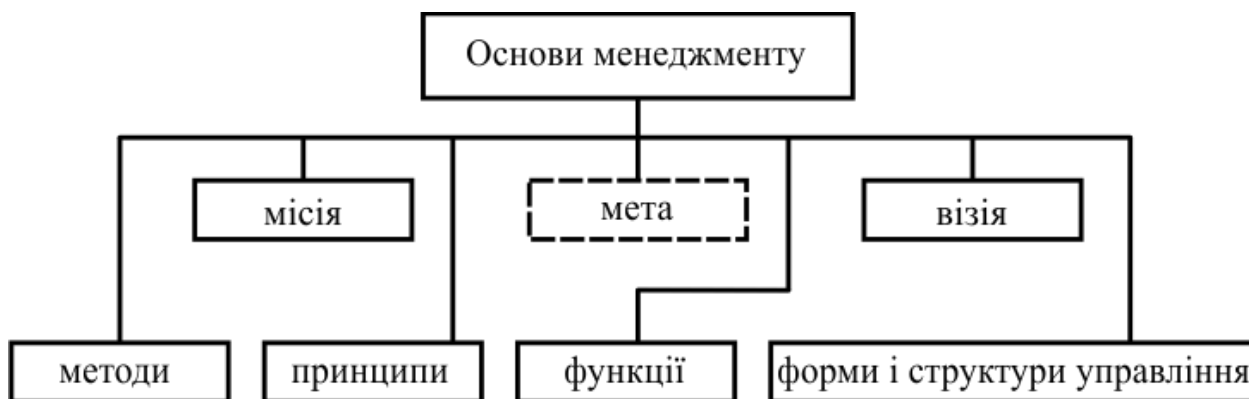
Зарубіжні науковці дають таке визначення категорії «менеджмент»:

- «невидима рука», яка забезпечить у суспільстві економічне існування та співпрацю людей;
- теорія, яка слідує за практикою й еволюціонує по мірі її розвитку;
- керівництво й обмеження, необхідне для соціальної гармонії.

Сучасний досвід використання у практиці категорії «менеджмент» охоплює такі його основні значення: процес управління людьми в організаціях; наука управління; орган управління і люди, його складові. Економічна сутність управління підприємствами визначається також *об'єктом управління*.

*Об'єкт управління* – це підсистема, якою управляють; це підприємства, організації, засоби і фактори виробництва, елементи соціальної сфери, в яких зосереджена або на яких спрямована економічна діяльність, що являє собою певну сторону економічних інтересів і відносин. До об'єктів управління відносяться також колективи працівників; людина як окремий об'єкт управління; трудові процеси; чинники виробництва тощо.

*Суб'єкт управління* – це підсистема, яка управляє: апарат управління, особи, які здійснюють економічну, господарську діяльність, а також підприємства, фірми, компанії, держава, міжнародні фінансово-кредитні установи та інші. Суб'єкт і об'єкт в економічному дослідженні – співвідносні категорії діалектики, в яких суб'єкт є джерелом, рушієм, носієм цілеспрямованої активно-вольової предметно-практичної діяльності; а об'єкт – тим, на що спрямована вольова, предметно-практична, пізнавальна та оцінна діяльність людини. *Суб'єкт і об'єкт є органічно взаємопов'язаними.*



2. В основі управління підприємствами слід розглядати *функції* управління як особливі види діяльності, що відображають види або стадії цілеспрямованого впливу на зв'язок і відносини між людьми в процесі виробництва; *функції управління є центральними* в теорії та практиці управління, оскільки розкривають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління; забезпечують ефективну та оперативну реакцію керуючої системи (суб'єкта управління) на зміни керованої системи (об'єкта управління). До загальних функцій управління відносяться такі: планування, організація, регулювання, координування, стимулювання (мотивація), контроль. Спеціальні функції управління поділяються на дві підгрупи: *конкретні і специфічні*. Управління конкретними аспектами виробництва здійснюються за допомогою таких функцій: підготовка виробництва, нормування ресурсів, забезпечення ресурсів, фінансове забезпечення, технічне обслуговування, збут продукції, внутрішньовиробничий облік, інформаційне забезпечення, господарське обслуговування, оперативна діяльність. До *специфічних функцій* управління, які пов'язані з процесами прийняття управлінських рішень, з організацією процесу управління відносяться такі функції: підготовка рішення; координація виконання рішення; контроль за виконанням прийнятих рішень; виконання рішень.

Аналіз показав, що специфічними функціями управління у підприємствах туристичної сфери є такі: підготовка та прийняття рішення про пропозицію на ринок певного ексклюзивного турпродукту; координація виконання рішення з організації спільної взаємодії інших учасників туристичного ринку, які задіяні до надання певних туристичних послуг по даному ексклюзивному турпродукту; контроль за процесом надання

турпослуг; контроль за виконанням прийнятих рішень тощо. Зміст специфічних функцій управління на прикладі підприємств туристичної сфери дав можливість визначити *особливості управління* туристичними підприємствами, які полягають у наступному:

1. Вивчення *попиту* та потреб на турпослуги, турпродукти вимагає від туроператорів, які розробляють тури, різного інтелектуального наповнення з врахуванням того, чи даний тур пропонується вітчизняним або зарубіжним туристам, звідки саме прибули туристи, особливості національних культур різних держав;
2. *Планування* додаткових сервісних послуг вимагає також враховувати те, з яких саме країн прибули зарубіжні туристи, у чому особливості їхніх індивідуальних запитів та потреб;
3. *Організація* системи співробітництва туристичних підприємств із іншими учасниками туристичного ринку повинна організовуватися не як з підприємством - конкурентом, а як із підприємством – бізнес-партнером, що зумовлено еволюцією розвитку ринку та інтернаціоналізацією національних економік, впливом процесів глобалізації;
4. *Збут* турпослуг, турпродуктів повинен зазнати змін, а саме необхідності організації збуту їх також через мережу франчайзингу (*це форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах*);
5. *Координація* дій персоналу туристичних підприємств, які здійснювали відправку туристів, повинні забезпечити більш чітку координацію дій із персоналом приймаючої сторони на випадок надзвичайних політичних станів чи надзвичайних подій;
6. *Планування* турів туроператорами вимагає враховувати особливості національних культур зарубіжних споживачів та забезпечувати їм максимально високий рівень внутрішнього комфорту та задоволення;
7. *Стимулювання* споживачів турпослуг, турпродуктів, а особливо постійних споживачів, необхідно здійснювати через прогнози «майбутньої позитивної дохідності» споживачів турпослуг, турпродуктів;
8. *Стимулювання* персоналу туристичних підприємств необхідно здійснювати за результатами якісного аналізу та контролю у системі взаємовідносин їх і споживачів, забезпечуючи зворотній зв'язок із ними;
9. *Контроль* поставлених цілей туристичними підприємствами повинен забезпечувати взаємний баланс інтересів туристичних підприємств, споживачів турпослуг, турпродуктів і суспільства;
10. *Контроль неекономічних показників* діяльності підприємств туристичної сфери повинен передувати процесу остаточного прийняття управлінських рішень, через підвищення рівня його значущості в отриманні туристичними підприємствами вищого рівня економічної ефективності;

Сутність *менеджменту туризму* зумовлена особливостями цієї сфери, які відрізняють її від інших. На перший погляд поняття «туризм» розуміє кожний, однак у наукових цілях важливого значення набувають загальні критерії відокремлення цього виду діяльності людини від інших, а саме:

1. Зміна місця. Власне туристична подорож – це поїздка в місце, яке знаходиться поза межами постійного середовища життя і діяльності людини. Звичайно, що в цьому випадку не враховуються щоденні поїздки з дому до місця роботи або навчання і назад.

2. Перебування в іншому місці. Головною умовою є те, що місце туристичного перебування не повинно бути місцем постійного або довготривалого проживання (за міжнародними правилами – 12 місяців і більше).

3. Джерело оплати послуг / життя / праці. Будь-яка особа, яка виїжджає на роботу, що оплачується з джерел місця перебування, є мігрантом, а не туристом.

*Цілі (мета) фірми (компанії) – конкретні кінцеві результати, що формуються в процесі планування, виробництва стратегії фірми, компанії окремими власниками, групами керівників, а частково й акціонерів. Цілі організації – конкретний стан окремих характеристик організації, якого вона прагне досягти за певний період; за часовим періодом цілі поділяються на довго-, середньо- і короткострокові. В організації, яка має різні рівні управління, формується ієрархія цілей – декомпозиція цілей вищих рівнів, які мають узагальнюючий характер і триваліший горизонт реалізації, а цілі нижчого рівня є засобами досягнення цілей вищого рівня. До цілей є певні вимоги: досяжність, гнучкість, вимірюваність, конкретність, сумісність. Вищезазначені вимоги до цілей називають SMART-характеристикою.*

Розглядаючи питання *місії організації*, варто зазначити, що місія фірми – сукупність найзагальніших ідеологічних настанов і цільових установок, які характеризують *мету існування* (призначення) та принципи діяльності фірми. *Місія підприємства сприяє та відображає його можливостям задовольняти потреби споживачів, пропонуючи до реалізації певні товари (послуги). Місія фірми, організації повинна засвідчувати вимоги споживачів, які планується задовольнити; визначає місце фірми, організації у системі ринкових відносин; організаційну культуру; концепцію існування тощо. Місія індивідуалізована щодо кожної фірми, організації, підприємства.*

**Візія** (бачення) *окреслює майбутні, неодмінно грандіозні задуми та напрямки розвитку компанії, показує прагнення чи мрію власників бізнесу. Значення бачення — у тому, щоб надихати колектив компанії і приваблювати саме тих клієнтів, які поділяють цю глобальну мрію та прагнення.*

Прочитавши опис бачення, у якому йдеться про чисте довкілля без сміття, ви напевно не вгадаєте, про яку компанію чи сферу йдеться. Але ймовірно, що ви купуватимете одяг, їжу або гаджети саме у цих брендів, із подібним баченням, якщо вас турбує екологія.

*Заява про місію* надає уявлення про діяльність компанії та її вплив на середовище, мету її існування. Місія зазвичай також описує клієнтів, потреби

яких задовольняє бізнес, напрямок діяльності, конкурентні переваги та способи взаємодії. Місія гуртує співробітників компанії навколо спільної мети, пояснює для кого вони створюють цінності та описує їх. Місія змальовує, як функціонує компанія зараз, а не якою прагне стати протягом наступної п'ятирічки чи колись у світлому майбутньому. Саме тому заяви про місію зазвичай довші й більш деталізовані, ніж опис бачення.

Отже, головна різниця між поняттями полягає у часових рамках. Бачення спрямоване у майбутнє, а місія описує сьогодення, бачення безстрашно повідомляє про стратегічні плани, місія хизується тактичними конкурентними перевагами, бачення тлумачить «для чого» і «навіщо», а місія пояснює «для кого і як саме».

Місія показує причину й мету існування компанії, бачення накреслює, чого можна досягнути, послідовно втілюючи цю мету.

**3.** Під *принципами менеджменту* розуміють основні вихідні положення, провідні ідеї, правила, якими мають керуватися органи управління, здійснюючи управлінську діяльність. Тобто, це ті основоположні засади, які притаманні всім складовим системами управління на всіх етапах її функціонування та розвитку.

У принципах менеджменту узагальнені виявлені об'єктивні закони і закономірності, виправданий досвід (практика) управління. Вони визначають спосіб діяльності й виступають як правило управлінської діяльності. Знання принципів менеджменту і застосування їх у практиці управління є обов'язковою умовою ефективної управлінської діяльності.

Сучасний процес управління базується на таких основних принципах менеджменту:

1. Принцип **цілеспрямованості** – це спрямовування діяльності будь-якої організації на досягнення загальних цілей та виконання поставлених планових завдань.

2. Принцип **урахування потреб та інтересів** – задоволення потреб та інтересів працівників організації з метою досягнення загальних цілей.

3. Принцип **науковості** – передбачає побудову всієї системи управління на найновіших досягненнях управлінської науки. Спонукає органи управління впроваджувати інновації в управлінський процес.

4. Принцип **системності** – передбачає системний аналіз кожної управлінської дії, кожного рішення органів управління щодо діяльності організації як системи, яка складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних підсистем елементів.

5. Принцип **взаємозалежності** – передбачає взаємозалежність внутрішніх змінних організації (структура, цілі, ресурси, технології, працівники). При цьому на внутрішнє середовище організації постійно впливають чинники зовнішнього середовища та викликають відповідний вплив з її боку.

6. Принцип **оптимального поєднання централізації і децентралізації** управління – спрямований на те, щоб сформувати оптимальний рівень делегуванням вищим управлінським керівництвом нижчим рівням своїх

повноважень з метою досягнення сприятливого психологічного клімату в організації і високих кінцевих результатів її діяльності. Тобто, цей принцип спрямований на вирішення проблеми розподілу повноважень з прийняття рішень на кожному рівні субпідрядності. Він покликаний сформулювати оптимальний варіант, при якому централізовано приймаються стратегічні рішення, а оперативне управління здійснюється децентралізовано, коли повноваження делегуються нижчому рівню управління.

7. Принцип **єдиноначальності** – передбачає наявність єдиного органу управління, який здійснює керівництво та управлінську діяльність з метою досягнення загальної мети організації. Відповідно до цього принципу кожний співробітник має отримувати розпорядження тільки від одного керівника-управлінця і підпорядковуватись лише йому одному. При цьому кожний працівник повинен суворо відповідати за довірену йому ділянку роботи. Але усю повноту відповідальності за діяльність організації несе одна особа – керівник, управлінець.

8. Принцип **мотивації (стимулювання)** – спонукає керівників-управлінців до підвищення ефективності програми мотивації; передбачає насамперед мотивацію трудової діяльності на основі використання матеріальних і моральних стимулів. Матеріальне стимулювання базується на особистій економічній зацікавленості працівників у результатах праці, моральне – в основному на психологічному впливі на працівників. В якості спонукальних мотивів тут можуть виступати різні духовні потреби працівників: потреби в приналежності, причетності, успіху і т.п. Отже, зміст принципу стимулювання було б неправильно зводити тільки до оплати праці, як це часто відбувається на практиці. Стимулювання припускає також використання і моральних стимулів і мотивацій, а також справедливе ставлення до персоналу.

9. Принцип **правильного підбору і розстановки кадрів** - передбачає підбір кадрів тільки за діловими якостями на основі правил офіційного відбору.

10. Принцип **економічності** – передбачає збалансованість витрат, підвищення ефективності та продуктивності праці, максимізації прибутку при мінімальних витратах.

11. Принцип **оптимального поєднання державного регулювання і господарської самостійності** в управлінні – передбачає втручання держави в економічну діяльність суб'єктів ринку. Держава в сучасних ринкових відносинах здійснює правову регламентацію управлінського процесу, визначаючи ступінь самостійності суб'єктів господарювання. Кожен учасник процесу управління повинен знати нормативні акти (закон, постанови, інструкції тощо), які стосуються його діяльності, і здійснювати її згідно з цими актами. Дотримання цього принципу стабілізує процес управління. Усі названі принципи менеджменту взаємопов'язані. Їх не можна ділити на більш і на менш важливі. Упущення або недостатнє врахування одного із них у процесі управління може призвести до зниження ефективності управлінських

рішень. Таким чином, закони, закономірності та принципи менеджменту формують засади управлінської науки, її розвиток в сучасних умовах.

12. Принцип **компетентності** означає знання менеджером об'єкта управління або, принаймні, його здатність сприймати компетентну консультацію фахівців у процесі прийняття рішень. Принцип компетентності пов'язаний з горизонтальним поділом праці за функціями.

### **Завдання до лекції:**

1. В табличному вигляді представте ретроспективу теорій менеджменту будь-яким підходом та обґрунтуйте своє рішення.

## **Тема 2. Види і зміст управлінської діяльності**

### **План.**

1. Моделі організації як відкритої системи
2. Аналіз та оцінювання організаційних структур управління.
3. Функції управління

1. Будь-який керівник стоїть перед проблемою вибору: як управляти ввіреним йому об'єктом, який арсенал управлінських стратегій, важелів і технологій використовувати. Модель управління дозволяє зробити це. Поняття "управлінська модель" дозволяє розкрити основні особливості системи управління. По суті, модель управління – це копія реального об'єкта (системи управління), що володіє його реальними характеристиками і здатна імітувати, відтворювати його дії та процеси.

Необхідність моделювання управлінської ситуації зумовлена складністю більшості проблем управління, труднощами або неможливістю проведення експериментів у реальному житті. Головна характеристика моделі – спрощення реальної ситуації за рахунок усунення деталей, що не відносяться до проблеми, тому використання моделей підвищує здатність керівників до адекватного сприйняття управлінської ситуації і проблем, що стоять перед ними.

Сучасна організація – це складна відкрита виробничо-господарська і соціальна система, яка :

- складається із взаємозалежних частин (виробництв, цехів, дільниць, служб тощо), діяльність яких впливає на кінцевий результат виробничо-господарської діяльності;
- взаємодіє із зовнішнім оточенням, з якого у систему надходять необхідні для виробничої діяльності фактори виробництва (входи) та в якому реалізуються і використовуються результати виробництва (виходи) - продукція, роботи, послуги;
- здійснює діяльність, спрямовану на задоволення потреб суспільства (зовнішнього середовища системи);
- має властивості, що притаманні складним відкритим цілеспрямованим системам; здійснює певні процеси протягом життєвого циклу продукції;



- реагує на зміну зовнішнього оточення і самостійно забезпечує свій розвиток (володіє властивістю самоорганізації);

- має характерне для складних систем поєднання властивостей цілісності та відокремленості, які певним чином впливають на її функціонування та розвиток.

Модель організації визначає структуру та механізми координації її діяльності.

У сучасній теорії і практиці менеджменту, досить часто поняття "теорія", "модель", "школа", "підхід" використовуються як синоніми, оскільки понятійно-термінологічні відмінності між ними досить розмиті. З цієї позиції, науковці виділяють такі моделі організації:

- - механістична (бюрократична) модель;
- - органічна (природна) модель;
- - патерналістська модель;
- - конвенційна модель;
- - конфліктно-ігрова модель;
- - політична модель.

Характеристики, наведених моделей представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Характеристики моделей організації

Назва моделі	Основні характеристики моделі
Механістична (бюрократична) модель	Модель базується на принципах і положеннях теорії раціональної бюрократії М. Вебера. Основними характеристиками моделі є: жорсткість зв'язків, тісний взаємозв'язок підсистем, складна ієрархічність, раціональність цілей, централізація, нездатність пристосовуватись до зовнішнього середовища. Роль кожного члена організації суворо обмежена його місцем в ієрархії організації.
Органічна (природна) модель	Організація розглядається як квазісоціальний організм, тобто жива система, яка намагається вижити і пристосуватися до зовнішнього середовища. Органічна організація володіє потребами, відображеними у соціальних функціях. Продуктивність організації розглядається як різновид потреби, задоволення якої забезпечує виживання організації у зовнішньому середовищі. Життєвий цикл такої організації відповідає життєвому циклу живого організму: народження, юність, зрілість, старіння. Основними характеристиками організації є: децентралізація,

	виживання, адаптація, пасивне та реактивне управління, саморегульовані структури і відносини.
Патерналістська модель	В основі побудови та функціонування такої організації лежать "сімейні відносини" та ієрархія. Цільова орієнтація - робота на користь сім'ї та її старійшин. Основними характеристиками є: достатньо жорстка ієрархія, централізація, цілі визначаються необхідністю збереження і розвитку сім'ї, є характерною для невеликих творчих організацій на ранньому етапі розвитку.
Конвенційна модель	Організація розглядається як комплекс домовленостей, ролей, значень, міркувань, створених на основі цінностей, традицій. В основі взаємовідношень лежать конвенції. Основні характеристики: цілі визначаються у результаті узгодження результатів і очікувань, співпраця, розвиток системи загальноприйнятих норм і цінностей, децентралізація, гнучкі структури, плоска ієрархія.
Конфліктно-ігрова модель	Організація розглядається як механізм спілкування, який регулює взаємодію між членами і підсистемами організації. В основі конфліктно-ігрових взаємовідносин лежить боротьба за владу і доступ до інформації та одночасно співпраця і компроміси, зумовлені структурними обмеженнями. Основними характеристиками є: гнучкі структури, коаліції, ціль - створення балансу інтересів, співпраця та компроміси.
Політична модель	Організація розглядається як міні держава, в якій чітко притримуються принципу розподілу влади, балансу впливів. Метою існування організації є певний "вищий" інтерес керівництва, який не завжди зрозумілий персоналу. Основні характеристики: примусова, інституційна влада, жорстка ієрархія і структура, розподіл влади, домінування відносин

*Окрім наведених існують багато інших, які необхідно допрацювати в таблиці 1.1 та надати на наступне семінарське заняття. (Проблемна, процесна, конфліктна, сучасна організаційна, інтернаціональна, модель організаційного потенціалу, ситуаційна модель, соціотехнічна, кібернетична, модель людських відносин, природна модель та інші).*

2. Відповідно до механістичних моделей (бюрократичних) існують відповідні структури управління, а саме: лінійна, функціональна структури та їхній симбіоз – лінійно-функціональна й дивізіональна структури управління.

*Організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.*

Структура має тісні зв'язки з її елементами : ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

*Організаційні структури формуються відповідно до вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства для забезпечення координації й контролю діяльності підрозділів фірми та її співробітників.*

*Першим* кроком при формуванні організаційної структури є розподіл організації на підрозділи або департаменти, про які говорилось вище.

*Другим* кроком у формуванні організаційної структури є встановлення кількості підрозділів, які входять до структури, та їх обов'язків. Для цього необхідно провести такі розрахунки:

1. Для кожного підрозділу визначити кількість робочих місць. Для розрахунку використовують дані загальної трудомісткості виконаних робіт у межах підрозділу за фіксований проміжок часу (рік, квартал, місяць). При цьому для виробничих підрозділів використовують аналітико-розрахункові методи, які дають змогу точно визначити загальну трудомісткість робіт на основі витрат часу й річного обсягу робіт на кожній технологічній операції. Для функціональних підрозділів, праця в яких має творчий та індивідуальний характер, для розрахунків беруть середні показники витрат праці за результатами фотографії робочого часу чи моментних спостережень або використовують для проектування кількості робочих місць з досвіду аналогічних фірм;

2. Встановлюється ефективний фонд робочого часу одного працівника за той же період, для якого було розраховано обсяг робіт у попередньому пункті з врахуванням нормованих перерв у роботі;

3. Розраховується необхідна кількість робочих місць (працівників) на кожній операції технологічного процесу й у цілому по підрозділу діленням загальної трудомісткості виконання встановленого обсягу робіт на ефективний фонд робочого часу одного працівника. Отриманий результат показує загальну кількість працівників, що будуть зайняті в даному підрозділі, працю яких необхідно координувати для досягнення поставлених завдань;

4. Розраховують оптимальну кількість керівників і визначають їхню ієрархію. Оскільки, якщо в керівника багато підлеглих – він не в змозі ефективно виконувати свої функції, а при малій кількості підлеглих зростає ієрархічність в управлінні та посилюється його централізація. Для визначення оптимальної кількості підлеглих використовують норму керованості.

*Норма керованості* – допустима кількість виконавців, які підпорядковуються одному керівникові. Для її визначення можуть використовуватися як дослідно-статистичні методи (порівняння зі штатною кількістю персоналу аналогічного підрозділу, який виконує аналогічні обсяги робіт), так і розрахунково-аналітичні, які враховують такі чинники, як характер робіт, обсяг інформації, витрати часу, кількість взаємозв'язків тощо. Звичайно, розрахункова кількість підлеглих, що припадає на одного керівника, не є догмою. Вона може відрізнятись навіть у межах однієї фірми

З урахуванням чинників, що виділяють фахівці розроблено такі рекомендації, а саме: норма керованості для менеджера вищого рівня становить 3-6 осіб; для менеджера середньої ланки – 7-15 осіб; для нижчого рівня – 20-35 виконавців.

При цьому слід усвідомлювати, що конкретна господарська ситуація може перешкоджати дотриманню перелічених норм. У цьому разі доцільно вводити посаду заступника. Досвід показує, що коли з об'єктивних причин навантаження керівника в 1,5 раза перевищує рекомендовану норму, то ефективність його праці підвищиться з уведенням посади заступника й переданням йому частини повноважень і відповідальності.

*Адаптивні* структури розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати наукомістку технологію.

Таблиця 2.2 – Класифікація організаційних структур підприємства (організації)

Оргструктури	Формальні	Неформальні
За часовими умовами існування	Постійні	Тимчасові
За ступенем гнучкості і адаптивності	Механістичні (бюрократичні)	Адаптивні
За рівнем і глибиною	Одновимірні	Багатовимірні

прийняття рішень								
За горизонтальними взаємодіями	Лінійні	Функціональні	Штабні	Дивізіональні	Процесні	Проектні	Матричні	Мережеві
За вертикальними взаємодіями	Ієрархічні (високі)		Централізовані		Децентралізовані		Горизонтальні (плоскі)	
За взаємодією з людиною	Корпоративні				Індивідуалістичні			
За технологією роботи	Реальні				Віртуальні			

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Схематично ця структура подана на рис. 2.1.

*Переваги* лінійної оргструктури:

- чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок);
- відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);
- оперативність у прийнятті рішень;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу;
- економічність (за умови невеликих розмірів організації).

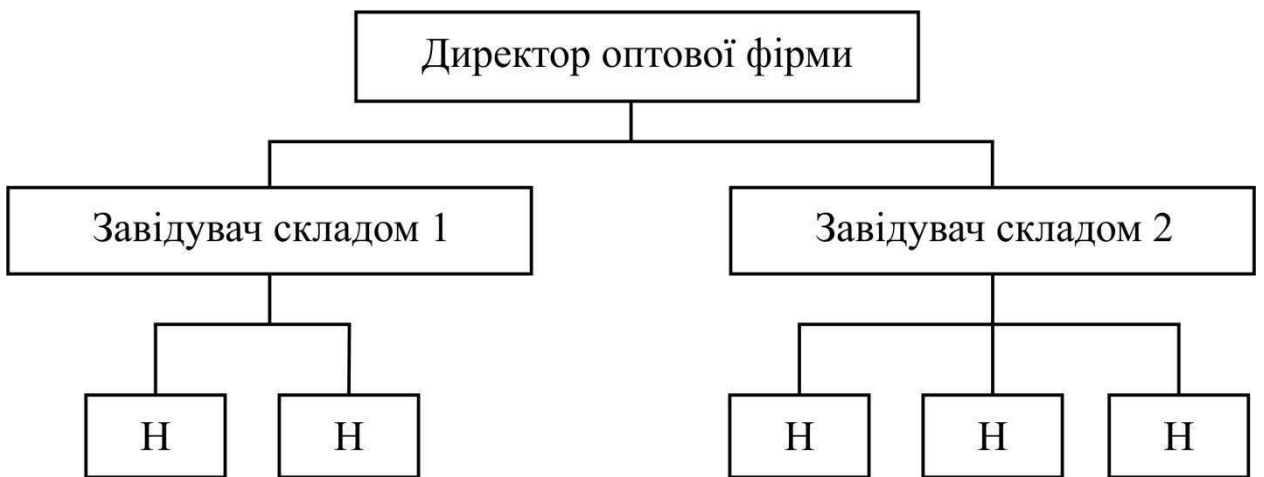


Рисунок 2.1 – Принципова схема лінійної організаційної структури

*Недоліки* лінійної оргструктури:

необхідність високої кваліфікації керівників;

- перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями;
- зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації;
- відсутність спеціалістів з окремих функцій управління;
- обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

Лінійно-штабна організаційна структура. При лінійних керівниках створюються штаби (рис. 2.2), до складу яких включають фахівців з різних видів діяльності, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій.



Рисунок 2.2 – Принципова схема лінійно-штабної організаційної структури

Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам, вони не мають права приймати управлінські рішення, тільки сприяють розробці необхідних положень в межах конкретної функції управління.

*Функціональна організаційна структура* ґрунтується на принципі спеціалізації організаційних і управлінських структур за функціональною

ознакою. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконуються відповідними спеціалістами (рис. 2.3).

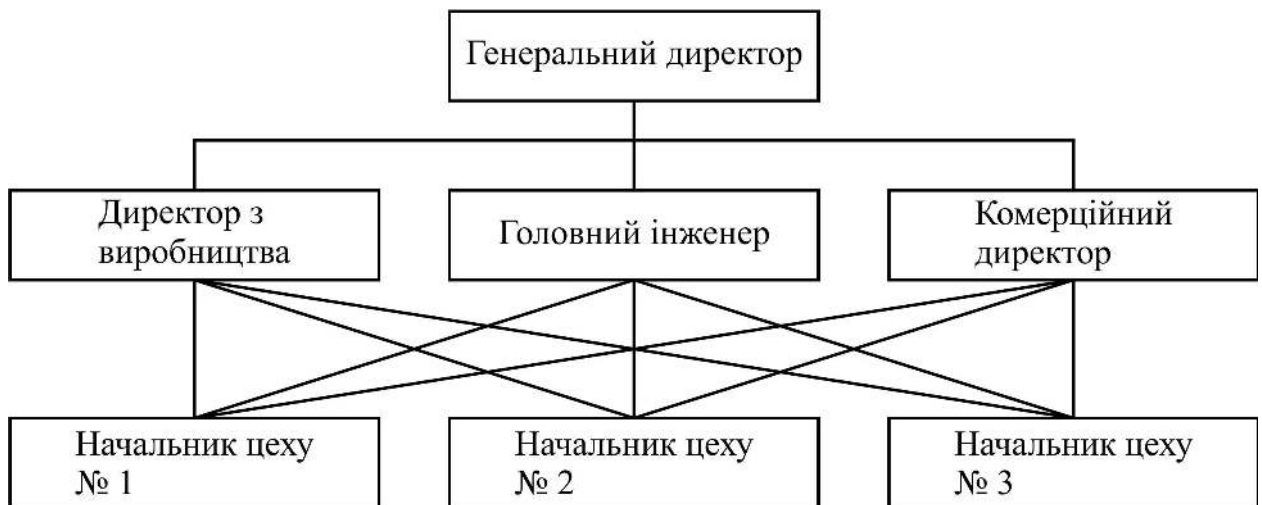


Рисунок 2.3 – Принципова схема функціональної організаційної структури

Функціональну структуру доцільно використовувати за великої кількості спеціалізованих робіт в організації.

*Переваги функціональної оргструктури:*

- спеціалізація діяльності функціональних керівників;
- скорочення часу проходження інформації;
- розширення можливостей лінійних керівників в оперативному керівництві;
- відсутність дублювання лінійних і функціональних взаємозв'язків;
- розвантаження вищого керівництва.

*Недоліки функціональної оргструктури:*

- можливість отримання суперечливих вказівок;
- довга процедура прийняття рішень;
- порушення принципу єдиноначальності;
- складність контролю;
- недостатня гнучкість.

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Принципова схема лінійно-функціональної організаційної структури

*Лінійно-функціональні структури* доцільно застосовувати на підприємствах, які функціонують у стабільних зовнішніх умовах, з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та неохочих впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності.

*Переваги* лінійно-функціональної структури:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- оперативне прийняття рішень;
- персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;
- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;
- професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

*Недоліки* лінійно-функціональної структури:

- складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників;
- в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
- дублювання управлінських функцій;
- розпорошення відповідальності;
- надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних;
- опір здійсненню організаційних змін.

*Дивізійна організаційна структура.* Створюється в тих випадках, коли відбувається зростання підприємства, ускладнюються технологічні процеси, відбувається диверсифікація виробництва відповідно до змін зовнішнього середовища. Тобто навколо певного виробництва формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності (рис. 2.5.).





Рисунок 2.5 – Принципова схема дивізіональної організаційної структури

*Переваги* дивізіональної оргструктури:

- забезпечує управління багатoproфільним підприємством із загальною кількістю працівників до 100 тисяч і територіально віддаленими підрозділами;
- невтручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів;
- можливість для вищого керівництва зосередитись на вирішенні стратегічних проблем;
- підвищення якості рішень, що приймаються (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми);
- гнучкість до змін у зовнішньому середовищі;
- тісний взаємозв'язок виробництва зі службовцями;
- внутрішньофірмова конкуренція.

*Недоліки* дивізіональної оргструктури:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- розбіжність інтересів центру і дивізіонів;
- складність контролю з центру за порушеннями на місцях;
- збільшення витрат на утримання апарату управління.

Матрична організаційна структура є тимчасовою оргструктурою, яка створюється для вирішення конкретного завдання. В такій структурі крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи, які після завершення проекту розпускаються (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Принципова схема матричної організаційної структури

Матричний тип структури використовується фірмами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється, тобто фірмами, яким необхідно мати добру маневреність у питаннях виробництва та стратегії.

*Переваги* матричної структури:

- високий ступінь адаптації до змін у середовищі;
- можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи;
- значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського персоналу;
- можливість прийняття керівником проекту швидких креативних рішень;
- забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами при виконанні кількох програм в межах однієї фірми;
- гнучке та ефективне використання персоналу організації, спеціальних знань і компетентності співробітників;
- скорочення строків створення нової техніки та технології, зменшення вартості робіт, підвищення якості створених технічних систем.

*Недоліки* матричної структури:

- обмежена сфера застосування;

- виникнення конфліктів на підставі “боротьби за владу” між функціональними керівниками і керівниками проектів;
- переваги кар’єрного зростання у співробітників проектного напрямку перед функціональними;
- високі вимоги до кваліфікації всіх членів проектних груп;
- необхідність постійного контролю керівника організації за співвідношенням поділу ресурсів;
- громіздкість та складність комунікаційного процесу.

**3.** В основі управління підприємствами слід розглядати *функції управління* як особливі види діяльності, що відображають види або стадії цілеспрямованого впливу на зв’язок і відносини між людьми в процесі виробництва; *функції управління є центральними в теорії та практиці управління*, оскільки розкривають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління; забезпечують ефективну та оперативну реакцію керуючої системи (суб’єкта управління) на зміни керованої системи (об’єкта управління).

До *загальних функцій управління* відносяться такі: планування, організування (регулювання, координування), стимулювання / мотивування, контролювання.

*Спеціальні функції управління* поділяються на дві підгрупи: *конкретні і специфічні*. Управління *конкретними* аспектами виробництва здійснюються за допомогою таких функцій: підготовка виробництва, нормування ресурсів, забезпечення ресурсів, фінансове забезпечення, технічне обслуговування, збут продукції, внутрішньовиробничий облік, інформаційне забезпечення, господарське обслуговування, оперативна діяльність. До *специфічних* функцій управління, які пов’язані з процесами прийняття управлінських рішень, з організацією процесу управління відносяться такі функції: підготовка рішення; координація виконання рішення; контроль за виконанням прийнятих рішень; виконання рішень.

*Планування* як головна функція менеджменту складається з набору таких дій, як прогнозування розвитку підприємства/організації, визначення цілей розвитку. Планування – це, по суті, свідомий вибір і відповіді на питання: що робити, як робити, кому і коли робити.

Процес планування на підприємстві здійснюється поетапно.

Відповідно до цих етапів виокремились три види планування – стратегічне, тактичне та оперативне.

*Стратегічне* планування – це планування на перспективу, яке вказує напрямок дій для забезпечення реалізації місії підприємства (як правило, в умовах перехідного періоду, який має місце в Україні, реальним є розробка стратегії на 3-5 років й до 20 років). Головна відмінність стратегічного планування від інших методів планування полягає у наступному:

- планова робота націлена на майбутнє, а не описує поточну ситуацію;

- стратегічний план не є детермінованим, тобто у ньому немає жорсткої регламентації за ресурсами, виконавцями і термінами, він обґрунтовує загальні перспективні напрямки діяльності та розвитку фірми;
- у системі стратегічного планування відсутнє припущення про те, що майбутнє можна передбачити тільки за результатами минулого.

*Тактичне* планування – це планування на середні проміжки часу, в рамках яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення щодо випуску продукції чи освоєння нового ринку або зміцнення позицій на старому із вказанням необхідних для цього ресурсів. Зміст цих планів охоплює зазвичай відрізок часу у 1-2 роки.

*Оперативне* планування – це планування роботи на короткі проміжки часу (в межах одного року з поділом на квартали і місяці), в процесі якого деталізуються плани підрозділів і служб підприємства (аж до окремих робочих місць) і відбувається їх коригування у зв'язку зі зміною обставин, які не були передбачені при складанні тактичних планів.

Всі три види планування мають узгоджуватися між собою і складати єдину цілісну систему планів, стрижнем якої є генеральна мета, місія підприємства, що може бути реалізована лише за умови детального опрацювання всіх аспектів середовища господарювання та внутрішнього потенціалу підприємства.

*Організація* як функція менеджменту спрямована на забезпечення діяльності підприємства/організації відповідно до визначених планів через формування її структурної побудови та упорядкування правової, технічної, економічної та соціально-психологічної сторін діяльності суб'єкта господарювання. Організація, за класифікацією А. Файоля, є адміністративною функцією. Структурна побудова – це поділ підприємства/організації на підрозділи відповідно до цілей та стратегії. Від того, якою буде ця структурна побудова, залежатиме специфіка функції «організація», оскільки в лінійній, функціональній або змішаній структурі вона буде реалізовуватись по-різному. Функція «організація» слідує безпосередньо за плануванням і відповідає за те, хто і як буде реалізовувати намічені плани. Її головною метою є створення ефективної організаційної і виробничої структури підприємства.

*Мотивація* – це відокремлена управлінська функція, процес спонукання працівників до діяльності для задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації. Правильна мотивація базується на потребах і винагородах і тісно прив'язує потреби працівника до потреб підприємства/організації, де він працює. Головною мотиваційною складовою завжди є заробітна плата та ті її складники, що залежать від інтенсивності та якості роботи працівника. За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання: залучення й утримання в організації кращих спеціалістів; визнання

діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності; демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці; популяризація результатів праці кращих працівників; застосування різноманітних форм визнання заслуг; поліпшення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання; забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Системи мотивації залежать від розмірів підприємства, чисельності його працівників, форми власності, особливостей галузі, а також цілей самого підприємства. Під час розроблення нематеріальних моделей мотивації потрібно враховувати ціннісні орієнтації працівника, а саме індивідуалізм, орієнтацію на майбутнє та досягнення успіху тощо.

*Контроль* – це система спостереження і перевірки відповідності функціонування підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, виявлення допущених відхилень від ухвалених рішень і визначення причин їх невиконання. Контроль як одна з головних функцій менеджменту – це процес визначення якості й коригування роботи, яку виконує персонал, для того щоб забезпечити виконання планів, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Контроль входить до завдання менеджера будь-якого рівня – від керівника підприємства до майстра цеху. Правильно організований контроль дає змогу як вчасно виявити недоліки в діяльності підприємства, так і вчасно вжити заходів для їх усунення. Контроль як функція менеджменту є елементом зворотного зв'язку, оскільки саме за даними контролю проводиться коригування раніше ухвалених рішень і планів, а також стандартів усієї господарської діяльності. Він є об'єктивною необхідністю, тому що навіть найоптимальніші плани не можуть бути реалізовані, якщо їх не буде доведено до виконавців і за їх виконанням не буде налагоджено об'єктивний, постійний контроль.

Координація як функція менеджменту – це процес, спрямований на забезпечення пропорційного і гармонійного розвитку різних сторін (виробничої, технічної, фінансової та ін.) підприємства/організації, який має за мету оптимізацію витрат матеріальних, фінансових і трудових ресурсів для досягнення запланованих цілей. Координація забезпечує узгодженість у часі й просторі дій органів управління та посадових осіб всередині підприємства, а також між підприємством/ організацією і зовнішнім середовищем. Завдяки функції координації забезпечується динамізм системи виробництва, створюється гармонія взаємозв'язків усіх підрозділів, здійснюється маневрування матеріальними та трудовими ресурсами всередині підприємства у зв'язку з динамічним характером виробничих завдань. Об'єктом функції координації є обидві системи підприємства/організації: як управляюча, так і система, якою управляють. Координація – це функція менеджменту, яка забезпечує, передовсім, єдність і безперервність управління та взаємозв'язок усіх функцій. Облік і аналіз як функція менеджменту є управлінською роботою з безперервного збору та оброблення інформації про стан усіх систем підприємства/ організації. Ця функція слугує основою для

оцінювання результатів діяльності та здійснення всіх коригувальних впливів. У процесі менеджменту інформація систематизується, групується та концентрується на верхніх щаблях управлінської системи.

Аналіз показав, що специфічними функціями управління у підприємствах туристичної сфери є такі: підготовка та прийняття рішення про пропозицію на ринок певного ексклюзивного турпродукту; координація виконання рішення з організації спільної взаємодії інших учасників туристичного ринку, які задіяні до надання певних туристичних послуг по даному ексклюзивному турпродукту; контроль за процесом надання турпослуг; контроль за виконанням прийнятих рішень тощо. Зміст специфічних функцій управління на прикладі підприємств туристичної сфери дав можливість визначити особливості управління туристичними підприємствами, які полягають у наступному:

1. Вивчення попиту та потреб на турпослуги, турпродукти вимагає від туроператорів, які розробляють тури, різного інтелектуального наповнення з врахуванням того, чи даний тур пропонується вітчизняним або зарубіжним туристам, звідки саме прибули туристи, особливості національних культур різних держав;

2. Планування додаткових сервісних послуг вимагає також враховувати те, з яких саме країн прибули зарубіжні туристи, у чому особливості їхніх індивідуальних запитів та потреб;

3. Організація системи співробітництва туристичних підприємств із іншими учасниками туристичного ринку повинна організовуватися не як з підприємством - конкурентом, а як із підприємством – бізнес-партнером, що зумовлено еволюцією розвитку ринку та інтернаціоналізацією національних економік, впливом процесів глобалізації;

4. Збут турпослуг, турпродуктів повинен зазнати змін, а саме необхідності організації збуту їх також через мережу франчайзингу (це форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах).;

5. Координація дій персоналу туристичних підприємств, які здійснювали відправку туристів, повинні забезпечити більш чітку координацію дій із персоналом приймаючої сторони на випадок надзвичайних політичних станів чи надзвичайних подій;

6. Планування турів туроператорами вимагає враховувати особливості національних культур зарубіжних споживачів та забезпечувати їм максимально високий рівень внутрішнього комфорту та задоволення;

7. Стимулювання споживачів турпослуг, турпродуктів, а особливо постійних споживачів, необхідно здійснювати через прогнози «майбутньої пожиттєвої дохідності» споживачів турпослуг, турпродуктів;

8. Стимулювання персоналу туристичних підприємств необхідно здійснювати за результатами якісного аналізу та контролю у системі взаємовідносин їх і споживачів, забезпечуючи зворотній зв'язок із ними;

9. Контроль поставлених цілей туристичними підприємствами повинен забезпечувати взаємний баланс інтересів туристичних підприємств, споживачів турпослуг, турпродуктів і суспільства;

10. Контроль неекономічних показників діяльності підприємств туристичної сфери повинен передувати процесу остаточного прийняття управлінських рішень, через підвищення рівня його значущості в отриманні туристичними підприємствами вищого рівня економічної ефективності;

Сутність менеджменту туризму зумовлена особливостями цієї сфери, які відрізняють її від інших. На перший погляд поняття «туризм» розуміє кожний, однак у наукових цілях важливого значення набувають загальні критерії відокремлення цього виду діяльності людини від інших, а саме:

1. Зміна місця. Власне туристична подорож – це поїздка в місце, яке знаходиться поза межами постійного середовища життя і діяльності людини. Звичайно, що в цьому випадку не враховуються щоденні поїздки з дому до місця роботи або навчання і назад.

2. Перебування в іншому місці. Головною умовою є те, що місце туристичного перебування не повинно бути місцем постійного або довготривалого проживання (за міжнародними правилами – 12 місяців і більше).

3. Джерело оплати послуг / життя / праці. Будь-яка особа, яка виїжджає на роботу, що оплачується з джерел місця перебування, є мігрантом, а не туристом.

### **ТЕМА 3. Мотивування як загальна функція менеджменту**

#### **План**

1. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника у процесі мотивування
2. Поняття про заробітну плату.
3. Характеристика тарифної системи та її елементів
4. Формування додаткової заробітної плати
5. Сучасні форми та системи організації оплати праці
- 5.1 Комісійна форма оплати праці та її системи
- 5.2. Оплата праці працівників бюджетної сфери України

1. Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Психологія і соціологія розглядають спонукання як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей.

Потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення

невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. При цьому потреби поділяють на:

- потреби першого роду, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);
- потреби другого роду, які носять соціально-психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого роду закладені в людину генетично, а другого – є наслідком її соціальної життєдіяльності (Піраміда Маслоу).

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи поведінку людей.

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї стан спрямованості здійснити конкретну дію (дії), спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання. Отже, спонукання – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії (поведінка) людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути: задоволена; частково задоволена; незадоволена.

Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому.

**2.** Відповідно до ст. 1 Закону України «Про оплату праці» заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, в грошовому виразі, яку трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Заробітна плата поділяється на основну, додаткову, інші заохочувальні і компенсаційні виплати.

Відповідно до ст. 2 Закону України «Про оплату праці» основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного



законодавства, або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Відповідно до ст. 3 Закону України «Про оплату праці» мінімальна заробітна плата - це встановлений законом мінімальний розмір оплати праці за виконану працівником місячну (годинну) норму праці.

Мінімальна заробітна плата встановлюється одночасно в місячному та погодинному розмірах.

Мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств усіх форм власності і господарювання та фізичних осіб, які використовують працю найманих працівників, за будь-якою системою оплати праці.

$$\text{ЗП} = \text{ОЗП} + \text{ДЗП}$$

РОБОЧИ	Тарифна ставка (посадовий оклад)	} премії доплати надбавки
ФАХІВЦІ	посадовий оклад	
КЕРІВНИКИ	посадовий оклад	
СФЕРА послуг	комісійна винагорода	
Бюджетна СФЕРА	тарифна ставка	

3. Основою організації оплати праці є тарифна система оплати праці, яка включає тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники).

Тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників - залежно від їх кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати.

Формування тарифної сітки (схеми посадових окладів) провадиться на основі тарифної ставки робітника першого розряду, що встановлюється в розмірі, який перевищує законодавчо встановлений розмір мінімальної заробітної плати, та міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок (посадових окладів).

Віднесення виконуваних робіт до певних тарифних розрядів і присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам провадиться власником або уповноваженим ним органом згідно з тарифно-кваліфікаційним довідником за погодженням з профспілковим або іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом.

Кваліфікаційні розряди підвищуються насамперед робітникам, які успішно виконують встановлені норми праці і сумлінно ставляться до своїх трудових обов'язків. Право на підвищення розряду мають робітники, які успішно виконують роботи більш високого розряду не менш як три місяці і склали кваліфікаційний екзамен. За грубе порушення технологічної дисципліни та інші серйозні порушення, які спричинили погіршення якості продукції, робітникові може бути знижено кваліфікацію на один розряд. Поновлення розряду провадиться в загальному порядку, але не раніше ніж через три місяці після його зниження.

Посадові оклади службовцям устанавлює власник або уповноважений ним орган відповідно до посади і кваліфікації працівника. За результатами атестації власник або уповноважений ним орган має право змінювати посадові оклади службовцям у межах затверджених у встановленому порядку мінімальних і максимальних розмірів окладів на відповідній посаді.

Розрізняють номінальну та реальну заробітну плату.

Номінальна заробітна плата – це сума грошових коштів, яку отримує працівник за виконання певного обсягу робіт відповідно до кількості та якості затраченої ним праці.

Реальна заробітна плата відображає купівельну спроможність отриманих ним в даний час грошових коштів.

Розмір реальної заробітної плати залежить від величини номінальної заробітної плати та рівня цін на товари і послуги.

Кваліфікаційні розряди підвищуються насамперед робітникам, які успішно виконують встановлені норми праці і сумлінно ставляться до своїх трудових обов'язків. Право на підвищення розряду мають робітники, які успішно виконують роботи більш високого розряду не менш як три місяці і склали кваліфікаційний екзамен. За грубе порушення технологічної дисципліни та інші серйозні порушення, які спричинили погіршення якості продукції, робітникові може бути знижено кваліфікацію на один розряд. Поновлення розряду провадиться в загальному порядку, але не раніше ніж через три місяці після його зниження.

Для таких категорій персоналу, як спеціалісти і адміністративно-управлінський персонал – застосовується схема посадових окладів, фрагмент якої наведено у Додатку А.

Для робітників локомотивних бригад, які обслуговують локомотиви (електровози, тепловози, паровози) і моторвагонний рухомий склад (електропоїзди, дизель-поїзди, рейкові автобуси) застосовується також тарифна сітка у копійках у вигляді рис. 3 на прикладі пасажирського руху.

	машиністи локомотивів	помічники машиністів локомотивів	кочегар паровозу
1	2	3	4

### Пасажирський рух

При роботі з пасажирськими поїздами, які прямують на дільниці обслуговування з

середньотехнічною швидкістю:

понад 140 км/год	2134,0	1703,0	-
понад 100 до 140 км/год	1938,0	1545,0	-
до 100 км/год	1766,0	1404,0	1179,0

При роботі з довгосоставними (24 вагони і більше) пасажирськими поїздами дальнього і місцевого сполучень

1938,0	1545,0	1280,0
--------	--------	--------

При роботі з приміськими поїздами на дільницях залізниці

1766,0	1404,0	1179,0
--------	--------	--------

Рис. 3 Годинні тарифні ставки для робітників підприємств і організацій магістрального залізничного транспорту при 40-ка годинному робочому тижні Застосовується так само із коефіцієнтом індексації

**Тарифно-кваліфікаційні довідники** – це нормативні документи, в яких усі види фахів і робіт розподіляються на групи залежно від їх складності. Нині в на підприємствах України діє Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і фахів (ЄТКД), що складається з 72 випусків (кожен з них з окремих видів виробництва і робіт). Довідник охоплює понад 195 тисяч фахів робітників і виконуваних ними робіт. Випуски 1 і 2 містять наскрізні фахи і призначені для застосування на підприємствах усіх галузей народного господарства, решта випусків мають галузеву приналежність. Тарифно-кваліфікаційні характеристики розробляються Центральним бюро нормативів праці Міністерством праці України із залученням галузевих науково-дослідних інститутів на основі методики НДІ праці, що передбачає застосування бальної аналітичної системи оцінок складності праці. ЄТКД призначений для тарифікації робіт, присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам, для складання навчальних програм з підготовки та підвищення кваліфікації робітників. Кваліфікаційні характеристики, наведені у Довіднику, містять опис основних робіт з робітничих фахів. Вони складаються по

кожному з тарифних розрядів і мають, як правило, три розділи: «Характеристика робіт», «Повинен знати», «Приклади робіт» [4, 13].

У розділі **«Характеристика робіт»** описуються роботи, які повинен вміти виконувати робітник, враховується складність виконання виробничого процесу, визначається ступінь самостійності виконавця у налагодженні та обслуговуванні устаткування і апаратів, у виборі та встановленні режимів і методів виконання роботи з урахуванням організації праці на робочому місці та інше. Розділ «Повинен знати» містить основні вимоги до фахової підготовки робітника і додаткові вимоги до загальних і спеціальних його знань. Найтиповіші роботи з фахів і розрядів наводяться у розділі «Приклади робіт».

Тарифікацію робіт і надання робітникам кваліфікаційних розрядів здійснює адміністрація підприємства разом з профспілковою організацією. Питання про надання або підвищення розряду (класу, категорії) розглядається кваліфікаційною комісією підприємства, цеху на підставі заяви робітника, що пройшов навчання, за поданням керівника підрозділу (майстра, начальника зміни тощо) з урахуванням думки ради виробничої бригади. До складу комісії входять представники адміністрації, профспілкової організації, майстер, а при потребі – і кваліфіковані робітники цього фаху та інші фахівці. Кваліфікаційна комісія перевіряє теоретичні знання робітника, його практичні навички за результатами «проби» (виконання роботи відповідної складності) виносить ухвалу про надання йому певного тарифного розряду. Надання розряду затверджується наказом по підприємству або розпорядженням по цеху і записується у трудову та розрахункову книжку робітника.

**Кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів і службовців** є нормативним документом, у якому даються загальногалузеві кваліфікаційні характеристики. За його допомогою можна визначити коло виконуваних обов'язків кожним керівником, спеціалістом і службовцем, правильно встановити поділ праці між керівниками та спеціалістами, забезпечити єдність у їх посадових обов'язках і вимогах, які до них ставляться. У довіднику відображено кваліфікаційні характеристики 132 посад, кожна з яких складається із трьох розділів: **«Посадові обов'язки»**, **«Повинен знати»**, **«Кваліфікаційні вимоги»**.

У розділі «Посадові обов'язки» перелічено функції, які має виконувати працівник повністю або частково на конкретній посаді: зазначено фактори, що відображають зміст, ступінь складності, різноманітності і самостійності роботи, наявність або відсутність функцій керівництва, ступінь і характер відповідальності.

Розділ «Повинен знати» містить вимоги, які ставляться до працівника щодо спеціальних знань, а також законодавчих актів, положень, інструкцій та інших керівних і нормативних документів. У розділі «Кваліфікаційні вимоги» визначено вимоги, які ставляться до працівника щодо його спеціальної підготовки і стажу практичної роботи. Посадові оклади службовцям установлює власник або уповноважений ним орган відповідно до посад і кваліфікації працівника. Відповідність робіт, які фактично виконуються і

кваліфікації працівника вимогам посадових кваліфікаційних характеристик Довідника визначається атестаційною комісією, яка утворюється на підприємстві.

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників (керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців) є нормативним документом, який сприяє забезпеченню раціонального розподілу праці, правильному підбору, розстановці і використанню кадрів, єдності визначення посадових обов'язків і кваліфікаційних вимог, які до них пред'являються.

*Кваліфікаційні характеристики є основою для розроблення посадових інструкцій виконавців.*

У кваліфікаційних характеристиках приведено перелік основних робіт, які найбільш часто зустрічаються, виходячи з розподілу і кооперації праці, яка склалась у галузі. Конкретний перелік посадових обов'язків працівників устанавлюється посадовими інструкціями, які розробляються і затверджуються встановленим порядком. Під час розробки посадових інструкцій допускається уточнення переліку робіт, які властиві відповідній посаді в конкретних організаційно-технічних умовах. У разі потреби обов'язки, які передбачені характеристикою по тій чи іншій посаді, можуть бути розподілені між кількома виконавцями. У процесі удосконалення організації праці, впровадження технічних засобів, проведення заходів щодо збільшення обсягів робіт, що виконуються, скорочення чисельності персоналу, можливе розширення кола обов'язків працівників, порівняно з устанавленими відповідною характеристикою. У цих випадках працівнику може бути доручено виконання обов'язків, передбачених характеристиками працівників інших посад, споріднених за складом робіт, рівних за складністю, виконання яких не потребує іншої спеціальності, кваліфікації, змінювання посадового найменування. У разі виконання працівником робіт, віднесених до різних посад (професій) трудовий договір укладається за згодою сторін по тій, яка визнана основною, тобто з найбільшим обсягом робіт. Одночасно визначаються вимоги до необхідного профілю підготовки працівників.

Посадові обов'язки, вимоги до знань і кваліфікації спеціалістів, а також заступників керівників підрозділів визначаються на основі відповідних кваліфікаційних характеристик. Встановлення посадового найменування «старший» можливе тоді, коли працівник поряд з виконанням обов'язків, передбачених посадою, яку він займає, здійснює керівництво підлеглими йому виконавцями. Найменування посади «старший» може встановлюватись у виняткових випадках і у разі відсутності виконавців у безпосередньому підпорядкуванні працівника, якщо на нього покладаються функції керівництва самостійною ділянкою роботи (у разі недоцільності створення окремого структурного підрозділу). Відповідність фактично виконуваних обов'язків і кваліфікації працівників вимогам кваліфікаційних характеристик визначається атестаційною комісією згідно з діючим положенням щодо порядку проведення атестації керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців установи, організації, підприємства, структурного підрозділу [5].

Особи, які не мають спеціальної підготовки або стажу роботи, що встановлені кваліфікаційними вимогами, але мають достатній практичний досвід і виконують якісно та в повному обсязі покладені на них посадові обов'язки, як виняток, можуть бути призначені на відповідну посаду.

Атестація працівників, які виконують інспекційні, контрольні, наглядові, приймальні та подібні роботи, провадиться в терміни, що не обов'язково збігаються з підвищенням їхнього кваліфікаційного рівня. Процедури і терміни атестації розробляються, встановлюються і впроваджуються відповідними органами.

У разі потреби підприємства, установи, організації можуть подавати до Державної адміністрації залізничного транспорту пропозиції щодо внесення змін і доповнень до цього довідника, яка на підставі обґрунтування готує проекти відповідних змін чи доповнень і подає їх до Міністерства праці та соціальної політики для подальшого розгляду.

7. Міністерство праці та соціальної політики України у встановленому порядку і визначені строки розглядає проекти змін та доповнень і приймає відповідні рішення щодо їх узгодження або затвердження, які є обов'язковими для учасників національного ринку праці до виходу нового видання цього Довідника.

4. Як вже було зазначено у п. 2.2, додаткова заробітна плата формується за рахунок доплат та надбавок.

Слід вважати, що *доплата* – це кошти, що виплачують понад встановлені тарифні ставки, нормативи, ліміти у зв'язку з виникненням особливих умов чи обставин. їх встановлюють за роботу в понаднормовий час, за поєднання професій (посад), розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт, виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; роботу у важких та шкідливих умовах, у нічний час; перевезення небезпечних вантажів; роботу у вихідні дні, багатозмінний режим роботи; роз'їзний характер праці тощо.

*Надбавка* – це додаткові виплати працівникам за високу професійну майстерність (робітникам), високі досягнення в праці (службовцям), вислугу років, виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи, знання й використання в роботі іноземних мов, класність (водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів), роботу в умовах режимних обмежень тощо.

*Премії* є ефективним стимулом трудового внеску в досягнення кінцевих результатів. Традиційно використовують поточне преміювання всіх працівників (за підсумками місяця, кварталу) та разове преміювання обмеженої кількості працівників за особливий внесок у досягнення кінцевих результатів. Підставами для преміювання можуть бути виконання і перевиконання планових показників, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо [8, с. 178]. Премії нараховуються на заробіток за відрядними розцінками або тарифними ставками [2, с. 163]

З метою розширення самостійності підприємств і організацій в оцінці умов праці їх керівникам за погодженням з профспілковими комітетами надано право встановлювати *доплати* за рахунок фонду оплати праці.

*Доплати за роботу з важкими і шкідливими, особливо важкими і особливо шкідливими умовами праці можуть встановлюватись для робітників диференційовані за ступенями доплати в розмірі 4, 8, 12 відсотків від тарифної ставки (окладу) на роботах з важкими й шкідливими умовами праці і 16, 20, 24 відсотки від тарифної ставки (окладу) на роботах з особливо важкими та особливо шкідливими умовами праці. Встановлення доплати провадиться за результатами атестації робочих місць, а нарахування їх – за час фактичної зайнятості працівника на таких робочих місцях. При подальшій раціоналізації робочих місць і поліпшенні умов праці доплати зменшуються або відміняються повністю.*

Діючі переліки робіт із важкими та шкідливими, особливо важкими й особливо шкідливими умовами праці зберігаються. Перелік конкретних робіт, робочих місць і розміри доплат за несприятливі умови праці включаються до колективних договорів об'єднань, підприємств і організацій одночасно із заходами по поліпшенню умов праці. Ці доплати включаються до тарифних ставок при всіх розрахунках, пов'язаних з оплатою праці.

На підприємствах транспортної та інших галузей, операційні процеси яких потребують цілодобової роботи працівників, застосовуються доплати за нічний та вечірній часи, за роботу у святкові дні. Доплата за роботу в *нічний* час у розмірі 40 відсотків тарифної ставки (окладу) провадиться за всю зміну, в якій не менше 50 відсотків робочого часу припадає на нічні години (з 22-ї години до 6-ї години). Доплата за роботу у *вечірній* час у розмірі 20 відсотків тарифної ставки (окладу) провадиться за всю зміну, в якій не менше 50 відсотків робочого часу припадає на вечірні години (з 18-ї години до 22-ї години).

Працівникам, зайнятим виконанням робіт тільки в *нічний* час в тунелях і підземних спорудах метрополітенів, у кар'єрах (розрізах) чорної і кольорової металургії, вугільної (сланцевої) і цементної промисловості, підприємствах гірничої хімії, на видобутку азбесту, графіту, а також на роботах із небезпечними умовами праці встановлюються доплати до тарифних ставок і окладів, а умови праці, виходячи з оцінки цих умов на конкретних робочих місцях у порядку і розмірах, передбачених положенням.

З метою стимулювання виконання робіт меншою чисельністю персоналу (суміщення, розширення зон обслуговування, збільшення обсягу робіт) встановлюються доплати. Розмір доплат визначається адміністрацією за згодою сторін диференційовано в залежності від складності характеру, обсягу виконуваних робіт, ступеня завантаження робочого часу.

Функції відсутнього працівника можна розподіляти між двома або кількома працівниками. Розміри доплат не обмежуються і виплата їх провадиться, як правило, за рахунок і в межах економії фонду оплати праці, створеної з тарифних ставок (посадових окладів) вивільнених або відсутніх працівників.

З метою закріплення кадрів наприклад, на залізничному транспорті, на підприємствах гірничо-металургійного комплексу, для працівників, робота яких безпосередньо пов'язана з рухом поїздів, навантаженням і

розвантаженням вантажів, обслуговуванням пасажирів, ремонтом і утриманням технічних засобів, та інших працівників основної діяльності підприємств залізничного транспорту запроваджена виплата щомісячної надбавки за вислугу років. Виплата цієї надбавки провадиться в залежності від безперервного стажу роботи на підприємствах залізничного транспорту.

## 5. СУЧАСНІ ФОРМИ ТА СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ

### 5.1 КОМІСІЙНА ФОРМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА ЇЇ СИСТЕМИ

**5.1** Визначають на основі нормативу у відсотках до показника, поліпшенню якого сприяє трудова діяльність працівника. Найчастіше результируючими показниками є обсяг виконаної роботи або прибуток. Отже, комісійна заробітна плата працівника розраховується як добуток нормативної ставки і відповідного показника. Величину нормативу (у відсотках) встановлюють на рівні, здатному забезпечити стимулюючий вплив заробітної плати.

При використанні показника прибутку як результиуючого працівники стають зацікавленими не тільки у збільшенні валового обороту, а й в реалізації передусім найприбутковішої продукції. Це стимулює розширення обсягів і зниження собівартості виробів (послуг). Однак існує небезпека, що працівники найбільше уваги приділятимуть лише товарам та послугам, що забезпечують високу рентабельність і, відповідно, високу заробітну плату, недостатньо зважаючи на загальні інтереси підприємства.

Найпоширенішою є така комісійна оплата, за якої заробіток складається з *фіксованого окладу* (мінімуму) і *комісійної винагороди*. Фіксований оклад може бути гарантованим або авансом комісійної винагороди. Наприклад, для працівників, які займаються збутом продукції, результиуючим показником їх діяльності може бути обсяг продажу. За гарантування фіксованого мінімуму їхня заробітна плата складатиметься з його величини і комісійної винагороди, встановленої у відсотках до обсягу продажу. При застосуванні авансу розраховують загальну винагороду у відсотках до обсягу продажу, а потім при нарахуванні заробітної плати від неї віднімають попередньо отриманий у формі авансу фіксований оклад. Якщо працівник не забезпечить відповідного обсягу продажу, його комісійна винагорода може навіть не покрити витрати на гарантований мінімум, тобто він стає боржником підприємства [8, с. 181].

Особливості трудової діяльності працівників підприємницьких професій вимагають використання різноманітних підходів щодо комісійної форми оплати праці, відображених у системах заробітної плати. До найбільш використовуваних систем комісійної форми оплати праці належать:

*Система лінійної комісійної винагороди* передбачає встановлення працівникам «твердого» нормативу у відсотках до величини результиуючого показника.

Важливо мати на увазі, що, з одного боку, при досягненні певного рівня заробітної плати працівник стає не зацікавленим у подальшому виконанні роботи, а, з іншого – існує можливість неконтрольованого зростання



заробітної плати, що порівняно з розмірами заробітків інших категорій працівників може спричинити конфліктні ситуації [8, с. 182].

*Система прогресивної комісійної винагороди* ґрунтується на встановленні системи нормативних ставок винагород, які збільшуються з підвищенням результуючого показника. Наприклад, при отриманні значення результуючого показника від 0 до  $\tilde{I}_0$  оплата здійснюється з використанням нормативної ставки  $\tilde{N}_0$ ; при набутті результуючим показником значення від  $\tilde{I}_0$  до  $\tilde{I}_1$  застосовується нормативна ставка  $\tilde{N}_1$  і т. д. Якщо ж результуючий показник перевищує граничне значення шкали  $\tilde{I}_n$ , то діє ставка  $\tilde{N}_n$ . Причому комісійні ставки можуть постійно зростати. Розраховують комісійну прогресивну заробітну плату за формулою:

Цю систему найдоцільніше використовувати на початках підприємницької діяльності, оскільки вона стимулює прискорений розвиток підприємства. Однак вона може спричинити і необґрунтоване зростання заробітної плати працівників.

*Система регресивної комісійної винагороди* – особливістю її застосування є зменшення нормативної ставки винагороди на певних етапах поліпшення результуючого показника, що сприяє оптимізації розмірів заробітної плати. Розраховують її за тією ж формулою, що й прогресивну комісійну заробітну плату. Найефективнішим є використання комісійної форми оплати праці за вмiлого поєднання різноманітних систем, обґрунтованого встановлення результуючих показників і гарантованих мінімумів [8, с. 183].

В окремих випадках може бути застосована *контрактна система* оплати праці, яка ґрунтується на укладенні договору між роботодавцем і виконавцем, у якому обумовлюються режим та умови праці, права й обов'язки сторін, рівень оплати праці тощо. За договором може оплачуватися час перебування виконавця на підприємстві, фірмі (почасова оплата праці) або конкретне виконане завдання (відрядна оплата) [6].

## 5.2 ОПЛАТА ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ БЮДЖЕТНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

**5.2.** Оплата праці працівників бюджетної сфери в Україні в теперішній час регламентується Постановою Кабінету Міністрів України № 1298 від 30 серпня 2002 р. «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» та відповідними змінами та доповненнями [12]. Цим документом запроваджено єдину тарифну сітку (далі ЄТС) розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери [6].

Досвід країн із розвинутою економікою свідчить про активне використання тарифної системи як ефективного інструмента диференціації оплати праці. І хоча в усьому світі державна служба виокремлюється як особливий вид трудової діяльності, регулювання якої здійснюється на підставі спеціальних нормативних актів, для всіх зарубіжних країн не характерна диференціація заробітної плати державних службовців та інших працівників бюджетної сфери, як це на сьогодні існує в Україні. Уведення Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів мало на меті встановлення оптимальної диференціації тарифних ставок і посадових окладів з урахуванням складності й відповідальності виконуваних робіт [10].

Механізм дії тарифної сітки такий: ЄТС передбачає 25 тарифних розрядів і тарифні коефіцієнти від 1 до 4,51. Посадові оклади (тарифні ставки) за розрядами ЄТС визначаються шляхом множення окладу (ставки) 1-го тарифного розряду на відповідний тарифний коефіцієнт. Схему тарифних розрядів встановлено окремо для посад науково-педагогічних і педагогічних працівників та для посад (професій) фахівців, керівників і технічних службовців, загальних для всіх бюджетних установ, закладів та організацій.

#### **Тема 4.**

### **Забезпечення результатів управлінської діяльності**

#### **План.**

1. Сутність та особливості формування методів менеджменту.
2. Класифікація та характеристика методів менеджменту.
3. Управлінські рішення.
4. Інформація та комунікації в менеджменті.
5. Керівництво та лідерство в організації. Соціально-психологічні та економічні аспекти менеджменту.

**1. *Методи менеджменту*** – способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо).

На практиці методи менеджменту є сукупністю способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою виконання місії організації та досягнення її цілей. Вони спрямовані на об'єкт управління (фірма, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників різних видів діяльності, їх зміст виявляється через особливості прийомів і способів впливу, а головною метою є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів. Основним завданням керуючої системи є розробка методів менеджменту, завдяки яким вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню мотивацію праці, керуючи та координуючи їхню діяльність.

Усі методи менеджменту діалектично пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. При цьому

процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються з допомогою загальних. Усі методи менеджменту повинні функціонувати не як окремі, розрізнені та самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

2. Методи менеджменту класифікують за різними ознаками: *напрямком впливу на керований об'єкт; способом врахування інтересів працівників; формою впливу; характером впливу.*

1. *За напрямком впливу на керований об'єкт:*

– методи прямого впливу – безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо);

– методи непрямого впливу – створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

2. *За способом врахування інтересів працівників:*

– методи матеріального впливу – враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули;

– методи владного впливу – націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розклади, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);

– методи морального впливу – спрямовані на підвищення соціально-господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо.

3. *За формою впливу:*

– кількісні методи (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо);

– якісні методи (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

4. *За характером впливу:*

– економічні методи менеджменту. Зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях.

– технологічні методи менеджменту. Вплив на працівників через документи, які визначають технологію виробничо-господарських процесів. До них належать технологічні документи; конструкторські документи.

– соціально-психологічні методи менеджменту. Вони постають як сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах.

– адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи менеджменту. Вони здебільшого є однозначними, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання.

*Методи менеджменту формуються у наступній послідовності:*

- оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу;

- вибір складу методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних параметрів;

- забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів, що в кінцевому результаті формує техніку і технологію управлінської роботи.

3. Управлінські рішення (рис. 1) можна класифікувати за такими ознаками:

1. За сферою охоплення чи масштабом можливих наслідків:

- загальні (прямо чи опосередковано стосуються цієї організації);
- часткові (торкаються лише деяких структурних підрозділів, певних відділів та служб).

2. За тривалістю дії:

- перспективні, стратегічні (їх наслідки виявляються згодом, у майбутньому);
- поточні, оперативні (спроможні активно та негайно вплинути на розвиток ситуації).

3. За рівнем прийняття:

- на вищому рівні;
- на середньому рівні;
- на нижчому рівні;

4. За характером розв'язуваних завдань:

- програмовані (це чіткий набір послідовних кроків, що сприяють вирішенню проблеми);
- не програмовані (передбачають слабку структуру, що зумовлена браком інформації та відсутністю цілей або завдань);
- компромісні (нейтральне чи тимчасове вирішення проблеми, що умовно задовольняє всі сторони, які беруть участь у конфлікті);

5. За способами прийняття:

- одноособові (приймаються менеджерами всіх рівнів);
- колегіальні (розробляє та пропонує група фахівців, а ухвалює відповідальний менеджер чи кілька адміністраторів);
- колективні (приймаються загальними зборами на основі більшості голосів).

6. За способом обґрунтування:

- інтуїтивні (засновані на відчутті того, що вибір правильний). Це відчуття підказує набутий досвід, аналіз ситуації, врахування сил та суб'єктів впливу, передбачення майбутніх змін.

- засновані на суб'єктивних судженнях (думках, міркуваннях, висновках). Ці рішення зумовлені знаннями, досвідом, стажем роботи, кваліфікацією;

- раціональні рішення.

Фактори які впливають на процес вироблення управлінських рішень

На усіх етапах прийняття рішень важливо враховувати фактори, які впливають на цей процес:

- особисті якості менеджера;
- поведінка менеджера;

- середовище прийняття рішення;
- взаємозалежність рішень;
- очікування можливих негативних наслідків;
- можливість застосування сучасних технічних засобів;
- наявність ефективних комунікацій.

В управлінні організацією прийняття рішень здійснюється менеджерами різних рівнів і носить більш формалізований характер, ніж це трапляється у житті. Справа в тім, що тут рішення стосується не тільки однієї особистості, найчастіше воно відноситься до частини або до цілої організації, і тому підвищується відповідальність за прийняття організаційних рішень.

Виділяють два рівні рішень в організації: індивідуальний і організаційний. Якщо в першому випадку керівника більше цікавить сам процес, його внутрішня логіка, то в другому – інтерес зрушується у бік створення відповідного середовища навколо цього процесу.

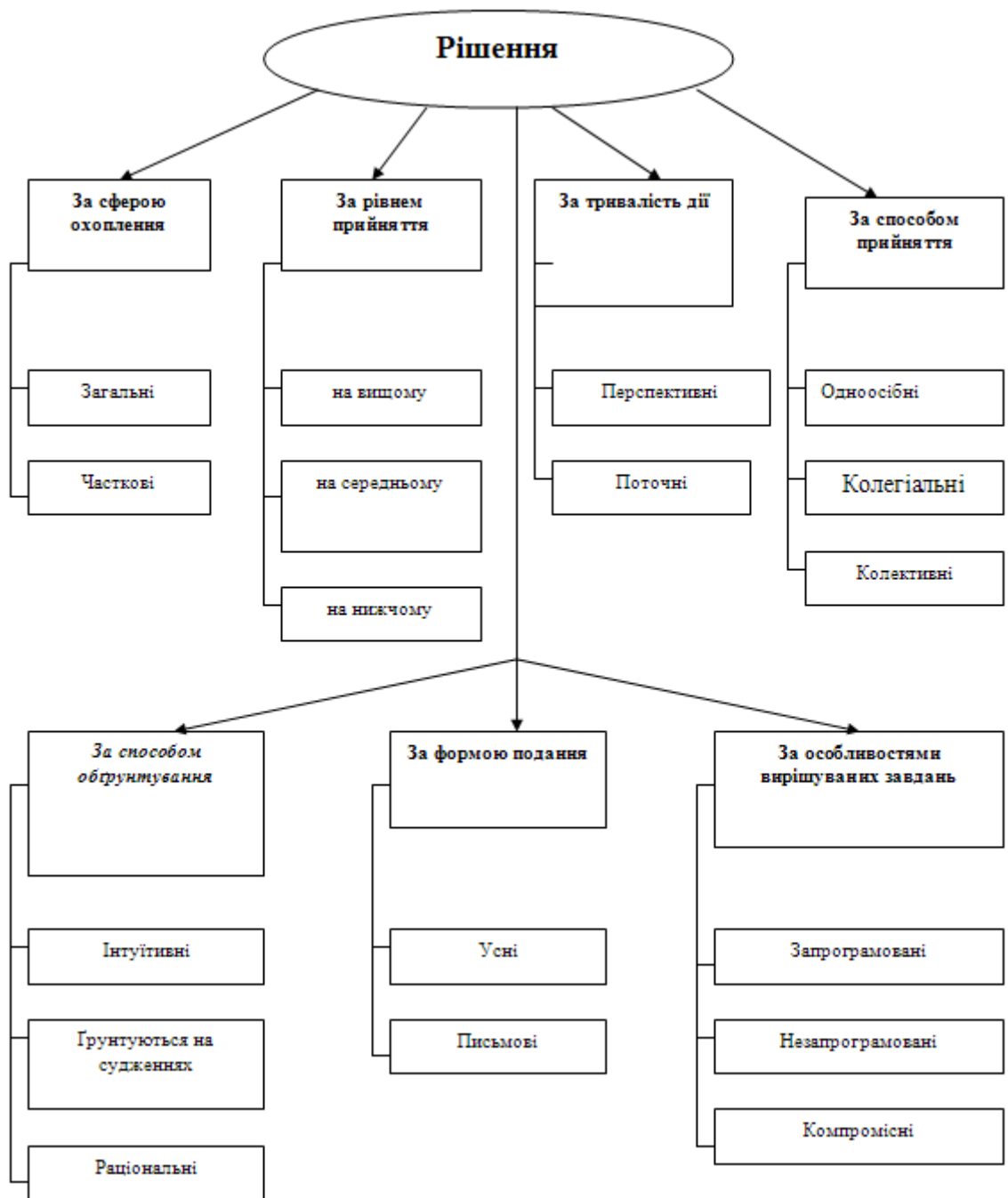


Рис. 1 Класифікація управлінських рішень.

Фактори які впливають на процес вироблення управлінських рішень.

Відмінними рисами прийняття рішень в організації є наступні: свідома і цілеспрямована діяльність, здійснювана людиною; поведінка, заснована на фактах і ціннісних орієнтирах; процес взаємодії членів організації; вибір альтернатив у рамках соціального і політичного стану організаційного середовища; частина загального процесу управління; неминуча частина щоденної роботи менеджера; важливість для виконання всіх інших функцій управління.

Результатом роботи менеджера є управлінське рішення. Від того, яке буде це рішення, залежить уся діяльність організації, залежить і те, чи буде досягнута поставлена мета чи ні. Тому прийняття менеджером того або

іншого рішення завжди несе за собою визначені труднощі. Це пов'язано з відповідальністю, що бере на себе менеджер, і з невизначеністю, що є присутнім при виборі однієї з альтернатив.

Більшість проблем, що зустрічаються в роботі менеджера, не так часто повторюються, і тому їхнє рішення є теж свого роду проблемою - проблемою вибору, що зробити не завжди легко.

4. Інформація – це таке повідомлення, яке зменшує невизначеність у тій галузі, до якої воно відноситься.

Практика управлінської діяльності в сучасних умовах та ефективність керівництва все більшою мірою залежать від інформаційного забезпечення, своєчасності і повноти інформації. Окремі вчені порівнюють інформацію в управлінні з нервовою системою, яка забезпечує функціонування живого організму.

Інформація буває різного характеру, в тому числі і така, яку можна використати для прийняття практичних рішень в управлінні різними структурами. Управління організаціями здійснюється завдяки безперервному обміну інформацією між керуючою та керованою системами та навпаки.

Керуюча система певними каналами отримує інформацію про стан та параметри керованої системи і її складових. Відповідно керована система тими ж або іншими каналами отримує інформацію про вимоги з боку керуючої системи і таким чином інформація забезпечує виробничий процес.

До управлінської інформації відносяться всі види повідомлень – усних, письмових, графічних і т. п., необхідних для реалізації функцій управлінської діяльності. Якість управлінських рішень прямо залежить від повноти та достовірності інформації.

***Мета управлінської інформації полягає в тому, щоб забезпечити інтегровану систему звітності, котра б надавала кожному керівнику необхідну інформацію в потрібний час.***

У практичній діяльності керівників часто проблемою є не брак, а надлишок інформації. Саме тому виникає потреба у її фільтрації. Цьому процесу сприяє поділ її на види:

- ***релевантна*** – це вся інформація, що стосується питання, яке розглядається;
- ***плутаюча*** – це інформація, яку менеджер взяв до уваги, але яка не стосується завдання;
- ***бюрократична*** – це весь набір зайвої інформації який циркулює в організації.

Класифікація дає можливість виявити найбільш суттєві характеристики інформаційних систем, визначити необхідні обсяги і види інформації для прийняття управлінських рішень. ***Всю інформацію за своїм характером поділяють на:***

- економічну; наукову-технічну; правову; історичну; політичну;
- 
- 
- 
- 
-

ідеологічну; виробничо-управлінську; художньо-публіцистичну. Економічну інформацію класифікують наступним чином:

***За місцем виникнення і напрямом руху:***

***За стадіями утворення:***

***За відношенням до процесу обробки:***

***За способом відображення даних:***

***За функціями управління:***

***За стабільністю:***

Класифікація інформації сприяє її подальшому використанню та обробці.

Комунікація є формою зв'язку між передавачем (відправником) і приймачем (одержувачем), яка містить повідомлення. Майже всі сфери людських відносин ґрунтуються на комунікації за допомогою мови, символіки (писемності), рухів (жестів), спонтанних виявів (міміки, голосу), засобом якої є повідомлення або сигнали.

*Комунікація* (лат. communicatio – спілкуюсь) в менеджменті – обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття рішень інформацію і доводить їх до підлеглих теж у формі інформації.

В процесі комунікацій її учасники використовують комунікаційну мережу. Комунікаційна мережа – сукупність індивідуумів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціонуючих інформаційних каналів.

Незадовільно налагоджені комунікації породжують помилкові рішення, нерозуміння підлеглими вимог керівництва, погіршення відносин між людьми. Ефективність комунікацій зумовлює якість рішень і ефективність їх реалізації.

В основному комунікація між людьми розгортається у площині змісту й площині зв'язків (стосунків).

*Площина змісту* – це послання, яке містить відомості про стан речей чи про події. До площини змісту належить також і метакомунікація – прихова- ний зміст, який прочитується між рядками прямої інформації, часто є істинним і корисним.

*Площина зв'язків (стосунків)* – емоційна складова процесу комунікації, яка характеризується сприйняттям чи відхиленням, симпатією чи антипатією, ненавистю чи любов'ю. Часто стосунки не декларуються, і люди надають перевагу площині змісту, тоді послання має завуальований характер.

Під час переговорів, конференцій потрібно використовувати змістову площину, уникаючи впливу симпатій і антипатій, оскільки часто голосують не за певну пропозицію, а за того, хто її вносить, що спричиняє похибки в комунікації, оскільки реалізуються різні підходи.

За формою реалізації комунікації бувають дигітальні й аналогові.



*Дигітальні (грец. di – двічі) комунікації* – відрізняються закодованістю усіх відомостей за допомогою символів (букв, шрифту, цифр). Дигітальна комунікація вільна від емоцій.

Цей вид комунікації має недолік, що призводить до помилок і непорозумінь, оскільки нерідко трапляються неправильне кодування інформації при відправленні і неправильна інтерпретація її одержувачем. Часто вони виникають через неправильний переклад з однієї мови на іншу.

*Аналогові (грец. analogos – подібний) комунікації* - охоплюють усю *безсловесну комунікацію, наприклад жести, погрози чи дотики, предмети, зображення, якісне передавання інформації*. Ця форма повідомлення не така точна, як дигітальна, однак вона зрозуміліша і не спричиняє стільки помилок.

Нерідко аналогова і дигітальна комунікації поєднуються (розмовна мова, креслення, мережеві графіки).

Розуміння і застосування побудованого на почуттях процесу комунікації у міжособистісних стосунках сприяє ефективності передавання і сприйняття інформації.

**5.** Керівництво – це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту. Керівник – це особа, що персоніфікує функції управління: стратегічну, експортно-інноваційну, виховну, лідируючу. Основна задача керівника полягає не в тому, щоб робити ту чи іншу роботу самостійно, а в тому, щоб вивчивши ситуацію і намітивши план дій, організувати на її виконання підлеглих, проконтролювати, оцінити результати їх праці і винагородити тих, хто відзначився.

Найкращий варіант для організації, при якому керівник є одночасно лідером. В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, влада і вплив.

Лідерство – це здатність завдяки особистим якостям здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Лідер – член групи, що володіє високим неформальним статусом, який має значний вплив на думку і поведінку членів групи і виконує на неофіційному рівні комплекс організаційних і управлінських функцій, схожих з функціями керівника.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших.

Вплив – це будь-яка поведінка індивіда, яка вносить зміни в поведінку, відношення, відчуття іншого індивіда.

Керівник обирається колективом або призначається адміністративним органом працівник, наділений правами здійснювати управління колективом підприємства (організації) або соціально-територіальної спільністю, який здійснює функцію інтеграції спільної діяльності, спрямованої на досягнення загальних тактичних і стратегічних цілей.

У стабільній організації керівник може одночасно бути і лідером підрозділу. При цьому сама посада керівника через закони соціальної перцепції дає її власнику перевагу чисто психологічного характеру над

рештою членів колективу, посилюючи його лідерський потенціал. Інша справа, якою мірою керівник здатен розпорядитися цією психологічною перевагою. За словами фахівців в галузі управління Г. Кунца і З. О'Доннела, «Якщо підлеглі керуються лише правилами і потребами, що встановлені керівництвом, вони можуть працювати приблизно на 60 або 65% своїх можливостей, просто виконувати свої обов'язки задовільно, щоб утриматись на роботі. Щоб добитись повного використання здібностей підлеглих, керівник повинен викликати у них відповідний відгук, здійснюючи лідерство».

Керівництво (адміністрування) розглядається як переважно соціальний за своєю природою феномен, воно є регламентованим функціонуючою системою формальних (офіційних, службових) стосунків людей з метою впорядкування, організації цих стосунків, управління ними для вирішення групових завдань. Основу керівництва складають повноваження влади, які обумовлюють субординаційність будови феномену «керівник - підлеглий».

Ініціативні, сміливі, новаторські рішення яскравого лідера можуть вступати у конфлікт із вимогами до гарантованої надійності і неухильного дотримання організаційних правил та обмежень, які виражаються ефективним адміністратором.

Існує три основні теоретичні підходи в розумінні походження лідерства: харизматичний, ситуаційний та системний.

*Харизматична теорія лідерства* (від «харизма» – благодать, що в релігії трактується як дещо таке, що сходить на людину), або «теорія рис» акцентує увагу на природжених властивостях лідера, тобто на володінні ним певним набором особистісних рис. Вважається, що людина проявляється як лідер внаслідок своїх виняткових фізичних або психологічних характеристик, які дають їй певну перевагу над іншими. Прихильники вказаного підходу ґрунтуються на передумові, що деякі люди «народжуються лідерами», тоді як інші, навіть опинившись в ролі офіційних керівників, ніколи не зможуть досягти успіху. Витоки таких теорій можна знайти ще у працях філософів Стародавньої Греції та Риму, які розглядали історичний хід подій як результат дій видатних людей, покликаних керувати масами внаслідок своїх природних якостей.

Ситуаційна теорія лідерства прийшла на зміну теорії рис. У новій концептуальній схемі стверджується, що в основному лідерство – це продукт ситуації. Отримано немало даних про те, що лідер, постійно ефективний в межах ситуації одного типу, нерідко виявляється абсолютно неефективним в інших умовах. Отже, для успішного лідерства в одних умовах лідеру необхідно бути наділеним одними рисами особистості, в інших умовах — рисами, іноді прямо протилежними. Звідси є зрозумілим виникнення та зміна неформального лідерства: в залежності від вимог ситуації, лідером буде той член групи, риси особистості якого будуть в даний момент «рисами лідера».

*В системній теорії лідерства* воно інтерпретується як функція групи, її мети та завдань, хоча структура особистості лідера також не повинна бути

виключеною. Лідерство розглядається як процес організації міжособистісних стосунків у групі, а лідер – як суб'єкт управління цим процесом. Системна теорія враховує обидві крайні точки зору попередніх концепцій. Систематичне вивчення форм поведінки, які асоціювались із ефективним лідерством, призвело до виявлення двох важливих «поведінкових чинників», дією яких можна пояснити значну частину індивідуальних відмінностей у поведінці керівників. Один чинник, що отримав назву «уваги», включав соціо-емоційні, експресивні форми поведінки, пов'язані із проявом інтересу та турботи щодо думок, почуттів, потреб та благополуччя підлеглих. Інший чинник, «структурування», включав планування та організацію діяльності, розподіл ролей і завдань серед членів групи, установку стандартів, оцінку виконання і фокусування на виробничих задачах.

Інший погляд включає

1. Авторитарний лідер приймає рішення одноосібно, визначаючи всю діяльність підлеглих і не даючи їм можливості виявити ініціативу. Авторитарний стиль характеризується високим ступенем контролю лідера над групою при значних обмеженнях свободи її членів або їхньої участі у прийнятті групових рішень.

2. Демократичний лідер залучає підлеглих до процесу прийняття рішень на основі групової дискусії, стимулюючи їхню активність і розділяючи разом із ними всі повноваження із прийняття рішень.

3. Вільний (потураючий) лідер уникає будь-якої власної участі у прийнятті рішень, надаючи підлеглим повну свободу приймати рішення самостійно.

**Завдання: Надати в графічному виді класифікацію інформації за ознаками.**

## **Тема 5.**

**Маркетинг, як система основних положень та заходів управління в умовах ринку.**

План.

1. Основні категорії, поняття та система маркетингу, сучасна концепція маркетингу.

2. Основні принципи та функції маркетингу

3. Моделі маркетингу.

1. У сучасній економічній теорії та практиці розвинених країн світу стало давно звичним поняття «маркетинг» – від англійського «market» – ринок, торгівля, продаж. При цьому якщо раніше це явище економічного життя було своєрідною екзотикою, то тепер маркетинг є запорукою плідної і тривалої діяльності кожної фірми.

В економічній літературі пропонують такі визначення маркетингу:

-Маркетинг – процес створення та реалізації товарів для задоволення потреб споживачів.

-Маркетинг – діяльність фірми з позиції споживача.

-Маркетинг – соціальний і управлінський процес задоволення потреб споживачів шляхом створення товарів, споживчих цінностей та обміну ними.

-Маркетинг – діяльність людей для задоволення потреб за допомогою обміну.

-Маркетинг – управлінський процес планування і втілення задуму, ціноутворення, розповсюдження й просування ідей, товарів, послуг від виробника до споживача для задоволення потреб усіх суб'єктів ринку.

-Маркетинг – це складне й динамічне поняття, яке має значну кількість визначень, які різнобічно розкривають його сутність.

Так, Американська асоціація маркетингу (АМА) вважає, що маркетинг – це процес планування й управління розробкою виробу, ціноутворення, просування і реалізації ідей, товарів і послуг шляхом обміну, який задовольняє цілі окремих осіб і організацій. Відомий американський науковець-маркетолог, професор Філіп Котлер дає таке визначення: маркетинг – це вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб шляхом обміну.

Грунтуючись на досвіді попередників, Дж. Р. Еванс і Б. Берман запропонували чіткіше, точніше і конкретніше визначення: маркетинг – це передбачення, управління і задоволення попиту на товари, послуги, організації, людей, території та ідеї за допомогою обміну.

Отже, маркетинг – це:

- процес, завдяки якому суспільство, по-перше, забезпечує свої потреби, по-друге, створює і розвиває систему розподілу товарів та послуг, по-третє, виходячи з технічних, економічних, естетичних і соціальних умов, сприяє пошукам товарів, які реалізують внаслідок ринкового розподілу праці;
- процес втілення задуму, здійснення ціноутворення та просування товарів на ринок.

Маркетинг як ринкова теорія керування бере початок ще в 1902 р., коли ряд провідних університетів США (Пенсильванський, Гарвардський, Пітсбурзький) у своїх навчальних закладах до розкладу занять включив курс лекцій з проблем раціональної організації товароруку. У 1926 р. було створено наукову організацію викладачів маркетингу і реклами, на базі якої в 1937-му засновано Американську асоціацію маркетингу.

Офіційне становлення маркетингу як науки починається з 50-х років ХХ ст., коли головною особливістю тодішніх ринків було домінуюче становище виробника щодо споживача. Цей тип ринку має назву «ринок продавця», коли виробник (продавець) має більше влади, ніж споживач (покупець), що супроводжується перевищенням попиту над пропозицією і виникненням дефіциту. В такій ситуації великим виробникам немає сенсу займатися оновленням виробництва, інноваціями, підвищенням якості та розвитком науково-технічного прогресу, тому що вони не мають стимулів для цього, а

дрібні й середні підприємства не мають такої можливості. З погляду макроекономіки маркетинг дає змогу формувати потреби кінцевих споживачів, сприяє ефективнішому використанню ресурсів економіки завдяки прискоренню товарообігу та зменшенню товарних запасів, а також завдяки наявності маркетингової інформації про розміщення ресурсів.

З погляду мікроекономіки маркетинг створює умови, які сприяють пристосуванню підприємства до сучасних вимог ринку.

Від впровадження маркетингових підходів у підприємницьку діяльність вирає і споживач – завдяки зменшенню ризику щодо придбання товарів, розширенню асортименту та доступності товарів, підвищенню їхньої якості, розширенню кола послуг, гнучкій ціновій політиці тощо.

*Система засобів маркетингу* – це сукупність прийомів і методів, які фірма використовує для досягнення поставленої мети та розв'язання відповідних завдань. До неї належать прийоми й методи планування продукції, використання торгових знаків, фірмової упаковки, визначення ціни, розподілу, рекламування, стимулювання збуту, встановлення особистих контактів, поліпшення обслуговування клієнтів та аналіз маркетингової діяльності.

З кінця 1950-х років систему засобів маркетингу визначають як «маркетингову суміш». У кінці 1970-х років елементи цієї суміші було об'єднано в чотири групи. Можно вважати, що систему засобів маркетингу становлять чотири основні елементи (так звані «4Р»):

- товар (Product);
- ціна (Price);
- місце збуту (розподіл) (Place);
- просування (Promotion).

Ці чотири елементи разом становлять комплекс маркетингу (marketing mix – маркетингова суміш). Вміння правильно поєднувати елементи маркетингу служить запорукою успіху фірми в розв'язанні маркетингових завдань. Розгляньмо кожен з елементів маркетингу:

1. **Товар** – основний елемент комплексу маркетингу, складниками якого є характеристики товару (дизайн, колір, розмір, упаковка), сервіс, торгова марка й асортимент. Безумовно, всі характеристики товару дуже важливі, але тільки як засіб для споживача в отриманні певних благ. Ухвалення рішень за кожним зі складників товару передбачає спочатку визначитися, що саме купує споживач, а вже потім – якими характеристиками має бути наділений товар, за який споживач готовий платити певну ціну. Інструментом, який сприяє продажеві товару на ринку, є також *асортимент* продукції. При цьому розрізняють його *широту* (кількість назв продукції, асортиментна номенклатура) та *глибину* (кількість видів виробів за кожною назвою продукції – сотні малюнків шпалер, десятки моделей ноутбуків, модифікації електротоварів, автомобілів). Сьогодні на ринку перемагає не той, хто отримує нових споживачів, а той, хто вміє втримати колишніх. Тому на перший план у конкурентній боротьбі виходить сервіс. Елементами сервісного обслуговування є:

- гарантії;
- установка;
- забезпечення комплектувальними деталями;
- забезпечення документацією;
- технічне обслуговування (ремонт і профілактика);
- інструктаж і рекомендації до купівлі та після купівлі;
- підготовка персоналу;
- оперативність виконання замовлень;
- робота зі скаргами клієнтів.

У ринковому середовищі всі продукти праці визнають потенційним товаром, і на них розповсюджуються товарно-грошові відносини. Номенклатура товарів на ринку охоплює мільйони видів і різновидів. При цьому вона з кожним роком розширюється, тому виникає потреба класифікувати величезну масу товарів та послуг. Крім *фізичних об'єктів, до товарів відносять і послуги.*

2. **Ціна** (знижки, націнки, терміни оплати). Визначення ціни – одне з першочергових маркетингових завдань. З одного боку, ціна має бути така, щоб її зміг заплатити потенційний покупець, а з другого – ціна повинна забезпечити прибутковість фірми.

3. **Розподіл.** Головними аспектами політики розподілу є вибір оптимальної схеми доставки товарів від виробника до споживача (напрямку або через посередників), її реалізація (транспортування, зберігання, опрацювання вантажів), а також післяпродажне (сервісне) обслуговування споживачів. Важливість цього складника комплексу маркетингу пояснює така цифра: п'яту частину прибутку від реалізації продукції європейські промислові фірми середніх розмірів витрачають для руху своєї продукції до споживача.

4. **Просування** товару на ринку передбачає ефективні контакти виробника з покупцями. Сюди відносять:

- рекламу;
- персональний продаж;
- стимулювання збуту;
- зв'язки з громадськістю (паблік рилейшнз) – створення позитивного іміджу фірми та її продукції;
- прямий маркетинг;
- синтетичні засоби маркетингових комунікацій – виставки, спонсорство, брендинг;
- інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу.

Останніми роками перелік елементів *маркетингової суміші* поповнився ще кількома «Р», це:

- люди (People);
- персональний продаж (Personal selling);
- упаковка (Package).

Зазначимо, що кожен з елементів комплексу маркетингу є формою задоволення потреб споживачів. Успішний бізнес пропонує саме те, що потрібно споживачеві – не більше, але й не менше.

*Послуга* – це товар, який реально виявляється у формі діяльності роботи, тобто не в матеріально-речовій. Як і будь-який товар, послуга має вартість, і на неї розповсюджуються товарно-грошові відносини. Водночас послуга суттєво відрізняється від матеріального товару своїми особливостями: не відчутністю, невіддільністю, непостійністю, недовговічністю. Прикладом послуг є банківська, інформаційна діяльність, готельний, туристичний бізнес. Усі ці послуги для споживача є товаром.

Маркетинг виникає тоді, коли хтось вирішує задовольнити свої потреби і запити через обмін. *Обмін* – це акт отримання, передачі об'єкта взамін на щось інше. Розрізняють такі види обміну:

- 1) бартерний; товар – товар;
- 2) товарно-грошовий: гроші – товар, що називається угода. Угода виникає тоді, коли кожен з її учасників визначає, що вона є вигідною для нього, тобто дає позитивний результат.

*Ринок* – це механізм, який об'єднує покупців і продавців, які, з одного боку, намагаються і здатні купити, а з другого – зацікавлені в продажу товарів та схильні до обміну. Розмір ринку залежить від кількості покупців, які відчувають потребу в будь-якому товарі, мають кошти для здійснення угоди та бажання запропонувати ці кошти в обмін на потрібний їм товар.

*Потреби* – це нестаток, який набув конкретної форми відповідно до соціокультурних і психологічних особливостей людини.

Потреби – це рушійна сила, яка визначає поведінку індивіда. Потреби існують незалежно від підприємця, який намагається їх пізнати та задовольнити.

За теорією, яку в 1940-х роках створив американський економіст А. Маслоу, існує п'ять рівнів потреб, з яких фізіологічні потреби та потреби в самозабезпеченні є первинними (нижчими), а три інші рівні – вторинними (вищими). Якщо межа задоволення первинних потреб людини більш-менш чітко визначена, то вторинні є потребами вищого рівня і різниця між ними не є такою конкретною. Потреби вищого рівня стають потужним фактором поведінки людини тільки тоді, коли задоволено потреби нижчого рівня. Бажання – зовнішня форма вияву потреб. Це потреби, які набули специфічної та конкретної форми відповідно до культурного рівня і особистості індивіда.

## 2. Основні функції маркетингу:

1. Маркетингові дослідження ринку.
2. Товарна політика.
3. Цінова політика.
4. Політика збуту.
5. Комунікативна політика.
6. Контроль маркетингу.

*Принципи*, на яких ґрунтується маркетинг:

- вільний вибір мети і стратегії функціонування та розвитку;
- відкритість до споживачів, активне просування і одночасно цілеспрямований вплив на них;
- спрямованість на кінцевий результат виробничо-збутової діяльності, а також довготривалу перспективу розвитку фірми;
- комплексний підхід до вирішення проблем, який передбачений для визначення цілі;
- активна політика щодо нововведень, випереджування конкурентів;
- гнучкість щодо поставленої мети через швидке пристосування до змін умов навколишнього середовища.

3. Виділяють такі *концепції* маркетингу:

- Концепція вдосконалення виробництва;
- *Концепція вдосконалення*;
- Концепція інтенсифікації збутових зусиль;
- Концепція соціально-етичного маркетингу;
- Концепція маркетингових стосунків.

Кожна фірма у своїй діяльності використовує ту чи іншу концепцію маркетингу.

**Завдання до семінару:**

**Пункти 5,6,7 з індивідуального завдання до Теми 5 (mudle), розкрити зміст будь-якої функції й будь-якої концепції маркетингу.**

## **Тема 6.**

### **Інформаційна система маркетингу**

План.

1. Джерела отримання маркетингової інформації
2. Інформаційна система та її елементи
3. Сучасні технології маркетингових досліджень

. Завданнями маркетингової інформаційної системи є збирання, перевірка, обробка, аналіз, зберігання, розподіл і передача даних, які необхідні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.



**Джерело** інформації – це канал ринкової інформації з якого її отримують зацікавлені користувачі.

**Види джерел** отримання інформації:

- письмові джерела (офіційні документи, нормативні акти, інформаційні бюлетені, звіти, архіви, спеціальні видання тощо);
- цифрова – інформаційно-статистичні дані;
- кіно-, фотодокументи, картини;
- фонетичні документи – записи, пластинки, диски;
- інформація з ярмарок, виставок;
- додаткова спеціальна інформація – штрих-коди, копіювання зразків тощо;
- невраховані джерела інформації: матеріали внутрішнього аудиту, матеріали лабораторного контролю, матеріали лікувально-санітарного контролю, матеріали конференцій, засідань, зборів колективу.

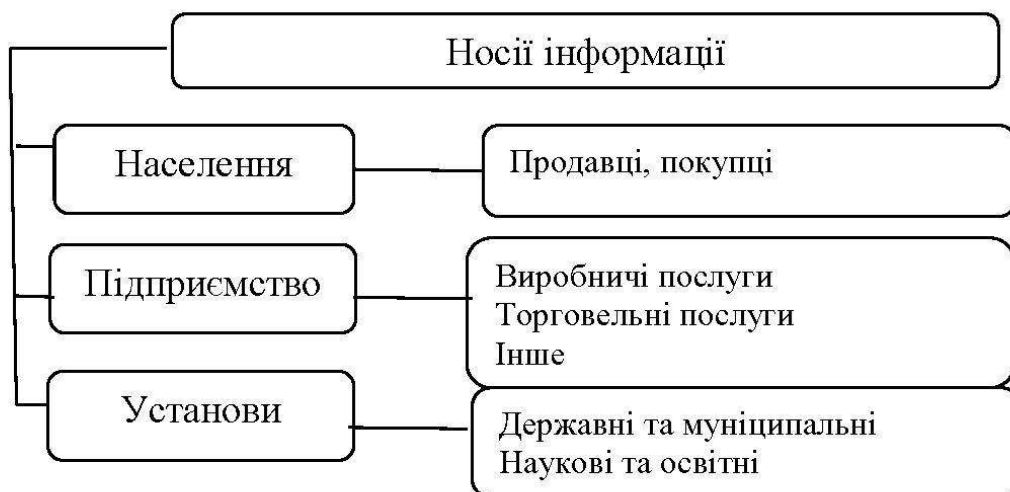


Рис 1. Типи носіїв інформації

Усі джерела інформації поділяють на зовнішні та внутрішні (рис. 2.)

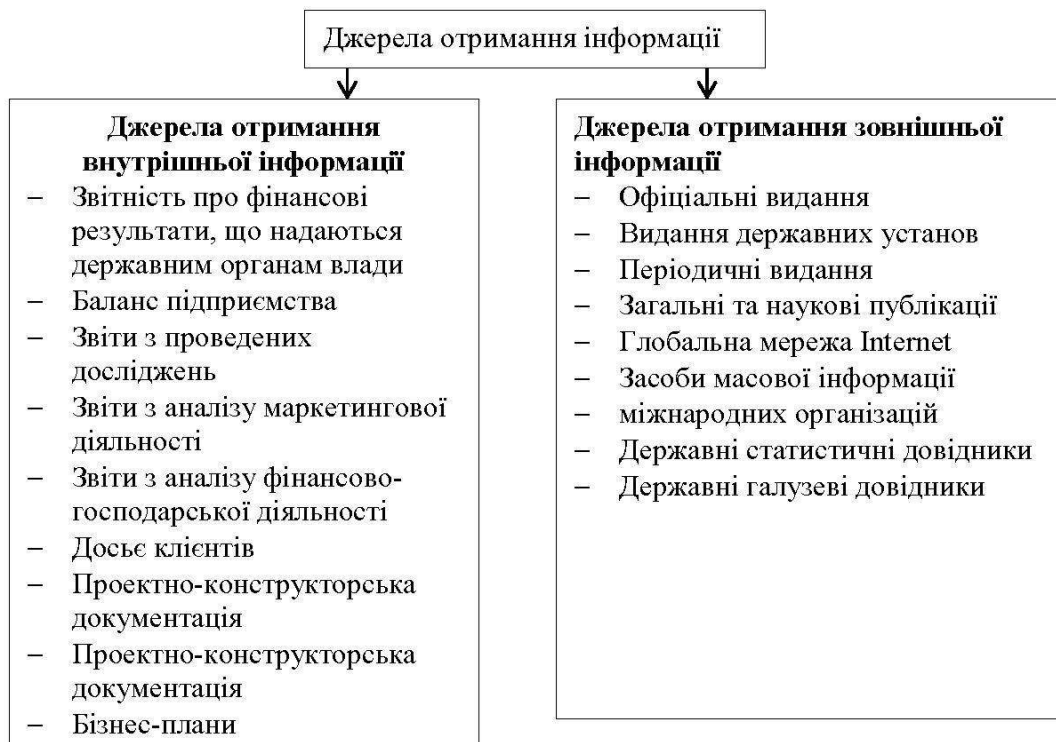


Рисунок 2. – Види джерел отримання маркетингової інформації

У дослідженнях ринку сформувалися два канали добування інформації від її носія і користувача:

- носій інформації сам повідомляє користувачеві необхідні дані;
- користувач отримує інформацію від інших джерел (безоплатно або в порядку купівлі або обміну).

Класифікація джерел ринкової інформації включає *такі види інформації*:

- публікації: цифрові, фактографічні, теоретичні, графічні;
- інформація, що купується фірмою на комерційних засадах;
- обмін інформацією;
- дані спеціальних обстежень;
- інформація торгових кореспондентів;
- дані експертних оцінок;
- дані безпосереднього спостереження;
- дані включеного спостереження;
- дані опитування споживачів, підприємців, фахівців;
- дані панельних досліджень;

- дані експерименту (пробний маркетинг): польовий і лабораторний.

Особливе значення має класифікація інформації за її призначенням де частина інформації становить об'єкт аналізу. Такий тип інформації називається аналітичним.

**Аналітична інформація** – дані, отримані в результаті характеристики ринкових процесів і явищ. Вона об'єднує рекомендаційну, або консалтингову інформацію, розроблену і запропоновану спеціалізованими маркетинговими та консалтинговими фірмами.

До аналітичної інформації можна віднести зібрані й розроблені фірмою або зовнішніми інформаційними службами бази даних, прогнози та сценарії.

База даних – інформація про існуючих або потенційних учасників ринкової діяльності зокрема покупців, продавців, конкурентів і т. ін.

2. Сукупність інформації, необхідної для реалізації маркетингових програм та стратегій являє собою систему маркетингової інформації.

**Система маркетингової інформації** – це постійно діюча система взаємозв'язку осіб, технічних засобів і методичних прийомів, призначена для збору, класифікації, аналізу, оцінки і розповсюдження актуальної, своєчасної і точної інформації, що використовується з метою удосконалення планування, перетворення в життя і контролю маркетингових заходів. Система маркетингової інформації звичайно включає системи внутрішньої звітності, збору поточної маркетингової інформації, маркетингових досліджень та аналізу інформації (рис. 3).

*Система внутрішньої звітності.* На підприємствах існує внутрішня звітність, вона відображає показники поточного збуту, суми витрат, обсяги матеріальних запасів, стан і рух фінансових коштів.

*Система маркетингових досліджень.* Маркетингові дослідження – систематичне визначення кола даних, необхідних у зв'язку з маркетинговою ситуацією, що стоїть перед фірмою, їх збір, аналіз і звіт про результати. Найбільш типові завдання маркетингових досліджень:

вивчення характеристик ринку, оцінка потенціалу ринку, аналіз розподілу частки ринку, аналіз збуту, вивчення товарів конкурентів, прогнозування, оцінка реакції на новий товар (послугу).

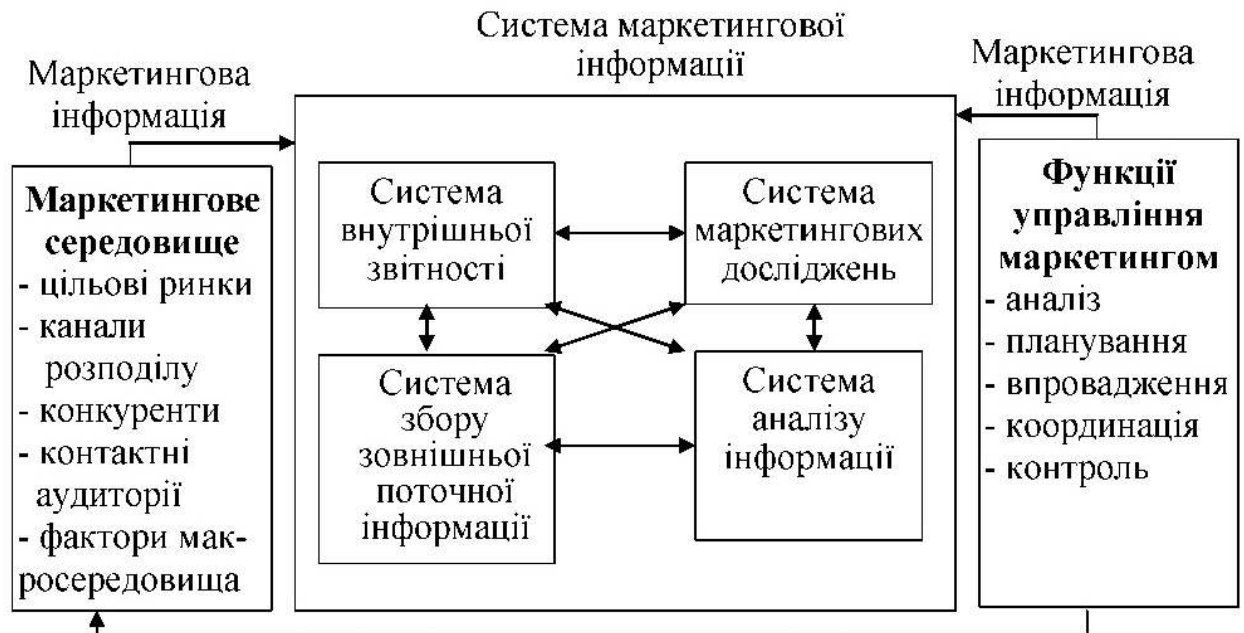


Рис. 3. Система маркетингової інформації

*Система збору поточної маркетингової інформації.* Це набір джерел і методичних прийомів, за допомогою яких керівники одержують щоденну інформацію про події, що відбуваються в комерційному середовищі.

*Система аналізу маркетингової інформації* – це набір ефективних методів аналізу маркетингових даних і проблем маркетингу. Основу будь-якої системи аналізу маркетингової інформації складають статистичний банк і банк моделей (рис. 4). Статистичний банк – сукупність сучасних методик статистичної обробки інформації, що дозволяють найбільш повно розкрити взаємозалежності в рамках наявної добірки даних, встановити ступінь їх статистичної надійності. Банк моделей – набір математичних моделей, що сприяють прийняттю оптимальних маркетингових рішень учасниками ринку. Створено безліч моделей, які допомагають керівникам встановлювати план збуту, вибирати місця розміщення роздрібних торговельних точок, маршрути переміщення товарів і т.д.

Необхідність використання у маркетингових дослідженнях різноманітної кількісної й якісної інформації потребує системного підходу до організації її отримання, обробки й аналізу під час виробітки управлінських рішень.

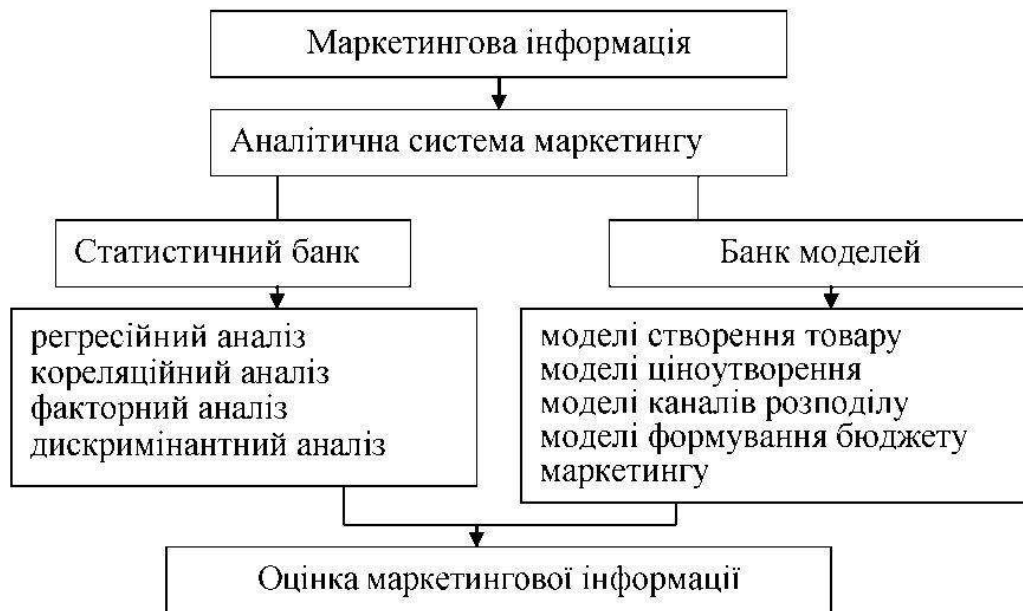


Рис. 4. Система аналізу маркетингової інформації

3. У сучасній практиці маркетингові дослідження слід розглядати ширше, ніж просто збір, аналіз та обробку інформації. Вони являють собою систематичні заходи щодо отримання оперативної інформації, що описує поточний або перспективний стан об'єкту дослідження, та її подальшої підготовки для прийняття маркетингових рішень відповідно до конкретного стратегічного чи тактичного маркетингового завдання, реалізація якого вирішує певну маркетингову проблему. Ураховуючи розвиток інформаційно- комунікаційних технологій, зміни купівельної поведінки, відбувається постійний науковий пошук у сфері маркетингових досліджень, який спричиняє динамічні зміни як методів збору інформації, так і їх обробки та аналізу, трансформується також і система маркетингової інформації. Нові підходи до отримання та інтерпретації маркетингової інформації швидко запроваджуються у сфері надання

маркетингових послуг, а також безпосередньо на підприємствах.

Серед тих, що набувають останнім часом все більшого розповсюдження слід відзначити:

- кулхантінг та трендвотчінг, як методи отримання інформації про майбутні тенденції;
- бенчмаркінг як інструмент конкурентного аналізу, який не тільки дозволяє оцінити та порівняти конкурентоспроможність підприємства з іншими, а й накопичувати передовий досвід;
- Big data – сукупність сучасних технологій аналізу даних, що мають вирішувати одночасно три найважливіші завдання: обробка великих порівняно зі «стандартними» сценаріями обсяги даних, аналіз великого обсягу даних, який швидко збільшується та поступає із різних джерел;
- робота зі структурованими і погано структурованими даними паралельно в різних аспектах;
- он-лайн опитування, он-лайн фокус-групи, он-лайн-панелі, інтерв'ю через веб-камеру, аналіз соціальних мереж (Social Media Research), веб-аналітика, аудит сайту тощо – методи, що пов'язані із розвитком інформаційних та комунікаційних технологій, які дозволяють швидко, із мінімальними витратами ресурсів отримати значний обсяг первинної та вторинної інформації;
- нові техніки маркетингових досліджень: тестування споживання продукту, контекстуальні дослідження, комп'ютерна імітація як методу експерименту в лабораторних умовах, використання якого дозволяє моделювати об'єкт дослідження, зокрема процес вибору товару, тестування упаковки тощо.

Розвиток нових методології і технологій проведення маркетингових досліджень буде прискорюватися і надалі, тому принцип інноваційності у маркетингових дослідженнях, який означає постійне удосконалення та розвиток їх методології та технологій, стає все більш актуальним. Його дотримання забезпечуватиме підприємству можливості швидкої адаптації

його до технологічних та ринкових змін, що надаватиме йому безперечних конкурентних переваг.

Загальна тенденція у сфері маркетингових досліджень буде відбуватися у напрямі переходу від аналізу та описання ринкової ситуації до прогнозування, виявлення тенденцій, що тільки намічаються. Потреби у маркетинговій інформації трансформуватимуться у напрямі збільшення даних, а технології – від використання одного методу збору інформації до комплексу методів. Надалі зростатиме роль інформаційних технологій у маркетингових дослідженнях, на основі яких відбуватиметься пошук і збір маркетингової інформації, її аналіз, структурування і зберігання; рішення складних завдань, вироблення нової інформації.

Особливу роль відіграватиме розвиток сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та мережі Інтернет, унаслідок чого значно розширюються можливості проведення маркетингових досліджень. Значний обсяг аналітичної, довідкової, статистичної, наукової інформації наразі розміщується на мережевих інформаційних ресурсах, на основі збирання та аналізу якої все частіше проводять кабінетні дослідження, пов'язані із аналізом документів та обробкою на цій основі вторинної інформації. Достатньо розповсюджено даний метод використовується під час проведення розвідувальних досліджень.

Під час проведення маркетингових досліджень можливості та ресурси Інтернет можуть застосовуватися в наступних напрямках: використання пошукових засобів і каталогів Інтернет, проведення онлайн-опитувань, фокус-груп, використання он-лайн панельних досліджень, дослідження результатів телеконференцій, використання даних опитувань, проведених на інших серверах, дослідження Інтернет аудиторії, здійснювати аналіз електронних ринків. Інтернет дослідження можуть використовуватися у процесі вивчення макроекономічної ситуації, конкурентів, споживачів, постачальників та посередників, товарів і цін

#### **Завдання до Теми 6.**

1. Пояснити зміст та етапи проведення маркетингових досліджень (етапи схемою)
2. Проаналізувати основні принципи, що забезпечують ефективність маркетингових досліджень
3. Встановити основні методи збирання первинної інформації
4. Надати характеристику маркетинговому середовищу
5. Навести сучасні вітчизняні та закордонні методи отримання та обробки маркетингової інформації.

**Виконати 1 й 6 пункти завдання.**

**Тема 7.**  
**Маркетингова товарна політика**  
План.

1. Аналіз та оцінка стану ринків підприємства.
2. Товари і товарна політика підприємства.
3. Організація та управління маркетингом

1. Основними ринками є ринок та споживачі й ринок підприємств. Головною дійовою особою на споживчому ринку виступає конкретна особистість з набором особистих рис, які залежать від цілого ряду факторів. На споживача впливають товар, його ціна, технічні й культурні показники та багато інших факторів. Кожного виробника цікавить питання, як покупець реагує на стимули до покупок, з якими він зустрічається на ринку. При дослідженні цього питання будують *модель поведінки покупців*. При цьому виділяють зовнішні збудники, процеси сприйняття інформації та прийняття рішень щодо купівлі. Успіх діяльності фірми, яка працює на споживчому ринку, залежить від того, наскільки вдало вона знайде своє коло покупців (свій сегмент ринку). Принципами сегментації можуть бути *географічний, психографічний, поведінковий, демографічний*.

*Сегмент ринку – це сукупність споживачів (частина ринку), які однаково реагують на один і той же комплекс маркетингових дій.* Єдиного методу сегментації ринку не існує. Критерії, за якими здійснюється сегментація, залежать від особливостей ринку. Розробляючи плани маркетингу, орієнтовані на організації споживачів (ринок підприємств), важливо знати основні характеристики майбутніх клієнтів (спеціалізація



галузі, види ресурсів, розташування, вид доставки товарів, характер послуг тощо). До організацій-споживачів відносять виробників, оптову торгівлю, некомерційні організації та ін. Попит на товари промислового призначення характеризується низькою ціновою еластичністю, оскільки виробники продукції не в змозі внести значну кількість змін у технологію виробництва. Крім того, конкуренція на ринку товарів промислового призначення є монополістичною, тоді як на ринку товарів індивідуального споживання конкуренція може бути значною (багато фірм продають однакові товари).

*Сутність, принципи, етапи сегментування ринку.*

Сегментація ринків товарів промислового призначення відбувається на основі специфіки організацій-споживачів (будівництво, транспорт, комунальне господарство, зв'язок тощо), рівнем їх економічного і технологічного стану, фінансовою стабільністю. Науковці наводять сім етапів процесу сегментування:

- визначення факторів сегментування;
- вибір методу та здійснення сегментування ринку ( метод побудови сітки сегментування, метод групувань, метод статистичного аналізу);
- інтерпретація отриманих сегментів за ознакою „вигоди”; • оцінювання сегментів ринку (привабливість, можливість конкурувати, соціальні фактори й проблеми захисту довкілля);
- вибір сегментів ринку (вибір цільового ринку);
- позиціонування товару;
- розробка плану маркетингу.

Щоб можливість, яка відкривається на ринку, стала привабливою для конкретної фірми, вона повинна бути сумісною з цілями фірми (отримання прибутку, досягнення певного рівня збуту) й ресурсами (наявність капіталу, кваліфікованого персоналу, технічного забезпечення). Виділяють *дві групи* показників, за якими оцінюють можливості фірми. Показники *першої групи* визначають становище фірми на ринку (частка компанії на ринку, її динаміка, обсяг продажу, ступінь задоволення споживачів продукцією фірми),

показники *другої групи* – обсяг прибутку, норма прибутку, продуктивність праці та ін.

Для аналізу маркетингових можливостей підприємства використовують такі методи :

- PEST (STEP) – аналіз (аббревіатура початкових літер англійських термінів: Political. Economic. Social. Technological), являє собою методику аналізу впливу ключових елементів макросередовища на можливості фірми.

- SWOT – аналіз, що розглядає сильні (strengths) й слабкі (weaknesses) сторони підприємства, а також можливості (opportunities) та небезпеки або загрози (threats) ринку.

- GAP – являє собою аналіз розходжень (англ. gap – інтервал, розходження, люфт) між бажаним і дійсним у діяльності підприємства.

Об'єктивна оцінка ринкових можливостей фірми дозволяє правильно вибрати цільовий ринок, окреслити поле маркетингової діяльності, визначити стратегічні напрямки цієї діяльності. Існує багато підходів (стратегій) до ви-бору цільового ринку, серед них такі:

- Недиференційований маркетинг (фірма розглядає ринок як однорідну сукупність споживачів).

- Диференційований маркетинг (фірма сегментує ринок за певними ознаками).

- Концентрований маркетинг (фірма передбачає орієнтацію діяльності на одному ринковому сегменті (ніші), субринку).

Різні стратегії охоплення ринку можуть мати свої позитивні й негативні наслідки . Підприємство , яке намагається завоювати ринок, має усвідомити, що неможливо задовольнити усіх без винятку споживачів, їх багато і кожний має власні потреби. Тому, як правило, підприємство (фірма) обирає сегмент ринку, де можна реалізувати свої цілі и задовольнити попит. *Вибір цільового ринку (сегменту) – це пошук групи або груп покупців, на задоволення потреб яких фірма орієнтуватиметься.* Для ідентифікації цільових ринків і завоювання довіри споживачів фірми застосовують цільовий маркетинг.

Основні етапи цільового маркетингу такі:

- сегментація ринку, визначення принципів сегментації і характеристика добраних сегментів;
- вибір цільових сегментів ринку, оцінка привабливості сегментів з подальшим вибором одного або кількох цільових сегментів;
- виявлення можливостей та загроз – визначення чинників, які сприяють або заважають бізнесу на обраному ринку;
- диференціація – розподіл ринку на сегменти та диференціювання товарів фірми стосовно кожної групи споживачів та конкурентів; адаптований маркетинговий комплекс – розробка таких маркетингових програм, які є ефективними саме на цьому сегменті ринку.

Сегменти ринку – велика, ідентифікована за певними ознаками група покупців всередині ринку	Ніша – вузька група покупців, потреби яких задовольняються конкурентами недостатньою мірою
Регіони – географічні зони, в яких населення об'єднане за будь-якою ознакою (демографічною, психографічною, поведінковою тощо)	Індивідууми – кожний окремо взятий покупець. Поділ ринку на індивідуумів здебільшого характерний для сфери послуг(медичні установи, перукарні тощо)

Рисунок 1.1 – Рівні сегментування ринку

Ринки складаються з покупців, а покупці різняться за потребами, доходами, досвідом та іншими параметрами. Будь-який з цих параметрів можна взяти за основу для сегментування ринку.

Таблиця 1.1 – Характеристика ринків

Показники, що порівнюються	Споживчий ринок	Промисловий ринок	Ринок посередників
я			

Кількість покупців	Велика, що зумовлено орієнтацією на споживача як на особистість	Порівняно менша, що зумовлено співпрацею з виробниками і товарів та посередниками	Дуже велика, що зумовлено продажем товарів широкого асортименту різних виробників і вимагає співпраці з виробниками і споживачами
Тип покупців	Дрібні	Великі	Дрібні та великі
Взаємовідносини між продавцем і споживачем	Не тісні	Тісні	З виробниками тісні, зі споживачами не тісні
Концентрація споживачів	Сегментація ринку за демографічним, психографічним, поведінковим принципами	Географічна концентрація споживачів	Сегментація ринку з виробником – за географічним принципом, зі споживачем – за психографічним, поведінковим принципами
Природа формування попиту	Людські потреби	Похідний попит, який є наслідком формування попиту на товари широкого вжитку	Людські потреби та похідний попит

Еластичність попиту на товар	Еластичний попит	Нееластичний попит	Еластичний попит
Рівень професіоналізму споживачів	Непрофесіонали	Агенти-професіонали обов'язками яких є: запит прейскурантів, пропонування та укладання контрактів	Професіонали і непрофесіонали
Джерело впливу на рішення про купівлю товару споживачем	Власне бажання та потреба споживача	Технічні експерти, торгівельні представники, представники виробників	Власні бажання та потреби споживача

2. Маркетингова товарна політика – це основна складова комплексу маркетингу підприємства, спрямована на задоволення конкретного потенційного споживача товарами, можливістю їх широкого вибору шляхом вирішення таких проблем:

- створення нових або оновлення існуючих товарів і послуг;
- забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг;
- формування й оптимізація товарного асортименту підприємства;
- позиціонування товарів підприємства на ринку;
- управління життєвим циклом товарів;
- створення ефективного товарного знаку;
- створення ефективною упаковки товарів;
- забезпечення надання якісного сервісу.

Основні фактори, які впливають на формування товарної політики підприємства, наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Фактори формування товарної політики.

Маркетингова товарна політика – це цілеспрямована сукупність дій підприємства з метою максимального задоволення створеними або залученими споживчими цінностями визначених ринкових потреб споживачів. Основними складовими є постійне оновлення, забезпечення якості продукції, дизайн, упаковка товарів, створення товарної марки, забезпечення міри відповідності критеріям споживачів та ін. Глибинна сутність маркетингової товарної політики полягає у визначенні, формуванні та підтримці оптимальної структури асортименту товарів з урахуванням поточних і довготривалих цілей підприємства. Характерною особливістю підприємств, які орієнтовані на маркетинг, є їх здатність адаптуватися до ринкових змін. Така здатність значною мірою забезпечується гнучкістю організаційної структури підприємства, її пристосованістю до швидкої реорганізації відповідно до кон'юнктурних змін. Товарна політика найбільш тісно пов'язана зі стратегічним плануванням, конкурентними стратегіями та позиціонуванням. *Головний напрям товарної політики підприємств полягає у створенні нових товарів та освоєнні нових ринків.* Ефективність товарної політики повинна оцінюватися не тільки кількістю угод зі споживачами, але й рівнем середовища. До зовнішніх факторів відносяться наступні:

- бажання споживачів;
- стан конкуренції;
- зміни у зовнішньому середовищі;
- ринкова інфраструктура;

– чинне законодавство.

Відповідно до внутрішніх факторів відносяться такі:

– позиція товару;

– ціна;

– якість;

– дизайн;

– імідж фірми;

– система пільг при кредитуванні продажу;

– організація післяпродажного обслуговування;

– маркетингова асортиментна концепція фірми.

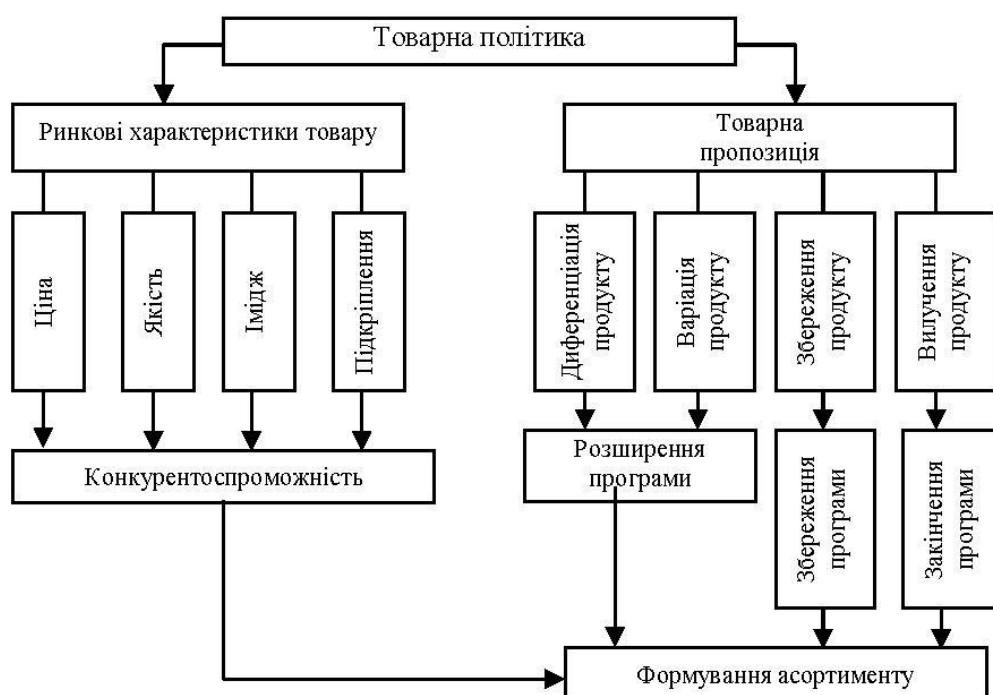


Рис. 2.2 Складові товарної політики підприємства.

*Бренд* – (англ. brand – символ, який відрізняє компанію від конкурентів) сукупність уявлень, асоціацій, емоцій і цінностей у головах потенційних клієнтів. Бренд зароджується у свідомості. *Брендинг* – це формування уявлень, асоціацій і цінностей у головах потенційних клієнтів. Його мета – помножити цінність товару/послуги для потенційного споживача. *Брендинг*

вкрай необхідний новим продуктам, які прагнуть голосно заявити про себе. Також тим, хто розвинувся стихійно, дуже швидко, але єдиної стратегії комунікації та образу у клієнтів немає. Його потрібно сформувати, донести до клієнтів головні цінності та посили. Бренд потрібен компаніям, у яких дуже висока конкуренція і вони хочуть виділитися.

3. Організація служби маркетингу на будь-якому промисловому підприємстві повинна починатися із переорієнтації менеджменту підприємства на маркетинговий підхід в управлінні. Для цього не достатньо лише створити відділ маркетингу із відповідним штатом працівників, а необхідно ув'язати всі структурні підрозділи підприємства разом із маркетинговим відділом у єдину систему прийняття управлінських рішень, всі елементи якої взаємопов'язані, взаємозалежні і злагоджені у виконанні своїх функцій. Тільки за умови прийняття концепції маркетингу за основу формування будь-якого управлінського рішення промислове підприємство має змогу досягнути бажаного комерційного результату та уникнути загроз, присутніх на ринку.

Для ефективної організації служби маркетингу на промисловому підприємстві необхідно розв'язати такі завдання:

- вибрати оптимальну структуру управління маркетингом або ж вдосконалити вже існуючу з огляду на цілі підприємства;
- знайти фахівців відповідної кваліфікації, або здійснити необхідну перепідготовку наявних фахівців;
- оптимально розподілити обов'язки, права та відповідальність між працівниками маркетингової та споріднених служб залежно від фаху, кваліфікації, знань та практичних навичок працівників;
- створити гідні умови для ефективної діяльності працівників маркетингової служби, що включає в себе ефективну організацію робочих місць із застосуванням засобів автоматизації праці та дотриманням вимог щодо безпеки життєдіяльності, а також формування сприятливого психологічного клімату у колективі;



- забезпечити ефективну взаємодію маркетингової служби підприємства із іншими адміністративними та виробничими службами та підрозділами підприємства.

В ідеалі маркетинг на промисловому підприємстві є однією з головних функцій, в процесі реалізації якої «особливе значення приділяється інтеграції всіх ресурсів для досягнення основної цілі підприємства, яка виражається у тривалому і стійкому існуванні на ринку». Однак, на багатьох українських промислових підприємствах служба маркетингу нерівноцінна у свої правах та обов'язках з іншими основними службами й підрозділами. З огляду на це, при формуванні організаційної структури маркетингу на промисловому підприємстві зі сформованою загальною організаційною структурою слід враховувати загальні принципи побудови управлінської структури та форми її реалізації.

При формуванні та організації служби маркетингу на підприємстві необхідно враховувати напрямки товарної політики підприємства та політики розподілу, а також розміри і характер діяльності підприємства, його виробничі потужності та інноваційний потенціал.

*Серед найпоширеніших організаційних структур управління маркетингом на підприємстві виділяють такі: функціональну; товарну; регіональну; товарно-ринкову; проектну (програмну); матричну; дивізійну; процесну.*

Найпростішою серед зазначених є *функціональна структура*, для якої характерне закріплення обов'язків та відповідальності за виконання окремих маркетингових функцій за окремими конкретними фахівцями-виконавцями, які в той же час повинні володіти і вичерпними знаннями щодо виготовлюваної продукції та ринку її збуту. Дана структура має ряд переваг, в тому числі: високий рівень професійної компетенції за рахунок вузької спеціалізації у конкретних галузях діяльності; легкість управління та контролю; можливість використання стандартних управлінських рішень. Однак, ця структура ефективно працює лише за умови роботи з одним

товаром на одному ринку, а для промислового ринку є взагалі малоефективною, адже стандартні маркетингові рішення, розраховані на споживчі товари, не спрацьовують відносно певних товарів.

*Товарна або товарно-функціональна структура* застосовується здебільшого на підприємствах із широким асортиментом продукції, яку реалізують на одному ринку однорідній групі споживачів. Її сильною стороною є можливість сконцентрувати свою увагу на відповідності виробленої продукції вимогам та очікуванням споживачів. Однак, в даній структурі можуть виникати зайві управлінські ланки та, відповідно, зайві витрати. Для підприємств, що представляють свої товари та послуги на промисловому ринку, використання такої структури є не завжди доцільним і виправданим.

*Регіональна або регіонально-функціональна організаційна структура* характерна для підприємств, які виготовляють відносно однорідну продукцію і реалізують її на ринках різних типів. Застосування цієї структури дає змогу керівництву підприємства концентрувати свою увагу на потребах конкретних ринкових сегментів. Дана структура на промисловому ринку може бути використана фірмами, що постачають певну сировину або однотипні деталі чи комплектуючі ряду підприємств, які виготовляють споріднену продукцію або ж просто у процесі виробництва використовують сировину і комплектуючі одного виду. Недоліком цього виду структури, як і попереднього, є виникнення зайвих ланок управління, яке тягне за собою неоптимальне зростання витрат.

Для виробничих підприємств, які випускають широкий асортимент продукції та реалізують її на різних ринках, ефективним є використання товарно-ринкової структури управління маркетингом. Така структура дає змогу розробити комплексну програму виходу на ринок із охопленням різнорідних сегментів споживачів. При цьому фахівці служби маркетингу при реалізації такої структури володіють повними і вичерпними знаннями щодо товарів, які підприємство реалізовує. Однак, утримання такої служби вимагає

суттєвих витрат, окрім того зростає рівень конфліктності серед її працівників при неоднозначному вирішенні питань по конкретному ринку чи товару різними підрозділами маркетингової служби.

Застосування проектної (програмної) організаційної структури виправдане у випадку, коли підприємство досить часто змінює товарні марки, постійно освоює нові товари і напрямки діяльності. Така структура управління вимагає створення тимчасової групи фахівців, які мають чітку ціль або комплекс завдань. При цьому, маркетингові проекти або програми можуть стосуватися товарів, регіонів або окремих ринкових сегментів. Застосування цієї структури носить тимчасовий характер і виправдана за умов обмежених ресурсів на виконання маркетингових функцій або ж високої інноваційної активності підприємства.

*Матрична структура* носить дворівневий характер, за якого горизонтальний рівень формується маркетинговими програмами. Дана структура має високий рівень адаптивності і дає змогу поєднати переваги функціональної структури із цілісністю проектного управління. Однак в ній виникає подвійне підпорядкування, яке, в свою чергу, викликає конфліктність цілей підрозділів та дублювання функцій серед працівників маркетингової служби. Така організаційна маркетингова структура може використовуватися у великих компаніях, які здійснюють масштабну різномірну маркетингову діяльність.

Для великих компаній із диверсифікованим виробництвом також доцільно застосовувати *дивізійну організаційну структуру*, для якої характерний поділ управління між стратегічними господарськими підрозділами, які несуть самостійну відповідальність за результати роботи у відповідних галузях. Для цієї структури також характерні два рівні управління. При цьому на першому рівні формуються та приймаються стратегічні маркетингові рішення для компанії в цілому, а стратегічні господарські підрозділи другого рівня відповідають за розробку та впровадження маркетингових програм для конкретного товару, ринку чи

споживчого сегменту в межах своєї діяльності, прав та обов'язків.

*Процесний підхід* до побудови служби маркетингу передбачає поділ всієї діяльності підприємства на окремі елементарні процеси, де вихід одного є входом іншого процесу або навіть цілої групи процесів. В ідеалі процесійна структура має бути дуже гнучкою і оптимальною для кожного конкретного випадку управління. Однак процес її формування є дуже трудомістким і тривалим, тому, як наслідок, можливе запізнення реагування цієї структури на швидкі зміни у зовнішньому середовищі підприємства.

Розглянуті варіанти організаційних структур управління маркетингом на промисловому підприємстві можна доповнити холдинговими, транснаціональними, мережними, структурами-конгломератами, інтегрованими структурами тощо. Однак такі структури характерні для промислових підприємств корпоративного типу, в той час, як розглянуті вище вісім видів організаційних структур знаходять свою реалізацію на підприємствах середнього масштабу.

Організаційна структура управління маркетингом на промисловому підприємстві повинна будуватися та реалізовуватися у такій формі, яка дасть змогу якомога ефективніше досягнути поставлених цілей. Крім того, система управління маркетингом повинна у стисненому вигляді повторювати загальну організаційну структуру промислового підприємства, щоб маркетингова концепція управління підпорядкувала собі увесь управлінський процес на підприємстві та цим самим сприяла підвищенню ефективності комерційної діяльності підприємства в цілому.

### **Завдання для самостійної роботи до Теми 7:**

1. У письмовому виді встановити цілі, сучасні методи сегментування ринку.
2. Підготувати оглядовий реферат на тему «Поняття товару та його рівнів».
4. Підготувати інформаційний реферат на тему «Товарний асортимент. Марка товару».
6. Підготувати інформаційний реферат на тему «Дослідження ринків».
7. Підготувати інформаційний реферат на тему «Поняття та види ринків».

### **Індивідуальні завдання до Теми 7:**

1. Графічно відобразити структуру ринків
2. Скласти схему сегментації ринків.
3. Відобразити графік життєвого циклу товару.
4. Відобразити графік подовження життєвого циклу товару

Л-ра : Маркетингова товарна політика: практикум / уклад. : А. В. Шевченко, О. С. Борисенко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. – К. : НАУ, 2022. 68 с.

### **Тема 8. Маркетингова цінова політика**

#### **План.**

1. Внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на ціноутворення.
2. Основні стратегії визначення цін на товари.
3. Типи і форми роздрібного продажу.
4. Управління системою постачання.

1. На процес ціноутворення, як і на процеси, пов'язані з іншими елементами комплексу маркетингу, впливають дві групи чинників: чинники внутрішнього середовища та зовнішні чинники.

До *внутрішніх чинників впливу на ціноутворення* належать цілі підприємства, стратегія маркетингового комплексу, витрати підприємства та концепція організаційної діяльності.

Найпоширеніші цілі підприємства в процесі ціноутворення – збільшення частки ринку, поліпшення фінансових показників, позиціонування товару, стимулювання попиту, вплив на конкурентів тощо. Реалізація цих цілей цінової політики залежно від ринкової ситуації дає змогу вирішувати такі завдання, як виживання підприємства в складних ринкових умовах, одержання максимального прибутку, оптимізація процесів збуту, широке охоплення ринку, нейтралізація або усунення конкурентів, захист від експансії конкурентів.

Підприємства також можуть застосовувати ціноутворення для досягнення інших, специфічних цілей. Ціну можна утримувати на низькому рівні для попередження проникнення на ринок конкурентів чи встановити ціни на рівні цін конкурентів для стабілізації ринку. Ціну можна використати для утримання рівня прихильності до певної торгової марки, підтримки посередників чи для попередження державного втручання. Ціни можна тимчасово знизити для популяризації товару чи залучення більшої кількості споживачів. Ціни на певні види товарів можуть встановлюватися таким чином, що вони сприятимуть збуту інших товарів у рамках однієї асортиментної групи. Іншими словами, ціноутворення відіграє важливу роль у досягненні тимчасових і перспективних цілей, визначених підприємством.

Стратегія маркетингового комплексу. *Ціна* – один з інструментів маркетингу, використовуваних для досягнення маркетингових цілей. Для розробки послідовної й ефективної маркетингової програми потрібно узгодити рішення в галузі ціноутворення з рішеннями в галузі дизайну товару, каналів збуту та методів стимулювання. Зміна параметрів будь-якого складника маркетингового комплексу потребує зазвичай перегляду всієї цінової політики підприємства. Так, наявність багатьох торгових посередників, від яких виробник очікує підтримки та сприяння у просуванні товару, змушує виробника призначати такі ціни, що заохочували б посередників до співпраці.

Іноді на ринках із сильною конкуренцією підприємство спочатку ухвалює рішення щодо ціни товару, а потім відповідно до ціни формує параметри всіх інших елементів маркетингового комплексу. Тут ціна виступає вирішальним чинником позиціонування товару, що визначає ринок товару, його конкурентів чи дизайн.

Витрати впливають на кінцеву ціну товару. Витратами виробництва визначається мінімальна ціна, яку підприємство може призначити на свій товар. Підприємство має встановити таку ціну, яка б не тільки компенсувала витрати виробництва, витрати на розповсюдження та продаж товару, а й забезпечувала б достатній прибуток, що компенсує докладені зусилля та ризик. Зі зростанням витрат підприємство підвищує ціни на свої товари, знижуючи витрати - знижує й ціни. Попит на товар окреслює верхній рівень ціни, встановлюваний підприємством, а сума витрат визначає мінімальну ціну товару.

Концепція організаційних рішень. Керівництво підприємства вирішує, хто саме в його межах займатиметься встановленням цін. Питання ціноутворення на різних підприємствах вирішують різні структури. На малих підприємствах ціни встановлює керівництво. На великих – ціни можуть встановлювати керівники асортиментних груп. Для промислових товарів рішення про ціни у визначених межах ухвалюють продавці або агенти. Вище керівництво підприємства формує цінову політику, а в рамках цієї політики рутинні операції виконують конкретні виконавці. Звичайно, крім осіб, які вирішують питання ціноутворення згідно зі своїми посадовими обов'язками, на формування цін впливають менеджери з продажу, керуючі виробництвом, фінансові менеджери та бухгалтери.

*До зовнішніх чинників впливу на ціноутворення* належать стан ринку та попиту, державне регулювання цін, канали розподілу, споживачів, конкуренція й інші чинники зовнішнього середовища.

*Стан ринку і попиту.* У ринкових умовах ціни змінюються під впливом попиту та пропозиції. Підвищення попиту за незмінної пропозиції призводить до підвищення ціни і навпаки – підвищення пропозиції за незмінного попиту призводить до зниження ціни.

*Державне регулювання цін.* Держава запроваджує низку обмежень, що захищають від несумлінної конкуренції учасників ринку й створюють перешкоди для цінових дій підприємств. Державне регулювання може бути

жорстким і м'яким. Жорстке передбачає встановлення урядом фіксованих цін на товар. М'яке регулювання здійснюється через:

- заморозування цін як зберігання наявного рівня цін або заборону їхнього підвищення;
- встановлення цін втручання – мінімальних закупівельних цін;
- встановлення економічних параметрів діяльності галузей-монополістів (обсягу інвестицій, тарифних ставок оплати праці, цін на продукцію);
- встановлення мінімальних і максимальних цін, граничного рівня рентабельності тощо.

*Канали розподілу.* Наявність багатьох учасників каналів розподілу призводить до формування вищих витрат розподілу та вищої, відповідно, кінцевої ціни. Одним з напрямків вирішення цієї проблеми є контроль виробника за каналами, співпраця в каналі, прямий збут.

*Конкуренти* – співвідношення конкурентних сил залежить від типу ринку. Розрізняють чотири типи ринку:

- ринок вільної конкуренції характеризується наявністю великої кількості продавців і покупців, однорідністю і взаємозамінністю продуктів, відсутністю ринкової сили впливу на ринок у кожного з його учасників. Основним чинником ціноутворення є співвідношення попиту та пропозиції;

- ринок монополістичної конкуренції – для нього характерним є велика кількість підприємств, що пропонують диференційовані товари в широкому діапазоні цін. Такий ринок надає найкращі можливості для провадження маркетингової цінової політики;

- ринок олігополістичної конкуренції відрізняється невеликою кількістю підприємств із домінуванням на ринку кількох із них. Товари можуть бути однорідними та неоднорідними. Кожний із учасників такого ринку дуже вразливий до зміни цін, тому ціни зазвичай старанно контролюють і координують;

- ринок чистої монополії передбачає функціонування на ринку одного продавця – державної монополії, приватної регульованої монополії, приватної нерегульованої монополії з усіма наслідками, що випливають, щодо цінової політики.

*Споживачі.* Споживачі здійснюють вплив на прийняття підприємством рішень щодо цін за двома напрямками:

а) діє закон попиту та пропозиції й існує цінова еластичність попиту;

б) споживачі характеризуються неоднаковим сприйняттям цінової політики – для деяких найважливішим параметром є саме ціна, для інших якість, зручність придбання тощо.

Життєвий цикл товару – ціни суттєво різняться залежно від конкретного етапу – з урахуванням кількості товарів-аналогів і цінової політики конкурентів, насиченості ринку, можливості появи якіснішого товару тощо.

Інші зовнішні чинники. Необхідно враховувати й інші чинники зовнішнього середовища – стан економіки, спад виробництва, інфляцію, кредитну та податкову політику держави, науково-технічний прогрес та інші мікро- і макрофактори.

2. Розробка цінової стратегії передбачає ухвалення великої кількості різноманітних рішень.

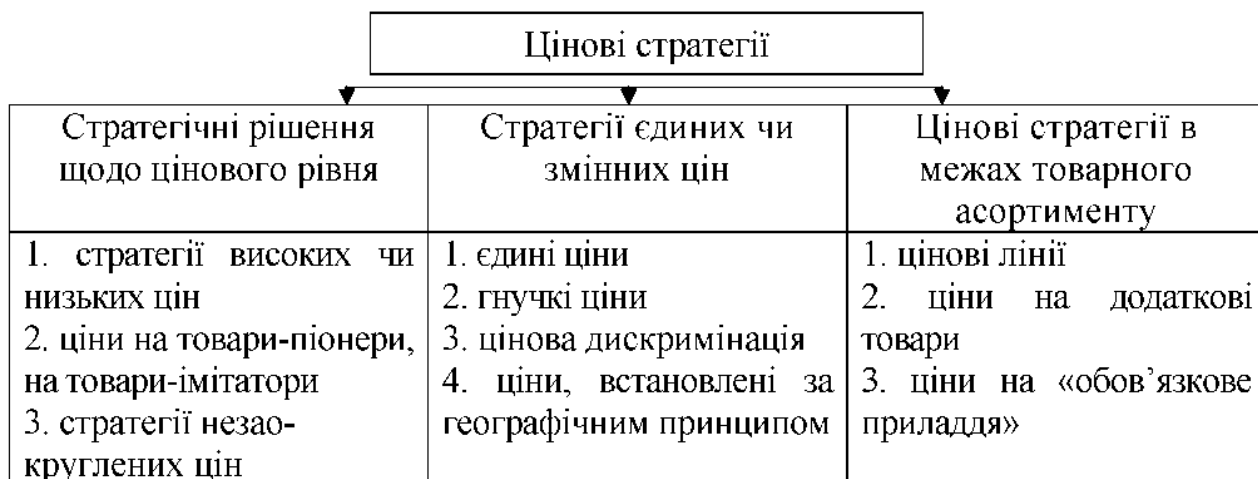


Рис. 1 Класифікація цінових стратегій

Стратегічні рішення щодо цінового рівня. Виділяють два принципово відмінних типи стратегій щодо цінового рівня: *стратегія високих цін*, *стратегія низьких цін*. Обираючи відповідну стратегію, враховують цілі цінової політики фірми, а також психологію ціносприйняття. Високі, «престижні» ціни асоціюються у споживачів з якістю товарів, обумовлену використанням коштовних матеріалів, ретельним виготовленням, суворим контролем, а також високим рівнем сервісу. Висока ціна, відіграючи роль індикатора якості, має найбільший вплив при купівлі складних і цінних товарів (автомобілів, дорогої парфумерії тощо). Низькі ціни, привабливі для значної частини ринку, дозволяють збільшувати обсяги продажу товарів, вести активну цінову конкурентну боротьбу. При встановленні цін на принципово нові товари, захищені патентом, ці дві альтернативні стратегії проявляються найяскравіше і мають свої назви: *стратегія «зняття вершків»* та *стратегія «проникнення»*.

При використанні стратегії *«зняття вершків»* фірма спочатку встановлює на свій товар високу престижну ціну, яка робить його легкодоступним тільки для верхніх ешелонів ринку. Після уповільнення першої хвилі збуту ціни поетапно знижують, що дозволяє поступово залучати до купівлі товару дедалі більшу кількість ринкових сегментів, знімаючи з кожного з них фінансові «вершки». Таку цінову стратегію використовує, наприклад, корпорація «Дюпон», яка вивела на світовий ринок багато справжніх новинок (целофан, нейлон та ін.).

Використання стратегії «зняття вершків» зумовлюють такі чинники:



- вона допомагає компенсувати значні витрати на науково-дослідні розробки нових товарів і впровадження їх у виробництво, а також витрати на рекламу при виведенні новинок на ринок;
- перша група споживачів нового товару (сегмент з високим рівнем доходів) менш чутлива до високої ціни, ніж наступні сегменти;
- збільшення початкової ціни найчастіше викликає опір ринку, тоді як поступове зниження ціни сприймається доброзичливо;
- висока початкова ціна створює образ високої якості товару.

Деякі фірми ефективно використовують *стратегію «проникнення»*, відразу встановлюючи на свою новинку відносно низьку ціну, сподіваючись таким чином привернути велику кількість споживачів та захопити значну частку ринку.

Встановленню ціни проникнення сприяють такі умови:

- ринок характеризується високою ціновою еластичністю попиту;
- збільшення обсягів збуту сприяє зниженню витрат на виробництво і реалізацію продукції;
- низька ціна не приваблює потенційних конкурентів.

Ще один елемент, який розглядають при визначенні цін, пов'язаний з психологією ціносприйняття – використання *стратегії неокруглених цін*. Такі ціни на декілька одиниць нижче наступного круглого числа (4,95 грн., 298 грн.), Вони в основному сприймаються споживачами як ретельно розраховані і створюють враження трохи нижчого рівня ціни, ніж насправді. Але якщо фірма прагне створити імідж дорогого високоякісного товару, а не товару, доступного за ціною, їй слід відмовитися від стратегії неокруглених цін.

Щодо цін на нові товари-імітатори, аналоги яких вже існують на ринку, можуть бути використані різні стратегії щодо показників «ціна-якість» з урахуванням кон'юнктури конкретного ринку (табл. 1). У такій ситуації ціна слугує засобом позиціонування даного товару серед товарів конкурентів.

Таблиця 1

Стратегії вибору комбінацій показників «ціна-якість товару»

Ціна Якість	Висока	Середня	Низька
Висока	1 стратегія преміальних націнок	2 стратегія глибокого проникнення на ринок	3 стратегія переваг
Середня	4 стратегія показного блиску	5 стратегія середнього рівня	6 стратегія доброякості

Низька	7 стратегія «пограбування»	8 стратегія завищеної ціни	9 стратегія дешевих товарів
--------	-------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

Цінові стратегії 1, 5 і 9, які наведені в табл. 1, можна одночасно використовувати на одному і тому ж ринку. Вони ілюструють диференціацію ціни залежно від рівня якості: фірми пропонують продукт високої якості за найвищою ціною, продукт середньої якості за середньою ціною і, нарешті, продукт низької якості за низькою ціною. Умовою одночасного використання даних цінових стратегій є лише наявність відповідних сегментів ринку, які виявляють попит на різні за якістю і ціною товари.

Позиції 2, 3 і 6 являють собою різні варіанти цінової стратегії, націленої на витиснення конкурента з діагональних позицій 1, 5, 9. Це стратегії створення цінових переваг, їх представники можуть рекламувати себе так: «Ми пропонуємо товар тієї ж якості, але за більш прийнятними цінами!»

На відміну від них, стратегії 4, 7, 8 ілюструють завищення цін відносно корисного ефекту продукції. Якщо фірма використовує такі стратегії в умовах розвинутого ринку, її клієнти відчують себе скривдженими, введеними в оману, що, безсумнівно, зашкодить репутації фірми.

#### *Стратегії єдиних чи змінних цін.*

При використанні стратегії єдиних цін фірма встановлює однакову ціну для всіх споживачів, які хотіли б придбати товар чи послугу за аналогічних умов. Ціна може змінюватись в залежності від рівня сервісу, кількості придбаного товару або надання кредиту, а проте вона однакова для всіх споживачів при однаковому поєднанні товарів і послуг. Єдину ціну чітко позначають на упаковці або на самому товарі (за умови фінансової стабільності). Такий підхід зміцнює довіру споживачів і зручний у практичному використанні. Встановлення такої ціни «привчає» покупця, що він завжди може купити даний товар за такою ціною і позбавляє продавця витрат, пов'язаних з розробкою іншої цінової стратегії. З іншого боку, встановлення такої ціни може мати місце при зговорі основних виробників певної продукції.

В більшості випадків фірма використовує не єдину ціну, а набір цін для різноманітних ринкових ситуацій. Ціни вважають гнучкими, коли той же самий товар продається різноманітним покупцям по різним цінам. Такий підхід виходить з різноманітності смаків покупців, що виражається в їх неоднаковій чутливості до ціни. Цінова гнучкість може проявлятися в різноманітності цін по регіонам, періодам часу, сегментам чи формам представлення товару.

Зміни ціни можуть мати різний характер. Якщо витрати на виробництво або реалізацію продукції змінюються під впливом певних чинників, може бути застосована стратегія гнучких цін. Прикладом таких цін є диференційовані за часом тарифи на електроенергію (найнижчі – уночі,

максимальні – у вечірні години). Застосування гнучких цін допомагає енергетичним компаніям покрити додаткові витрати, пов'язані з нерівномірним споживанням електроенергії, і одночасно стимулює синхронізацію попиту на неї.

Якщо фірма при незмінних витратах продає товар за двома або більше різними цінами, вони можуть мати дискримінаційний характер. Наприклад, фірма продає за нижчою ціною товар тим споживачам, у яких вона особливо зацікавлена (це може бути предметом комерційної таємниці). В деяких випадках застосування дискримінаційних цін може забороняти законодавство. В інших, навпаки, такі ціни вводяться з пропозиції або схвалюються державою і мають характер пільгових для деяких сегментів ринку. Так, протягом тривалого часу в Україні використовували пільгові ціни на електроенергію для побутових і сільськогосподарських споживачів, а для промислових підприємств ціни були значно вище.

Ще одним різновидом стратегії змінни цін є ціни, встановлені за географічним принципом, їх використовують у разі істотних коливань транспортних витрат в залежності від розміщення клієнтів. Це можуть бути зональні ціни, коли виділяють декілька територіальних зон, в межах кожної з яких ціна залежить від середніх транспортних витрат у цій зоні.

Цінові стратегії в рамках товарного асортименту. Якщо товар є частиною товарного асортименту фірми, то, розробляючи цінову стратегію, треба врахувати його зв'язок з іншими складовими цього асортименту. Розглянемо три аспекти цієї проблеми.

Коли фірма виробляє асортиментну групу товарів різного рівня якості (високого, середнього і допустимого), вона використовує ступеневе диференціювання цін. На кожному рівні якості коливання цін на аналогічні товари незначне, а при переході від одного рівня якості до іншого ціна змінюється суттєво – формуються так звані «цінові лінії» (наприклад, для фотоапаратів різних класів). Найбільший ціновий відрив має бути при переході на більш високий рівень якості, оскільки тут попит стає менш еластичним.

Багато фірм поряд із своїм основним продуктом пропонують супутні йому товари. Так, покупець автомобіля може додатково придбати пристрої для регулювання сили світла фар, радіо та аудіоапаратуру. При визначенні цін на такі товари фірмі треба стратегічно визначитися, що саме з цього обладнання повинно встановлюватися на серійному варіанті продукції і входити в її базову ціну, а що можна пропонувати додатково і за окремою ціною.

Деякі фірми виробляють так звані обов'язкові приладдя, що використовуються разом з основним товаром (леза для гоління, фотоплівка, дискети та лазерні диски для комп'ютера). Виробники основних товарів (апаратів для гоління, фотокамер тощо) часто призначають на ці товари досить низькі ціни, а на обов'язкові приладдя до них – досить високі.

Стратегія «збиткового лідера» передбачає встановлення виробником чи магазином на деякі товари («збиткові лідери») досить низьких цін. Таким

кроком у покупців створюють враження, що у цьому магазині всі товари пропонуються за зниженими цінами та прагнуть залучити їх до магазину сподіваючись, що вони також придбають й інші товари за звичайними націнками.

3. Однією з найбільш розповсюджених форм позамагазинного продажу товарів є роздрібна торгівля через *дрібнороздрібну торговельну мережу*, у якій торговельні споруди не мають торговельного залу для покупців. *Роздрібна торгівля через дрібнороздрібну торговельну мережу* є за своєю суттю активною формою пропонування товарів щоденного та найчастішого попиту і надання послуг поза межами магазинів. На сучасному етапі внутрішньої торгівлі в Україні основними перевагами дрібнороздрібної торговельної мережі є можливість швидкого розгортання і передислокації, досить часто – подовжена тривалість роботи протягом доби, а також відносно нижчий рівень цін на пропоновані товари.

Продаж товарів через дрібнороздрібну торговельну мережу регламентується Правилами роботи дрібнороздрібної торговельної мережі та здійснюється через дві основні групи об'єктів цієї мережі:

- 1) пункти некапітальної забудови, до яких належать, зокрема, кіоски, палатки, павільйони для сезонного продажу товарів, торговельні автомати;
- 2) засоби пересувної мережі – автомагазини, автокафе, авторозвозки, автоцистерни, лавкиавтопричеми, візки, спеціальне технологічне обладнання (низькотемпературні лоткиприлавки), розноски, лотки, столики тощо.

Дрібнороздрібна торговельна мережа використовує, насамперед, пункти некапітальної забудови – *кіоски, палатки і павільйони*. Як правило, це недорогі споруди легкої конструкції, будівництво яких не вимагає значних капітальних витрат завдяки можливості використання модульних конструкцій та місцевих матеріалів, що сприяє скороченню термінів будівництва та монтажу. Павільйони – це споруди полегшеної конструкції легкого некапітального типу з невеликим торговельним залом на 2–4 робочих місця і приміщенням для зберігання товарів. Кіоски і палатки належать до підприємств дрібнороздрібної торгівлі, які мають відокремлені приміщення, але не мають торговельного залу для обслуговування покупців. Кіоски – це дрібні споруди на 1–2 робочих місця без торговельного залу та інших приміщень. Продаж товарів у кіосках здійснюється через вікна. Палатки (торгові намети) – це невеликі споруди, як правило, на одне робоче місце без торговельного залу з невеликим приміщенням для зберігання поточних запасів товарів.

*Об'єкти дрібнороздрібної торговельної мережі дозволяють з найменшими витратами наблизити товари до покупців і в найкоротші строки організувати їх продаж у зручних для покупців місцях та у зручний час.* Ці пункти продажу товарів розташовуються на вулицях і площах, у парках, на вокзалах, на автотрасах, на туристичних маршрутах, у місцях масового відпочинку, тобто в місцях великого напливу людей, а також безпосередньо у житлових зонах населених пунктів. У сільській місцевості об'єкти дрібнороздрібної торговельної мережі розташовуються, як правило, в

місцях нового житлового будівництва або в місцях, територіально віддалених від діючих магазинів на відстані, що перевищують відстань пішохідної доступності. Територіальна наближеність дрібнороздрібної торговельної мережі до обслуговуваного населення сприяє економії часу покупців. Певним недоліком дрібнороздрібної торговельної мережі є те, що її об'єкти недостатньо зручні для демонстрації та вибору товарів, асортимент пропонує менше додаткових торговельних послуг, що суттєво знижує рівень торговельного обслуговування населення. Це пов'язано, перш за все, з тим, що через дрібнороздрібну торговельну мережу дозволяється продаж продовольчих і непродовольчих товарів лише нескладного асортименту, який проводиться згідно з правилами їх продажу.

До підприємств дрібнороздрібної торговельної мережі належать також *автозаправні станції*, чисельність яких у країні динамічно зростає. Крім реалізації основної продукції, автозаправні станції часто організують також роздрібну торгівлю товарами за технологіями «фаст фуд» та надання послуг ресторанного господарства. Застосування для продажу товарів торговельних автоматів дозволяє здійснювати реалізацію товарів у будь-який час доби, коли магазини закриті; при цьому товари відпускаються дуже швидко. *Торговельні автомати*, як правило, встановлюють на вулицях, у парках, на стадіонах, на виробничих підприємствах (на відкритій місцевості або в закритих приміщеннях). При встановленні торговельних автоматів на відкритій місцевості можливість їх експлуатації обмежується тривалістю теплового сезону року. Через автомати доцільно реалізовувати товари масового і стійкого попиту, які мають відносно невисоку ціну і стандартну форму або визначене дозування. Основний асортимент товарів для продажу через торговельні автомати: гарячі (чай, кава, какао-напій) і прохолодні напої (газована вода, квас, соки, безалкогольні напої типу «Пепсі», «Кока-кола» та ін., які реалізуються як на розлив, так і в дрібній упаковці), кондитерські та хлібобулочні вироби, бутерброди, штучні бакалійні і кондитерські товари, олія, окремі непродовольчі товари частого попиту, газети, листівки, конверти, аудіо- та відеокасети, тютюнові вироби та ін. У практиці зарубіжної торгівлі через торговельні автомати реалізуються тютюнові, кондитерські вироби, різноманітні напої, молоко, морозиво, готові до вживання м'ясні, рибні, овочеві страви, промислово упаковані непродовольчі товари тощо.

*Організація пересувної торгівлі*\ Засобами пересувної торгівлі вважаються автомагазини, автокафе, авторозвозки, автоцистерни, лавки-автопричепи, візки, спеціальне технологічне обладнання (низькотемпературні лоткиприлавки), розноски, ятки, столики тощо. Ці засоби використовують, насамперед, для створення максимальних зручностей покупцям, котрі мешкають у тих поселеннях, де відсутня стаціонарна торговельна мережа, а також у виробничих умовах (на польових станах, пасовищах та ін.). Залежно від використовуваних засобів і організаційно-технічних прийомів пересувна торгівля поділяється на розвізну і розносну. *Розвізна мережа* включає автомагазини, магазинивагони,

*магазини-судна, гужові, мотоциклетні, моторолерні та велосипедні розвозки, а також причепи-магазини. Розвізна торгівля у країнах з розвинутою ринковою економікою вважається однією з основних форм позамагазинної торгівлі.*

Організація роботи автомагазинів здійснюється згідно з вимогами Правил роботи дрібнороздрібної торговельної мережі. Для організації автомагазинів застосовуються автомобілі зі спеціально сконструйованими кузовами або з переобладнаними кузовами стандартної конструкції, пристосовані для організації в них торговельного обслуговування. На кузовах автомагазинів (а також автокафе, авторозвозок, автопричепів, автоцистерн) повинен бути нанесений фарбою чіткий напис, який вказує найменування, адресу суб'єкта господарювання, номер засобу пересувної торговельної мережі та номер телефону суб'єкта господарювання.

*Ефективними формами позамагазинного продажу товарів є продаж товарів на замовлення та продаж товарів удома в покупців.* Такі форми спрямовані на поліпшення торговельного обслуговування населення завдяки максимальному скороченню часу на придбання товарів, наданню послуг з доставки товарів додому. Організація таких форм торгівлі регламентується відповідним нормативним документом – Правилами продажу товарів на замовлення та позаторгівельними та офісними приміщеннями. Цей документ визначає відносини між покупцем і суб'єктом господарювання – продавцем товарів на замовлення, а також регламентує вимоги в дотриманні прав споживачів щодо належної якості, безпеки товарів і належного торговельного обслуговування. *Продаж товарів на замовлення* – це форма роздрібного продажу товарів, за якої покупець здійснює попереднє їх замовлення безпосередньо в об'єкті торгівлі або через агента торговельного чи за допомогою телефону, персонального комп'ютера, інших технічних засобів зв'язку й одержує товари в обумовленому місці та в зазначений час. *Продаж товарів удома* – форма роздрібного продажу товарів уповноваженим представником суб'єкта господарювання вдома в покупця, за місцем його роботи, відпочинку тощо як за попереднім запрошенням покупця, так і без такого. Під час продажу товарів удома в покупця забезпечуються найбільш сприятливі умови для реалізації товарів, оскільки продавець вступає в прямий контакт з покупцем, який, до того ж, перебуває у найбільш комфортних – домашніх умовах. Представник підприємства-продавця має можливість показати покупцеві товар, продемонструвати його в дії й у разі згоди клієнта оформити замовлення. Застосування цієї форми позамагазинного продажу найбільш доцільне для тих товарів, продаж яких вимагає усної аргументації, певних пояснень технічного характеру, демонстрації роботи виробу або дегустації. Присутність при цьому продавця допомагає швидше переконати покупця в доцільності купівлі; разом з тим неприпустимим є тиск на покупця («продаж кулаками») через занадто активне стимулювання потреби в покупці. Суб'єкт господарювання, який здійснює продаж товарів за замовленнями та вдома у покупця, несе відповідальність за якість і безпеку товарів та повинен забезпечити належний

рівень торговельного обслуговування відповідно до вимог чинних нормативних документів, які регламентують торговельну діяльність. У разі придбання товарів неналежної якості покупці користуються всіма правами, які їм надає Закон України «Про захист прав споживачів». Вимоги покупця розглядаються після пред'явлення ним бланка замовлення, товарного або касового чека, а щодо товарів, на які встановлені гарантійні терміни, – технічного паспорта чи іншого документа, що його замінює.

*Ярмарково-базарна торгівля.* Ярмарком з роздрібного продажу товарів заведено називати періодичні, як правило, великі роздрібні торги, які з метою продажу товарів народного споживання проводяться в обумовленому місці в установлені терміни за участі багатьох організацій і підприємств оптової і роздрібною торгівлі, промислових і сільськогосподарських підприємств – виробників товарів народного споживання, інших суб'єктів підприємницької діяльності, а також культурно-просвітницьких закладів (які забезпечують проведення масових гулянь, ігор, атракціонів, катання на каруселях тощо). Із урахуванням цільового призначення та часу проведення ярмарків розрізняють сезонні (весняно-літні, осінні) та традиційні ярмарки; з урахуванням тривалості проведення ярмарків розрізняють короткотермінові та постійно діючі (тобто функціонуючі протягом відносно тривалого часу) ярмарки. Традиційні ярмарки проводяться щороку у визначений час (прикладом традиційного ярмарку може бути всесвітньо відомий Сорочинський ярмарок, проведення якого приурочується до закінчення польових робіт і збору врожаю). На сезонних ярмарках продаються продовольчі та/або непродовольчі товари широкого асортименту, проводиться сезонний розпродаж товарів за цінами зі знижкою, організовується виїзна та виносна торгівля. До участі в ярмарку запрошуються підприємства оптової торгівлі, виробничі промислові та сільськогосподарські підприємства, які мають право на здійснення роздрібною торгівлі власною продукцією. Для участі в ярмарку ці підприємства повинні подати відповідні замовлення (які служать підставою для їх подальшої реєстрації), визначити форму участі в ярмарку (виставка, виставка-продаж), сплатити встановлений збір, зареєструвати своїх представників та забезпечити доставку та вчасне встановлення експозиції товарів. Проведення ярмарків потребує значної підготовчої роботи, в процесі якої необхідно вибрати місце і визначити час проведення ярмарку, облаштувати територію, звести необхідні споруди, визначити й укомплектувати асортимент товарів для реалізації, підібрати склад торгового та іншого персоналу, провести рекламну роботу. Під час підготовки до ярмарків доцільно розгорнути рекламну кампанію в пресі, інших засобах масової інформації, зокрема способом інтерв'ю, бесід з провідними фахівцями виробничих підприємств і торгівлі, а також науковцями, з яких населення може дізнатися про цілі, режим і порядок проведення ярмарку, очікувані вигоди як для учасників, так і для населення.

*Базари* – це форма періодичних роздрібних торгів товарами народного споживання, які організовуються торговельними системами і підприємствами у дні, які передують загальнонародним святам або приурочуються до певних

календарних дат. Мета проведення базарів – задоволення попиту населення на окремі товари, який різко зростає у певні періоди року. Залежно від асортименту товарів, які реалізуються торговельними підприємствами, розрізняють книжкові, шкільні (перед початком навчального року), ялинкові (напередодні новорічних і різдвяних свят), овочеві базари; асортимент передсвяткових базарів може включати найрізноманітніші як продовольчі, так і непродовольчі товари. Як і на ярмарках, продаж товарів під час проведення базарів здійснюється через торговельні ряди. При цьому на робочому місці кожного продавця повинна бути встановлена табличка із зазначенням назви, місця розташування і номера телефону суб'єкта господарювання, який організував виїзну (виносну) торгівлю, а також прізвища, імені та по батькові продавця. На робочому місці підприємця-громадянина повинна бути встановлена табличка із зазначенням його адреси, номера свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта господарювання та назви органу, що здійснив цю реєстрацію.

*Нові форми позамагазинного продажу товарів.* У період формування ринкових відносин в Україні видове різноманіття форм позамагазинного продажу товарів значно розширилося. Найбільш розповсюдженими та перспективними серед нових позамагазинних форм продажу товарів народного споживання у даний час вважаються продаж товарів за *телефоном, телепродаж, консультативний продаж, парадоксальний (груповий) продаж, інтернет-магазини*. Продаж товарів за телефоном – позамагазинна форма продажу товарів, за якої продавець здійснює активний вільний продаж товарів, зазиваючи клієнта за допомогою рекламування товару під час телефонної розмови. Найчастіше така форма продажу застосовується для реалізації товарів торговими агентами. Досить часто продаж товарів за телефоном поєднується з надсиланням клієнтам рекламних поштових відправлень. Телепродаж – позамагазинна форма продажу товарів, за якої засобом пропонування товару служить екран телевізора. Продаж товарів ведеться з використанням спеціалізованих або загальних телевізійних каналів, у тому числі через систему кабельного телебачення. За цією формою в даний час реалізуються товари для дому, відпочинку, дозвілля, побутові машини та прилади, посуд, одяг, постільна білизна, іграшки і предмети колекціонування, спортивний інвентар, ювелірні вироби, твори художньої та науково-популярної літератури тощо з хорошим співвідношенням якість/ціна.

*Роздрібні аукціони.* Аукціон – особлива форма продажу товарів, коли продавець для отримання найвищої ціни за товар використовує пряму конкуренцію багатьох покупців під час публічного торгу в заздалегідь установлений час у визначеному місці. Розрізняють примусові та добровільні аукціони. Примусові аукціони проводять судові органи або органи влади, щоб стягнути борги, а також митниці, залізниці, банки і ломбарди під час продажу конфіскованих і неоплачених товарів, а також закладеного і невикупленого майна. Добровільні аукціони організують для найвигіднішого продажу товарів (антикваріат, дорогі ювелірні вироби, вироби з хутра особливо цінних сортів, картини відомих художників, високохудожні авторські роботи



національних народних промислів та Будинків моделей). Основними учасниками аукціону є: власник товару (продавець), організатор аукціону, покупці. Організатором торгів виступають продавець або підприємства (фірми), які спеціалізуються на цьому виді діяльності, а також фірми, в статутах яких передбачено право на проведення торгів (біржі, діючі виставки, торговельні підприємства й організації), але це не є основним видом їх діяльності, що діють на підставі договору з продавцем. Під час проведення аукціону виділяють чотири етапи: підготовчий, ознайомлення з товаром, аукціонний торг, розрахунок за придбані товари. На підготовчому етапі створюється аукціонний комітет, до якого входять голова (директор) аукціону, ліцитатор, робоча група (у складі комерсанта, бухгалтера, касира і юриста), технічний секретар, помічники. У разі реалізації товарів декоративно-прикладного мистецтва, антикваріату в склад комітету включаються висококваліфіковані експерти-мистецтвознавці. Під час проведення примусового аукціону до складу комітету входять також представники місцевих держадміністрацій і фінансових органів. Аукціонний комітет за погодженням з продавцем установлює стартову аукціонну ціну на товари, крок аукціону і складає протокол приймання товарів на аукціон. На кожний товар, допущений до торгів, складається інформаційний листок згідно з протоколом приймання товарів на аукціон, в якому подається розгорнута характеристика товару. Організатор аукціону (аукціоніст) підбирає місце, установлює точний час майбутнього торгу та обумовлює механізм ведення торгу. Організатори аукціону виготовляють типографським способом квитки з позначенням на лицевому боці номера квитка та його ціни, а на зворотному – умови проведення аукціону. Порядковий номер квитка означає номер його власника, під яким він бере участь в аукціоні. Повідомлення про проведення торгів має бути опубліковане організатором не менше ніж за 30 днів до дати проведення торгів.

На деяких відомих аукціонах учасники подають письмові заяви про участь в аукціоні, вносять заставу в розмірі 10 % стартової ціни товару й отримують відповідний документ. Аукціон розпочинається за наявності не менше ніж трьох покупців. Етап ознайомлення з товарами відбувається за кілька днів до початку суто торгу і має на меті якнайповніше ознайомлення потенційних покупців з аукціонною колекцією, відібраними зразками по кожному лоту способом інформування потенційних учасників аукціону за допомогою рекламних заходів, підготовки і розповсюдження спеціального каталогу аукціону. Не пізніше як за два тижні до дня проведення аукціону виробити з інформаційними листками повинні виставлятися для ознайомлення з ними потенційних покупців. Аукціонний торг – це публічна (відкрита і загальнодоступна) послідовна реалізація товарних лотів тому з покупців, хто першим запропонував найвищу ціну. Є три типи ведення аукціону: англійський, голландський і американський, або затемнений. Результати аукціону оформляються в найкоротші терміни після його завершення у вигляді аукціонної угоди.

Продаж товарів поштою. Перспективною особливою формою продажу непродовольчих товарів є продаж товарів поштою. Ця форма торгівлі сприяє скороченню витрат на доведення товарів до покупців, оскільки куплений товар надходить їм безпосередньо від виробників, мінаючи оптових посередників, а в ціну товару, як правило, входить вартість його транспортування (вартість посилки) та послуг, що надаються поштовими відділеннями. Основною ж негативною особливістю продажу товарів поштою є тривалий час доставки товару. Розрізняють торгівлю поштою з попереднім отриманням каталогу покупцем чи замовлення товару в самому поштовому відділенні. При продажу товарів із попереднім отриманням каталогу покупцем фірми роздруковують каталоги та рекламні проспекти, які разом з поштою надходять всім користувачам пошти. У цих каталогах надається інформація про товар та ціну на нього, і, за бажання, споживач замовляє його поштою.

*Електронна торгівля* – це форма роздрібною реалізації товарів і послуг кінцевим споживачам з електронних магазинів згідно з отриманими від покупців замовленнями через локальні та глобальні комп'ютерні мережі відповідно до попередньо розповсюджених у цих мережах комерційних публікацій (каталогів, прайс-листів, специфікацій тощо). Отже, поряд із реальними суб'єктами (продавцями і покупцями, які оперують через матеріальні засоби комунікації – комп'ютерні пристрої) для електронної торгівлі притаманним є також елемент віртуальності, адже сам процес комунікації, встановлення комерційних взаємозв'язків між контрагентами відбувається не особисто, а за допомогою обміну електронними повідомленнями. Застосування тих чи інших форм і методів продажу товарів визначається багатьма чинниками: ринковою стратегією і тактикою підприємств, наявною матеріально-технічною базою, особливостями товарів та ступенем їх підготовки до продажу тощо.

*Мерчандайзинг* – сукупність методів і технік, об'єднаних з метою активізувати роль товару в процесі продажу за допомогою оптимізації його представлення та оточення і тим самим підвищити його рентабельність. Мерчандайзинг – це комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію підготовки товарів до продажу, привернення уваги покупців і спонукання їх до здійснення імпульсивних покупок; при цьому передбачається здійснення протягом достатньо тривалого періоду серії дій та заходів, метою яких є нарощування обсягів реалізації товару та підвищення якості обслуговування покупців у просторі, обмеженому стінами магазину. Метою мерчандайзингу є: з точки зору виробника – оптимізація внутрішньомагазинного простору, на якому представлений його товар, для забезпечення збуту цього товару у більших кількостях; з точки зору роздрібного торговця – збільшення обсягів продажу товарів за умови оптимізації.