

Світлана Криштанович

Володимир Холявка



МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

У ФІЗИЧНІЙ КУЛЬТУРІ
І СПОРТІ

*Світлана КРИШТАНОВИЧ
Володимир ХОЛЯВКА*

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ У ФІЗИЧНІЙ КУЛЬТУРІ І СПОРТІ

Навчальний посібник



Львів
ЛДУФК
2018

УДК 659.1:005:796(075.8)

К 82

*Рекомендовано до друку вченою радою
Львівського державного університету фізичної культури
(протокол № 3 від 23 жовтня 2018 року)*

Рецензенти:

Павленчик Н. Ф. – доктор економічних наук, професор кафедри економіки та менеджменту (Львівський державний університет фізичної культури);

Франчук В. І. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та економічної безпеки (Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України);

Мороз В. П. – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і фінансів (Львівський інститут економіки і туризму)

Криштанович С.

К 82 **Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті** : навч. посіб. / Світлана Криштанович, Володимир Холявка. – Львів : ЛДУФК, 2018. – 176 с.

ISBN 978-617-7336-44-9

У навчальному посібнику розкрито найважливіші основи сучасного менеджменту і маркетингу у фізичній культурі та спорті, знання яких необхідне для підготовки фахівців фізичної культури і спорту. Окрім теоретичного матеріалу, подано питання для самоконтролю, семінарських занять, тести для самоконтролю та глосарій, які допоможуть закріпити матеріал.

Для студентів закладів вищої освіти, аспірантів і викладачів, менеджерів фізичної культури й спорту та підприємців.

УДК 659.1:005:796(075.8)

ISBN 978-617-7336-44-9

© Криштанович С.В., Холявка В.З., 2018
© Львівський державний університет
фізичної культури, 2018

ЗМІСТ

Вступ	5
-------------	---

ЧАСТИНА 1 МЕНЕДЖМЕНТ У ФІЗИЧНІЙ КУЛЬТУРІ І СПОРТІ

Розділ 1. ПОНЯТТЯ І СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ	7
1.1. Сутність та зміст менеджменту	7
1.2. Наукові школи менеджменту	13
1.3. Види наукових підходів до управління	16
1.4. Методологія менеджменту	18
<i>Питання та ситуаційні вправи для самоконтролю</i>	<i>23</i>
Розділ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ	25
2.1. Поняття та структура організації як об'єкта управління	25
2.2. Ознаки організації	27
2.3. Середовище існування організації (внутрішнє та зовнішнє середовище)	30
2.4. Культура організації	34
2.5. Принципи формування «іміджу підприємства»	37
<i>Питання та ситуаційні вправи для самоконтролю</i>	<i>39</i>
Розділ 3. МЕТОДИ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ	41
3.1. Сутність, значення методів менеджменту	41
3.2. Класифікація методів менеджменту	42
3.3. Поняття функцій менеджменту	49
3.4. Класифікація функцій менеджменту	50
<i>Питання та ситуаційні вправи для самоконтролю</i>	<i>59</i>
Розділ 4. КЕРІВНИЦТВО, ВЛАДА, ЛІДЕРСТВО	66
4.1. Сутність та особливості керівництва	66
4.2. Елементи ефективного керівництва	69
4.3. Компетентності сучасного менеджера у фізичній культурі і спорті	70

4.4. Влада. Лідерство. Теорії лідерства	75
4.4. Стили керівництва	81
<i>Питання та ситуаційні вправи для самоконтролю</i>	<i>83</i>

ЧАСТИНА 2

МАРКЕТИНГ У ФІЗИЧНІЙ КУЛЬТУРІ І СПОРТІ

Розділ 5. ПОНЯТТЯ І СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГУ	85
5.1. Поняття маркетингу.....	85
5.2. Етапи розвитку маркетингу	88
5.3. Цілі, принципи та завдання маркетингу підприємства	90
5.4. Види маркетингу та їх характеристика	92
5.5. Формування маркетингової інформаційної системи	96
<i>Питання та ситуаційні вправи для самоконтролю</i>	<i>98</i>
Розділ 6. ВИВЧЕННЯ ПОТРЕБ І ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ.....	100
6.1. Фактори, що впливають на поведінку покупців	100
6.2. Сутність ринкового сегментування	103
6.3. Етапи процесу сегментування ринку.....	106
6.4. Етапи позиціонування товару	107
<i>Питання та ситуаційні вправи для самоконтролю</i>	<i>108</i>
Розділ 7. МАРКЕТИНГОВА ТОВАРНА ТА ЦІНОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА.....	110
7.1. Сутність, цілі та завдання маркетингової товарної політики підприємства.....	110
7.2. Концепція життєвого циклу товару	114
7.3. Етапи розроблення нового продукту	116
7.4. Сутність, цілі та завдання маркетингової цінової політики підприємства.....	119
7.5. Етапи процесу та методи ціноутворення	121
<i>Питання та ситуаційні вправи для самоконтролю</i>	<i>124</i>
Тести для самоконтролю	126
Глосарій.....	145
Список використаних джерел	163
Додатки.....	168

ВСТУП

Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті – це теорія і практика ефективного управління організаціями фізкультурно-спортивною спрямованості в сучасних ринкових умовах. Спорт і фізична культура функціонують у сучасній Україні у формі різноманітних фізкультурних і спортивних організацій. Це насамперед клуби професійного спорту, клуби для аматорського, робочого спорту тощо. Усім, хто цікавиться фізичною культурою і спортом, та навіть тим, хто далекий від них, добре знайомі назви таких спортивних організацій, як дитячо-юнацька спортивна школа, фітнес-клуб, фізкультурно-оздоровчий центр, спортивний комплекс, плавальний басейн, федерація хокею тощо.

Загалом в Україні роботу з фізичної культури і спорту проводять безліч різних організацій фізкультурно-спортивного спрямування. Керівникам та персоналу цих організацій щодня доводиться розв'язувати безліч різноманітних завдань і проблем – від очищення і посіву газонної трави на футбольних майданчиках до проведення грандіозних спортивно-видовищних заходів (наприклад, чемпіонатів світу та Олімпійських ігор). Говорячи професійною мовою, керівникам та персоналу всіх спортивних організацій доводиться займатися менеджментом.

Метою навчального посібника є надання можливості читачам здобути знання та навички у сфері менеджменту та маркетингу фізичної культури і спорту та підготувати фахівців, які зможуть здійснювати управлінську і маркетингову діяльність та умітимуть застосовувати отриманні знання у майбутній роботі.

Навчальний посібник підготовлено відповідно до навчальної дисципліни «Менеджмент і маркетинг у ФКіС» для студентів вищих навчальних закладів фізичної культури (рівень освіти – магістр). Цей посібник є узагальненням наукових розробок вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків.

Структура навчального посібника передбачає у кожному розділі теоретичну частину, яка розкриває основні поняття та тези. У кінці

кожного підрозділу розміщено питання для самоконтролю, ситуаційні завдання для самостійної роботи, що сприятиме засвоєнню теоретичного матеріалу та набуттю практичних навиків.

Після теоретичного матеріалу подано питання для семінарських занять та питання для самопідготовки. Запропоновано тести для самоконтролю, які допоможуть студентам виявити та заповнити прогалини у здобутих знаннях. Термінологічний словник допоможе швидко знайти визначення термінів, які найчастіше трапляються в основах менеджменту та маркетингу. Подано список літератури, використаний під час підготування пропонованого видання та рекомендований студентам для самостійного ознайомлення.

ЧАСТИНА 1

МЕНЕДЖМЕНТ У ФІЗИЧНІЙ КУЛЬТУРІ І СПОРТІ

РОЗДІЛ 1

ПОНЯТТЯ І СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Успіх – це коли ви заробили стільки грошей,
що можете найняти професійного менеджера,
який пояснить, чому ви не заробили більше.*

Л. Л. Левінсон

1.1. Сутність та зміст менеджменту

Будь-яким підприємством – чи то промисловим гігантом, чи сімейним магазином – необхідно управляти. Коли говорять «управління підприємством», мають на увазі дії його керівника, які спрямовані на досягнення якоїсь певної мети.

Сьогодні керівників підприємств дедалі частіше називають словом «менеджер», а те, чим вони займаються, – менеджментом. Термін утворився від англійського дієслова to manage (керувати), яке, своєю чергою, походить від кореня латинського слова manus (рука). З самого початку англійці вживали це поняття в управлінні ... кіньми. Слово «менеджмент» означає «мистецтво верхової їзди». У сучасному значенні слова «менеджер» і «менеджмент» з'явилися лише тоді, коли господарі підприємств зрозуміли, що дуже вигідно не самим керувати власним майном, а залучати до цього професіоналів, спеціально відібраних і навчених такої роботи. Саме їм, талановитим спеціалістам, які працюють

за наймом, стали доручати головне завдання підприємства – отримання високого прибутку. Завдання не легше, ніж управління норовистим конем. Варто зазначити, що за цю важку працю не шкодували високої винагороди. Менеджер і нині – одна із найбільш оплачуваних професій у розвинутих країнах.

Отже, **менеджер** – це керівник-професіонал, який працює за наймом і спеціалізується на примноженні прибутку, тобто це керівник підприємства в ринковій економіці.

Завдяки американцям, англійське слово менеджмент стало відомим сьогодні практично кожній освіченій людині. Що ж означає цей термін «менеджмент»? Чому ми запозичуємо його, а не використовуємо слово «управління»?

Для визначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття:

- управління;
- менеджмент;
- адміністрування;
- керування.

А що таке управління? Точно нікому не відомо. Один аспірант нарахував близько трьохсот наукових визначень управління. Їх усіх наведено в авторитетних книгах, і всі вони зовсім різні. Усі ці визначення, однак, об'єднує одна правильна думка: для того, щоб управляти, потрібно, по-перше, впливати і, по-друге, бачити мету цього впливу.

Є одна притча про те, як група сліпих зустріла слона і вирішила з'ясувати, що це таке. Люди обступили велику тварину і почали її обмацувати з різних боків, а потім зібралися в коло і обмінялися враженнями. «Слон – як змія», – сказав один (той, що обмацував хвоста). «Ні, – сказав другий, – слон – як товсте дерево» (він потримався за ногу). Комусь здалося, що слон схожий на кістяну палицю (враження під бивня), товстий пожежний рукав (хобот), навіть дирижабль (черевце). Але ж ми знаємо, що слон – це ні те, ні друге, ні третє. Слон – це не тільки хвіст або бивень. Усі відчуття в сукупності – це і є слон. Так і управління. І помиляється той, хто вважає, що управління – це є вплив на колектив або ухвалення рішень. Це правда, але не вся.

Управління – загальне поняття. Воно поширюється на різноманітні об'єкти, явища і процеси, наприклад:

- технічні системи;
- господарські системи;
- суспільні системи;
- державні системи тощо.

❑ Отже, **управління** – це вплив на колектив, який спрямований на досягнення мети, і необхідні для цього взаємопов'язані заходи; організація, важелі та регулювання цього процесу за допомогою зворотного зв'язку; керівництво людьми, розроблення, ухвалення та реалізація рішень; найкращий розподіл ресурсів та цілеспрямована інформації тощо.

Менеджмент – це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

Отже, проаналізувавши наведені поняття, можемо резюмувати – управління не заміняє «менеджмент», тому що менеджмент передбачає лише одну із форм управління, власне управління соціально-економічними процесами за допомогою і в рамках підприємницької корпорації або акціонерної компанії.

Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови дає таке тлумачення терміна «менеджмент»:

- спосіб, манера ставлення до людей;
- влада і мистецтво управління;
- особливий рід уміння та адміністративні навички;
- орган управління, адміністративна одиниця тощо.

У спрощеному розумінні менеджмент – це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

Зазначене можна підсумувати і визначити сутність поняття менеджменту:

- вид діяльності (керівництво людьми в різних організаціях);
- процес діяльності (сукупність послідовних спрямованих дій, спрямованих на одержання результату);

- професія (фахівці, які володіють спеціальними знаннями та вміннями, професійно здійснюють управлінську діяльність);
- структура чи апарат управління (специфічний орган сучасної організації, як комерційної так і не комерційної).

Ми дотримуватимемося визначення, яке пропонує М. Мескон:

- ☑ **Менеджмент** – це процес планування, організації, мотивації та контролю працівників організації, які забезпечують досягнення її цілей.
- ☑ **Адміністрування** – процес, який поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.
- ☑ **Керування** – процес, який поширюється на вміння тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

Отже, процес менеджменту здійснюють менеджери, що перебувають на певному рівні управління, забезпечують підготовку та ухвалення управлінських рішень. *Існує три рівні управління* і відповідно – менеджери трьох рівнів (рис. 1.1).

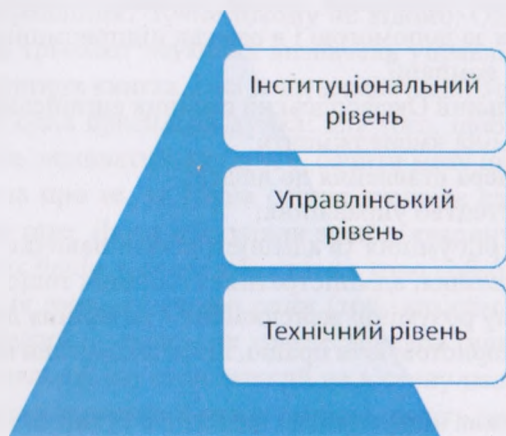


Рис. 1.1. Рівні управління

Технічний рівень (менеджери нижчого рівня). Типовою назвою посади на такому рівні є адміністратор, завідувач кафедри, майстер,

і старші медсестри тощо. Молодші начальники контролюють виконання виробничих завдань для безперервного забезпечення інформацією про результативність їх виконання. Керівники цієї ланки часто відповідають за безпосереднє використання наданих їм ресурсів, таких як сировина й обладнання.

Управлінський рівень (менеджери середнього рівня). Керівники цієї ланки управління обіймають такі посади: декан, директор філії, провінційні офіцери, керівники функціональних підрозділів. Це проміжна ланка між вищою та нижчою, її керівники готують інформацію для рівня, що ухвалюють керівники вищої ланки, та передають їх у вигляді завдань керівникам нижчої ланки. Керівник середньої ланки часто очолює великий підрозділ або відділ в організації.

Інституціональний рівень (менеджери вищого рівня). Типовими посадами цієї ланки є такі: голова ради, президент, міністр, генерал, ректор тощо. Керівники вищої ланки відповідають за ухвалення найважливіших рішень для організації загалом або для основної частини організації зокрема. Керівництво вищої ланки менш чисельне, ніж інші.

Слід також зазначити, що існують функціональні різновиди менеджменту: адміністративний, виробничий менеджмент, стратегічний менеджмент, фінансовий менеджмент, персонал-менеджмент, проектний менеджмент, інноваційний менеджмент, менеджмент у фізичній культурі і спорті тощо.

- ☒ Таким чином, **менеджмент у фізичній культурі і спорті** – це один із галузевих видів менеджменту, теорія і практика ефективного управління фізкультурно-спортивними організаціями в ринкових умовах.

Об'єктом спортивного менеджменту як самостійної науки є сукупність фізкультурно-спортивних організацій країни, продуктом діяльності яких є фізкультурно-спортивні послуги, а саме:

- спортивні школи;
- спортивні клуби;
- спортивні команди з видів спорту (футболу, хокею, баскетболу, волейболу тощо);
- стадіони;

- спортивно-оздоровчі центри;
- спортивні федерації тощо.

Предмет спортивного менеджменту – управлінські відносини, що складаються в процесі взаємодії суб'єкта та об'єкта управління всередині організації фізкультурно-спортивної спрямованості та взаємодії цих організацій з зовнішнім середовищем у процесі виробництва і поширення фізкультурно-спортивних послуг (додаток А).

Фізкультурно-спортивну роботу проводять різноманітні фізкультурні і спортивні організації, в яких працюють такі фахівці: тренери, викладачі, вчителі фізичної культури, інструктори-методисти та інші категорії працівників, а також робітники і технічний персонал. Продукт їхньої трудової діяльності – це фізкультурно-спортивні послуги, тобто організовані форми занять фізичними вправами та спортом, програми спортивного тренування та фізкультурно-оздоровчих занять, спортивні видовища тощо. Таким чином, *організація* – ключове поняття спортивного менеджменту.

Менеджмент пов'язаний з наявністю в організації професійних керівників, яких за кордоном називають *менеджерами*.

- Спортивний менеджер** – це фахівець у галузі фізичної культури і спорту, що займає керівну посаду та володіє мистецтвом управління.

Мистецтво менеджменту характеризується умінням того чи іншого спортивного менеджера застосовувати загальноприйняті принципи, методи, функції і технологію управління у своїй конкретній управлінській діяльності.

Зазначимо, що в умовах конкуренції на ринку праці спортивний менеджер повинен володіти відповідним рівнем професійної компетентності, вміти креативно та самостійно розв'язувати будь-яке професійне завдання, що залежатиме значною мірою від його набутих сучасних економічних знань, які базуються на глибокій теоретичній підготовці, здатності мислити стратегічно й ефективно діяти в системі ринкової економіки.

1.2. Наукові школи менеджменту

Перші наукові роботи, присвячені управлінню господарською діяльністю, з'явилися в кінці XIX – на початку XX ст. Це «Управління підприємством» і «Принципи наукового управління» американського інженера Ф. Тейлора (1856–1915), якого вважають засновником *школи наукового менеджменту*. У той період набирала силу монополістичний капіталізм, підприємства розвивалися швидкими темпами, нагальними були питання стандартизації виробництва, підвищення продуктивності праці. Як інженер-механік сталеливарної компанії, Ф. Тейлор ретельно вивчив кожен елемент виробничого процесу та визначив норми і правила відповідно до кожної операції, склав необхідні інструкції. Практичні дослідження стали основою для вироблення реалістичних вимог, що не перевищують можливості людини. Це дало змогу об'єктивно оцінювати працю кожного робітника, його внесок у виробництво. *Недолік концепції Ф. Тейлора* полягав у тому, що суворе дотримання інструкції повністю виключало особистісний творчий потенціал працівника.

Представником *класичної, або адміністративної школи управління* є А. Файоль (1841–1925). У праці «Загальна промислова адміністрація» він виклав основи адміністративного підходу до управління виробництвом. Зокрема, А. Файоль керував великим підприємством гірничодобувної промисловості у Франції. Цей досвід дав йому можливість робити висновки про організацію загалом, про роль адміністрації та процесу управління. У діяльності підприємства А. Файоль виокремлював кілька напрямів, а саме:

- технічна діяльність (тобто здійснення виробничого процесу);
- комерційна діяльність (закупівля всього необхідного для створення товарів і послуг, збут готової продукції);
- фінансова діяльність (пов'язана із залученням, збереженням та ефективним використанням грошових коштів);
- бухгалтерська діяльність (яка полягає в статистичних спостереженнях, інвентаризації, складанні балансів тощо);
- адміністративна діяльність (покликану впливати на працівників);
- захисна діяльність (забезпечує захист життя, особи та її власності).

Кожна з цих сторін вимагає управління, яке здійснюється через процеси планування, організації, координації, контролю та мотивації. Так, Л. Файоль встановив *14 основних принципів управління*, які не втратили своєї актуальності донині:

- розподіл праці;
- влада і відповідальність;
- дисципліна;
- єдність розпорядження (єдиноначальність);
- єдність керівництва;
- підпорядкування приватних інтересів загальним;
- винагорода за працю;
- централізація і децентралізація;
- ієрархія керівництва;
- порядок;
- справедливість;
- сталість складу персоналу;
- ініціатива;
- єднання персоналу (корпоративність).

У середині ХХ ст. наука про менеджмент збагатилася новим концептуальним підходом, який назвали *школою людських відносин*, або *неокласичною школою*. Прихильники нової школи (Е. Мейо, Г. Мюнстерберг, М. Паркер Фолетт та ін.) критикували принципи тейлоризму (наукового менеджменту), які ігнорували людську особистість і ставили людину в глухий кут науки «менеджмент». Вони доводили у своїх роботах, що стимулом трудової діяльності людини є *потреби*. Психолог Е. Мейо (1880–1949) провів дослідження, що отримало назву «*хоторнський ефект*» (ефект або вплив спостерігача) – це тип реактивності, коли люди змінюють свою поведінку або поліпшують певні її аспекти у відповідь на те, що вони знають про спостереження за ними. Зокрема, Е. Мейо показав, що на певному рівні наукової організації виробництва *соціальні та психологічні фактори* відіграють набагато більшу роль у підвищенні продуктивності праці, ніж поліпшення фізичних умов праці, розроблення чітких інструкцій щодо робочих операцій і навіть підвищення заробітної плати. Так, А. Маслоу зробив висновок про те, що «рушійною пружиною» діяльності людини є безліч

потреб, розташованих в ієрархічній послідовності. Ця ідея графічно виражена в його відомій «піраміді потреб».

Поведінкова школа (Д. Макгрегор, Р. Лайкерт та ін.) дотримувалася логіки школи людських відносин і розвивала *концепцію біхевіоризму* (від англ. *behavior* – поведінка) – напрям у психології, який доводить залежність поведінки людини від зовнішніх стимулів. Поведінкова школа стверджує, що збільшення ефективності виробництва можна досягти через розкриття індивідуальних здібностей кожної людини за допомогою *стимулів мотивації, авторитету, влади, комунікації* та ін.

Школу людських відносин і поведінкову школу вважають єдиною концепцією, ідеї науковців активно використовують у теорії і практиці сучасного менеджменту.

Тінікиненням електронно обчислювальних машин (ЕОМ) з'явилася *кількісна школа управління* (Р. Акофф, Л. фон Бергаланфі, Е. Стафффорд Бір та ін.). Ця концепція ґрунтується на *математичних методах в управлінні; менеджерські завдання розв'язують за допомогою моделей, символів, кількісних значень*. Завдяки цій школі успішно виконують такі завдання управління підприємствами:

- управління й оптимізація запасів ресурсів організації та їх розподіл;
- використання теорії ігор під час ухвалення рішень;
- системний аналіз цілей організації;
- вибір стратегії поведінки в умовах невизначеності;
- статистичні методи аналізу й оцінювання різних ситуацій;
- мережеве планування;
- прогнозування тощо.

1.3. Види наукових підходів до управління

У школі науки управління, яка становить основу сучасного менеджменту, крім напряму, що відображає кількісний і кібернетичний підходи, виокремлюють напрям, у якому виробництво як соціальну систему досліджують з позицій системного, процесного і ситуаційного підходів.

Системний підхід дає змогу вивчати організацію як систему, що складається з певної кількості взаємопов'язаних елементів.

Теорія систем пройшла цікавий шлях розвитку. Спочатку її застосовували в точних науках і в техніці, а щодо управління почали використовувати в кінці 1950-х рр., що стало значним успіхом школи науки управління.

Системний підхід базується на загальній теорії систем, основоположником якої вважається Л. фон Берталанфі (1901–1971). Ідею наявності загальних закономірностей вперше висловив Л. фон Берталанфі 1937 року на семінарі з філософії в Чиказькому університеті, проте перші його публікації на цю тему з'явилися тільки після війни. Перший міжнародний симпозіум відбувся в Лондоні 1961 р.

Вихідним з позицій системного підходу є поняття мети. Наявність конкретної цілі – перша та найважливіша ознака організації, за якою ця система відрізняється від інших систем, які її оточують. Завдання управління в цих умовах – забезпечити комплексний процес досягнення цілей, що стоять перед системою.

Системний підхід припускає, що кожний з елементів, які утворюють систему, має певні власні цілі. Суть системного підходу, однак, – забезпечити підвищення ефективності роботи організації загалом.

Особливості системного підходу:

- чітке визначення цілей і встановлення їхньої ієрархії;
- досягнення найкращих результатів за умови найменших витрат шляхом використання інструментів порівняльного аналізу та вибору способів досягнення поставлених цілей;
- всебічне оцінювання всіх можливих результатів діяльності з використанням кількісної інтерпретації цілей, визначенням методів і засобів їх досягнення.

Процесний підхід як концепцію управлінської думки вперше запропонувала класична (адміністративна) школа управління, яка сформулювала й описала зміст функцій управління, які не залежать одна від одної. Цей підхід з позицій школи науки управління розглядає функції управління як взаємопов'язані. Зокрема, М. Мескон дає таке визначення процесного підходу: «Процесний підхід до управління – підхід... базується на концепції, згідно з якою управління є безперервною серією взаємопов'язаних дій або функцій».

Автором концепції процесного підходу є Л. Файоль, який вважав, що «керувати означає пророкувати і планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати».

Згодом різні автори пропонували різні класифікації управлінських функцій. Так, М. Мескон вважає, що «процес управління складається з чотирьох взаємозалежних функцій: планування, організації, мотивації і контролю». Ці функції об'єднані сполучними процесами комунікації і ухвалення рішень. Керівництво (лідерство) є самостійною діяльністю, спрямованою на досягнення цілей організації. Процесний підхід ґрунтується на положенні про те, що функції управління взаємозалежні.

Ситуаційний підхід, розроблений наприкінці 60-х років ХХ століття, безпосередньо пов'язаний із системним і процесним підходами та розширює сферу їх застосування на практиці. Цей підхід іноді називають ситуаційним мисленням про організаційні проблеми та способи їх розв'язання.

Першою роботою в галузі ситуаційного підходу вважається дослідження англійських учених Т. Бернса і Р. Сталкера, яке вони провели на 20 підприємствах, що виробляють різні види продукції. Роботу цих підприємств досліджували відповідно стабільних і мінливих умов. Це дало змогу зробити висновок, що для кожного типу умов характерна своя організаційна структура управління: для стабільних умов – «механічна» структура, а для зміни умов – «органічна» структура. «Механічна» структура заснована на глибокому поділі праці та широкому застосуванні регламентаційних документів. Для «органічної» структури властива зміна цілей, завдань тощо залежно від зміни ситуації.

Базовим у ситуаційному підході є визначення поняття ситуації. Під *ситуацією* розуміють конкретний набір обставин, змінних, що впливають на організацію у визначений час. Аналіз ситуації дає змогу керівникові дібрати найкращі способи та методи досягнення цілей організації, відповідні саме цій ситуації.

1.4. Методологія менеджменту

Менеджмент як наука створюється, діє та розвивається відповідно до власних законів і принципів.

- ☑ **Закон** – об'єктивно наявний, постійний і необхідний взаємозв'язок між предметами, явищами або процесами, що впливає з їхньої внутрішньої природи, сутності.

Основою створення і функціонування організації виступають закони менеджменту. Вони об'єктивні, а їхня дія виявляється лише в діяльності людини.

Наведемо таку класифікацію законів менеджменту:

1. *Закон спільності цілей.* Ефективна спільна діяльність людей в організації можлива лише за наявності спільної мети і навпаки – відсутність спільної мети робить працю людей безглуздою. *Мета* є основою створення організації.

2. *Закон поділу праці.* Цілі організації можуть бути досягненні тільки за умови колективної праці як суб'єкта, так і об'єкта управління. Продуктом процесу поділу праці є виробничі (поділ фізичної праці) й управлінські функції (поділ розумової та творчої праці).

3. *Закон зовнішнього доповнення.* Зміст цього закону можна сформулювати так: будь-яка організація повинна мати потенціал, який здатний компенсувати наслідки, зумовлені різними зовнішніми чинниками, вплив яких на організацію не може бути завчасно передбачено.

Зовнішнє доповнення варто вивчати з двох сторін:

- вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність організації;
- вплив вищих рівнів управління на нижчі рівні всередині самої організації.

4. *Закон інерції*. Під інерцією розуміємо властивість організації рівномірно розвиватися, допоки зовнішня сила не вплине на її рух. Для того щоб не відбулося занепаду організації в результаті дії зовнішніх факторів – необхідне постійне удосконалення. Цей закон виявляється у діяльності організації та у її здатності до самоорганізації.

5. *Закон економії часу*. У менеджменті цей закон пов'язаний із продуктивністю, що показує міру використання часу, витраченого на одержання результату.

Якщо закон виражає внутрішні суттєві зв'язки явищ, то закономірності – це частковий вияв його дії.

- ☑ **Закономірності управління** показують об'єктивно наявні, істотні взаємозв'язки різних елементів, що повторюються, а також явищ у процесі управління.

Закономірності управління поділяють на загальні й одиничні. *Загальні закономірності* властиві всім системам управління, а *одиничні* пов'язані з функціонуванням окремих галузей, підприємств і організацій.

Класифікація закономірностей менеджменту:

1. *Відповідність організації та управління стану розвитку суспільства*. Ця закономірність відображає об'єктивний характер формування систем управління відповідно до умов функціонування економіки праці.

2. *Диверсифікація (зміни) виробництва та управління*. Диверсифікація виробництва проявляється в освоєнні нових галузей і сфер, розширенні асортименту та перетворенні підприємств на багатогалузеві комплекси.

3. *Співвідносність керівної та керованої систем*. Полягає вона в досягненні пропорції між усіма елементами керованих і керуючих систем під час їх формування і в процесі функціонування. Зміст її полягає в тому, щоб керівної система здійснювала такий вплив, якого потребує виробництво як керована система.

4. *Децентралізація і демократизація управління*. Децентралізація управління передбачає передавання низовим рівням максимуму повноважень і відповідальності у здійсненні управлінських процесів. Децентралізацію супроводжує демократизація управління, адже чим більше

повноважень і відповідальності передано на низові рівні, тим більше працівників залучено до процесу їх реалізації.

5. *Визначальна роль людського фактора у виробництві й управлінні*
Одним із здобутків світового менеджменту є визнання нової ролі людини у виробництві та управлінні, створення відповідного механізму її активізації.

Закономірності управління мають об'єктивний характер і реалізовані у процесі управлінської діяльності людей. Закономірності управління повинні повною мірою бути враховані під час формування принципів управління.

Принцип походить від латинського *principium* – початок, основа. У принципах узагальнено всі відомі сучасній науці закони та закономірності, а також емпіричний досвід (емпірика – все те, що отримано шляхом експерименту, на практиці, засноване на досвіді, спостереженні).

- ☑ Під **принципами менеджменту** розуміють основні вихідні положення, провідні ідеї, правила, якими мають керуватися органи управління, здійснюючи управлінську діяльність. Іншими словами, це ті основоположні засади, які притаманні всім елементам системи управління на всіх етапах її функціонування та розвитку.

У принципах менеджменту узагальнено 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.

Принципи менеджменту розкривають основні ідеї, закономірності, в яких виявляються зв'язки між різними структурами управлінської системи, та правила поведінки керівників щодо здійснення ними управлінських функцій.

Основоположний принцип менеджменту – забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємництва та максимум добробуту персоналу фірми.

Останнім часом посилилися тенденції до зростання ролі персоналу в управлінні і відповідно збільшуються вимоги до врахування людського фактора. Менеджмент дедалі більше стає спрямованим на людину.

Сучасний процес управління базується на таких основних принципах менеджменту:

1. *Принцип цілеспрямованості* – це орієнтація 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 для 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 взаємопов'язаних підсистем елементів, які взаємодіють.

5. *Принцип взаємозалежності* передбачає взаємозалежність внутрішніх змінних організації (структури, цілей, ресурсів, технологій, працівників). При цьому на внутрішнє середовище організації постійно впливають чинники зовнішнього середовища (закони, інституції, ППН, конкуренти, споживачі тощо) та викликають відповідний вплив з її боку.

6. *Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації управління* спрямований на те, щоб сформувати оптимальний рівень делегування вищими рівнями управління нижчим рівням своїх повноважень, з метою досягнення сприятливого психологічного клімату в організації та високих кінцевих результатів діяльності.

7. *Принцип єдиначальності* передбачає наявність єдиного органу управління, який здійснює керівництво та управлінську діяльність для досягнення загальної мети організації.

8. *Принцип мотивації* спонукає керівників-управлінців до підвищення ефективності програми мотивації.

9. *Принцип правильного добору та розстановки кадрів* передбачає пошук кадрів тільки за діловими якостями на основі правил офіційного відбору.

10. *Принцип економічності* передбачає збалансованість витрат, підвищення ефективності та продуктивності праці, максимізації прибутку за умови мінімальних витрат.

11. *Принцип оптимального поєднання державного регулювання та 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.

Щоб з'ясувати тенденції розвитку та принципів менеджменту застосовують різноманітні *методи дослідження*.

1. *Діалектичний метод* («мистецтво сперечатись», «міркувати») вивчає явища в розвитку, а саме – взаємозумовлений і суперечливий розвиток явищ дійсності.

2. *Конкретно-історичний метод*. Передбачає вивчення досліджуваного явища в розвитку з урахуванням причин, умов і чинників, які зумовили зміни.

3. *Системний метод*. Постає як сукупність методологічних засобів процедур, прийомів, спрямованих на дослідження складних об'єктів з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків.

4. *Аналітичний метод*. Полягає в поділі цілого на частини й аналізі їх як цілого. Використовують стосовно складних явищ та об'єктів.

5. *Балансовий метод*. Використовують для вимірювання впливу чинників на узагальнювальний показник.

6. *Методи моделювання* (вербальне, фізичне, аналогове, математичне моделювання). Застосовують їх за умови, коли неможливо через складність взаємозв'язків дослідити розвиток об'єкта під впливом різноманітних чинників.

7. *Експертні методи*. Їх використовують за умови, коли неможливо кількісно визначити певні параметри.

8. *Економіко-математичні методи*. До них належать методи вивчення випадкових або ймовірних явищ. Завдяки їм виявляють закономірності серед випадковостей.

9. *Соціологічні методи* (анкетування, інтерв'ювання, тестування). Ґрунтуються на соціологічних опитуваннях вибірки цільових респондентів.

Питання та ситуаційні вправи для самоконтролю

Питання для самоконтролю знань

1. Дайте визначення поняття «спортивний менеджмент». Мета і завдання спортивного менеджменту на сучасному етапі економічного і соціального розвитку України.
2. Менеджмент у діяльності фахівця фізичної культури і спорту.
3. Організація. Її елементи і функції, ієрархічна структура.
4. Управління змагальною діяльністю.
5. Управління в системі підготовки спортсменів.
6. Сутність управління фізичною культурою і спортом.
7. Сучасні принципи спортивного менеджменту.
8. Система функцій управління фізкультурно-спортивною організацією.

Вправа «Колесо життя»

Візьміть аркуш паперу та ручку. Намалюйте на аркуші коло. Поділіть його на вісім рівних частин, до кожен сегмент відповідає за одну сферу життя:

- умови життя;
- особистісний розвиток;
- кар'єра та професія;
- гроші та фінанси;
- оточення (друзі, колеги);
- любов і сім'я;
- здоров'я та фізичний стан;
- відпочинок та розваги.

Розграфте ваше коло так, як показано на рис. 1.2. Кожну з ліній розділіть від центру кола на 10 рівних частин.

Далі проанкетуйте себе. Опитайте себе за десятибальною шкалою. Якщо ви здорова людина, то ставите позначку на рівні 8–10. І навпаки, якщо погане здоров'я, ставте позначку знизу. Оцініть себе за кожним сегментом і намалюйте коло чи щось схоже на нього.

Тут важливо бути абсолютно чесним із самим собою. Від цього залежить якість результату цієї вправи. Вправа «Колесо життя» показує



Рис. 1.2. Колесо життя

нам, що ми котимося по життю. Для того щоб розвиватися, потрібно, щоб колесо котилося плавно.

Оцінюйте лише ваше ставлення до речей, не звертайте уваги на загальноприйняті норми. Ураховуйте власні цінності, а не на загальне кліше.

Який вигляд має ваше колесо? Чи воно зможе котитися? Наскільки воно округле? Виконавши цю вправу, ви зможете оцінити, яка з частин вашого життя «просідає».

Якщо ваше колесо не буде достатньо округлим, ви не зможете нормально котитися по життю. Отож спочатку варто вирівняти своє колесо життя, відтак поступово розвивати одну за одною його сфери. Якщо у вас низькі показники практично у всьому, починайте плавно нарощувати оберти.

Можливо, доведеться пожертвувати якоюсь частиною життя, щоб підтягнути іншу. Це буде варте того. Зберігайте свій малюнок до наступного місяця і знову починайте вправу. Ваше колесо – це яскравий приклад, звідки є сенс починати розвиватися і на що варто зважати насамперед.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Успіх іноді буває єдиною видимою відмінністю між генієм та безумством.

П. Буаст

2.1. Поняття та структура організації як об'єкта управління

Поняття «організація» (англ. *organization*) походить від давньогрецького слова «органон», яке позначає знаряддя або інструмент. Від нього ж пішло поняття «орган», а потім, як похідні, «організм» і «організація». Організація становить основу світу менеджерів, вона є причиною, яка визначає існування менеджменту.

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координована для досягнення загальної мети. Щоб бути справді організацією, ця група повинна відповідати таким вимогам:

- наявність, принаймні, двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність хоча б однієї спільної мети;
- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значущої для всіх мети.

Місія організації є основною, загальною метою, яка чітко визначає причину її існування.

Місія організації охоплює таке: завдання організації з точки зору її основних послуг та виробів, ринки та технології; зовнішнє середовище, яке визначає принципи діяльності організації; культуру організації.

Мета – це група найважливіших цілей, які найбільш адекватно відображають бажаний кінцевий стан підприємства на досягнення якого направлені всі інші цілі.

Організація є певним організмом, який складається з окремих компонентів (елементів), що пов'язані між собою, але який необхідно досліджувати в сукупності. Тобто необхідно розглядати організацію як систему.

- ☑ **Система** – це організована сукупність взаємопов'язаних елементів і компонентів, встановлених у такому порядку, який дає змогу відтворити ціле, які взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставлених цілей.

Елементи системи – це відособлена частина системи, що має специфічні властивості й особливе призначення.

Не кожна сукупність елементів, однак, є системою: якщо немає мети і зв'язків між цими елементами, то система не існує. Система перетворюється на набір елементів, як тільки зупиняється її робота, заради якої вона існує (наприклад, несправний годинник).

Метою системи називають її бажаний майбутній стан. Мету поділяють на конкретні цілі. Розрізняють суб'єктивні та об'єктивні цілі.

Суб'єктивна ціль – це суб'єктивний погляд керівника (власника) на бажаний майбутній стан системи.

Об'єктивна ціль – це майбутній реальний стан системи, тобто стан, до якого буде переходити система при заданих зовнішніх умовах і керівних впливах.

Структурою системи називають сукупність необхідних і достатніх для досягнення цілей відношень (зв'язків) між її компонентами. Структура характеризує організованість системи, стійку упорядкованість її елементів і зв'язків. *Структурні зв'язки* є відносно незалежними від елементів і можуть переходити від однієї системи до іншої, переносячи закономірності тощо.

Наведемо приклад систем різних типів та її елементи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Системи різних типів

Система	Елементи	Мета
Підприємства	Люди, машини, будівлі, матеріали, продукція, зовнішнє середовище	Задоволення потреб у певній продукції
Спортивна школа	Люди (керівники, тренери, спортсмени, персонал з обслуговування тощо), спортивні споруди, зовнішнє середовище	Розвиток фізичної культури і спорту, забезпечення підготовки всебічно розвинених, висококваліфікованих спортсменів з видів спорту
Sport Life	Люди (керівники, тренери, персонал з обслуговування тощо), спортивні споруди, зовнішнє середовище	Зробити фітнес доступним кожному, а здоровий спосіб життя – нормою повсякденності українців

2.2. Ознаки організації

Організація як система повинна відповідати таким критеріям (ознаки):

- множинність елементів;
- наявність єдиної мети;
- взаємозв'язок елементів;
- цілісність та єдність елементів;
- структура та ієрархічність;
- наявність чіткого управління.

Системний підхід вивчає організацію як сукупність таких параметрів: вхід, трансформаційний процес, вихід, управління за допомогою зворотного зв'язку й обмеження (рис. 2.1).

Вхід системи – це ресурси, елементи, над якими здійснюється процес або операція (сировина, матеріали, енергія, інформація тощо), сукупність факторів і явищ (зовнішнє середовище), що впливають на процеси системи і не піддаються прямому управлінню.

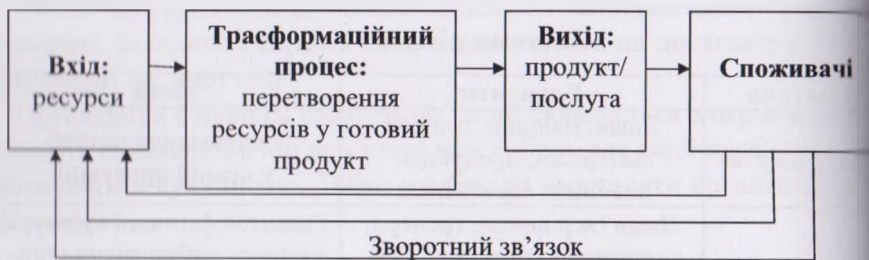


Рис. 2.1. Модель організації як системи

Процес – перетворення ресурсів системи полягає в обробці програм діяльності. Він переробляє її входні елементи, споживає їх і трансформує у вихідні результати діяльності системи.

Вихід системи є продуктом чи результатом її діяльності (управлінські рішення чи певні товари). Система на своєму виході повинна задовольняти низку критеріїв, основні з яких стабільність і надійність. Аналізуючи вихід системи, можна мати уявлення про ступінь досягнення цілей, поставлених перед системою.

Багато систем можуть сприймати та використовувати інформацію про результати своєї діяльності, тобто мають **зворотний зв'язок**, який здійснює зв'язок між входом (цілями, ресурсами) і виходом системи (результатом) та характеризує ступінь досягнення цілей.

Розрізняють *негативний* і *позитивний зворотні зв'язки*. Якщо величина вихідного сигналу зменшується при збільшенні величини сигналу на вході, то такий зв'язок називають негативним. При позитивному зворотному зв'язку зі збільшенням величини вихідного сигналу збільшується величина сигналу на вході системи.

У складі кожної системи розрізняють дві які взаємодіють підсистеми: керівна система і керована система.

Керівна система (суб'єкт управління) – це сукупність органів управління і управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенції і специфікою виконуваних функцій, а також сукупність методів управління, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Найістотнішими змінними *керівної системи* є функції, структура та інформація.

Керована система (об'єкт управління) – це сукупність ресурсів і організаційно-економічних умов, що супроводжують відтворювальні процеси в організації.

Наприклад, організація «МакДональдз» (виробництво й обслуговування).

Матеріали – м'ясо, картопля, булочки, папір.

Технологія – механізоване приготування їжі (кухонне обладнання).

Люди – менеджери ресторанів, бухгалтери, м'ясники, продавці тощо.

Інформація – звітність щодо реалізації, облік на складах, звіт щодо затрат на придбання продуктів для виготовлення продукції.

Організація існує завдяки формальним і неформальним структурам.

Формальна структура колективу є відображенням офіційного (формального) розподілу робіт між членами колективу й тих службових зв'язків та відносин між її членами, які виникають у процесі трудової діяльності.

На відміну від офіційної структури, **неофіційна (неформальна) структура** виникає спонтанно, у результаті об'єднання працівників за певними позаслужбовими уподобаннями (спорт, художня самодіяльність тощо), встановлення різних неформальних статусів. Неформальні групи можуть утворюватися на основі виробничих стосунків, дружніх відносин, професійного вміння, давніх зв'язків у періоди навчання у школі, виші, за національністю, релігійними віруваннями та іншими суспільними інтересами. Такі неформальні об'єднання створюють в усіх сферах, вони доповнюють і розвивають офіційну структуру. Іноді неформальні відносини групуються на егоїстичних прагненнях, протиставленні окремих осіб або груп керівництву чи більшості колективу, у результаті чого виникають конфліктні ситуації, атмосфера недовіри, вигинатії тощо.

Бажання бути успішними характерне для багатьох. Вважається, що організація діє результативно лише тоді, коли досягла своєї мети. Кожна організація проживає **життєвий цикл** – це народження, дитинство, зрілість, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість, старіння, смерть або оновлення.

Складові успіху організації:

1. **Виживання.** Деякі організації планують свою ліквідацію після того, як виконали заздалегідь заплановані завдання. Прикладом може

бути будь-яка урядова комісія, яку створювали для досягнення конкретної мети. Вживання – це можливість існувати якомога довше і первинним завданням більшості організацій. Це може продовжуватися нескінченно. Рекорд встановила римська католицька церква, яка діє уже впродовж 2000 років.

2. Результативність й ефективність. Щоб успішно господарювати впродовж тривалого часу, вижити й досягти мети, організація повинна бути як ефективною, так і результативною.

Популярний дослідник Пітер Друкер говорить: «*Результативність* є наслідком того, що робляться потрібні, правильні речі, а *ефективність* є наслідком того, що правильно створюються ті ж речі».

3. Продуктивність. Ефективність можна виміряти і виразити кількісно, тому що є можливість визначити грошову оцінку ресурсів, які споживають, і продуктів, які виготовляють. *Продуктивність* – це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході. Ключовим складником продуктивності є *якість*.

Менеджери вирішують, якими повинні бути цілі в галузі продуктивності організації. Менеджери вирішують, які методи одержання продукції будуть використані в організації. Менеджери вирішують, які форми стимулювання будуть застосовані в організації для того, щоб зацікавити робітників у підвищенні продуктивності.

4. Практична реалізація. *Мета управління* – це виконання реальної роботи реальними людьми. Рішення є успішними тоді, коли вони реалізовані практично, результативно й ефективно, перетворені в дію.

2.3. Середовище існування організації (внутрішнє та зовнішнє середовище)

- Середовище організації** – це сукупність певних обставин і факторів як всередині організації, так і навколо неї, що впливають на ухвалення рішень.

Організація становить взаємодію таких основних елементів, як цілі, структури, завдання, технології, люди, ресурси, а також оточення – по-

літвічне, економічне, культурне, ринкове, до якого вона повинна пристосуватися. Іншими словами, організація залежить від внутрішнього та зовнішнього середовища.

- ☑ **Внутрішнє середовище організації** – це сукупність компонентів, пов'язаних між собою за допомогою певних структур у межах організації.

До основних **факторів внутрішнього середовища** організації належать: цілі, завдання, структури, технології, люди, ресурси (рис. 2.2).

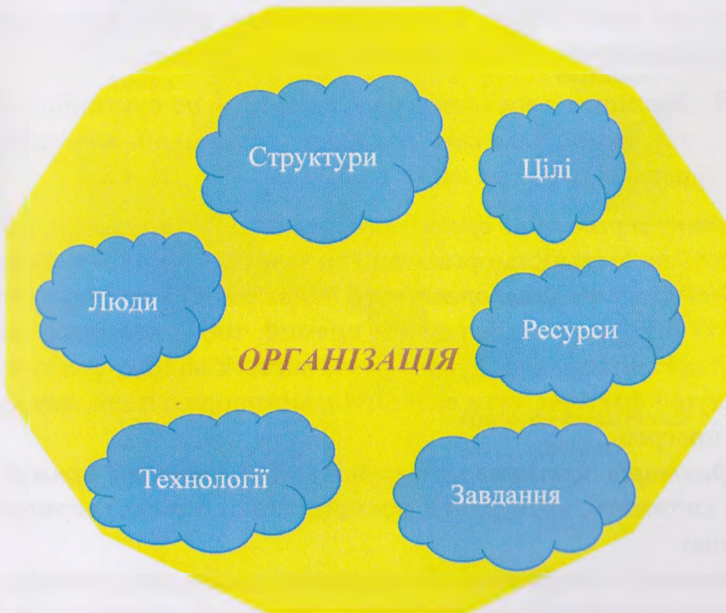


Рис. 2.2. Внутрішнє середовище організації

Цілі організації – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого намагається досягти група, працюючи разом.

Завдання організації – це види робіт, які повинні бути виконані завчасно встановленим способом у заздалегідь обумовлені строки.

Структури організації – це взаємовідношення рівнів управління і підвидів робіт, які виконують служби або підрозділи, планування вироб-

ничих та адміністративних приміщень, розміщення транспортних шляхів, інформаційні потоки тощо. Поєднуються горизонтальний і вертикальний поділи праці в організації.

Технології – це процес перетворення в системі, який складається з підпрацювання програм і здійснення порядку виконання операцій над ресурсами та інформацією з метою перевтілення їх у бажану продукцію.

Люди організації – це персонал зі своїми попитам, характерами та переживаннями або центральний фактор будь-якої організації.

Ресурси – це природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані в разі потреби для створення товарів, надання послуг, одержання певних результатів.

- ☑ **Зовнішнє середовище організації** – це сукупність елементів, які не належать до складу організації, але здійснюють певний вплив на неї (рис. 2.3).

Зовнішнє середовище організації прямої дії – те, яке безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності.

Зовнішнє середовище організації непрямой дії – це сукупність факторів, які можуть не здійснювати прямий, тобто негайний вплив на операції організації, але з часом позначаються на них: політичні й соціокультурні фактори, стан економіки, міжнародні події, науково-технічний прогрес.

До **факторів зовнішнього середовища організації прямої дії** належать: споживачі, конкуренти, постачальники, закони і державні установи тощо.

Споживачі – це фізичні або юридичні особи, які використовують продукцію організації для особистих потреб або потреб своєї організації.

Конкуренти – це виробники аналогічної продукції на ринку.

Постачальники – це фірми або окремі особи, які здійснюють постачання машин, устаткування інших матеріальних ресурсів для задоволення технологічних або особистих потреб організації чи окремої особи.

Закони і державні установи – це правові та нормативні акти вищого органу законодавчої та виконавчої влад або їх спеціальні органи, які



Рис. 2.3. Зовнішнє середовище організації

здійснюють нагляд за дотриманням державних вимог підприємствами, установами, організаціями, а також громадянами.

До факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії належать: стан економіки, науково-технічний прогрес, політичні та соціально-культурні зміни, вплив міжнародних подій тощо.

Стан економіки – це тенденції та рівень інфляції, ставки банківського процента, рівень безробіття та ін.

Науково-технічний прогрес (НТП) – це розвиток технологічного процесу у конкурентів.

Політичні зміни – це тенденції у сферах законодавства, судової справи, політики, державного регулювання тощо.

Соціально-культурні зміни – це сукупність відносин, цінностей, норм, переконання, поведінки тощо.

Вплив міжнародних подій – це процеси, які відбуваються за межами країни і впливають на курс національних грошей, конкуренцію тощо.

2.4. Культура організації

- ☑ **Культура організації** – характер, особливості, стиль функціонування організації, які виявляються в поведінці і реакціях особистостей та соціальних груп її працівників, у їх судженнях, відносинах, у способах вирішення проблем організації праці і виробництва, в обладнанні і внутрішній естетиці, техніці й технології, що використовуються.

Іноді культуру організації ототожнюють з організаційною культурою. Можна сказати, що організаційна культура – це душа організації.

- ☑ **Організаційна культура** – це сформована впродовж усієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників.

Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій.

Підносно організації культура виконує низку важливих функцій (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Функції організаційної культури

№ п/п	Функції	Характеристика функцій
1	2	3
1	Охоронна	Культура є своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій та негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища, тобто вона нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників. Культура охоплює специфічну систему цінностей, особливий клімат та способи взаємодії учасників організації і тим самим створює неповторну зовнішність організації, що дає змогу відрізнити її від інших організацій, від зовнішнього середовища загалом
2	Інтеграційна	Прищепивши певну систему цінностей, організаційна культура створює відчуття ідентичності в індивідів та груп – її учасників. Це дає змогу кожному суб'єктові внутрішнього організаційного життя краще усвідомити цілі організації, сформувати найбільш сприятливе враження про організацію, в якій він працює, відчувати себе частиною єдиної системи і визначити свою відповідальність перед нею
3	Регуляційна	Організаційна культура має неформальні, неписані правила. Вони вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи. Ці правила визначають звичні способи дій в організації: послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією. Таким чином, задаються однозначність і впорядкованість основних форм діяльності
4	Заміщення	Сильна організаційна культура, спроможна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізмів, дає змогу організації не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури і збільшення потоку офіційної інформації та розпоряджень. Таким чином, відбувається економія на витратах управління в організації

1	2	3
		Оскільки культура, на відміну від формального механізму, є феноменом, що самовідтворюється, – самовідтворюються мова культури, культурні комунікації, звичні форми поведінки в межах культурного середовища, то багато елементів культури для свого відтворення не вимагають спеціальних зусиль та витрат
5	Адаптивна	Наявність організаційної культури полегшує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівника. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, названих соціалізацією. Своєю чергою можливий протилежний процес – індивідуалізація, коли організація здійснює свою діяльність так, щоб максимально використовувати особистий потенціал та можливості індивіда для розв'язання власних завдань
6	Освітня та розвивальна	Культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Керівники в організаціях повинні піклуватися про підготовку та освіту своїх працівників. Результатом таких зусиль є набуття знань і навичок працівників, які організація може використовувати для досягнення своєї мети. Таким чином, організація розширює кількість і якість економічних ресурсів, що є в її розпорядженні
7	Управління якістю	Оскільки культура зрештою втілюється в результатах господарської діяльності – економічних благах, то організаційна культура, продукуючи уважніше та серйозніше ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів та послуг, що пропонує організація. Іншими словами, якість роботи та робочого середовища переходить в якість продукції
8	Ціннісно-орієнтаційна	Відображає якісний стан культури організації. Спрямовує діяльність організації та її учасників у необхідне русло
9	Мотиваційна	Створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення мети організації
10	Формування іміджу організації	Формує імідж організації, тобто її образ в очах тих, хто її оточує. Цей образ є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури організації в якесь невланне ціле, що здійснює величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне ставлення до неї

- ☑ **Корпоративна культура** є найяскравішим виявом єдиної культури організації, яка поєднує різні типи людей (акціонерів, менеджерів та виробничий персонал), які визнають єдину систему цінностей та переконань, що зумовлює характер життєдіяльності організації. Корпоративна культура – це також спосіб і засіб створення організації, яка самостійно розвивається.

Мета корпоративної культури – забезпечення високої дохідності фірми завдяки максимізації ефективності виробничого менеджменту та якісного поліпшення діяльності підприємства загалом за допомогою: удосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва і ухвалення ним рішень; виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого дому; розвитку здатності і в ділових, і в особистих стосунках ґрунтуватися на встановлених нормах поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів.

2.5. Принципи формування «іміджу підприємства»

Успіх діяльності організації певною мірою залежить і від її *іміджу*, який можна аналізувати як систему уявлень людей про організацію та її співробітників.

- ☑ **Імідж** (англ. *image* – образ) (особистості чи організації) – враження, яке організація та її співробітники справляють на людей і яке фіксується в їхній свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думок, суджень про них). З іншого боку, імідж є враженням, яке справляє особистість або організація на окремих людей, групи.

Імідж організації може бути як позитивним, так і негативним. Основою *позитивного іміджу* є довіра до організації, відповідні стереотипи її сприймання. *Негативний імідж* проявляється в недовірі до організації та її репутації. Як правило, позитивний образ організації економить її ресурси, а негативний – значно збільшує витрати.

Позитивний імідж організації залежить від таких чинників:

- якість, фінансова спроможність, конкурентоспроможність товарів (послуг);
- ефективність управління;
- організаційна культура та екологічна безпека;
- тиражування імені організації через засоби масової інформації.

Відчутно впливають на імідж організації та її персоналу символи, атрибути, назва, фірмовий (товарний) знак, девіз, фірмовий стиль та ін.

Також важливий *імідж керівника*, який містить такі складники:

- професіоналізм і компетентність;
- динамізм, швидка реакція на ситуацію, активність;
- моральна надійність керівника;
- уміння впливати на людей справою, словом і зовнішнім виглядом;
- гуманітарна освіченість;
- психологічна культура керівника.

Формування іміджу традиційно відбувається за такими принципами:

1. *Принцип повторення*. Ґрунтується він на властивості людської пам'яті: добре запам'ятовується та інформація, що повторюється.

Для того щоб сприйняте повідомлення людина вважала своїм, потрібен певний час, а багаторазове повторення, як відомо, адаптує психіку людини до інформації, яка повідомляється.

2. *Принцип безперервного посилення впливу*. Цей принцип обґрунтовує підсилення аргументованого й емоційного звернення, наприклад «Це тільки для вас» чи «Я – для вас» тощо. Доведено, що поступове (а не вибухове) нарощування впливу сприймається більш позитивно. Це зумовлено тим, що людський сенсорний апарат опирається сплеском інформації. Коли інформація переходить межу можливого, відбувається блокування каналів її сприйняття та перероблення. Поступове й безупинне підсилення впливу є передумовою очікуваних результатів.

3. *Принцип «подвійного виклику»*. Згідно з цим принципом, повідомлення сприймається не лише розумом. Найважливішу роль відіграють підсвідомі психічні процеси, емоційна сфера психіки людини.

Отже, імідж є способом життя особи і групи, завдяки якому формується враження про них.

Питання та ситуаційні вправи для самоконтролю

Питання для самоконтролю знань

1. Розкрийте сутність категорії «організація».
2. Які загальні особливості характерні для спортивних організацій?
3. Розкрийте сутність системного підходу до організації.
4. Чим відрізняються зовнішнє і внутрішнє середовище організації?
5. Назвіть елементи середовища прямої дії.
6. Перелічіть основні елементи, що створюють середовище непрямой дії.
7. Назвіть ознаки, які характеризують відкриту систему.
8. Назвіть класифікаційні ознаки, за якими виокремлюють певні типи організацій.
9. Наведіть класифікацію організацій за формами підприємництва і розкрийте сутність наведених категорій.

Вправа «Формування прагнення майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту до самостійності»

Дайте відповідь на запитання, виставивши такі бали:

- 5 – якщо це твердження повністю відповідає дійсності;
- 4 – скоріше відповідає, ніж ні;
- 3 – і так, і ні;
- 2 – швидше не відповідає;
- 1 – не відповідає.

1. Я прагну вивчити себе.
2. Я залишаю час для розвитку.
3. Перепони, які виникають, стимулюють мою активність.
4. Я шукаю зворотний зв'язок, оскільки це допомагає мені пізнати та оцінити себе.
5. Я рефлексую свою діяльність, виділяючи на це спеціальний час.
6. Я аналізую свої почуття і досвід.
7. Я багато читаю.

Частина 1. Менеджмент у фізичній культурі і спорті

8. Я дискутую з питань, які мене цікавлять.
9. Я вірю у свої можливості.
10. Я прагну бути відкритішим.
11. Я усвідомлюю вплив, який здійснює на мене оточення.
12. Я керую своїм професійним розвитком й отримую позитивні результати.
13. Я маю задоволення від освоєння нового.
14. Щораз більша відповідальність не лякає мене.
15. Я позитивно поставився би до свого професійного підвищення.

Підрахуйте загальну суму балів:

- 75–55 – активний розвиток;
- 54–36 – немає стійкої системи саморозвитку, орієнтація на розвиток значно залежить від умов;
- 35–15 – зупинка розвитку.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Якщо ми прагнемо називати щось методом,
то це повинно бути способом дії згідно з основоположенням.*

І. Кант

3.1. Сутність, значення методів менеджменту

- ☑ **Методи менеджменту** – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив і окремих працівників для досягнення поставлених перед організацією цілей з найменшими затратами часу та інших ресурсів.

Під час розв'язання певного завдання в методах пропонують менеджеріві систему правил, прийомів, підходів, які скорочують затрати часу та ресурсів на постановку та реалізацію мети. *Специфіка прийомів і способів психологічного впливу* визначає, прямий чи опосередкований вплив буде здійснено в конкретній ситуації, стосується постановки завдань і створення стимулювальних умов (функції, ролі), орієнтована на систему (об'єкт) управління – фірму, підрозділ, відділ, компанію тощо.

Головним завданням менеджера є вибір методу, який у певній ситуації буде найбільш ефективним. Основу практики управління становить комбінування різноманітних методів. Визначитися в цьому питанні допомагає класифікація методів за певними критеріями.

Функції, які виконують методи менеджменту:

- дослідження проблем функціонування організації;
- управління організацією.

Усі методи менеджменту повинні функціонувати не як окремі, розрізнені та самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодійних та взаємопов'язаних елементів.

Методи менеджменту формуються у такій 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.

3.2. Класифікація методів менеджменту

Методи менеджменту класифікують за різними ознаками.

1. За напрямом 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 добору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

2. За способом урахування інтересів працівників:

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

– *методи владного впливу* – спрямовані 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; передбачають 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 досягають колективного та індивідуального задоволення потреб на всіх рівнях.

Економічні методи управління – це сукупність засобів та інструментів, які цілеспрямовано впливають на створення умов для функціонування й розвитку підприємництва. Фактори стимулювання, на яких ґрунтуються економічні методи, поділяють на два види:

- *зовнішні* – реалізаційна ціна на продукцію, ціни на предмети матеріально-технічного постачання, кредити, податки, митні платежі, кошти держави на соціальну інфраструктуру, державні субсидії, державні премії, іноземні субсидії, тарифи за послуги, штрафи;
- *внутрішні* – аванс, основна зарплата, додаткова оплата, премії, привілеї, майновий і земельний пай, дивіденди, внутрішньогосподарські ціни і тарифи, спецодяг тощо.

Суть економічних методів полягає у здійсненні непрямого впливу на виконавців і створенні таких економічних передумов, за яких вибір напрямку своєї діяльності здійснює саме підприємство під впливом факторів стимулювання. До переліку умов успішного застосування економічних методів управління слід зарахувати *економічні плани та матеріальні стимули*.

Усі економічні плани поділяють на такі групи:

- *стратегічні плани* (містять стратегічні показники, вибір напрямку та шляхів діяльності у довготерміновому періоді тощо);
- *тактичні плани* поділяють на *поточні* (містять перелік показників, що стосується всіх сфер діяльності організації та спрямовані на досягнення стратегічних показників; перелік заходів щодо досягнення установлених параметрів та бюджет організації);
- *оперативні плани* (платіжний календар, касовий план, фонд робочого графіку, графік робочого календаря, таблиць робочого часу

тощо). Особливу роль у межах поточних планів відіграє бюджет який формує засади функціонування організації з позиції збалансованого співвідношення надходжень та видатків.

Економічне стимулювання як метод управління реалізується через відповідні принципи управління. Основні його джерела:

1. Фонд соціального розвитку, який колектив використовує для змінення матеріально-технічної бази та соціально-культурної сфери, проведення оздоровчих, культурно-масових заходів;

2. Фонд оплати праці та матеріального заохочення, який використовують на заробітну плату, матеріальну допомогу та інші потреби колективу підприємства.

Матеріальні стимули – найдієвіші способи впливу на працівників організації, оскільки вони базуються на використанні тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій, дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо;

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

Адміністративні методи – система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації й координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань.

Ці методи забезпечують чіткий розподіл обов'язків в апараті управління, дотримання правових норм і повноважень у рішенні питань господарської діяльності, а також застосування *заходів примусу і дисциплінарної відповідальності*.

Адміністративні методи управління поділяють на *організаційні* (впливають на структуру управління) та *оперативно-розпорядчі* (впливають на процес управління).

Організаційні методи управління застосовують у період створення нових організацій (підприємств), а також під час їхньої реорганізації. Це організаційне регламентування, нормування та організаційно-методичне інструктування.

Оперативно-розпорядчі методи управління застосовують за умови, коли вже визначено права й обов'язки структурних підрозділів і працівників. Ці методи спрямовано на деталізацію плану, оперативну ліквідацію відхилень від нього, регулювання виробничого процесу і гос-

господарської діяльності, забезпечення чітких дій апарату управління і згодженої роботи всіх підрозділів підприємства. Вони забезпечують організованість та високу дисципліну, координацію трудових зусиль працівників шляхом прямого (адміністративного) спонукання їх до дій, а також контроль за роботою підприємства (організації) та окремих працівників.

Організаційно-адміністративні методи в основному ґрунтуються на владі керівника та його правах, на дисципліні й відповідальності, які панують на підприємстві. Керівник є адміністратором, суб'єктом влади, який використовує надане йому в цьому право.

Організаційно-адміністративні методи безпосередньо впливають на об'єкт управління через накази, розпорядження, оперативні вказівки, контроль за їх виконанням, систему адміністративних засобів підтримання трудової дисципліни. Ці методи регламентовані правовими актами трудового й господарського законодавства, основною метою яких є правове регулювання відносин між керівником і підлеглим, зміцнення законності, захисту прав і законних інтересів підприємства та його працівників відповідно до Кодексу законів про працю та інших законодавчих актів.

Класифікація організаційно-адміністративних методів за роллю у процесі управління: регламентаційні, розпорядчі та дисциплінарного впливу (рис. 3.1).

Сутність регламентаційних методів полягає в установленні стійких організаційних зв'язків між елементами системи шляхом закріплення за ними певних обов'язків, загальної регламентації та передбачає регламентування, нормування й інструктування.

Регламентування – це жорсткий тип організаційного впливу, який передбачає додержання конкретних показників законодавчих положень, статутів підприємств, правил внутрішнього розпорядку та інших регламентаційних документів.

Нормування – менш жорсткий тип організаційного впливу. Його суть полягає в установленні норм та нормативів, які є орієнтирами для діяльності підприємства.

Інструктування – найгнучкіший спосіб організаційного впливу, який передбачає роз'яснення, ознайомлення (з умовами роботи, завданнями й обов'язками працівників) та консультування щодо виконання тих чи інших дій.

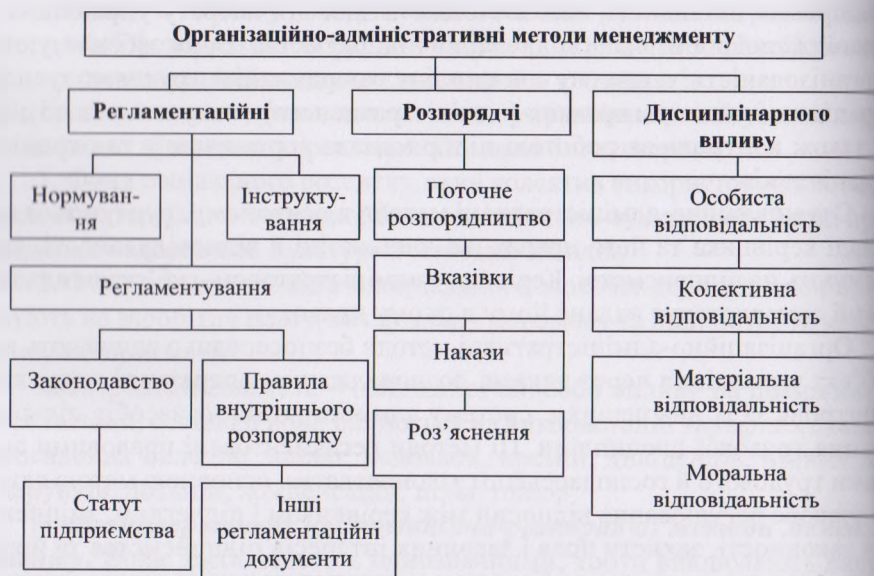


Рис. 3.1. Система організаційно-адміністративних методів менеджменту

Розпорядчі методи управління охоплюють поточну організаційну роботу, яка базується на сформованій за допомогою регламентування основі, завжди зумовлені конкретними причинами і мають чітку адресність, односторонню спрямованість від керівника до підлеглого. Їх метою є розв'язання конкретних завдань, передбачених регламентаційними документами або такими, що виникають у результаті розпорядчої діяльності. До таких документів належать директиви, постанови, накази, розпорядження, резолюції.

Розпорядчий вплив за терміном дії може мати довгостроковий (стратегічний), середньостроковий (тактичний) та короткостроковий (оперативний) характер.

Методи дисциплінарного впливу належать до третьої групи організаційно-адміністративних методів управління. Дисципліна – це обов'язкове для кожного працівника виконання законів, правил, регламентів. Існує кілька видів дисципліни: виробнича, трудова, технологічна, планова, виконавча, фінансова.

По суті, організаційно-адміністративні методи – це *методи примусу*, які зберігають свою силу доти, поки праця не перетвориться на першу життєво необхідну потребу працівників.

Система організаційно-адміністративних методів складається з двох рівнозначних елементів: *дії на структуру управління* (регламентації діяльності й нормування у системі управління) й *дії на процес управління* (підготовки, прийняття, організації виконання й контролю за виконанням управлінських рішень);

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

Соціально-психологічні методи діють як регулятори соціальних, психологічних, ідеологічних та етичних відносин у колективі. Велика різноманітність психологічних факторів позначається на результатах праці. Уміння їх враховувати допомагає керівникові цілеспрямовано впливати на окремих працівників і формувати колектив з єдиними цілями. Крім того, для результативного управління колективом необхідно знати моральні і психологічні особливості окремих працівників, соціально-психологічні характеристики окремих груп.

Соціально-психологічні методи менеджменту поділяють на *соціальні та психологічні*.

Соціальні методи дають змогу встановити призначення і місце працівників у колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, з'ясувати мотивацію працівників із кінцевими результатами функціонування підприємства, забезпечити ефективні комунікації і залагодження конфліктів у колективі.

Соціальні методи:

- визначення і спрямоване формування мотивів трудової діяльності та їх урахування в управлінні;
- підвищення соціально-виробничої активності (встановлення лідерів, наслідування лідерів, установлення стандартів зразкової поведінки); підтримка соціального наслідування (огляди-конкурси, присвоєння звання «Кращий у професії», святкування ювілеїв і знаменних дат тощо);
- моральне стимулювання;

- соціальне планування;
- зміна структури персоналу;
- підвищення кваліфікації;
- поліпшення умов праці, побуту, охорони здоров'я;
- підвищення життєвого рівня;
- задоволення потреб розвитку (зокрема фізичного) персоналу.

Психологічні методи використовують для встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. Вони спрямовані на конкретну особистість і, як правило, персоніфіковані та індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, особистості інтелекту, почуттів, образів і поведінки для того, щоб спрямувати внутрішній потенціал на розв'язання конкретних завдань організації.

Психологічні методи менеджменту:

- гуманізація праці (ліквідація монотонності, кольорове оформлення приміщення, використання спеціальної музики, дотримання встановлених санітарно-гігієнічних норм тощо);
- психологічні технології, або способи психологічного впливу (переконання, навіювання, прохання, похвала, порада, засудження тощо);
- задоволення професійних інтересів;
- професійний відбір і навчання персоналу;
- комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників;
- встановлення гармонійних стосунків між керівниками і підлеглими
- залучення працівників до процесу управління;
- заохочення творчості, ініціативи, самостійності.

Слід зазначити, що правильне використання соціально-психологічних методів вимагає від менеджера знань соціальної психології, соціології, психології, досвіду і навичок спілкування з людьми.

Головна мета застосування соціально-психологічних методів – формування в колективі сприятливого соціально-психологічного клімату.

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

3.3. Поняття функцій менеджменту

Процес управління – це сукупність безперервних, послідовно виконуваних, взаємозв'язаних дій з формування і використання ресурсів організації для досягнення нею своїх цілей.

Слово функція (від латинського *functio* – виконання, здійснення) означає обов'язок, коло або вид діяльності, призначення, роль.

- ☑ **Функції менеджменту** – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які дають змогу здійснювати певний вплив на управлінський об'єкт для досягнення поставленого завдання.

Функції повинні мати чітко визначений зміст, опрацьований механізм здійснення і визначену структуру, у рамках якої завершується її організаційне відокремлення. Під змістом розуміють дії, які потрібно виконувати в рамках конкретної функції.

Зміст дій і функцій у процесі управління залежить від типу організації (адміністративна, суспільна), розмірів і сфери її діяльності (виробництво, освіта, торгівля, побутові послуги), рівня керівництва в управлінській ієрархії (вищий, середній або нижчий), ролі його в середній організації (виробництво, маркетинг, фінанси, кадри) і низки інших факторів.

Основні функції менеджменту – планування, організація, мотивація, контроль, координація. Кожна з цих функцій для організації життєво важлива.

Функцію менеджменту можна визначити як певний, відносно відокремлений вид управлінської діяльності. Усі ці функції реалізують у певній чіткій послідовності, вони відображають процес менеджменту, який має циклічний характер – після реалізації останньої функції відбувається перехід до початкової (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Послідовність функцій менеджменту

3.4. Класифікація функцій менеджменту

Складання плану завжди вважають початковим етапом управлінського процесу. Це означає, що хтось повинен вирішити що, як, коли та хто має виконати ту чи іншу роботу.

У процесі планування менеджери організації повинні знайти відповіді на такі запитання:

Де ми є у цей час? (Оцінити слабкі та сильні сторони організації у сфері фінансів, маркетингу, виробництва, трудових ресурсів).

Куди ми хочемо рухатися? (Оцінити можливості та загрози в нашому середовищі: конкуренцію, екологічні умови, постачання, тобто якими повинні бути цілі та як їх досягти).

Як ми збирасмося це зробити? (Необхідно визначити послідовність та терміни виконання поставлених завдань).

- Функція планування** – це вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи, способи та терміни його досягнення.

План – це система заходів, спрямованих на досягнення мети і завдань. Плани, як і мету, поділяють на кілька взаємопов'язаних рівнів.

Важкому рівневі мети відповідає свій рівень планів, у яких виробляють (визначають) конкретні шляхи її досягнення.

Етапи планування:

- постановка цілей і завдань;
- складання програми дій;
- виявлення необхідних ресурсів та їх джерел;
- призначення безпосередніх виконавців і доведення планів до них.

Плани поділяють на різні види, такі як: стратегічні, тактичні, оперативні, бізнес-план.

Стратегічне планування – це довготермінове комплексне планування, орієнтоване на кінцеві результати. Стратегічні плани, як правило, є довгостроковими і визначають дії на період від 5 років і на майбутнє (*Головду на швидкий розвиток НТП, стратегічні плани рекомендовано складати від 3 років і на майбутнє*). Їх розробляють менеджери вищого рівня після консультацій з менеджерами нижчої ланки управління (див. табл. Б). Для формулювання стратегії використовують метод SWOT-аналізу.

Метод SWOT-аналізу – це вивчення сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз на її шляху.

Тактичне планування (планування реалізації стратегії) – організована послідовність дій, розроблених для виконання стратегічного плану. Тактичні плани є середньостроковими та мають на термін від 1 до 5 років (*від 1 до 3 років*). Їх розробляють менеджери середньої ланки, які обговорюють плани з менеджерами нижчої ланки, а потім подають їх вищому керівництву.

Оперативне планування – процес розроблення конкретної документації для забезпечення виробництва необхідними ресурсами. Оперативні плани, як правило, охоплюють період до року. Їх розробляють менеджери нижчої ланки під час консультування з менеджерами середньої ланки.

Одним із методів планування господарської діяльності в умовах ринкової економіки є бізнес-план.

Бізнес-план – це документ, що є результатом комплексного дослідження всіх сторін виробничої і комерційної діяльності підприємства. Змістом бізнес-плану підприємства є аналіз загального стану справ на

момент розроблення плану і визначення методів, способів і засобів для досягнення того рівня показників, яких підприємство вирішило досягти (додаток В).

Як тільки план складено, необхідно підготувати та забезпечити його виконання. Наприклад, якщо у вас є план зведення будинку, то організація його виконання передбачає, зокрема, добір та розміщення відповідних робітників, придбання та доставку необхідних для будівництва матеріалів тощо. Організація взаємодії як функція менеджменту спрямована насамперед на налагодження взаємозв'язків, розподіл влади та обов'язків між учасниками певної організації (підприємства).

- ☑ **Організаційна функція** – це вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією, що дає людям ефективно працювати разом для досягнення її цілей.

Практичний результат виконання організаційної функції:

- затвердження організаційної структури, схеми взаємозв'язків між підрозділами;
- встановлення прав та обов'язків органів управління та посадових осіб;
- затвердження положень, інструкцій;
- добір, розміщення кадрів.

Організація праці базується на повноваженнях, відповідальності, делегуванні, обов'язку та правах працівника.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, трудові тощо) і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання поставлених завдань. Повноваження делегують посаді, а не працівникові.

Відповідальність – це покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне виконання.

Делегування – це передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Обов'язок – це сукупність спеціалізованих робіт, яку менеджер, що обіймає певну посаду, повинен виконувати для досягнення конкретної цілі.

Права – це можливості менеджера, що обіймає певну посаду, використовувати ресурси у процесі виконання своїх обов'язків.

Відповідно до класичної теорії організації, організаційна структура повинна бути розроблена згідно з принципом «зверху-донизу». Спочатку керівники мають здійснити поділ організації на широкі сфери діяльності, потім поставити конкретні завдання.

Поділ організації по горизонталі означає процес відокремлення деяких блоків – відділів, секторів, які мають свої завдання.

Поділ організації по вертикалі зумовлює розмежування рівнів управління та підпорядкування.

Основні етапи організаційного проектування:

1. Поділ організації на широкі блоки по горизонталі, які відповідають найважливішим напрямкам діяльності організації із реалізації стратегії. Необхідно розподілити види діяльності між лінійними та функціональними (штабними) підрозділами.

2. Встановлення повноважень різних посад. Створення організаційних підрозділів для реалізації принципу спеціалізації й уникнення перевантаження керівництва.

3. Визначення посадових обов'язків працівників. Розроблення посадових інструкцій, в яких визначено обов'язки, права, відповідальність конкретних працівників.

Організаційна структура управління – упорядкована сукупність органів управління, функціональних підрозділів, їх взаємозв'язки та механізми управління організацією для досягнення мети.

Організаційна структура управління відображає організаційний бік відносин управління і забезпечує єдність рівнів і ланок управління у їх взаємозв'язку.

Ланка управління – відокремлений орган (працівник), наділений управлінськими функціями, правами їх реалізації, визначеною відповідальністю за виконання функцій та використання прав.

Рівень управління – сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії. Рівні управління, поєднуючи різні ланки, характеризують рівень концентрації процесу управління та послідовність підпорядкування одних ланок іншим.

Основні елементи організаційної структури управління:

- склад та структура функцій управління;
- кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- склад самостійних структурних підрозділів;
- кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- порядок інформаційних зв'язків.

Організаційну структуру управління поділяють на *два види*:

1. Бюрократичні (ієрархічні) організаційні структури:

- лінійна;
- функціональна;
- лінійно-функціональна;
- дивізійна (територіальна, продуктова, споживча).

2. Адаптивні організаційні структури:

- матрична;
- проектна.

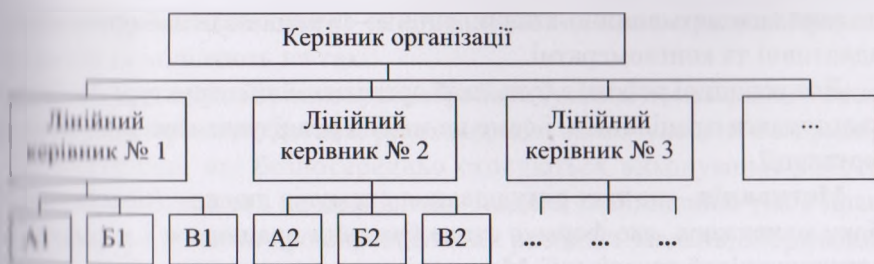
Бюрократичні (ієрархічні) організаційні структури характеризуються високим рівнем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління ланцюгом команд, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу, добором кадрів за діловими та професійними якостями.

Адаптивні (органічні) організаційні структури розробляються та впроваджуються для забезпечення можливостей швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та впровадження нової наукомісткої технології.

- ☑ Існує дві основні структури управління – **лінійна** і **функціональна**, а все інше різноманіття наявних структур є результатом комбінації цих двох основних типів.

Лінійна організаційна структура управління. Складається із взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки, де кожен управлінець підпорядковується лише одному менеджерові, а всі зв'язки з вищими рівнями управління відбуваються через нього (рис. 3.3).

Переваги цієї структури полягають у простоті, чіткості, зрозумілості взаємовідносин ланок і працівників управління. Оскільки вона вимагає високої компетентності керівництва з усіх питань, то її можна викори-



A1, B1, B1 – виконавці підрозділу №1

A2, B2, B2 – виконавці підрозділу №2

Рис. 3.3. Лінійна організаційна структура управління

створювати лише у відносно простій системі організації, де постійними є умови, завдання і функції менеджменту.

Функціональна організаційна структура управління. Передбачає ієрархію органів, які забезпечують виконання кожної конкретної функції управління на всіх рівнях (рис. 3.4). Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконують відповідні спеціалісти. Недоліком функціональної структури є те, що управлінський процес розривається на окремі, слабо пов'язані між собою функції, при цьому можливе їх дублювання. Навіть якісне виконання функцій не долає цього недоліку, тому цю структуру використовують дуже рідко.

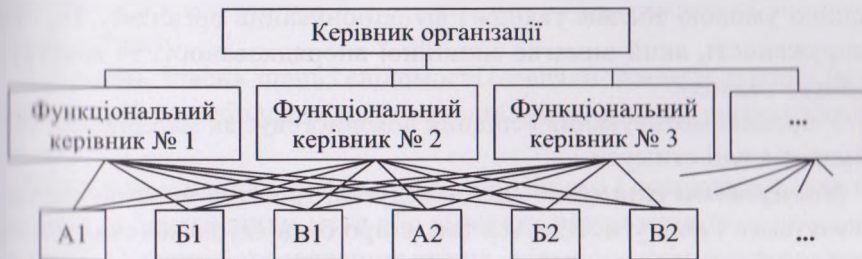


Рис. 3.4. Функціональна організаційна структура управління

Для подолання недоліків лінійної і функціональної структур управління було створено різноманітні комбіновані структури управління,

до яких належать лінійно-штабні, лінійно-функціональні, бюрократичні, адаптивні та конгломератні.

Для успішної роботи в будь-якій організаційній структурі необхідно заохочувати працівників, і саме це можна реалізувати завдяки функції мотивації.

Мотивація – це таке регулювання стимулів людини (працівника) з боку менеджера, яке формує сталі бажання працювати і сприяти досягненню цілей організації. Мотивація як складник управління є однією з істотних важелів підвищення ефективності виробництва. Вона мотивує на меті не тільки те, щоби підлеглі ретельно виконували свої обов'язки, а й виявляли власну ініціативу.

Серед німців існує таке прислів'я: «Хто виробляє, той не керує, хто керує, той не виробляє». Однак насправді якісно й ефективно організувати роботу інших – завдання не з простих. Для цього необхідні талант, знання та вміння.

Мотив – це спонукальна причина дій та вчинків людей. Основу мотивів утворюють внутрішні причини – первинні (природні) і вторинні (матеріальні і духовні), які здебільшого не виявляються відкрито. Явною формою вияву причини поведінки людини є інтерес, тобто бажання, прихильність, симпатія, любов чи навпаки огида, антипатія, ненависть тощо.

Джерелом процесу мотивації є потреби. Під *потребою* розуміють стан відсутності чи браку чогось, надання і задоволення якого є необхідною умовою збалансування і функціонування організму. Це стан напруженості, який вимагає спокійної впорядкованості та конструктивного підходу.

У процесі мотивування керівник використовує як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Матеріальні стимули – це, передусім, грошова винагорода, споживчі блага і послуги. Йдеться також про будь-які заохочення у матеріальній формі, що отримує працівник відповідно до затрат праці. Це заробітна плата, премії, нагороди, натуральна оплата, знижки в оплатах. Система винагород має бути прозорою й однорідною, а одночасно достатньо еластичною, щоби можна було пристосувати її до вимог умов праці та оточення.

Нематеріальні стимули – це стимули, які не мають грошової форми. Звичайно їх поділяють на такі:

зовнішні стосовно виконуваної роботи (усіякі нематеріальні винагороди, грамота, догана, рекомендація, заохочувальна нагорода); внутрішні, які безпосередньо стосуються виконуваної роботи, тобто впливають на працівника завдяки поліпшенню умов праці й життя, дбають про справедливий розподіл завдань, збереження добрих міжособистісних стосунків, збільшення рівня свободи тощо.

М **Функція мотивації** – це процес спонукання працівників, трудового колективу до активності і підвищення продуктивності праці заради досягнення визначеної мети через стимулювання особистих і колективних інтересів.

Сучасні теорії мотивації (А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга) роблять основний акцент на потребах людини, їхньому переліку і структурі.

Фактори, що впливають на потреби людини:

1-й рівень. Становище людини в суспільстві (визначається рівнем доходів, облаштованості, соціальним становищем, посадою).

2-й рівень. Можливості людини та суспільства (потреби залежать від можливостей (матеріальних, духовних, фізіологічних)).

3-й рівень. Особисті якості та характеристики (потреби людини визначаються з урахуванням її поглядів, інтересів, виховання, психологічних якостей).

4-й рівень. Рівень знань і свідомості (завдяки знанням людина задовольняє свої потреби у кар'єрі, духовних інтересах і матеріальних цінностях).

Контроль – це процес свідомого, постійного і повсюдного спостереження за досягненням мети або кінцевих результатів діяльності організації. Основні його завдання: якісне і кількісне оцінювання результатів діяльності організації, застереження і своєчасне виявлення помилок і порушень, ухвалення контрзаходів, що усувають недоліки в управлінні та виробництві. Важливо, щоби контроль не було сприйнято, як покарання (додаток Д).

- ☑ **Функція контролю** – це здатність виявити проблеми та відповідно скоригувати діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть в кризу.

Процес контролю містить три етапи:

Етап 1. Розроблення стандартів, критеріїв, підходів (демонструє наскільки близькі за суттю функції контролю і планування. Проводиться планування організації, технології і заходів ([ланцюжок «організація – виробництво –результат»])).

Етап 2. Зіставлення з ними реальних результатів (зіставлення досягнутих результатів зі встановленими стандартами).

Етап 3. Ухвалення необхідних корегувальних дій (вибір однієї з трьох ліній поведінки: не вживати ніяких заходів, ліквідувати відхилення, переглянути стандарти).

Основні характеристики ефективного контролю:

- стратегічна спрямованість контролю;
- орієнтація на результат;
- відповідальність справи;
- своєчасність контролю;
- гнучкість контролю;
- простота контролю;
- економічність контролю.

Координація (від лат. *Co* – спільно, *ordinare* – упорядкувати) – це забезпечення узгодженості дій усіх ланок управління, збереження, підтримки й удосконалення режиму роботи підприємств (організацій) та забезпечення його безперервності і безперебійності.

- ☑ **Координація як функція менеджменту** – це вид діяльності за погодженням та впорядкування зусиль, об'єднаних спільною метою і спільною діяльністю людей, учасників виконання того чи іншого завдання, у виробничо-господарських організаціях.

Координація забезпечує взаємодію різних частин організації в інтересах виконання поставлених перед нею завдань. Координація конкретно визначає хто, що і коли робить, з ким і як взаємодіє, у якому порядку передає власні результати праці іншим учасникам діяльності і користується їхніми результатами.

Головне завдання функції координації – досягнення узгодженості в роботі всіх ланок організації шляхом встановлення раціональних зв'язів (комунікацій) між ними, характер яких може бути найрізноманітнішим, тому що залежить від координованих процесів.

Ключові пріоритети координації: узгодження, збалансованість, рівновага, страхування, резервування, керованість. Координація здійснюється на основі інформації за допомогою організаційних структур, а також за допомогою створення робочих груп, інформаційних систем, призначення координатора.

За своїм **характером** координаційна діяльність буває такою:

- *предсиптивна*, тобто спрямована на передбачення проблем і труднощів;
- *ліквідаційна*, тобто призначена для усунення перебоїв, що виникають у системі;
- *регулювальна*, тобто сприяє збереженню наявної схеми роботи;
- *стимулювальна*, тобто поліпшує діяльність системи або наявної організації навіть за відсутності конкретних проблем.

Для виконання цієї функції використовують різні документальні носії (звіти, доповідні, аналітичні матеріали); результати обговорення проблем, які виникають, на нарадах, зборах тощо; технічні засоби зв'язку, що допомагають швидко реагувати на відхилення в нормальному процесі робіт в організації.

Питання та ситуаційні вправи для самоконтролю

Питання для самоконтролю знань

1. Визначте сутність функцій планування та їх класифікацію у спортивних організаціях.
2. Назвіть етапи планування діяльності спортивної організації.
3. Назвіть види планів і дайте їх характеристику.
4. Наведіть структуру річного плану розвитку спортивної організації.
5. Як здійснюється стратегічне планування спортивної організації?

6. Розкрийте зміст тактичного планування фізкультурно-спортивної організації.
7. Розкрийте зміст оперативного планування фізкультурно-спортивної організації.
8. Розкрийте зміст бізнес-плану фізкультурно-спортивної організації.
9. Визначте поняття «мотиви», «потреби», «винагорода».
10. Розкрийте сутність мотивації як функції управління.
11. Що є основою теорії мотивації А. Маслоу?
12. У чому полягають відмінності між змістовними та процесуальними теоріями мотивації?
13. Розкрийте сутність і види контролю.
14. Що таке контролінг і яка його відмінність від контролю?

Вправа № 1 Стратегічне управління (SWOT-аналіз)

Виберіть організацію спортивного спрямування, яка вам знайома. Проведіть маркетингове дослідження, використовуючи SWOT-аналіз: сильні і слабкі сторони, можливості і загрози.

Важливим джерелом інформації для формування стратегічних цілей є інформація про внутрішнє та зовнішнє середовище, аналіз якого дає змогу оцінити реальність поставлених цілей, спрогнозувати можливі зміни і вибрати найбільш ефективну стратегію розвитку підприємства.

Сутність стратегічного аналізу розвитку підприємства полягає в тому, які необхідно робити кроки, що необхідно змінити, як використати ці або інші можливості, переваги, компетенції. **Завданням** аналізу стратегічного розвитку підприємства є виявлення, розвиток і захист від конкурентів чинників стратегічного успіху.

Найпоширенішими методиками стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства є **SWOT-аналіз**.

Сильні сторони: видатна компетентність; фінансові ресурси; висока кваліфікація; гарна репутація в покупців; відомий лідер ринку; ви

■ відмінний стратег у функціональних сферах діяльності організації;
■ наявність одержання економії від збільшення обсягу виробництва;
■ відсутність від сильного конкурентного тиску; придатна технологія;
■ переваги підприємства щодо витрат виробництва; переваги над конкурентами;
■ наявність інноваційних здібностей і можливості їхньої реалізації; перевірений часом менеджмент тощо.

Слабкі сторони: немає ясних стратегічних напрямів; конкурентна позиція, що погіршується; застаріле обладнання; нижча прибутковність; відсутність достатнього управлінського таланту і розуміння проблем; відсутність деяких типів ключової кваліфікації і компетентності; погане відстеження процесу виконання стратегії; уразливість стосовно конкурентного тиску; відставання в галузі досліджень і розробок; конкурентні недоліки; слабкі під середнього маркетингові здібності; нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії тощо.

Можливості: вихід на нові ринки чи сегменти ринку; розширення виробничої лінії; збільшення розмаїтості у взаємозалежних продуктах; розширення асортименту супутніх продуктів; вертикальна інтеграція; можливість перейти в групу з кращою стратегією; самовдоволення серед конкурентних організацій; прискорення зростання ринку.

Загрози: можливість появи нових конкурентів; зростання продажів продукту, що заміщає; уповільнення зростання ринку; несприятлива політика уряду; конкурентний тиск, який зростає; рецесія і загасання ділового циклу; зростання сили торгу в покупців і постачальників; зміни потреб і смаку покупців; несприятливі демографічні зміни.

Матриця SWOT дає змогу на основі сильних і слабких сторін організації, її потенційних можливостей і погроз, що виникають ззовні, вибрати найбільш придатну стратегію. Виробляючи стратегію, варто пам'ятати, що можливості і погрози можуть переходити у свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати погрозою, якщо її використовує конкурент. Чи навпаки, вдало відвернена погроза може створити в організації сильну додаткову сторону у тому разі, якщо конкуренти не усунули цю ж погрозу.

Найбільш послідовною і комплексною методикою проведення стратегічного аналізу розвитку підприємства є SWOT-аналіз (аббревіатура складена з перших літер англійських слів: сила, слабкість,

можливості та загрози). Основна ідея SWOT-аналізу полягає у тому, що розробляючи стратегії, потрібно враховувати основні чинники, які впливають на бізнес підприємства. *Серед чинників зовнішнього середовища* виокремлюють сприятливі можливості і загрози для підприємства, тобто чинники, які не пов'язані з підприємством.

Аналіз можливостей та загроз проводять разом з аналізом сильних і слабких сторін підприємства, який належить до *аналізу внутрішнього середовища*. Приклад складання матриці SWOT-аналізу представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця SWOT-аналізу

	Можливості 1. ... 2. ...	Загрози 1. ... 2. ...
Сильні сторони 1. ... 2. ...	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
Слабкі сторони 1. ... 2. ...	Поле «СЛМ»	Поле «СЛЗ»

На перетинах окремих груп чинників формують поля, тобто певні комбінації:

- поле СІМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямі реалізації шансів зовнішнього оточення (сила і можливості);
- поле СІЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз (сила і загрози);
- поле СЛМ – розроблення стратегії щодо усунення недоліків підприємства завдяки можливостям, що їх надає зовнішнє середовище (слабкості і можливості);
- поле СЛЗ – «кризове поле», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства (слабкість і загрози).

Ліворуч виокремлюють два розділи (сильні сторони, слабкі сторони), до яких відповідно належать усі виявлені на першому етапі аналізу

отримані дані. У верхній частині матриці також виокремлюють два розділи (можливості і погрози), у які записують відповідні показники.

На перетині розділів утворюються чотири поля:

- поле «СІМ» (сила і можливості);
- поле «СІЗ» (сила і погроза);
- поле «СЛМ» (слабкість і можливості);
- поле «СЛЗ» (слабкість і погроза).

На кожному з цих полів дослідник повинен розглянути всі можливі пари комбінації і виокремити ті, котрі повинні бути враховані під час розроблення стратегії поведінки організації. Для тих пар, що були обрані з поля «СІМ», варто розробляти стратегію з використання сильних сторін фірми для того, щоб одержати віддачу від можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі.

Для пар, що опинилися на полі «СЛМ», стратегія повинна бути така, щоб завдяки можливостям, що з'явилися, спробувати усунути наявні в організації слабкості.

Якщо пари перебувають на полі «СІЗ», то стратегія повинна допускати використання сили організації для усунення погроз. І нарешті для пар, що є на полі «СЛЗ», організація повинна виробляти таку стратегію, що давала би змогу їй позбутися слабкості і запобігти навіслій над нею погрозі.

Порядок виконання роботи

1. Загальна характеристика підприємства та зовнішнього середовища, в якому воно функціонує.
2. Визначити слабкі та сильні сторони підприємства.
3. Визначити можливості та загрози підприємства.
4. Побудувати матрицю SWOT-аналізу для конкретного підприємства.
5. На основі проведеного SWOT-аналізу запропонувати можливі стратегії розвитку.
6. Висновки щодо подальшого розвитку обраного підприємства.

Вправа № 2

Потреби та мотивація

Визначте найважливіші потреби та мотиви, засоби заохочення та реалізації потреб для таких груп:

Студенти закладу вищої освіти.

Потреби та мотиви:

1. Забезпечити своє майбутнє.
2. Застосувати свої сили та здібності.
3.
4.
5.

Засоби заохочення та реалізації потреб:

1. Отримання теоретичних знань та практичних навичок.
2. Участь у науковій роботі, в олімпіадах, у наукових конференціях.
3.
4.
5.

Управлінець (26 років, освіта – магістр з менеджменту у спорті, високі лідерські якості)

Потреби та мотиви:

1. Розвиток своїх сил та здібностей.
2.
3.
4.
5.

Засоби заохочення та реалізації потреб:

1. Делегування повноважень.
2.
3.
4.
5.

Управлінець (26 років, освіта – магістр з менеджменту у спорті, мати двох дітей)

1. Застосування своїх знань та вмінь.

2. Виховання дітей.

3.

4.

5.

Числи заохочення та реалізації потреб:

1. Надання додаткової відпустки.

2.

3.

4.

5.

РОЗДІЛ 4

КЕРІВНИЦТВО, ВЛАДА, ЛІДЕРСТВО

*Спеціалістом можна стати
вивчитись, а керівником народжують
Організатор – це те, що Бог і мати дають*

Г. М. Заболотний

4.1. Сутність та особливості керівництва

Одна із найважливіших проблем сучасного бізнесу – керівництво. Його можна визначити «як процес використання влади задля досягнення впливу на людей».

Донедавна переважала думка, що між поняттями «керівництво», «лідерство», «влада» немає суттєвої відмінності, оскільки особа, яка має повноваження здійснювати керівні функції, автоматично є лідером колективу і має владу над підлеглими. На практиці ці три складники управлінського впливу не завжди зосереджені в одних руках.

Відмінності між статусом лідера та формального керівника випливають з особливостей ролі та функцій, які вони виконують. Керівництво передбачає монополію на ухвалення рішень і контроль за процесом їх виконання. Лідер не узурпує право ухвалювати рішення, а навпаки, запрошує до цього кожного співробітника.

- ☑ **Керівництво** – це цілеспрямований вплив осіб, що мають функції й компетенцію керівників, на колектив, тобто взаємодія керівників і виконавців.

Керівництво – не лише неодмінний, а й основний елемент процесу керування, зміст якого розкривається через його функції: планування, організацію, контроль, мотивацію й виховання. Перші чотири розкри-

вмотивувати зміст процесу керівництва в системі «керівник – виробництво», питання – одну з найважливіших аспектів керівництва – формування особистості у сфері трудової діяльності.

Процес керівництва колективом можна поділити на три стадії:

- 1. визначення цілей, які мають бути досягнуті за певний відрізок часу;
- 2. інформування колективу про завдання, методи їх виконання, ресурси тощо;
- 3. проведення аналітичної роботи з метою вивчення резервів підвищення ефективності трудової діяльності колективу.

Отже, в основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як авторитетно, вплив та влада.

- ☑ **Лідерство** – це здатність впливати на окремих працівників та групи з метою зосередження зусиль на досягненні цілей організації.
- ☑ **Вплив** – це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни в поведінку іншого.
- ☑ **Влада** – це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто влада – це знаряддя впливу.

Також необхідно розрізнити поняття *влади* та *сили*. Влада задається метою і вбудовується у структуру організації. Ця влада є законною і називається «правом останнього слова». Сила навпаки не завжди законна, оскільки вона ґрунтується не на праві, а на спроможності. Сила має примусове спрямування. Тому силу та владу можна відтворити у вигляді відрізка (рис. 4.1).

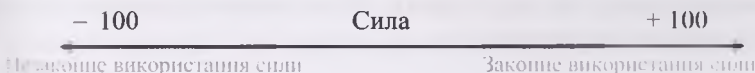


Рис. 4.1. Сила як примус

У процесі функціонування системи менеджменту виникають проблеми влади, що зумовлені силами, які діють на менеджера, на підлеглих і на ситуацію.

Сили, що діють на менеджера:

- 1) власні цінності менеджера, зумовлені самим суспільством;
- 2) влада, обмежена затратами та пільгами, які надають;
- 3) прийняття влади передбачає і відповідальність, але не всі менеджери бажають мати які-небудь обов'язки.

Сили, що діють на підлеглих:

- 1) деякі з них (підлеглих) можуть розходитися із суспільством з ідеологічних міркувань;
- 2) підлегли підкоряються владі менеджерів через свої інтереси, залежать від мотивації;
- 3) люди сприймають владу інших тільки до якої-небудь межі;
- 4) влада може бути застосована тільки тому, що деякі аспекти ситуації здаються не здійсненими або точно не оціненими;
- 5) влада може бути застосована через те, що підлегли не досить сміливі, щоб змінити становище.

Сили, що діють на ситуацію:

- 1) влада може бути застосована в період довготривалих історичних конфліктів;
- 2) економічні умови, особливо перспективи зайнятості, можуть впливати на застосування влади більш-менш спокійним.

Влада перебуває у безпосередньому зв'язку із відповідальністю. У сучасному менеджменті роль відповідальності підвищується, оскільки постійно зростає вартість ресурсів у виробництві, які використовуються, та збільшується сума витрат, якщо ухвалюють безвідповідальні, непередумані рішення, пов'язані із застосуванням матеріальних, фінансових ресурсів і робочої сили.

У сфері менеджменту відповідальність безпосередньо пов'язана з повноваженнями, які виступають обов'язковою умовою ефективного виконання роботи персоналу управління.

4.2. Елементи ефективного керівництва

Ефективного менеджменту досягають за умов, коли встановлюється певний баланс між обов'язками, повноваженнями і відповідальністю. Якщо керівник і спеціаліст повинен бути наділений достатніми повноваженнями, щоб успішно виконувати обов'язки, передбачені посадовими інструкціями чи розпорядчим актом безпосереднього керівника.

Обов'язки менеджера, які набувають шляхом спроб, помилок і безперервної практики.

1. Планування – це процес точного визначення, що ви маєте зробити.
2. Організація – це процес добору людей та ресурсів, які будуть потрібні для виконання плану й досягнення поставлених цілей.
3. Комплектування кадрів – це вміння залучати й утримувати людей, які потрібні для реалізації планів та досягнення бажаних результатів.
4. Делегування – це мистецтво, доручати певну роботу відповідальній людині у правильний спосіб.
5. Контроль – це процес, за допомогою якого стежать, щоб роботу було виконано згідно з графіком та кошторисом.
6. Вимірювання вимагає встановлення системи показників – критеріїв та чисел – для кожної частини роботи, зокрема встановлення стандартів продуктивності для кожної посади.
7. Інітування – завжди потрібно тримати в курсі подій ключових людей всередині вашої компанії та за її межами. Щонайменше 95% проблем в організації виникають через поганий обмін інформацією або відсутність комунікації.

Сім вирішальних чинників успіху організації. Невдача або недосконалість будь-якої з цих ділянок може призвести до краху підприємства.

1. Продуктивність – це прибуток, тобто перевищення доходів над витратами.
2. Задоволеність клієнтів – це ключовий вирішальний чинник тривалого успіху в бізнесі.
3. Прибутковість – це справжній критерій лідерства – єдиний спосіб оцінити, наскільки ефективно в організації використовують кошти та людські ресурси.

4. Якість продукту або послуги визначається тим, наскільки часто та надійно виконують те, що обіцяють під час продажу.
5. Інновації є ключем до успіху будь-якої організації.
6. Розвиток організації. Існує три чинники, які потрібно використовувати для того, щоб організація працювала на найвищому рівні рентабельності та ефективності: реорганізація – це процес переміщення людей та ресурсів на ділянки, що приносять найбільший прибуток; реінжиніринг – це спрощення робочого процесу, щоб швидше виробляти продукцію та задовольняти потреби клієнтів; переосмислення – можливість поглянути на свою організацію критично, щоби виправити недоліки у своїй роботі і більше ніколи їх не повторювати.
7. Розвиток персоналу. Люди – це найважливіший актив!

4.3. Компетентності сучасного менеджера у фізичній культурі і спорті

Професійна діяльність у галузі фізичного виховання та спорту має певні особливості, зокрема виконання будь-якої професійної функції менеджера фізичної культури і спорту завжди пов'язане із здійсненням організації фізкультурно-спортивної діяльності, керуванням закладами фізкультурно-спортивного напрямку.

- ☑ **Компетентність менеджера фізичної культури і спорту** – це інтегрована якість цього фахівця, яка проявляється в його здібності і готовності до професійної діяльності, що базується на отриманих ним знаннях, досвіді і дає можливість йому розв'язувати проблеми спортивної галузі.
- ☑ **Професійна компетентність менеджера фізичної культури і спорту** – це сукупність кваліфікаційних знань, умінь його особистісних якостей, загальної культури, інтеграція яких у його професійній діяльності здатна дати найкращий результат.

Професійна компетентність менеджера фізичної культури і спорту базується на такому:

- професійні знання, уміння та навичках;
- готовність до здійснення професійної діяльності;
- комунікативність;
- інформативність;
- толерантність;
- здатність до конструктивного спілкування;
- готовність до співробітництва:
- креативне мислення;
- уміння самостійно приймати рішення;
- економічна ерудованість;
- прагнення до професійного розвитку тощо.

Менеджер фізичної культури і спорту має вміти:

- здійснювати управлінську діяльність фізкультурно-спортивних організацій;
- реалізовувати в процесі діяльності конструктивне професійне спілкування;
- творчо та самостійно вирішувати управлінські завдання та проблеми, відповідати за результати своєї діяльності;
- удосконалювати власні професійні знання, уміння й навички;
- адекватно оцінювати рівень власної компетентності, бути самокритичним;
- делегувати свої повноваження підлеглим працівникам і давати їм свободу дій;
- створювати команди однодумців;
- орієнтуватися на участь в конкурентній боротьбі;
- вирішувати конфлікти в колективі тощо.

Для здійснення управлінської діяльності менеджер має розвивати такі здібності:

- практичність – здатність використовувати знання, життєвий досвід;
- інтелект – здібність доходити до суті явищ, бачити їх причини та наслідки, визначати головне;
- товариськість – відкритість для інших, готовність до спілкування;

- активність – уміння діяти швидко, невтомно під час вирішення практичних завдань;
- наполегливість – виявлення сили волі, завзятості, вміння доводити справу до фіналу;
- ініціативність – подання креативних ідей, пропозицій, діловитість;
- витриманість – здатність контролювати свої почуття, поведінку в певних ситуаціях;
- працьовитість – здатність виконувати ефективно роботу;
- уважність – уміння помічати найменші деталі та пам'ятати про них;
- організованість – здатність планувати свою діяльність, бути послідовним, виконавчим;
- аналітичне мислення – уміти аналізувати діяльність організації і робити правильні висновки;
- критичність – уміти критично мислити, передбачати виникнення ймовірних проблем;
- самостійність – незалежність у прийнятті рішень, уміння знаходити засоби виконання завдань, брати на себе відповідальність тощо.

На Всесвітньому економічному форумі в Давосі експерти виділили основні ключові навички, які будуть необхідні для побудови успішної кар'єри (табл. 4.1).

Проаналізовано десять професійних навичок, якими має володіти людина до 2020 року, щоб бути успішною.

Так, 5 із 10 навичок стосуються вміння спілкуватися з людьми, домовлятися і керувати ними, розуміти і служити їм (це управління персоналом, взаємодія з людьми, перемовини, клієнтоорієнтованість, емоційний інтелект).

Ще 4 сфери із 10 пов'язані зі здібностями мозку: умінням швидко міркувати, бачити суть, знаходити шлях розв'язання проблем, генерувати нові проєкти та ідеї (комплексне рішення проблем, креативність, когнітивна гнучкість, критичне мислення).

Таблиця 4.1

Професійні навички менеджера 2020 року

Професійні навички	Характеристика
2	3
<i>Комплексне багаторівневе розв'язання проблем (Complex problem solving)</i>	Це означає, що людина здатна бачити суть проблем і усувати їхню причину, а не наслідки. Припустимо, приходиться пацієнтка до лікаря і каже: «Хочу схуднути». Лікар каже: «Перестаньте їсти солодке». А насправді проблема зовсім не в солодкому, а в ендокринній системі, режимі дня, психологічних проблемах усієї сім'ї тощо. Отож, найбільшим попитом користуватимуться ті фахівці, які володітимуть системним, цілісним підходом до розв'язання будь-яких проблем, знатимуть, на що звернути увагу
<i>Критичне мислення (Critical thinking)</i>	Це такий спосіб мислення, при якому людина ставить під сумнів інформацію, що надходить, і навіть власні переконання. Це дуже корисна навичка, тому що запитання «Чи, може, все працює зовсім не так, як ми припускаємо?» допомагає розвинути нові ідеї щодо виконання завдань
<i>Креативність у широкому сенсі (Creativity)</i>	Творчий початок – це здатність бачити те, чого ще немає. Коли Мікеланджело запитали, як він створив статую Давида, скульптор відповів: «Я побачив ангела в шматку мармуру, і мені захотілося звільнити його»
<i>Уміння керувати людьми (People management)</i>	Керування людьми – це складна наука про те, як лідерам ухвалювати головні рішення. Не просто про підлеглих, а про Людей. Як мотивувати співробітників так, щоб вони бігли підтюпцем на роботу, а не з роботи? Як не помилитися в людині, беручи її на роботу, і підвищувати тих, хто цього заслуговує? Як залагоджувати конфлікти всередині команди? Знати відповіді на всі ці запитання – значить володіти people management
<i>Взаємодія з людьми (Coordinating with others)</i>	Це, мабуть, зрозуміло. Аскетичність може шкодити бізнесу. Якщо ви власник бізнесу, якому важко спілкуватися з людьми, потрібно найняти того, хто вміє налагодити контакт із будь-ким

1	2	3
6	<i>Емоційний інтелект (Emotional intelligence)</i>	У 1995 році американський психолог Деніел Гоулман опублікував книгу «Емоційний інтелект», яка підірвала книжковий ринок і стала бестселером (хоча насправді теорія ЕІ з'явилася набагато раніше). Зараз люди емоційним інтелектом розуміють здатність трактувати як свої власні емоції, наміри і мотивацію, так й інших людей, а також уміння керувати своїми емоціями та емоціями інших людей
7	<i>Формування власної думки та ухвалення рішень (Judgment and decision-making)</i>	На цьому теж не зупинятимемося – тут усе зрозуміло. Чи хочеш, чи вмєш – нікому не буде цікаво. Катастрофічно потрібно буде формулювати свою думку і ухвалювати рішення. Самостійність у всьому
8	<i>Клієнто-орієнтованість (Service orientation)</i>	За прогнозами, сфера послуг у світі тільки зростатиме, а хороший сервіс завжди на вагу золота. Приємно, що українські компанії це розуміють і працюють над культурою сервісу, незалежно на кого орієнтований їхній продукт – на бізнес або кінцевого споживача. Але це є куди рости
9	<i>Уміння вести переговори (Negotiation)</i>	Уміння ясно висловлюватися, бути переконливим – трендові навички. Найприємніше, що з практикою їх опанувати може кожен
10	<i>Гнучкість розуму (Cognitive flexibility)</i>	Когнітивна гнучкість – це здатність розуму швидко переходити з однієї думки на іншу, а також обмірковувати кілька речей одночасно. До речі, перевірити себе на когнітивну гнучкість ви можете за допомогою знаменитого тесту Струпа

Висновок. Якщо не знаєте, що вивчати, то вивчайте людей і їхні потреби, а також тренуйте свій мозок для складних когнітивних завдань. Нарешті надходить час, коли сама Людина, її емоції, мотивація і розвиток стають головними в нашому світі.

4.4. Влада. Лідерство. Теорії лідерства

Для того щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати – необхідно мати основу влади. Для того щоб тримати владу, необхідно мати можливість тримати під своїм контролем що-небудь значуще для виконавця, що зробить його залежним від керівника та примусить діяти так, як бажає керівник.

Усі форми впливу спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи потреби або ні. Вони спонукають виконавця очікувати, у чому потреба буде або не буде задоволена, залежно від поведінки виконавця.

На рівні держави слід розрізняти три форми влади, а саме: законодавчу, виконавчу, судову. Їхня незалежність і роль визначають статус держави та ступінь забезпечення потреб її громадян.

Влада може приймати найрізноманітніші форми влади, які може використовувати будь-який керівник (менеджер):

- влада, яка базується на засадах примусу;
- влада, яка базується на засадах винагороди;
- експериментальна влада;
- еталонна влада;
- законна (традиційна) влада.

Влада, яка базується на засадах примусу, – це вплив через страх. Багато людей турбуються, що вони можуть втратити захищеність, любов або повагу. Через це навіть у тих ситуаціях, де насильство не припустиме, страх є поширеною причиною того, чому люди – свідомо чи несвідомо – дозволяють на себе впливати.

Страх на робочому місці. Наприклад, страх втратити роботу власний, мабуть, усім.

Недоліки методу впливу через страх:

- страх може бути використаний і фактично його використовують у сучасних організаціях, але нечасто, оскільки він з часом може стати досить дорогим засобом впливу;
- страх призводить до відсутності довіри до керівництва, появи бажання в підлеглих працівників обманювати організацію, виникнення незадоволеності роботою, появи гальмівних процесів у розвитку здібностей.

Влада, в основі якої лежать винагороди, використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану дію (роботу), певну поведінку тощо. Винагорода має бути досить цінною. При цьому менеджер повинен розуміти, що в кожній людині – своє сприйняття розуміння цінностей (згідно з теорією очікувань). Посилення влади дуже часто досягають шляхом особистих послуг.

Недоліки цієї влади:

- обмеження розмірів винагород;
- обмеження законодавчими актами, положеннями, політикою фірми;
- те, що не завжди можна виявити ставлення працівника до винагороди.

Законна влада базується на традиціях, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності й приналежності. Вплив за допомогою традицій можливий тоді, коли зовнішні щодо організації норми культури сприяють розумінню того, що підпорядкування керівникам бажаною поведінкою.

Недоліки такої влади:

- традиції можуть бути спрямовані проти перемін;
- немає тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням своїх власних потреб – з другого;
- може погано бути використаний потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими тому, що цей працівник не належить до формальної системи (групи).

Еталонна влада полягає у використанні впливу лідера завдяки популярності у нього захопливих характеристик і властивостей, які охочі наслідують підлегли, які прагнуть бути схожими на нього. Якщо дружнє ставлення до керівника, підлегли з ентузіазмом виконують розпорядження і більш лояльно ставляться до нього.

Недоліки еталонної влади:

- деяка самовпевненість керівника;
- можливість його відмови від інших видів влади.

Влада експерта у своїй основі має вплив через «розумну» віру. Виконавець свідомо й логічно приймає на віру цінність знань експерта (керівника). Що більші досягнення в експерта (керівника), то більше вплив цього експерта на підлеглих.

Недоліки експертної влади:

- ретумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості;
- у підлеглому може виявитися більше влади, ніж у керівника, що може призвести до конфліктної ситуації.

Найбільш поширеними формами впливу є переконання і участь.

Із допомогою переконання доводяться до свідомості виконавця висновки, дотримання яких дає йому змогу реалізувати ті чи інші власні потреби.

Ефективне переконання формується за умови довіри до керівника, його вміння враховувати інтелектуальний рівень підлеглих, якщо цілі керівника збігаються з цілями працівників.

Недоліки ефективного переконання:

- повільна дія переконання;
- невизначеність результатів;
- складність застосування такого підходу.

Вплив через залучення працівників до управління здійснюється шляхом спрямування їхніх зусиль на досягнення потрібної мети. Частина про *участь* у підготовці й ухвалення важливих господарських і соціальних рішень, участь у власності, участь у розподілі прибутків тощо. Це заохочує працівників мати владу, можливість самовираження, а також проявляти компетентність, бажання до успіху.

Таким чином, з огляду на викладене, можна дати такі визначення.

- **Лідер** – це особа, що має загальне визнання групи, до якої прислухаються і яка здатна вести за собою людей.

Вплив лідера має, як правило, два джерела:

- *особистий авторитет* (члени групи визнають лідера завдяки його статусу, досвіду, майстерності, освіті тощо);
- *харизматичні властивості* (людяність, ввічливість, моральність, тощо).

Лідерство в організації вважається ідеальним варіантом, коли є поєднання *формального і неформального* лідерства, тобто офіційного керівника визнають члени групи як лідера. У цьому випадку його формальні права доповнені можливістю неформального впливу на групу. У тих випадках, коли керівник і лідер не збігаються в одній особі, можуть виникати незадоволеність роботою та посилення конфліктності.

Якості, властиві визнаному лідерові:

- *далекоглядність*. Лідерові потрібно вміти визначати цілі й повноцінно розумівати їх зміст іншим;
- *розважливість*. Цю якість важко визначити або виміряти, але вона безсумнівно, властива лише визнаному лідерові;
- *уміння об'єктивно оцінити якості своїх підлеглих* і зробити висновки, щоб вони могли повною мірою застосувати їх у спільній справі;
- *енергійність*. Управління виснажує фізично, розумово і душевно не в останню чергу тому, що лідер цілком перебуває під владою своїх ідей. Витривалість – запорука успішного керівництва;
- *рішучість*. Оскільки лідер прокладає нові шляхи в бізнесі і при цьому має на себе весь можливий ризик, то саме він частіше, ніж будь-хто інший, зазнає поразки у своїх починаннях. Отож важливо вміти підвестися після поразки, а кожну невдачу розглядати як частину навчання;
- *послідовність*. Це своєрідний показник, що визначає успішність лідера. Уміння керувати багато в чому залежить від передбачуваності методів управління, поглядів і манери ухвалення рішень. Ті, кому успіх закрутив голову, забувають про це – і відносини лідера з колегами ускладнюються його мінливістю й непослідовністю, особливо при високих темпах зростання організації;
- *справедливість*. Поняття гарних відносин з людьми можна трактувати по-різному. Варто підкреслити, однак, що справедливість і послідовність взаємозалежні: наприклад, якщо лідер очікує від підлеглих віддачі в роботі, що гарантує їм місце у фірмі, то це небагато важливіше, щоб це правило стосувалося усіх без винятку. Справедливість, з якою лідер розв'язує такі питання, має величезний вплив на моральний клімат у компанії;
- *безжалісність*. Якщо є необхідність, лідерові доводиться діяти безжалісно. Цілі організації є понад усе, і рішучість, з якою діє лідер, є гарним показником здоров'я фірми. Безжалісність – це не обов'язково жорстокість або нечутливість. Моральні та етичні принципи лідера становлять важливу частину його впливу на організацію, і якщо більшість співробітників вважає ці принципи розумними, будь-які дії лідера будуть сприйняті позитивно;

самопізнання. Багато лідерів настільки ексцентричні та егоїстичні, що іноді нагадують політика або революціонера, але це може вбити найкращі наміри лідера домогтися довіри своїх співробітників. Отож для лідера надзвичайно важливі такі риси, як уміння зрозуміти причини того, що він робить, оцінити свої переваги та недоліки, робити висновки як з успіхів, так і з невдач; **особисті здібності.** Лідер повинен уміти говорити і слухати. Йому варто навчитися встановлювати і підтримувати коефіцієнт корисної дії співробітників. Лідерові потрібно знати мотиви людей, знати, як заохочувати і яку разі за потреби, зробити їм зауваження. І наостаттє – але не в останню чергу – він повинен відчувати, коли варто втручатися, а коли краще залишитися осторонь, тобто уміти передавати іншим частину своїх повноважень.

У підручниках зарубіжних авторів подано опис таких сучасних теорій лідєрства:

- концепція харизматичного лідєрства;
- концепція трансформаційного лідєрства;
- концепція лідєрства в управлінні командою.

Концепція харизматичного лідєрства. *Харизматичний керівник (charismatic leader)* – повний ентузіазму та впевнений у собі керівник, має особисті якості і дії сильно впливають на людей, спонукаючи їх приймати себе певним чином. Харизматичний лідєр здатний надихати і мотивувати співробітників до діяльності, інтенсивність якої перевищує звичайний рівень, незважаючи на пов'язані з нею труднощі і навіть жертви. Послідовники такого лідєра ставлять інтереси відділу або організації вище за власні інтереси. Джерелами впливу харизматичних лідєрів зазвичай є такі: чітке бачення майбутнього, яке підтримують усі співробітники; створення системи корпоративних цінностей, які підтримують усі працівники організації; взаємна довіра між керівником і його підлеглими.

Фахівці вважають, що харизми навчитися не можна, проте можна зрозуміти, як слід чинити відповідно до харизматичних принципів: необхідно ясно викладати і доносити до підлеглих загальну мету; всеzeit людям, що організація чекає від них великих досягнень, демонструвати тверду впевненість у тому, що підлегли відповідають цим очі-

куванням, і уважно ставитися до потреб своїх працівників; потрібно вміти правильно зовні проявляти свою владність, впевненість у собі, наполегливість, використовувати тембр голосу, щоб викликати до себе симпатію і довіру довколишніх. Необхідно використовувати також прийоми і методи невербальної харизматичної поведінки.

Дослідження виявили, що підлеглі харизматичних лідерів мають підвищену ефективність і набагато краще працюють у колективі, ніж люди, які працюють під керівництвом нехаризматичних керівників.

Концепція трансформаційного лідерства. Можна виокремити два стилі управління: трансакційний і трансформаційний.

Трансакційний керівник (transactional leader) – скеровує або мотивує своїх підлеглих на досягнення поставлених цілей, чітко пояснюючи їхні ролі та вимоги, які висувають до виконання тих чи інших завдань.

Трансформаційний керівник (transformational leader) – керівник, який проявляє турботу про кожного члена колективу, стимулює їх інтелектуальний розвиток і володіє харизмою. При трансформаційному стилі управління керівник спонукає своїх співробітників підпорядкувати свої інтереси інтересам організації та має на них дуже сильний і неординарний вплив. Такі керівники приділяють величезну увагу інтересам і потребам кожного працівника, підвищують їхню обізнаність щодо проблеми організації, допомагають підлеглим подивитися на старі проблеми під іншим кутом; вони дійсно здатні спонукати, стимулювати й заохочувати працівників прикладати додаткові зусилля заради досягнення цілей колективу.

Трансакційне та трансформаційне керівництво не слід вивчати як два діаметрально протилежні підходи до діяльності лідера, оскільки другий стиль можна створити лише на основі першого. Трансформаційне керівництво набагато більше, порівняно із трансакційним, сприяє зменшенню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці і вищій задоволеності співробітників своєю роботою.

Концепція лідерства в управлінні командою. Останнім часом організації активно використовують групові методи роботи і стає особливо важливою роль лідера в управлінні членами таких груп. Сучасний менеджер повинен стати лідером команди та оволодіти необхідними для цього навичками: умінням обмінюватися інформацією, здатністю

звернути своїм підлеглим, делегувати їм повноваження і розуміти, коли варто втрутитися, а коли надати людям свободу дії.

Необхідними для ефективного управління командою обов'язками керівника є навчання, консультування, залагодження дисциплінарних проблем, аналіз ефективності роботи як команди загалом, так і окремих її членів, проведення тренінгів і забезпечення взаємозв'язку між співробітниками (додаток Ж).

Керівник команди виконує чотири специфічні ролі:

- є сполучною ланкою між членами групи та представниками зовнішнього середовища;
- розв'язує усі проблеми в групі;
- допомагає підлеглим впоратися з конфліктами і суперечностями в групі;
- є наставником.

4.4. Стилі керівництва

- ☑ **Стиль управління** – це сукупність характерних методів, прийомів і способів здійснення управлінської діяльності, форм взаємовідносин і особистої ставлення керівника щодо підлеглих для досягнення цілей організації.

Стиль лідерства (керівництва) – це типова для лідера (керівника) система прийомів впливу на підлеглих.

Існує *авторитарний, демократичний, ліберальний та анархічний стилі управління.*

Авторитарний стиль управління полягає у тому, що керівник володіє достатньою владою, нав'язує свою волю підлеглим, одноособово розв'язує всі питання і не враховує думок спеціалістів, використовуючи адміністративні методи впливу. Для цього стилю характерна висока концентрація влади в руках керівника, постійне втручання в дії керівників нижчого ступеня, нав'язування великої кількості правил, які жорстко регламентуються.

Авторитарний стиль краще застосовувати для керівництва простими видами діяльності, які орієнтовані на кількісні результати.

Демократичний стиль управління характеризується високим ступенем делегування повноважень, активною участю співпрацівників у ухваленні рішень, створенням привабливих умов для виконання службових обов'язків підлеглими, а за умови досягнення успіху винагороджує кращих. У такому разі лідер користується не лише службовим, але й високим особистим авторитетом у підлеглих, а в організації панує дух співробітництва.

Цей стиль управління краще застосовувати для керівництва складними видами діяльності, де на першому місці є якість.

Ліберальний стиль управління полягає в тому, що підлеглим надається велика самостійність у роботі та ухваленні рішень, а керівник дає лише загальні настанови та іноді контролює діяльність виконавців. Керівник повністю покладається на підлеглих, дотримується позиції простого невтручання.

Цей стиль властивий переважно науковим установам і має обмежене поширення.

Анархічне управління: фактична відмова від активного впливу на підлеглих, від ухвалення рішень, невтручання і потурання підлеглим («роби як знаєш»).

Поряд з цим виокремлюють ще й **індивідуальні стилі керівництва**. Вибір індивідуального стилю керівництва колективом є одним із найважливіших завдань для менеджера.

Існує п'ять основних індивідуальних стилів керівництва:

- **невтручання:** низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник не керує, багато працює сам. Домагається мінімальних результатів, які достатні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в цій організації;
- **тепла компанія:** високий рівень турботи про людей. Прагнення до встановлення дружніх стосунків, приємної атмосфери і зручного темпу праці. При цьому керівника не дуже цікавить, чи буде досягнуто конкретних і стабільних результатів;
- **завдання:** увага керівника повністю зосереджена на виробництві. Людському чинникові або взагалі не приділяють уваги, або приділяють вкрай мало;

- *золота середина*: керівник у своїх діях прагне достатньою мірою орієнтуватися як на інтереси людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає занадто багато від працівників, але і не погурає;
- *команда*: керівник повністю прагне поєднати у своїй діяльності як інтерес до успіху виробництва, так і увагу до потреб людей. Пітання тільки в тому, щоби бути і діловим, і людським. Спільні обов'язки, що їх беруть на себе працівники заради досягнення цілей організації, сприяють формуванню взаємовідносин довіри і поваги.

Питання та ситуаційні вправи для самоконтролю

Питання для самоконтролю знань

1. Чому зазвичай не розрізняють за змістом поняття «керівництво» та «управління», хоча вони й мають істотні відмінності? У чому ці відмінності полягають?
2. У чому полягає право на керівництво як основної особливості професійної діяльності менеджера?
3. Чим зумовлені керівні функції менеджменту?
4. У чому полягає роль організатора трудового колективу?
5. Що використовують і керівник, і лідер для впливу на поведінку інших людей?
6. Дайте визначення поняття лідерства.
7. Назвіть людські потреби за класифікацією А. Г. Маслоу.
8. Які існують критерії оцінювання лідерства?
9. Якими фундаментальними здібностями, на думку дослідників, характеризується емоційний інтелект?
10. Які психологічні якості властиві лідерів?
11. Які ви знаєте збірні образи лідера?

Вправа «Оцінювання лідерських рис»

Дайте чіткі відповіді («так» або «ні») на пропоновані запитання.

1. Чи вмієте відмовляти іншим у їхніх проханнях?

2. Чи уникаєте ви суперечок, навіть якщо переконані у своїй правоті?
3. Чи легко ви дотримуєтеся установлених правил та вимог?
4. Чи ви часто просите вибачення?
5. Ви більше не вдягаєте одяг, над яким хтось пожартував?
6. Ви намагаєтеся модно одягатися?
7. Якщо одяг незручний, але вам дуже личить, то чи ви будете його носити?
8. Чи доводилося вам коли-небудь погрожувати водіям чи пішоходам?
9. Чи ви нетерплячі до людей, які не розуміють, що від них вимагають?
10. Чи ви вживаєте ненормативну лексику?
11. Чи ви демонструєте перевагу над іншими людьми?
12. Чи вас дратують думки, що висловлюють по телебаченню?
13. Чи можете сказати чесно іншій людині, що вона виконує неякісну іншу роботу?
14. Ви завжди говорите те, що думаєте, незважаючи на наслідки?
15. Чи вважаєте ви себе нетерплячим?
16. Чи ви дратуєтеся, якщо не перемогли в суперечці?
17. Чи важливі рішення приймають за вас інші?
18. Ви витрачаєте гроші на себе, на своє задоволення?
19. Чи ви одягаєтеся так, щоб привернути увагу?
20. Чи нормально ви себе почуваєте у натовпі?

«Так» – 1 бал, «ні» – 0 балів. Але запитання з 9 по 18 та 20 оцінюються навпаки: «ні» – 1, а «так» – 0.

14–20 балів: ви не лідер. Ви не любите самостійно щось вирішувати, а навпаки – віддаєте перевагу тому, щоби за вас робили це інші. У важких ситуаціях ви схильні виконувати чужі вказівки.

7–13 балів: у вас непостійний характер, однак ви здатні керувати і організовувати. Вам подобається давати поради іншим, але вам не вистачає певної агресивності та рішучості, які потрібні лідерам.

6 балів та менше: ви вроджений лідер. Маєте владний характер і не сприймаєте чужих вказівок та наказів. Якщо не реалізуєте себе, то можете стати бунтарем.

ЧАСТИНА 2

МАРКЕТИНГ У ФІЗИЧНІЙ КУЛЬТУРІ І СПОРТІ

РОЗДІЛ 5

ПОНЯТТЯ І СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГУ

Почніть робити те, що потрібно.

Потім робіть те, що можливо.

І ви раптом виявите, що робите неможливе.

Св. Франциск Асизський

5.1. Поняття маркетингу

І одному англійському посібнику з маркетингу є картинка, на якій зображено галявину в джунглях бізнесу. Ця «галявина» є ринок, на якому зустрічаються власники товарів і грошей – продавці і покупці. Їх зустрічі відбуваються часом до обопільного задоволення, але часто ці зустрічі розчаровують обидві сторони, тому що той, у кого є гроші, зустрічається з власником товару, але товар виявляється не таким, який потрібний покупцеві в цей момент. От у цій ситуації потрібен «чарівник», який міг би скоординувати інтереси обох сторін. Цим чарівником і є маркетинг». Його ціль – досягнення згоди між виробниками продукції і їхніми покупцями (споживачами).

Термін «маркетинг» з'явився у США, у процесі пошуку місцевими фермерами ринку збуту своєї продукції (у перекладі з англійської мови значить «оволодіння ринком»). Маркетинг означає продаж, збут, ринкову діяльність.

Перші елементи маркетингу (ціна, збут, реклама) з'явилися ще в середині XVII ст. З ім'ям С. Маккорміка (1809–1884) пов'язують *основні інструменти маркетингу* (організацію сервісної політики, принципи визначення цін, дослідження та аналіз ринку). *Модель «чотирьох P»* запропонував Д. Маккарті:

1. Товар (product) – це головний елемент комплексу маркетингу. Розкривається через такі категорії:

- упаковка;
- асортимент;
- якість;
- торгова марка;
- післяпродажне обслуговування;
- сервіс;
- можливість повернення, обміну тощо.

2. Ціну (price) розглядають з погляду підходів до цін:

- преїскуранти;
- знижки;
- націнка;
- терміни виплати;
- кредит;
- умови платежу тощо.

Ціну встановлюють таким чином, щоб сприяти продажу і водночас забезпечувати певний дохід підприємству.

3. Місце (place), або дистрибуція (розповсюдження) – це дії, які здійснює підприємство для забезпечення доставки товару цільовій групі споживачів у потрібне місце і час. Його характеризують такі категорії:

- канали розподілу (збуту);
- посередники;
- рівні збуту;
- форма релізу;
- транспортування;
- складський запас;
- розміщення;
- підготовка торгового персоналу та ін.

4. Просування (promotion), або *маркетингова комунікація* – створення інформаційних взаємозв'язків підприємства зі своїм цільовим ринком (споживачами). Тут мається на увазі:

- зв'язок з громадськістю;
- реклама;
- інставки;
- персональний продаж;
- стимулювання збуту;
- PR;
- метод прямого продажу та ін.

Так, Ф. Котлера вважають засновником концепції маркетингового управління (marketing management), що містить насамперед сегментацію, таргетування (спосіб реалізації господарської політики держави або окремого підприємства) окремих груп споживачів та позиціонування товару. Він також запропонував сучасну концепцію *маркетинг-міксу «семи Р»*:

- продукт (product);
- ціна (price);
- дистрибуція (place);
- комунікація (promo);
- персонал (personnel) (передусім, маються на увазі працівники відділу продажу, їхня підготовка та система мотивації).

Іа Блумзом та Бітнером, розширену *модель маркетинг-міксу «семи Р»* використовують насамперед для *сфери послуг*. Вона містить додаткові компоненти:

- люди (people) – усі особи, які безпосередньо або опосередковано причетні до споживання послуг;
- процеси (process) – процедури та процеси, які визначають споживання послуг;
- фізична наявність (physical evidence) – визначає здатність надати послугу, також визначає середовище, у якому послугу надають.

Економічна сторона маркетингу полягає у застосуванні фірмою певних умов:

- наявність фізичних і юридичних осіб;
- можливість комунікативних зв'язків;

- вільний вибір альтернативних рішень;
- можливість реально впливати на поліпшення економічного стану власної фірми, партнерів і конкурентів.

Господарська сторона маркетингу зводиться до розподілу виробничо-технологічних і збутових функцій для пріоритету на ринку в успішного задоволення потреб споживачів.

Комерційна сторона маркетингу означає формування особливого способу мислення, спрямованого на задоволення початкового попиту, тобто зацікавленості у купівлі і споживанні товарів.

5.2. Етапи розвитку маркетингу

Етапи розвитку маркетингу ХХ ст. подано в табл. 5.1.

- ☑ Отже, **маркетинг** – це планування та здійснення всебічної діяльності, пов'язаної з товаром, з метою здійснення оптимального впливу на споживача для забезпечення максимального споживання за оптимальної ціни та одержання в результаті цього довгострокового прибутку. *Маркетинг* – це людської діяльності, спрямований на задоволення потреб і допомогою обміну.

Узагальнюючи це, можна сказати, що маркетинг охоплює такі етапи

- визначення потреб і запитів покупців;
- розроблення та пропозицію на ринок товарів і/або послуг, які здатні задовольнити потреби покупця;
- встановлення цін для покупців, які забезпечують достатній прибуток продавцеві;
- вибір найбільш вигідних і зручних шляхів доведення товарів до споживачів;
- обґрунтування та використання методів і засобів активної дії на ринок з метою формування попиту та стимулювання збуту.

Користь від маркетингу отримують: організації (підприємства) – через отримувані прибутки; споживачі – через потрібні товари чи послуги; суспільство – через більший обсяг продажу, що збільшує надходження

Таблиця 5.1

Етапи розвитку маркетингу

Етапи	Періоди часу	Назва періоду (умовна)	Характерні особливості
1	До 30-х рр.	«Товарна орієнтація»	Прагнення виробників удосконалити виробництво товарів, поліпшити їх якість в умовах незмінності ринку
2	30–50 рр.	«Збутова орієнтація»	Максимальний продаж товарів найвищої якості з високими споживчими властивостями за допомогою стимулювання чинників інформування та довготермінового існування коливань ринкових потреб
3	50 – середина 60 рр.	«Ринкова орієнтація»	Виробництво товарів високої якості з підвищеним попитом, початок ери «мистецтва» продажу товарів, поява служб відділів ринкового дослідження, стратегічного планування та прогнозування попиту споживачів
4	Середина 60–70 рр.	«Становлення маркетингового управління»	Управління фірмами з орієнтацією на ринок, застосування методів формування попиту конкретних груп покупців, розквіт «мистецтва» продажу, рекламування та пропаганда товарів, активізація виходу на зовнішній ринок із застосуванням внутрішніх маркетингових важелів управління «ринковим продажем»
5	Початок 80-х рр.	«Глобальне застосування маркетингу»	Застосування маркетингових важелів та інструментів комплексу маркетингу, сучасних способів передачі маркетингової інформації, організація транснаціональних служб міжнародного маркетингу, врахування особливостей «соціально-етичного» маркетингу

вони до бюджету завдяки податкам; надходження використовують на поліпшення інфраструктури, що своєю чергою сприяє підвищенню рівня життя.

5.3. Цілі, принципи та завдання маркетингу підприємства

Головна мета – орієнтація на споживача і задоволення його потреб і смаків, бажань.

Загальні цілі:

- досягнення максимально можливого споживання;
- досягнення максимальної споживчої задоволеності;
- можливість максимально широкого вибору товарів і послуг;
- максимальне підвищення якості життя.

Конкретні цілі:

- задоволення вимог споживачів і покупців;
- завоювання частки ринку;
- забезпечення зростання обсягів збуту;
- досягнення переваг над конкурентами;
- удосконалення маркетингових структур управління збутом;
- активізація стимулювання збуту і рекламної діяльності;
- застосування нових методів дослідження ринку.

Маркетинг як спосіб діяльності підприємців і специфічний спосіб господарювання в умовах ринкових відносин ґрунтується на таких **принципах:**

- вільний вибір мети та стратегії функціонування та розвитку, концентрація всіх зусиль на пріоритетних напрямках діяльності;
- відкритість до споживача, його побажань і потреб;
- спрямованість на кінцевий результат виробничо-збутової діяльності, а також на довготривалу перспективу розвитку підприємства;
- комплексний підхід до розв'язання проблем, що передбачає визначення цілі відповідно до ресурсів і можливостей підприємства;
- оптимальне використання в управлінні централізованих і децентралізованих засад, тобто постійний пошук і реалізація резервів підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності через залучення до творчої роботи всіх працівників фірми;
- активна політика, яка полягає в наступальній стратегії розвитку підприємства щодо інновацій, виробництва та збуту, випередження конкурентів;

- науковий підхід до розв'язання маркетингових проблем;
- гнучкість у досягненні поставленої мети через швидке пристосування до зміни умов довколишнього середовища;
- вартісність;
- навичність відповідної інфраструктури та фахівців.

Основні завдання маркетингу:

- виявлення наявних і потенційних побажань і попиту на товари та послуги;
- організація науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт для створення конкурентоспроможної продукції;
- планування і координація виробничої, збутової, фінансової діяльності фірми;
- організація і вдосконалення системи та методів збуту продукції;
- реалізація політики ціноутворення;
- комунікація маркетингу;
- аналіз маркетингової діяльності та контроль за її здійсненням.

Роль маркетингу:

1. *Маркетинг підвищує інформованість, вибірковість споживачів і забезпечує ефективність придбання та споживання товарів і послуг.*
2. *Маркетинг створює більш дієві канали зв'язку з організаціями, підприємствами та споживачами.*
3. *Маркетинг поліпшує координацію ресурсів завдяки оптимізації режиму роботи підприємств, руху запасів, товарного асортименту, витрат на рекламу тощо.*
4. *Маркетинг значно впливає на погляди людей та способі їхнього життя.*
5. *Маркетинг сприяє поліпшенню якості життя шляхом виробництва безпечніших і якісніших товарів, а також застосування роз'яснювальних заходів серед споживачів щодо якості та способів споживання товарів і послуг.*

5.4. Види маркетингу та їх характеристика

Різні підприємства, країни, регіони в історичному розвитку прийшли різноманітні моделі маркетингових підходів у розвитку ринкових відносин у середині своєї країни. Історичні умови, традиції та зовнішні чинники ринкового середовища зумовили появу трьох загальних видів маркетингу залежно від орієнтації на товар, споживача або їх поєднання: товарний маркетинг; маркетинг споживача; комбінований маркетинг.

Товарний маркетинг – це система функціонування фірми на ринку, яка на перше місце висуває товарні властивості, параметри й якість, вважаючи, що в основі маркетингу лежить товар і послуга, їх можливість задовольнити потреби через власні якісні конкурентоспроможні показники.

Маркетинг споживача означає віддачу переваги споживчій вартості товарів з метою задоволення не тільки фізичної, але й духовної потреби та вимоги. Головне завдання маркетингу полягає у вивченні побажань, спонукання і формування попиту, пріоритетів тощо.

Комбінований маркетинг – це поєднання двох попередніх видів маркетингу, які застосовують у підприємницькій діяльності розвинутої країни, фірми, транснаціональні (міжнародні) компанії у сфері маркетингу.

Залежно від сфери маркетингової діяльності розрізняють маркетинг товарів споживчого попиту і виробничо-технічного призначення (агропромисловий, промисловий тощо).

За термінами проведення маркетингової політики розрізняють стратегічний і оперативний маркетинг.

Стратегічний маркетинг розробляють на 2–5 років. Він означає розроблення і реалізацію середньо- і довготривалої політики (5–10 років) фірми.

Оперативний (тактичний) маркетинг – це розроблення коротко-термінової (до 2 років) ринкової політики фірми, яка базується на своєчасному реагуванні на динаміку потреб і попиту, враховуючи власні можливості фірми.

Залежно від ступеня диференціації (групування) маркетингових підходів розрізняють глобальний і диференційований маркетинг.

Глобальний маркетинг охоплює заходи для усіх споживачів, стандартизовані програми виробництва товарів, розрахованих на масового споживача.

Диференційований маркетинг здійснюється у локальному середовищі, з локальними (місцевими) особливостями розподілу споживачів на групи за їх специфічними інтересами, побажаннями і вимогами.

За каналами комунікації маркетинг поділяють на директ-маркетинг чи прямий маркетинг, медіа-маркетинг (засоби масової інформації), інтернет-маркетинг, маркетинг упаковки, сувеніри, купони, презентації та інші форми брендингу.

Прямий, чи директ-маркетинг – історично найперший і по сьогодні найнеефективніший спосіб презентації і продажу продукту. Харизма продавця, вміння подати товар, переконати, мотивувати на спонтанну покупку – проти цих прийомів мало хто втримається, що й дотепер активно використовується у мережевому маркетингу. Проте без залучення інших джерел комунікації охоплення мінімальне – лише очі в очі, лише при особистому контакті.

Медіа-маркетинг. Засоби масової інформації (друковані видання, телебачення, радіо) збільшують охоплення аудиторії, проте не дають зворотного зв'язку щодо продукту. В цьому їх і плюси, і мінуси. Окрім того, ціна входу є доволі високою, тож використовувати такий канал просування можуть в основному великі компанії.

Інтернет можна було б віднести до засобів масової інформації, якщо не його інтерактивність – наявність зворотного зв'язку, можливість користувачів брати участь в обговоренні продукту, в його просуванні. Соціальні мережі, відгуки, контент користувачів і як мінімум статистика відвідувань сайту – все це формує образ бренду, підвищує чи знижує вартість продукту.

Маркетинг упаковки – важлива і невід'ємна складова у просуванні продукту. Навіть якщо товар було куплено в інтернет-магазині, покупець його отримує в руки. Його ставлення до продавця і бренду формується від дизайну і зручності упаковки. Першочергове значення маркетинг упаковки має в магазинах самообслуговування, де товар знаходиться на полиці між товарами-конкурентами. Оригінальний дизайн упаковки може так сподобатися користувачу, що ця упаковка може служити в якості сувеніру і буде надалі працювати на користь бренду.

Сувеніри, купони на знижку, а також презентації, безкоштовні тестування, програми лояльності та інші способи стимулювання збуту формують необхідний інформаційний шум навколо нового продукту, розширюють аудиторію та сприяють впізнаваності бренду. Проте обирають такий спосіб комунікації з клієнтом великі успішні компанії – через високу ціну такого маркетингу і його низької конверсії.

Маркетинг – це й спосіб взаємодії з очікуваннями споживача, реакція на попит і вплив на нього. Тому канал комунікації може бути будь-яким, відповідно до обставини, одна маркетингова стратегія може і повинна об'єднувати декілька каналів впливу на потенційного клієнта.

Глобальний і диференційований маркетинг поділяють за характером попиту (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Види маркетингу та їх характеристика

Види	Характеристика (ситуація на ринку → мета)	Причини виникнення
1	2	3
Конверсійний	Негативний попит («в мінусі») → (погане ставлення) до власного товару – створити попит	Нехтування елементами дослідження попереднього продажу й інформатизації
Стимулюючий	Попит постійно відсутній (нульовий) → пробудити активність споживачів	Нехтування рекламою, дослідженням конкурентоспроможності товарів
Ремаркетинг	Попит знижується до мінімуму (попит що впав) → стабілізувати попит і запобігти подальшому спадові	Неврахування стимулювальних чинників збуту, рекламних поновлень, конкуренції товарів
Синхромаркетинг	Продаж на ринку товарів, обсяги яких коливаються, відсутня стабільність (синхронізація попиту і пропозиції) → зменшення до мінімуму амплітуди коливання попиту	Неритмічне, непостійне застосування чинників стимулювання і додаткових послуг
Розвиваючий	Велика кількість потенційних покупців (попит, що народжується) → перетворити їх у реальних	Відсутність поновлення нових рекламних звернень, додаткових стимулів, ярмарок, виставок

Продовження табл. 5.2

1	2	3
Підтримуючий	Ідеальний маркетинг, коли попит задовольняє пропозиція (все добре) → підтримати попит надалі	Задоволення попиту
Демаркетинг	Зростає небажаний збут товарів, які слід було б зняти з продажу на ринку (попит перевищує пропозицію) → зменшення попиту товарів	Неврахування особливостей, якостей товарів, які негативно впливають на здоров'я громадян, навколишнє середовище
Протидіючий	Негативний з погляду соціально-етичних норм моралі попит на товари і послуги (ліквідація чи зниження попиту) → своєчасно зупинити продаж, переорієнтувати попит, змінити товар тощо	Неврахування особливостей, які історично склалися на нових ринках збуту, недоліки в урахуванні демографії і поведінки покупців
Індивідуальний	Унікальні (марочні) товари → більше уваги приділити техніко-економічним параметрам товару	Потреба у більш детальному інформуванні через засоби масової інформації про товар «ринкової новизни»

Основні риси сучасного маркетингу:

- концентрація уваги на утриманні клієнтів назавжди (метою фірми є здобуття й утримання ринку);
- еластичний, індивідуальний маркетинг (інтенсивний контакт і діалог з клієнтом);
- концентрація на вигодах, які фірма створює клієнтам;
- особливо важливе значення марки;
- зростаюче значення етики в маркетингу;
- діяльність фірми з урахуванням не лише клієнтів, але й середовища;
- відповідальність усіх працівників за маркетингову орієнтацію фірми;
- тривалий період планування (планування стратегічне).

5.5. Формування маркетингової інформаційної системи

- Маркетингова інформація** – вихідний момент маркетингових досліджень. Вона необхідна для отримання фірмою конкурентної переваги на ринку, зниження ступеня ризику, підвищення значення та запобігання змінам у навколишньому середовищі, координування стратегії і тактики (додаток 3).

Інформація, яку використовують для маркетингового дослідження повинна бути: високоякісною; вірогідною (мінімальна помилковість); повною; точною (відповідність реальним значенням стану справ); актуальною; цінною і корисною (відповідність меті, ситуації на ринку).

Саме така інформація допомагає організаціям визначати відношення споживачів до товару і фірми, постійно відстежувати зовнішнє середовище, координувати стратегію й оцінювати діяльність, підвищувати рівень рекламної роботи, отримувати підтримку у прийнятті рішень, підтверджувати власну комерційну інтуїцію, підвищувати ефективність роботи.

Класифікацію маркетингової інформації подано у табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Класифікація маркетингової інформації

Ознака класифікації	Вид інформації
1	2
Призначення	Вихідна: для визначення проблеми та її розв'язання. Контрольна: для оцінювання ефективності маркетингових заходів, порівняння запланованих цілей і досягнутих результатів
Рівень	Макропланова: дані щодо державної політики, регулювання економічних зв'язків, цін, конкурентів, постачальників та ін. Мікропланова: дані про фірму, ринки збуту, споживачів, конкурентів, постачальників та ін.

Продовження табл. 5.3

1	2
Власність	Власна: дані, які зібрані фірмою і належать їй. Чужа: дані, які належать іншим фірмам і які потрібно придбати
Доступність	Відкрита: доступна всім. Приватна: доступна для службового користування. Таємна: доступна для обмеженого кола осіб
Термін отримання	Вторинна: зібрана раніше для розв'язання якихось інших проблем. Первинна: дані, які збираються спеціально для розв'язання конкретної проблеми
Роль у діяльності фірми	Стратегічна: для розв'язання стратегічних завдань. Тактична: для вирішення тактичних й оперативних питань. Технологічна: технічна інформація
Зміст	Аналітична: ідеї, гіпотези, поняття. Методологічна: методики, підходи. Фактична: статистика
Джерела отримання	Внутрішня: звіти фірми, списки покупців, постачальників, листування. Зовнішня: звіти підприємств і торговельних організацій, періодичні видання, дані опитувань. Попит: що саме користується попитом і в які часові періоди він існує, хто покупці, яка їхня поведінка, місце попиту
Маркетингові аспекти	Пропонування: які продукти пропонують на ринку, обсяг і час пропонування. Продавці товарів, їхня поведінка, місце пропонування. Стан ринку: потенціал і обсяг ринку, частка підприємства на ньому. Споживачі: поведінка споживачів. Ціни: рівень, динаміка, еластичність. Конкуренція: кількість і сила конкурентів, їхні цілі, поведінка, стратегія, реакція. Макросистеми: економічна політика держави, зовнішньоекономічні відносини, закони, норми, правила поведінки, нові товари й технології, екологічні норми й показники

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

- друковані видання – періодичу, монографії, брошури, спеціальні огляди ринків, довідники, статистичні збірники тощо;
- інформація та інформаційні послуги Торговельно-промислової Палати України, Держстандарту України;
- інформація від науково-дослідних інститутів за профілем;
- спеціальні дослідження – опитування споживачів, покупців, торговельних агентів;
- спеціальні довідки від офіційних організацій, представників фірм, експертів;
- балансові звіти, каталоги, проспекти фірм;
- виставки, ярмарки, конференції, презентації;
- клієнти, покупці, споживачі;
- постачальники матеріально-технічних ресурсів;
- фінансова сфера;
- електронні засоби (internet);
- неформальні джерела – чутки, інформацію від друзів.

Питання та ситуаційні вправи для самоконтролю

Питання для самоконтролю знань

1. Дайте визначення концепції маркетингу.
2. Основні види маркетингу.
3. Узагальнені функції маркетингу.
4. Чим відрізняється концепція маркетингу та соціально-етичного маркетингу від інших підходів до організації маркетингової діяльності?
5. Дайте визначення маркетингової інформаційної системи.
6. Опитування як метод маркетингових досліджень.
7. Які завдання мають маркетингові дослідження?

Вправа «Мислення з нульовим відліком»

Виробіть звичку застосовувати мислення з нульовим відліком до кожної частини свого бізнесу (організації):

1. Чи є серед тих співробітників, кого ви найняли, призначили або підвищили, хтось, кого ви б уже не найняли, не призначили, не підвищили, якби знали те, що знаєте зараз?

1.1. _____

1.2. _____

1.3. _____

2. Чи є такі продукти чи послуги, які ви не створювали б і не виводили на ринок, якби знали те, що ви знаєте зараз?

2.1. _____

2.2. _____

2.3. _____

3. Чи існують які-небудь послуги, які ви пропонуєте своїм клієнтам у поєднанні з іншими діловими операціями, які не запускали би сьогодні, якби знали те, що знаєте зараз?

3.1. _____

3.2. _____

3.3. _____

4. Чи існують якісь комерційні витрати у будь-якій сфері, які ви вже не затвердили б?

4.1. _____

4.2. _____

4.3. _____

5. Чи існують які-небудь бізнес-процеси або заходи у вашому бізнесі (організації), якими ви не займалися би знову?

1.1. _____

1.2. _____

1.3. _____

6. Чи існують які-небудь інвестиції або зобов'язання стосовно часу, грошей або емоцій, якими ви вже не займалися би сьогодні?

6.1. _____

6.2. _____

6.3. _____

Як зрозуміти, чи перебуваєте ви в тій ситуації, коли потрібно застосовувати мислення з нульовим відліком? Такою ситуацією є *стрес*! Кожного разу, коли у вас відчуття хронічного стресу, постійне роздратування або незадоволення, що переслідує вас, запитайте себе: «Якби я цього не робив, чи зробив би я це зараз?»

РОЗДІЛ 6

ВИВЧЕННЯ ПОТРЕБ І ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ

*Маркетинг – це вміння дивитися
на весь бізнес очима споживача*

Пітер Друкер

6.1. Фактори, що впливають на поведінку покупців

Ринок – це споживачі, їхня купівельна спроможність і схильність до обміну. Людина щодня перебуває в атмосфері безлічі товарних пропозицій, проходячи повз вітрини, у гіпермаркеті, в аптеці, магазинах одягу та взуття – товари оточують його скрізь. Так чому ж в одному місці він здійснить одну покупку, у другому дві, а в третьому замислиться? Проаналізуємо, які фактори впливають на ухвалення рішення, що приймаються і на що звертають увагу споживачі.

- Поведінка споживачів** – це дії, які здійснює окрема особа купуючи і використовуючи продукцію чи послуги, це розумові і соціальні процеси, які передують цим діям або настають за ними.

Ядро моделі поведінки споживачів – процес ухвалення споживачем рішення щодо купівлі. У класичних випадках він складається із 5 послідовних кроків:

- розуміння проблеми (наприклад, відсутність молока в холодильнику);
- пошук відповідної інформації (пошук є внутрішнім (у пам'яті) і зовнішнім);

- джерела інформації для зовнішнього пошуку (особисті (друзі, родичі), суспільні (уряд, організація), торговельні (виставки, реклами, продавці));
 - зібрана інформація пропонує споживачеві альтернативи, тобто варіанти купівлі (об'єктивні – це характерні ознаки торгової марки, суб'єктивні – це, наприклад, престиж);
 - використання критеріїв оцінювання дає змогу вибрати альтернативу, тобто ухвалення рішення щодо купівлі;
 - кінцевий етап – поведінка після купівлі.
- Купівельна поведінка** – це процес ухвалення рішення споживачем про розподіл свого доходу між різними товарами та послугами, які він має намір придбати.

Виділимо *основні характеристики товарів*, які підштовхують людину до придбання:

- якість;
- надійність;
- доступна вартість товару;
- наявність вибору, тобто асортимент;
- бонуси, знижки, розпродажі тощо;
- зручність розташування товарів і планування магазину;
- умови та терміни доставки продукту;
- зручність розташування магазину;
- зручність графіка роботи;
- види систем оплати;
- якість обслуговування та швидкість;
- додатковий сервіс;
- престиж виробника, брэнда, марки;
- післяпродажне обслуговування;
- зовнішній вигляд і рівень комунікаційних навичок продавців;
- дизайн, фірмовий стиль, оформлення вітрин;
- надання необхідної інформації про товари.

Виділимо **основні фактори**, що мають прямий вплив на придбання товарів і послуг:

- соціальні фактори – референтні групи, сім'я, ролі та статуси;

- особисті – вік та етап життєвого циклу сім'ї, економічне становище, спосіб життя, тип особистості та уявлення про себе;
- культурні – культура, субкультура, соціальне становище;
- психологічні – мотивація, сприймання, засвоєння, переконання та ставлення.

Процес ухвалення рішень формується під дією таких 5 *ситуаційних впливів*:

- завдання купівлі (для чого купують продукт – для себе чи як подарунок);
- соціальне оточення (хто присутній під час ухвалення рішення щодо купівлі);
- фізичне оточення (наприклад, оформлення магазину, особа продавця);
- ефект часу (час, який має у своєму розпорядженні споживач для ухвалення рішення щодо купівлі);
- попередній стан (настрій, досвід, кількість готівки).

Для досягнення стабільного успіху у підприємницькій діяльності необхідно розуміти які мотиви визначають поведінку споживачів під час покупки товарів.

- Мотив** – це потреба, яка стала настільки нагальною, що змушує покупця шукати способи її задоволення.

Мотиватори здійснення покупок споживачами поділять на дві категорії: *раціональні (логічні) та емоційні (психологічні)* (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Мотиватори здійснення покупок

Раціональні (логічні)	Емоційні (психологічні)
Вигода або економія грошей	Гордість
Практичність	Задоволення
Здоров'я	Лояльність
Гарантійний термін і надійність	Схвалення
Обережність	Страх
	Сентиментальність

6.2. Сутність ринкового сегментування

- ☑ **Сегментування ринку** – це виокремлення певної кількості покупців, що мають схожу або однакову реакцію на комплекс маркетингових заходів підприємства, тобто однаково сприймають параметри товару, його ціну, місце збуту та маркетингові комунікації.

У процесі здійснення сегментування для підприємства найважливіше завдання – знайти сегмент ринку, на який воно спрямовуватиме основні маркетингові заходи.

- ☑ **Сегмент** – це об'єднана, попередньо виявлена кількість споріднених споживачів товару чи послуги за певними ознаками.

Головною метою сегментування ринку є забезпечення адресності продукту, тому що він не може відповідати запитам одразу всіх споживачів. У цьому разі підприємство чи організація не розосереджує, а концентрує свої зусилля на «напрямі головного удару». Цим досягають підвищення ефективності застосовуваних форм та методів продажу, реклами, стимулювання збуту тощо.

Для запобігання можливим помилкам у процесі сегментування ринку підприємству слід чітко визначити його ознаки та критерії.

Ознака сегментування ринку – показник способу виокремлення певного сегмента ринку. Основні ознаки сегментування ринку:

1. **Соціально-економічні ознаки:** рід занять, доходи, житлові умови, структура витрат, форми заощаджень.
2. **Географічні ознаки:** розташування регіону; чисельність та щільність населення; структура комерційної діяльності; динаміка розвитку регіону тощо.
3. **Психографічні ознаки:** соціальний клас; спосіб життя; особисті якості.
4. **Культурні фактори:** освіта, звичка читати, спосіб використання вільного часу, традиції, релігія.
5. **Поведінкові ознаки:** привід для здійснення купівлі; пошук вигоди; статус постійного користувача; інтенсивність споживання; прихильність до марки; поінформованість про товар тощо.

6. *Демографічні ознаки:* вік; стать; розмір сім'ї; рівень доходів; рівень занять; освіта; національність.

Критерії сегментування ринку – показники того, чи правильно підприємство обрало той чи інший ринок для діяльності (рис. 6.1).

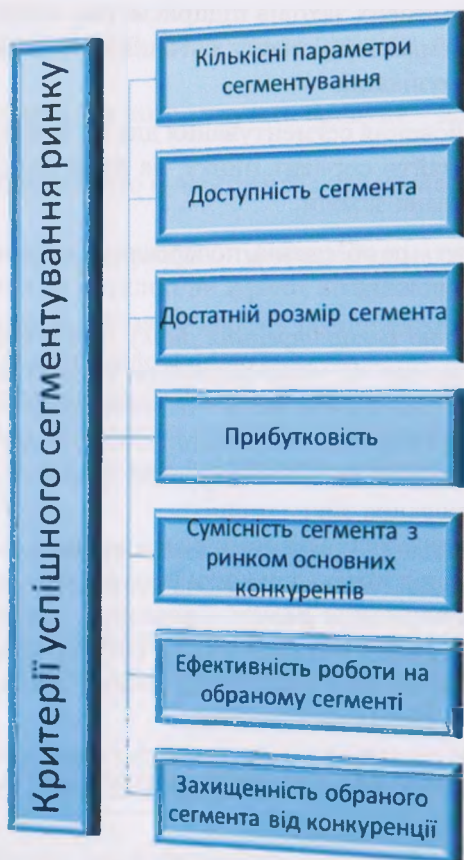


Рис. 6.1. Критерії сегментування ринку

Сегментуючи ринок, слід пам'ятати про те, що різні групи покупців по-різному здійснюють купівлі товарів і послуг. Деякі покупці з великою витрачають значні суми грошей та ризикують, купуючи товари

які щойно з'явилися на ринку. Інші – навпаки. З метою ідентифікації цих чи інших покупців слід скористатися класифікацією покупців щодо придбання товарів (рис. 6.2).

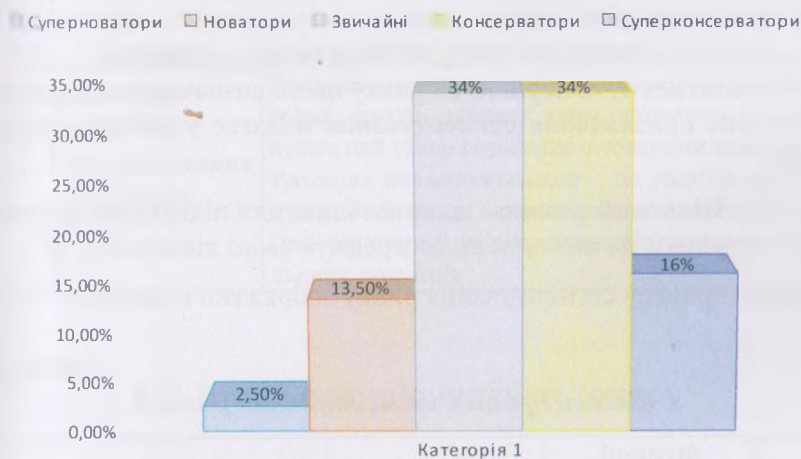


Рис. 6.2. Класифікація споживачів стосовно придбання товарів

Суперноватори – це особи, схильні до ризику, які мають високий соціальний статус, високі доходи.

Новатори – це особи, які мають високий соціальний статус, високі доходи, але менше схильні до ризику.

Звичайні – це особи, у яких відсутні риси лідерства.

Консерватори – особи, які несхвально ставляться до змін, обережні, мають низькі доходи.

Суперконсерватори – це особи, які негативно ставляться до змін, вони належать як найбідніші, так і фінансова еліта.

6.3. Етапи процесу сегментування ринку

Для успішного бізнесу підприємства повинні дотримуватися таких *принципів*:

- зосередитися на чомусь одному;
- визначити головний критерій оцінювання споживача;
- намагатися бути першим на ринку цього визначального критерію.

Головне призначення сегментування полягає у виборі цільового ринку.

- Цільовий ринок** – це приваблива для підприємства частина ринку, на якому воно зосереджує свою діяльність.

Етапи процесу сегментування ринку зображено в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

Етапи процесу сегментування ринку

Етапи	Функції маркетингу	Коментар
1	2	3
I	Визначення ознак, на підставі яких ринок розбивають на сегменти	За допомогою ознак сегментування споживачі, які демонструють однакові запити до продукту і однакову купівельну поведінку, групуються в окремі сегменти
II	Вибір методу і здійснення сегментування ринку	Метод сегментування ринку вибирають залежно від характеристик споживачів, їхніх вимог до продукції, від певних ознак і критеріїв сегментації (метод угруповань, методи багатовимірної класифікації)
III	Інтерпретація отриманих сегментів	Складають профілі отриманих (нових і вже наявних) сегментів. Описують характеристики споживачів або їхню поведінку стосовно продукту
IV	Оцінювання сегментів ринку	Після поділу ринку на окремі сегменти необхідно оцінити ступінь їхньої привабливості і вирішити, на скільки сегментів повинна орієнтуватися фірма

Продовження табл. 6.2

1	2	3
V	Вибір сегментів ринку (вибір цільового ринку)	Після оцінювання привабливості різних сегментів ринку необхідно вибрати цільовий ринок, на який буде орієнтуватися фірма і для якого будуть розроблятимуть відповідні стратегії
VI	Позиціонування товару	Позиціонування товару – це комплекс маркетингових заходів, завдяки яким споживачі ідентифікують цей товар порівняно з товарами конкурента. Ринкове позиціонування – це розміщення продукту в чіткому, визначеному і бажаному місці (стосовно продуктів-конкурентів) у свідомості цільових покупців

6.4. Етапи позиціонування товару

Процес позиціонування товару на кожному з цільових ринків передбачає дев'ять етапів.

1. Насамперед необхідно встановити, який вид товару і на якому зовнішньому ринку слід позиціонувати. Той самий вид товару може по-різному позиціонуватися на різних ринках.

2. Обравши конкретний вид товару, необхідно з'ясувати, які запити та потреби стосовно цього товару і його властивостей існують на цільовому ринку.

3. Після цього слід провести дослідження конкурентів на обраних ринках, вивчити їхні можливості задоволення виявлених потреб, що умовили наявність виду товару, що позиціонувався.

4. Дослідження конкурентів дають змогу виявити й оцінити декларовані ними основні властивості пропонованих товарів і порівняти їх з властивостями певного товару.

5. Визначивши й оцінивши такі властивості, доцільно побудувати карту позиціонування.

6. На основі аналізу карти позиціонування та з урахуванням переваг окремих конкурентів у позиціях, що вони утримують, встановлюють

ють найбільш перспективні конкурентні переваги і позиції для товару, який пропонують.

7. Після цього формують і презентують цільовій аудиторії властивості, що характеризують товар і що дають змогу завоювати конкурентні переваги в розумах споживачів.

8. Після цього проводять моніторинг позиції товару.

9. Завершальним етапом є аналіз положення товару на ринку і дослідження можливостей його репозиціонування.

Питання та ситуаційні справи для самоконтролю

Питання для самоконтролю знань

1. Дайте визначення поняттю «спортивний ринок».
2. Важливі елементи маркетингу спортивного ринку.
3. Які фактори макросередовища впливають на спортивний ринок?
4. Які фактори мікросередовища впливають на спортивний ринок?
5. Етапи сегментування спортивного ринку.
6. Фактори, що впливають на поведінку споживачів.

Вправа № 1

Імідж спортивно-оздоровчої організації

Виберіть спортивно-оздоровчу організацію, діяльність якої вам знайома. Дайте розгорнуту характеристику комерційних якостей двох з трьох пакетів послуг, які вона пропонує.

Сформуйте задумку (ідею, цільову спрямованість) кожного з пакетів послуг цієї організації.

Охарактеризуйте імідж цієї спортивно-оздоровчої організації по більше ніж у 30 словах.

Вправа № 2

Реклама спортивного комплексу

Ви – працівник відділу зв'язку з громадськістю великого спортивного комплексу.

Ваше завдання – розробити такі сценарії:

- а) день відкритих дверей;
- б) презентація нового типу послуги, яку виводить на ринок ваша організація;
- в) «круглий стіл», присвячений проблемі підвищення попиту на послуги фізкультурно-спортивних організацій.

РОЗДІЛ 7

МАРКЕТИНГОВА ТОВАРНА ТА ЦІНОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

*Стратегія є відчуттям напрямку,
в якому відбувається імпровізація*
Пітер Друкер

7.1. Сутність, цілі та завдання маркетингової товарної політики підприємства

Підприємницька діяльність є ефективною, коли вироблений фірмою товар знаходить попит на ринку, а задоволення певних потреб покупців завдяки придбанню цього товару або послуги приносить прибуток.

У маркетинговій діяльності для того, щоб вироблений товар або надана послуга були завжди конкурентоспроможними і мали попит, ухвалюють рішення, що стосуються, як правило, чотирьох напрямів політики: товарної, цінової, розподільної, комунікативної.

Товарна політика є ядром маркетингових рішень, навколо якого формуються інші рішення, пов'язані з умовами придбання товару і методами його просування від виробника до кінцевого покупця.

- ☑ **Маркетингова товарна політика** – це комплекс заходів щодо формування ефективного, з комерційного погляду, асортименту, спрямований на підвищення конкурентоспроможності продукції, створення нових товарів, оптимізації асортименту, продовження життєвого циклу товару.

Основне завдання товарної політики – створення такого товару чи послуги і такого управління ними, щоб інші елементи маркетингової діяльності або були непотрібні взагалі, або ж їх використовували мінімально як допоміжні для досягнення фірмою визначеної мети.

Складається із трьох основних блоків: розроблення товару, обслуговування товару, елімінування товару, що наведені на рис. 7.1.

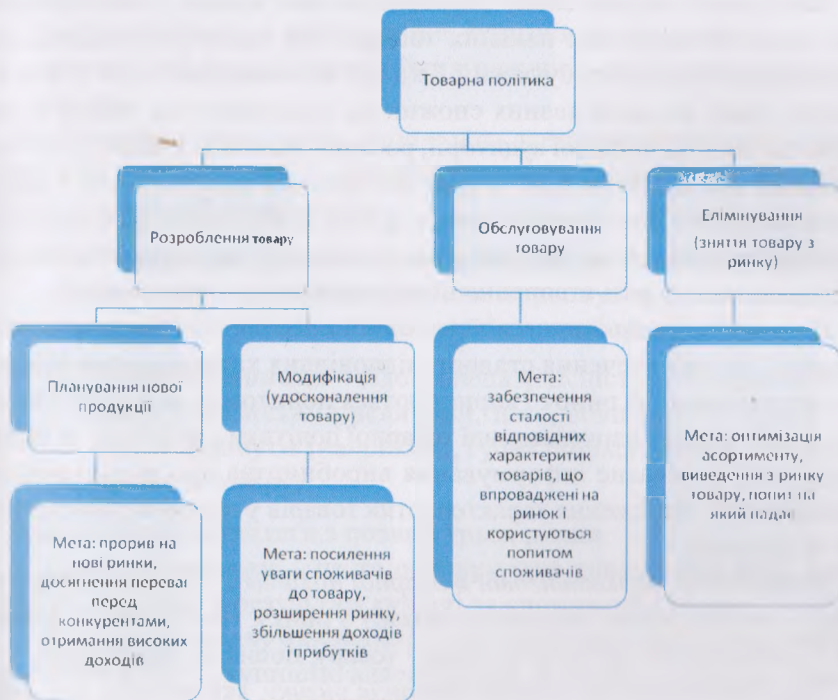


Рис. 7.1. Структура маркетингової товарної політики

Найвагомішим і найважливішим із наведених блоків є перший – розроблення товару. Її можуть здійснювати у двох напрямках: створення принципово нового продукту або вдосконалення товарів, які вже існують на ринку.

Створення нового продукту (планування) дає фірмі можливість швидкої перемоги в конкурентній боротьбі, значного розширення частки ринку, захоплення позиції лідера, завоювання певної ринкової ніші. З іншого боку, створення нового продукту і вихід з ним на ринок завжди пов'язані з великим ризиком: неправильна ідея або допущені помилки у створенні продукту, недостатньо враховано та проаналізовано вимоги ринку, невдало обраний час виходу на ринок тощо.

Наступний напрям блоку розроблення пов'язаний з *модифікацією або модернізацією* вже наявних товарів. Він менш ризикований для фірми, але й менш прибутковий. Під час його використання фірма акцентує увагу на зміні певних споживчих характеристик товару відповідно до запитів цільової аудиторії, роблячи вагомішою вигоду від споживання або експлуатації. У разі погіршення властивостей і якості пропонованого споживачам товару фірма здебільшого розраховує на утримання наявної частки ринку і кола клієнтів, застосовуючи *оборонну стратегію*, у разі створення нового продукту – *наступальну*.

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

Третій блок маркетингової товарної політики – елімінування товару – це виведення застарілого товару з ринку. Його основне завдання – оптимізувати усунення з ринку товару, попит на який падає.

Слід зауважити, що є низка *чинників ризику*, які свідчать про необхідність ретельного дослідження неходового товару та визначення подальшої стратегії (елімінування або посилення позицій):

- скорочення обсягів попиту та збуту;
- зниження норми прибутку, зменшення частки ринку;
- зростання витрат обігу;
- поява досконалішого товару-аналога;
- активізація діяльності конкурентів.

Жоден із названих чинників сам по собі не може бути підставою для ухвалення рішення з виробництва або вилучення її з реалізації. Їхня сукупність, однак, сприяє необхідності в **ухваленні певного маркетингового рішення** щодо певного виробу чи послуги:

- створення товару чи пристосування вже наявного товару відповідно до побажань і очікувань споживачів;
- вибір найкращого шляху доведення товару до споживача та місця продажу;
- умови контракту – величини цін, термінів оплати тощо;
- способи інформації потенційних покупців щодо пропонованого товару.

Ці рішення, таким чином, охоплюють комплекс елементів маркетингу-мікс і містять товар, товаропросування чи дистрибуцію, ціну, способи комунікації чи промоцію.

- ☑ **Товар** – це сукупність матеріальних та нематеріальних характеристик і властивостей, які пропонують споживачеві для задоволення його потреб, розв’язання його проблем.
- ☑ **Товарна одиниця** – відособлена цілісність, яка характеризується показниками величини, ціни, зовнішнього вигляду й інших атрибутів (наприклад, губна помада – товар, а тубик – одиниця товару).

Товар можна розглядати з позиції трьох рівнів:

1. **Товар за задумом** – це та основна ідея товару, той зиск, який отримує споживач у результаті купівлі та споживання товару.

2. **Товар у реальному виконанні** – реально створений товар з характерною для нього сукупністю властивостей, функцій, упаковки, марки, дизайну, ціни.

3. **Товар з підкріпленням** – це ті додаткові послуги й зиски, які отримує споживач у процесі купівлі й споживання саме цього товару.

Важливу роль у товарній політиці відіграє **управління асортиментом**, головною метою якого є його оптимізація. У процесі оптимізації здійснюється вплив на основні характеристики асортименту:

- **широта** – це кількість асортиментних груп;
- **насиченість** – загальна кількість усіх запропонованих товарів;

- *глибина* – кількість позицій у кожній асортиментній групі;
- *гармонійність* – характеризує ступінь однорідності асортименту відповідно до вподобань кінцевих споживачів, торговельних посередників, каналів розподілу, характеру виробничого процесу тощо.

7.2. Концепція життєвого циклу товару

- ☑ **Життєвий цикл товару (ЖЦТ)** – зміна обсягу продажів упродовж часу його існування.

Концепція життєвого циклу товару описує збут продукту, прибуток, конкурентів і стратегію маркетингу з моменту початку розробки товару і до його зняття з ринку. Її вперше опублікував Т. Левіт у 1965 р. Ця концепція ґрунтується на тому, що будь-який товар рано чи пізно витісняє з ринку інший, розроблений більш дешевий продукт, тобто товару відведено певний термін життя, упродовж якого він проходить декілька етапів (стадій, фаз).

Ціль маркетингу полягає у тому, щоб у разі можливості продовжити термін перебування товару на ринку. При цьому доводиться деякі етапи скорочувати, а деякі – затягувати, користуючись інструментами регулювання попиту.

Графічна модель ЖЦТ – це крива попиту (продажів, збуту) товару, побудована за даними виміру параметрів ринку за прогнозованими даними (рис. 7.2).

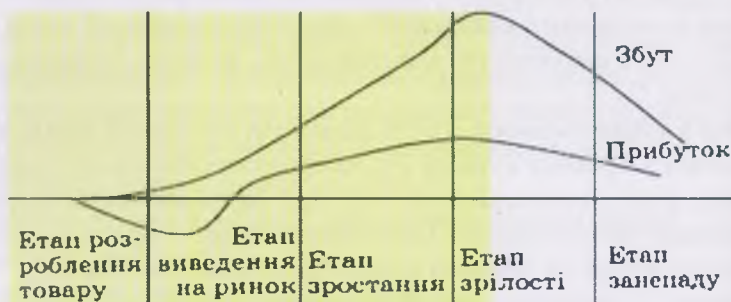


Рис. 7.2. Життєвий цикл товарів

Розглянемо 5 етапів життєвого циклу товару.

1. Розроблення нового товару. Це створення оригінального товару чи модифікування наявного товару, випуск нової торгової марки завдяки зусиллям науково-дослідного відділу компанії. У цей час обсяг продажів дорівнює нулю, а збільшуються відповідно до наближення до заключних стадій процесу.

2. Введення на ринок. Це етап життєвого циклу, на якому новий товар уперше надходить у продаж, він починається з першої появи товару на ринку. Торгівля на цьому етапі часто збиткова та прибутки невисокі, тому що обсяг реалізації малий і збільшується повільно, великі витрати на поширення і стимулювання збуту.

3. Етап зростання. Якщо на новий товар є попит, то він переходить до етапу зростання, на якому обсяг продажів починає стрімко збільшуватися. Відбувається визнання товару покупцями: перші з них продовжують купувати, нові покупці наслідують їхній приклад, особливо якщо вони чують гарні відгуки. На цьому етапі відбувається зростання прибутків, адже відношення обсягу продажів до витрат на стимулювання безупинно збільшується, а вартість виробництва одиниці продукції знижується.

4. Етап зрілості. У деякий момент зростання продажів товару сповільнюється, тому що більшість покупців уже його придбала, і продукт переходить на етап зрілості. Цей етап зазвичай триває довше ніж попередні етапи і ставить перед менеджерами з маркетингу низку серйозних проблем. Зростання продажів сповільнюється, тому що з'являється багато виробників і велика кількість товарів-аналогів. Товар переходить у розряд традиційних. Стає більш запеклою конкуренція. Це призводить до зниження прибутку. Слабких конкурентів витісняють більш сильні.

5. Спад (занепад) – етап життєвого циклу товару, на якому відбувається зниження продажів товару. Збут може упасти до нуля чи залишатися на низькому рівні довгий час. Продажі падають з багатьох причин, зокрема через технічний прогрес (появу нового, більш досконалого, зміну смаків споживачів і ріст конкуренції). Під час падіння продажів і прибутків багато фірм ідуть з ринку, а товари, що залишилися, можуть шукати ринок товару. Споживачі втрачають інтерес до товару, а їх кількість скорочується. Основна маса споживачів – консерватори.

7.3. Етапи розроблення нового продукту

Розроблення (планування) нових товарів – створення оригінальних товарів, випуск нових торгових марок завдяки науково-дослідного відділу компанії або за умови залучення інших фірм.

- ☑ **Нові товари** – оригінальні товари, удосконалені варіанти та модифікації наявних товарів і нові торгові марки, які організація розробляє завдяки власного відділу досліджень і розробок.

Новизна товару має такі рівні:

- піонерський (товар випущено вперше);
- поліпшений (має кращі споживчі властивості);
- здешевлений (має нижчу ціну без зниження якості).

Підприємство може освоїти новий товар двома способами: шляхом придбання права на його виготовлення та/або розробити його власними силами. У цьому випадку існує можливість придбати іншу компанію; патент на продукт; ліцензію або укласти договір про франчайзинг.

Розроблення нових товарів – життєво важливий чинник, що визначає майбутнє підприємства. Заходи, що становлять зміст цього процесу, називають *інноваційною політикою*.

- ☑ **Інноваційна політика** – це процес пошуку ідеї та створення нового товару з урахуванням потреб споживача, виведення нового товару, на ринок, спостереження за тим, що відбувається з товаром на ринку.

Процес розробки товару містить такі етапи:

1. Пропозиція ідей – систематично організований пошук ідей нових товарів. Головні джерела ідей нових товарів – внутрішні та зовнішні джерела.

Внутрішні джерела ідей нових товарів: керівництво компанії, власний торговий персонал, працівники науково-дослідницького відділу компанії, інші працівники компанії (маркетологи, дизайнери тощо).

Зовнішні джерела ідей нових товарів: покупці, конкуренти, дистрибутори, постачальники, представники консалтингових компаній. *Важливе джерело* – продавці, які повсякденно контактують з покупцем.

Відомо багато творчих *методів пошуку нових ідей*, серед яких такі: мозкова атака; конференція ідей; синектика; метод морфологічного аналізу; метод контрольних запитань; метод словесних асоціацій та інші.

2. Відбір відповідного варіанта. Мета цього етапу – вибрати з наявних проєктів кілька перспективних, на яких надалі варто сконцентрувати увагу. Проводять його як у межах підприємства, так і поза ним.

Для відбору ідей можуть бути використані чек-листи, які показують, які ризики можуть виникнути в межах інноваційного процесу товару (технологічний ризик, ризики ринку, витрат, часу тощо); метод оцінної шкали, що передбачає оцінювання ідей шляхом зважування їхніх основних чинників.

3. Розроблення моделі нового товару та її перевірка. Концепція товару – ідея, розроблена та сформульована з позиції важливих для покупця характеристик товару. *Ідея товару* – загальний опис товару, який підприємство могло б запропонувати на ринку.

Цільові аудиторії, які розглядають концепцію товару, такі:

- керівники фірм – концепція описує очікування позиціювання товару та вказує на ресурси, необхідні для досягнення бажаного результату;
- науково-дослідницькі служби – концепція дає змогу оцінити технічну можливість службі її реалізувати;
- рекламні агенції – концепція містить інформацію, яку рекламна агенція повинна довести до ринку (вигоди від нового товару).

Отже, концепція повинна дати відповіді на такі запитання:

1. На які характеристики товару потенційні споживачі реагують по-итивно?
2. Як за такими самими характеристиками сприймають товари-конкуренти?
3. Яку нішу може зайняти новий товар з урахуванням очікувань цільового сегмента і позицій товарів-конкурентів?
4. Які засоби маркетингу слід використати для досягнення очікуваного позиціювання?

Тестування концепції – перша перевірка реакції на неї групи цільових споживачів, яких ознайомлюють зі словесним описом товару або з його дослідними зразками.

4. Розроблення стратегії маркетингу. Після того як вибір найприйнятлівішої концепції нового товару здійснено, починається розроблення стратегії маркетингу нового товару, що складається з трьох основних етапів:

- визначення цільового ринку та позиціонування товару;
- розроблення цінової та розподільної стратегії, маркетингового бюджету на перший рік;
- опис стратегій окремих елементів маркетингового комплексу.

5. Аналіз можливостей виробництва та збуту. На цьому етапі відбувається вивчення місткості ринку, ступінь труднощі проникнення на нього, гостроти конкуренції, можливості використання старих каналів збуту, оцінювання ЖЦТ.

6. Випробування товару в ринкових умовах. Розроблення прототипу товару – створення перших дослідних зразків. Цю роботу виконують технологічний та науково-дослідницький відділи. Споживачам, які беруть участь у тестуванні, надають можливість випробувати прототип і оцінити його характеристики.

Ринкове тестування товару, або пробний маркетинг, – етап процесу розроблення нового товару, на якому товар і маркетингова програма проходять перевірку в умовах, близьких до ринкових. Пробний маркетинг уможливорює випробування товару і маркетингової програми в реальних ринкових умовах. Результати пробного маркетингу дають змогу з більшою точністю спрогнозувати обсяги продажу і прибутку.

7. Розгортання комплексу виробництва. Від інформації, яку отримано під час випробування товару в ринкових умовах, залежить, чи розпочнуть масове виробництво нового товару. Якщо рішення позитивне, проект вступає у фазу комерціалізації, або виведення нового товару на ринок, що потребує значних витрат. Наприклад, упродовж першого року активного продажу продукції підприємства, які виробляють фісовані товари, зазвичай витрачають великі кошти на рекламу та стимулювання збуту.

Отже, підприємство, яке виводить новий товар на ринок, повинно визначитися з певними питаннями:

- коли виводити новий товар на ринок?
- на який ринок вивести товар?

- кому запропонувати новий товар на першому етапі?
- як виводити новий товар на ринок?

7.4. Сутність, цілі та завдання маркетингової цінової політики підприємства

- ☑ **Маркетингова цінова політика** – комплекс заходів фірми, до яких належить формування ціни, знижок, умов оплати за товар, реалізація якого покликана забезпечити задоволення потреб споживачів і отримання фірмою прибутку, а також розв'язання стратегічних завдань фірми.
- ☑ **Ціна** – це сума тих цінностей, які споживач віддає за право володіння певними товарами чи послугами.

Ціни класифікують за різними критеріями:

1. Залежно від обороту, який обслуговується:

- гуртові: гуртово-відпускні, ціни гуртового підприємства, трансфертні;
- роздрібні ціни.

2. Залежно від державного впливу:

- вільні ціни;
- регульовані ціни;
- фіксовані.

3. Залежно від особливостей комерційного кредиту:

- тверді;
- рухомі (ціни, зафіксовані на дату підписання контракту);
- гнучкі (ціну може бути переглянуто з урахуванням змін у витратах виробництва);
- ціни з наступною фіксацією.

4. Залежно від виду ринку:

- ціна товарних аукціонів;
- біржові котирування;
- ціна торгів.

5. Залежно від сфери діяльності:

- гуртово-відпускні ціни на промислову продукцію;

- закупівельні ціни;
- ціни на будівельну продукцію;
- кошторисна ціна;
- преїскурант;
- договірна;
- транспортні тарифи.

6. Залежно від порядку відшкодування транспортних витрат:

- єдині ціни із внесенням витрат на доставки;
- зональні ціни;
- ціни базисного пункту.

Розглядати ж цінову політику фірми слід лише у взаємозв'язку з тими завданнями, які загалом ставить перед собою фірма, а саме:

- забезпечення процесу виживання;
- максимізація поточного прибутку;
- завоювання лідерства за показниками якості;
- завоювання лідерства за показниками частки ринку.

Загалом, *цілі цінової політики підприємства* можна класифікувати таким чином:

1. Цілі, зорієнтовані на прибуток:

- максимізація поточного прибутку – стабільність прибутку;
- отримання задовільного (цільового) прибутку – швидке отримання готівки.

2. Цілі, зорієнтовані на збут:

- збільшення частки ринку;
- максимізація виручки.

3. Цілі, зорієнтовані на конкуренцію:

- підвищення престижу, іміджу фірми (товару). Завоювання лідерства за показниками якості товару. Перемога над конкурентом;
- відповідність вимогам конкуренції. Слідування за лідером;
- виживання (забезпечення існування) підприємства на ринку.

7.5. Етапи процесу та методи ціноутворення

Ціна як один з елементів маркетингу-тіх виконує важливі функції, які полягають не лише в отриманні вибутку від реалізації, але й в інформуванні *виробника* про реальну силу попиту на товар, а *споживача* – про можливість задоволення потреби за умови певної величини пропозиції та доходу. Від ціни в кінцевому результаті залежать досягнуті комерційні результати, а раціонально обрана цінова стратегія впливає на підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробничо-збутової діяльності фірми.

В економічному контексті *ціна* – це вартість товару, виражена в грошових одиницях. У *маркетинговому розумінні ціну розглядають* з погляду підприємства і споживача.

З погляду *підприємства* – це сума грошей, яку воно отримує за проданий товар.

З погляду *споживача (покупця)* – це затрати, здійснені на придбання цього товару.

Ці дві величини не є ідентичними.

Ціна належить до категорії контрольованих чинників маркетингу, який, однак, не потребує затрат. У зв'язку з цим, детальне розроблення цінової політики є надзвичайно *важливим завданням* підприємства.

Процес ціноутворення є важливим моментом маркетингової цінової стратегії. *Процес ціноутворення складається з таких етапів:*

- аналіз чинників, які впливають на визначення ціни;
- стратегія ціноутворення;
- визначення початкової ціни;
- тактика ціноутворення.

Усі чинники ціноутворення розподіляють на дві групи: внутрішні та зовнішні. До *внутрішніх чинників* належать затрати на виробництво і реалізацію, мету фірми та етап життєвого циклу. До *зовнішніх* – рівень попиту, стан конкурентного середовища, урядові обмеження у сфері ціноутворення.

Одним із найважливіших чинників, що визначає *нижню межу ціни*, є затрати. Рівень витрат дає змогу регулювати ринкову стратегію фірми з урахуванням стану конкуренції і власних цілей.

Визначення мети є однією з основних елементів ринкової стратегії. З урахуванням мети, яку ставить перед собою фірма, ціну на товар можна вивчати з погляду коротко- та довгострокового отримання прибутку. З погляду мети ціни вивчають як регулятор загальної політики підприємства, реклами, здійснення заходів і стимулювання збуту.

Конкуренція належить до зовнішніх чинників процесу ціноутворення. Цей чинник визначає характер ринку, а також методику визначення початкової ціни. Конкуренція значною мірою впливає на стратегію та тактику ціноутворення у ринковому середовищі.

Споживчий попит дуже сильно впливає на ціну, тому що залежить від платоспроможності покупців, бажання та можливостей платити за товар, цін на вироби-замінники, чинників нецінової конкуренції, рівня еластичності попиту.

В умовах ринкової конкуренції існує оберненопропорційна залежність між ціною і ринковим попитом. Цю залежність можна пояснити двома економічними положеннями: законом попиту і цінової еластичності.

Існування *економічного закону попиту* проявляється у тому що, якщо ціни зростають – попит знижується. Зі збільшенням обсягів продажу ціни реалізації знижуються. Ця закономірність полягає у тому, що при підвищенні ціни товару, попит різко знижується, знижується і обсяг продажу.

- ☑ **Еластичним називають попит**, при якому відсоткове зниження ціни викликає таке ж відсоткове підвищення обсягів продажу товарів.

Для визначення ступеня чутливості попиту на товари до змін ціни використовують таке поняття, як *еластичність попиту* до ціни.

- ☑ **Коефіцієнт цінової еластичності попиту** = співвідношення зміни величини попиту до зміни величини цін (у %)

$$K_e = \frac{\frac{X_{п^1} - X_{п^2}}{X}}{P^1 - P^2} \cdot P$$

де K_e – коефіцієнт цінової еластичності;

P – початкова ціна;

X – попит, який відповідає ціні P ;

P^1, P^2 – зміна цін;

Xp^1, Xp^2 – зміна попиту.

Для керівництва фірми знання про еластичність є дуже потрібним і ефективним параметром підвищення виторгу від реалізації.

- Еластичність попиту** – це часто змінювана величина, яка залежить і від рівня доходів споживачів товарів, тобто це відношення зміни попиту до відносної зміни доходу споживачів.

У практиці відомими є чотири найпоширеніші терміни, які вживають під час аналізу еластичності попиту та виручки (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Цінова еластичність попиту на товари

Умовне позначення коефіцієнта еластичності	Термінологія	Характеристика термінів	Вплив ціни на виторг (витрати споживача)	
			підвищення ціни	зниження ціни
$K_e > 1$	Еластичний, або відносно еластичний	Відсоткова зміна обсягу виторгу перевищує відсоткову зміну ціни	Загальний обсяг виторгу падає	Загальний обсяг виторгу зростає
$K_e = 1$	Одинична еластичність (класичний попит)	Відсоткова зміна обсягу виторгу дорівнює відсотковій зміні ціни	Загальний обсяг виторгу незмінний	Загальний обсяг виторгу незмінний
$K_e < 1$	Нееластичний, або відносно нееластичний попит	Відсоткова зміна обсягу виторгу менша, ніж відсоткова зміна ціни	Загальний обсяг виторгу зростає	Загальний обсяг виторгу падає
$K_e = 0$	Незмінний, або відносно незмінний попит	Відсоткової зміні обсягу виторгу над відсотковою зміною ціни при повторних продажах не відбулося	Незмінний	Незмінний

- На рівень еластичності попиту на товари впливають такі фактори:
- кількість і доступність товарів-замінників, тобто наявність можливості вибору з багатьох аналогічних товарів найдешевшого;
 - важливість і невідкладність потреби, яку задовольняє цей товар;
 - наявність у товарі необхідних доповнень (тенісні ракетки і м'ячі, фотоапарат і плівка);
 - обсяги товару, який споживають.

Варіанти еластичності попиту:

- рівень доходів і витрат споживачів;
- наявність конкурентів;
- використання заходів зі стимулювання збуту.

Питання та ситуаційні вправи для самоконтролю

Питання для самоконтролю знань

1. Дайте визначення маркетингової товарної політики та охарактеризуйте її структуру.
2. Охарактеризуйте основні атрибути товару.
3. Дайте визначення та поясніть маркетингову концепцію конкурентоспроможності товару.
4. Поясніть логіку алгоритму розроблення нової продукції.
5. Поясніть сутність поняття «новий товар».
6. Охарактеризуйте роль упаковки товару в сучасній маркетинговій діяльності.
7. Дайте визначення життєвого циклу продукції та охарактеризуйте його основні етапи.
8. Охарактеризуйте особливості маркетингу на різних етапах життєвого циклу продукції.
9. Поясніть сутність та охарактеризуйте основні характеристики товарного асортименту.
10. Поясніть сутність та охарактеризуйте методи елімінування продукції.
11. У чому полягає роль цінової політики як одного з головних елементів маркетингу?

12. На якому з типів ринку роль маркетингової цінової політики підприємства є найбільшою?
13. Поясніть логіку та назвіть етапи маркетингового алгоритму розрахунку цін.
14. Охарактеризуйте чинники, які впливають на цінову еластичність попиту.
15. Охарактеризуйте конкурентне маркетингове ціноутворення.
16. Розкрийте суть та охарактеризуйте види маркетингового прямого ціноутворення.
17. Назвіть види знижок на ціни.

Вправа «Конкурентні спортивні організації»

Одним із найважливіших напрямів маркетингової діяльності спортивно-оздоровчої організації є стеження за діями найближчих конкурентів та їхній аналіз. Необхідно з'ясувати їхні стратегії, ринкові цілі, слабкі та сильні сторони, уміти передбачити дії, які можуть організувати конкурентні спортивні організації.

Відомий маркетинголог Ф. Котлер виокремив чотири групи конкурентів:

- 1) конкурент, який не поспішає, відрізняється сповільненою реакцією або зовсім ігнорує суперника;
- 2) розбірливий конкурент, який реагує лише на певні дії суперника (наприклад, на зниження цін, але не на збільшення витрат на рекламу);
- 3) «тигровий» конкурент, який реагує на будь-які замаху на свої володіння і варіює силу свого удару залежно від ситуації;
- 4) непередбачуваний конкурент, який не має певної моделі ринкової поведінки.

На прикладі відомої вам організації спортивного спрямування визначте конкурентні спортивні організації та охарактеризуйте їх.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

Змістовий модуль

Менеджмент у ФКіС

1. Управління – це...

- а) процес встановлення завдань для організації, визначення найкращого шляху їх використання;
- б) послідовність дій менеджера;
- в) конкретний кінцевий стан або очікуваний результат організації;
- г) вплив на колектив, який спрямований на досягнення мети, і особі хідні для цього взаємопов'язані заходи.

2. Термін «менеджмент» застосовують до управління...

- а) живою і неживою природою;
- б) технологічними процесами;
- в) соціально-економічними процесами на рівні підприємства, яке функціонує в умовах ринку;
- г) б, в.

3. Кінцевою метою менеджменту є...

- а) забезпечення прибутковості діяльності фірми;
- б) задоволення споживачів;
- в) збільшення обсягів реалізації;
- г) ведення чесної конкурентної боротьби.

4. Елементами управління як загального виду людської діяльності є...

- а) мета управління і спосіб досягнення мети;
- б) об'єкт і суб'єкт управління;
- в) а, б.

5. Функції менеджменту:

- а) основні та конкретні;
- б) планування, організація, мотивація, контроль та координацію;
- в) планування, організація, мотивація, контроль.

6. Підприємець, на Вашу думку, це те саме, що і...

- а) менеджер;
- б) людина, яка бере на себе відповідальність і ризик за організацію власної справи;
- в) начальник відділу в універмазі;
- г) а, б.

7. Методи менеджменту:

- а) методи прямого впливу та методи непрямого впливу;
- б) формальні та неформальні;
- в) організаційні, економічні, соціально-психологічні;
- г) а, б, в.

8. Фінансовий менеджмент це...

- а) комплексна система стійкості, надійності й ефективності управління фінансами;
- б) комплексна система забезпечення конкурентоздатності товару;
- в) комплексна система управління інвестиціями;
- г) а, б, в.

9. Управління фізичною культурою і спортом здійснюють...

- а) ВРУ, КМУ, Комітет з питань сім'ї, молодіжної політики, спорту та туризму;
- б) місцеві органи державної влади;
- в) органи місцевого саморегулювання;
- г) а, б, в.

10. Товариство з обмеженою відповідальністю – це...

- а) товариство закритого типу, акції якого розподілені серед засновників та працівників;

б) товариство, учасники якого несуть відповідальність за борги фірми у межах своїх вкладів;

в) товариство, учасники якого не відповідають за борги фірми;

г) товариство, яке окрім учасників, які несуть відповідальність за зобов'язання товариства всім своїм майном, має також учасників, відповідальність яких обмежена вкладом у майно товариства.

11. Планування – це...

а) процес визначення майбутнього організації;

б) використання адміністративних важелів на основі тактики, політики, процедури та правил;

в) загальне керівництво для дій та ухвалення рішень;

г) методи досягнення мети організації.

12. Стратегія – це...

а) дії, які треба виконувати в конкретній ситуації;

б) система показників, на основі яких здійснюється контроль результатів;

в) всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей;

г) основний вид діяльності, яким займатиметься організація.

13. Процес передачі завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання, має назву:

а) делегування;

б) делегування повноважень;

в) делегування відповідальності;

г) відхилення повноважень.

14. Повноваження – це...

а) зобов'язання виконувати поставлені завдання;

б) обмежене, делеговане посаді право використовувати ресурси організації;

в) обмежене, делеговане особі право використовувати ресурси організації.

15. Організаційна структура – це...

- а) відокремлений орган, наділений функцією управління;
- б) сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії управління;
- в) сукупність підрозділів та зв'язків між ними, яка дає змогу управляти організацією;
- г) склад самостійних структурних підрозділів.

16. Мотивація – це...

- а) сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, які стимулюють людину до діяльності;
- б) відчуття потреби в будь-чому;
- в) процес впливу на людину з метою спонукання її до дій;
- г) відокремлений вид управлінської діяльності, який передбачає виплату заробітку працівникові.

17. Розрізняють такі види стимулів:

- а) позитивні і негативні;
- б) матеріальні і моральні;
- в) загальні і часткові;
- г) генеральні й індивідуальні.

18. Грошова винагорода, сплачувана організацією робітникові за конкретно виконану роботу, – це...

- а) надбавка;
- б) винагорода;
- в) мотивація;
- г) заробітна плата.

19. На підприємствах найчастіше використовують такі форми оплати праці:

- а) погодинна, відрядна і комісійна;
- б) погодинна і відрядна;
- в) погодинна, відрядна, комісійна і безтарифна;
- г) тарифна та безтарифна.

20. За джерелами інформацію поділяють на ...

- а) зовнішню, внутрішню;
- б) вхідну, вихідну;
- в) вербальну, невербальну;
- г) а, б.

21. Обмін інформацією між двома і більше особами – це ...

- а) комунікаційний процес;
- б) процес спілкування;
- в) процес керівництва;
- г) б, в.

22. Зворотний зв'язок у комунікаційному процесі – це...

- а) інформаційні перенавантаження в системі комунікацій;
- б) процес декодування отриманої інформації;
- в) реакція на отримане повідомлення;
- г) реакція відправника інформації.

23. Комунікації бувають ...

- а) міжособові;
- б) ліберальні;
- в) неформальні;
- г) функціональні.

24. За формою передачі інформація буває ...

- а) візуальна;
- б) усна;
- в) письмова;
- г) а, б, в.

25. Розпорядчі дії реалізуються за ...

- а) наказами;
- б) розпорядженнями;
- в) вказівками;
- г) а, б, в.

26. Вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати посадові обов'язки, – це ...

- а) інтуїтивне рішення;
- б) стратегія;
- в) організаційне рішення;
- г) альтернатива.

27. Ухвалення управлінського рішення – це ...

- а) вибір лінії поведінки, здійснений керівною особою;
- б) вибір однієї з кількох можливих альтернатив;
- в) процес обміну інформацією для вирішення певної проблеми;
- г) нарада з виробничих питань.

28. Формою влади менеджера є ...

- а) способи і прийоми впливу на бригаду робітників;
- б) експорт продукції;
- в) повноваження;
- г) експертна.

29. Види стилів керівництва:

- а) авторитарний стиль, стиль невтручання, колегіальний стиль;
- б) авторитарний стиль, демократичний стиль, ліберальний стиль;
- в) одноосібний стиль, колегіальний стиль, стиль невтручання;
- г) всі відповіді правильні.

30. Стиль керівництва – це ...

- а) відповідність між вимогами керівника та можливостями працівника;
- б) звична манера стосунків керівника з підлеглими;
- в) відносини, які складаються між керівниками організації;
- г) правильна відповідь відсутня.

31. Авторитарний керівник характеризується ...

- а) небажанням брати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки;

- б) відсутністю розмаху діяльності та очікуванням вказівок зверху;
- в) схильністю до одноособового керівництва та надмірною централізацією влади;
- г) мало втручається у справи підлеглих, виступає переважно як посередник.

32. Керівник демократичного типу ...

- а) особисто займається тільки найбільш складними та важливими питаннями;
- б) вимагає пунктуального виконання своїх вказівок, часто втручається в роботу підлеглих;
- в) мало втручається у справи підлеглих, виступає переважно як посередник;
- г) не бажає брати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки.

33. Група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети, – це ...

- а) колектив;
- б) організація;
- в) кадри;
- г) персонал.

34. Контроль – це процес, який ...

- а) вимагає використання законної влади з метою нав'язування свого погляду;
- б) деякою мірою підтримує інший погляд;
- в) забезпечує досягнення поставленої мети;
- г) вимагає управління й встановлення програми дій підлеглих.

35. Основна мета контролю – це ...

- а) достовірність звітних даних;
- б) дотримання законодавства;
- в) забезпечення виконання управлінських рішень;
- г) перевірка стану об'єкта на відповідність заданим параметрам.

36. Вибірковий – це контроль, при якому ...

- а) контролюють випадкові елементи сукупності;
- б) важко зробити правильний вибір;
- в) контролюють усі елементи сукупності;
- г) б, в.

37. Для підвищення ефективності контролю потрібно ...

- а) поліпшити інформаційний обмін між працівниками;
- б) запровадити тотальний, прискіпливий контроль;
- в) здешевити його для організації;
- г) а, в.

38. Формальні групи виникають у результаті ...

- а) вертикального та горизонтального поділу праці;
- б) аналізу зовнішнього середовища;
- в) спільного проведення людьми вільного часу;
- г) спільного здійснення певних видів діяльності.

39. Неформальні групи виникають ...

- а) у результаті горизонтального поділу праці;
- б) у результаті вертикального поділу праці;
- в) спонтанно;
- г) за бажанням керівництва організації.

40. Здатність керувати – це ...

- а) високий рівень здібностей керування;
- б) здатність піддаватися впливу людей;
- в) здатність виконувати вимоги чинників впливу у процесі своєї діяльності;
- г) здатність піддаватися впливу довколишнього середовища.

41. Керівник виконує основні функції:

- а) планування, організація, узгодження і розв'язання конфліктів, контроль;
- б) відбір, організація, планування, узгодження, ухвалення рішення;

- в) планування, генерація ідей, узгодження конфліктів, контроль;
- г) організація, відбір та генерація ідей, ухвалення рішення.

42. Авторитет – це ...

- а) особа, яка має неформальний вплив на інших, заснований на знаннях, моральних засадах та досвіді;
- б) особа, яка не має достатнього впливу на інших, не відповідає за свої дії;
- в) особа, яка має неформальний вплив на інших;
- г) особа, яка має формальний вплив на інших, заснований на знаннях, моральних засадах та досвіді.

43. Управлінське рішення є ...

- а) найважливішим мобілізаційним елементом у функціонуванні системи управління організацією;
- б) найслабшим мобілізаційним елементом у функціонуванні системи управління організацією;
- в) найшвидшим мобілізаційним елементом у функціонуванні системи управління організацією;
- г) найширшим мобілізаційним елементом у функціонуванні системи управління організацією.

44. За способом розроблення й ухвалення всі управлінські рішення поділяють на ...

- а) колегіальні та стратегічні;
- б) тактичні та одноосібні;
- в) колективні (колегіальні) та одноосібні;
- г) колегіальні й тактичні.

45. Стратегічне управління визначає ...

- а) ціль, структуру, обсяги виробництва на довгостроковий період;
- б) ціль, структуру, обсяги виробництва на короткостроковий період;
- в) ціль, структури, обсяги виробництва на середньостроковий період;
- г) ціль, структури, обсяги виробництва на майбутнє.

Змістовий модуль

Маркетинг у ФКіС

1. Соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення потреб та бажань як індивідів, так і груп шляхом створення, пропонування та обміну наділених цінністю товарів, – це ...

- а) продаж;
- б) менеджмент;
- в) маркетинг;
- г) розподіл.

2. Залежно від цілей обміну, розрізняють такі види маркетингу:

- а) комерційний маркетинг;
- б) некомерційний маркетинг;
- в) маркетинг послуг;
- г) а, б.

3. Залежно від ступеня ринкової орієнтованості розрізняють такі види маркетингу:

- а) некомерційний маркетинг;
- б) стратегічний і тактичний маркетинг;
- в) інноваційний маркетинг;
- г) комерційний маркетинг.

4. Маркетингова діяльність організацій, цілями яких є отримання прибутку, – це ...

- а) концепція маркетингу стосунків;
- б) егомаркетинг;
- в) комерційний маркетинг;
- г) збутова концепція.

5. Вид маркетингу, орієнтований на покупців, які є кінцевими безпосередніми споживачами цих товарів, купують їх для особистого, домашнього або сімейного використання, – це ...

- а) споживчий маркетинг;

- б) конверсійний маркетинг;
- в) підтримувальний маркетинг;
- г) маркетинг організацій.

6. Систематичне збирання, оброблення та аналіз даних з метою ухвалення обґрунтованих маркетингових рішень, – це ...

- а) прогнозування ринку;
- б) маркетингові дослідження;
- в) вивчення споживачів;
- г) сегментування ринку.

7. Кон'юнктура ринку – це ... (вибрати потрібне), що формується певними факторами і виражається в конкретних показниках.

- а) стан економіки загалом;
- б) стан конкретного товарного ринку;
- в) стан окремої галузі;
- г) усе назване.

8. Показники кон'юнктури є ...

- а) ціни;
- б) показники матеріального виробництва;
- в) показники попиту на товари;
- г) усе назване.

9. Інформація, яка існує в опублікованому вигляді і яку збирають для інших цілей, порівняно з тією, яку має на меті отримати фірма в конкретних ринкових умовах, називається ...

- а) первинною;
- б) вторинною;
- в) польовою;
- г) кабінетною.

10. Збирання інформації шляхом опитування респондентів – це ...

- а) експеримент;
- б) спостереження;

- в) опитування;
- г) панель.

11. Анкета складається зі ...

- а) вступу;
- б) висновку;
- в) основної частини;
- г) відповіді а) і в), а також даних про респондента.

12. Види вибірки:

- а) випадкова;
- б) невипадкова;
- в) групова;
- г) а, б.

13. Сукупність суб'єктів, умов і сил, що діють за межами фірми і здатні вплинути на її маркетингову діяльність, – це ...

- а) мікросередовище;
- б) маркетингове середовище;
- в) макросередовище;
- г) економічні фактори.

14. До мікросередовища належать ...

- а) споживачі, конкуренти;
- б) постачальники, посередники;
- в) контактні аудиторії;
- г) усе назване.

15. Елементи внутрішнього середовища маркетингу:

- а) місія, цілі фірми та засоби їх досягнення;
- б) організаційна структура та інформаційна система;
- в) кадрова і маркетингова політика;
- г) усе назване.

16. Сукупність покупців та продавців, які намагаються та здатні купити, зацікавлені у продажу товарів і схильні до обміну, – це ...

- а) ринок;
- б) біржа;
- в) аукціон;
- г) універмаг.

17. Засобом задоволення певної потреби є ...

- а) послуга;
- б) маркетинг;
- в) конкурентоспроможність;
- г) товар.

18. Товари, про які споживач або не знає, або знає, але не замислюється про їх купівлю, – це товари ...

- а) повсякденного попиту;
- б) попереднього вибору;
- в) пасивного попиту;
- г) особливого попиту.

19. Споживчі послуги передбачають ...

- а) особисті послуги та послуги з орендування товарів;
- б) послуги, спрямовані на власність споживача;
- в) послуги для нагальних потреб;
- г) а, б.

20. Товари, призначені для використання у виробничому процесі, для перепродажу або здавання в оренду, – це товари ...

- а) імпульсивної купівлі;
- б) виробничого призначення;
- в) неоднорідні товари;
- г) тривалого використання.

21. Сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечує задоволення конкретної потреби (здатність товару бути

вибраним споживачем серед аналогічних товарів, які пропонують на ринку фірми-конкуренти), – це ...

- а) питомий споживчий ефект;
- б) якість товару;
- в) споживчий ефект;
- г) конкурентоспроможність товару.

22. Процес пошуку ідеї та створення нового товару з урахуванням потреб споживачів, виведення нового товару на ринок, спостереження за тим, що відбувається з товаром на ринку, – це ...

- а) інвестиційна політика;
- б) інноваційна політика;
- в) політика розподілу;
- г) комунікаційна політика.

23. Етап, який є імітує вихід фірми на ринок з новим товаром, щоб визначити в реальних умовах шанси товару на успіх, називають ...

- а) генерацією ідей;
- б) випробовуванням товару в ринкових умовах;
- в) виробництвом товару;
- г) реалізацією товару.

24. Сукупність усіх асортиментних груп товарів, які пропонує конкретна фірма, називають ...

- а) товарною лінією;
- б) товарним асортиментом;
- в) широтою асортименту;
- г) глибиною асортименту.

25. Послуги характеризуються певними характерними рисами. Визначте, яка з наведених рис не відповідає характеристиці послуг:

- а) нездатність до зберігання;
- б) мінливість якості;
- в) сезонність;
- г) невідчутність.

26. Найгостріша конкурентна боротьба виникає на такому етапі життєвого циклу послуги, як:

- а) зростання;
- б) зрілість;
- в) впровадження;
- г) спад.

27. Зазначте, до якого виду товару ви зарахуєте замовлення на доставку додому купленого у магазині холодильника:

- а) послуга;
- б) товар пасивного попиту;
- в) товар повсякденного попиту;
- г) товар з підкріпленням.

28. Зазначте вид реклами, який застосовують на етапі виведення послуги на ринок:

- а) нагадувальна;
- б) престижна;
- в) інформативна;
- г) запобіжна.

29. Зазначте правильну відповідь. На імідж фірми, що надає послуги клієнтам, впливають ...

- а) зовнішній вигляд і дизайн фірми;
- б) рекламно-інформаційні матеріали;
- в) манера працівників фірми відповідати на телефонні дзвінки;
- г) кількість персоналу з обслуговування.

30. Формуванню позитивного образу послуги сприяє такий вид реклами:

- а) іміджева реклама;
- б) пояснювально-пропагандистська реклама;
- в) реклама престижна;
- г) запобіжна реклама.

31. Якщо послуга досягла стадії зрілості і необхідно розширити контингент споживачів, яку слід використати маркетингову стратегію?

- а) модифікації послуги;
- б) модифікації ринку;
- в) модифікації маркетингових засобів;
- г) стратегію інтенсивного маркетингу.

32. Економічну ефективність реклами визначають, за ...

- а) яскравістю і барвистістю реклами;
- б) мистецтвом психологічного впливу на людей;
- в) збільшенням реалізації продукції після підвищення цін;
- г) збільшенням престижу фірми.

33. Зазначте неправильну відповідь. У практичній діяльності підприємств громадського харчування використовують такі підходи до встановлення цін на продукцію та послуги:

- а) «зняття вершків»;
- б) ціноутворення, що ґрунтується на конкуренції;
- в) з орієнтацією на вимоги споживача;
- г) за цільовим прибутком.

34. Комплекс заходів щодо визначення цін, цінової стратегії і тактики, умов оплати, варіювання цінами залежно від позиції на ринку, стратегічних і тактичних цілей фірми – це ...

- а) фактори ціноутворення;
- б) етапи процесу ціноутворення;
- в) цінова політика;
- г) цінова стратегія.

35. Напрямок дій фірми щодо ціноутворення з метою досягнення визначених цілей у конкретній ринковій ситуації упродовж конкретного періоду – це ...

- а) фактори ціноутворення;
- б) етапи процесу ціноутворення;

- в) цінова політика;
- г) цінова стратегія.

36. Ціни, за якими реалізують і закупають продукцію підприємств, фірм та організацій незалежно від форм власності:

- а) вільні ціни;
- б) зональні ціни;
- в) оптові ціни;
- г) закупівельні ціни.

37. Встановлення низьких цін на товари з метою потрапляння на нові ринки, завоювання попиту і великої частки ринку, а потім підвищення ціни на товари передбачає ...

- а) стратегія «зняття вершків»;
- б) стратегія низьких цін;
- в) стратегія проникнення;
- г) стратегія пільгових цін.

38. Знижки за обсяг купленого товару – це ...

- а) бонусні знижки;
- б) кількісні знижки;
- в) прогресивні знижки;
- г) знижки «сконто».

39. Канали комунікації, через які звернення передають споживача до продавця, – це ...

- а) перешкоди;
- б) засоби поширення інформації;
- в) розкодування;
- г) труднощі спілкування.

40. Образ, який допомагає закріпити у споживача звичку купувати певну продукцію, – це ...

- а) бренд;
- б) товарна марка;
- в) товарний знак;

г) імідж.

41. Пропагування винятковості товару, яку споживач сприймає як безпосередню для себе користь, – це ...

- а) мета реклами;
- б) завдання публісیتی;
- в) завдання реклами;
- г) мета публісیتی.

42. Реклама, що спрямована на розкриття самої компанії, головне завдання якої заявити про себе, показати свій авторитет і статус, – це ...

- а) іміджева реклама;
- б) корпоративна реклама;
- в) товарна реклама;
- г) банерна реклама.

43. Діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до споживача – це ...

- а) логістика;
- б) просування;
- в) рекламування;
- г) політика розподілу.

44. Будь-який посередник, який виконує роботу щодо наближення товару і права власності на нього до кінцевого споживача, – це ...

- а) рівень каналу розподілу;
- б) довжина каналу;
- в) ширина каналу;
- г) глибина каналу.

45. Контроль маркетингу передбачає ...

- а) контроль результатів, маркетинговий аудит;
- б) маркетинговий аудит, аудит цілей;
- в) контроль результатів, контроль частки ринку;
- г) контроль конкурентів.

ТАБЛИЦЯ ВІДПОВІДЕЙ**Змістовий модуль****Менеджмент у ФКіС**

№ питання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Правильні відповіді	г	в	а	б	б	б	г	а	г	б	а	в	а	а	в	в	б	г
№ питання	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Правильні відповіді	г	а	а	в	а, в	г	г	г	б	г	б	г	в	в	б	в	г	а
№ питання	37	38	39	40	41	42	43	44	45									
Правильні відповіді	а	а	в	а	г	а	а	в	а									

ТАБЛИЦЯ ВІДПОВІДЕЙ**Змістовий модуль****Маркетинг у ФКіС**

№ питання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Правильні відповіді	в	г	б	в	а	б	а	г	б	в	г	г	б	г	г	а	г	в
№ питання	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Правильні відповіді	г	б	б	б	б	б	б	б	г	в	а	а	а	в	а	в	г	в
№ питання	37	38	39	40	41	42	43	44	45									
Правильні відповіді	в	а	б	г	а	а	а	а	а									

ГЛОСАРІЙ

Адміністрування – поняття, що поширюється на управління державними установами або його використовують для визначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

Аналіз SWOT – метод стратегічного аналізу, який дає змогу визначити сильні (Strengths) і слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також його можливості (Opportunities) та загрози (Threats).

Анкетування – один із найбільш поширених засобів збору первинної маркетингової інформації, який передбачає опитування респондентів за допомогою опитувального листа – анкети.

Асортимент товарів – набір різних товарів, їх видів і різновидів, об'єднаних за будь-якою ознакою (схожістю, функціями, ціною тощо).

Асортиментна група – це товари одного призначення, але різних функціональних властивостей, якості, ціни.

Асортиментна концепція – це формування асортименту з урахуванням матеріально-технічних можливостей виробника і потреб покупців.

Асортиментна позиція – це різновид (марка) товару.

Аудит – незалежна формальна верифікація фінансових звітів і операційних видів діяльності організації.

Багаторівневий маркетинг – особливий вид персонального продажу, що становить систему незалежних продавців, які охоплюють мережею персонального продажу великі ділянки ринку і працюють на комісійних засадах.

Базова (базисна) ціна – ціна на будь-який товар або послугу, що є максимумом, який продавець сподівається одержати від покупця. Базова ціна звичайно служить стартовим пунктом для початку торгів або ділових переговорів. Продавець користується базовою ціною також як основою для розрахунку сум спеціальних стимулювальних знижок.

Баланс – фінансовий документ, у якому кошти організації (у грошовій формі) згруповано як за їх складом і розміщенням, так і за джерелами надходження.

Бенчмаркінг – дослідження технології, технологічних процесів і методів організації виробництва та збуту продукції на кращих підприємствах партнерів і конкурентів з метою підвищення ефективності діяльності власної фірми.

Бізнес-аналіз – оцінювання поточної діяльності фірми та виявлення реалій, на основі яких можна побудувати стратегічний план.

Бренд – товар або послуга з комплексом характеристик, що чітко і негайно диференціюють його від усіх інших продуктів.

Брендинг – практика створення унікальної назви продукту та надання маркетингової підтримки цій назві.

Бюджет – планові або фактичні показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.

Вертикальний поділ праці – відокремлення роботи з координації дій від власне дій, що координуються.

Вибірка – сегмент населення, покликаний уособлювати населення загалом.

Винагородження – широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини.

Випробування в ринкових умовах – етап розроблення нового товару, під час якого товар і маркетингову стратегію випробовують в умовах реального використання з метою визначення поглядів споживачів і дилерів на особливості експлуатації та використання товару, проблем його перепродажу, а також з метою визначення розмірів ринку.

Виріб (товар) ринкової новизни – виріб серійного або масового виробництва, що вперше освоєний підприємством.

Виробничий асортимент – набір товарів, який виробляє промисловість і сільське господарство. Відображає спеціалізацію промислового і сільськогосподарського виробництва і формується залежно від цієї ознаки.

Висхідні комунікації – передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі.

Відправник – особа, котра генерує інформацію, призначену для передачі.

Влада – можливість впливати на поведінку інших людей.

Вплив – поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої.

Встановлення діапазону контролю – визначення чисельності працівників, безпосередньо підлеглих певному менеджерові.

Вторинні дані – інформація, що вже десь існує та була зібрана раніше для інших цілей.

Гармонійність – міра близькості між товарами різних товарних груп з погляду їх кінцевого використання, вимог до організації виробництва, каналів розподілу тощо.

Генеральна сукупність – це сукупність споживачів або суб'єктів, що є об'єктами дослідження.

Генерація ідей – постійний пошук можливостей створення нових товарів (послуг). Він містить визначення джерел нових ідей і методів їх генерації.

Гетерогенна група товарів – продукти, для придбання яких споживач готовий затратити зусилля на пошук найкращого варіанта купівлі, що, як вважається, мають різні якості, стиль та тривалість експлуатації. Попит на такі продукти, як правило, менше реагуватиме на зміни в ціні.

Гігієнічні фактори – фактори, що викликають незадоволення у процесі роботи і здійснюють демотиваційний вплив.

Гнучкість – здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший для випуску нового продукту на запити споживачів.

Гомогенна група товарів – продукти, для придбання яких споживач готовий затратити зусилля на пошук найкращого товару, які, проте, здаються аналогічними з погляду якості, стилю, тривалості використання. При цьому попит чутливо реагує на зміни в ціні.

Горизонтальна диверсифікація – поповнення асортименту фірми новими виробами, які не пов'язані з тими, що виробляла фірма до цього часу, але можуть викликати прихильність наявних чи потенційних покупців.

Горизонтальний поділ праці – поділ загальної роботи в організації на її складники.

Горизонтальні комунікації – обмін інформацією між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу.

Готівкові знижки – зниження грошової ціни на товари. Цей термін існує, оскільки не всі знижки є готівковими: вони можуть також бути надані у формі безкоштовних продуктів: наприклад, покупцеві холодильника безкоштовно надають міксер або дистриб'юторові з кожних десяти товарів безкоштовно надають один.

Графік Гантта – інструмент розробки графіків виробничих процесів і контролю за їх виконанням.

Декодування – перекладання отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для отримувача.

Делегування повноважень – процес передачі керівником частини своєї роботи та необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання.

Демаркетинг – вид маркетингу, який доцільний, коли наявний надмірний попит у зіставленні з виробничими можливостями підприємства. Необхідно зменшити попит шляхом збільшення цін, припинення реклами товарів тощо. Деколи можна продати ліцензію на право виробництва товарів іншим підприємствам.

Департаменталізація – групування робіт та видів діяльності в певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи виробництва тощо).

Диверсифікація – процес виведення нових продуктів (пов'язаних або не пов'язаних з поточними виробами компанії) на наявні або нові ринки. Вона може бути результатом цілеспрямованих зусиль менеджерів застрахуватися від майбутньої тісної прив'язки компанії до невеликої кількості продуктів/ринків і здійснюється завдяки новим інвестиціям або через злиття та придбання.

Діагностика конкурентного середовища – специфічний, самостійний етап маркетингового дослідження, необхідний для формування більш повного і точного уявлення про внутрішні мотиви поведінки конкурентів.

Діагональні комунікації – комунікації, що перехрещують функції і рівні управління організації, проходять через них.

Довготермінові плани – плани, розраховані на перспективу 3–5 років, враховують зміни в зовнішньому середовищі організації та її вчасну реакцію на них.

Егомаркетинг – 1) маркетинг окремої особи; 2) діяльність, пов'язана з вивченням характеристик і якостей особи, потреб споживачів і

суспільства, що формує попит на цю особу, дослідження ринку фахівців і громадських діячів; діяльність, пов'язана з розробленням методів удосконалення конкретної особи, розробкою програми просування особи на ринок фахівців і громадських діячів.

Експертна влада – форма особистої влади, що виникає внаслідок визнання послідовником того, що лідер володіє недосяжними для нього спеціальними знаннями, навичками, вміннями, досвідом.

Еластичний попит – попит, який має тенденцію до змін залежно від незначних коливань цін.

Елімінація – вилучення наявних продуктів з виробничої програми підприємства, припинення виробництва товару; виведення товару з ринку, коли товар втратив конкурентоспроможність на ринку і попит.

Ембарго – заборона на імпорт певного товару.

Еталонна влада – форма особистої влади, яка виникає у зв'язку з бажанням послідовників бути схожими на лідера, котрий володіє надзвичайно привабливими для них особистими якостями, уміннями або іншими характеристиками.

Ефективність – оптимальне співвідношення (сполучення) виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоспроможності та розвитку організації.

Ефективність організаційна – рівень виконання завдань організацією.

Життєвий цикл товару ЖЦТ (або ЖЦП – продукту) – час існування продукту на ринку, який характеризується процесом розвитку продажу і отримання прибутку, що складається із чотирьох етапів: етапу виходу на ринок, етапу зростання, етапу зрілості й етапу спаду.

Завдання – плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі, які не можна тлумачити двозначно.

Зворотний зв'язок – процес передачі повідомлення у зворотному напрямі: від одержувача до відправника.

Інтенсивний розподіл – забезпечення наявності запасів товару в якомога більшій кількості торговельних підприємств.

Інтерв'ю – процес отримання інформації від респондента або групи респондентів під час опитування при особистому контакті або телефоном. Інтерв'ю може бути більш або менш структурованим.

Інтернет-реклама – це спосіб поширення комерційно важливої інформації від імені відомого виробника (продавця) за допомогою інтернету.

Інформаційний потік – це комунікація, спрямована на переміщення відомостей про стан процесів у досліджуваному об'єкті у визначеному напрямку від джерела до користувача, щоб задовольнити його інформаційні потреби.

Інформація – це нові відомості, які прийняті, зрозумілі й оцінені її користувачем як корисні.

Ірраціональна модель ухвалення рішення – модель, за якою рішення ухвалюють без дослідження альтернатив.

Канал комунікації – засіб, за допомогою якого передають інформацію.

Керування – поняття, що поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

Класична модель ухвалення рішення – модель, за якою особа, котра ухвалює рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, всі її дії в процесі ухвалення рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Кодування – процес трансформації (перетворення) інформації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо.

Коефіцієнти еластичності попиту – відношення темпів приросту споживання певної групи продукції за визначений інтервал часу до темпу приросту незалежного економічного параметра за той самий період часу. Значення коефіцієнта еластичності визначає процентну зміну обсягів споживання певної групи товарів або послуг на ринку при однопроцентній зміні незалежного чинника.

Комплекс маркетингу (маркетинговий мікс або 4-P: product, price, place, promotion) – набір змінних факторів маркетингу (продукту, ціни, поширення та просування), сукупність яких фірма використовує, намагаючись викликати бажану відповідну реакцію цільового ринку.

Комплекс просування товару (комунікаційний мікс, від англ. communication mix) – поєднання основних (таких, як реклама, стимулювання збуту, паблік рилейшнз, персональний продаж, прямий марке-

тинг) і синтетичних засобів маркетингових комунікацій (виставок, спонсорства, брендингу та інтегрованих маркетингових комунікацій на місці продажу) для досягнення рекламних і маркетингових цілей.

Компоненти внутрішнього середовища організації: виробництво, дослідження та розробки, технологія, сировина, матеріали, фінанси, персонал тощо.

Компоненти зовнішнього середовища прямого впливу: постачальники, споживачі, конкуренти, економічні партнери (наприклад, банки, науково-дослідні установи тощо).

Комунікації – процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

Конверсійний маркетинг – тип маркетингу, який застосовують, коли попит на товар відсутній, незалежно від якості товару. Маркетингова діяльність повинна бути спрямована на формування попиту.

Конгломератна диверсифікація – поповнення асортименту виробами, які не мають ніякого відношення ні до застосовуваної фірмою технології, ні до її нинішніх товарів і ринків.

Конкурентні переваги – визначення переваг організації порівняно з її конкурентами. Конкурентні переваги випливають зі сфери стратегії та відповідного до неї розподілу ресурсів організації.

Конкурентні переваги – це матеріальні та нематеріальні активи, а також сфери діяльності, які є стратегічно важливими для підприємства і дають йому можливість перемагати в конкурентній боротьбі.

Конкурентноздатність – становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача.

Конкурентоспроможність товару – здатність товару вирізнитися серед аналогічних товарів, які пропонують на ринку фірми-конкуренти.

Конкуренція – ринкове суперництво для того, щоби досягнути мети.

Контролінг – це система управління маркетинговою діяльністю фірми, що охоплює планування, контроль, звітність і менеджмент.

Контроль – процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

Контроль на випередження – контроль «входів» у систему, що здійснюється до початку трансформаційного процесу.

Контроль заключний – контроль результатів трансформаційного процесу («виходів» з організації).

Контроль поточний – контроль безпосередньої тривалості трансформаційного процесу.

Короткострокові плани – плани, які складають на період до 1 року і які, як правило, незмінні.

Лідерство – здатність впливати на окремі особи та групи осіб у процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

Ліквідність – здатність організації своєчасно сплачувати боргові зобов'язання завдяки власним активам, тобто конвертувати свої активи в готівку для розрахунків за боргами.

Логістика – стратегічне управління рухом та складуванням матеріалу у процесі виробництва, а звідти, у вигляді готових товарів, каналами розподілу до кінцевих покупців.

Логотип – знак, який ставлять на упаковці товару компанії. Термін застосовують до марочної назви / назви компанії, що візуально ідентифікує специфічний товар або послугу своїм написанням та характеристиками дизайну. Більшість компаній намагаються рееструвати свої торгові логотипи, щоб захиститися від підробки, цим самим визнаючи цінність логотипу на ринку.

Марка – ім'я, термін, знак, символ, рисунок чи їх сполука, які застосовуються для ідентифікації товарів і послуг одного продавця чи групи продавців і диференціації їх від товарів та послуг конкурентів.

Маркетинг організації – діяльність, яку застосовують з метою створення, підтримання чи зміни позицій і/чи поведінки цільових аудиторій стосовно конкретних аудиторій.

Маркетинг – вважається, що існує багато (близько 2000) офіційних визначень: 1) вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб засобами обміну; 2) комплексна система організації виробництва та збуту продукції, зорієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі дослідження і прогнозування ринку, вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, розробки стратегії і тактики поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм.

Маркетинг-менеджмент – цілеспрямована координація і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівнях підприємства, ринку і суспільства загалом.

Маркетингова діяльність – діяльність, пов'язана зі здійсненням функцій маркетингу (маркетингові дослідження, організація маркетингу, збут, ціноутворення, товарна політика, розробка стратегій і планів маркетингу, просування товару, маркетингова розвідка, бенчмаркінг тощо) з метою формування та відтворювання попиту і забезпечення прибутку фірми.

Маркетингова інформація – інформація про мікро- і макросередовище маркетингу та внутрішнє середовище підприємства, яка зібрана вперше або яку збирали заздалегідь для обґрунтування користувачем ситуації, розроблення альтернатив і ухвалення оптимального управлінського рішення.

Маркетингова логістика – діяльність щодо планування, виконання та контролю фізичного переміщення всіх видів потоків (матеріалів, готових виробів, інформації), які супроводжують переміщення товарів за обраним каналом від виробника до споживача з метою задоволення потреб покупців та отримання прибутку.

Менеджер – людина, яка обіймає постійну керівну посаду, має повноваження і ухвалює в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

Менеджмент – поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

Мерчандайзинг – елемент маркетингової діяльності, спрямований на забезпечення максимально ефективного просування товару на рівні роздрібною торгівлі шляхом правильного розміщення товарів у межах торгових площ, поточного консультування, стимулювання діяльності у сфері торгівлі.

Мета – кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому.

Мета планування – створення системи планових документів, що визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив і окремих працівників з метою виконання завдань і досягнення цілей організації.

Мистецтво управління – уміння менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до особливостей власного характеру, особливостей підлеглих та відповідної сфери бізнесу.

Місія організації – уявлення про призначення організації з погляду самої організації.

Мотивація – процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Невербальна комунікація – обмін інформацією, що здійснюється без використання слів (натомість застосовують різні символи).

Нееластичний попит – попит, який має тенденцію залишатися незмінним, незважаючи на незначні зміни цін.

Незадоволений попит – нереалізована частина дійсного попиту через відсутність необхідних товарів або невідповідність їх асортименту і якості вимогам покупців. Розрізняють прихований і явний незадоволений попит.

Нематеріальні послуги – послуги, які забезпечують моральний та матеріальний розвиток особистості.

Неформальна організація – система взаємозв'язків між співробітниками організації, що виникають і розвиваються спонтанно (не санкціоновано).

Новий товар – модифікація вже наявного товару або нововведення на ринку, яке споживач вважає значним. Може бути представлений у вигляді принципово нового товару, оновленого товару, товару принципової новизни, товару, який має новизну, нового товару для певного ринку.

Об'ємна марка – елемент фірмового стилю, товарний знак в об'ємному виконанні. Наприклад: пляшка «Coca-Cola». Піддається реєстрації на загальних підставах.

Одержувач – особа, для якої призначена інформація, яку передають.

Олігополістичний ринок – ринок, на якому невелика кількість продавців, дуже чутливих до політики ціноутворення і маркетингових стратегій один одного, торгують з великою кількістю покупців.

Оперативні плани – плани, у яких стратегія деталізована у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо змісту, виконавців та способів виконання певних дій.

Опитування (інтерв'ю, анкета, телефонне, поштове, інтернет-опитування) – процес збору первинної інформації, спрямований на з'ясування знань, поглядів, уподобань споживачів та особливості поведінки покупців.

Оптова торгівля – будь-яка діяльність, пов'язана з продажем товарів чи послуг тим, хто купує їх з метою перепродажу чи професійного використання.

Організаційна культура – сукупність цінностей, пріоритетів, неписаних правил, що впливають на ведення справ організацією та в організації.

Організаційна структура – абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: 1) ступенем складності; 2) ступенем формалізації; 3) ступенем централізації.

Організація – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.

Особиста влада – влада, що виникає завдяки привабливості особистості індивіда (професіоналізму, чесності, ініціативності тощо).

Первинні дані – інформація, зібрана вперше для певної конкретної мети.

Перешкоди («шуми») – усе, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення.

Підприсмець – особа, яка самостійно, від свого імені, на свій ризик, організовує і здійснює діяльність, що спрямована на отримання прибутку або особистого доходу.

Підприємництво – процедура планування, організації і здійснення безперервного, постійно поновлювального процесу розширеного відтворення товарів і послуг з метою задоволення економічних, соціальних і екологічних потреб суспільства й отримання прибутку.

Підприємство (фірма) – суб'єкт господарювання, який створений і функціонує на основі чинного законодавства, тобто виступає в ролі юридичної особи, займається підприємницькою діяльністю в певній сфері господарства, функціонує на принципах комерційного розрахунку.

ку, тобто суворо враховуючи витрати, результати, веде бухгалтерський облік тощо, підпорядковуючи свою діяльність комерційному успіху.

Повноваження – формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

Політика гнучких цін – пропозиція однакового товару у тих самих кількостях схожим покупцям, але за різними цінами.

Політика однієї ціни – встановлення однакової ціни для схожих покупців, які купують той самий товар, у тих самих кількостях і за тих самих умов.

Послуга – об'єкт продажу у вигляді дії, вигоди чи задоволень.

Потреба – особливий стан психіки індивіда, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Потреби у владі – потреби впливати на поведінку інших людей.

Потреби фізіологічні – потреби, що пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо).

Принципи менеджменту – це правила, основні керівні ідеї, норми поведінки та орієнтири діяльності управлінського персоналу, якими вони керуються і в рамках яких реалізовані цілі організації.

Продукт – товар чи послуга і планування, що здійснюються до початку виробництва: сюди ж належать як дослідження та розвиток, так і різні послуги, що супроводжують товар чи послугу.

Продуктивність – здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту відповідно до вимог зовнішнього середовища.

Проекти – плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них за своєю широтою та складністю. Звичайно, проекти є компонентом ширшої програми.

Прямий маркетинг – засіб маркетингових комунікацій, який передбачає безпосередню (без проміжних учасників) взаємодію продавця / виробника товару з кінцевим споживачем цього товару, розрахований на отримання відгуку або негайного здійснення купівлі. Прямий маркетинг є інтерактивною маркетинговою системою розподілу товару.

Радикальне перепозиціонування – процес фізичного реконструювання товару з метою його адаптації до потреб покупців.

Реальний ризик – вид ризику, суть якого полягає у тому, що вартість товарних запасів або інших активів впаде, не говорячи вже про неотримання прибутку.

Регіональна реклама – рекламна кампанія в рамках одного району, що враховує його особливості (традиції, побут, життєвий рівень тощо).

Регресивна інтеграція – придбання у власність фірмою чи поставка під більш жорсткий контроль системи свого постачання.

Результативність – наслідок того, що роблять потрібні речі.

Результативність управління – цільова спрямованість системи управління організацією на створення потрібних, корисних речей, що можуть задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, які відповідають поставленим цілям.

Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії для досягнення корінних поліпшень в основних актуальних показниках їх діяльності – вартості, послугах, якості, темпах.

Рейтинг – показник медіапланування. Позначає частину цільової аудиторії, що контактує з конкретним медіаносієм, або вимірюється кількістю людей у відсотках до загальної чисельності населення.

Реклама – будь-яка платна форма неперсонального представлення і просування товару, послуг, ідей через засоби масової інформації, а також з використанням прямого маркетингу.

Ремаркетинг – вид маркетингу, який потрібен, коли попит зменшується в результаті насичення ринку цим товаром. Завдання полягає в необхідності відновити (оживити) попит. Це можна зробити шляхом надання товару додаткової новизни, переорієнтації на нові ринки тощо.

Реципієнт (одержувач) – учасник рекламної комунікації, сторона, що одержує звернення, передане відправником (комунікатором).

Ринкова ніша – це сегмент споживачів, якому продукт, який виробляє певне підприємство, найкраще підходить для задоволення потреб.

Ринок монополістичної конкуренції – ринок продавців і покупців, які здійснюють торговельні операції не за єдиною ціною, а в широкому діапазоні цін.

Ринок покупця – ситуація на ринку, при якій пропозиція товарів чи послуг перевищує попит.

Ринок продавця – ситуація на ринку, при якій попит на товари чи послуги значно перевищує їх пропозицію.

Ринок проміжних продавців – сукупність осіб і організацій, які купують товари для перепродажу чи в оренди іншим споживачам з метою для себе.

Ринок чистої конкуренції – сукупність продавців і покупців, які здійснюють торговельні операції зі схожим товаром в ситуації, коли кожен окремий покупець чи продавець не створює великого впливу на рівень поточних цін.

Розподіл ресурсів – спосіб розподілу обмежених ресурсів організації між окремими підрозділами. Пропорції розподілу ресурсів визначаються за вибором сфери стратегії.

Сегмент ринку – сукупність споживачів, які однаково реагують на той самий набір спонукальних стимулів маркетингу.

Сегментування ринку – це процес поділу споживачів на групи на основі різниць у потребах, характеристиках і/або поведінці.

Сервіс – обслуговування з підтримання і ремонту засобів виробництва (налагодження і запуск основного обладнання, комп'ютерів, поточний і гарантійний ремонт), а також консультування у сфері права, управління та маркетингу.

Сертифікація – сукупність дій і процедур, які виконують для підтвердження (за допомогою сертифікату відповідності або знаку відповідності) того, що виріб чи послуга відповідає певним стандартам.

Синергія – ефект цілісності, можливість отримання додаткового ефекту шляхом інтеграції всіх можливостей організації. Синергічний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх елементів стратегії.

Системний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що розглядає організацію як систему в єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

Ситуаційний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що визнає аналогію загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

Сітьове планування та управління (СПУ) – система специфічних методів планування й управління процесами розроблення (реалізації) проектів шляхом застосування сітьових графіків.

Споживчий ринок – сукупність індивідів і сімей, що купують товари і послуги для особистого споживання. Ринки споживчих товарів характеризуються масовим споживачем, різноманітною конкуренцією, децентралізованою структурою.

Статистичні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що ґрунтуються на збиранні й обробці статистичних матеріалів та врахуванні випадкових впливів і відхилень.

Стиль керівництва – манера поведінки керівника стосовно підлеглих, за допомогою якої здійснюється вплив на працівників організації.

Стратегічне планування – управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями і шансами у сфері маркетингу.

Стратегічні плани – плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Стратегія – генеральна довготермінова програма дій та порядок розподілу пріоритетів і ресурсів організації для досягнення її цілей.

Сутність мотивації – створення умов, що дають змогу працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Схема організаційної структури управління – відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості.

Технологія (у широкому розумінні) – процес конверсії (перетворення) входів в організацію (людських, фінансових, фізичних та інформаційних ресурсів) у виходи з організації (продукція, послуги, прибутки/збитки).

Товар – все, що може задовольнити потребу і що пропонують на ринку з метою привернення уваги, придбання, використання чи споживання, зокрема фізичні об'єкти, послуги, особи, місця, організації та ідеї. Головною властивістю товару є його здатність задовольняти потреби того, хто ним володіє.

Товарний знак – марка чи її частина, забезпечена правовим захистом.

Традиційна влада – форма легітимної влади, що виникає внаслідок визнання підлеглим права керівника віддавати накази і свого обов'язку йому підкорятися.

Традиційний канал маркетингу – сполучення незалежного виробника, одного чи декількох оптових торговців і одного чи декількох роздрібних торговців, кожен з яких є окремим підприємством, яке намагається забезпечити собі максимально можливі прибутки на збитки максимальному отриманню прибутків іншими чи системою загалом.

Упаковка – місткість, оболонка, тара, придатна для збереження, транспортування продукції, яка доповнює властивості товару.

Управління – найзагальніше поняття, що поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів (технічні, господарські, суспільні та державні системи тощо).

Управління конкурентоспроможністю товару – діяльність у межах товарної політики підприємства, яка передбачає аналіз, планування і контроль виробництва товарів із заданими характеристиками, які забезпечували б конкурентну перевагу товару на ринку.

Управління маркетингом – це аналіз, планування, організація, мотивація та контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства.

Управлінське рішення – первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації шляхом взаємозв'язку формальних і неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Упровадження товару на ринок – будь-яка форма повідомлень, яку використовує підприємство для інформації, переконання, нагадування про свої товари і послуги. Форми повідомлень: фірмові назви, упаковки, вітрини магазинів, поштові повідомлення, оголошення тощо. Діяльність із просування передбачає також рекламування, персональний продаж, публіситі, сприяння збутові.

Ухвалення рішення (загальне визначення) – процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується шляхом вибору рішення, тобто вибору дії, спрямованої на усунення проблемної ситуації.

Формалізація – ознайомлення нового працівника у процесі прийняття в організацію з характеристикою його роботи в письмовому вигляді.

Формування попиту – це комплекс заходів виробника, який сприяє формуванню уявлення потенційного споживача про вироблений товар чи послугу.

Формування товарного асортименту – це розроблення асортиментної концепції, що передбачає планування асортиментної структури та товарної пропозиції і забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів підприємством.

Франчайзинг – вертикальна, договірна маркетингова система збуту товарів, яка передбачає тривалі договірні відносини, за якими одна фірма надає іншій право на ведення торгового бізнесу на обмеженій території за умов дотримання встановлених правил і під визначеною маркою.

Центр витрат – підрозділ організації, керівник якого контролює потоки витрат (відділ досліджень і розробок, відділ заробітної плати тощо).

Центр доходів – підрозділ організації, бюджет якого формується на отримуваних доходах або групових надходженнях (відділ збуту та реалізації послуг тощо).

Центр інвестицій – підрозділ організації, бюджет якого розраховують на підставі вартостей активів, які використовують для досягнення заданого рівня прибутку.

Центр прибутку – підрозділ організації, бюджет якого формується як різниця між доходами і витратами, тобто структурна одиниця організації, яка здатна самостійно забезпечувати прибуток.

Цикл менеджменту – процес виконання функцій менеджменту у певній послідовності (планування – організація – мотивація – контроль).

Цілі організації – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого намагається досягти група, працюючи разом.

Цільовий ринок – частина доступного ринку, на якому організація концентрує свої зусилля на групі споживачів, що мають загальні потреби в її продукті.

Ціна споживання – витрати, пов'язані зі споживанням товару. Ціна споживання може бути вищою за ціну товару, тому найбільш конкурентоспроможним є не той товар, що пропонують за мінімальну ціну на ринку, а той, у якого ціна споживання є мінімальною упродовж строку його служби у споживача.

Ціна – грошова сума, яку сплачують за конкретний товар.

Чиста монополія – ситуація, коли на конкретному товарному ринку виступає лише один продавець.

Штриховий код – комбінація послідовно розташованих паралельних штрихів та проміжків між ними, призначена для автоматизованої ідентифікації товарів та іншої інформації.

Явний попит – попит, що реально виступає у вигляді певної суми грошових коштів, які не можуть бути реалізовані на ринку і нагромаджуються на руках у населення або в банках з причини відсутності необхідних товарів або асортиментно-якісної їх невідповідності вимогам покупців.

Якість – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Рекламний менеджмент : підручник / Л. В. Балабанова, Л. О. Юзик. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 391 с.
2. Бондар А. С. Менеджмент рекреаційно-оздоровчої роботи : навч. посіб. / А. С. Бондар. – Харків : [б. в.], 2010. – 175 с.
3. Еншин М. М. Спортивний менеджмент и маркетинг : учеб. пособие / М. М. Еншин. – 2-е изд., испр. – Минск : БГУФК, 2005. – 228 с.
4. Имас Е. В. Маркетинг в спорте / Е. В. Имас, Ю. П. Мичуда, Е. В. Ярмолюк. – Киев : Олимпийская литература, 2016. – 288 с.
5. Имас Е. В. Маркетинг в спорте: теория и практика : [монография] / Е. В. Имас, Ю. П. Мичуда, Е. В. Ярмолюк. – Киев : Олимпийская литература, 2015. – 228 с.
6. Имас Е. Тенденції розвитку у сфері фізичної культури та спорту в умовах сучасного ринку / Євген Имас, Юрій Мичуда // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2015. – № 2. – С. 142–149.
7. Калетнік Г. М. Менеджмент та маркетинг : навч. посібник / Г. М. Калетнік, В. М. Ціхановська, О. М. Ціхановська. – Київ : Хай-Тек Прес, 2011. – 579 с.
8. Кийко Е. Н. Структура курса «Спортивный менеджмент и маркетинг» / Кийко Е. Н. // Научное обоснование физического воспитания, спортивной тренировки и подготовки кадров по физической культуре, спорту и туризму : материалы XII Междунар. науч. сессии по итогам НИР за 2010 год. – Минск, 2011. – Ч. 1. – С. 269–271.
9. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г. І. Кіндрацька. – Київ : Знання, 2006. – 366 с.
10. Кожушко Л. Ф. Основи менеджменту і маркетингу / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова, О. Ю. Судук. – Рівне : НУВГП, 2016. – 291 с.

11. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – 10-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 752 с.
12. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг и др. ; пер. 2-е европ. изд. – Москва ; Санкт-Петербург ; Киев : Вильямс, 1999.
13. Кравченко В. О. Основи менеджменту : навч. посіб. / В. О. Кравченко. – Одеса : Атлант, 2012. – 211 с.
14. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. – 844 с.
15. Криштанович С. Етапи підготовки системи формування професійної компетентності спортивних менеджерів / С. Криштанович // Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи : зб. наук. пр. – Конін ; Ужгород ; Дрогобич, 2018. – С. 200–202.
16. Криштанович С. Європейський досвід формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту / С. Криштанович // Педагогічний альманах : зб. наук. пр. – Херсон : КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2017. – Вип. 35. – С. 204–211.
17. Криштанович С. Ключові компетенції менеджера фізичної культури і спорту / С. Криштанович, М. Криштанович // Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (10–11 травня 2018 року, м. Львів). – Львів : ЛДУФК, 2018. – С. 319–322.
18. Криштанович С. Принципи формування цінностей у спортивних менеджерів / С. Криштанович // Пріоритети сучасної науки : матеріали Міжнарод. наук.-практ. конф. (Київ, 27–28 жовтня 2017 року). – Київ. : МЦНД, 2017 – Ч. 2. – С. 31–32.
19. Криштанович С. Процес формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту / С. Криштанович // Нова педагогічна думка. – 2017. – № 3(91). – С. 65–71.
20. Криштанович С. Система формування ключових компетентностей майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту / С. Криштанович // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія:

- Педагогіка. Соціальна робота : зб. наук. пр. – Ужгород, 2018. – Вип. 1(42), ч. 1. – С. 122–126.
21. Kryshchanovych S. Concept of Future Sports Managers' Professional Competences Formation / M. Kryshchanovych, S. Kryshchanovych, M. Havrylyuk // *Ukrainian Journal of Educational Research*. – 2017. – Vol. 2, N 1(2). – P. 57–61.
22. Кузьмичева Е. В. Менеджмент в спорте и рекреации (итоги 19-й конференции Европейской ассоциации спортивного менеджмента «EASM», 7–11 сентября 2011 г., Испания, Мадрид) / Е. В. Кузьмичева, С. С. Кривошеев // *Теория и практика физической культуры*. – 2011. – № 12. – С. 99–100.
23. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Академвидав, 2009. – 416 с.
24. Лідерство : навч. посіб. / Л. М. Сергеева, В. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей. – Івано-Франківськ : ЛілеяНВ, 2015. – 296 с.
25. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення : навч. посіб. у схемах і таблицях (для організації самост. роботи студентів ВНЗ) / С. В. Смерічевська, М. В. Жаболенко, С. В. Чернишева [та ін.]. – Львів : Магнолія 2006, 2013. – 548 с.
26. Маркетингова інформація : підручник / Є. В. Криківський, О. В. Дейнега, І. О. Дейнега, Л. О. Шелюк, О. А. Кратт, Р. Патора. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 416 с.
27. Маркетингова товарна політика : підручник / Є. Криківський, І. Дейнега, О. Дейнега, Р. Патора. – 3-є вид., доповн. і перероб. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 360 с.
28. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / Є. В. Криківський, І. О. Дейнега, О. В. Дейнега, І. Ф. Лорві. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 380 с.
29. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. завед. / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, С. Г. Сейранов. – 2-е изд., стереотип. – Москва : Академия, 2004. – 432 с.
30. Менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. / Т. О. Кузнецова, Л. А. Янковська, Н. Б. Савіна, Ж. В. Семчук. – Львів : Магнолія 2006, 2013. – 293 с.

31. Мізюк Б. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Б. М. Мізюк, І. І. Тучковська, І. В. Артищук. – Львів : Магнолія 2006, 2013. – 376 с.
32. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеч. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 348 с.
33. Основи менеджменту: теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха [та ін.]. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
34. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська. – Київ : Кондор, 2008. – 664 с.
35. Осовська Г. В. Менеджмент організацій / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2009. – 680 с.
36. Пинк Д. Драйв : что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк ; пер. с англ. Трифонов И. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 274 с.
37. Прокопова Л. І. Основи маркетингу і менеджменту фізкультурно-оздоровчих послуг : навч. посіб. / Л. І. Прокопова, М. Б. Чхайло – Суми : Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. – 298 с.
38. Психологія управління та конфліктологія : підручник / І. І. Свидрук, Ю. Б. Миронов. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. – 320 с.
39. Сазонець В. Стратегічний менеджмент у розвитку фізичної культури та спорту / Віталій Сазонець // Спортивний вісник Придніпров'я. – 2012. – № 2. – С. 135–140.
40. Свидрук І. І. Креативний менеджмент : учеб. пособие / І. І. Свидрук, Ю. І. Осик. – Алма-Ата : Бастау, 2017. – 360 с.
41. Сидорчук О. Г. Основи менеджменту : навч. посіб. / О. Г. Сидорчук, І. І. Артим. – Львів, 2011 – 215 с.
42. Сколбикова Т. В. Менеджмент в сфері фізкультурного формування в умовах переходу на стандарти третього покоління / Т. В. Сколбикова, Г. Н. Пономарев // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2010. – № 4. – С. 62–64.
43. Спивак В. Организационное поведение и управление персоналом / В. Спивак. – Санкт-Петербург : Питерком, 2000. – 416 с.

44. Стратегічний менеджмент розвитку сфери фізичної культури та спорту в Україні / Приходько І. І., Мудрик В. І., Горбенко О. В. [та ін.] // Слобожанський науково-спортивний вісник. – 2010. – № 3. – С. 134–138.
45. Трейсі Б. Як керують найкращі: як одержати максимум від себе та інших. Секрети перевірені на практиці/ Б. Трейсі ; пер. з англ. – Харків : Клуб сімейного дозвілля. 2017. – 208 с.
46. Феррацці К. Ніколи не їжте наодинці та інші секрети успіху завдяки широкому колу знайомств / Кейт Феррацці. – Нью-Йорк, 2014. – 400 с.
47. Холідей Р. Маркетинг майбутнього. Як гроуз-хакери змінюють правила гри / Райан Холідей ; пер. О. Асташова. – Київ : Наш формат, 2018. – 104 с.
48. Чан Кім В. Стратегія блакитного океану / В. Чан Кім, Рене Моборн. – Бостон, 2015. – 288 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Сфери специфічної діяльності менеджменту у фізичній культурі і спорті

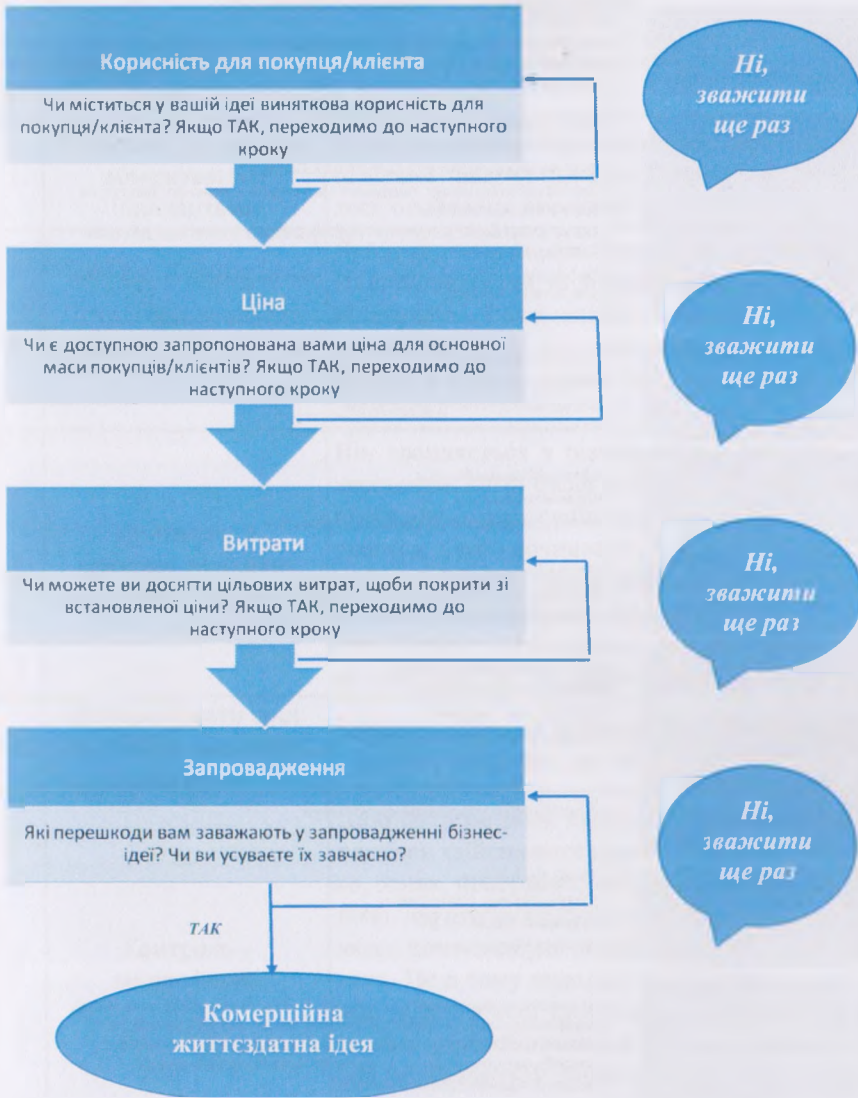
Оптимальне використання резерву
фізкультурно-спортивного
спрямування

Сворення відповідних умов праці
для фахівців фізичної культури і
спорту

Інженерно-економічне
забезпечення виробничо-
спортивних та господарсько-
спортивних процесів

Додаток Б

Послідовність стратегії



Структура бізнес-плану

Висновки	<ul style="list-style-type: none"> •(1–2 сторінки) •Самостійний документ рекламного характеру: сума кредиту, напрями вкладення позичених коштів, передбачені терміни погашення кредиту, інші інвестори проекту, величина паших власних коштів
Резюме	<ul style="list-style-type: none"> •Мета і завдання •Обґрунтування мети •Яка саме продукція/послуга буде вироблятися? •Що передбачає проект: підтримку і розширення наявного бізнесу чи започаткування нового? •Яка загальна вартість проекту і за рахунок яких коштів передбачено його реалізацію? •Які обсяги збуту прогнозують у найближчі три роки та яких фінансових результатів очікують? •Які терміни окупності цього проекту та строк його реалізації?
Характеристика підприємства	<ul style="list-style-type: none"> •Назва підприємства: "_____" •Напрями діяльності •Місцезнаходження підприємства: _____ •Загальна характеристика товару/послуги
Опис ринку. Прогноз збуту	<ul style="list-style-type: none"> •Цільовий ринок бізнесу •Сегментація ринку •Конкурентоспроможність продукту/послуги
План маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> •Стратегія маркетингу •Основні напрями маркетингу продукції •Очікувані обсяги затрат на маркетинг продукції
План виробництва	<ul style="list-style-type: none"> •Основні виробничі операції •Машини та устаткування •Приміщення, ресурси •Основні виробничі показники
Організаційний план	<ul style="list-style-type: none"> •Розроблення організаційної структури
Фінансовий план	<ul style="list-style-type: none"> •Прибуток і збитки •План грошових надходжень •Плановий баланс на рік •Фінансові коефіцієнти
Оцінка ризику і страхування	<ul style="list-style-type: none"> •За розрахунками ризиків, які можуть вплинути на роботу приватної підприємстві, не перевищує 1/7 річного показника доходності, та містить такі їх основні складники: зростання податків, нестійкість потреби, зростання ціни на затратні матеріали через інфляцію, неплатоспроможність споживачів

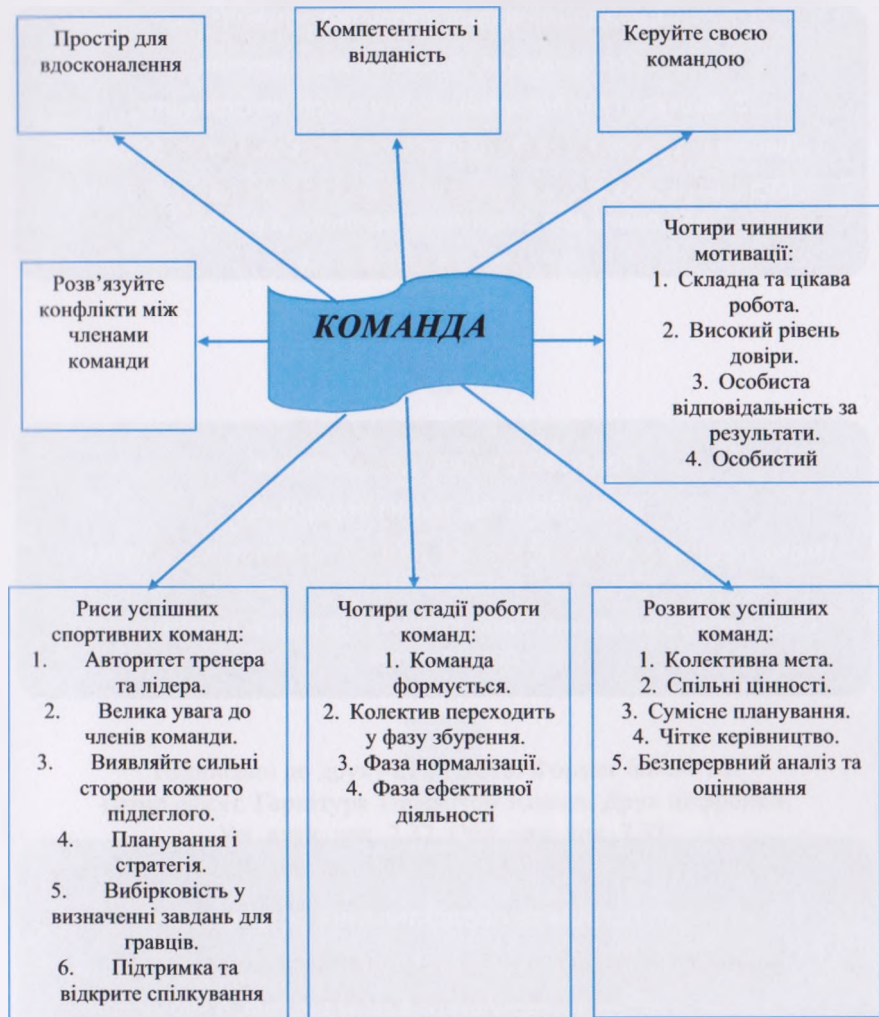
Додаток Д

*Сім помилок контролю, які призводять
до роздратування працівників*

№	Помилки контролю	Опис помилок контролю
1	2	3
1	Контроль не повинен обмежуватися інцидентами	Нормальний контроль – постійне завдання. Він ні в якому разі не повинен стосуватися до якихось особливих випадків
2	Тотальний контроль породжує недбалість	Якщо керівникові вистачає часу на контроль, то співробітники звільнені від власної відповідальності. Вони цілком покладаються на те, що помилки все одно виявить шеф. Тотальний контроль робить людей несамостійними і неохайними
3	Прихований контроль викликає тільки роздратування	Він трапляється у різноманітних проявах. Є керівники, котрі після роботи перевіряють кошики для паперу своїх співробітників, щоб дізнатися, з чого починався і чим закінчувався їх робочий день. Прихований контроль здійснюється через «стукачів». Існує яка-небудь особа, яка інформує шефа про все: хто що робить, про що говорять, як розподілені ролі
4	Контролювати слід не тільки улюблену дільницю	Загроза криється у тому, що співробітники швидко з'ясовують, що перевіряється, а що ні
5	Контроль – не проформа	Щоб бути на рівні своїх обов'язків, керівник повинен здійснювати контроль. Він робить його, однак, поверхово, вибірково, з таємною надією, що нічого не буде знайдено. Навіть якщо якась помилка буде виявлена, то шеф її виправить. Це в тому випадку, коли керівник не бажає псувати свої стосунки з підлеглими. Тут можна зробити висновок: хто не контролює – той не цікавиться досягненнями своїх співробітників

1	2	3
6	Не контролюйте через недовіру	Коли контроль успішний? Коли що-небудь виявлено! Деякі керівники роблять з цього практичні висновки і шукають доти, доки що-небудь не знайдуть. Такі керівники не викликають довіри й поваги. Вони позбавляють співробітників радощів від своєї праці. Підозрілість говорить про те, що люди невпевнені в собі
7	Не варто оприлюднювати висновки	Слід зазначити, що негативні результати контролю безплідні, якщо не стають предметом обговорення. Буває, що ви невпевнені у правильності своїх висновків. Внесіть ясність щонайшвидше. Якщо ж ви негайно ж доведете висновки до співробітників, то й вони зроблять правильні висновки. Підтримуйте нормальну, відкриту, зацікавлену розмову

Додаток Ж

Команди, що перемагають

Етапи процесу збирання й обробки маркетингової інформації

Складання плану збору інформації:

1. Сформулювати проблему дослідження.
2. Вказати цілі, інформацію, яку потрібно отримати.
3. Джерела вторинної та методи збирання первинної інформації.
3. Можливості застосування отриманих результатів в ухваленні важливих для спортивної організації рішень.
4. Вартість дослідження



Реалізація плану дослідження:

збір, обробка, аналіз інформації

(може проводити сама компанія, а можуть проводити незалежні компанії).

Стадія збирання даних – найдорожча частина маркетингового дослідження



Інтерпретація та представлення результатів

подається звіт.

Слід подати отримані результати в тому вигляді, в якому вони будуть найбільш корисними під час ухвалення важливих рішень

Навчальне видання

КРИШТАНОВИЧ Світлана Володимирівна
ХОЛЯВКА Володимир Зеновійович

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ
У ФІЗИЧНІЙ КУЛЬТУРІ І СПОРТІ

Навчальний посібник

Відповідальний редактор
Оксана БОРИС

Редактори
Єлизавета ЛУПИНІС, Уляна МАКСИМІВ

Підписано до друку 21.11.2018. Формат 60×84/16.
Папір офсет. Гарнітура Times New Roman. Друк цифровий.
Ум. друк. арк. 7,32. Обл. вид. арк. 7,33.
Наклад 300 прим. Зам. № 176.

Львівський державний університет фізичної культури
Редакційно-видавничий відділ
79007, м. Львів, вул. Костюшка, 11
тел. +38 (032) 261-59-90
<http://www.ldufk.edu.ua/>
e-mail: redaktor@ldufk.edu.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників
та книгорозповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 6442 від 22.10.2018 р.

Літературна агенція «ПІРАМІДА»
Україна, 79006, а/с 10989.
м. Львів, вул. Плугова, 6.
тел./факс: (032) 235-53-28
e-mail: pyramidabook@ukr.net
www.pyramidabook.com



Криштанович Світлана Володимирівна

Доцент, кандидат наук з державного управління. Доцент кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського.



Холявка Володимир Зеновійович

Доцент, кандидат економічних наук. Доцент кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського.