

Міністерство освіти та науки України
ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут»
Одеський національний технологічний університет
Білгород-Дністровський фаховий коледж природокористування,
будівництва та інформаційних технологій

ЖИГУЛІН ОЛЕКСАНДР АНДРІЙОВИЧ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних робіт та самостійного вивчення
дисциплін «Основи зовнішньоекономічної діяльності»,
«Мультикультурний маркетинговий менеджмент в період глобальної
комунікації», «Бренд-менеджмент і управління діловим іміджем», «Управління
персоналом», «Основи підприємництва», «Економіка підприємств у галузі:
сільське, харчове, переробне господарство й сфера ІТ-технологій» для
студентів
технічних й економічних спеціальностей денної та заочної форми
навчання

УДК 005.5(100):339.94

ББК ББК 65.291.21 Т50я73

Рекомендовано до друку Методичною радою ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут» (протокол № 1 від 28 квітня 2023 р.)

Рецензенти:

Махмудов І. І. к.т.н., старший викладач кафедри агроінженерії та транспортних технологій ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут»

Мельніков С. В., к.п.н., професор, завідувач кафедри «Природокористування та техногенна безпека» Чернігівського національного технічного університету

Я73 Жигулін О.А. Методичні вказівки до практичних робіт та самостійного вивчення дисциплін «Основи зовнішньоекономічної діяльності», «Мультикультурний маркетинговий менеджмент в період глобальної комунікації», «Бренд-менеджмент і управління діловим іміджем», «Економіка підприємств у галузі: сільське, харчове, переробне господарство й сфера ІТ-технологій» для студентів технічних й економічних спеціальностей денної та заочної форми навчання. Ніжин, 2024. 221 с.

Для дослідження процесів і формування практичних навичок з навчальних дисциплін «Основи зовнішньоекономічної діяльності», «Мультикультурний маркетинговий менеджмент в період глобальної комунікації», «Бренд-менеджмент і управління діловим іміджем», «Управління персоналом», «Основи підприємництва», «Економіка підприємств у галузі: сільське, харчове, переробне господарство й сфера ІТ-технологій» студентами технічних та економічних спеціальностей.

Методичні вказівки націлені на засвоєння знань за темами: категорійно-понятійний апарат з мультикультурного маркетингового менеджменту в період глобальної комунікації у сфері зовнішньоекономічної діяльності, управління брендом і діловим іміджем на підприємствах аграрної, харчової, переробної й ІТ галузі, міжнародний маркетинг, стратегічний менеджмент, управління персоналом, підприємництво, управлінський облік, ведення переговорів, взаєморозуміння.

© Жигулін О.А., 2024

ВСТУП

В період глобальної економіки важливими є навички з управління бізнесом в мультикультурному діловому середовищі. Сучасний менеджер повинний володіти методами мультикультурного стратегічного, кадрового, комунікаційного, фінансового міжнародного маркетингового менеджменту.

У методичному посібнику дана структурована інформація по різним видам діяльності сучасного підприємства у мультикультурному середовищі.

Засвоєнню матеріалу сприяють приклади застосування методів управління на відомих підприємствах світу, а також рекомендації щодо використання прийомів і способів управління на певному підприємстві.

Виклад матеріалу відбувається в наступній послідовності:

- стратегічний менеджмент;
- управління персоналом;
- міжнародний маркетинг;
- підприємництво;
- управлінський облік;
- навички ведення переговорів;
- міжкультурний менеджмент;
- взаєморозуміння.

В період глобальної економічної й соціально-політичної кризи представник бізнесу повинний володіти навичками задоволення потреб підприємства, суспільства (споживачі, працівники) й держави. Це передбачає вміння розробляти й реалізовувати антикризову стратегію діяльності, управляти кадрами, проводити міжнародні маркетингові дослідження, використовувати інструменти управлінського обліку, вести переговори й досягати взаєморозуміння в мультикультурному міжнародному середовищі.

Порушення традиційних економічних і соціально-політичних зв'язків передбачає реалізацію антикризової стратегії розвитку підприємства, яка передбачає оновлення джерел постачання ресурсів і вихід на нові світові ринки виробів та послуг. Взаєморозуміння з партнерами й задоволення інтересів споживачів в різних країнах світу є основним пріоритетом діяльності сучасного підприємства.

Автор висловлює вдячність членам науково-дослідного гуртка «Креативне мислення» за участь у написанні методичних вказівок до практичних робіт (ПР): Зайцева А. О. – ПР 8, Жигулін Д. О. – ПР 1, Тітяпкин С. С. – ПР 5, Пономаренко Н. В. – ПР 6, Кушнір О. І. – ПР 4.

Практична робота 1. Стратегічний менеджмент

Загальні положення

Місія організації (умови й фактори її формування)

Місією організації є ядро її сутності й основа для формування стратегії. Це короткий і чіткий вираз основної мети організації. Ключові аспекти формування місії (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Ключові аспекти формування місії

Вплив лідерів: Місія організації може відображати цінності, переконання й бачення засновників чи поточного керівництва.

Культурні та соціальні фактори: Особливості культури та соціального контексту впливають на те, як організація бачить свою місію й свою роль у суспільстві.

Унікальні можливості: Місія може відображати унікальні ресурси та компетенції організації, які забезпечують їй конкурентні переваги.

Цінності персоналу: Місія може бути пов'язана з цінностями та мотиваціями персоналу, що сприяє кращій внутрішній взаємодії.

Потреби клієнтів: Місія часто висловлює прагнення й задовольняти потреби клієнтів, а її формування може залежати від розуміння цих потреб.

Конкурентна позиція: Організація може формулювати місію з огляду на свою позицію на ринку й унікальні характеристики, які залучають клієнтів.

Етичні принципи: Місія може включати етичні норми й цінності, що відображає зобов'язання організації з дотримання високих стандартів поведінки.

Суспільна відповідальність: Враховуються соціальні й екологічні чинники, наголошуючи на ролі організації у суспільному добробуті. Формування місії організації - це складний та багатогранний процес, який потребує уваги до різних аспектів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ключовим є узгодження місії з цілями, цінностями й потребами всіх зацікавлених сторін.

Алгоритм формування місії: 1) перерахувати етапи розвитку підприємства й усі потреби клієнтів; 2) стиснути все перераховане у короткий вираз місії (призначення підприємства). Наприклад, місія салону краси: «Відкриття салону краси для задоволення потреб клієнтів у неповторному, привабливому зовнішньому вигляді, разом з інноваційними технологіями й індивідуальним підходом до кожного клієнта». У даному випадку стрижка є лише першим етапом розвитку бізнесу, за яким йдуть інші – усунення дефектів обличчя (мікрохірургія), техніки омолодження, фітнес, індивідуальне пошиття одягу тощо аж до послуг повноцінного жіночого клубу.

Поняття «стратегія організації» та її особливості

Стратегією організації є довгостроковий план дій, який спрямований на досягнення цілей і забезпечення сталого розвитку.



Рис. 1.2. Особливості стратегії організації

Довгострокова перспектива: Стратегія орієнтована на майбутнє й фокусується на довгострокових цілях і результатах діяльності. Це не тимчасове рішення, а довгостроковий напрямок розвитку.

Цілепокладання: Стратегія визначає цілі організації й способи їх досягнення. Дана обставина пов'язує поточні дії з довгостроковою місією та баченням організації.

Адаптивність до змін: Стратегія має бути достатньо гнучкою, щоб пристосовуватися до змін довкілля, ринку, технології та інших факторів.

Унікальність і конкурентна перевага: Стратегія організації повинна виділити її на ринку, забезпечуючи унікальні конкурентні переваги, які важко наслідувати.

Інтеграція ресурсів і діяльності: Стратегія об'єднує ресурси й діяльність організації таким чином, щоб вони працювали в узгодженому напрямку, сприяючи досягненню цілей.

Орієнтація на довкілля: Стратегія враховує зовнішнє середовище, включаючи конкурентів, клієнтів, законодавство, технологічні тенденції й інші фактори.

Системність і комплексний підхід: Стратегія розглядає організацію як систему, враховуючи взаємозв'язок її елементів і чинників.

Орієнтованість на результат: Стратегія фокусується не лише на процесах, а й на досягненні конкретних результатів і показників успіху.

Участь усіх рівнів організації: Стратегія вимагає участі всіх рівнів управління й співробітників організації, щоб забезпечити успішне впровадження й виконання стратегічних задумів.

Приклади. Toyota (Японія): Галузь – Автомобільна промисловість. Стратегія - Lean Manufacturing (економічне виробництво), фокус на якості й інноваціях. Конкурентна перевага - Ефективне виробництво й надійні автомобілі.

Samsung (Південна Корея): Галузь - Електроніка й технології. Стратегія – Глобалізація, диверсифікація продукції, акцент на інноваціях. Конкурентна перевага – широкий асортимент продуктів і провідні позиції на ринку.

Procter & Gamble (США): Галузь - Побутова хімія й споживчі товари. Стратегія - Розробка й маркетинг глобальних брендів, фокус на дослідженнях та інноваціях. Конкурентна перевага – потужний маркетинг, висока якість продукції.

Vestas Wind Systems (Данія): Галузь - Вітроенергетика. Стратегія - Лідерство в промисловості вітроенергетики, екологічна відповідальність. Конкурентна перевага - Інноваційні рішення у галузі вітроенергетики.

Alibaba Group (Китай): Галузь – Електронна комерція, технології, фінанси. Стратегія – Екосистема, розвиток цифрових технологій, глобальна експансія. Конкурентна перевага – одна з найбільших електронних комерційних платформ у світі, впровадження технологій і фінансових послуг.

Рівні стратегії (корпоративна, ділова, функціональна й операційна)

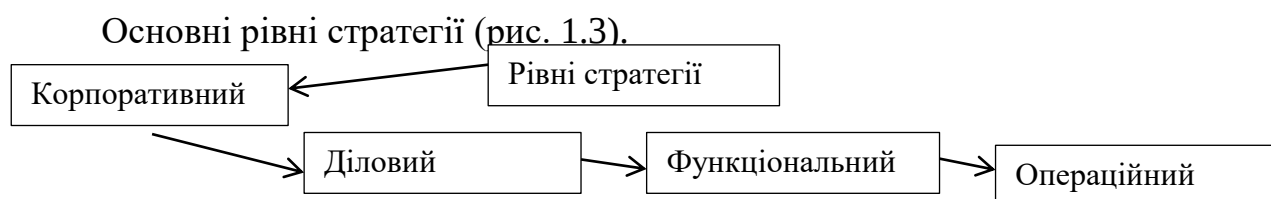


Рис.1.3. Рівні стратегії

Корпоративна стратегія: Визначення - Корпоративна стратегія займається питаннями, що пов'язані із загальним напрямом та структурою організації. Фокус - Даний рівень стратегії визначає, у яких галузях чи сегментах ринку братиме участь організація, як вона вибудовуватиме свою структуру і навіть те, як вона буде взаємодіяти з різними підрозділами.

Приклад: Рішення компанії про диверсифікацію на нові ринки або фокусування на конкретних бізнес-сегментах.

Ділова стратегія (стратегія бізнесу): Визначення - Ділова стратегія фокусується на способах конкуренції у конкретній галузі чи ринку. Фокус - Тут визначаються основні переваги над конкурентами й шляхи досягнення успіху у вибраній галузі.

Приклад: Розробка стратегії переваг за витратами при конкуренції на ринку масового споживання.

Функціональна стратегія: Визначення - Функціональна стратегія пов'язана з методами, що використовуються різними функціональними підрозділами (наприклад, маркетинговий, виробничий, фінансовий підрозділ) для підтримки ділової стратегії. Фокус - Тут визначається, яким чином кожна функціональна область робить внесок у досягнення цілей бізнесу.

Приклад: Розробка маркетингової стратегії просування продукції відповідно до загальної ділової стратегії.

Операційна стратегія: Визначення - Операційна стратегія пов'язана з методами й процесами, що використовуються організацією для виробництва й надання продуктів та послуг. Фокус - Тут визначаються ефективність операційних процесів задля досягнення цілей бізнесу.

Приклад: Впровадження системи управління якістю задля забезпечення стабільного становища на ринку.

Ці взаємопов'язані разом рівні стратегії формують комплексний стратегічний підхід організації. Вони дозволяють вибудовувати стратегії на різних рівнях управління, що забезпечує узгодженість й ефективність стратегічного управління.

Базові стратегії росту організації

Базові стратегії росту організації наведено на рис. 1.4.

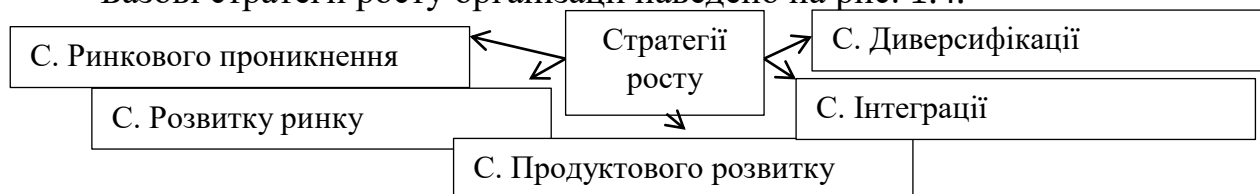


Рис. 1.4. Стратегії росту організації

Стратегія ринкового проникнення: Опис - Ця стратегія передбачає розширення частки ринку за рахунок збільшення продажів поточних продуктів чи послуг у існуючих ринкових сегментах. Інструменти - зниження цін, збільшення маркетингових зусиль, поліпшення якості продукції або надання послуг. Приклад: Coca-Cola. Опис: Coca-Cola активно просуває свої напої на світовому ринку, використовуючи різноманітні маркетингові кампанії й агресивну цінову політику.

Стратегія розвитку ринку: Опис - Організація прагне розширити свій вплив на ринок, просуваючи свої існуючі продукти чи послуги на нові ринки або нові географічні області. Інструменти - Завоювання нових територій, маркетингові дослідження, адаптація продуктів до потреб нових ринків. Приклад: Starbucks. Опис: Starbucks успішно розвивається за межами Північної Америки, відкриваючи кав'ярні у різних країнах і впроваджуючи свою культуру кави у нові регіони.

Стратегія продуктового розвитку: Опис - Організація зосереджується на створенні й впровадженні нових продуктів чи послуг на існуючих ринках. Інструменти - Дослідження та розробки, інновації, покращення функціональних характеристик продуктів. Приклад: Apple. Опис: Apple постійно змінює свої продукти, представляючи нові моделі iPhone, iPad, MacBook та інші пристрої, що дозволяє їй залучати нових клієнтів й утримувати існуючих.

Стратегія диверсифікації: Опис - Організація запроваджує нові продукти чи послуги на нові ринки, не пов'язані з її поточним бізнесом. Інструменти - Придбання інших компаній, розробка нових бізнес-напрямків, стратегічні партнерства. Приклад: General Electric (GE). Опис: GE диверсифікувала свій бізнес у сферу енергетики, охорони здоров'я, транспорту й фінансових послуг, щоб знизити ризики та розширити свою глобальну присутність.

Стратегія інтеграції: Опис - Організація вирішує контролювати всі чи більшість етапів виробництва та постачання продуктів чи послуг, що може включати вертикальну інтеграцію (всередині галузі) або горизонтальну інтеграцію (у різних галузях). Інструменти - Придбання постачальників або конкурентів, вертикальні злиття та поглинання. Приклад: Tesla. Опис - Tesla застосовує вертикальну інтеграцію, виробляючи електромобілі, вона також розробляє й впроваджує свої батареї й сонячні панелі, що дозволяє контролювати весь процес виробництва та інновацій.

Стратегії концентрованого й інтегрованого росту

Стратегія концентрованого зростання фокусується на розвитку організації у межах її поточних ринків та існуючих продуктів. Це може включати збільшення частки ринку, залучення нових клієнтів або розширення лінійки продуктів. Приклади. McDonald's застосовує стратегію концентрованого зростання, додаючи нові продукти до свого меню (наприклад, нові види бургерів або напоїв) і активно адаптуючись до переваг споживачів, що змінюються. Nike використовує концентровану стратегію, розробляючи й випускаючи нові лінії взуття та одягу, а також посилюючи свою маркетингову активність, щоб залучити нових споживачів.

Стратегія інтегрованого зростання включає участь у додаткових етапах виробництва й постачання продуктів чи послуг, забезпечуючи більший контроль й ефективність.

Є два види інтеграції: вертикальна (включає етапи всередині галузі) і горизонтальна (включає етапи у різних галузях). Приклади: Toyota (Вертикальна інтеграція). Опис - Toyota інтегрована вертикально, що передбачає керівництво переважно своїм виробничим процесом, включаючи виробництво ключових компонентів і навіть власні дилерські мережі. Walt Disney (Горизонтальна інтеграція): Опис - Disney інтегрована горизонтально, купуючи компанії в різних галузях розважальної індустрії, такі як Pixar, Marvel та Lucasfilm, щоб розширити свій контент і вплив на ринок.

Обидві стратегії надають організації різні можливості для зростання й ефективного управління своїми операціями, вибір між ними залежить від конкретних цілей та характеристик організації.

Стратегія диверсифікованого росту

Стратегія диверсифікованого зростання передбачає розширення діяльності організації шляхом запровадження нових товарів чи послуг на нові ринки, які пов'язані з її поточними операціями. Це дозволяє знизити ризики та залежність від одного сегменту ринку.

Існують два основні типи диверсифікації: концентрична та горизонтальна.

Приклади: Procter & Gamble (P&G): Опис: P&G - це компанія, що спеціалізується на виробництві споживчих товарів, таких як побутова хімія, косметика й продукти для особистої гігієни. Однак, вони також інвестували в охорону здоров'я, купуючи медичні компанії, такі як Gillette і The Clorox Company, щоб розширити свою діяльність в інші суміжні області.

General Electric (GE): Опис: GE - це приклад горизонтальної диверсифікації. Вона розпочала свою діяльність як компанія, що займається електротехнікою й промисловими технологіями, але з часом розширила свій бізнес у фінансову сферу, охорону здоров'я, транспорт та інші галузі.

Virgin Group: Опис: Virgin Group, заснована Річардом Бренсон, - це приклад концентричної диверсифікації. Вона почала з музичного бізнесу, але згодом розширилася в авіацію, телекомунікації, охорону здоров'я та інші суміжні галузі.

Samsung: Опис - Samsung розпочав свою діяльність в електроніці, але потім розширився в різні сфери, включаючи будівництво, страхування, медицину й біотехнології.

Диверсифікація може надати організації нові можливості для зростання й знизити ризики, пов'язані з концентрацією на одній галузі.

Процес розробки стратегії

Процес розробки стратегії є складним, довгим й складається з етапів.

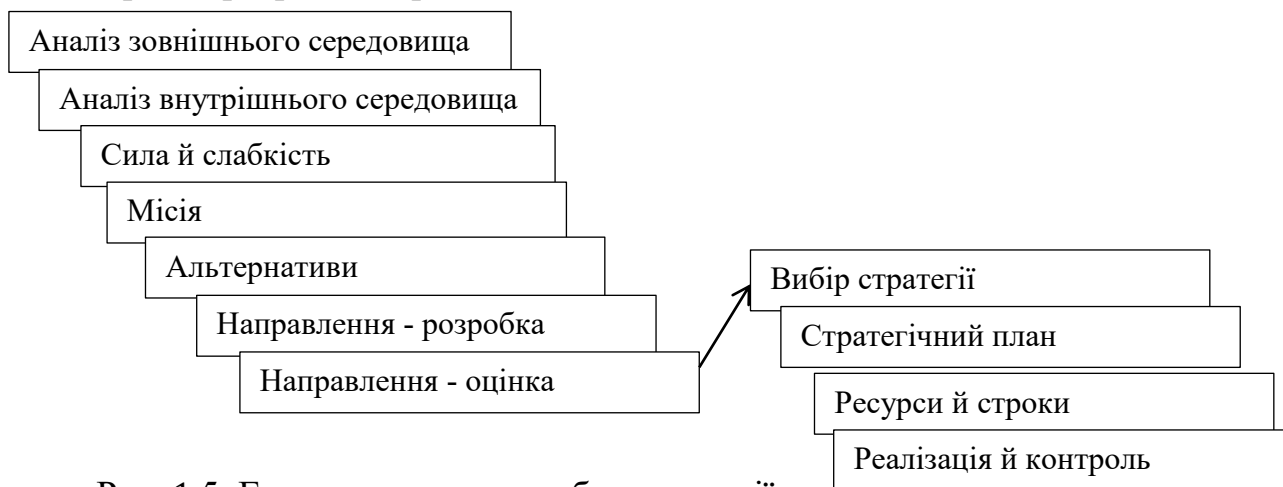


Рис. 1.5. Етапи процесу розробки стратегії

Аналіз довкілля (Зовнішній аналіз): Збір інформації - Вивчення факторів довкілля, таких як економічні умови, конкуренти, технологічні тенденції, політичні та правові аспекти, а також соціокультурні зміни. Оцінка трендів: Виявлення ключових трендів і змін, які можуть вплинути на організацію у майбутньому.

Аналіз внутрішнього середовища (Внутрішній аналіз): Оцінка ресурсів - Вивчення внутрішніх ресурсів та компетенцій організації, таких як фінанси, технології, персонал і виробничі потужності.

Визначення сильних та слабких сторін: Ідентифікація сильних і слабких сторін організації, що допомагає визначити, де вона може конкурувати з перевагою, а де потрібне покращення.

Формулювання місії, бачення та цілей:

Місія - Визначення основної мети існування організації й того, які цінності вона визнає. **Бачення** - Опис того, як організація бачить своє майбутнє і яких цілей вона хоче досягти в довгостроковій перспективі. **Цілі** - Встановлення конкретних і вимірних цілей, яких організація прагне досягти.

Розробка стратегічних альтернатив: Використання SWOT-аналізу для виявлення стратегічних альтернатив, заснованих на сильних і слабких сторонах організації, можливостях та загрозах зовнішнього середовища.

Визначення стратегічних напрямів: Розробка різних стратегічних варіантів досягнення цілей. **Оцінка стратегічних альтернатив:** Критерії оцінки - Оцінка кожної стратегії з використанням певних критеріїв, таких як фінансова ефективність, узгодженість із місією й баченням, ризики та можливості. Вибір оптимальної стратегії з урахуванням результатів оцінки.

Розробка стратегічного плану: Деталізація дій - Визначення конкретних дій та заходів, необхідних для реалізації обраної стратегії.

Ресурси та терміни: Визначення необхідних ресурсів, бюджетів і тимчасових рамок для успішного виконання стратегії.

Реалізація та контроль: Впровадження - Здійснення плану, розподіл ресурсів і координація дій. **Контроль і корекція** - Постійне відстеження виконання стратегії, оцінка результатів та корекція плану у разі потреби.

Формування стратегії фірми (варіанти)

Аналіз підприємств, що пройшли процес формування стратегії:

Apple: Аналіз - Apple проводить ретельний аналіз ринку електроніки й технологій, оцінюючи тренди, конкурентів та потреби споживачів. Стратегія - На основі цього аналізу Apple формулює стратегію продуктового розвитку, акцентуючи увагу на інноваціях, дизайні та створенні унікального користувацького досвіду.

Amazon: Аналіз - Amazon активно аналізує ринок електронної комерції, оцінюючи поведінку споживачів, конкурентів і технологічні тренди. Стратегія - Ґрунтуючись на аналізі, Amazon використовує стратегію ринкового проникнення й диверсифікації, розширюючи свої послуги від інтернет-торгівлі до областей хмарних технологій, медіа, штучного інтелекту та ін.

Tesla: Аналіз - Tesla проводить аналіз ринку електромобілів, оцінюючи потреби у стійкій мобільності, конкурентні технології та зміни у законодавстві. Стратегія - На основі цього аналізу Tesla використовує стратегію продуктового розвитку й диверсифікації, пропонуючи електричні автомобілі, сонячні панелі та сховища енергії.

Unilever: Аналіз - Unilever, компанія у сфері споживчих товарів, проводить аналіз ринку побутової хімії й продуктів харчування, враховуючи тренди здорового способу життя, екологічності та соціальної відповідальності. Стратегія - На основі цього аналізу, Unilever використовує стратегію продуктового розвитку й концентрованого зростання, пропонуючи нові продукти та акцентуючи увагу на стійкості.

Alibaba Group: Аналіз - Alibaba проводить аналіз ринку електронної комерції, фінансових технологій та цифрових послуг. Стратегія - З урахуванням аналізу Alibaba використовує стратегію розвитку ринку й диверсифікації, пропонуючи послуги від інтернет-торгівлі до фінансових технологій, хмарних обчислень та розваг.

Вибір стратегії фірми

Вибір стратегії залежить від цілей фірми, ресурсів, конкурентного середовища й зовнішніх факторів.

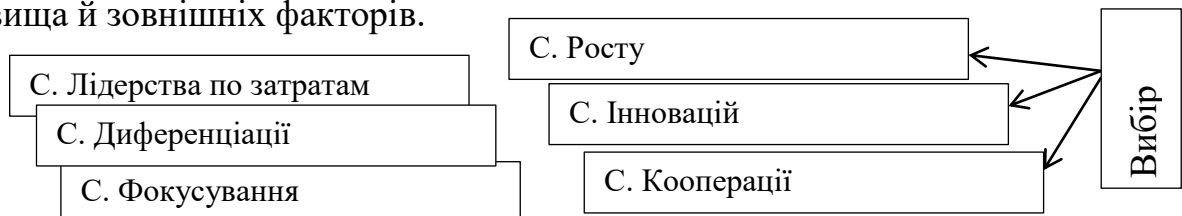


Рис.1.6.

Наведемо кілька ключових стратегічних напрямів, які фірма може розглянути:

Стратегія лідерства за витратами: Основна ідея - Прагнення мінімізації витрат виробництва й інших операційних витрат, щоб стати низько витратним лідером у галузі. Приклад: Walmart є прикладом фірми, що застосовує стратегію лідерства з витрат у роздрібній торгівлі.

Стратегія диференціації: Основна ідея - створення унікальних продуктів або послуг, щоб виділитися на ринку і залучити клієнтів. Приклад: Apple диференціюється через інноваційний дизайн та технології у своїх продуктах.

Фокусована стратегія: Основна ідея - спеціалізація на певному сегменті ринку або географічній області. Приклад: Ferrari фокусується на виробництві елітних автомобілів для обмеженої кількості клієнтів.

Стратегія зростання: Основна ідея - Прагнення збільшення обсягів продажів, розширення ринків чи впровадження нових продуктів і послуг. Приклад: Google використовує стратегію зростання через постійне впровадження нових продуктів та послуг, таких як пошукова реклама, хмарні технології, мобільні пристрої та інші.

Стратегія інновацій: Основна ідея - Орієнтування на постійні інновації у продуктах, процесах та технологіях. Приклад: Tesla залучає клієнтів через інноваційні технології в галузі електромобілів й енергосистем.

Стратегія партнерства та кооперації: Основна ідея - Встановлення стратегічних партнерств з іншими компаніями для спільного розвитку та надання продуктів чи послуг. Приклад: Альянс Renault-Nissan-Mitsubishi – стратегічне партнерство для спільного розвитку й виробництва автомобілів.

Вибір стратегії залежить від унікальних умов кожної фірми. Зазвичай фірми використовують комбінацію цих стратегій залежно від своїх цілей і ресурсів. Ключовим моментом є постійне адаптування стратегії у відповідь на зміни довкілля й внутрішніх факторів.

Ринкова стратегія фірми

Ринкова стратегія фірми визначає, як досягти своїх цілей за умов конкуренції на ринку. Залежно від особливостей галузі й цілей компанії, ринкові стратегії можуть відрізнятися. Ось кілька ключових видів ринкових стратегій:

Стратегія економії на витратах: Основна ідея - Фірма прагне бути низьковитратним виробником у галузі. Мета - Досягти конкурентної переваги завдяки мінімізації витрат та пропозиції нижчих цін. Приклад: Walmart у роздрібній торгівлі.

Стратегія креативної диференціації: Основна ідея - Фірма унікальна у пропозиції продуктів чи послуг, які вважаються унікальними за своїми характеристиками. Мета - Створити унікальну пропозицію, здатну залучати клієнтів навіть за вищих цін. Приклад: Apple залучає високим рівнем інновацій і дизайну.

Стратегія фокусування: Основна ідея - Фірма орієнтується на вузьку цільову аудиторію, спеціалізуючись на певних сегментах ринку чи

географічних областях. Мета - задовольнити унікальні потреби конкретних груп клієнтів. Приклад: Rolex це робить з фокусом на розкішному механічному годиннику.

Стратегія високої якості: Основна ідея - Фірма прагне збільшити свою частку на ринку й обсяг продажів. Ціль - Залучити нових клієнтів - цінителів якості. Приклад: Toyota сконцентрувалася на конкурентному співвідношенні Якість / Ціна і виграла конкурентну боротьбу з американською фірмою Дженерал Моторс.

Стратегія інновацій: Основна ідея - Фірма орієнтується на безперервні інновації у продуктах, технологіях чи процесах. Мета - Пропонувати ринку унікальні й вдосконалені продукти. Приклад: Tesla відома постійними інноваціями в галузі електричних автомобілів.

Стратегія диверсифікації: Основна ідея - Фірма розширює свою діяльність на нові ринки або пропонує нові продукти для існуючих ринків. Мета - Зменшення ризиків і розширення бізнесу. Приклад: General Electric, що включає бізнес у галузі енергетики, транспорту, охорони здоров'я та фінансів.

Вибір конкретної ринкової стратегії залежить від цілей фірми, її ресурсів, аналізу конкурентного середовища й довгострокової стратегії розвитку. Ефективне виділення й реалізація стратегії може забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

Стратегія й конкурентна перевага

Стратегія фірми й конкурентна перевага тісно пов'язані. **Конкурентна перевага** - це особливе становище, яке дозволяє фірмі перевершувати конкурентів, залучати клієнтів й досягати вищого прибутку. **Стратегія фірми**, своєю чергою, визначає, як вона збирається досягти цієї переваги. Ось як вони взаємопов'язані:

Вибір стратегії та формування переваги: Фірма обирає стратегію залежно від своїх цілей, конкурентного середовища й ресурсів. Стратегія визначає, яким чином фірма досягає конкурентної переваги.

Визначення унікальних характеристик: Стратегія фірми часто пов'язана зі створенням унікальних характеристик товарів чи послуг, які виділяють її на ринку. Ці унікальні характеристики стають джерелом конкурентної переваги.

Цілеспрямовані дії для досягнення переваги: Стратегія визначає, як фірма використовуватиме свої ресурси й компетенції для досягнення переваги.

Це може включати інвестиції в інновації, поліпшення якості продуктів, зниження витрат виробництва.

Адаптація до змін у навколишньому середовищі: Стратегія має бути гнучкою й здатною адаптуватися до змін зовнішнього середовища, щоб зберігати конкурентну перевагу. Це включає моніторинг трендів, реакцію на дії конкурентів і адаптацію до змін споживчих переваг.

Визначення та підтримка позиції на ринку: Стратегія фірми допомагає їй визначити свою позицію на ринку: чи буде це лідерство за витратами, диференціація чи фокусування на вузькій цільовій аудиторії. Підтримка цієї позиції виключає змагання з прямими конкурентами та забезпечує стабільність. Створення стійкості до конкуренції: Фірма прагне створити такі переваги, які будуть стійкими та важко відтворюваними для конкурентів. Це може включати унікальні патенти, сильні бренди, складні технологічні процеси.

Приклади. Apple (стратегія диференціації): Стратегія - Apple фокусується на високоякісному дизайні, інноваційних технологіях та унікальному користувацькому досвіді. Перевага - Бренд Apple став синонімом стилю та якості, залучаючи клієнтів, навіть за вищих цін.

Toyota (стратегія лідерства за витратами): Стратегія - Toyota славиться своєю системою виробництва, яка спрямована на зниження витрат та підвищення ефективності. Перевага Toyota пропонує якісні автомобілі за більш доступними цінами, що дозволяє їй бути одним з лідерів в автомобільній галузі.

Amazon (стратегія зростання й диференціації): Стратегія - Amazon починав як онлайн-книгарня, але потім диверсифікувався, пропонуючи широкий асортимент товарів і послуг, включаючи хмарні технології й потокову передачу контенту. Перевага - Розвиток нових сегментів ринку та надання зручних послуг зробили Amazon одним із найбільших онлайн-ретейлерів у світі.

Zara (стратегія швидкого реагування на ринок): Стратегія - Zara оперує в індустрії моди та використовує стратегію швидкого реагування на тренди, здійснюючи виробництво й постачання протягом коротких термінів. Перевага - За рахунок гнучкості у виробництві та оперативності у реагуванні на зміни в модному світі, Zara забезпечує актуальні товари та залучає клієнтів.

Google (стратегія інновацій і фокусування): Стратегія - Google прагне інновацій у сфері пошуку, реклами, хмарних технологій та інших сферах. Перевага - Глобальна присутність, якісні пошукові й хмарні послуги роблять Google лідером у сфері інформаційних технологій.

Coca-Cola (стратегія брендингу та диференціації): Стратегія - Coca-Cola активно інвестує в маркетинг, створення бренду й розробку унікальних уподобань. Перевага - Бренд Coca-Cola є одним із найвідоміших у світі, що забезпечує їй високу лояльність споживачів.

Принципи й система оперативного управління

Принципи оперативного управління.



Рис. 1.7. Принципи управління

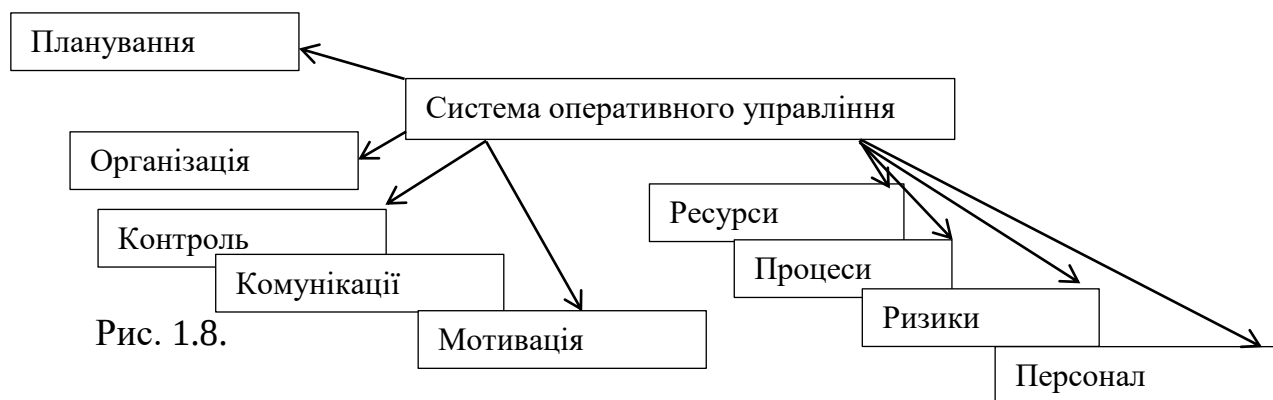


Рис. 1.8.

Принцип єдності мети - Усі оперативні дії мають бути спрямовані на досягнення загальної мети організації.

Принцип системності - Оперативне управління сприймається як взаємозалежна система, де зміни у одному елементі можуть спричинити інші.

Принцип гнучкості - Система оперативного управління повинна бути гнучкою, здатною адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

Принцип ефективності та економії - Оперативні процеси мають бути націлені на досягнення максимальної ефективності за оптимального використання ресурсів.

Принцип планомірності - Оперативне управління має здійснюватися у межах заздалегідь розроблених та затверджених планів.

Система оперативного керування.

Планування - Розробка оперативних планів, визначення завдань і цілей, розподіл ресурсів. **Організація** - створення структури, розподіл обов'язків і повноважень, формування команд для досягнення оперативних цілей.

Контроль - систематичний моніторинг виконання оперативних планів, виявлення відхилень, аналіз причин та корекція процесів.

Комунікації - Забезпечення ефективного обміну інформацією між різними рівнями та підрозділами організації для узгодженості дій.

Мотивація та стимулювання: - створення умов для підвищення мотивації співробітників, застосування стимулів для досягнення оперативних цілей.

Ресурсне забезпечення: - забезпечення необхідними ресурсами (людьми, фінансами, технологіями) для реалізації оперативних завдань.

Аналіз та покращення процесів - Постійний аналіз оперативних процесів, виявлення можливих покращень, впровадження інновацій для підвищення ефективності.

Управління ризиками - Ідентифікація, оцінка та управління ризиками, які можуть вплинути на досягнення оперативних цілей.

Навчання та розвиток персоналу - Забезпечення можливостей для професійного та особистісного розвитку співробітників, щоб підвищити їхню ефективність у рамках оперативних завдань.

Ці принципи та елементи системи оперативного управління є важливими для забезпечення ефективної роботи організації у її повсякденній діяльності.

Портфельний аналіз

Портфельний аналіз – це метод дослідження інвестиційного портфеля визначення ефективності та ризикованості його структури. Він часто використовується в галузі управління інвестиціями для прийняття рішень щодо оптимального розподілу активів у портфелі.

Концепція портфельного аналізу.



Рис. 1.9.

Диверсифікація: Опис - Розподіл інвестицій між різними видами активів та інструментами зниження ризику. Принцип – Інвестори прагнуть створити

диверсифікований портфель, щоб зменшити вплив окремих інвестицій на загальний ризик портфеля.

Ризик та прибутковість: Опис - Аналіз зв'язку між рівнем ризику та потенційною прибутковістю інвестицій у портфелі. Принцип - Більший ризик може бути компенсований високою прибутковістю, але інвестори повинні знаходити баланс між ризиком та прибутковістю відповідно до своїх фінансових цілей та толерантності до ризику.

Кореляція: Опис - Відношення між двома чи більше активами у портфелі та їх взаємозалежність. Принцип - Інвестори прагнуть вибирати активи з низькою чи негативною кореляцією задля досягнення ефективнішої диверсифікації.

Ефективність по Марковіцу: Опис - Теорія, запропонована Гаррі Марковіцем, яка стверджує, що оптимальний портфель - це той, який надає максимальну прибутковість за заданого рівня ризику або мінімальний ризик за заданої прибутковості. Принцип - Інвестори прагнуть створити портфель, який лежить на ефективному кордоні, що становить максимальний рівень прибутковості для заданого рівня ризику.

Бета-коефіцієнт: Опис - Вимірювання систематичного ризику інвестиції, т. е. її чутливість до змін ринкових умов. Принцип – Інвестори можуть використовувати бета-коефіцієнт для оцінки, наскільки інвестиція реагуватиме на зміни у загальному ринку.

Альфа-коефіцієнт: Опис - Оцінка надмірної прибутковості інвестиції порівняно з її очікуваною прибутковістю відповідно до ринкового ризику. Принцип - Позитивний альфа-коефіцієнт може свідчити, що інвестиція приносить додаткову дохідність, незрозумілу ринковим ризиком.

Оптимізація портфелю: Опис - Процес вибору оптимального розподілу активів у портфелі, враховуючи цілі, ризики та переваги інвестора. Принцип - Інвестори прагнуть знайти баланс між ризиком та прибутковістю, створюючи оптимальний портфель.

Портфельний аналіз допомагає інвесторам приймати рішення, керувати ризиками та прагнути до досягнення своїх фінансових цілей. Матриця Бостонської консультативної групи.

Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) - це інструмент стратегічного аналізу, що використовується для оцінки портфеля продуктів або бізнес-одиниць компанії на основі їхньої ринкової частки та темпів зростання. Матриця була розроблена Бостонською консультативною групою в 1970 році і є

квадратною матрицею, де кожен осередок відображає відносну привабливість і силу позиції продукту або бізнес-одиниці на ринку.

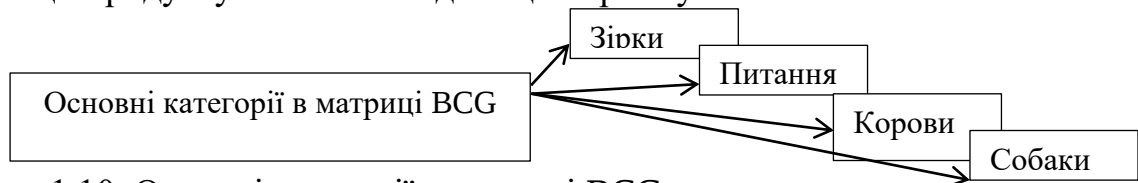


Рис. 1.10. Основні категорії в матриці BCG

Зірки (Stars): Опис - Продукти або бізнес-одиниці з високою ринковою часткою та високими темпами зростання. Стратегія – інвестувати для подальшого зростання, оскільки вони мають потенціал стати майбутніми «кеш-коровами».

Знаки запитання (Question Marks): Опис - Продукти або бізнес-одиниці з низькою ринковою часткою, але високими темпами зростання. Стратегія - Вирішити, інвестувати для збільшення частки ринку і перетворити на зірку або, у разі невдачі, позбутися.

Кеш-корови (Cash Cows): Опис - Продукти чи бізнес-одиниці з високою ринковою часткою, але низькими темпами зростання. Стратегія - використовувати для генерації коштів, мінімізувати інвестиції, максимізувати прибуток.

Собаки (Dogs): Опис - Продукти або бізнес-одиниці з низькою ринковою часткою та низькими темпами зростання. Стратегія - Розглянути можливість виходу із ринку або дескрипцію активів.

Приклад використання матриці BCG: Зірка: Новий продукт на ринку із високим зростанням. Знак питання: Новий проект, який вимагає додаткових інвестицій для збільшення частки ринку. Кеш-корова: Сталий продукт з високою часткою ринку, але низькими темпами зростання. Собака: Старий продукт з низькою часткою ринку та низькими темпами зростання. Матриця BCG допомагає компаніям приймати рішення щодо розподілу ресурсів, управління портфелем продуктів та визначення стратегічного спрямування.

Розробка стратегії зростання з використанням матриці БКГ

Розробка стратегії зростання з використанням матриці Бостонської консультативної групи (BCG - БКГ) включає аналіз портфеля продуктів або бізнес-одиниць компанії і прийняття рішень на основі їх ринкової частки і темпів зростання. Кроки, які ви можете зробити.

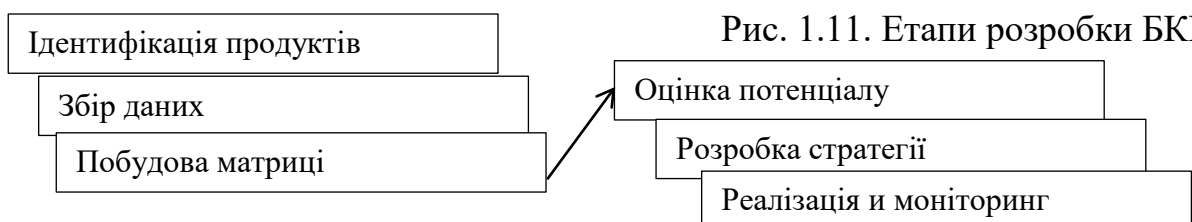


Рис. 1.11. Етапи розробки БКГ

1. **Ідентифікація продуктів/бізнес-одиниць:** Визначте всі продукти чи бізнес-одиниці вашої компанії.

2. **Збір даних:** Оцініть ринкові частки та темпи зростання для кожного продукту/бізнес-одиниці. Отримайте інформацію про ринкове зростання та поточну частку ринку, використовуючи дані ринку та внутрішні звіти.

3. **Побудуйте матрицю BCG:** Розмістити кожен продукт/бізнес-одиницю у відповідній категорії BCG (Зірки, Знаки запитання, Кеш-корови, Собаки).

4. **Оцінка потенціалу:** Для Зірок: Розгляньте можливості додаткових інвестицій для подальшого зростання та утримання високої частки ринку.

Для знаків питання: Вирішіть, чи варто інвестувати додаткові ресурси для розширення частки ринку або краще позбутися їх.

Для Кеш-корів: Розробіть стратегію максимізації прибутку, наприклад через зниження витрат.

Для собак: Розгляньте можливість виходу з ринку або дескрипції активів.

5. **Розробка стратегії:** Стратегії для Зірок - Інвестування в маркетинг та дослідження для утримання зростання. Розширення виробництва чи пропозиції продукту. Пошук нових ринків чи сегментів.

Стратегії для знаків запитань - Інтенсивна маркетингова кампанія для збільшення частки ринку. Дослідження та розробка нових функцій чи унікальних продуктів. Розгляд можливостей стратегічного партнерства.

Стратегії для Кеш-корів - Максимізація прибутку шляхом оптимізації процесів та зниження витрат. Розробка програм лояльності для утримання клієнтів. Дослідження можливості диверсифікації чи впровадження нових продуктів.

Стратегії для Собак - Розгляд варіантів злиття та поглинання. Пошук нових можливостей для використання ресурсів. Уважний розгляд ефективності операцій.

6. **Реалізація та моніторинг:** Після визначення стратегії, реалізуйте її, стежте за результатами та вносити корективи за потреби. Періодично оновлюйте аналіз BCG (БКГ), оскільки умови ринку та конкурентне середовище можуть змінитися. Примітка: Важливо пам'ятати, що матриця BCG є інструментом, а не кінцевим рішенням. Вона повинна підтримувати стратегічне мислення і допомагати компанії адаптуватися до середовища, що змінюється.

Приклад. Вихідні дані для побудови матриці БКГ для турфірми (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Назва турпродукту (країни)/показники	А	Б	В	Г	Д	Е
Відносна ринкова частка	1,03	1,53	0,81	0,87	0,72	2,00
Темп росту	1,05	0,51	1,48	1,60	2,43	0,50
Частка тур-направлення в портфелі, %	34	4	8	36	17	1

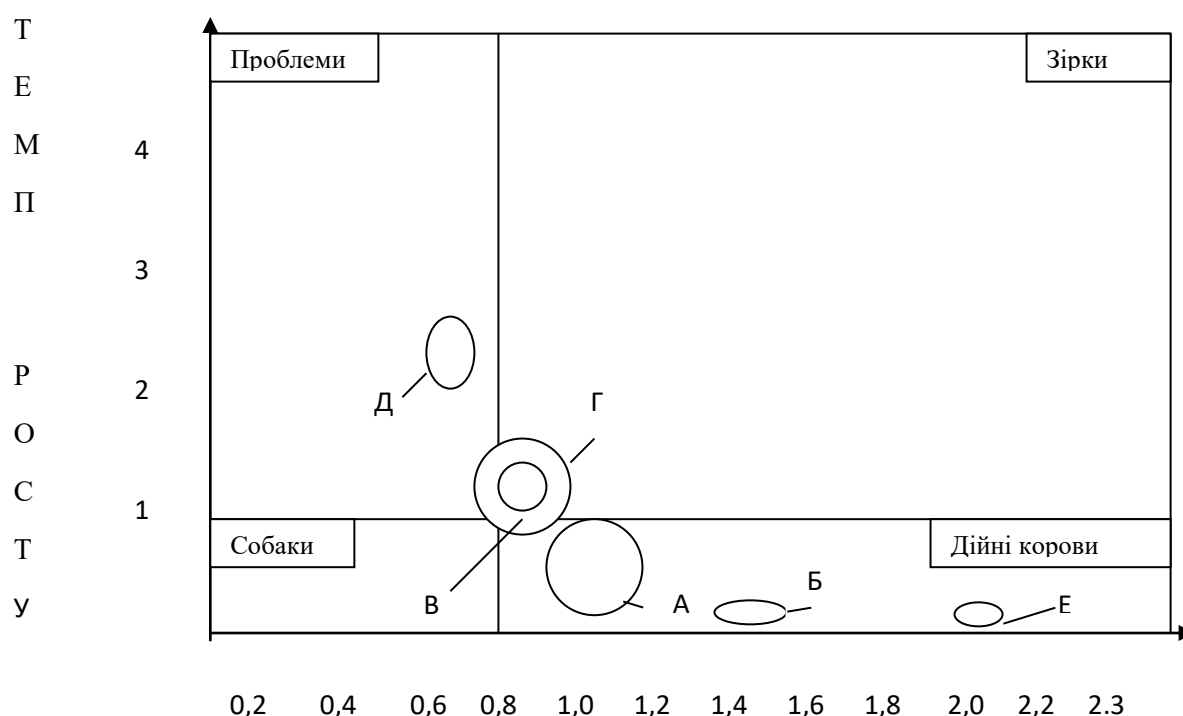


Рис. 1.11. Матриця БКГ

Відносна ринкова частка

Горизонтальна риса проводиться на рівні 1,2, а вертикальна – 0,8 (1,2 – це результат аналізу статистики за рік у регіоні, що свідчить про зростання обсягу ринку на 20%).

У портфелі турфірми знаходяться:

- турпродукт - проблема (Д);
- два турпродукти типу зірка (Г та В);
- три турпродукти - дійні корови (А, Б, Е).

Найпривабливіші продукти - це Г і А, оскільки вони приносять турфірмі максимальний дохід.

Розробка стратегії росту з використанням матриці Ансоффа «Товар – ринок»

Матриця Ансоффа, також відома як «Матриця Товар-Ринок», пропонує чотири стратегії зростання для компаній, засновані на комбінації нових та існуючих продуктів та ринків. Розробка стратегії зростання з використанням цієї матриці включає розгляд наступних аспектів:

1. Ринок продукту (Поточний/Новий) та Товар (Поточний/Новий) – Розвиток ринку (Поточний продукт, Новий ринок). Опис – Розширення частки ринку шляхом введення продуктів на нові ринки. Стратегії - Пошук нових регіонів чи країн для впровадження. Адаптація продуктів до нових вимог ринку. Розвиток товару (Новий продукт, Поточний ринок). Опис - Використання нових продуктів на існуючий ринок. Стратегії: Інновації у продукції чи модифікації поточних продуктів. Розширення лінійки товарів. Розвиток продукту та ринку (Новий продукт, Новий ринок). Опис - Експансія компанії через запровадження нових продуктів на нових ринках. Стратегії – дослідження нових сегментів ринку. Партнерство або злиття для швидкого доступу до нових ринків. Розвиток ринку (Поточний товар, Поточний ринок). Опис - Збільшення частки ринку за допомогою поточних продуктів на існуючих ринках. Стратегії - Маркетингові та рекламні кампанії для збільшення обізнаності. Залучення нових клієнтів через акції та програми лояльності.

2. Кроки з розробки стратегії: Аналіз наявного портфеля продуктів: Визначте, які продукти знаходяться у поточному портфелі компанії. Дослідження ринків: Вивчіть поточні ринки та визначте їхній потенціал для зростання. Оцінка нових продуктів: Розгляньте можливість введення нових продуктів або покращення існуючих. Визначення нових ринків: Ідентифікуйте нові ринки, які можуть бути привабливими для вашої компанії. Проектування стратегії: Виберіть стратегію зростання відповідно до матриці Ансоффа. Розробка плану виконання: Створіть план дій для реалізації вибраних стратегій. Моніторинг та корекція: Встановіть метрики успіху та систему моніторингу для оцінки результатів. Вносите корективи у стратегію залежно від реакції ринку та внутрішніх факторів. Примітка: Ключовим є баланс між інновацією та ризиком. Вибір стратегій має відповідати ресурсам компанії та її стратегічним цілям.

Приклад. Побудова Матриці Ансоффа. Результат: 1. Фірми А та Д є рівноцінними конкурентами на національному ринку, а В виграв у Б за якістю в конкурентній боротьбі на регіональному ринку. 2. Фірма Р немає конкурентів під час роботи на локальному ринку.

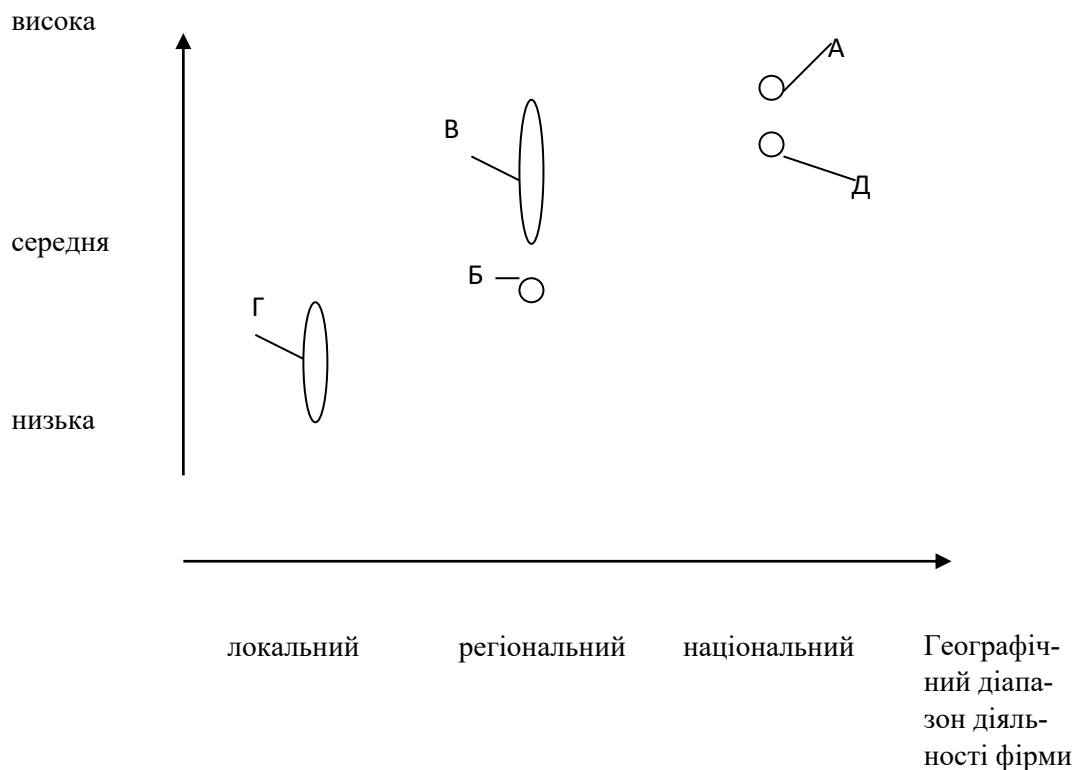


Рис. 1.12. Матриця Ансоффа

Система бізнес-стратегій: модель GE-McKinsey (матриця «Дженерал Електрик – МакКінзі»)

Модель GE-McKinsey, також відома як матриця «Дженерал Електрик – МакКінзі», є інструментом стратегічного аналізу, який допомагає компаніям оцінювати свої бізнес-одиниці і приймати рішення про пріоритети та інвестиції. Ця матриця була розроблена у співпраці між консалтинговою фірмою McKinsey & Company та компанією General Electric.

Як працює матриця GE-McKinsey: Визначення критеріїв оцінки: Вибираються критерії, які використовуватимуться для оцінки бізнес-одиниць. Зазвичай, це фактори, такі як ринкова частка, темпи зростання ринку, прибутковість, конкурентна позиція та інші стратегічні параметри. Оцінка бізнес-одиниць: Кожна бізнес-одиниця оцінюється за обраними критеріями, привласнюючи кожному критерію вагу. Побудова матриці: Для кожної бізнес-одиниці будується двовірна матриця, де по одній осі відкладено критерії оцінки, а за іншою вагою цих критеріїв. Кожен осередок матриці містить оцінку бізнес-одиниці за відповідним критерієм. Обчислення загальної оцінки: Кожен

критерій оцінюється з урахуванням його ваги, і всі оцінки підсумовуються отримання загальної оцінки бізнес-одиниці. Категоризація бізнес-одиниць: Бізнес-одиниці поділяються на квадранти в залежності від їх загальної оцінки - Висока привабливість та сильна конкурентна позиція (Strong): Інвестувати та розширювати. Висока привабливість та слабка конкурентна позиція (Medium) - Розглянути можливі покращення чи інвестиції. Низька привабливість та сильна конкурентна позиція (Weak) - Уважно розглянути та вирішити, чи варто тримати чи відмовитись. Низька привабливість і слабка конкурентна позиція (Unattractive) - Позбутися чи реструктурувати. Переваги матриці GE-McKinsey: Інтегрований підхід: Враховує декілька факторів одночасно, надаючи комплексну картину. Стратегічний аналіз: Допомогає компаніям орієнтуватись на стратегічні аспекти своєї діяльності. Недоліки матриці GE-McKinsey: Суб'єктивність: Оцінка факторів може бути суб'єктивною та залежати від сприйняття керівників. Складність обчислень: Розрахунки та побудова матриці можуть бути трудомісткими. Динамічність: Змінні умови ринку можуть зробити оцінки застарілими. Етапи розробки матриці Мак-Кінзі:

Конкурентоспроможність в стратегічній зоні господарювання (СЗГ)

Активно інвестувати в розвиток (зона росту) Селективно інвестувати (зона росту) Обмежені інвестиції (використовувати конкурентні переваги)	Інвестувати в розвиток (зона росту) Обмежені інвестиції (захищати конкурентні позиції) «Збирати врожай» (отримувати дохід з найбільш прибуткових сегментів)	Обмежені інвестиції (сконцентруватися на обмеженій кількості сильних сторін)	Висока
		«Збирати врожай» (отримати дохід з найбільш прибуткових сегментів)	Середня
		«Збирати врожай» (відмовитися від бізнесу)	Низька

Таблиця. Параметри матриці Мак-Кінзі

Параметри	
Привабливість СЗХ	Конкурентоспроможність підприємства в конкретній СЗХ
Показники	Показники
1. Ємність СЗХ. 2. Річний темп росту СЗХ. 3. Прибутковість. 4. Рівень конкуренції. 5. Доступність й наявність постачальників. 6. Чутливість до змін навколишнього середовища.	1. Ринкова перспектива збуту товарних груп в СЗХ. 2. Темп зростання ринкової частки. 3. Якість товару. 4. Престижність товарних марок. 5. Ефективність системи маркетингу

Рис. 1.13.

2. Для кожного показника у межах кожного з двох параметрів визначаються коефіцієнти значущості (ваги). Привласнюючи коефіцієнт важливості, ми приймаємо вагу фактора за одиницю (1,00) і коефіцієнт вагомості кожного показника в межах цього фактора визначаємо, виходячи з частки показника в цьому факторі (тобто на основі того впливу, який надає певний показник на розмір фактора).

3. Для кожного показника у межах кожної з конкретних СЗХ визначаємо оцінку в балах. Найнижчою вважається оцінка «1», найвищою – «5».

4. За кожним показником визначаємо зважену оцінку шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його оцінку в балах.

5. Зважені оцінки підсумовуються у межах кожного чинника будь-який СЗХ.

6. Будуємо поле матриці: - на горизонтальній лінії відкладаємо фактор «конкурентоспроможність підприємства у конкретній СЗГ»; - На вертикальній - фактор «привабливість СЗХ». Поле матриці поділяється на 9 квадрантів.

7. Положення кожної СЗХ у матриці визначаємо, відкладаючи його виважену оцінку за параметрами конкурентоспроможності та привабливості.

8. Положення кожної СЗХ показуємо на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру СЗХ. Заштрихованим сегментом вказується частка СЗГ конкретного підприємства.

Конкурентні стратегії щодо М. Портера

Майкл Портер, відомий американський стратегічний вчений, виділив три основні конкурентні стратегії своєї книги «Конкуренція» (1980). Ці стратегії є

загальним підходом до досягнення і підтримки конкурентної переваги. Ось ці стратегії:

Лідерство у загальних витратах (Cost Leadership). Опис - Основна ідея цієї стратегії - бути найнижчим виробником у галузі. Мета - Досягти нижчих витрат виробництва та поставки, що дозволяє пропонувати продукти чи послуги за нижчими цінами за збереження прийнятного прибутку. Тактики – оптимізація виробничих процесів, економії масштабу. Інновації у зниженні витрат. Приклади: Walmart у роздрібній торгівлі, Ryanair в авіації.

Диференціація (Differentiation). Опис - Ця стратегія фокусується на створенні унікальних продуктів або послуг, які цінуються на ринку. Мета - Заробити премію за унікальність та якість продукції. Тактики - Інновації у дизайні продуктів, Сильний маркетинговий бренд,

Якість та інновації. Приклади: Apple у галузі технологій, Mercedes-Benz в автомобільній індустрії. Фокусування (Focus). Опис - Ця стратегія включає концентрацію на вузькому сегменті ринку або ніші і надання продуктів або послуг, що відповідають унікальним потребам цієї групи клієнтів. Мета – досягти конкурентної переваги за рахунок особливостей певного сегменту ринку. Тактики: Спеціалізована пропозиція продуктів або послуг, Гнучка маркетингова стратегія залучення вузької аудиторії.

Приклади: Rolex у годинниковій індустрії, Ferrari у автомобільній індустрії. Важливо відзначити, що Портер також запровадив поняття «централізованої стратегії» (Stuck in the Middle), застерігаючи компанії від невизначеності, яку вони можуть зіткнутися, намагаючись застосовувати одночасно стратегію лідерства в загальних витратах, стратегію диференціації. Він стверджує, що такі компанії можуть виявитися «застряглими посередині» без явної конкурентної переваги.

Завдання та зміни у структурі стратегій

Структура стратегій в організації може зазнавати змін у міру розвитку та зміни зовнішнього середовища, конкурентного ландшафту, а також у відповідь на внутрішні потреби та можливості. Завдання та зміни у структурі стратегій можуть включати такі аспекти:

Завдання: Адаптація до змін зовнішнього середовища: Завдання - Реагувати на зміни у ринкових умовах, технологічних трендах, законодавстві та інших зовнішніх факторах. Досягнення конкурентної переваги.

Завдання: Розробити стратегію, яка забезпечить організації конкурентну перевагу, чи то низькі витрати, диференціація продукції або фокусування на вузькому сегменті ринку. Розширення ринків та географії.

Завдання - визначити нові ринки або географічні області для розширення діяльності. Інновації та розробка продуктів. Завдання - Провести дослідження та розробки для створення нових продуктів або покращення існуючих, щоб задовольнити мінливі потреби клієнтів. Оптимізація виробничих процесів:

Завдання - Підвищення ефективності та зниження витрат у виробництві. Розвиток кадрового потенціалу: Завдання Забезпечити наявність необхідних навичок та компетенцій у співробітників для реалізації стратегічних цілей. Поліпшення операційної ефективності: Завдання - Впровадження сучасних систем управління, процесів та технологій для оптимізації бізнес-операцій.

Зміни у структурі стратегій: Диверсифікація бізнесу: Зміна - Розвиток нових ліній продуктів чи послуг зменшення ризиків і залежність від певних сегментів ринку. Переглянути фокус ринку: Зміна - Перегляд стратегії з акцентом на певні сегменти ринку, клієнтів або географії. Активна участь у консолідації галузі: Зміна – Придбання чи злиття з іншими компаніями для зміцнення конкурентної позиції. Екологічна та соціальна відповідальність: Зміна – Впровадження стратегій, спрямованих на стійкість та соціальну відповідальність. Зміна - Інтеграція цифрових технологій для покращення бізнес-процесів та обслуговування клієнтів. Географічне розширення: Зміна – захоплення нових ринків за межами поточної географії діяльності. Зміцнення бренду: Зміна: Інвестиції в маркетинг та розвиток бренду для зміцнення позиції на ринку. Гнучкі стратегії в умовах невизначеності: Зміна - Розробка гнучких стратегій для адаптації до умов, що швидко змінюються, і ризикових сценаріїв.

Продуктова стратегія фірми

Продуктова стратегія фірми визначає, як компанія розробляє та позиціонує свої продукти чи послуги на ринку. Ця стратегія включає рішення про створення, управління та оптимізації портфеля продуктів з метою задоволення потреб клієнтів, отримання конкурентної переваги і досягнення цілей бізнесу.

Ключові аспекти продуктової стратегії Розвиток продуктів:

Дослідження та розробка - Ідентифікація нових продуктів або покращення існуючих.

Інновації: Впровадження нових ідей, технологій чи дизайнів у продукцію.
Лінійка продуктів – Рішення, які продукти чи послуги будуть включені до асортименту.

Позиціонування на ринку: Унікальні характеристики - Визначення те, що робить продукти унікальними над ринком.

Цінова стратегія: Розробка оптимальної цінової політики продуктів.

Маркетинг та брендинг: Створення стратегій маркетингу та брендингу для просування продуктів.

Життєвий цикл товару: Впровадження: Запуск нового товару ринку.
Зростання - Максимізація зростання продажів та частки ринку. Зрілість -
Управління стабільністю та конкурентоспроможністю насиченого ринку.
Занепад - Прийняття рішень щодо зниження виробництва чи заміни продукту.



Рис. 1.14.

Сегментація ринку: Цільова аудиторія - визначення цільових сегментів ринку для кожного продукту.

Позиціонування: Створення унікального образу продукту в умах споживачів усередині вибраних сегментів.

Конкурентоспроможність: Аналіз конкурентів - Вивчення стратегій конкурентів та виявлення можливостей для диференціації.

Контроль якості: Забезпечення високої якості продукції, щоб задовольнити потреби клієнтів.

Маркетингові комунікації: Реклама та просування - Розробка ефективних рекламних кампаній та стратегій просування.

Зв'язок із споживачами: Побудова ефективної взаємодії з клієнтами через соціальні мережі, зворотний зв'язок та інші канали.

Підтримка після продажу: Обслуговування клієнтів - Надання високоякісного обслуговування та підтримки після продажу.

Гарантії та повернення товару - Розробка гнучких політик гарантій та повернення товарів.

Продуктова стратегія є ключовим елементом загальної стратегії фірми та вимагає системного підходу до розробки, впровадження та управління.

Практична частина.

Розробити ділову стратегію відомого підприємства й оцінити її ефективність.

Література

Жигулін О. А. Махмудов І. І., Жигуліна Н. О. Логістика, управління й конкурентоспроможність в агробізнесі: Навчальний посібник. Ніжин, 2020. 514 с

Практична робота 2. Управління персоналом

2.1. Сучасна концепція управління персоналом

Сучасну концепцію управління персоналом спрямовано на створення стратегічної цінності людських ресурсів для організації й активної участі працівників у досягненні цілей компанії.

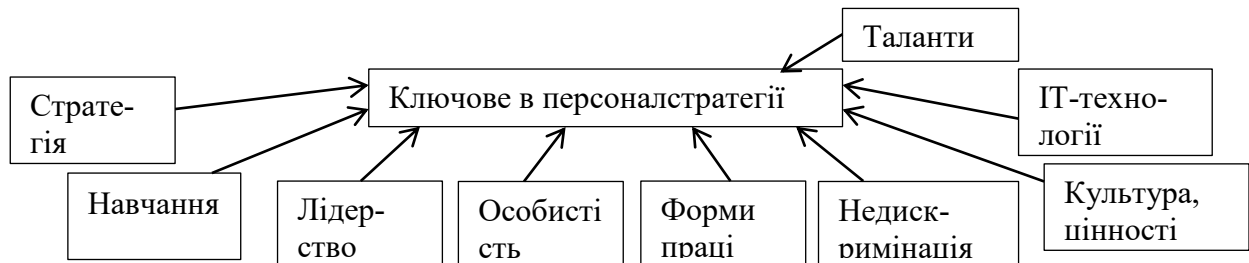


Рис. 1. Ключові аспекти сучасної концепції управління персоналом

Стратегічне управління персоналом: Орієнтація на цілі компанії - Управління персоналом стає стратегічним партнером бізнесу, Адаптивність до змін - Гнучкість та адаптивність до мінливого бізнес-середовища, включаючи технологічні зміни та інформатизацію.

Управління знаннями та навчанням: Розвиток компетенцій - Спеціальна увага приділяється безперервному навчанню та розвитку співробітників для забезпечення їх відповідності вимогам ринку та бізнес-стратегії, Управління знанням - Ефективне використання знань та досвіду співробітників для інновацій та підвищення конкурентоспроможності.

Емоційний інтелект та лідерство: Розвиток лідерства - Здатність керівників розвивати та підтримувати високоякісні команди, а також емоційний інтелект у процесі управління.

Орієнтація на співробітників: Управління, орієнтоване на потреби та добробут співробітників, для підвищення задоволеності й залученості.

Гнучкі форми праці та робота на видаленні: Робота на видаленні - Впровадження гнучких форм праці, включаючи можливість віддаленої роботи, для забезпечення балансу між роботою та особистим життям співробітників, Форми трудових відносин - Експерименти з різними формами трудових відносин, такими як фріланс (сам собі начальник та підлеглий в одній особі) та тимчасова робота.

Різноманітність та включення, таланти: Активне створення та підтримання різноманітного та інклюзивного робочого середовища.

Боротьба з дискримінацією: Проведення заходів та політик для усунення дискримінації на робочому місці.

Використання HR-технологій: Застосування сучасних HR-технологій, таких як системи управління персоналом (HRMS), для автоматизації рутинних завдань та аналізу даних, Використання даних для прийняття рішень - Аналіз даних про персонал для прийняття стратегічних рішень у галузі управління персоналом.

Адаптивна культура та цінності: Створення адаптивної культури - Підтримка культури, що сприяє інноваціям, відкритості та швидкому реагуванню на зміни в навколишньому середовищі, Зміцнення корпоративних цінностей - Висвітлення та підтримка цінностей, що сприяють успішній реалізації бізнес-стратегії.

Сутність і цілі кадрового планування

Сутність кадрового планування - це системний і стратегічний процес, спрямований на забезпечення організації необхідними кваліфікованими співробітниками, здатними реалізовувати бізнес-стратегію. Він включає оцінку поточних і майбутніх потреб у персоналі, аналіз можливих дефіцитів або надлишків кадрів і розробку планів і стратегій для управління персоналом.

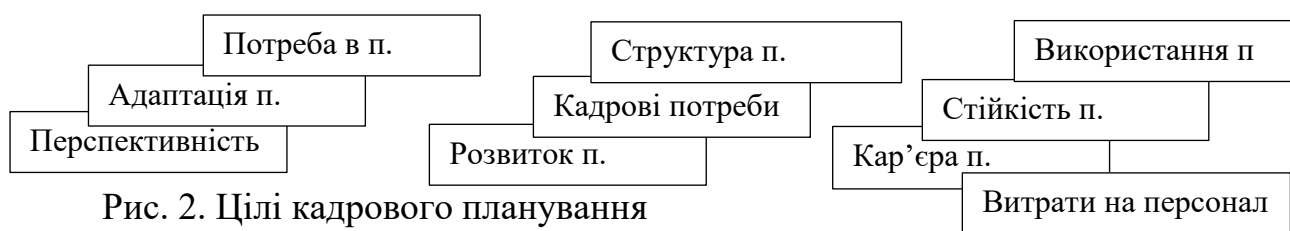


Рис. 2. Цілі кадрового планування

Цілі кадрового планування: Забезпечення необхідної кількості співробітників: Мета - Гарантувати, що організація має достатню кількість співробітників з відповідними навичками та кваліфікацією для ефективного виконання бізнес-завдань.

Адаптація до змін довкілля: Мета - Реагувати на зовнішні чинники, такі як зміни на ринку, технологічні тенденції чи зміни у законодавстві, щоб організація могла адаптуватися до нових умов.

Оптимізація структури персоналу: Мета - Забезпечити оптимальне розподілення співробітників за різними посадами та відділами відповідно до бізнес-потреб.

Підготовка до майбутніх кадрових потреб: Мета - Передбачити майбутні потреби в персоналі та розробляти стратегії для забезпечення організації необхідними навичками та талантами.

Розвиток персоналу: Мета - Планування можливостей для професійного розвитку та навчання співробітників, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та рівня професіоналізму.

Ефективне використання ресурсів: Мета - Забезпечити оптимальне використання людських ресурсів, запобігаючи переповненню чи дефіциту персоналу.

Підвищення стійкості до змін: Мета - Створення гнучкої та адаптивної робочої сили, здатної ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Управління кар'єрним зростанням: Мета - Планування кар'єрного зростання співробітників, щоб задовольняти їхні потреби у професійному розвитку та утримувати висококваліфікованих фахівців.

Витрати: Ефективне управління витратами на персонал з огляду на бюджетні обмеження та прагнення до оптимальної ефективності.

Маркетинг персоналу

Маркетинг персоналу - це підхід до управління персоналом, який включає використання методів і принципів маркетингу для залучення, утримання та розвитку талановитих співробітників в організації. Цей підхід визнає, що співробітники - це цінний ресурс та їх залучення та утримання потребує стратегічного та маркетингового підходу.

Основні аспекти персонал-маркетингу (рис. 1.3).



Рис.3. Аспекти

Аспекти маркетингу персоналу:

Брендинг роботодавця (Employer Branding): Визначення унікальних цінностей та культури організації - Створення привабливого образу роботодавця, наголошуючи на тих аспектах, які роблять організацію унікальною та привабливою для співробітників, Розвиток сильного корпоративного бренду - Позиціонування організації як привабливого роботодавця на ринку праці;

Рекрутмент та маркетинг вакансій: Цільова аудиторія - Визначення цільової аудиторії та створення персоналізованих стратегій залучення претендентів, Ефективні вакансії - Розробка привабливих та інформативних вакансій, що наголошують на перевагах роботи в організації;

Соціальні мережі та онлайн-присутність: Активні соціальні медіа - Використання соціальних мереж для створення активної онлайн-спільноти, публікації цікавого контенту про життя в компанії та участі в діалозі з потенційними співробітниками, Онлайн-репутація роботодавця - Управління репутацією організації на веб-платформах, таких як Glassdoor або LinkedIn;

Стратегії утримання талантів: Персоналізовані програми утримання: Розробка програм та бенефітів, які відповідають на індивідуальні потреби співробітників. Просування кар'єрного зростання: Акцент на можливостях професійного розвитку та кар'єрного зростання в організації;

Участь у заходах та виставках: Просування бренду на заходах - Активна участь у професійних виставках, конференціях та заходах для привернення уваги потенційних кандидатів, Організація власних заходів - Проведення внутрішніх та зовнішніх заходів для залучення та утримання талановитих співробітників;

Навчання та розвиток: Підтримка навчання - Надання можливостей для підвищення кваліфікації та навчання, що також є маркетинговим інструментом для залучення кваліфікованих кандидатів;

Відгуки та рекомендації співробітників: Система відгуків - Створення системи зворотного зв'язку та відгуків співробітників, що сприяє покращенню внутрішньої культури та є додатковим джерелом інформації для потенційних співробітників;

Залучення через рекомендації: Розвиток програм із стимулювання співробітників рекомендувати своїх знайомих та колег.

Підбір і розстановка персоналу: принципи й основні завдання

Підбір і розстановка персоналу - це важливі етапи управління людськими ресурсами, спрямовані на вибір, залучення та розміщення співробітників в організації. Принципи та завдання цих процесів можуть відрізнятися залежно від конкретних потреб та стратегії компанії, але є основні принципи та завдання, які зазвичай присутні (рис. 4).

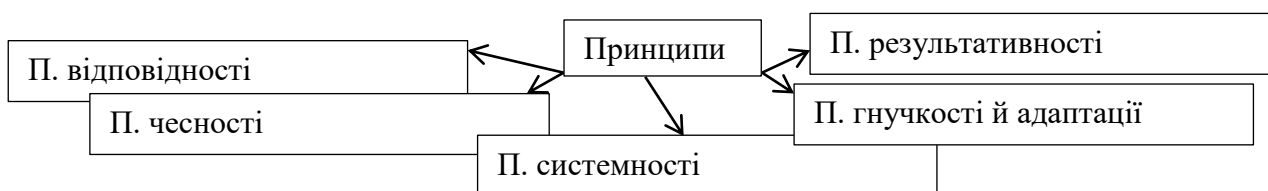


Рис. 2.4. Принципи підбору персоналу

Принцип відповідності: Співробітники повинні відповідати вимогам посади, та їх навички, досвід та кваліфікація мають бути високо релевантними для успішного виконання завдань. Принцип прозорості та чесності в інформуванні кандидатів про умови роботи, бенефіти та перспективи кар'єрного зростання.

Системний підхід: Принцип - Розгляд підбору та розміщення в контексті загальних стратегічних цілей організації. Підбір та розміщення персоналу мають відповідати загальній бізнес-стратегії.

Орієнтація на результат: Принцип - Оцінка кандидатів не лише за їхніми професійними навичками, а й на основі їхнього потенціалу для досягнення результатів та вкладу у спільні цілі компанії. Гнучкість та адаптація: Принцип - Гнучкість у методах підбору та розстановки, враховуючи зміни довкілля та внутрішніх потреб компанії.

Завдання підбору та розміщення персоналу: Аналіз потреб: Завдання - Ідентифікація поточних та майбутніх потреб у персоналі на основі стратегічних цілей та планів розвитку компанії.

Розробка профілю посади: Завдання - Визначення ключових компетенцій, навичок та характеристик, необхідних для успішного виконання завдання з даної посади.

Рекрутинг та пошук кандидатів: Завдання - Розробка ефективних стратегій пошуку та залучення кандидатів, включаючи використання внутрішніх ресурсів, оголошень вакансій, рекрутингових агенцій та професійних мереж.

Оцінка кандидатів: Завдання - Проведення інтерв'ю, тестування та асесментів (набір завдань, рольових та ділових ігор, інтерв'ю та інших методів оцінки) для оцінки відповідності кандидатів вимогам посади.

Процес відбору та прийняття рішення: Завдання - Процес порівняння та вибору найкращих кандидатів, прийняття рішення про пропозицію роботи.

Введення в компанію та інтеграція: Завдання - Забезпечення ефективного запровадження нових співробітників в організацію та забезпечення їх успішної інтеграції.

Оцінка ефективності: Завдання - Постійне відстеження ефективності процесів підбору та розміщення, а також покращення методів на основі отриманого досвіду.

Розвиток персоналу: Завдання - Розробка програм розвитку и навчання для підтримки кар'єрного росту й утримання талановитих співробітників.

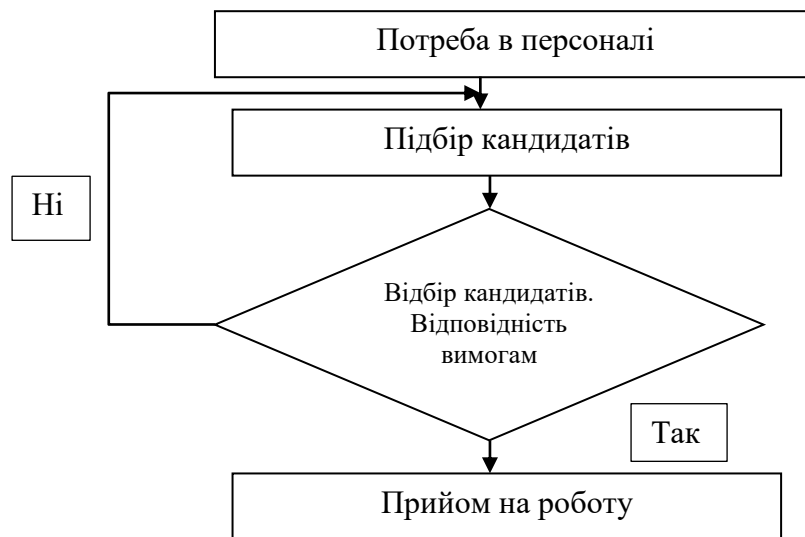


Рис. 5. Підбір персоналу

Оцінка прогресу: Завдання - Регулярна оцінка прогресу нового співробітництва. **Приклади.** Google: Принципи: Прозорість та чесність - Google славиться відкритістю всередині компанії та прозорістю у відносинах із співробітниками. Інформація про кар'єрні можливості, бенефіти та корпоративну культуру широко доступна. Орієнтація на результат - Google акцентує увагу на результатах та внесках співробітників у досягнення спільних цілей компанії. Завдання - Google активно залучає талановитих фахівців з усього світу, проводить складні співбесіди та тестування для оцінки кандидатів. Організація внутрішніх заходів та культури, таких як Google Talks та Googleplex Events, для залучення та утримання талантів.

Procter & Gamble (P&G). Принципи: Прозорість та чесність - P&G підтримує відкритість у спілкуванні зі співробітниками та акцентує увагу на чесних та етичних бізнес-практиках. Орієнтація на результат - Компанія орієнтована на досягнення визначних результатів у виробництві та маркетингу споживчих товарів. Завдання - P&G бере активну участь у програмі стажувань та пошуку талантів в університетах для залучення початківців.

Організація навчання персоналу: види та методи навчання персоналу

Організація навчання персоналу – ключовий аспект розвитку людських ресурсів в організації. Різні види та методи навчання можуть бути застосовані в залежності від конкретних цілей, типу компанії та характеру завдань персоналу.

Види навчання персоналу:

Формальне навчання: Опис - Структуровані програми навчання, часто у формі курсів, лекцій, семінарів, вебінарів. Приклад: Корпоративні тренінги з нових технологій для співробітників;

Неформальне навчання: Опис - Неструктурований обмін знань та досвіду між співробітниками, навчання на робочому місці. Приклад: Менторинг, навчання новачків через роботу з досвідченішими колегами;

Самостійне навчання: Опис - Індивідуальне навчання співробітників без участі інструктора. Приклад: вивчення онлайн-курсів, читання спеціалізованої літератури. Онлайн-навчання (e-learning): Опис - Використання цифрових технологій для надання навчального матеріалу через Інтернет. Приклад: Платформи для навчання, вебінари, електронні навчальні ресурси;

Інтегроване навчання: Опис - Поєднання різних методів навчання, наприклад, формального та неформального. Приклад: Навчання з використанням кейсів, суміщення класичних курсів із онлайн-ресурсами.

Методи навчання персоналу: Лекції: Опис - Передача інформації від інструктора до слухачів. Приклад: Професійні лекції для співробітників щодо нових тенденцій у галузі;

Практичні вправи: Опис - Навчання через активну участь, виконання практичних завдань. Приклад: Симуляції бізнес-сценаріїв, тренінги щодо вирішення проблем;

Менторинг та коучинг: Опис - Індивідуальне керівництво й навчання більш досвідченим колегою. Приклад: Програма менторства нових співробітників;

Кейс-метод: Опис - Розбір реальних бізнес-ситуацій та обговорення рішень. Приклад: Аналіз кейсів про попередні успішні або невдалі проекти компанії;

Рольові ігри: Опис - Імітація бізнес-сценаріїв за участю співробітників. Приклад: Тренінги з комунікації, наради у рольовій грі;

Зворотній зв'язок та оцінка: Опис - Надання зворотного зв'язку за результатами виконаних завдань, а також оцінка рівня знань. Приклад: Регулярні огляди продуктивності, тестування після завершення навчальних курсів;

Самостійні проекти: Опис - Дати співробітникам можливість застосувати знання практично через виконання реальних проектів. Приклад: Розробка проектів усередині компанії, де співробітники можуть застосувати отримані навички.

Управління трудовою адаптацією персоналу

Управління трудової адаптацією персоналу - це процес, спрямований на ефективне впровадження нових співробітників в організацію та забезпечення швидкого та успішного пристосування їх до нового середовища та завдань. Цей процес включає ряд етапів і стратегій, спрямованих на створення сприятливих умов для успішної адаптації нових співробітників.

Етапи управління трудовою адаптацією:

Підготовчий етап: Завдання - Розробка програми адаптації, визначення ролі наставників, підготовка робочого місця та інфраструктури нових співробітників;

Привітання та знайомство: Завдання - Зустріч нового співробітника, представлення колективу, керівництва та основних структурних підрозділів;

Ознайомлення з організацією: Завдання - Надання інформації про місію, цінності, історію та стратегію розвитку компанії;

Огляд робочого місця: Завдання - Надання інформації про робоче місце, організація огляду робочого простору, знайомство з основними інструментами та системами;

Навчання: Завдання - Надання навчання, необхідного для виконання робочих завдань, у тому числі використання тренінгів, онлайн-курсів та менторства;

Знайомство з колегами: Завдання - Організація заходів та подій для встановлення контактів із колегами, створення мережі професійних зв'язків.

Системи й методи матеріального стимулювання персоналу

Системи матеріального стимулювання (рис. 5)

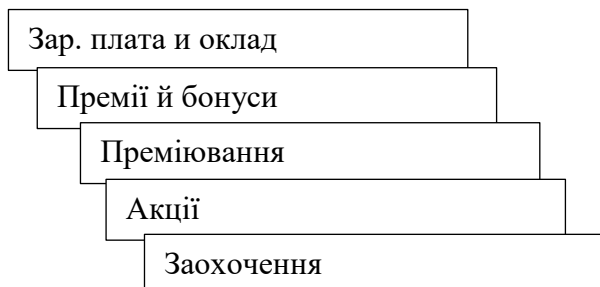


Рис. 2.5. Системи стимулювання

Заробітна плата та оклад: Опис - Фіксована сума, що виплачується співробітнику за виконання певних обов'язків. Переваги - передбачуваність для співробітника, зручність для управління зарплатними витратами компанії.

Премії та бонуси: Опис - Додаткові виплати понад основну заробітну плату за досягнення певних результатів, виконання ключових завдань чи очікувань. Переваги - Заохочення визначних досягнень, мотивація до кращої продуктивності.

Системи преміювання: Опис - Встановлення преміальних систем, які передбачають різні рівні винагороди залежно від ступеня досягнення цілей чи ступеня виконання нормативів. Переваги – систематизація матеріального стимулювання, зв'язок винагороди з конкретними показниками.

Акції та опції на акції: Опис - Надання співробітникам можливості придбати акції компанії або отримати опції на акції за пільговими умовами. Переваги: Поєднання інтересів співробітника з фінансовим успіхом компанії.

Матеріальні заохочення: Опис - Надання матеріальних подарунків чи заохочень за досягнення, наприклад техніки, відпускні тури, електроніка. Створення додаткового мотиваційного чинника через певні призи.

Методи матеріального стимулювання:

Прямі фінансові стимули: Опис - Виплати коштів у вигляді зарплати, премій, бонусів та інших форм фінансової винагороди. Переваги - Швидкий та безпосередній вплив на фінансову мотивацію;

Опосередковані фінансові стимули: Опис - Фінансові стимули, які не представлені у вигляді прямих виплат, наприклад, пільгові умови кредитів, програми пенсійного забезпечення. Переваги - створення додаткових пільг і можливостей для співробітників;

Індивідуальні та групові заохочення: Опис - Заохочення можуть бути спрямовані на окремого співробітника або групу залежно від досягнень. Переваги: Сприяє формуванню командного духу та підтримує індивідуальні мотивації.

Системи пільг та бенефітів: Опис - Надання співробітникам додаткових пільг, таких як медична страховка, відпустка, корпоративні знижки та інше. Створення умов покращення якості життя співробітників.

Системи згладжування стандартів - Встановлення додаткових бонусів для працівників, які працюють в умовах, які потребують підвищеної відповідальності чи напруженості.

Справедлива винагорода. ***Приклади*** для агротрейдера, керуючого елеватором, маслозаводом та автотранспортом. Системи та методи матеріального стимулювання можуть бути орієнтовані на різні аспекти бізнесу:

Прямі фінансові стимули: Приклад - Введення премій для співробітників елеватора за високу продуктивність під час приймання, сортування та зберігання зерна;

Премії для водіїв автотранспорту за своєчасну доставку сировини на олійний завод. Переваги: Миттєва та конкретна винагорода за досягнення конкретних цілей;

Системи преміювання: Приклад - Встановлення структурою премій на маслозаводі залежно від обсягу виробництва олії або якості продукції, що випускається;

Програми преміювання для співробітників, які забезпечують ефективну логістику та керування автотранспортом. Переваги - систематизація винагород, підтримання високих стандартів роботи;

Акції та опції на акції: Приклад - Надання співробітникам можливості придбання акцій компанії з пільговими умовами за умови успішного досягнення фінансових показників.

Опції на акції для ключових співробітників елеватора та маслозаводу. Переваги - участь співробітників у фінансовому успіху компанії, залучення до стратегічних цілей:

Індивідуальні та групові заохочення: Приклад - Премії для окремих співробітників елеватора за покращення процесів приймання та зберігання зерна;

Бонуси для групи водіїв автотранспорту за спільні зусилля щодо скорочення часу доставки. Переваги - Сприяє формуванню командного духу та індивідуальної мотивації;

Системи згладжування стандартів: Приклад - Введення додаткових бонусів для працівників олійного заводу, які працюють в умовах підвищеної завантаженості в періоди збирання врожаю.

Бонуси для працівників автотранспорту в умовах екстремальних погодних умов та високого попиту. Переваги – Справедлива винагорода за труднощі та особливі умови роботи;

Системи пільг та бенефітів: Приклад - Надання співробітникам елеватора й маслозаводу медичного страхування та корпоративних пільг. Бенефіти для водіїв автотранспорту, такі як навчання водінню й пільги на паливо. Переваги - Поліпшення добробуту співробітників і зміцнення їхньої лояльності.

Нематеріальні методи стимулювання персоналу

Нематеріальні методи стимулювання персоналу орієнтовані задоволення психологічних і соціальних потреб співробітників:

Визнання та похвала: Опис - Публічне висловлення подяки та заохочення співробітників за досягнення та хорошу роботу. Переваги – покращення самооцінки, підвищення рівня задоволеності, формування позитивної атмосфери;

Розвиток кар'єри: Опис - Надання можливостей для професійного зростання, навчання та розвитку. Переваги – мотивація до самовдосконалення, утримання висококваліфікованих співробітників;

Участь у прийнятті рішень: Опис - Надання співробітникам можливості брати участь у процесі прийняття рішень, пов'язаних із їхньою роботою. Переваги – підвищення почуття приналежності, поліпшення мотивації, стимулювання ініціативи;

Гнучкий графік та віддалена робота: Опис - Надання можливості працювати у гнучкому графіку або віддалено. Переваги: Поліпшення балансу роботи та особистого життя, підвищення задоволеності, зменшення стресу;

Корпоративна культура та цінності: Опис - Створення та підтримка корпоративної культури, де цінності компанії відповідають цінностям співробітників. Переваги – покращення лояльності, формування єдиної колективної свідомості;

Навчання й розвиток: Опис - Надання доступу до освітніх програм, тренінгів та різних форм професійного розвитку. Переваги – підвищення кваліфікації, покращення професійних навичок, задоволеність від самовдосконалення;

Робота над цікавими проєктами: Опис - Надання співробітникам можливості брати участь у проєктах, які відповідають їхнім інтересам та захопленням. Переваги – підвищення мотивації, поліпшення творчого процесу.

Командні заходи: Опис - Організація колективних заходів, командних поїздок, свят та інших подій. Переваги - формування командного духу, зміцнення відносин, покращення комунікації;

Сприятливе робоче середовище: Опис - Створення комфортного та безпечного робочого середовища, облік думки співробітників в організації робочих просторів. Переваги - Підвищення рівня задоволеності, покращення здоров'я та добробуту;

Особистий розвиток та mentorship: Опис - Надання програм особистого розвитку та менторства для співробітників. Переваги - Сприяння особистому та

професійному зростанню, формування підтримуючих відносин усередині організації.

Методи управління персоналом

Управління персоналом включає безліч методів для ефективного керівництва й розвитку співробітників в організації. Ключові методи управління персоналом наведено на рис. 2.6.

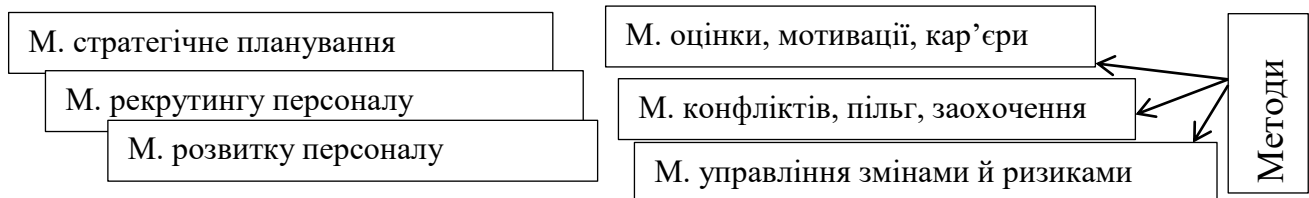


Рис.2.6. Методи управління персоналом

Стратегічне планування персоналу: Опис - Розробка и Стратегічне планування персоналу: Опис - Розробка та реалізація довгострокових стратегій, спрямованих на забезпечення організації необхідною кількістю та кваліфікацією працівників. Переваги: Забезпечення відповідності кадрового складу цілям та потребам компанії;

Рекрутинг та відбір персоналу: Опис - Процес залучення та вибору кандидатів, які найкраще відповідають вимогам вакансій. Переваги: Формування висококваліфікованої та відповідної для компанії команди;

Навчання та розвиток: Опис - Надання співробітникам можливостей для набуття нових знань та навичок, а також розвитку професійного потенціалу. Переваги: Підвищення кваліфікації, покращення продуктивності та мотивації;

Оцінка та управління продуктивністю: Опис - Систематична оцінка роботи співробітників, встановлення цілей та зворотний зв'язок для постійного покращення продуктивності. Переваги: Адекватна оцінка результатів праці, стимулювання найкращої роботи;

Мотивація та винагорода: Опис - Застосування методів матеріального та нематеріального стимулювання для підтримки високого рівня мотивації працівників. Переваги: Зміцнення мотивації, підвищення задоволеності;

Кар'єрний розвиток та планування: Опис - Підтримка співробітників у розвитку кар'єри всередині організації, визначення шляхів професійного зростання. Переваги: збереження висококваліфікованих кадрів, зміцнення лояльності;

Управління конфліктами та комунікація: Опис - Розробка ефективних систем управління конфліктами та покращення комунікацій всередині організації. Переваги: Зниження конфліктів, покращення колективної роботи;

Системи винагороди та пільг: Опис - Введення різних програм матеріальної та соціальної винагороди для співробітників. Переваги – покращення добробуту співробітників, зміцнення корпоративної культури;

Адаптація та залучення: Опис - Процеси інтеграції нових співробітників та створення умов для їх успішної адаптації. Переваги: Зменшення плинності кадрів, підвищення залучення;

Управління змінами: Опис - Розробка та впровадження стратегій управління змінами в організації. Переваги - Ефективна адаптація до умов ринку, що змінюються, і бізнес-процесів;

Оцінка ризиків та управління безпекою: Опис - Розробка заходів щодо оцінки та управління ризиками у сфері безпеки.

Методи побудови системи керування персоналом

Побудова ефективної системи управління персоналом включає різні методи. Ось кроки та методи, які можуть бути використані для побудови такої системи:

Аналіз потреб у персоналі: Метод - проведення аудиту компетенцій, оцінка поточних та майбутніх потреб у персоналі. Переваги - Дозволяє виявити необхідні навички та кваліфікації для досягнення стратегічних цілей;

Розробка стратегії управління персоналом: Метод - Визначення основних напрямів та пріоритетів в управлінні персоналом відповідно до бізнес-стратегії. Переваги - Забезпечує відповідність управління персоналом цілям організації;

Встановлення ключових показників ефективності (KPI): Метод - Визначення та вимір ключових показників продуктивності персоналу, таких як оборотність, відсоток виконання планів, рівень задоволеності співробітників. Переваги - Дозволяє оцінювати та керувати результативністю системи управління персоналом;

Розробка та впровадження політик та процедур: Метод - Створення та впровадження формальних документів, що регулюють процеси управління персоналом, таких як процедури найму, оцінки продуктивності, навчання та розвитку. Переваги - Забезпечує єдині стандарти та прозорість в управлінні персоналом;

Наймання та відбір персоналу: Метод - Розвиток ефективних методів залучення та відбору кандидатів, включаючи визначення вимог до вакансій, проведення співбесід, аналіз резюме. Переваги - Забезпечує компанії кваліфікований та підходящий для організації персонал;

Навчання та розвиток співробітників: Метод - Розробка програм навчання, тренінгів, навчання нових співробітників та просування існуючих по службі. Переваги - Підвищення кваліфікації співробітників, стимулювання особистого та професійного зростання;

Оцінка продуктивності: Метод - Впровадження систем оцінки продуктивності, проведення регулярних оглядів та зворотного зв'язку. Переваги - Допомагає виявляти сильні та слабкі сторони співробітників, визначати потреби у навчанні та розвитку;

Мотивація та стимулювання: Метод - Розробка та впровадження систем матеріального та нематеріального стимулювання, заохочення визначних результатів. Переваги - Підвищення мотивації, покращення продуктивності та лояльності;

Управління конфліктами та комунікація: Метод - Створення ефективних механізмів управління конфліктами та забезпечення ефективної внутрішньокорпоративної та корпоративної комунікації. Переваги - зниження конфліктів, поліпшення співпраці. Талант-менеджмент: закріплення талантів.

Принципи побудови системи управління персоналом на підприємстві

Побудова системи управління персоналом на підприємстві базується на низці принципів, які сприяють ефективній взаємодії співробітників та досягненню стратегічних цілей компанії:

Відповідність бізнес-стратегії: Принцип - Система управління персоналом повинна тісно відповідати стратегії підприємства. При розробці стратегії управління персоналом необхідно враховувати бізнес-потреби, цілі та цінності компанії;

Проактивність та адаптивність: Принцип - Управління персоналом має бути проактивним, адаптивним до змін усередині та поза компанією. Це включає оперативне реагування на зміни в ринкових умовах і бізнес-процесах;

Принцип справедливості - Усі рішення та дії в галузі управління персоналом мають бути справедливими та прозорими. Це стосується процесів відбору, оцінки продуктивності, винагороди та розвитку співробітників;

Орієнтація на результат: Принцип - Система управління персоналом має бути орієнтована на досягнення кінцевих результатів та стратегічних цілей компанії. Процеси управління персоналом повинні підтримувати підвищення продуктивності та ефективності;

Врахування людського капіталу: Принцип - підкреслений облік людського капіталу як ключового ресурсу компанії. Це включає інвестування в

навчання, розвиток, мотивацію співробітників і створення умов для розкриття їх потенціалу;

Системний підхід: Принцип - Управління персоналом має здійснюватися з використанням системного підходу з огляду на взаємодію всіх компонентів в організації. Це включає взаємозв'язок процесів найму, навчання, мотивації та управління продуктивністю;

Постійне навчання та розвиток: Принцип - Система управління персоналом має заохочувати постійне навчання та розвиток співробітників. Це може включати навчання нових навичок, підтримку професійного зростання і участь в освітніх програмах;

Участь співробітників: Принцип - Включення співробітників у прийняття рішень та управління змінами. Це може бути здійснено через системи зворотного зв'язку, комітети співробітників, програми участі у прийнятті рішень;

Гнучкість та індивідуалізація: Принцип - Гнучкість в управлінні персоналом, що дозволяє адаптуватися до індивідуальних потреб співробітників та змін усередині компанії;

Етичність та соціальна відповідальність: Принцип - Діяльність в галузі управління персоналом повинна відповідати високим стандартам етики та соціальної відповідальності, дотримуючись прав співробітників та принципів сталого розвитку;

Зворотній зв'язок та заохочення: Принцип - Регулярний зворотний зв'язок та заохочення досягнень. Система має передбачати як критику, і заохочення стимулювання професійного зростання;

Використання технологій: Принцип - застосування сучасних технологій в управлінні персоналом для підвищення ефективності процесів, збору та аналізу даних;

Приклад. Припустимо, що агротрейдер під назвою «Агроорганік» володіє маслозаводом в Україні. Принцип «Включення співробітників у прийняття рішень та управління змінами» може бути використаний таким чином.

Сценарій: Впровадження нової технології на маслозаводі. Опис ситуації - АгроОрганік вирішує впровадити нову технологію виробництва на своєму маслозаводі, що потенційно вплине на робочі процеси та потребує адаптації співробітників:

Включення співробітників - Співробітники, які працюють на виробничих лініях маслозаводу, запрошуються на нараду для обговорення майбутніх змін. Формується комітет, що включає представників різних рівнів та підрозділів,

щоб забезпечити різнобічний погляд на питання. Ухвалення рішень - Комітет співробітників бере участь у процесі вибору нової технології, пропонує свої ідеї та висловлює побоювання, Керівництво враховує думку комітету при ухваленні остаточного рішення;

Управління змінами - Проводиться навчання співробітників за новою технологією, включаючи практичні заняття та майстер-класи, Створюється команда з управління змінами, відповідальна за впровадження та підтримання змін;

Комунікація та зворотний зв'язок - Регулярні наради та відкриті форуми проводяться для обговорення ходу впровадження та вирішення питань, що виникають;

Оцінка результатів - Проводиться аналіз результатів нової технології з урахуванням думки співробітників та їх ефективності у нових умовах. Внесення коректив до стратегії на основі зворотного зв'язку та досвіду співробітників.

Переваги: Збільшення рівня задоволеності працівників за рахунок їхньої активної участі у процесі прийняття рішень. Зниження опору до змін завдяки відкритій комунікації та включенню до процесу впровадження нової технології. Підвищення кваліфікації співробітників та адаптація до нових робочих умов.

Оцінка результатів праці персоналу організації

Оцінка результатів праці персоналу є елементом системи управління персоналом. Цей процес дозволяє компанії оцінити продуктивність співробітників, виявити їх сильні сторони, а також визначити області, які потребують додаткової уваги. Кроки оцінки наведено на рис. 2.6.

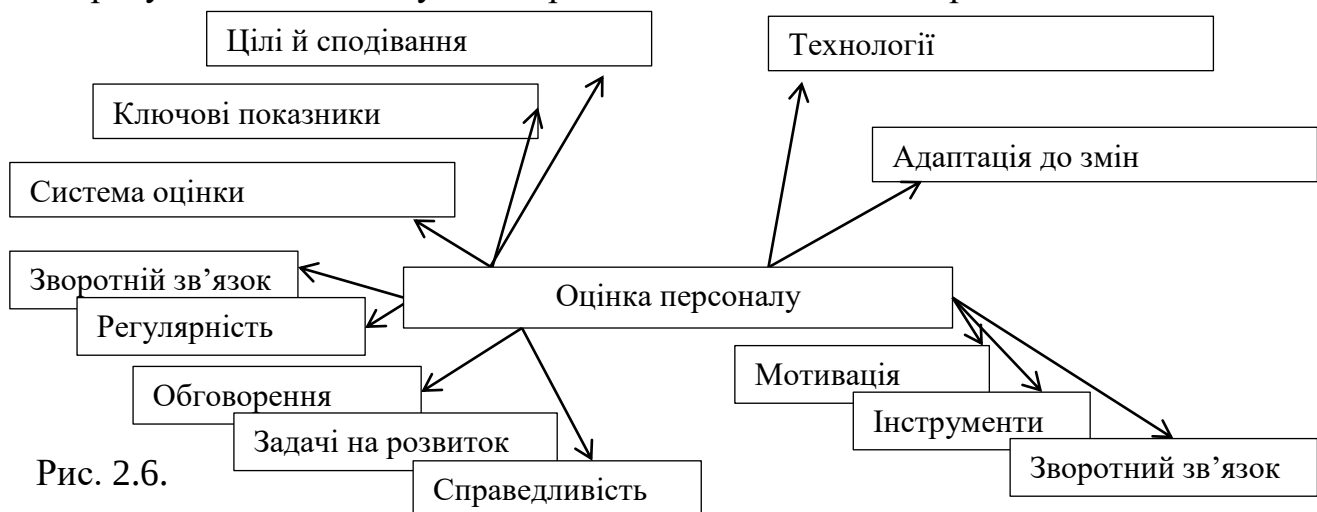


Рис. 2.6.

Встановлення цілей та очікувань: Визначте конкретні цілі та очікування для кожного працівника. Цілі мають бути вимірними та відповідати стратегічним цілям компанії.

Вибір ключових показників продуктивності (KPI): Визначте ключові показники продуктивності, які відображають успішне виконання завдань та досягнення поставлених цілей.

Система оцінювання: Розробіть систему оцінки, включаючи методи збирання даних, частоту оцінок та інструменти для оцінки продуктивності.

Зворотній зв'язок: Надайте регулярний зворотний зв'язок співробітникам. Обговорюйте їхні успіхи, давайте конструктивні рекомендації щодо покращення продуктивності.

Регулярні оцінки продуктивності: Проводьте регулярні оцінки продуктивності, які можуть бути щорічними, квартальними або частішими, залежно від потреб компанії.

Розмови про продуктивність: Проводьте відкриті та конструктивні розмови про продуктивність. Обговорюйте результати, плани на майбутнє.

Визначення завдань розвитку: На основі оцінок виявляйте області, де співробітники можуть поліпшити свої навички. Розробляйте плани навчання та розвитку.

Справедливість та прозорість: Забезпечте справедливість та прозорість у процесі оцінки, щоб співробітники відчували, що процес об'єктивний і ґрунтується на досягненнях.

Використання технологій: Впроваджуйте сучасні технології для автоматизації процесу оцінки продуктивності та покращення аналізу даних.

Адаптація до змін: Процес оцінки продуктивності має бути адаптивним, дозволяючи вносити корективи у разі зміни цілей чи бізнес-контексту.

Мотиваційні інструменти: Використовуйте результати оцінок для розробки мотиваційних програм, таких як системи заохочення та винагороди.

Облік зворотного зв'язку від співробітників: Враховуйте думку та зворотний зв'язок співробітників під час удосконалення процесу оцінки продуктивності.

Атестація та управління службовим просуванням персоналу

Атестація та управління службовим просуванням персоналу - це процеси, які дозволяють оцінювати кваліфікацію та ефективність співробітників з метою

прийняття рішень про їх подальший службовий розвиток та просування всередині організації. Основні кроки атестації див. на рис. 7.

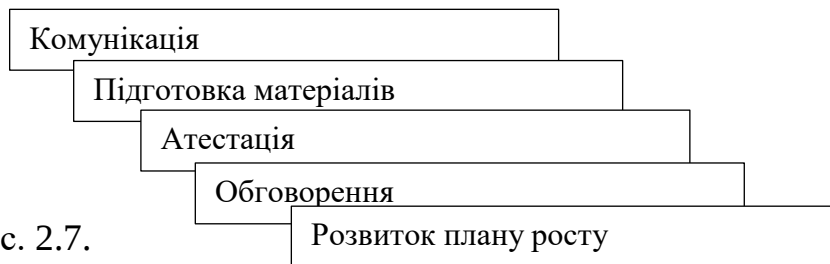


Рис. 2.7.

Визначення критеріїв: Розробка критеріїв та стандартів, за якими оцінюватиметься робота співробітників. Критерії можуть включати професійні навички, результати роботи, лідерські якості та інші.

Комунікація процесу: Інформування співробітників про процес атестації, їх роль та очікування. Забезпечення прозорості та розуміння цілей атестації.

Підготовка матеріалів: Підготовка необхідних матеріалів щодо атестації, включаючи самооцінку співробітників.

Проведення атестації: Оцінка працівників на основі встановлених критеріїв. Це може включати співбесіди, анкети, оцінку продуктивності та інші методи.

Обговорення результатів: Проведення відкритих та конструктивних розмов про результати атестації з кожним співробітником. Обговорення сильних сторін та областей для покращення.

Розвиток Плану росту:

1. Розробка індивідуальних планів розвитку для працівників на основі результатів атестації. Визначення областей, що потребують поліпшення, та пропонування ресурсів для навчання та розвитку.

2. Управління Службовим просуванням. Оцінка потреб - Оцінка потреб організації у певних компетенціях і навичках для реалізації стратегічних цілей.

3. Ідентифікація кандидатів - Виявлення потенційних кандидатів, які виявили визначні результати та виявили інтерес до зростання всередині організації.

4. Оцінка готовності - Оцінка готовності кандидатів до нових обов'язків та ролей. Це може включати оцінку їх поточних навичок, досвіду і лідерських якостей.

5. Зворотний зв'язок - Надання зворотного зв'язку кандидатам про можливість службового просування та рекомендації щодо їх підготовки.

6. Розробка та пропозиція - Розробка пропозиції про службове просування з урахуванням результатів атестації, потреб організації та готовності кандидата.

7. Кар'єрний супровід - Організація кар'єрного супроводу для нових сучасних співробітників, включаючи підтримку та навчання.

8. Відстеження та оцінка - Відстеження продуктивності та адаптація планів розвитку протягом періоду службового просування. Оцінка впливу результатів на організацію.

9. Комунікація з персоналом - Прозора комунікація про рішення щодо службового просування серед усього персоналу.

Форми та системи оплати праці в організації

Форми та системи оплати праці в організації можуть значно змінюватись в залежності від галузі, розміру підприємства та його стратегії. Поширені форми та систем оплати праці:

1. Погодинна оплата: Опис - Співробітники оплачуються в залежності від кількості відпрацьованих годин. Застосування - Часто використовується для тимчасових та часткових співробітників.

2. Фіксована (окладна) оплата: Опис - Співробітники одержують фіксовану суму за певний період (наприклад, щомісяця). Застосування - поширене в офісних середовищах для посад з постійними обов'язками.

3. Премії та бонуси: Опис - Додаткові виплати понад основний за досягнення цілей, визначні результати або за високу продуктивність. Застосування – Мотиваційний інструмент для заохочення ефективної роботи.

4. Системи преміювання за результатами: Опис - Прив'язка винагороди до конкретних показників продуктивності чи досягнення цілей. Застосування - Часто використовується у продажах та виробництві.

5. Акціонерні програми: Опис - Співробітники одержують акції або опціони на акції компанії. Мотивація для участі в успіхах компанії та утримання ключових кадрів.

6. Системи процентів від продажу: Опис - Співробітники одержують відсоток від обсягу продажів, який вони генерують. Застосування: Широко використовується у сфері продажу та маркетингу.

7. Оплата за кваліфікацією: Опис - Оплата залежить від рівня кваліфікації, освіти та професійного досвіду співробітника. Застосування - поширене у високотехнологічних та спеціалізованих галузях.

8. Оплата понаднормової роботи: Опис - Додаткова оплата за роботу поза звичайним робочим часом. Застосування – Коли потрібна переробка.

9. Гнучкі системи оплати: Опис - Комбінування різних форм оплати для створення гнучкої та індивідуалізованої системи. Застосування – Дозволяє враховувати індивідуальні потреби працівників.

10. Оплата за Принципом вкладу в бізнес: Опис - Співробітники отримують оплату в залежності від вкладу в розвиток бізнесу та досягнення цілей компанії. Застосування - У організаціях, де цінується підприємницький підхід.

Управління соціальним забезпеченням персоналу

Управління соціальним забезпеченням персоналу - це важлива частина функції управління персоналом, спрямовану забезпечення соціального захисту співробітників. Ключові елементи керування соц. забезпеченням див. рис.2.8.

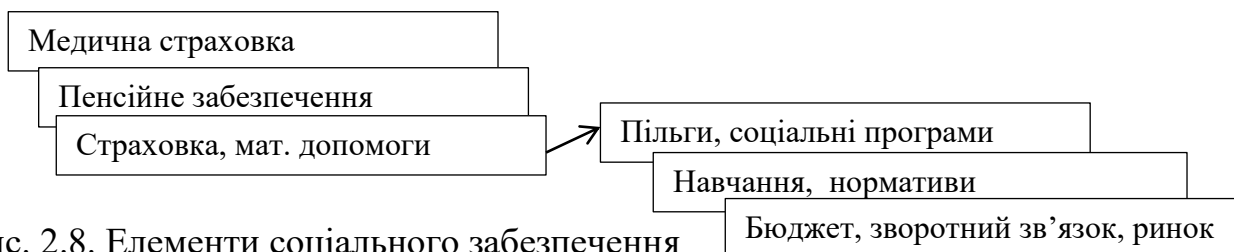


Рис. 2.8. Елементи соціального забезпечення

1. Медична страховка: Організація програм медичного страхування для співробітників та їх сімей. Підбір страхових партнерів та управління контрактами.

2. Пенсійне забезпечення: Управління пенсійними програмами, включаючи підбір пенсійних фондів та адміністрування пенсійних планів. Проведення навчання працівників щодо пенсійних можливостей.

3. Страхування від нещасних випадків: Надання страхування від нещасних випадків для працівників. Розробка процедур та навчання за діями у разі нещасного випадку.

4. Матеріальна допомога: Організація програм матеріальної допомоги у разі хвороби, складних життєвих обставин. Встановлення критеріїв та процедур надання матеріальної підтримки.

5. Пільги для сімей: Розробка програм та пільг для сімей співробітників. Підтримка балансу між роботою та особистим життям.

6. Соціальні програми та ініціативи: Створення та управління соціальними програмами, наприклад, програмами з покращення здоров'я, освітніми ініціативами тощо.

7. Навчання та поради: Надання співробітникам інформації та навчання з питань соціального забезпечення. Проведення семінарів та воркшопів.

8. Дотримання законодавства: Уважне дотримання законодавства про соціальне забезпечення. Підготовка до аудитів та забезпечення дотримання нормативів.

9. Управління бюджетом: Розробка та управління бюджетом на соціальні програми та пільги. Аналіз ефективності витрат.

10. Зворотній зв'язок та комунікації: Забезпечення прозорості у наданні соціальних пільг та інформації. Система зворотний зв'язок з метою оцінки задоволеності співробітників.

11. Аналіз вимог ринку: Стежити за змінами у законодавстві та вимогами ринку із соціального забезпечення.

Цілі та функції системи управління персоналом

Система управління персоналом має низку цілей та функцій, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами в організації. Цілі системи управління персоналом: організації

Забезпечення потреб організації,

Залучення, утримання та розвиток кваліфікованих та мотивованих співробітників, що відповідає потребам організації,

Розвиток людського капіталу - Забезпечення професійного та особистісного розвитку співробітників для збільшення їх кваліфікації та вкладу в компанію,

Встановлення Культури - Сприяння формуванню корпоративної культури, що відповідає цінностям та стратегії організації,

Сприяння Реалізації Стратегії Бізнесу - Інтеграція управління персоналом з бізнес-стратегією для досягнення спільних цілей,

Сприяння здоров'ю та благополуччю співробітників - Забезпечення умов для фізичного та психологічного благополуччя співробітників,

Покращення працездатності організації - Створення та підтримання таких , за яких співробітники здатні максимально ефективно виконувати свої робочі обов'язки,

Сприяння трудовій мотивації - Розвиток системи стимулювання та мотивації для підвищення рівня задоволеності та продуктивності праці,

Забезпечення Дотримання Законодавства - Гарантування дотримання законів та нормативів у галузі трудових відносин та управління персоналом.

Функції системи управління персоналом:

Планування кадрів: Визначення потреб у персоналі відповідно до бізнес-стратегії.

Набір та Підбір - Пошук, вибір та залучення відповідних кандидатів на вакансії,

Навчання та Розвиток - Розвиток та реалізація програм навчання та розвитку для підвищення кваліфікації співробітників,

Оцінка та розвиток працівників - Проведення оцінок продуктивності, аналіз результатів та планування розвитку співробітників,

Організація праці та мотивація - управління трудовими відносинами, створення умов для мотивації співробітників та підвищення їх ефективності, управління заробітною платою та пільгами - Розробка угод та управління системами оплати праці, соціальними пільгами та бонусами, управління трудовими відносинами - Вирішення конфліктів, підтримання позитивного клімату в колективі, адміністрування трудових - Розробка, погодження та адміністрування трудових угод та політик.

Приклади. 1. Google: Цілі - Залучення та утримання висококваліфікованих фахівців у сфері інформаційних технологій, Сприяння інноваційній та творчій культурі. Функції - Просунуті програми навчання та розвитку для співробітників, унікальні системи мотивації, включаючи 20% часу для співробітників на самостійні проекти, акцент на робочій атмосфері та корпоративній культурі.

2. Procter & Gamble: Цілі - Залучення талановитих кадрів для виробництва та маркетингу споживчих товарів, Задоволення потреб зростаючого світового ринку. Функції – Системи преміювання та стимулювання, пов'язані з результатами та інноваціями, Глобальні програми навчання для підготовки лідерів компанії, Ефективне управління трудовими ресурсами на різних ринках.

Організаційна структура управління персоналом

Організаційна структура управління персоналом є системою розподілу та координації функцій, обов'язків і влади всередині відділу з управління персоналом.

Структура може змінюватись в залежності від розміру компанії, її бізнес-моделі, стратегічних завдань, індустрії та інших факторів. Поширені форми організаційної структури управління персоналом:

1. Функціональна структура: Опис - Відділ з управління персоналом поділяється на підрозділи з функціональних областей, таких як наймання,

навчання, компенсації. Переваги - Чіткий поділ обов'язків, спеціалізація, ефективне керування функціональними завданнями. Недоліки - можливі труднощі у координації між різними підрозділами, складнощі у прийнятті комплексних рішень;

2. Матрична Структура: Опис - Співробітники управління персоналом підпорядковуються і функціональному керівництву, і керівникам проектів чи бізнес-ліній. Переваги – гнучкість, здатність реагувати на зміни. Недоліки - можливі конфлікти у підпорядкуванні, неоднозначність у розподілі відповідальності;

3. Лінійна (ієрархічна) структура: Опис - Управління персоналом структуроване за принципом вертикальної ієрархії, де є керівник персоналу та підпорядковані рівні. Переваги - простота управління, чітке визначення відповідальності та влади. Недоліки - Обмежена гнучкість, складності адаптації до змін;

4. Мережева структура: Опис - Управління персоналом виступає у ролі координатора під час роботи із зовнішніми та внутрішніми постачальниками послуг та ресурсів. Переваги: Гнучкість, можливість використання аутсорсингу;

5. Комбінована (гібридна) структура: Опис - Комбінує елементи різних типів структур залежно від потреб компанії та особливостей бізнесу. Переваги - гнучкість, можливість адаптуватися до унікальних умов. Недоліки - вимагає ретельного управління, щоб уникнути конфліктів і плутанини.

Приклад: Агротрейдер - Комбінована структура управління:

Генеральний директор. Загальне керівництво компанією, стратегічне планування, взаємодія з органами управління;

Керівник управління із закупок і збуту. Відповідальності - Закупівля та збут сільськогосподарської продукції, взаємодія з постачальниками та клієнтами. Підрозділи: відділ закупок, відділ збуту;

Керівник виробничого управління. Відповідальності - Управління елеватором, маслозаводом та сільськогосподарськими підприємствами. Підрозділи - Відділ виробництва (елеватор та маслозавод), Відділ сільського господарства (з вирощування зернових, олійних та зернобобових культур);

Керівник Логістики та транспорту. Відповідальності - Організація транспортної логістики, керування автотранспортом. Підрозділи - відділ логістики, автопарк;

Керівник Управління розвитком технологій. Відповідальності - Впровадження сучасних технологій у виробничі й сільськогосподарські процеси. Підрозділи: відділ інформаційних технологій, відділ інновацій;

Керівник управління персоналом. Відповідальності - Управління людськими ресурсами, наймання, навчання, стимулювання. Підрозділи - відділ кадрів, відділ навчання та розвитку;

Керівник фінансового управління. Відповідальності - Фінансове планування, бюджетування, облік. Підрозділи: Фінансовий відділ, бухгалтерія;

Керівник Юридичного управління - Дотримання законодавства. Юридичний відділ.

Примітка: Кожен керівник звітує перед генеральним директором або президентом компанії.

Практична частина

1. Побудувати систему управління персоналом на підприємстві.

Джерела інформації

1. Жигулін О.А. Конкурентоспроможність управління персоналом в аграрній сфері: Навчальний посібник. Ніжин, 2019. 212 с.

2. Офіційні сайти, статті, огляди, монографії на підприємствах Microsoft, McDonald's, Apple Inc., Tesla, JPMorgan Chase, Coca-Cola, Amazon Web Services та ін. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua> . ПП Аккермарзернопром: <https://graintrade.com.ua/ru/elevator/chpakerman-zernoprom-id7535>

Практична робота 3. Міжнародний маркетинг

Функції міжнародного маркетингу Міжнародний маркетинг включає ряд унікальних функцій і завдань, пов'язаних з просуванням товарів і послуг на світовому ринку (рис. 3.1).

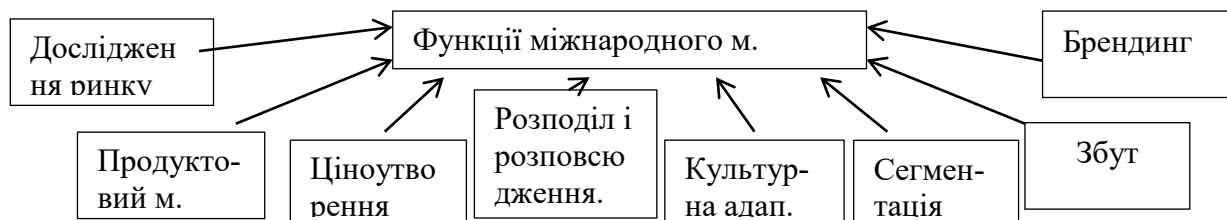


Рис. 3.1. Функції міжнародного маркетингу

Дослідження ринку: Опис - Проведення аналізу світових ринків виявлення потенційних можливостей, визначення потреб споживачів та оцінки конкурентної обстановки.

Продуктовий маркетинг: Опис - Адаптація продуктів та послуг до світових ринків, включаючи модифікацію, упаковку та брендинг для відповідності культурним особливостям та вимогам різних регіонів.

Ціноутворення: Опис - Розробка стратегій ціноутворення, врахування особливостей економіки та конкуренції на різних ринках, а також управління валютними ризиками.

Розподіл (логістика): Опис - Оптимізація логістичних процесів, вибір каналів розподілу, організація постачання та складського зберігання на світовому рівні.

Просування та реклама: Опис - Розробка маркетингових кампаній, адаптація рекламних стратегій до різних культур, використання міжнародних засобів комунікації.

Культурна адаптація: Опис - Врахування культурних особливостей, мовних бар'єрів та соціокультурних відмінностей при розробці та реалізації маркетингових стратегій.

Сегментація ринку: Опис - Виділення сегментів ринку та адаптація маркетингових стратегій під потреби різних груп споживачів.

Відносини з клієнтами (CRM): Опис - Управління взаємовідносинами з клієнтами на світовому рівні, побудова довгострокових відносин та підтримка лояльності.

Управління маркетинговими каналами: Опис - Вибір та керування різними маркетинговими каналами, включаючи дистриб'юторів, агентів та онлайн-платформи.

Аналіз конкурентів: Опис - Постійне відстеження та аналіз дій конкурентів на світовому ринку, виявлення трендів та вжиття заходів для підтримки конкурентоспроможності.

Управління маркетинговими ризиками: Опис - Оцінка та управління різними маркетинговими ризиками, такими як валютні коливання, політична нестабільність та зміни законодавства.

Розробка та управління брендом на глобальному рівні, створення єдиного образу компанії на різних ринках.

Комплекс міжнародного маркетингу

Комплекс міжнародного маркетингу (або маркетинговий мікс) є сукупністю стратегічних елементів, які компанія використовує для просування своїх товарів і послуг на світовому ринку. Цей комплекс складається з чотирьох основних елементів, відомих як «4Р» – продукт (Product), ціна (Price), розподіл (Place) та просування (Promotion). Крім того, для міжнародного маркетингу часто виділяють ще два додаткові елементи – фізичне оточення (Physical Environment) та люди (People), що утворює «6Р».

Наведемо детальніший опис кожного елементу:

Продукт (Product): Опис - Цей елемент включає розробку, адаптацію і позиціонування продукту на світовому ринку. Компанія повинна враховувати культурні, мовні та інші відмінності, щоби продукт був привабливий для різних глобальних ринків;

Ціна (Price): Опис - Це стратегія встановлення ціни для продукту чи послуги на світовому ринку. Включає адаптацію до валютних курсів, податків, тарифів та рівня купівельної спроможності у різних країнах;

Розподіл (Place): Опис - Цей елемент стосується вибору каналів розподілу та методів доставки товарів на міжнародні ринки. Важливо враховувати особливості логістики, митних процедур та культурних особливостей;

Просування (Promotion): Опис - Це стратегії реклами, продажів та зв'язків із громадськістю, спрямовані на привернення уваги потенційних клієнтів на міжнародному рівні. Адаптація рекламних кампаній культурним особливостям грає ключову роль;

Фізичне оточення (Physical Environment): Опис - Особливо важливо для компаній, що працюють в індустріях, пов'язаних з туризмом, гостинністю та роздрібною торгівлею. Включає створення приємної атмосфери і облік візуального сприйняття;

Люди (People): Опис - Цей елемент пов'язаний із навчанням персоналу та створенням унікального досвіду обслуговування клієнтів. Працівники компанії стають ключовим активом у створенні та підтримці успішних міжнародних відносин.

Приклади використання «Фізичного Оточення» та «Людей» на відомих підприємствах:

Starbucks (Кафе та Кав'ярня): Фізичне Оточення - Starbucks активно використовує дизайн своїх кав'ярень, створюючи затишні та стильні інтер'єри. Це включає комфортні крісла, м'яке освітлення і приємну музику, що створює атмосферу, що сприяє тривалим посиденькам; Люди - Співробітники Starbucks навчені не лише правильного приготування кави, але й забезпеченню високого рівня обслуговування. Персонал бере активну участь у створенні затишної атмосфери та взаємодіє з відвідувачами.

Apple (Роздрібні Магазини): Фізичне Оточення - Магазини Apple розроблені з фокусом на мінімалізм та інновації. Продукти представлені в унікальних та привабливих дисплеях, а дизайн приміщень та стендів надає магазинам особливого характеру; Люди - Співробітники Apple навчені бути експертами з продуктів і надавати високоякісне обслуговування. Персонал активно підтримує політику бренду, стаючи частиною загальної аури магазинів.

Walt Disney Parks and Resorts (Парки розваг): Фізичне Оточення - Парки Disney створюють магічну атмосферу за допомогою яскравих кольорів, тематичних зон та декорацій. Архітектурні рішення та ландшафтні елементи відіграють ключову роль у створенні вражаючого фізичного оточення; Люди - Співробітники парків Disney називаються «cast members». Вони не просто обслуговують відвідувачів, а також відіграють ролі персонажів, беруть участь у виставах та створюють веселу та доброзичливу атмосферу.

ІКЕА (Меблеві Магазини): Фізичне Оточення - Магазини ІКЕА оформлені так, щоб відвідувачі могли переживати почуття комфорту та натхнення. Відвідувачі запрошуються пройти через різні стилізовані кімнати, що допомагає їм у візуалізації меблів у домашній обстановці; Люди - Співробітники ІКЕА навчені надавати консультації та допомогу у виборі товарів. Клієнти взаємодіють із співробітниками як із експертами, а не просто як із продавцями.

Ці приклади демонструють, як фізичне оточення і роль співробітників можуть сильно впливати на сприйняття бренду, створювати унікальні і незабутні враження у клієнтів.

Процес міжнародного маркетингу

Процес міжнародного маркетингу є послідовністю етапів, які компанія проходить для успішного просування своїх товарів та послуг на світовому ринку. Ось основні етапи процесу міжнародного маркетингу (рис. 2).



Рис.2. Етапи міжнародного маркетингу

Дослідження ринку (Market Research): Мета - набуття глибокого розуміння світових ринків, потреб споживачів, конкурентної обстановки та культурних особливостей. Дії - Аналіз світових тенденцій та ринкових сегментів, Вивчення поведінки споживачів та їх переваг, Оцінка конкурентного середовища на глобальному рівні. Формулювання

Маркетингової стратегії (Marketing Strategy Formulation): Мета - Розробка стратегії, яка буде адаптована до вимог світових ринків та забезпечить конкурентоспроможність, Дії - Визначення цільових ринків та сегментів, Розробка унікальної пропозиції для кожного ринку, Встановлення цілей та ключових показників ефективності (KPI).

Адаптація Продукту та Бренду (Product and Brand Adaptation): Мета - Пристосування продукту та бренду до вимог та очікувань різних світових ринків. Дії - Модифікація продукту відповідно до культурних особливостей, Створення унікального брендингу для кожного ринку, Врахування відмінностей у мові та культурних нормах.

Розробка Маркетингового міксу (Marketing Mix Development): Мета - Створення ефективного маркетингового міксу, що включає продукт, ціну, розподіл та просування. Дії - встановлення цін відповідно до ринкових умов, вибір каналів розподілу, враховуючи логістичні та культурні особливості, розробка стратегії просування, адаптованої до місцевих особливостей.

Реалізація та адаптація кампаній (Implementation and Campaign Adaptation): Мета - Впровадження маркетингових стратегій та кампаній на світових ринках. Дії - Запуск рекламних та маркетингових кампаній, Адаптація комунікацій та рекламних повідомлень до місцевих мов та культури,

Моніторинг ефективності кампаній та внесення коригувань. Оцінка Результатів та Коригування (Evaluation and Adjustment). Мета - Аналіз ефективності стратегії, виявлення успішних та менш успішних аспектів, коригування планів. Дії - Порівняння досягнутих результатів з поставленими цілями, Збір зворотного зв'язку від споживачів та співробітників, Внесення корективів до маркетингових стратегій залежно від умов, що змінюються.

Створення Стійких відносин (Building Sustainable Relationships): Мета - встановлення довгострокових відносин з клієнтами, партнерами та іншими учасниками світового ринку. Дії - Розвиток програм лояльності та післяпродажного обслуговування, Активна взаємодія з клієнтами через соціальні мережі та інші канали.

Приклад для трейдера із маслозаводом. Припустимо, що трейдер має маслозавод і він вирішує розширити свою присутність на світовому ринку олії. Розглянемо приблизний процес міжнародного маркетингу цього підприємства:

Дослідження Ринку: Дії - Аналіз світового ринку олії, визначення ключових конкурентів, виявлення популярних видів олії у різних країнах, вивчення вимог до якості та безпеки;

Формулювання Маркетингової стратегії: Дії - Розробка стратегії, яка може включати фокус на високій якості продукції, унікальних технологічних рішеннях у виробництві, ідентифікації ключових ринків для експансії;

Адаптація Продукту та Бренду: Дії - Адаптація виробничого процесу для відповідності світовим стандартам та вимогам, Створення маркетингового образу, що підкреслює якість та походження продукції;

Розробка Маркетингового Мікса: Дії - Встановлення конкурентоспроможних цін, вибір ефективних каналів розподілу, створення маркетингових кампаній для просування олії на світовому ринку;

Реалізація та адаптація Кампаній: Дії - Запуск рекламних кампаній, участь у міжнародних виставках, адаптація рекламних матеріалів до культурних та мовних особливостей цільових ринків;

Оцінка Результатів та Коригування: Дії - Моніторинг продажів, аналіз відгуків клієнтів, вимір ефективності маркетингових кампаній;

Внесення коректив залежно від реакції ринку;

Створення Стійких Відносин: Дії - Розвиток програми лояльності для клієнтів та партнерів, участь у соціально-відповідальних проектах, підтримка довгострокових відносин із ключовими клієнтами та дистриб'юторами.

Управління міжнародним маркетингом

Управління міжнародним маркетингом це комплекс діяльності, що спрямований на розробку та реалізацію ефективної маркетингової стратегії на глобальному рівні. Цей процес включає координацію маркетингових зусиль у різних країнах з урахуванням культурних, економічних, політичних і правових особливостей кожного регіону. Ось основні аспекти управління міжнародним маркетингом (рис. 3.3).

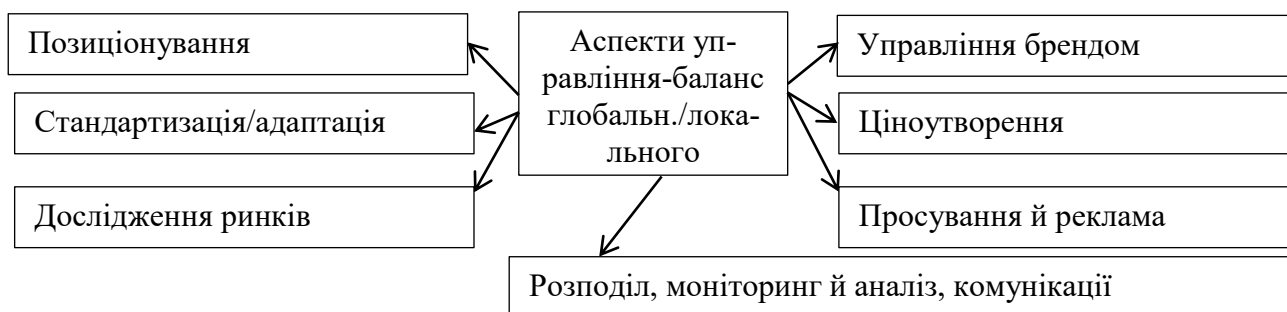


Рис. 3.3. Аспекти управління

Глобальне позиціонування - Розробка загальної стратегії позиціонування бренду на світовому ринку. Локальне позиціонування - Адаптація стратегії для обліку культурних особливостей та переваг на місцевих ринках.

Стандартизація - використання загальних маркетингових підходів і рекламних кампаній на глобальному рівні. Адаптація - Модифікація маркетингових стратегій та продуктів для відповідності місцевим вимогам та очікуванням.

Глобальне Дослідження - Оцінка загальних тенденцій та споживчих переваг на світовому рівні. Локальне дослідження - Вивчення конкретних місцевих ринків, включаючи культурні особливості, поведінку споживачів та конкурентну обстановку.

Глобальне Управління Брендом - Встановлення загальних стандартів бренду та його цінностей. Локальне управління Брендом - Адаптація бренду до місцевих контекстів, включаючи дизайн, слогани та загальний вигляд.

Глобальне Ціноутворення - встановлення єдиних цінових стратегій для продукції на світовому ринку. Локальне Ціноутворення - Адаптація цін залежно від рівня доходів, конкуренції та фіскальних політик місцевих ринків.

Глобальне Просування – Розробка єдиної стратегії реклами та просування на світовому рівні. Локальне Просування - створення рекламних кампаній, що враховують мовні та культурні особливості місцевих споживачів.

Глобальний розподіл - Вибір оптимальних каналів розподілу для доставки продукції до різних країн. Локальний Розподіл: Адаптація логістики до місцевих умов та вимог.

Глобальний Моніторинг – Оцінка загальної ефективності маркетингових стратегій на глобальному рівні. Локальний моніторинг - Вимірювання результатів та аналіз даних з кожного конкретного ринку для прийняття рішень на місцевому рівні.

Глобальне управління комунікаціями - Забезпечення єдиного стилю комунікацій та повідомлень на глобальному рівні. Локальне управління комунікаціями - Адаптація комунікацій до мовних, культурних та соціальних відмінностей на місцевих ринках.

Успішне управління міжнародним маркетингом вимагає балансу між глобальним стратегічним підходом та гнучкістю в адаптації до різноманітних вимог місцевих ринків.

Види товарної політики у міжнародному маркетингу

Товарна політика в міжнародному маркетингу охоплює стратегії, пов'язані з розробкою, просуванням та управлінням продуктами чи послугами на глобальному рівні. Залежно від конкретних цілей і характеристик товару чи послуги компанії можуть застосовувати різні види товарної політики.

Ось кілька основних видів:

Стандартизована Товарна політика (Standardization): Опис - Ця стратегія передбачає використання єдиного продукту чи послуги на всіх ринках без значних змін. Застосування - застосовується, коли існує єдине світове сприйняття товару, і споживчі вимоги мало різняться;

Адаптована Товарна політика (Adaptation): Опис - Адаптація товарної політики передбачає модифікацію продукту або послуги відповідно до особливостей кожного місцевого ринку. Застосування - Застосовується, коли є культурні, мовні, законодавчі чи інші відмінності, які вимагають обліку під час пропозиції продукту;

Диференціація товарної лінійки (Product Line Differentiation): Опис - Компанія пропонує різноманітні версії свого продукту або створює унікальні

продукти для різних ринків. Застосування - Використовується, щоб задовольнити різноманітні потреби та переваги споживачів на різних ринках;

Підкреслення Бренду (Brand Emphasis): Опис - Фокус на стратегії бренду як ключового елемента товарної політики для посилення впізнаваності та цінності продукту. Застосування - Застосовується у разі, коли бренд відіграє ключову роль сприйнятті продукту на глобальному рівні;

Інноваційна Товарна політика (Innovative Product Strategies): Опис - Впровадження нових технологій, функцій чи дизайну у продукт з метою забезпечення конкурентної переваги. Застосування - використовується для привернення уваги споживачів та виділення продукту на ринку;

Консолідація Товарної лінійки (Product Line Consolidation): Опис - Скорочення різноманітності продуктів з метою підвищення ефективності та зниження витрат. Застосування - Застосовується, коли компанія прагне спрощення управління та підвищення економічної ефективності;

Стратегія Продажу послуг (Service Selling): Опис - Приділяється увага не лише продукту, а й пов'язаним з ним послугам, таким як гарантії, обслуговування, консультації. Застосування - застосовується, коли додана вартість від надання послуг може бути ключовим фактором для споживача.

Вимоги до міжнародних маркетингових досліджень

Міжнародні маркетингові дослідження відіграють ключову роль у розробці ефективних стратегій для входу на нові ринки, а також підтримки успішного функціонування на світовій арені. Щоб ці дослідження були точними, корисними та інформативними, необхідно дотримуватись низки вимог. Ось деякі з них:

Крос-культурна компетенція: Обґрунтування - Ринки різняться за культурними особливостями, і дослідження повинні враховувати ці відмінності. Вимога - Дослідники повинні мати крос-культурну компетенцію, розуміння мовних і культурних відмінностей, щоб інтерпретувати дані правильно;

Глобальна експертиза: Обґрунтування – Різні регіони мають унікальні бізнес-процеси, закони. Вимога - Необхідність залучення експертів із глобальним досвідом та знанням місцевих особливостей;

Ретельний аналіз ринку: Обґрунтування - Неповний чи неточний аналіз ринку може призвести до неправильних стратегічних рішень. Вимога - Проведення ретельного та всебічного аналізу ринку з урахуванням особливостей галузі, конкурентів, споживачів, тенденцій та ризиків;

Застосування сучасних методів досліджень: Обґрунтування - Традиційні методи досліджень можуть бути недостатніми для розуміння складних світових ринків. Вимога - Використання сучасних методів, таких як аналіз великих даних, соціальних медіа, онлайн-опитування, щоб отримати більш глибокі і широкі дані;

Облік Політичних та Економічних факторів: Обґрунтування - Політична та економічна нестабільність може суттєво вплинути на бізнес. Вимога - Аналіз політичної та економічної обстановки на глобальному та місцевому рівнях, передбачення можливих змін;

Професійна Етика: Обґрунтування - Невиконання норм етики може негативно зашкодити результативності дослідження. Вимога - Дотримання професійних стандартів, конфіденційність, чесність та об'єктивність у обробці даних;

Адаптація Дослідницьких методів: Обґрунтування - Один і той самий метод може не підходити для всіх ринків. Вимога - Гнучкість у виборі та адаптації методів дослідження в залежності від унікальних вимог кожного місцевого ринку;

Інноваційні Підходи: Обґрунтування - Старі методи можуть бути застарілими для ринкових умов, що змінюються. Вимога - Використання інноваційних підходів та технологій для більш точного прогнозування та аналізу даних;

Систематичне дослідження конкурентів: Обґрунтування - Інформація про конкурентів не менш важлива, ніж інформація про власну компанію. Вимога - Регулярне та систематичне дослідження конкурентів, їх стратегій та результатів;

Облік відмінностей у методології: Обґрунтування - Те, що ефективно одному ринку, може виявитися невдалим іншому. Вимога – Адаптація методології досліджень відповідно до унікальних особливостей кожного місцевого ринку.

Концепція міжнародного маркетингу. Схема ЕПРГ

Концепції міжнародного маркетингу це різні підходи до ведення маркетингової діяльності на світовому рівні. Однією з широко використовуваних моделей для класифікації міжнародних маркетингових стратегій є схема ЕПРГ (EPRG), запропонована Ховардом У. Перлстейном. Ця схема класифікує компанії за рівнем їхньої орієнтації у міжнародному

маркетингу (1) етноцентричної, 2) поліцентричної, 3) регіональноцентричної, 4) геоцентричної). Ось основні концепції (рис. 3.4).

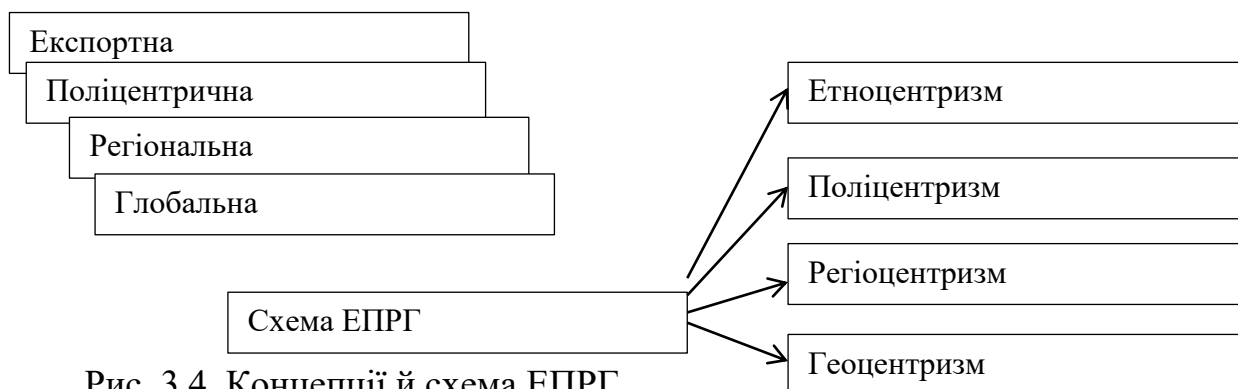


Рис. 3.4. Концепції й схема ЕПРГ

Експортна орієнтація (Ethnocentric Orientation): Характеристики - Компанія орієнтована на свій національний ринок, вважаючи, що їхні продукти та стратегії підходять для всіх ринків світу. Застосування - часто використовується у початковій стадії виходу світовий ринок.

Поліцентрична орієнтація (Polycentric Orientation): Характеристики - Компанія адаптує свої продукти та стратегії до місцевих особливостей кожного ринку, розглядаючи їх як унікальні. Застосування – ефективно на ринках із сильними культурними відмінностями.

Регіональна орієнтація (Regiocentric Orientation): Характеристики - Компанія орієнтована на певні регіони світу, адаптуючи свої стратегії до загальних рис цих регіонів. Застосування - ефективно при схожості культур і споживчих переваг у межах регіону.

Глобальна Орієнтація (Geocentric Orientation): Характеристики - Компанія розробляє глобальні стратегії з огляду на загальні риси та потреби споживачів у різних частинах світу. Застосування - ефективно на ринках, де існують загальні світові тенденції та стандарти.

Схема ЕПРГ є класифікацією компаній за рівнем їх орієнтації у міжнародному маркетингу. Кожна літера у схемі означає концепцію:

Е (E) – Етноцентризм (Ethnocentrism): Високий ступінь орієнтації на домашній ринок. Компанія вважає, що стратегії та продукти, успішні на домашньому ринку, застосовні скрізь.

П (P) - Поліцентризм (Polycentrism): Адаптація стратегій та продуктів до кожного місцевого ринку. Кожен ринок сприймається як унікальний.

Р (R) – Регіоцентризм (Regiocentrism): Орієнтація на певні регіони світу, адаптація стратегій до загальних рис цих регіонів.

Г (G) - Геоцентризм (Geocentrism): Розробка глобальних стратегій, враховуючи загальні риси та потреби споживачів у різних частинах світу.

Планування міжнародного маркетингу

Планування міжнародного маркетингу є критичним етапом успішного ведення бізнесу на глобальному рівні. Воно включає аналіз зовнішнього середовища, визначення цілей, вибір стратегій, розробку тактик і контроль за реалізацією. Ось основні кроки та аспекти планування міжнародного маркетингу:

Аналіз Світового Ринку: Дослідження Тенденцій та Особливостей - Розуміння особливостей світового ринку, включаючи культурні, економічні, політичні та правові аспекти, Визначення сегментів та Цільових ринків - Вибір найбільш перспективних сегментів та цільових ринків для вашої продукції чи послуг.

Встановлення цілей і завдань: визначення Стратегічних цілей - Чітке формулювання довгострокових цілей, які компанія прагне досягти на світовому ринку. Специфікація завдань - Розробка конкретних завдань та метрик, які будуть використовуватись для оцінки успіху. Вибір маркетингової стратегії: Експортна стратегія - Визначення підходу до експорту, такого як прямий продаж, ліцензування або франчайзинг. Стратегія мультинаціональної компанії - Рішення про те, як адаптувати продукт і стратегії під різні ринки.

Світова Стратегія – Розробка стратегії, що охоплює кілька ринків із використанням загальних методів.

Маркетинг Мікс: Продукт - Адаптація продукту або послуги під вимоги місцевих ринків. Ціна - Визначення оптимальної цінової політики з урахуванням конкурентного оточення та рівня доходів. Місце - Вибір каналів розподілу та стратегії логістики для доставки продукції на світовому рівні. Просування - Розробка глобальних рекламних кампаній та стратегій просування.

Маркетинговий Бюджет: Визначення ресурсів - Оцінка витрат, необхідні реалізації маркетингової стратегії. Розподіл Бюджету - Розробка розподілу бюджету між різними елементами маркетингового міксу та ринками.

Контроль та Оцінка: Моніторинг результатів - Встановлення системи моніторингу для відстеження ефективності маркетингових заходів, Аналіз Ринкових Реакцій - Регулярний аналіз змін у зовнішньому середовищі та реакцій конкурентів.

Коригування Стратегії: Виправлення напряму - Внесення коректив до стратегії на основі результатів аналізу та моніторингу.

Приклад планування міжнародного маркетингу з прикладу компанії Coca-Cola:

Аналіз Світового Ринку: Дослідження тенденцій та особливостей - Аналізування культурних переваг, споживчих тенденцій та законодавчих аспектів у різних країнах. Визначення Сегментів та Цільових ринків - Ідентифікація ключових ринків та аудиторії для напоїв Coca-Cola. Встановлення цілей і завдань: визначення Стратегічних цілей - наприклад, збільшення частки ринку в країнах з високим потенціалом зростання, специфікація завдань - розробка конкретних завдань, таких як запуск нових продуктів, збільшення поінформованості про бренд.

Вибір маркетингової стратегії: Експортна Стратегія - Використання різних методів експорту для постачання напоїв до різних країн. Стратегія Мультинаціональної Компанії - Адаптація смаків та маркетингових кампаній під місцеві уподобання. Світова Стратегія - Розробка глобальної кампанії Open Happiness (Відкрите щастя), що охоплює різні ринки.

Маркетинговий Мікс: Продукт - Адаптація асортименту під місцеві уподобання (наприклад, пропозиція різних варіантів смаку в різних регіонах). Ціна - Врахування рівня доходів та конкурентної ціни на кожному ринку. Місце - Організація ефективної логістики для постачання по всьому світу. Просування - створення глобальних рекламних кампаній з використанням різних культурних контекстів.

Маркетинговий бюджет: Визначення ресурсів – Оцінка бюджету на глобальні рекламні кампанії, дослідження ринків та логістику, Розподіл Бюджету - Розробка стратегії розподілу коштів залежно від пріоритетів на різних ринках.

Контроль та оцінка: Моніторинг результатів - Стеження за продажами, впізнаваністю бренду та реакціями на маркетингові кампанії, Аналіз Ринкових реакцій - Оцінка змін у споживчій поведінці та діях конкурентів.

Коригування стратегії: Виправлення Напрями - Корекція маркетингових кампаній відповідно до реакції споживачів, Оптимізація Процесів - Підвищення ефективності стратегій на основі аналізу ринку та конкуренції.

Цей приклад демонструє, як Coca-Cola, будучи глобальною компанією, адаптує свої маркетингові стратегії для різних ринків з огляду на їх унікальні особливості та потреби.

Організація збору інформації у сфері маркетингу

Організація зі збору інформації у сфері маркетингу потребує систематичного й цілеспрямованого підходу. Ефективний маркетинговий дослідницький процес забезпечує компанії необхідними даними для вироблення стратегій, адаптації продуктів та успішної реалізації маркетингових кампаній. Ось основні кроки організації збирання інформації у сфері маркетингу (рис. 3.5).

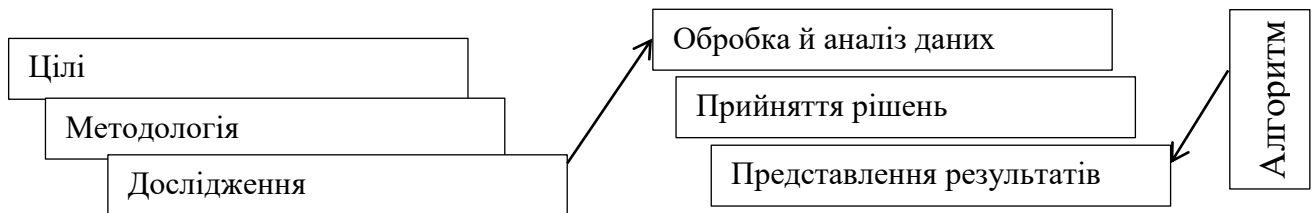


Рис. 3.5. Алгоритм збору інформації в маркетингу

Визначення цілей дослідження: Чіткість цілей - Визначте, що саме ви хочете дізнатися або досягти через маркетингове дослідження. Це можливо виявлення споживчих переваг, оцінка конкурентної обстановки.

Вибір Методології дослідження: Якісні та Кількісні методи - Вирішіть, чи ви використовуєте якісні методи (глибокі інтерв'ю, фокус-групи) або кількісні методи (опитування, аналіз даних).

Онлайн та Оффлайн Дослідження: Розгляньте можливість використання онлайн-ресурсів для збору даних разом із традиційними оффлайн-методами.

Розробка Інструментарію Дослідження: Анкети, , Інтерв'ю - Створіть інструменти, що відповідають вибраній методології. Забезпечте, щоб питання були ясними та несвоечасними.

Тестування інструментів: Проведіть попереднє тестування інструментів на невеликій вибірці для їх ефективності.

Вибір аудиторії: Цільова група - Визначте, хто складає вашу цільову аудиторію. Вирішіть, чи будете вивчати переваги споживачів, думка експертів, або обидва варіанти.

Збір даних: Реалізація Дослідження - Проведіть дослідження, використовуючи вибрані методи. Забезпечте точність даних та контролюйте дотримання протоколів.

Обробка та Аналіз Даних: Статистичний аналіз - Проаналізуйте зібрані дані, використовуючи статистичні методи, Візуалізація результатів - Подайте результати у зрозумілій та візуальній формі, Інтерпретація результатів:

Прийняття Рішень: Інтерпретуйте результати та ухваліть рішення на основі даних. Визначте, як ці результати можна використовувати для поліпшення стратегії маркетингу.

Звітність: Підготовка Звіту - Складіть докладний звіт, який містить цілі та методи дослідження, аналіз даних, висновки та рекомендації.

Подання результатів: Підготуйтеся до презентації результатів замовникам або внутрішньому посібнику.

Довгострокове Оновлення: Моніторинг та Актуалізація - Розробіть систему моніторингу, щоб у майбутньому актуалізувати та оновлювати дані при зміні ринкових умов.

Особливості процесу проведення досліджень світових ринків

Проведення досліджень світових ринків – це складний процес, який потребує уважного планування та стратегічного підходу. Особливості цього процесу залежать від багатьох факторів, включаючи характер бізнесу, цільові ринки, бюджет, терміни та масштаб дослідження. Ось кілька особливостей процесу проведення досліджень світових ринків:

Масштаб та Комплексність: Глобальний підхід - Проведення досліджень світових ринків потребує глобального погляду на бізнес та ринок. Це включає аналіз безлічі регіонів з урахуванням їх унікальних характеристик;

Безліч факторів: Глобальні дослідження враховують різноманітність факторів, таких як культурні особливості, економічна стабільність, політичні та правові аспекти у різних країнах;

Специфіка Методології: Міжнародні інструменти - дослідження включають використання методів, які можуть ефективно аналізувати глобальні тенденції. Це може включати багато методологічний підхід із залученням онлайн-опитувань, аналізу даних, інтерв'ю та інших інструментів;

Мовні та культурні Аспекти: Під час створення інструментів враховуються мовні та культурні особливості респондентів;

Врахування ризиків та невизначеності: Валютні Ризики - Глобальні дослідження враховують валютні ризики, які можуть вплинути на економічну ефективність бізнесу;

Політична та економічна невизначеність: В умовах глобальних ринків невизначеність у політиці та економіці може сильно впливати на результати досліджень;

Інтернаціоналізація Команди: Багатомовні команди - У разі глобальних досліджень часто потрібні команди, які володіють кількома мовами та розуміють культурні особливості різних регіонів;

Розподілена робота: Команди можуть бути розподілені по різних країнах, що потребує ефективної віртуальної взаємодії. Комплексність аналізу результатів: Багатомірні дані Глобальні дослідження можуть призвести до величезних обсягів даних. Аналіз та інтерпретація цих даних потребує висококваліфікованих аналітиків та спеціалізованих інструментів;

Культурні особливості: Розуміння Культурних відмінностей - Успішні дослідження світових ринків потребують розуміння та обліку культурних відмінностей під час адаптації стратегії;

Етика та дотримання Законів: Дотримання Міжнародних Норм - При проведенні досліджень важливо дотримуватись міжнародних норм та стандартів, особливо щодо конфіденційності та захисту даних.

Упаковка як інструмент конкуренції на світових ринках

Пакування грає важливу роль у конкурентній боротьбі на світових ринках і може бути ключовим інструментом впливу на споживачів. Вона виконує кілька функцій, таких як захист продукції, інформування, привернення уваги та диференціація бренду. Ось як упаковка стає інструментом конкуренції:

Привертання уваги: Дизайн та Інновації - Привабливий та оригінальний дизайн упаковки може виділити продукт серед конкурентів на полицях магазинів та привернути увагу споживачів;

Диференціація бренду: Унікальність та стійкість - Упаковка може підкреслити унікальні характеристики продукту та зробити бренд легко впізнаваним. Використання особливих форм, кольорів та матеріалів сприяє диференціації;

Комунікація із брендом: Інформативність - Упаковка є засобом комунікації зі споживачем. Вона повинна містити достатньо інформації про продукт, щоб допомогти споживачеві прийняти рішення про покупку;

Захист та збереження якості: Функціональність - Упаковка забезпечує захист продукції від пошкоджень, а також допомагає підтримувати якість продукту протягом усього терміну придатності;

Екологічна свідомість: Стійкість - Зростання інтересу до екологічної стійкості призводить до того, що упаковка стає інструментом конкуренції.

Упаковка, яка є біорозкладною або переробною, може стати перевагою для бренду;

Легкість використання: Зручність та Інновації - Упаковка, яка забезпечує зручність використання продукту, може створити позитивний досвід споживача. Наприклад, інновації в упаковці для покращення зручності відкриття або зберігання;

Обмежені випуски та акції: Ексклюзивність - Обмежені випуски або акційні упаковки можуть створити почуття ексклюзивності та стимулювати попит;

Підтримка Маркетингових компаній: Інтеграція з Рекламою - Упаковка може бути інтегрована з маркетинговими кампаніями, створюючи єдиний образ та підвищуючи впізнаваність бренду;

Дотримання Норм та Стандартів: Безпека та Відповідність - Упаковка повинна відповідати законодавчим вимогам та стандартам безпеки, що може бути важливою конкурентною перевагою. Приклад для агротрейдера, який торгує органічною олією;

Естетика та екологія: Упаковка з матеріалів, що переробляються - Агротрейдер вирішує використовувати упаковку з матеріалів, що переробляються. Дана обставина підкреслює його турботу про навколишнє середовище та відповідність трендам стійкого споживання;

Унікальний дизайн: Яскравий та оригінальний Дизайн - Упаковка соняшникової олії має унікальний та яскравий дизайн, що виділяється серед інших пляшок на полиці та привертає увагу покупців;

Інформаційна прозорість: QR-коди для доступу до інформації - На упаковці розміщені QR-коди, які дозволяють споживачам отримати докладну інформацію про походження олії, методи виробництва та сертифікацію;

Ексклюзивні лінійки: Обмежені Випуски та Акції - Регулярні випуски обмежених серій органічної олії з унікальними смаковими характеристиками, які стають об'єктом уваги та збирають колекціонерів;

Функціональне Упакування: Зручні Дозатори та Захисні Елементи - Застосування упаковки зі зручними дозаторами для точного наливу, а також з елементами, що забезпечують тривалий термін придатності продукту;

Інтеграція з Маркетингом: Просування через Соціальні Мережі – Використання упаковки як об'єкта для фотографії у соціальних мережах стимулює маркетинг та привертає увагу покупців;

Контекстуальний дизайн для різних ринків: Адаптація під Регіональні переваги - Розробка контекстуального дизайну упаковки, який враховує культурні особливості та переваги покупців у різних регіонах;

Інформаційні Етикетки: Інструкції з Використання та Переваги - На упаковці надана докладна інформація про те, як використовувати олію у приготуванні страв, а також про її корисні властивості;

Сертифікація та Підтвердження Якості: Виділення Сертифікацій - На упаковці видно яскраві значки сертифікацій, що підтверджують органічне походження продукту та відповідність стандартам.

Поняття експортного товару й товарної політики

Експортний товар - це продукт чи послуга, призначені для продажу та відправлення за межі країни походження, з метою залучення іноземних покупців та генерації прибутку від міжнародної торгівлі. Критерії успішного експортного товару включають відповідність стандартам і вимогам міжнародних ринків, конкурентоспроможність за ціною і якістю, а також здатність адаптуватися до культурних і правових особливостей різних країн.

Товарна політика: Товарна політика - це складова маркетингового міксу, орієнтована на розробку стратегій зі створення, представлення та управління продуктами чи послугами на ринку. Включає рішення, пов'язані з асортиментом продукції, якістю, ціноутворенням, дизайном упаковки і брендингом. Ефективна товарна політика вимагає адаптації до особливостей ринку, конкурентних умов та змін у споживчих перевагах. Вона повинна відповідати на питання, пов'язані з тим, яким має бути продукт, як його уявити на ринку, як утримувати та розширювати асортимент, як формувати цінову політику та як керувати життєвим циклом продукту. У контексті експорту товарна політика також включає рішення щодо того, як адаптувати продукт до вимог та переваг іноземних ринків, організовувати логістику поставок, розробляти цінову стратегію й як керувати брендом на глобальному рівні (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Рішення в товарній політиці відносно експорту

Порядок оцінки конкурентоспроможності товару на світовому ринку

Оцінка конкурентоспроможності товару на світовому ринку - це комплексний процес, що включає аналіз різних аспектів, пов'язаних з продуктом і його позиціонуванням. Нижче наведено порядок кроків з метою оцінки конкурентоспроможності товару на світовому ринку (рис. 3.7).



Аналіз Ринкового середовища: Ідентифікація Трендів та Технологічних змін - Оцінка поточних та майбутніх тенденцій у галузі та технологічних змін, які можуть вплинути на попит на продукт.

Розуміння Цільової аудиторії: Сегментація ринку - Визначення ключових сегментів споживачів та їх потреб, Профіль Ідеального покупця - Створення образу ідеального покупця, що допоможе краще співвіднести продукт із потребами аудиторії.

Аналіз Конкурентів: Дослідження Конкурентів - Визначення основних конкурентів та аналіз їх продуктів, цінової політики, стратегій маркетингу та частки ринку, Порівняльний Аналіз - Оцінка сильних та слабких сторін конкурентів щодо запропонованого продукту.

Аналіз Продукту: Унікальні Характеристики та Переваги - Ідентифікація унікальних характеристик та переваг продукту порівняно з конкурентами, Якість та Технічні характеристики - Перевірка відповідності продукту високим стандартам якості та технічним вимогам.

Ціноутворення: Стратегія ціноутворення - Розробка стратегії ціноутворення з огляду на вартість виробництва, ціни конкурентів та цінову чутливість ринку. **Маркетинг та Брендинг:** Брендування - Оцінка сили бренду та його впливу на сприйняття споживачів.

Маркетингові комунікації: Аналіз ефективності маркетингових стратегій та комунікацій.

Доставка та Логістика: Ефективність логістики - Оцінка ефективності системи постачання та логістики, включаючи складування та розподіл товарів.

Адаптація до Міжнародних Стандартів: Дотримання Регулятивних Вимог - Відповідність продукту міжнародним нормам та стандартам безпеки та якості.

Оцінка Ризиків: Аналіз Ринкових ризиків - Ідентифікація потенційних ризиків, пов'язаних із змінами валютних курсів, політичної стабільності, змінами законодавства.

Зворотній Зв'язок та Поліпшення: Збір Зворотного Зв'язку - Активний збір зворотного зв'язку від споживачів та партнерів, Континуальні покращення - За допомогою зворотного зв'язку внесення покращень у продукт та стратегії.

Товар як чинник вибору стратегії проникнення зарубіжні ринки

Товар є одним із ключових факторів, що впливає на вибір стратегії проникнення на зарубіжні ринки. Те, як продукт позиціонований і як він відповідає вимогам та перевагам місцевих споживачів, може суттєво вплинути на успіх компанії на міжнародному рівні. Нижче розглянуто різні аспекти, пов'язані з товаром, які є важливими при розробці стратегії проникнення на зарубіжні ринки:

Адаптація Продукту: Місцевим Вимогам та Культурі - Продукт повинен відповідати місцевим культурним особливостям, перевагам та стандартам. Це може включати адаптацію дизайну, упаковки, розмірів і навіть функціональних характеристик товару;

Унікальні Характеристики та Переваги: Конкурентна Перевага - Компанія має виділити унікальні характеристики свого товару, які можуть бути конкурентною перевагою на зарубіжному ринку. Це може включати високу якість, інновації, унікальний дизайн;

Відповідність вимогам ринку: Огляд Конкуренції - Розуміння, які продукти вже представлені на ринку, і визначення, яким чином пропонований товар буде співвідноситися з цією конкуренцією;

Аналіз вимог споживачів: Дослідження споживчих вимог і переваг на новому ринку для адаптації продукту;

Ціноутворення: Цінова Стратегія - Враховуючи відмінності у рівні життя, платоспроможності та цінової чутливості, компанія має розробити стратегію ціноутворення, яка буде привабливою для місцевих споживачів;

Маркетинг та Брендинг: Адаптація Маркетингових Стратегій - Розробка маркетингових кампаній, які враховують місцеві особливості та особливості культурного контексту;

Брендинг: Позиціонування бренду таким чином, щоб він відповідав цінностям та перевагам цільової аудиторії;

Технічні Інновації: Відповідність Технічним Стандартам - Забезпечення відповідності продукту технічним та стандартам безпеки, що існують на новому ринку;

Специфікації й Упаковка: Упаковка та Маркування - Облік відмінностей у вимогах до пакування та маркування, включаючи мовні та культурні особливості;

Сертифікація та Ліцензування: Забезпечення Дотримання Регулювання - Отримання необхідних сертифікатів та ліцензій відповідно до місцевих норм та правил. Логістика та Доставка: Ефективність Логістики - Робота з логістикою та системою постачання, щоб забезпечити ефективність доставки товарів на новий ринок;

Навчання та Супровід: Навчання Персоналу та Споживачів - Забезпечення розуміння продукту з боку персоналу та споживачів через навчання та інформаційні кампанії.

Взаємозв'язок цілей фірми та цінової політики

Цілі фірми та цінова політика тісно взаємопов'язані і рішення, що приймаються в галузі ціноутворення, можуть суттєво впливати на досягнення бізнес-цілей. Ось кілька ключових аспектів взаємозв'язку між цілями фірми та ціновою політикою (рис. 3.8).

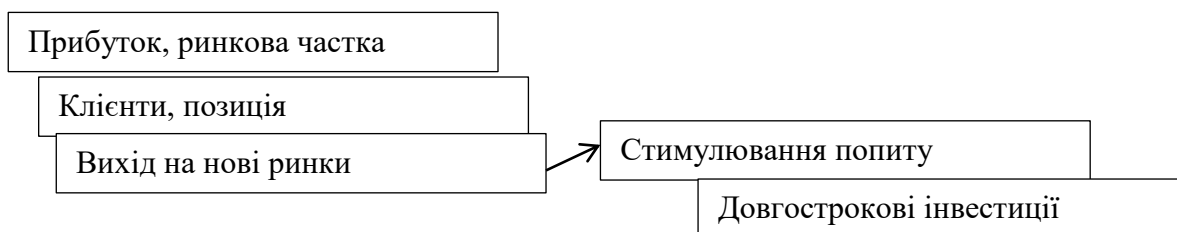


Рис. 3.8. Ключові аспекти взаємозв'язку цілей і цінової політики фірми

Маржа прибутку: Мета - Багато фірм ставлять собі завдання досягнення певного рівня прибутку, Цінова Політика - Встановлення цін, що забезпечує досягнення бажаної маржі прибутку після врахування всіх витрат.

Ринкова частка: Ціль - Збільшення частки компанії на ринку. Цінова Політика - використання конкурентоспроможних цін для залучення більшої кількості клієнтів і збільшення частки ринку.

Задоволеність клієнтів: Ціль - Забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів. Цінова Політика - Розробка цінових стратегій, які відповідають очікуванням клієнтів та надають величину цінності, яка виправдовує вартість товару чи послуги.

Введення Нових продуктів: Ціль - Зацікавити ринок новими продуктами чи послугами. Цінова Політика - Чи можуть бути застосовані стратегії, такі як ціноутворення «бенчмарк» (benchmark), для цін, відповідних конкурентам, при впровадженні нового продукту.

Стратегія Позиціонування на ринку: Ціль - Займання певної позиції на ринку, наприклад, бути лідером за якістю або лідером за ціною. Цінова Політика - вибір цінових стратегій, що відповідають обраній позиції на ринку, наприклад, преміум-ціноутворення для лідера за якістю або стратегія низьких цін для лідера за вартістю.

Вихід на Нові ринки: Ціль - Розширення бізнесу на нові географічні ринки. Цінова Політика - Врахування відмінностей у рівні доходів, вартості життя та конкурентної обстановки при встановленні цін для нових ринків.

Стимулювання попиту: Мета - Збільшення обсягу продажу та стимулювання попиту. Цінова Політика - Застосування знижок, акцій та спеціальних пропозицій для привернення уваги покупців та збільшення продажів.

Довгострокові інвестиції: Ціль - Забезпечення довгострокової стійкості та зростання фірми. Цінова Політика - Розробка стратегій, які враховують довгострокові цілі та рівень інвестицій, необхідні досягнення цих цілей.

Правильно обрана цінова політика може стати потужним інструментом для досягнення бізнес-цілей та створення конкурентних переваг.

Конкуренти як фактор ціноутворення на експортну продукцію

Конкуренти грають ключову роль формуванні ціни експортну продукцію. Вони впливають на те, як компанія визначить рівень цін для своїх товарів чи послуг на світових ринках. Ось кілька способів, якими конкуренти можуть впливати на ціноутворення експорту:

Рівень Конкурентної ціни: Порівняльний аналіз - Компанії порівнюють свої ціни з цінами конкурентів на аналогічні товари або послуги на світовому ринку;

Ціноутворення «На ринковому рівні»: Фірми можуть встановлювати ціни, наближені до цін конкурентів, щоб бути конкурентоспроможними;

Стратегії Ціноутворення конкурентів: Цінова війна Якщо конкуренти знижують ціни, фірма може реагувати зниженням своїх цін, щоб утримати або збільшити свою частку ринку;

Ціноутворення «Під наглядом» - Аналіз дій конкурентів та відповідне реагування на зміни їх цінових стратегій;

Диференціація продукції: Унікальні характеристики Якщо продукція фірми має унікальні характеристики, вона може встановлювати більш високі ціни, навіть якщо конкуренти пропонують схожі товари;

Брендування: Сильний бренд може дозволити встановлювати преміумні ціни, незважаючи на конкурентний тиск;

Адаптація до Цінових сигналів ринку: Динаміка Ринку - Фірма має адаптувати свої ціни у відповідь на зміни у цінових сигналах від конкурентів, попиту та пропозиції на ринку;

Ціноутворення на запит: Гнучке ціноутворення в залежності від поточної ситуації на ринку;

Порівняння якості та вартості: Ціноутворення щодо якості - фірма може встановлювати ціни, що відповідають високій якості своєї продукції в порівнянні з конкурентами;

Оцінка вартості для споживача: Розробка стратегії ціноутворення, яка враховує сприйняття споживача про співвідношення ціни та якості;

Попит та Пропозиція: Цінова Політика при надлишку або Нестачі Пропозиції - Фірма може реагувати на зміни у попиті та пропозиції на ринку, встановлюючи вищі ціни в умовах дефіциту та знижуючи ціни, якщо пропозиція перевищує попит;

Валютні Фактори: Коливання Курсу Валюти - Компанії, що займаються експортом, можуть враховувати коливання курсів валют конкуруючих країн під час встановлення цін;

Експортні Мита та Податки: Облік правил та податків на експорт у країнах конкурентів;

Орієнтація на Сегменти ринку: Цінова сегментація - Встановлення різних цін для різних сегментів ринку, ґрунтуючись на поведінці та уподобаннях покупців.

Затратний метод ціноутворення на експортну продукцію

Витратний метод ціноутворення, також відомий як метод від витрат, передбачає визначення ціни продукції або послуги на основі витрат, понесених

компанією при її виробництві, розподілі і просуванні. Цей метод часто використовується щодо цін на експортну продукцію. Ось як він працює:

Визначення Витрат: Виробничі витрати - Включають у себе всі витрати, пов'язані з виробництвом товару або наданням послуги, такі як сировина, праця, енергія, обладнання та інші операційні витрати. Витрати на розподіл: Витрати на упаковку, транспортування та інші витрати, пов'язані з розподілом продукції;

Витрати на Маркетинг та Рекламу: Витрати на маркетингові та рекламні кампанії, пов'язані з просуванням продукції на світовому ринку;

Розрахунок загальних витрат: Підсумовування всіх витрат - Підрахунок загальних витрат, пов'язаних з виробництвом, розподілом та маркетингом продукції. Це включає змінні і постійні витрати;

Визначення бажаного прибутку: визначення рівня прибутку - визначення процентного прибутку, який компанія хоче отримати від продажу продукції на експорт;

Розрахунок Ціни: Формування Ціни - Ціна встановлюється шляхом додавання загальних витрат та бажаного прибутку. Формула може виглядати так: $\text{Ціна} = \text{Загальні витрати} + (\text{Загальні витрати} \times \text{Бажаний прибуток у відсотках})$;

Облік ринкових факторів: Конкурентоспроможність - Перевірка рівня цін на конкурентному ринку та можлива адаптація цін з урахуванням конкурентного середовища;

Еластичність Попиту: Врахування ступеня, на який зміни ціни можуть вплинути на обсяг продажу;

Адаптація до місцевих особливостей: Облік місцевих витрат - Врахування місцевих особливостей, таких як мита, податки на експорт, вартість транспортування;

Метод «Від Заднього Ходу»: Ціна як Результат - У цьому методі ціна формується як результат розрахунку витрат, на відміну від встановлення мети прибутку та адаптації витрат під неї. Цей метод забезпечує прозорість щодо того, як формуються ціни, і може бути особливо корисним у галузях, де витрати відіграють вирішальну роль у виробництві. Однак він може не враховувати цілком важливих аспектів, таких як попит та пропозиція на ринку, а також сприйняття споживачів щодо цінності продукції. Компанії часто використовують комбінацію витратного методу, конкурентоспроможності на ринку та стратегії ціноутворення для максимізації прибутку та конкурентних переваг на експортних ринках.

Приклади. Apple Inc.: Витрати - Облік витрат на виробництво iPhone, включаючи матеріали, працю та виробничі витрати. Бажаний Прибуток - Визначення бажаного прибутку від продажу кожного пристрою. Ціноутворення - Розраховується ціна iPhone з урахуванням витрат та бажаного прибутку. Компанія може адаптувати ціни в залежності від регіональних особливостей та конкурентної ситуації;

Toyota Motor Corporation: Витрати - Розрахунок витрат на виробництво та розподіл автомобілів, включаючи сировину, виробничі витрати та витрати на логістику. Бажаний Прибуток - Встановлення цільового прибутку для кожної моделі автомобіля. Ціноутворення – визначення ціни на автомобілі, враховуючи витрати та цінову політику конкурентів;

Coca-Cola Company: Витрати - Розрахунок витрат на виробництво напоїв, пакування та розподіл. Бажаний Прибуток - Встановлення цільового прибутку від продажу напоїв. Ціноутворення - визначення цін на напої, які покривають витрати та приносять бажаний прибуток, з урахуванням конкурентоспроможності на ринку газованих напоїв.

Ці приклади ілюструють загальні принципи затратного методу ціноутворення.

Компанії зазвичай адаптують свої стратегії в залежності від конкретних умов ринку, змін у витратах та конкурентних факторів. Наприклад, ПП Аккерманзернопром за низького рівня попиту на органічну продукцію у 2021 році продавав її як звичайну, а за різкого зростання попиту у 2022 році - як органічну з вагомою маржою.

Торгові марки забезпечують конкурентоспроможність на світовому ринку

Торгові марки відіграють ключову роль забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку. Ось кілька причин, чому торгові марки є важливим активом для компаній, які прагнуть бути конкурентоспроможними на глобальному рівні:

Ідентифікація та Диференціація: Впізнаваність - Торгова марка створює впізнаваність серед споживачів та робить продукти компанії, що легко ідентифікуються на полицях магазинів. Диференціація - Ефективні торгові марки виділяють продукти компанії серед багатьох аналогічних товарів конкурентів;

Будівництво Довіри та Лояльності: Довіра Споживачів - Успішні торгові марки створюють довіру споживачів до якості продукції та послуг компанії. Лояльність - Покупці, дізнавшись про високу якість продукції через торгову марку, можуть стати лояльними споживачами;

Захист від Підробок: Юридичний Захист - Реєстрація торгової марки надає компанії юридичний захист від підробок та незаконного використання марки конкурентами. Створення Унікальності - Унікальні елементи торгової марки роблять підробку складнішою та забезпечують захист репутації компанії;

Цінність Бренду: Фінансовий Актив - Торгова марка може стати значним фінансовим активом компанії, особливо якщо бренд асоціюється з позитивним іміджем та високою якістю. Вплив на ринкову капіталізацію - Успішні світові бренди мають значний вплив на ринкову капіталізацію компанії;

Глобальна Розпізнаваність: Світова Присутність - Сильні торгові марки легше проникають на світові ринки, оскільки вони найчастіше впізнаються в різних країнах;

Адаптація та Консистентність - Глобальні компанії можуть адаптувати торгові марки до місцевих культурних особливостей, зберігаючи при цьому основні елементи підтримки консистентності бренду;

Стимулювання Інновацій: Фінансування Досліджень та Розробок - Успіх торгової марки може забезпечувати компанії додаткові кошти для фінансування досліджень та розробок, що сприяє інноваціям та покращенню продукції;

Маркетингові Можливості: Ефективна Реклама - Використання відомої торгової марки спрощує проведення успішних маркетингових кампаній та вплив на аудиторію. Можливості для розширення лінійки продуктів - Успішні торгові марки можуть легко розширюватися на нові ринки з новими продуктами;

Торгові марки стали невід'ємною частиною стратегій компаній на світових ринках, і вміння створювати та керувати ефективними брендами стає все більш важливим фактором успіху у глобальному бізнесі.

Прямий спосіб торгівлі на зарубіжні ринки (прямий збут)

Прямий спосіб торгівлі на зарубіжні ринки, відомий як прямий збут, передбачає, що компанія самостійно здійснює експорт своєї продукції зовнішні ринки, минаючи посередників чи дистриб'юторів. Цей метод може бути здійснений кількома способами, залежно від переваг та можливостей компанії. Ось основні елементи прямого збуту:

Експорт через Власні Дочірні Підрозділи: Дочірні Компанії - Компанія може встановити власні дочірні компанії (філії) за кордоном, які будуть відповідальними за просування та продаж продукції в даному регіоні. Переваги - Цей метод забезпечує повний контроль за операціями та брендом, а також дозволяє краще адаптувати продукцію до місцевих вимог;

Продаж через Внутрішніх Торгових Представників: Внутрішні Співробітники - Компанія може використовувати своїх власних торгових представників або продавців, що працюють прямо на території зарубіжних ринків. Контроль та Комунікація - Перевага цього методу полягає в тому, що компанія має прямий контроль над своїми продажами і може легко підтримувати зв'язок із клієнтами;

Продажі через Інтернет: Електронна Торгівля - Використання інтернет-платформ та електронної комерції для прямого продажу на закордонні ринки. Глобальна доступність - Цей метод забезпечує глобальну доступність продукції, і він особливо ефективний у сфері споживчих товарів та послуг;

Продаж через Торгові Представництва: Відкриття Офісів або Представництв - Компанія може відкривати свої офіси або представництва за кордоном, які будуть відповідальні за продаж та обслуговування клієнтів. Місцева Присутність - Цей метод створює місцеву присутність, що може бути важливим фактором для встановлення довіри клієнтів;

Продаж через Власні Магазины: Роздрібна Мережа - Компанія може створювати власні роздрібні магазини або торгові точки в цільових країнах.

Брендування та Маркетинг - Цей метод дозволяє компанії повністю контролювати бренд та маркетинг на місцевому рівні;

Експорт через власні заводи: Виробництво за кордоном - Компанія може мати власні виробничі об'єкти за кордоном, що полегшує постачання продукції на місцеві ринки;

Ефективність та Адаптація - Виробництво на місці дозволяє підвищити ефективність та краще адаптувати продукцію до місцевих вимог. Переваги прямого збуту включають більший рівень контролю.

Комбіновані методи торгівлі на зарубіжних ринках (комбінований збут)

Комбінований збут (чи комбіновані методи торгівлі) передбачає використання різних методів і стратегій просування продукції на зарубіжних ринках. Цей підхід дозволяє компанії комбінувати переваги різних методів з

огляду на особливості конкретних ринків, продукції та стратегічних цілей. Ось кілька прикладів комбінованих методів торгівлі (рис. 3.9).

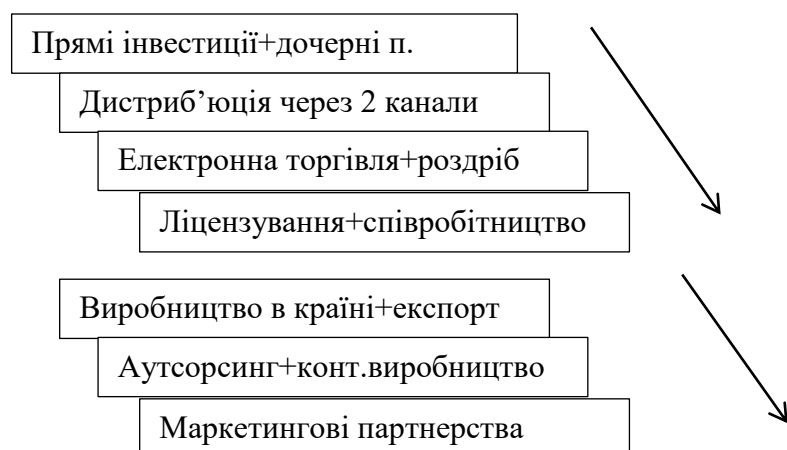


Рис. 3.9.

Прямі інвестиції та дочірні підрозділи: Компанія може створювати власні дочірні компанії (філії) у ключових країнах. Це дозволяє забезпечити прямий контроль над бізнесом, а також глибшу взаємодію з місцевими клієнтами та ринком.

Дистрибуція через Партнерів та Посередників: Використання дистриб'юторів та агентів для розподілу продукції. Це може бути корисним для швидкого розширення ринків, де є стійкі дистриб'ютори.

Електронна Торгівля та Продажі - Запуск власного онлайн-магазину для прямого продажу споживачам. Це може поєднуватись з традиційними методами збуту для забезпечення широкого охоплення ринку.

Франчайзинг - Надання права на франчайзинг для роздрібних точок або виробництва в інших країнах. Це допомагає масштабувати бізнес із мінімальними інвестиціями. **Ліцензування та**

Співпраця: Надання ліцензій на використання бренду або технології іншим компаніям в інших країнах. Співпраця з місцевими партнерами для спільного виробництва чи маркетингу.

Виробництво на Місті та Експорт: Створення власних виробничих потужностей за кордоном. Експорт продукції з цих потужностей на інші ринки.

Аутсорсинг та Контрактне Виробництво: Укладання контрактів з місцевими виробниками для виробництва продукції під брендом компанії. Це дозволяє знизити витрати на виробництво та легше адаптувати продукцію.

Маркетинг Партнерства: Співпраця з місцевими компаніями для проведення спільних маркетингових кампаній. Використання місцевих знань та ресурсів для покращення маркетингових зусиль.

Ефективність комбінованого збуту залежить від показників конкретної галузі, продукції і на стратегічних цілей підприємства. Цей підхід дозволяє компаніям гнучко реагувати на зміни на ринку та максимізувати покриття різних сегментів ринку.

Наприклад, агротрейдери України змушені постійно змінювати умови збуту в країни ЄС через врахування потреб національних компаній (Польща, Румунія, Молдова).

Практична частина

Побудувати систему збуту підприємства.

Джерела інформації

1. Жигулін О. А. Махмудов І. І., Жигуліна Н. О. Логістика, управління та конкурентоспроможність в агробізнесі: Навчальний посібник. Ніжин, 2020. 514 с.

2. Офіційні сайти, статті, огляди, монографії на підприємствах Microsoft, McDonald's, Apple Inc., Tesla, JPMorgan Chase, Coca-Cola, Amazon Web Services та ін. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua> . ПП Аккермарзернопром: <https://graintrade.com.ua/ru/elevator/chpakkerman-zernoprom-id7535>

Практична робота 4. Підприємництво

Загальні положення

Підприємство та його види Підприємство - це організація чи структура, створена з метою надання товарів чи послуг над ринком з метою отримання прибутку. Підприємства можуть мати різні форми власності, розміри, галузеву належність та організаційні структури. Залежно від різних факторів підприємства можуть бути класифіковані за різними критеріями (рис. 4.1).

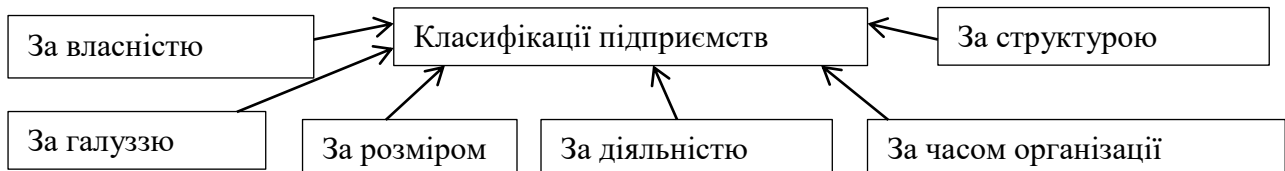


Рис. 4.1. Види класифікації підприємств

За формою власності: Приватні підприємства - Належать та управляються приватними особами або компаніями. Приватні підприємства переслідують комерційні цілі та прагнуть прибутку. Державні підприємства - належать та керуються державою. Вони можуть бути створені для забезпечення громадських послуг або підтримки стратегічно важливих галузей.

За галузевою приналежністю: Виробничі підприємства – займаються виробництвом товарів. Це можуть бути заводи, заводи та інші підприємства, які створюють фізичні продукти. Сервісні підприємства – Основною діяльністю таких підприємств є надання різних послуг. Це можуть бути компанії у сфері освіти, охорони здоров'я, фінансів тощо.

За розміром: Малі та середні підприємства (МСП) - Зазвичай характеризуються невеликою кількістю співробітників та більш обмеженими ресурсами порівняно з великими корпораціями. Великі корпорації - Мають велику структуру, великою кількістю співробітників і часто оперують на світовому рівні.

За характером діяльності: Торговельні підприємства - Основною діяльністю є купівля-продаж товарів. До них відносяться роздрібні магазини, оптові компанії та дистриб'ютори. Промислові підприємства – займаються виробництвом товарів, таких як машини, автомобілі, хімічні продукти.

За організаційною структурою: Одноосібне підприємство - належить та керується однією особою. Корпорації - мають складну організаційну структуру з дивізіонами, підрозділами та акціонерами.

За часом існування: Нові підприємства (стартапи) - Нещодавно створені компанії, які часто інноваційні і прагнуть швидкого зростання. Стійкі

підприємства – довгий час існуючі компанії, які успішно функціонують та зміцнили своє становище на ринку. Класифікація підприємств може бути додатково ускладнена залежно від конкретного критерію чи галузі інтересів. Однак ці основні категорії надають загальне уявлення про різноманітність форм та типів підприємств.

Роль планування підприємницької діяльності

Планування відіграє ключову роль підприємницької діяльності і є невід'ємним елементом успішного управління бізнесом. Ось кілька аспектів, які наголошують на ролі планування у підприємництві (рис. 2).

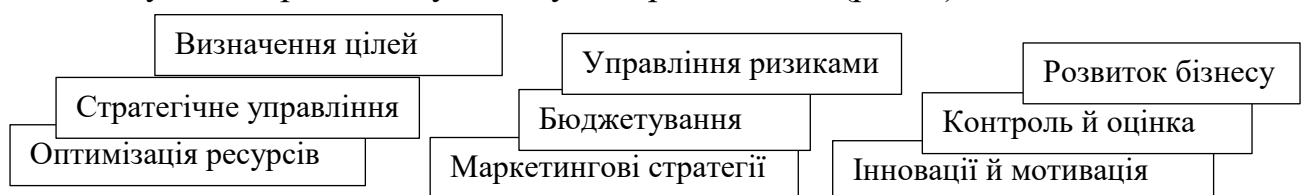


Рис. 4.2. Аспекти ролі планування в підприємництві

Визначення цілей: Визначення Напрямку - Планування дозволяє підприємцю чітко визначити цілі та напрямки діяльності. Це допомагає фокусуватися на пріоритетах та уникати випадковості.

Стратегічне управління: Розробка Стратегій - Планування допомагає підприємцям розробляти стратегії для досягнення довгострокових цілей. Це включає аналіз ринку, конкурентів, прогнозування тенденцій і прийняття зважених рішень.

Оптимізація ресурсів: Ефективне використання ресурсів - Планування допомагає оптимізувати використання обмежених ресурсів, таких як фінанси, час та персонал, що особливо важливо для стартапів та малих підприємств.

Ризикове Управління: Виявлення та Мінімізація ризиків - Шляхом аналізу ринку та внутрішнього середовища бізнесу планування допомагає виявляти потенційні ризики та розробляти стратегії їхньої мінімізації. **Бюджетування:**

Планування Фінансових ресурсів - Розробка бюджетів та фінансових планів дозволяє контролювати витрати, керувати прибутком та забезпечувати фінансову стійкість підприємства.

Маркетингові Стратегії: Розробка Маркетингових планів - Планування включає створення маркетингових стратегій, визначення цільової аудиторії, унікальних переваг і методів просування на ринку.

Розвиток Бізнесу: Стратегії розвитку - Планування відіграє ключову роль у стратегічному розвитку бізнесу, включаючи розширення на нові ринки, впровадження нових продуктів чи послуг, злиття та поглинання.

Контроль та Оцінка: Моніторинг результатів - Планування не обмежується створенням планів, воно також включає постійний моніторинг реалізації планів, оцінку результатів і коригування стратегій відповідно до ситуації, що змінюється.

Управління Інноваціями: Стимулювання Інновацій - Планування включає пошук нових ідей та методів для покращення продукції або послуг, привнесення інновацій та адаптацію до змін у навколишньому середовищі.

Мотивація та Лідерство: Мотивація Команди - Планування надає мету та напрямки для команди, сприяючи мотивації та ефективному лідерству.

Планування підприємництва є динамічним процесом, який допомагає підприємцям адаптуватися до змін, реагувати на виклики ринку та будувати стійкий та успішний бізнес.

Поняття юридичних осіб та організаційно-правових форм

Юридична особа - це організація, яка в рамках закону має права та обов'язки, а також здатність бути суб'єктом правових відносин. Воно може мати власність, укладати контракти, порушувати судові питання та виконувати інші юридично значущі дії. Юридичні особи зазвичай створюються відповідно до законів країни і можуть бути комерційними чи некомерційними. Організаційно-правові форми – це різні типи організацій, які можуть бути визнані юридичними особами відповідно до законодавства.

Кожна організаційно-правова форма має свої унікальні характеристики та правові особливості. Поширені організаційно-правові форми представлені на рис. 4.3.

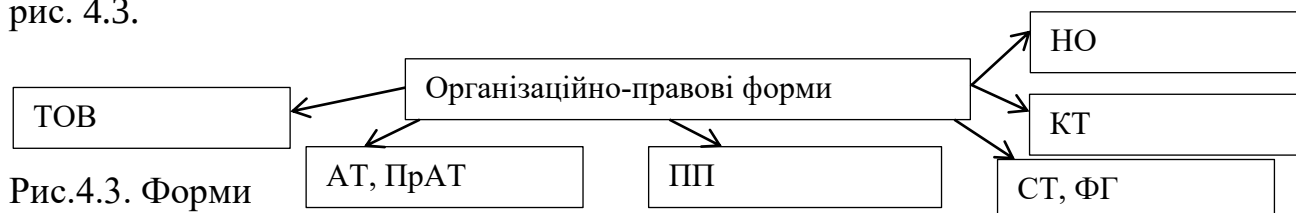


Рис.4.3. Форми

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ): Особливості - Обмежена відповідальність акціонерів, поділ статутного капіталу на частки. Застосування – поширене в багатьох країнах для малого та середнього бізнесу.

Акціонерне Товариство (АТ, ПрАТ): Особливості - Статутний капітал поділений на акції, акціонери відповідають у межах своїх вкладів. Застосування

– часто використовується для великих корпорацій та компаній з акціонерною структурою.

Приватні підприємства (ПП): Особливості - Підприємець відповідає за своїми зобов'язаннями всім своїм майном. Застосування - Переважно для невеликих бізнесів, які ведуть діяльність у індивідуальній формі.

Господарські Товариства: Особливості - Товариства, створені для провадження господарської діяльності (наприклад, сільськогосподарські товариства). Застосування - у сфері сільського господарства та інших галузях.

Філії та Представництва: Особливості - Залежні від інших організацій юридичні особи, які представляють їх інтереси. Застосування – Використовуються компаніями для розширення діяльності в інших регіонах чи країнах.

Некомерційні Організації: Особливості - Створені для некомерційних чи благодійних цілей, що не мають прибутку. Застосування - включає благодійні фонди, громадські організації, релігійні громади та ін.

Командитні Товариства: Особливості - Складаються з акціонерів, які беруть участь в управлінні бізнесом, і тих, хто бере участь лише з фінансовими вкладеннями у розвиток товариства. Застосування - Використовується у випадках, коли є бажання об'єднати активну участь у управлінні з інвестиційною діяльністю.

Види організаційно-правових форм підприємств (приклади)

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Магазин Техніки та Гаджетів: Особливості. Відповідальність - Учасники (засновники) обмежують свою відповідальність за зобов'язаннями компанії до своїх вкладів у статутний капітал. Статутний Капітал - Складає 100 000 гривень та поділений на частки між засновниками. Діяльність - Продаж техніки та гаджетів, обслуговування клієнтів. Юридична інформація - Дата реєстрації 1 березня 2018 року. Місцезнаходження - Київ, Україна. Керівник - Іван Петров, Генеральний директор. Додаткова інформація - Компанія зареєстрована відповідно до законодавства України про ТОВ.

Акціонерне товариство (McDonald's AT): Приклад: Apple Inc. (США). Особливості Apple - одна з найбільших технологічних компаній у світі. Компанія структурована як акціонерне товариство й діє на біржі NASDAQ.

Приватні підприємства (ПП): Приклад - Приватні підприємці у сфері дрібного бізнесу, наприклад, магазини, кав'ярні.

Філії та Представництва: Приклад - (безліч країн). Особливості - McDonald's має філії та представництва у різних країнах, що дозволяє їм адаптуватися до відмінностей у місцевих ринках.

Некомерційні Організації: Приклад - Червоний Хрест (Міжнародний рух). Особливості - Червоний Хрест є некомерційним рухом, який працює в галузі гуманітарної допомоги та підтримки.

Командитні Товариства: Приклад: KPMG (міжнародна аудиторська та консалтингова компанія). Особливості - Командитні товариства можуть бути застосовані у професійних службах, де деякі партнери беруть активну участь в управлінні, а інші вносять фінансові вклади.

Бізнес план. Цілі та завдання бізнес-планування

Бізнес-план є документом, який описує основні аспекти підприємницької діяльності та визначає стратегічні кроки для досягнення успіху.

Цілі бізнес-планування включають:

Планування розвитку. Мета - Визначити напрямки розвитку бізнесу на короткий термін та перспективу. Завдання - аналіз ринку, конкурентоспроможності, визначення цільової аудиторії;

Залучення Інвестицій: Ціль - Залучення фінансування для реалізації бізнес-ідеї. Завдання – розробка фінансових прогнозів, оцінка інвестиційних потреб;

Управління Ризиками: Мета - Мінімізація можливих ризиків та забезпечення сталості бізнесу. Завдання - аналіз можливих загроз, розробка стратегій пом'якшення ризиків.

Визначення цільових результатів: мета - встановлення конкретних критеріїв успіху. Завдання - сформулювати ключові показники продуктивності (KPI), визначити очікувані результати;

Маркетингове планування: мета - розробка ефективних маркетингових стратегій. Завдання - дослідження ринку, визначення унікальних переваг, розробка маркетингового плану.

Завдання бізнес-планування за **сферами**:

Аналіз навколишнього середовища: Завдання - Провести SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз), оцінити зовнішні фактори;

Формулювання Місії та Бачення: Завдання - Визначити місію компанії (її сутність та мету) та створити бачення довгострокових перспектив;

Визначення Цільової аудиторії: Завдання - Визначити ключових споживачів продукції чи послуг, виявити їх потреби та переваги;

Розробка продукції/послуг: Завдання - Описати основні характеристики продукції або послуги, визначити їх унікальні особливості;

Фінансове планування: Завдання - Розробити фінансові прогнози, включаючи бюджет, прогноз прибутку та збитків, потребу в інвестиціях;

Маркетингова Стратегія: Завдання - Визначити цінову політику, канали розповсюдження, стратегію просування та продажу;

Організаційна структура: Завдання - Описати структуру організації, ролі та обов'язки співробітників;

План реалізації: Завдання - Визначити кроки для впровадження бізнес-плану, встановити терміни та відповідальних виконавців;

Моніторинг та Оцінка: Завдання - Розробити систему контролю за виконанням бізнес-плану, провести регулярні оцінки та коригування;

Бізнес-план - це інструмент стратегічного управління, який допомагає підприємцям ефективно планувати, оцінювати та досягати успіху у бізнесі.

Типи бізнес-планів

Існує кілька типів бізнес-планів, кожен з яких орієнтований на певні цілі та аудиторії. Ось деякі основні типи бізнес-планів:

Стартап-Бізнес-план: Ціль - Залучити інвестиції для створення нового бізнесу. Особливості - Фокус на ідеї, бізнес-моделі, потенціал ринку та плани для зростання;

Внутрішній бізнес-план: Ціль - Оцінити ефективність процесів та стратегій для внутрішнього використання. Особливості - Докладніший опис операцій, управлінських рішень, фінансових процесів;

Стратегічний Бізнес-план: Ціль - Визначити стратегічні цілі компанії на довгострокову перспективу. Особливості - Аналіз довкілля, вироблення стратегій розвитку та планів реалізації;

Експансивний (розширювальний) Бізнес-план: Ціль - Підготувати плани для розширення бізнесу. Особливості – оцінка ринків, визначення інвестицій, прогнозування прибутку при розширенні;

Бізнес-план для залучення інвестицій: Ціль - залучити фінансування від зовнішніх інвесторів. Особливості – виділення унікальних переваг, оцінка ринку, фінансові прогнози;

Операційний бізнес-план: Мета - Визначити деталі повсякденних операцій та управління. Особливості - детальний опис бізнес-процесів, організаційної структури, технічних вимог;

Бізнес-план для Банку: Ціль - Переконати банк у вигідності кредитування. Особливості - особливий акцент на фінансових даних, платоспроможності, повернення інвестицій;

Спеціальний Бізнес-план: Мета - Вирішення конкретної задачі, наприклад, запуск нового продукту. Особливості – Фокус на конкретних аспектах бізнесу, що потребують особливої уваги;

Програмний Бізнес-план: Ціль - Планування розробки та впровадження програмного продукту. Особливості - Технічні деталі розробки, маркетингові стратегії;

Сезонний Бізнес-план: Ціль - Планування та управління сезонною діяльністю. Особливості – акцент на циклічності, управління запасами, маркетинг у періоди пікової активності;

Вибір конкретного типу бізнес-плану залежить від цілей, які ви ставите, та аудиторії, якою ви представляєте свій бізнес.

Приклади. Стартап-Бізнес-план: Airbnb. Мета - залучити інвестиції для створення платформи для короткострокової оренди житла. Особливості - Опис бізнес-моделі, споживчого попиту, стратегії залучення перших користувачів.

Стратегічний бізнес-план: Tesla. Мета - Визначити стратегічні цілі розвитку компанії у сфері електромобілів та відновлюваної енергії. Особливості - Аналіз ринку, технологічних трендів, плани щодо розширення виробництва.

Експансивний бізнес-план: Starbucks. Мета - Розширити мережу кав'ярень на міжнародних ринках. Особливості – оцінка потенціалу ринків, інвестиційні вимоги, маркетингові стратегії.

Бізнес-план для залучення інвестицій: Uber. Мета – залучити інвестиції для розвитку платформи таксі. Особливості – прогнози прибутку, частки ринку, технологічні інновації.

Операційний бізнес-план: McDonald's. Мета: Управління повсякденними операційними процесами у мережі ресторанів. Особливості: Опис процесів приготування їжі, керування персоналом, інвестиції в обладнання.

Бізнес-план для Банку: JPMorgan Chase. Мета - отримання кредитних ліній та фінансових ресурсів. Особливості - Фінансові показники, стійкість до ризиків, огляд інвестиційних проектів.

Спеціальний бізнес-план: Amazon Web Services (AWS). Мета - Розвиток хмарних обчислень та послуг хостингу. Особливості - Технологічні інновації, стратегії із залучення корпоративних клієнтів.

Програмний бізнес-план: Microsoft. Ціль - Розвиток програмних продуктів та послуг. Особливості - Розробка нових напів версій програмного забезпечення, стратегії маркетингу.

Управління виробництвом і продажами у різні сезони. Особливості – спеціальні маркетингові кампанії, управління запасами, реакція на сезонні зміни попиту.

Ці приклади надають огляд того, як різні компанії підходять до складання бізнес-планів відповідно до їх цілей та особливостей.

Зміст бізнес-плану

Зміст бізнес-плану може змінюватись в залежності від його типу та цілей, але зазвичай він включає наступні розділи:

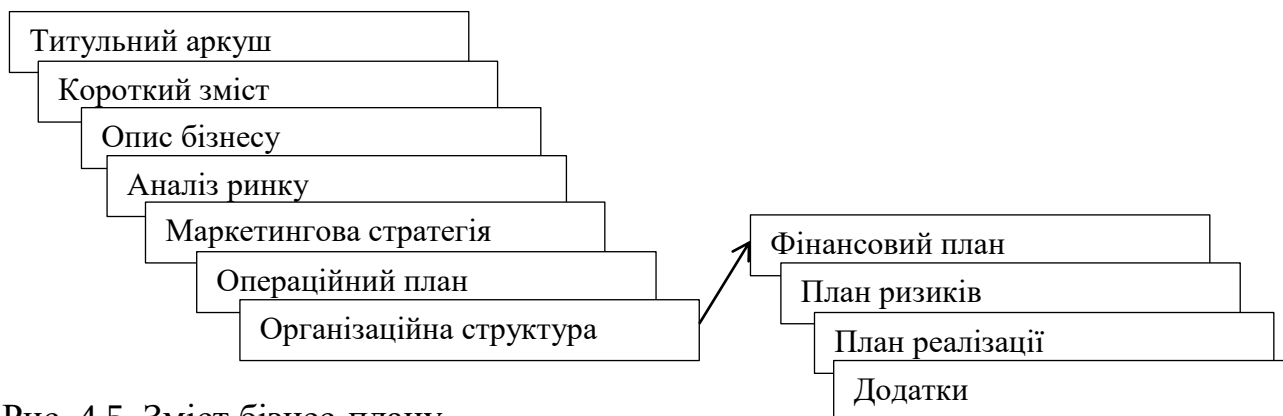


Рис. 4.5. Зміст бізнес-плану

Титульний аркуш: Назва компанії. Логотип (за бажанням). Інформація про підприємця (або команду).

Короткий зміст (Executive Summary): Короткий опис бізнесу. Цілі та цінності компанії. Огляд ринку та конкурентоспроможності. Запитана сума інвестицій (якщо застосовується).

Опис бізнесу: Місія та бачення компанії. Цілі компанії. та завдання бізнесу. Правова форма та структура

Опис продукції чи послуг. Аналіз ринку: Аналіз цільової аудиторії. Огляд ринкових тенденцій та вимог. Конкурентний аналіз. Унікальні особливості продукції/послуг.

Маркетингова стратегія: Позиціонування над ринком. Маркетингові стратегії та тактики. Цінова політика. Просування та реклама.

Операційний план: Опис процесу виробництва (якщо застосовується). Постачальники та постачання. Партнери та ключові ресурси. План виробничих операцій.

Організаційна структура: Структура підприємства. Опис ролей та обов'язків співробітників. Інформація про команду управління.

Фінансовий план: Прогноз доходів та витрат. Бюджет. Показники прибутку та збитків. Коефіцієнт повернення інвестицій (ROI).

План ризиків та засоби мінімізації: Аналіз можливих ризиків. Стратегії щодо зниження ризиків. Альтернативні сценарії.

План реалізації: Кроки щодо впровадження бізнесу. Термін виконання. Ключові етапи.

Додатки: Додаткові матеріали, що підтверджують інформацію в бізнес-плані (наприклад, маркетингові дослідження, бізнес-моделі, фінансові таблиці).

Кожен із цих розділів відіграє ключову роль у формуванні повного та зрозумілого огляду бізнесу. Структура та зміст бізнес-плану можуть бути адаптовані відповідно до конкретних потреб та характеристик бізнесу.

Цілі організації

Цілями організації є кінцеві результати чи стану, яких прагне компанія своєї діяльності. Вони зазвичай відображають загальне бачення та напрямок організації. Цілі можуть бути сформульовані на різних рівнях: корпоративному, бізнес-рівень, функціональному та операційному. Ось кілька типів цілей організації:

Стратегічні Цілі: Визначення - Ці цілі стосуються довгострокового розвитку та виживання організації. Приклад - досягнення лідерства на ринку, розширення географічного охоплення, диверсифікація продуктів;

Фінансові Цілі: Визначення - Належать до фінансових показників та результатів організації. Приклад - збільшення виручки, підвищення рентабельності, зменшення витрат;

Операційні Цілі: Визначення – Пов'язані з управлінням виробничими та операційними процесами. Приклад - підвищення ефективності виробництва, скорочення часу постачання, поліпшення якості продукції;

Маркетингові Цілі: Визначення - Стосуються стратегій маркетингу та взаємодії з клієнтами. Приклад - збільшення частки ринку, покращення впізнаваності бренду, розширення клієнтської бази;

Соціальні та Екологічні Цілі: Визначення - Відбивають зобов'язання організації із соціальної відповідальності та сталого розвитку. Приклад - Скорочення на довкілля, поліпшення умов праці, використання соціальних програм;

Інноваційні Цілі: Визначення - пов'язані з впровадженням нових технологій та інновацій. Приклад - Розробка нових продуктів, поліпшення технологічних процесів, інвестиції у дослідження та розробки;

Кадрові Цілі: Визначення - Належать до управління персоналом та розвитку людських ресурсів. Приклад - Підвищення рівня задоволеності співробітників, розвиток лідерських якостей, навчання та розвиток персоналу;

Цілі організації повинні бути вимірними, конкретними, досяжними, релевантними та обмеженими за часом (принцип SMART), щоб вони були ефективними орієнтирами для діяльності та розвитку компанії.

Підприємницька ідея

Підприємницька ідея – це концепція, яка формулює основний напрямок діяльності для створення нового бізнесу чи покращення існуючого. Вдала підприємницька ідея має вирішувати певну проблему чи задовольняти потреби ринку, надаючи унікальну пропозицію, здатну конкурувати над ринком. Ось кілька кроків щодо розробки підприємницької ідеї:

Аналіз Ринку та Тенденцій: Вивчіть поточні тенденції та потреби на ринку. Визначте наявні проблеми або недоліки, які можна вирішити;

Ідентифікація Ваших уподобань та Досвід: Розгляньте області, які викликають ваш інтерес. Визначте області, у яких у вас є знання чи досвід.

Дослідження Конкурентів: Проаналізуйте конкурентів у вибраній галузі. Визначте їх переваги та недоліки;

Цільова аудиторія: Ідентифікуйте цільову аудиторію або клієнтів. Розуміння їх потреб та переваг;

Унікальна пропозиція: Розробіть унікальну пропозицію (USP), яка робить ваш продукт або послугу визначним;

Дослідження Можливостей та Ризиків: Оцініть ринкові можливості та потенційні ризики. Проаналізуйте економічну та технологічну здійсненність;

Реалізація ідеї: Створіть бізнес-план, включаючи стратегії маркетингу, фінансовий план та план дій. Проаналізуйте потребу у фінансах;

Тестування на малій шкалі: Протестуйте свою ідею на невеликій шкалі. Отримайте зворотний зв'язок від потенційних клієнтів та коригуйте свою стратегію;

Масштабування та Розвиток: Після успішного тестування треба розширити свій бізнес. Використовуйте зворотний зв'язок для постійного покращення пропозиції. Приклад тестування підприємницької ідеї на малій шкалі для підприємства. Уявимо, що компанія XYZ має підприємницьку ідею створення унікальної лінії екологічно чистих продуктів харчування. Компанія вирішує протестувати цю ідею на малій шкалі перед повним масштабуванням. Кроки з тестування підприємницької ідеї на малій шкалі для компанії XYZ: Розробка прототипів: створення обмеженої серії продуктів для тестування. Включає різні варіанти продукції, щоб оцінити переваги споживачів. Тестування на цільовій аудиторії: Проведення ретельного тестування серед малої групи потенційних клієнтів. Збір зворотного зв'язку за смаком, якістю та інтересом до екологічних аспектів продукції;

Маркетингова компанія: Запуск обмеженої маркетингової кампанії, що охоплює невелику територію. Залучення місцевих спільнот та медіа для створення обізнаності;

Вимір Ефективності: Оцінка продажів, відгуків та загального інтересу. Вимір ступеня задоволеності споживачів;

Аналіз Результатів: Вивчення даних із продажу, зворотного зв'язку та інших метрик. Ідентифікація успішних аспектів та можливих покращень.

Коригування Стратегії: Внесення коректив до продуктової лінії та маркетингових стратегій відповідно до зворотного зв'язку. Підготовка до розширення з урахуванням засвоєних уроків.

Цей процес дозволяє компанії XYZ ретельно оцінити потенціал своєї ідеї, перш ніж впроваджувати її на повному масштабі. Позитивні результати на малій шкалі можуть бути основою для подальших інвестицій та розширення бізнесу.

Маркетинговий план - як частина бізнес-плану

Маркетинговий план є важливою частиною бізнес-плану і включає стратегії і тактики, спрямовані на просування продукції або послуги на ринку. Ось ключові компоненти маркетингового плану у контексті бізнес-плану:

Аналіз Ринку: Опис Ринку - Визначення цільової аудиторії, розміру ринку та ключових характеристик потенційних клієнтів. Конкурентний аналіз: Вивчення конкурентів, їх переваг та слабостей;

Цінова політика: Стратегія ціноутворення - Визначення підходу до встановлення цін на продукцію чи послуги. Вартість виробництва: Розрахунок витрат за виробництво товарів чи надання послуг;

Продуктова політика: Опис Продукції/Послуг - Детальний опис пропонуванних продуктів або послуг, їх характеристики та особливості;

Унікальна пропозиція (USP): Визначення того, що робить ваш продукт унікальним та привабливим для споживачів;

Маркетингові стратегії: Позиціонування на ринку - Визначення того, як ви позиціонуєте порівняно з конкурентами;

Стратегії Просування: Використання реклами, маркетингу у соціальних мережах, PR та інших інструментів для привернення уваги до продукції;

План Розвитку продукції: Дослідження та Розвиток - План щодо покращення та інноваційного розвитку продукції;

Запуск Нових продуктів: План щодо впровадження нових продуктів ринку;

Маркетингові Канали: Вибір Каналів розповсюдження - Визначення способів, якими продукція чи послуги досягатимуть клієнтів. Дистрибуція - План забезпечення ефективного розподілу продукції;

Продажі та Прогнози: Стратегії продажів - Визначення методів залучення клієнтів та збільшення обсягів продажів. Прогноз продажів - прогнозування очікуваних обсягів продажів на певний період;

Метрики Маркетингової Ефективності: Ключові Показники ефективності (KPI) - Встановлення метрик для оцінки успіху маркетингових зусиль;

Відстеження результатів: Система моніторингу та аналізу ефективності маркетингових стратегій.

Включення подібних розділів до бізнес-плану допомагає підприємцям чітко визначити та адекватно оцінити аспекти маркетингу, що є ключовим елементом успішного бізнесу.

Приклад формування маркетингового плану через наповнення бізнес-форм. Вибирається підприємство й проводиться дослідження його розвитку, результати якого вписуються у бізнес-форми. Комплекс такої інформації є моделлю бізнесу, яка відповідає особистим уподобанням дослідника. В подальшому інформація (основні результати) з бізнес-форм переноситься у сам бізнес-план.

Форми та алгоритми бізнес-плану Етапи, переваги та мета бізнесу (Б.Ф.1).

А. Етапи бізнесу	
1. Самий вузький	1.
2. Наступний рівень	2.
3. Самий широкий	3.
4. + розвинуті технології	4.
Б. Підприємство задовольняє наступні потреби клієнта:	
1., 2., 3, ...	
В. Основні переваги, які підприємство має на ринку:	
1., 2, 3, ...	
Г. Мета бізнесу:	

SWOT- аналіз тенденцій у сфері діяльності підприємства (Б.Ф. 2)

Тенденції	Загроза (З) або Можливість (М)	Заходи зворотній реакції
1. Політичні		
2. Економічні		
3. Законодавчі		
4. Галузеві		

Інформація про клієнта (Б.Ф. 3)

Необхідна інформація	Можливе джерело інформації	Місцезнаходження

Профіль клієнта (Б.Ф.4)

Інформація про клієнта	Групи споживачів			
	1	2	3	4
Що особливого?				

Можливості щодо задоволення нужд клієнтів (Б.Ф.5)

Основні групи споживачів	Основні потреби й товари, які їх задовольняють	Додаткові потреби й товари, які їх задовольняють	Способи задоволення додаткових потреб

Вибір конкурентів (Б.Ф. 6)

Назва підприємства	Місцезнаходження	Ціни		
		Товар 1	Товар 2	Товар 3

Аналіз конкурентів (Б.Ф. 7)

Критерії	Базове підприємство	Конкуренти		
		1	2	3

Конкурентні переваги (Б.Ф. 8)

Товарна політика (комплекси основних й додаткових послуг або виробів)	Методи підвищення конкурентоспроможності за функціональними видами діяльності

Оцінка конкурентоспроможності підприємства й планування переваг (Б.Ф.9)

Критерії	Ідеальне підприємство	Підприємства – конкуренти			
		Базове	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Якість товару	30				
Ціна	15				
Комунікації	5				
Збут	5				
Виробництво	10				
Персонал	10				
Витрати	8				
Інвестиції в технології	20				
Фінанси	7				
Усього балів	100				
Ціна за товар					
Співвідношення: «привабливість споживчих якостей» / «ціна»					

Запланований об'єм продажів й витрати на маркетинг (Б.Ф. 10)

Товар або послуга	Об'єм продажів за місяцями року												Усього за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. кг													
2. од.													
3. час.													
1. тис. грн.													
2. тис. грн.													
3. тис. грн.													
грн. Усього, тис. грн.													Доля ринка
Усього, %													100 %
Витрати на маркетинг													

SWOT-аналіз та PEST-аналіз

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) та PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) – це інструменти стратегічного аналізу, які допомагають компаніям оцінювати внутрішнє та зовнішнє середовище для прийняття більш поінформованих стратегічних рішень.

SWOT-аналіз: Strengths (Сильні сторони) - Внутрішні фактори, що приносять конкурентні переваги. Наприклад – Сильний бренд, висока якість продукції, досвідчений персонал. Weaknesses (Слабкі сторони) - Внутрішні обмеження або недоліки, які можуть заважати досягненню цілей. Наприклад – неефективні процеси, недостатнє фінансування, обмежені ресурси.

Opportunities (Можливості) - Зовнішні фактори, які можуть бути використані на свою користь. Наприклад - розширення ринку, зміни у споживчому попиті, нові технології. Threats (Загрози) - Зовнішні фактори, що становлять потенційні ризики або виклики. Наприклад – сильна конкуренція, зміни законодавства, економічні кризи. SWOT-аналіз дозволяє компанії використовувати свої сильні сторони, усувати слабкі сторони, використовувати можливості та захищатися від загроз.

PEST-аналіз: Political (Політичні чинники) – Вплив політичного середовища на бізнес. Наприклад - Стабільність уряду, податкова політика, закони про працю. Economic (Економічні чинники) – Вплив економічних умов на діяльність компанії. Наприклад – інфляція, рівень безробіття, валютні курси. Social (Соціокультурні фактори) – відображення соціокультурних тенденцій на бізнес. Наприклад – Демографія, спосіб життя, культурні тренди. Technological (Технологічні фактори) – Вплив технологічних інновацій на бізнес. Наприклад - рівень технологічної оснащеності, інновації в галузі, доступ до нових технологій.

PEST-аналіз допомагає компаніям зрозуміти зовнішні чинники, які можуть вплинути на їхній бізнес, та адаптувати стратегії відповідно до поточних трендів та умов на ринку. Обидва аналізи разом забезпечують повне розуміння середовища, в якому функціонує компанія, і допомагають розробляти стратегії для досягнення успіху.

Інформаційне забезпечення бізнес-планування

Інформаційне забезпечення бізнес-планування відіграє ключову роль у створенні основи прийняття інформованих стратегічних рішень. Це включає збирання, аналіз та використання різноманітної інформації для оцінки поточного стану компанії та визначення шляхів її розвитку. Ось основні аспекти інформаційного забезпечення бізнес-планування (рис. 4.6)

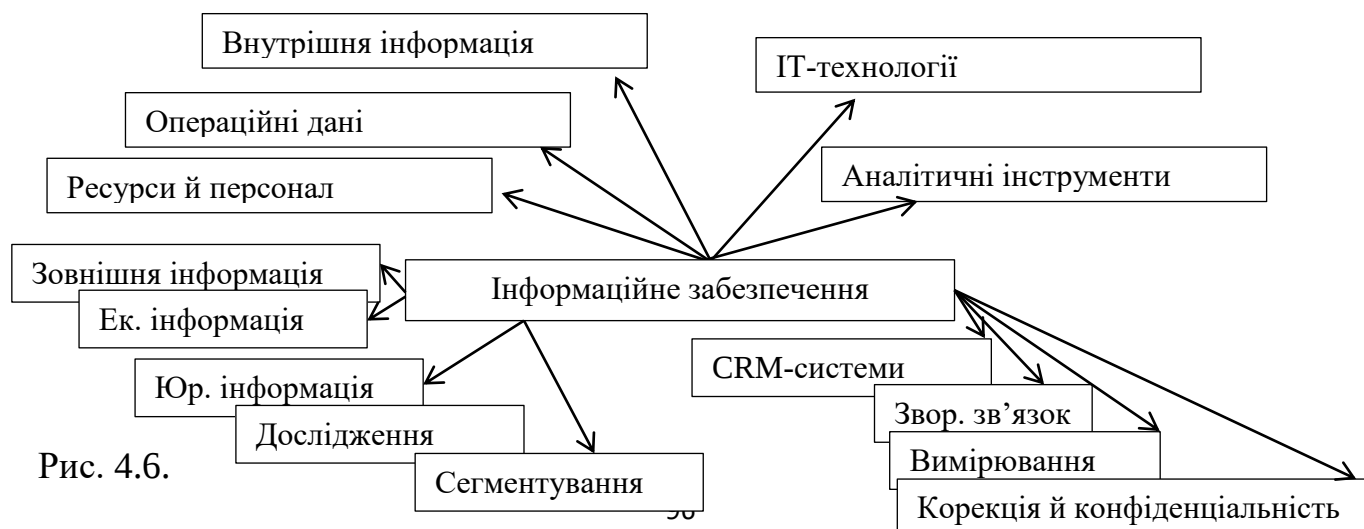


Рис. 4.6.

Внутрішня Інформація: Фінансові дані - Бухгалтерська звітність, бюджети, прогнози доходів та витрат.

Операційні дані: Виробничі процеси, рівень продуктивності, керування запасами.

Ресурси та Персонал: Інформація про персонал, технічне обладнання, матеріальні ресурси.

Зовнішня інформація: Ринковий Аналіз - Дослідження ринку, конкурентне становище, аналіз клієнтів.

Економічна інформація: тенденції економіки, інфляція, ставки відсотка. Юридична інформація: Закони, регулювання, податкова політика.

Дослідження та Аналітика: Маркетингові дослідження - Вивчення споживчого попиту, трендів, аналіз конкурентів.

Технологічний аналіз: Оцінка нових технологій, їхній вплив на галузь. Сегментаційні дослідження: Вивчення цільової аудиторії, визначення ринку.

Інформаційні технології: Системи Управління Компанією (ERP) - Інтегровані системи для обліку інформації про компанію.

Аналітичні інструменти: Використання ВІ (бізнес-інтелекту) для аналізу.

CRM-системи: Управління взаємовідносинами з клієнтами для відстеження інформації про клієнтів.

Зворотній зв'язок та Оцінка результатів: Зворотній Зв'язок від клієнтів - Думки клієнтів, відгуки, оцінка задоволеності.

Вимір Ефективності: Метрики продуктивності, КРІ (ключові показники ефективності). Корекція Плану: Використання результатів для корекції стратегії та плану.

Безпека та Конфіденційність: Захист даних - Дотримання нормативів захисту даних клієнтів та внутрішніх даних.

Конфіденційність: Забезпечення конфіденційності чутливої інформації про компанію. Інформаційне забезпечення бізнес-планування не лише надає основу для розробки стратегії, а й допомагає керувати бізнесом у динамічному середовищі, реагуючи на зміни та забезпечуючи стійкість.

Інвестиційний план – як частина бізнес-плану

Інвестиційний план підприємства – документ, призначення якого полягає у тому, щоб надати інформацію, необхідну розробки стратегії оновлення техніки і технології. Під час розробки проходить етапи (рис. 4.7).



Рис. 4.7.

Ідентифікація основної базової конкурентної стратегії: Варіанти ідентифікації основної базової конкурентної стратегії. Варіанти стратегій - Економія витрат, Висока якість, Креативна диференціація.

Характеристики нових технологій - Високопродуктивна, Яка забезпечує якість, Посилює креативну диференціацію.

Побудова та аналіз операційного циклу підприємства: Форма розширеного операційного циклу - I стадія (будівництво або оренда приміщення, купівля обладнання, наймання персоналу, дозвільна документація у вигляді дозволів, декларацій, патентів та ліцензій), II стадія (вибір асортименту, договори з постачальниками, організація роботи відділів, цехів, презентація, реклама), III стадія виробництва та реалізації (замовлення товару, операції виробництва та реалізації, контроль якості).

Виявлення «вузьких» місць технологічного процесу: Характеристика - Виявлення операції, яка виключає розвиток підприємства.

Покупка техніки та технології для усунення ефекту стримування виробництва: Характеристика - Автоматизація, Діагностика якості, Індивідуалізоване виробництво за спец. замовлення.

Моніторинг ефективності інвестицій у техніку та технологію: Показники - Рівень рентабельності, Обсяг продажів, Рівень витрат, Фінансова стійкість.

Коригування інвестицій: Інструменти - Відстеження світових інновацій та впровадження новинок. Формування банку способів та прийомів коригування методів управління підприємством (формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, персонал, бюджетування, інвестування, фінансування). Оптимізація портфеля інвестицій: Напрямок - Задоволення інтересів бізнесу, суспільства та держави через відповідність методів управління соціо-еколого-економічним стандартам.

Приклади. «*Оптимізація операційного циклу*» – агрофірма Кернел Україна використовує автоматизацію процесів перевантаження зерна з бункера комбайну в зерновоз,

AgriTech Solutions США використовує сучасні технології та інформаційні системи для автоматизації процесів виробництва, моніторингу врожаю та управління запасами,

OptiFarm Нідерланди а також нові технології для збереження енергії та зниження впливу на довкілля,

SmartHarvest Австралія використовує робототехніку та автоматизовані системи для збору врожаю та обробки продукції для зниження залежності від ручної праці та підвищення продуктивності,

EfficientFarm Канада працює над логістикою для оптимального використання ресурсів; «Організація системи точно-вчасно» - агрофірма

OnTimeProduce з Австралії передбачає виробництво продукції тільки тоді, коли її потрібно поставити на ринок,

TimelyCrops Бразилії укладає довгострокові контракти з клієнтами, що забезпечує стабільний ринок своєї продукції та її швидке замовлення та постачання;

«Оперативне управління виробництвом» - Агрофірми AgroProduce Україна, GreenHarvest Іспанія, EcoFarm Франція, InnovativeCrops Бразилія використовують системи планування, контролю, витрати ресурсів та стану автоматизації процесів для швидкого реагування на зміни у попиті та планування виробництва відповідно до замовлень клієнтів;

«Усунення вузьких місць технологічного процесу» - HarvestPro Австралія провела аналіз своїх сільськогосподарських машин і виявила, що одна з ланок урожаю затримує весь процес збирання та вирішила придбати більш продуктивну машину для цього етапу, що дозволило підвищити продуктивність всього процесу збирання врожаю.

GreenFields Канада виявила, що технічний простір, де зберігається врожай, обмежує обсяг виробництва і вирішила збільшити простір для зберігання з впровадженням більш ефективної системи управління запасами, що дозволило збільшити обсяг виробництва.

AgriTech Solutions Нідерланди виявила, що деякі етапи обробки сільськогосподарських культур потребують більшої робочої сили, ніж інші і вирішила автоматизувати ці процеси, використовуючи роботизовані системи, що дозволило знизити трудомісткість і витрати на оплату праці.

OrganicHarvest Іспанія виявила, що вирощування певних органічних культур вимагає більш точного контролю за зрошенням і вирішила встановити автоматичні системи зрошення, що дозволило знизити витрату води та підвищити якість вирощуваних культур.

Агротрейдер GoldenGrain Co. США використовує сучасні системи зберігання та сушіння зерна, що допомагає зберігати якість продукції та знижувати втрати під час зберігання.

AgroFuture Франція впровадив сучасні системи технічного обслуговування та ремонту агротехніки, що дозволяє швидко усувати технічні неполадки та забезпечувати безперервну роботу. операції (транспорт морями, навантаження самопливом) та доставку зерна на аналіз до лабораторії. Перелічені інвестиції дозволяють підприємствам утримувати конкурентні позиції над ринком.

Фінансовий план – як частина бізнес-плану

Фінансова частина бізнес-плану – це розділ, який описує фінансові аспекти проекту. Він містить інформацію про всі витрати, доходи та інвестиції, які необхідні для запуску та підтримки бізнесу. Процес написання може бути поділений на кілька головних етапів, а саме:

1. Розрахункові нормативи;
2. Загальновиробничі витрати;
3. Кошторис витрат та підрахунок собівартості товару чи послуги;
- 4.Звіт про основні фінансові потоки;
5. Звіт про прибутки та збитки;
6. Орієнтовний фінансовий баланс проекту;
7. Аналіз основних фінансових показників;
8. Опис способу (спосіб) фінансування.

Закінчується фінансовий план плануванням фінансових потоків за місяцями року (кеш-флоу: гроші початку періоду, приплив, відтік, чистий фінансовий потік, баланс потоку) з контролем відсутності негативних значень балансу потоку (ліквідність). Взаємозв'язок цього розділу з іншими:

1. Плануються помісячні продажі (маркетинговий план), що дає у кеш-флоу приплив коштів за кожним місяцем;

2. Відтік коштів складається з помісячних витрат за виробництво, динаміка яких залежить від динаміки виробництва, енергоспоживання устаткування, його вартості (впливає амортизацію), кількості персоналу обслуговування та його оплати, податків, адміністративних та інших. витрат.

3. Наприкінці року на рахунку підприємства залишається чистий прибуток та амортизація. Інструментом для написання фінансової частини бізнес-плану раціонально використовувати бізнес-форми 11 і 13.

Потреба в обладнанні, електроенергії та персоналі (Б.Ф. 11).

Назва виробничої операції	Назва обладнання	Ціна одиниці, грн	Час роботи, годин	Електроенергія, кВт/год	Усього електроенергія, кВт	Продуктивність, один./год	Кількість одиниць	Обслуговуючий персонал
Усього								

Штатний розклад (Б.Ф. 12)

Категорія працівників	Кіль-ть, чол.	Ставка (оклад), грн	Прибавка (премія), грн	Разом місяць, грн	Усього за рік, грн.

Прибутки або збитки (Б.Ф.13)

Показники	Прибутки або збитки за місяцями, грн												Разом за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Виручка													
Витрати													
Прибуток													
Податок на прибуток													

Ключові питання фінансової частини бізнес-плану полягають в управлінні доходами та прибутком (інвестування в техніку, технологію та бренд), витратами (премії, зарплата, амортизація, податки), збалансованістю фінансових потоків (кеш-флоу) за місяцями року, за якого відсутня потреба у кредитуванні бізнесу, вибором надійного, достатнього та раціонального джерела фінансування.

Приклади. Агрофірма: «витрати на премії за виконання та перевиконання напружених норм виробітку» - АгроВиробник Україна встановила амбітні норми виробітку для кожної сільськогосподарської ділянки та виду робіт, коли продуктивність працівників перевіряється регулярно і досягають або перевищують встановлені норми отримують фінансові премії, що стимулюють їх до досягнення високих;

«Управління амортизаційними відрахуваннями» - Розрахунок амортизації через визначення методів розрахунку для різних видів активів (ланцюгові плуги, трактори, обладнання тощо), що базується на вартості активів, їх очікуваному терміні служби та залишкової вартості,

Вибір оптимального методу амортизації через облік специфіки аграрної діяльності та фінансових цілей компанії, а саме, до поширених методів

відносяться пряма лінійна амортизація та метод зменшення залишкової вартості;

Розробка плану амортизації для кожного активу, включаючи тимчасові рамки та суми амортизаційних відрахувань перегляд термінів служби активів;

Визначення оптимального часу для заміни зношених чи застарілих активів на нові, що допомагає уникнути незапланованих витрат та забезпечити безперебійну роботу підприємства;

«Управління оподаткуванням» - В Україні використовується четверта пільгова група платників ЄП, а у загальному вимірі управління включає Планування податків для оптимізації платежів, Відповідність законодавству для зниження ризику штрафування, Вивчення можливостей оптимізації структури компанії з метою зменшення податкових обов'язків, наприклад, за допомогою легальних пільг та підтримки для аграрних підприємств; Аналіз та виявлення потенційних податкових ризиків, пов'язаних із податковим законодавством; та розробка стратегій їх уникнути чи зменшити вплив; податкових змін у діяльності підприємства, ретельне ведення податкової звітності та відповідних документів, що дозволяє оперативно реагувати на будь-які податкові питання чи аудити, наприклад, Агросервіс Україна використовує четверту пільгову групу платників ЄП (Єдиного податку);

«Інвестиції в техніку та технологію на підприємстві» - АгроТехніка Україна активно інвестує в сучасну сільськогосподарську техніку (трактори та комбайни марки Джон-Дір, Нью Холанд, Клаас) та передові технології для підвищення якості та обсягів виробництва, а саме, автоматизовані системи контролю, дрони для моніторингу полів та інших інноваційних рішень, що допомагають забезпечити ефективне виробництво; «інвестиції у брендинг та рекламу продукту» – «інвестиції у брендинг та рекламу продукту» – ЕсоHarvest Компані Україна інвестує у розробку бренду органічного підприємства, створення якісних фото- та відеоматеріалів, а також в активне просування своєї органічної агропродукції;

«Вибір джерела фінансування» - Малі підприємства у сільському господарстві кредит беруть під заставу майбутнього врожаю, Залучення фінансування через власні кошти власників чи інвесторів, що зменшує зовнішні зобов'язання, але може обмежити рівень доступних ресурсів, Отримання кредитів чи позик від банків на умовах повернення зі сплатою відсотків для швидкого доступу до фінансування, що вимагає плату за обслуговування та відсотків, Випуск акцій агрофірми для залучення капіталу від інвесторів, що дозволяє залучити значні кошти, але призводить до розподілу частки власності,

Залучення інвестицій в обмін на частку у бізнесі від венчурних інвесторів, що підходить для інноваційних проєктів, але вимагає відсотка володіння, отримання фінансування від фізичних осіб або приватних інвесторів на договірних умовах, отримання фінансування від держави на підтримку певних секторів або проєктів, оренда обладнання або майна з опцією викупу в майбутньому, що дозволяє забезпечити доступ до необхідних ресурсів без високих витрат. **Приклад** для підприємства AgroInnovate Ltd. Канада для фінансування було обрано власний та венчурний капітал з метою забезпечення розвитку нових інноваційних технологій у сільському господарстві. Власний капітал дозволив підприємству зберегти контроль за бізнесом, а венчурні інвестиції забезпечили необхідний капітал для досліджень та розробок нових продуктів;

«Планування фінансових потоків кеш-флоу» - AgroGrowth Ltd. використовує планування фінансових потоків кеш-флоу для передбачення прибутків та витрат на виробництво сільськогосподарської продукції; агротрейдер: «витрати на премії за виконання та перевиконання напружених норм виробітку» - Формування норм виробітку з ретельним аналізом та визначенням реальних, але амбітних норм виробітку для різних видів робіт на підприємстві, Розробка системи, в якій співробітники отримують матеріальні, нематеріальні та поєднані премії за досягнення та перевиконання встановлених норм виробітку, Важливо, щоб критерії отримання премій та величина премій були чітко визначені та співробітники розуміли, як їх можна отримати, зусиль, Система преміювання може бути реалізована як на індивідуальному рівні, так і на рівні робочих груп чи відділів, Важливо проводити постійний моніторинг результатів та аналізувати, наскільки ефективна система преміювання та чи потребує вона коригування високого рівня продуктивності;

«Управління амортизаційними відрахуваннями» - AgroInvest Україна ретельно розраховує амортизаційні відрахування для всього обладнання та техніки та планує заміну старого обладнання новим з урахуванням фінансових можливостей та потреб;

«Управління оподаткуванням» - AgroTrade Group Україна використовує стратегію оподаткування, що дозволяє ефективно використовувати податкові переваги для зниження податкових витрат, а саме компанія вкладає частину прибутку на інвестиційні проєкти у сільському господарстві та екологічні ініціативи, що допомагає знизити оподаткування та отримати одночасно користь для бізнесу та суспільства;

«Інвестиції в техніку та технологію на підприємстві» – GreenHarvest Agro США спеціалізується на екологічно чистій сільськогосподарській продукції та активно інвестує в сучасні технології та техніку, а саме системи моніторингу рослин, автоматизовані поливальні системи, сучасні технічні рішення для обробки та зберігання врожаю; «інвестиції у брендинг та рекламу продукту» - Інвестування в розробку сильного бренду, а саме, логотипу, слогана, корпоративного стилю та ідентичності, у створення рекламних матеріалів, таких як банери, брошури, плакати, відеоролики, медіаплан для розповсюдження рекламних повідомлень через різні канали зв'язки, такі як телебачення, радіо, Інтернет, соціальні мережі, спонсорські заходи, події та партнерства, які допомагають підвищити впізнаваність бренду серед цільової аудиторії, рекламу та просування продукції через Інтернет та соціальні мережі, включаючи контент-маркетинг, пошукову оптимізацію (SEO) та контекстну рекламу, участь у виставках та ярмарках, де можна продемонструвати свою агропродукцію та побудувати взаємини зі споживачами та партнерами;

«Вибір джерела фінансування» - Агротрейдер AgroTech Group Україна спеціалізується на експорті зернових культур та для отримання фінансування використовує кредитні лінії від місцевих банків, що спеціалізуються на аграрних проектах. великих сільськогосподарських компаній на основі угод про спільну діяльність, GreenFarms Ltd. Канада спеціалізується на вирощуванні та збуті органічних овочів та фруктів та за фінансуванням звертається до урядових програм підтримки органічного виробництва або використовує краудфандинг для залучення коштів від прихильників органічної сільськогосподарської продукції, AgroTrade Group Індія спеціалізується на експорті прянощів та для фінансування своєї діяльності використовує інвестиційні фонди, на аграрних проектах, або отримує позички від міжнародних банків, AgriTech Solutions США розробляє технологічні рішення для сільськогосподарського сектора і залучає фінансування від венчурних капіталістів або корпоративних інвесторів, зацікавлених у розвитку інноваційних сільськогосподарських технологій, AgroEco Farm Нідерланди спеціалізується на вирощуванні органічних овочів заставу сільськогосподарської нерухомості чи використовує фінансування від галузевих асоціацій органічних фермерів;

«Планування фінансових потоків кеш-флоу» - Агротрейдер AgroTrade International Україна реалізує поетапне планування через вхідний потік кеш-флоу: Виторг від продажу зернових культур (пшениця, кукурудза, ячмінь) на експорт. Надходження коштів від передоплати клієнтів за замовлення на постачання сільськогосподарської продукції. Вихідні потоки кеш-флоу: витрати

на закупівлю зернових культур у фермерів та кооперативів. Закупівля обладнання для сортування та зберігання зерна. Витрати на транспортування та логістику для доставки продукції до портів або інших пунктів виходу на зовнішній ринок. Витрати на рекламу та маркетинг для залучення нових клієнтів. Заробітна плата працівникам підприємства. Податки та інші обов'язкові платежі.

Фінансовий результат: Агротрейдер обчислює різницю між вхідними та вихідними потоками кеш-флоу. Позитивний фінансовий результат означає прибуток, який може бути використаний для розвитку бізнесу, інвестування в нове обладнання або розширення географії збуту. Негативний фінансовий результат може вказувати на необхідність пошуку додаткового фінансування.

Поняття підприємницької діяльності (бізнесу)

Підприємницька діяльність – це вид діяльності, здійснюваної за власний ризик, спрямованої систематичне отримання прибутку від володіння майном, продажу товарів, виконання робіт чи надання послуг.

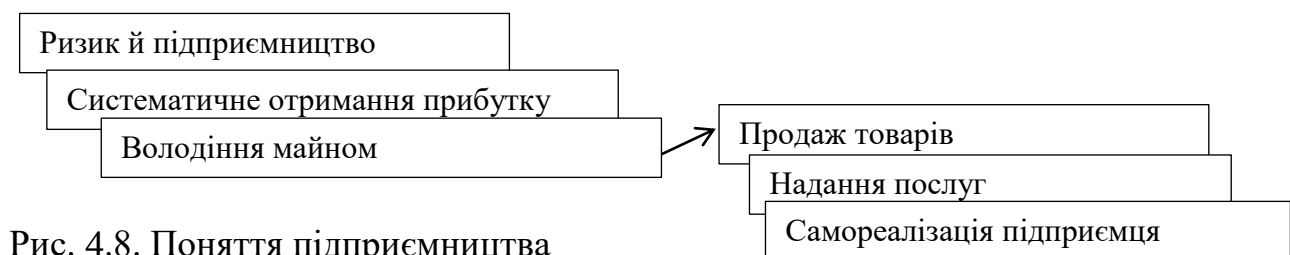


Рис. 4.8. Поняття підприємництва

Заняття підприємницькою діяльністю передбачає наявність в людини певних психофізіологічних характеристик. У науковій літературі цю характеристику визначають як якість «інтуїтивно-творчих» особистостей.

Приклад. У сільському господарстві є приклади залучення творчих сімей для проживання у сільській місцевості для підвищення відсотка підприємців. Цю концепцію назвали «Креативне сільське господарство» або «Креативна економіка» з класичним прикладом Графства Едвард (Канада).

В Україні було реалізовано програму залучення креативних мешканців місцевими DESTINATION (культурні, історичні чи природні пам'ятки). До таких проектів належать «Диканька цілий рік», «Фрумушиха Нова», «Коблево», «ГорбоГори» та ін.

На малому сільськогосподарському підприємстві бажані такі психофізіологічні характеристики працівників:

формування продукту та ціноутворення (асортимент товарів – перелік продукції рослинництва та тваринництва, а також ціну на них, визначає агроном спільно з підприємцем, які мають бути інтуїтивно-творчими особистостями). Нестандартне мислення дозволяє знайти оптимальне рішення серед безлічі варіантів. Поділ праці проявляється у творчому використанні досягнень науки (агроном) та підприємницької інтуїції (підприємець);

рекламування (вимагає роботи інтуїтивів з інноваційно-креативними здібностями, які здатні прикрасити задум топ-менеджерів засобами мистецтва);

збут (у цій високо динамічній сфері застосовується праця динаміків-сенсориків – машиністи-трактористи, водії, вантажники, працівники складів, логісти, торгові агенти та інших.);

виробництво (в основному виробництві продукції рослинництва та тваринництва працюють динаміки-сенсорики, що поєднують декілька професій, а для обслуговування та ремонту агротехніки використовується праця статиків-раціоналізаторів у сфері якості, що поділяють її за серіями ремонтів та технічного обслуговування);

управління витратами (здійснюється підприємцем-інтуїтивом творчо, наприклад, трактористи-машиністи та працівники сфери збуту отримують премії за виконання напружених норм виробітку, слюсарі-ремонтники та працівники дослідницької лабораторії – за раціоналізацію якісних ремонтів техніки, підвищення врожайності та вдало боротьбу за вдало сформований та естетично оформлений асортимент товарів);

інвестування (рішення приймає підприємець-інтуїтив щодо постійного оновлення техніки та технологій).

Практична частина

1. Провести тестування за методикою ТАРТ і ознайомитися з такою характеристикою людини, як інтуїція.
2. Навести особливості підприємницької діяльності людини.

Джерела інформації 1. Жигулін О. А. Махмудов І. І., Жигуліна Н. О. Логістика, управління та конкурентоспроможність в агробізнесі: Навчальний посібник. Ніжин, 2020. 514 с.

2. Офіційні сайти, статті, огляди, монографії на підприємствах Microsoft, McDonald's, Apple Inc., Tesla, JPMorgan Chase, Coca-Cola, Amazon Web Services та ін. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua> . ПП Аккермарзернопром: <https://graintrade.com.ua/ru/elevator/chpakkerman-zernoprom-id7535>

Практична робота 5. Управлінський облік

Загальні положення

Бюджетування як засіб координації діяльності всіх структурних підрозділів організації

Бюджетування - це процес розробки та управління бюджетами, що грає значну роль в координації діяльності всіх структурних підрозділів організації. Бюджет є кількісним виразом планів та цілей організації на певний період часу. Дано характеристику бюджетування (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Бюджет як засіб координації діяльності

Встановлення цілей: Бюджетування надає інструмент для встановлення конкретних фінансових цілей для кожного структурного підрозділу та для всієї організації. Розподіл ресурсів Завдяки бюджетам управлінці можуть визначити, які ресурси (фінансові, людські, матеріальні) потрібні для досягнення цілей.

Вирівнювання цілей: Процес розробки бюджету забезпечує взаємоузгодження цілей між різними структурними підрозділами. Коли всі бюджети узгоджено, вони створюють єдиний план дій.

Контроль та відстеження прогресу: Бюджети надають стандарт для оцінки фактичних результатів у порівнянні з плановими цілями. Це забезпечує контроль та можливість реагувати на відхилення.

Оптимізація використання ресурсів: Завдяки бюджетуванню управлінці можуть краще оптимізувати використання ресурсів, розподіляючи їх туди, де вони найбільш необхідні.

Мотивація персоналу: Установка чітких цілей у бюджеті може бути джерелом мотивації для персоналу, оскільки бачать свій внесок у загальний успіх компанії.

Адаптація до Змін: Бюджети дозволяють швидко реагувати на зміни довкілля або внутрішніх умов, адаптуючи цілі та розподіл ресурсів.

Створення Єдиної системи контролю: Бюджети створюють однакову систему контролю за фінансовими аспектами діяльності, забезпечуючи стандарти для вимірювання продуктивності.

Стимулювання Інновацій: Розробка бюджетів може сприяти появі інновацій та креативних підходів до досягнення цілей.

Узгодження Роботи підрозділів: Завдяки бюджетам різні підрозділи узгоджують свої плани, що сприяє одноманітності у роботі всієї організації.

Система внутрішньогосподарської звітності за рівнями управління та сегментами бізнесу

Система внутрішньогосподарської звітності є інструментом обліку та аналізу фінансової діяльності організації на різних рівнях управління та в різних сегментах бізнесу. Вона надає інформацію для прийняття управлінських рішень та дозволяє оцінювати ефективність діяльності компанії. Ось основні елементи системи внутрішньогосподарської звітності (рис. 2).



Рис. 5.2. Елементи системи звітності

Корпоративний рівень - Звітність для вищого керівництва, що включає консолідовану фінансову інформацію по всій компанії. Діловий (Бізнес) Рівень - Фінансові звіти для керівників бізнес-одиниць чи підрозділів. Функціональний рівень - Звітність щодо функціональних областей (наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси). Операційний рівень - Інформація для оперативного управління лише на рівні конкретних операцій. Сегменти Бізнесу: Географічні Сегменти - Звітність для різних регіональних підрозділів чи філій. Продуктові Сегменти – Фінансові дані для різних видів продукції чи послуг. Клієнтські сегменти - Інформація про фінансові результати у контексті клієнтів чи груп клієнтів. Канали розподілу: Дані щодо ефективності різних каналів продажу. Основні фінансові звіти: Бюджети та Прогнози: Порівняння фактичних результатів з бюджетами та прогнозами. Звіти про прибутки та збитки (П&У): Аналіз доходів, витрат і прибутку за різними сегментами та рівнями. Баланс: Інформація про фінансове становище компанії на певний час. Звіти про Грошові потоки: Аналіз руху коштів усередині організації. Нестандартні звіти: Операційні звіти - Дані про операційну діяльність та

ефективність процесів. Ключові показники ефективності (KPI): Метрики для вимірювання досягнення стратегічних цілей. Аналіз рентабельності: Оцінка рентабельності продуктів, послуг, клієнтів та інших факторів. Використання Інформаційних Технологій: ERP-Системи - Інтегровані системи управління підприємством для збирання та аналізу даних. BI-Інструменти: Засоби бізнес-аналітики для візуалізації та аналізу даних. Системи управління проектами: Інформація про фінансові результати проектів. Ціль: Прийняття Рішень - Забезпечення даних для прийняття стратегічних та оперативних рішень. Контроль та відстеження: Постійний моніторинг фінансових результатів та процесів.

Управлінський облік у прийнятті рішень підприємницької діяльності

Управлінський облік - це систематичний процес збирання, аналізу та інтерпретації інформації для внутрішнього використання керівництвом організації при прийнятті стратегічних та оперативних рішень. У підприємницької діяльності управлінський облік грає ключову роль забезпеченні ефективного управління та досягненні цілей. Ось як управлінський облік впливає на прийняття рішень (рис. 5.3).

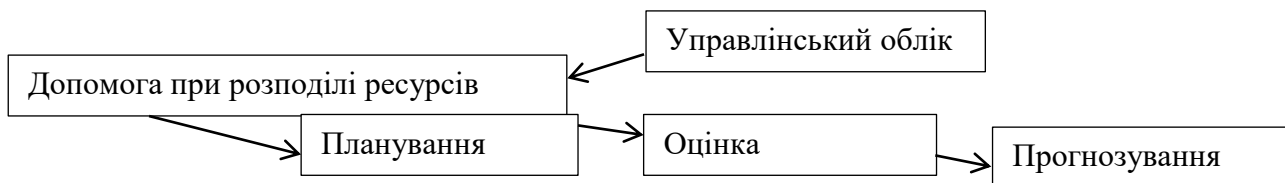


Рис.5.3. Управлінський облік

Планування та встановлення цілей: Управлінський облік надає інформацію про поточний фінансовий стан компанії, що дозволяє встановити реалістичні цілі та розробити плани для їх досягнення.

Бюджетування: Шляхом використання бюджетування управлінський облік допомагає підприємцю визначити, як розподілити ресурси, контролювати витрати та виявляти потенційні фінансові проблеми.

Оцінка Рентабельності: Аналіз рентабельності за продуктами, послугами чи проектами допомагає підприємцю визначити, де найкраще вкласти ресурси та в яких сферах бізнесу можна підвищити прибутковість.

Прийняття Інвестиційних рішень: Управлінський облік надає дані про прибутковість інвестицій та проектів, що допомагає підприємцю приймати обґрунтовані рішення щодо вкладення коштів.

Стратегічне Планування: Інформація, що надається управлінським обліком, допомагає підприємцю формулювати та реалізовувати стратегії для розвитку бізнесу, оптимізації процесів та зміцнення конкурентоспроможності.

Визначення Собівартості Продукції: Розрахунок собівартості продукції чи послуг дозволяє підприємцю точніше керувати ціновою політикою, виходячи з реальних затратах.

Управління Ресурсами: Моніторинг витрат та ефективності використання ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових) допомагає оптимізувати бізнес-процеси та забезпечувати їх ефективність.

Прогнозування та виявлення проблем: Аналіз фінансової інформації дозволяє підприємцю прогнозувати майбутні тенденції та проблеми, що допомагає вживати проактивних заходів.

Оцінка Ефективності Маркетингу: Моніторинг фінансових результатів з різних маркетингових стратегій допомагає підприємцю визначити, які маркетингові підходи найуспішніші.

Звітність та Комунікація: Добре організована управлінська звітність забезпечує підприємця інформацією для ефективної комунікації із заінтересованими сторонами, такими як інвестори, банки, партнери.

Управлінський облік у підприємницької діяльності стає невід'ємною частиною успішного управління, надаючи ключову інформацію для прийняття обґрунтованих рішень та досягнення поставленої мети.

Нормування, планування, контроль та аналіз виробничих витрат

Процеси нормування, планування, контролю та аналізу виробничих витрат є важливою частиною управлінського обліку та дозволяють підприємствам ефективно керувати своїми ресурсами. Давайте розглянемо кожен із цих процесів (рис. 5.4).

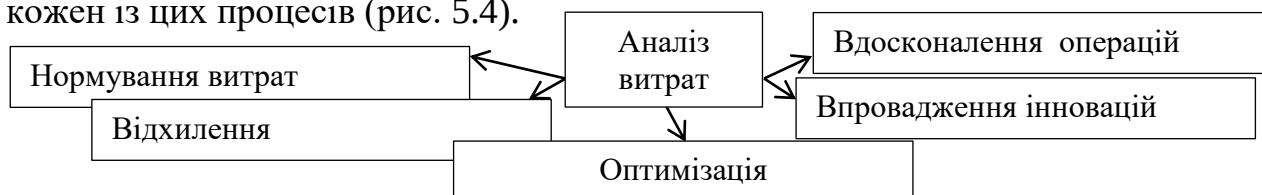


Рис. 5.4. Аналіз витрат

Нормування виробничих витрат: Визначення Нормативів - Розробка стандартів та нормативів для виробничих процесів та витрат на матеріали, працю, енергію та інші ресурси.

Встановлення стандартів продуктивності: Формування очікуваної продуктивності та стандартів часу для виконання певних завдань.

Оцінка Нормативів: Порівняння фактичних результатів із встановленими нормами виявлення відхилень.

Планування виробничих витрат: Бюджетування - Розробка бюджетів, що включають прогнозування витрат на виробництво та ресурси.

Визначення витрат на проекти: планування витрат на конкретні проекти або замовлення.

Визначення Собівартості Продукції: Встановлення планової собівартості продукції.

Контроль виробничих витрат: Фактичні витрати - Порівняння фактичних витрат із показниками по бюджету.

Корекція Бюджету: Внесення коректив до бюджету за потреби, ґрунтуючись на реальних результатах.

Управління Відхиленнями: Аналіз та управління відхиленнями між фактичними та плановими витратами.

Аналіз виробничих витрат: Причини відхилень - Ідентифікація причин відхилень між фактичними та плановими витратами.

Визначення ефективності виробництва: Аналіз виробничої ефективності та пошуки можливостей для оптимізації.

Прийняття Управлінських Рішень: Використання даних аналізу для прийняття рішень щодо покращення ефективності, зниження витрат та підвищення прибутковості.

Оптимізація процесів: Робота з відхиленнями - Активне управління відхиленнями та впровадження заходів коригування.

Поліпшення процесів: Постійна оптимізація виробничих процесів з метою зниження витрат та підвищення ефективності.

Впровадження Інновацій: Впровадження нових технологій та методів для скорочення витрат та покращення якості продукції.

Ці процеси допомагають підприємствам більш точно планувати, контролювати та аналізувати свої виробничі витрати, що, у свою чергу, сприяє покращенню операційної ефективності та забезпечує досягнення стратегічних цілей організації.

Управлінський облік фінансово-збутової діяльності

Управлінський облік фінансово-збутової діяльності включає процеси збору, аналізу та використання інформації про фінанси та продажі для

ефективного управління бізнесом. Цей вид обліку надає керівництву компанії ключові дані для ухвалення стратегічних та тактичних рішень. Ось основні аспекти управлінського обліку фінансово-збутової діяльності:

Планування продажів: Продажі та прогнози - Розробка планів продажу та прогнозів на основі аналізу ринку, трендів та попередніх даних.

Бюджетування: Складання бюджетів на продаж, включаючи встановлення цілей за обсягами продажу та доходами.

Контроль Продажів: Моніторинг виконання планів - Відстеження фактичних продажів та порівняння їх із запланованими показниками.

Управління запасами й асортиментом: Контроль за рівнем запасів та асортиментом товарів відповідно до потреб ринку.

Аналіз продажів: Аналіз ринку й клієнтів - Вивчення ринкової ситуації та потреб клієнтів для більш точного налаштування маркетингових стратегій.

Аналіз продуктів та послуг: Оцінка ефективності різних продуктів та послуг з метою оптимізації портфеля пропозицій.

Визначення собівартості продажів: Розрахунок Собівартості продукції - Встановлення витрат на виробництво та просування товарів чи послуг.

Аналіз маржинальності: Оцінка маржинальності продуктів для прийняття рішень щодо ціноутворення.

Управління кредитами й дебіторською заборгованістю: Кредитний Контроль - Моніторинг кредитної політики та управління кредитним ризиком. Управління дебіторською заборгованістю - Контроль за своєчасним надходженням грошей від клієнтів.

Оцінка ефективності маркетингових кампаній: ROI Маркетингових кампаній - Розрахунок повернення інвестицій у маркетинг для оцінки ефективності різноманітних рекламних та рекламно-маркетингових кампаній.

Аналіз каналів розподілу: Оцінка ефективності різних каналів збуту.

Управління Витратами на Збут: Оптимізація Витрат - Пошук можливостей зниження витрат на маркетинг та продаж за збереження або підвищення ефективності.

Розробка Стратегій розвитку: Стратегічний Аналіз - Аналіз результатів та розробка стратегій для зміцнення позицій на ринку та збільшення прибутку.

Адаптація до Вимог ринку: Зміна стратегій відповідно до змін у вимогах ринку та поведінки споживачів.

Управлінський облік фінансово-збутової діяльності відіграє важливу роль у забезпеченні більш ефективного управління продажами та маркетинговими зусиллями, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Приклади. Наведемо приклади відомих підприємств та їх підходи до управлінського обліку фінансово-збутової діяльності:

Apple Inc. ретельно аналізує продаж своїх продуктів у різних регіонах світу. Вони використовують дані про продаж для оптимізації виробничих планів та стратегій запуску нових продуктів.

Procter & Gamble: P&G активно використовує управлінський облік для оцінки ефективності своїх рекламних кампаній. Аналіз витрат на рекламу та розподіл ресурсів між різними категоріями продуктів допомагає їм приймати обґрунтовані рішення.

Coca-Cola стратегічно аналізує дані про продаж та переваги споживачів. Вони використовують цю інформацію для адаптації маркетингових стратегій та впровадження нових продуктів.

Amazon активно використовує управлінський облік для аналізу ефективності своїх онлайн-продажів. Дані про покупки та переваги клієнтів допомагають їм оптимізувати стратегії ціноутворення та логістики.

Toyota Motor Corporation уважно аналізує дані про продаж автомобілів у різних регіонах та категоріях. Вони використовують цю інформацію для оптимізації виробничих процесів та прийняття рішень щодо портфелю продуктів.

Ці підприємства ефективно використовують управлінський облік для оптимізації своїх фінансово-збутових процесів, що зрештою сприяє їхньому успіху на ринку.

Управлінський облік виробничої діяльності

Управлінський облік виробничої діяльності - це система збору, аналізу та використання інформації про виробничі процеси для прийняття рішень та управління операціями підприємства. Ось ключові аспекти управлінського обліку виробничої діяльності:

Планування Виробництва: Виробничі Плани - Розробка планів виробництва, включаючи обсяги продукції, що випускається, розподіл ресурсів та часові рамки;

Бюджетування: Встановлення бюджетів на виробничі витрати, трудові витрати, запаси та устаткування;

Контроль виробничих процесів: Моніторинг виробничої ефективності - Оцінка виробничої продуктивності та порівняння її із встановленими

стандартами. Управління запасами та складськими запасами - Контроль за рівнем запасів та оптимізація управління запасами;

Аналіз виробничих витрат. Собівартість Продукції: Розрахунок собівартості продукції, включаючи матеріали, працю та накладні витрати. Аналіз маржинальності - Вивчення маржинальності різних продуктів прийняття рішень з ціноутворенню;

Управління якістю: Контроль якості продукції - Впровадження систем контролю якості для забезпечення відповідності стандартам;

Поліпшення виробничих процесів: Постійна оптимізація процесів з метою зниження шлюбу та підвищення ефективності;

Оптимізація використання ресурсів: Управління робочою силою - Рациональне використання трудових ресурсів, включаючи планування графіків та навчання персоналу;

Ефективне використання обладнання: Моніторинг та обслуговування обладнання для мінімізації простоїв та підвищення продуктивності;

Безпека та Екологічність: Дотримання Норм та Стандартів - Забезпечення відповідності виробничих процесів нормативам безпеки та екології;

Заходи щодо зниження впливу: Розробка та впровадження заходів для зниження екологічного впливу виробництва;

Інновації та впровадження технологій: Впровадження нових технологій - Оцінка й впровадження нових технологій з метою покращення виробничих процесів;

Стратегічне планування інновацій: Розробка стратегій для постійного вдосконалення та інновацій у виробничих процесах;

Застосування управлінського обліку у виробничій діяльності дозволяє компаніям ефективно управляти ресурсами, знижувати витрати, покращувати якість продукції і на більш конкурентоспроможними над ринком. приклади.

Наведемо **приклад** відомих підприємств та їх підходи до управлінського обліку виробничої діяльності.

Toyota Motor Corporation активно застосовує принципи Lean Manufacturing (жорстке виробництво) для оптимізації виробничих процесів і мінімізації витрат. Вони використовують систему «Just-in-Time» (точно-вчасно) для ефективного управління запасами та скорочення часу циклу виробництва.

General Electric впроваджує принципи Six Sigma у виробничих процесах для підвищення якості продукції та зниження дефектів. Застосовується також «Total Productive Maintenance» (загальне виробниче обслуговування) для покращення надійності обладнання та скорочення простоїв.

Boeing активно використовує системи управління виробництвом, такі як Boeing Production System (Система виробництва Boeing). Застосовуються також технології «Digital Twin» для моделювання та оптимізації виробничих процесів.

Procter & Gamble інтегрує управлінський облік для покращення ефективності виробничих операцій. Застосовуються системи управління якістю для забезпечення відповідності стандартам та очікуванням споживачів. Фірма використовує «Smart Manufacturing» (Розумне виробництво) для інтеграції даних й автоматизації виробничих процесів.

Організаційні аспекти бухгалтерського управлінського обліку

Організаційні аспекти бухгалтерського управлінського обліку включають структуру, процеси й практики, які компанії застосовують для ефективного використання цього інструменту в управлінні бізнесом. Ось кілька ключових організаційних аспектів (рис. 5.5).

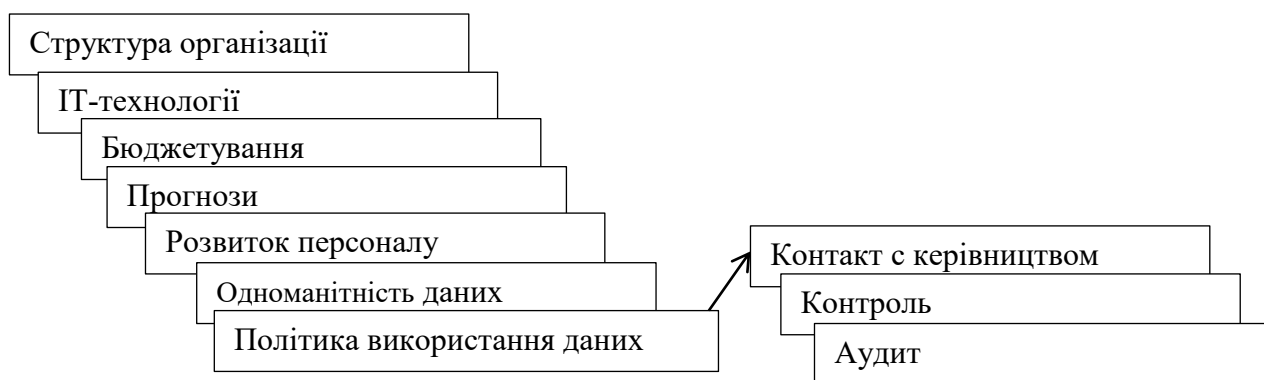


Рис. 5.5. Управлінський бухгалтерський облік

Структура організації: Відділ Бухгалтерії - Створення спеціалізованого відділу бухгалтерії, відповідального за ведення бухгалтерського обліку та формування управлінської звітності. Взаємодія з іншими відділами - Встановлення сильних зв'язків між бухгалтерією та іншими функціональними відділами для забезпечення правильного збору та передачі даних.

Системи Інформаційних технологій: Використання комп'ютеризованих Програм - Впровадження програмного забезпечення для управління бухгалтерським обліком, що дозволяє ефективно збирати, обробляти та аналізувати дані. Інтеграція IT-Систем - Забезпечує інтеграцію бухгалтерського обліку з іншими системами управління, такими як управління запасами або відносинами з клієнтами.

Планування та Бюджетування: Розробка Управлінських Бюджетів - Визначення ключових параметрів управлінського обліку та розробка бюджетів для управління ресурсами.

Плани та прогнози: Розробка довгострокових та короткострокових планів, а також прогнозів, заснованих на даних управлінського обліку.

Навчання та Розвиток Персоналу: Навчання бухгалтерів - Підготовка бухгалтерського персоналу у галузі управлінського обліку, включаючи навчання використання нових технологій. Сертифікація та Професійний Розвиток - Стимулювання співробітників отримувати сертифікації та продовжувати свою професійну освіту.

Стандарти та Політики: Розробка управлінських стандартів - Визначення стандартів управлінського обліку для забезпечення однаковості та точності даних.

Встановлення політик Використання даних: Формування політик, що визначають правила збирання, зберігання та використання даних управлінського обліку.

Взаємодія з Керівництвом: Формування Звітності для Керівництва - Розробка управлінської звітності, яка відповідає потребам керівництва під час прийняття стратегічних рішень. Регулярні Консультації - Проведення регулярних консультацій із керівництвом для виявлення ключових показників та вимог до управлінського обліку.

Контроль та Аудит: Внутрішній Контроль - Впровадження заходів внутрішнього контролю для забезпечення точності та достовірності даних. Аудит Управлінського обліку - проведення внутрішніх досліджень результатів діяльності.

Ухвалення короткострокових рішень за даними бухгалтерського управлінського обліку

Прийняття короткострокових рішень з урахуванням даних бухгалтерського управлінського обліку грає ключову роль оперативному управлінні бізнесом. Ці рішення спрямовані на вирішення поточних проблем та забезпечення ефективного функціонування компанії у найближчій перспективі. Ось кілька прикладів ситуацій, у яких ухвалюються короткострокові рішення:

Управління запасами: Рішення про Замовлення по Постачальникам - Аналіз рівня запасів та прийняття рішень щодо необхідності замовлення додаткових товарів у постачальників. Оптимізація запасів - Рішення про

скорочення або збільшення рівня запасів залежно від поточних потреб та умов ринку.

Ціноутворення й знижки: Управління цінами - Аналіз конкурентоспроможності та рішення про корекцію. Надання Знижок - Рішення про тимчасові акції та знижки для стимулювання продажів.

Управління Кредитуванням та Заборгованістю: Управління Заборгованістю - Прийняття рішень про тимчасове скорочення або збільшення заборгованості перед постачальниками чи кредиторами. Визначення Умов Кредитування - Рішення про залучення додаткових фінансових ресурсів у вигляді кредитів чи позик.

Управління працівниками: Планування Графіків роботи - Прийняття рішень щодо гнучкості графіків роботи працівників залежно від обсягу замовлень чи сезонних факторів.

Оптимізація Робочих ресурсів: Рішення про тимчасову реорганізацію бригад або змін для оптимізації трудових ресурсів. Виробничі рішення: вибір технології виробництва - прийняття рішень про тимчасову зміну технології виробництва для задоволення попиту. Планування виробництва - прийняття рішень про корекцію виробничих планів залежно від змін у попиті.

Маркетингові заходи під час тимчасових акцій та рекламних кампаній для збільшення продажів. Модифікація маркетингових стратегій - Рішення про швидку корекцію маркетингових стратегій у відповідь на зміни ринкових умов.

Прийняття цих рішень потребує оперативності, аналізу актуальних даних та орієнтації на кінцеві цілі бізнесу. Управлінський облік надає інформацію, необхідну прийняття короткострокових рішень.

Організація контролю витрат та аналізу діяльності організації за даними бухгалтерського управлінського обліку

Організація контролю витрат й аналізу діяльності організації за даними бухгалтерського управлінського обліку включає низку кроків та методів, спрямованих на ефективне використання інформації для управлінських рішень. Ось деякі ключові аспекти цього процесу (рис. 5.6).



Рис.5.6. Ключові аспекти організації управлінського обліку

Бюджетування та Планування: Розробка Бюджетів - Створення бюджетів на основі стратегічних цілей та планів організації. Моніторинг та Аналіз Бюджету - Регулярний моніторинг фактичних результатів порівняно з бюджетом.

Класифікація витрат: Категоризація Витрат - Систематичне розподілення витрат на різні категорії для більш детального аналізу.

Ідентифікація Змінних та Постійних витрат: Виділення змінних та постійних витрат для більш точного аналізу структури витрат.

Внутрішній Контроль: Контроль витрат - Встановлення механізмів внутрішнього контролю для запобігання надлишковим витратам та забезпечення точності обліку.

Автоматизовані Системи Контролю: Використання автоматизованих систем для моніторингу витрат у режимі реального часу.

Показники Ефективності: Визначення Ключових Показників Ефективності (KPI) - Вибір та моніторинг KPI, пов'язаних з фінансовою ефективністю та досягненням цілей. Індикатори продуктивності - Розробка та використання індикаторів продуктивності для вимірювання ефективності операцій.

Аналіз Варіацій: Аналіз Фактичних та Планових Показників - Порівняння фактичних результатів з плановими та виявлення варіацій. Вивчення причин Варіацій - Визначення причин відхилень від плану та вжиття відповідних коригувальних заходів.

Звітність та Дашборди: Формування Управлінської Звітності – Розробка системи звітності, що надає ключову інформацію для прийняття рішень. Використання Дашбордів - Створення дашбордів (документ із лаконічно представленими статистичними даними) для візуалізації даних та швидкого аналізу ключових показників.

Стратегічний Аналіз: Стратегічне Планування – Аналіз витрат у контексті стратегічних цілей компанії.

Оцінка Інвестицій: Прийняття рішень щодо вкладення коштів з урахуванням оцінки витрат та очікуваних результатів.

Навчання та Розвиток: Навчання Співробітників - Забезпечення співробітників компетенціями у галузі бухгалтерського управлінського обліку.

Використання Нових Технологій - Впровадження сучасних технологій для покращення аналітичних можливостей.

Плани Виправлення: Розробка Планів Корекції - У разі виявлення проблем розробка конкретних планів дій для усунення неефективних витрат.

Контрольна точка - Визначення контрольних точок для оцінки ефективності вжитих заходів.

Зворотній зв'язок та Постійне Поліпшення: Система Зворотного зв'язку - Встановлення механізмів збору зворотного зв'язку від співробітників та систематичний його аналіз. Постійне Поліпшення Процесів - Впровадження змін до управлінського обліку та процесів на основі результатів аналізу та зворотного зв'язку. Застосування цих методів дозволяє організаціям більш ефективно контролювати витрати, аналізувати свою діяльність та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Облік та контроль витрат виробництва та продажу продукції по центрах безпеки

Облік і контроль витрат виробництва та продажу продукції по центрам безпеки (cost centers) є значної частини системи управлінського обліку. Центри безпеки є функціональними областями всередині організації, де витрати можуть контролюватися. Ось кілька ключових аспектів обліку та контролю витрат:

Визначення центрів безпеки: виробничі центри - наприклад, окремі виробничі лінії або відділи. Центри обслуговування - наприклад, відділи обслуговування обладнання або ІТ-інфраструктури. Центри Продажів - Відділи продажів або регіональні офіси.

Бюджетування: Розробка Бюджетів - Встановлення бюджетів для кожного центру безпеки відповідно до їх функціональних обов'язків.

Моніторинг витрат: Порівняння фактичних витрат із бюджетними очікуваннями.

Розподіл витрат: Прямі витрати - Безпосередньо пов'язані з конкретним центром безпеки. Непрямі витрати - загальні для кількох центрів і розподіляються з урахуванням певних ключових показників (наприклад, площа, кількість співробітників).

Методи розподілу: Виробничі центри - розподіл за прямим трудовим годинником, обсягом виробництва і т. д. Центри обслуговування - розподіл за кількістю пристроїв, що обслуговуються, або запитів. Центри Продажів - Розподіл за обсягом продажів, числом клієнтів або географічним розташуванням.

Контроль витрат: Системи контролю витрат - Впровадження систем, що дозволяють регулярно контролювати витрати кожного центру безпеки.

Керування витратами: Вжиття заходів для керування та зниження витрат у межах кожного центру.

Звітність: Управлінська звітність - Надання регулярних звітів керівництву про фінансовий стан та результативність кожного центру безпеки.

Аналіз відхилень: Аналіз відхилень фактичних витрат від планових та виявлення причин відмінностей. Стратегічний Аналіз: Стратегічне Планування - Інтеграція даних із витрат із центрів безпеки у стратегічні плани організації.

Прийняття Рішень: Використання аналітичної інформації для прийняття рішень щодо оптимізації бізнес-процесів й розподіл ресурсів.

Навчання та розвиток: Навчання співробітників - Забезпечення співробітників центрів безпеки компетенціями у галузі управлінського обліку.

Використання Інновацій: Впровадження нових технологій та методів для покращення ефективності контролю витрат.

Системи безпеки: Контроль доступу - Впровадження системи контролю доступу до фінансової інформації, пов'язаної з центрами безпеки. Конфіденційність даних - Забезпечення конфіденційності та захисту даних, пов'язаних з витратами.

Постійне Поліпшення: Аудит процесів – Проведення аудитів бізнес-процесів для виявлення областей покращення.

Регулярне Оновлення Систем - Оновлення систем обліку та контролю відповідно до змін в організації та зовнішньому середовищі.

Організація контролю витрат за центрами безпеки є важливим інструментом ефективного управління фінансами та ресурсами компанії.

Розрахунок собівартості з повним урахуванням витрат

Розрахунок собівартості з повним віднесенням витрат включає у собі облік всіх видів витрат (прямих, непрямих, у сфері виробництва продукції й наданням послуг). Цей метод дозволяє точніше визначити повну вартість одиниці виробленої продукції. Ось основні кроки розрахунку собівартості з повним урахуванням витрат:

Прямі матеріальні витрати (ПМЗ): Визначення використаних матеріалів - Розрахунок вартості матеріалів, що використовуються безпосередньо у виробництві продукції. Облік втрат і залишків - Облік втрат матеріалів у процесі виробництва та оцінка залишків на кінець періоду.

Пряма заробітна плата (ПТЗ) - Розрахунок Заробітної плати виробничих працівників: Врахування витрат на працю, прямо пов'язану з виробництвом продукції.

Накладні витрати - розподіл прямих трудових витрат на конкретні продукти або послуги.

Прямі витрати на виробництво - підсумовування: Акції та Рекламні Кампанії - Прийняття рішень про підсумовування ПМЗ і ПТЗ - отримання загальної суми прямих витрат, включаючи матеріали та працю. ПМЗ і ПТЗ - отримання суми прямих витрат, включаючи матеріали та працю. Розподіл на загальної одиниці продукції - розподіл прямих витрат на кожен одиницю виробленої продукції.

Непрямі витрати (накладні витрати): Ідентифікація непрямих витрат - Визначення всіх непрямих витрат, не віднесених безпосередньо до конкретної одиниці продукції. Розподіл Непрямих витрат - використання методів розподілу (наприклад, за статтями витрат) для присвоєння непрямих витрат продукції.

Загальна Собівартість: Підсумовування Прямих та Непрямих Витрат - Отримання загальної собівартості продукції. Розподіл на одиниці продукції - розподіл загальної собівартості на кожен одиницю продукції.

Розрахунок Собівартості Продукції: Формування Загальної Собівартості Продукції - Підсумовування прямих і непрямих витрат за кожен одиницю продукції. Результати розрахунку - отримання вартості виробництва однієї одиниці продукції або надання послуги.

Порівняння з Результатами Продажів: Оцінка прибутку - Порівняння собівартості з ціною продажу для визначення прибутку або збитку. Аналіз Рентабельності - Оцінка рентабельності продукції чи послуги на основі різниці між ціною продажу та собівартістю.

Контроль та Аналіз: Аналіз Періодичних Відхилень - Постійний аналіз відхилень фактичних витрат від планових.

Коригування процесів: Внесення коректив у виробничі процеси на основі виявлених відхилень. Оновлення Собівартості - Регулярне Оновлення Методології Розрахунку - Внесення змін до методів розрахунку собівартості за необхідності. Слідчі Розрахунки: Проведення регулярних стежать розрахунків собівартості для адаптації до умов, що змінюються.

Звітність та Дашборди: Формування Звітів - Регулярна звітність про собівартість продукції для керівництва. Використання Дашбордів – візуалізація даних для швидкого аналізу ключових показників.

Розрахунок собівартості з повним віднесенням витрат надає компанії більш точну картину фактичних витрат на виробництво у прийнятті ефективних управлінських рішень.

Особливості системи «директ-костинг» та практика її застосування на підприємствах

Система «директ-костинг» (або «директ-метод») є методом обліку витрат, при якому тільки прямі витрати відносяться до конкретних продуктів або послуг, а непрямі витрати (накладні витрати) не враховуються в собівартості. Цей метод простий у використанні та надає більш ясне уявлення про прямі витрати, пов'язані з конкретним продуктом. Ось основні особливості та практика застосування системи «директ-костинг» на підприємствах (рис. 5.7).

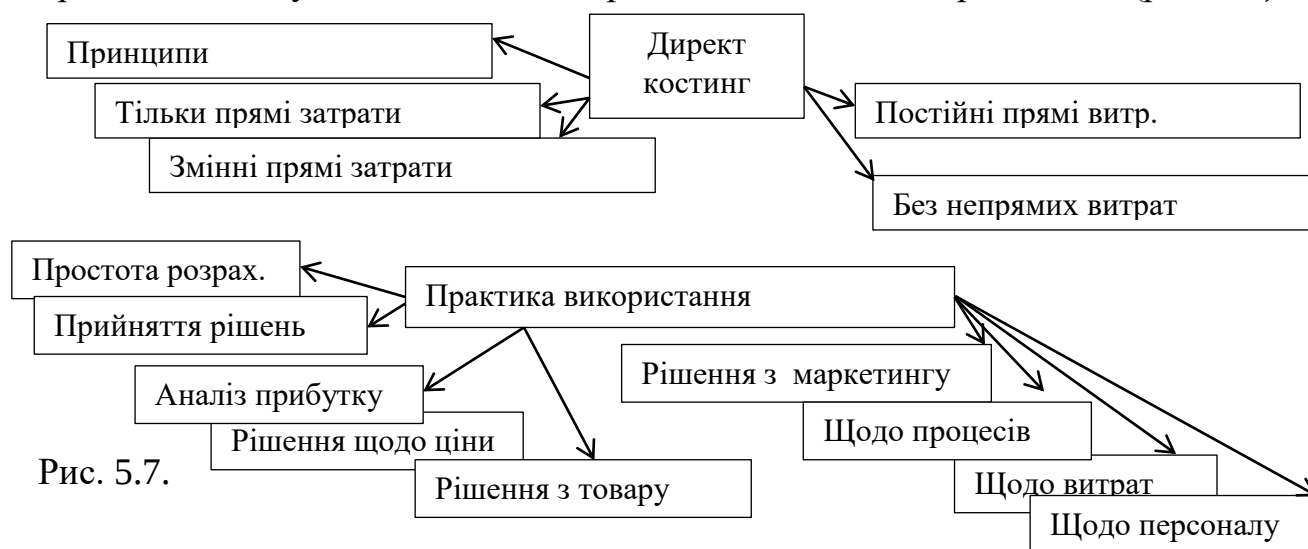


Рис. 5.7.

Принципи «директ-костингу»: Прямі Витрати - Включають у себе прямі матеріальні витрати, прямі трудові витрати та прямі змінні витрати, які безпосередньо пов'язані з виробництвом конкретного продукту.

Непрямі Витрати: Непрямі витрати (накладні витрати) не включаються до собівартості продукції та враховуються окремо.

Застосування на Практиці: Простота розрахунків: Метод «директ-костинг» полегшує розрахунок собівартості, оскільки не вимагає складного розподілу непрямих витрат. Фокус на прийняття рішень - Основне призначення полягає в наданні інформації для прийняття управлінських рішень, а не точне відображення повної вартості продукції. Аналіз прибутковості - Дозволяє більш точно аналізувати прибутковість конкретних товарів та послуг.

Прямі та Змінні витрати: Прямі Матеріальні та Трудові Витрати - Тільки витрати, що є безпосередніми компонентами конкретного продукту, враховуються у собівартості.

Змінні Витрати - Усі змінні витрати, зокрема і прямі, враховуються, оскільки вони змінюються залежно від обсягу виробництва.

Управлінський Аналіз: Оцінка ефективності виробництва - дозволяє краще аналізувати ефективність виробництва та продажів, фокусуючись на ключових компонентах собівартості.

Прийняття Рішень: Використовується для ухвалення управлінських рішень, таких як ціноутворення, маркетингова стратегія та асортимент продукції.

Недоліки та Обмеження: Ігнорування Непрямих Витрат - Метод виключає облік непрямих витрат у собівартості, що може призвести до викривлення повної вартості продукції. Незадовільно для Зовнішньої звітності - Не є прийнятним для використання у зовнішній звітності, тому що не відображає повної фінансової картини організації.

Приклад Застосування: Прийняття Рішень про Продукти - Використовується для визначення, які продукти є більш прибутковими і де можливі зниження витрат. Аналіз ефективності маркетингу - Допомогає оцінити, які рекламні та маркетингові кампанії приносять більше прибутку.

Сучасна система обліку та розрахунку неповної обмеженої вартості

У сучасних умовах бізнесу для обліку та розрахунку неповної обмеженої вартості застосовуються різні методи, включаючи стандартні та інноваційні підходи. Однак, у контексті питання, надамо інформацію про деякі сучасні підходи (рис. 5.8).

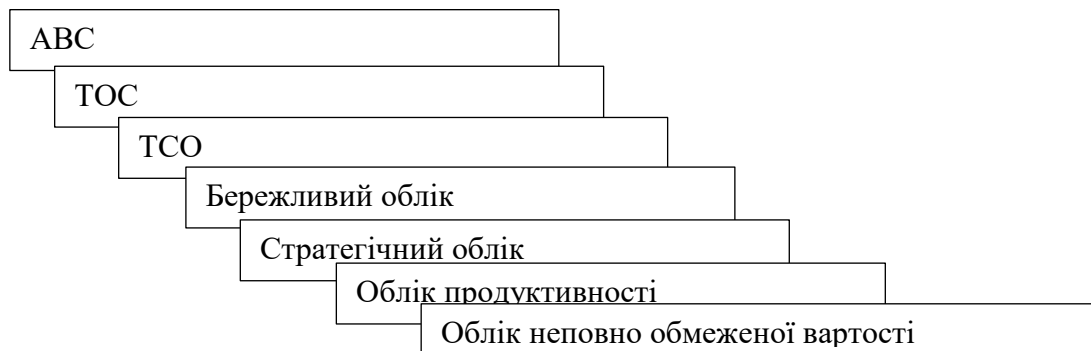


Рис. 5.8. Основні підходи до управлінського обліку

ABC (Activity-Based Costing): Опис - ABC є сучасним методом обліку, який фокусується на розподілі непрямих витрат залежно від активності, що призводить до цих витрат. Застосування - ABC дозволяє більш точно враховувати непрямі витрати, виходячи з реальної активності, і більш точно визначати собівартість продукції.

ТОС (Theory of Constraints): Опис - ТОС фокусується на виявленні та усуненні вузьких місць у виробничих процесах, які обмежують загальну ефективність. Застосування: ТОС може бути використана для визначення, які частини виробничого процесу найсильніше впливають на загальну вартість і які можуть бути факторами, що обмежують.

ТСО (Total Cost of Ownership): Опис - ТСО включає розрахунок всіх витрат, пов'язаних з придбанням, володінням і використанням продукту або послуги протягом усього терміну його існування. Застосування: ТСО може бути використана для оцінки загальної вартості використання певного ресурсу або технології та виявлення потенційних засобів зниження витрат.

Lean Accounting (Ощадливий облік): Опис - Lean Accounting орієнтована на усунення надлишкових активностей та максимізацію доданої вартості. Застосування – Методи Lean Accounting можуть допомогти визначити, які процеси чи активності не приносять значної доданої вартості та можуть бути оптимізовані.

Стратегічний Облік (Strategic Cost Management): Опис – це сучасний підхід до обліку, орієнтований на досягнення стратегічних цілей компанії. Застосування - Дозволяє оцінювати витрати з погляду їхнього впливу на стратегічний розвиток компанії.

Використання Сучасних ІТ-Систем: Опис - Сучасні інформаційні технології та програмні продукти можуть автоматизувати облік та розрахунок витрат, забезпечуючи більш точні та оперативні дані. Використання сучасних ІТ-систем дозволяє ефективно керувати даними, що в свою чергу допомагає обліковим службам краще аналізувати та оптимізувати витрати.

Системи обліку продуктивності: Опис - Включають метрики продуктивності і КРІ, які допомагають вимірювати ефективність використання ресурсів. Застосування - Аналіз продуктивності може виявити області, де необхідно зосередити зусилля зниження витрат. Вибір конкретного методу залежить від особливостей підприємства, його бізнес-моделі та стратегічних цілей.

Неповна обмежена вартість - це поняття, яке може використовуватися в обліку та фінансовому аналізі. Воно пов'язане з обмеженням або обмеженою

діяльністю компанії, коли частина активів не використовується повністю або не приносить дохід у максимально можливому обсязі.

Застосування цього концепту дозволяє оцінювати ефективність використання ресурсів та виявляти області, де можуть бути знижені витрати.

Приклад: Виробниче підприємство: Ситуація - Виробнича компанія використовує виробничі лінії лише на 60% їх максимальної потужності. Застосування Неповної Обмеженої вартості - Аналізується ступінь використання виробничих потужностей, ідентифікуються прості та причини невикористання повної потужності. Це допоможе оптимізувати виробничі процеси і знизити витрати.

Приклад: Обладнання та Транспорт: Ситуація - Логістична компанія використовує транспортні засоби лише у певні періоди, залишаючи їх простоючими в інші часи. Застосування Неповної Обмеженої Вартості - Відбувається аналіз завантаження транспортних засобів, визначаються періоди низького завантаження та вживають заходів щодо збільшення використання транспортного парку у всі пори року.

Приклад: Будинки та Приміщення: Ситуація - Компанія володіє офісним будинком, але лише частина його площі використовується для офісних потреб. Застосування Неповної Обмеженої вартості - Аналізується використання офісного простору, може бути вирішено здавати в оренду незайняті приміщення або переорганізувати простір для більш ефективного використання.

Приклад: Виробництво на замовлення: Ситуація - Компанія орієнтована на виробництво товарів тільки на замовлення, що призводить до нестабільного завантаження виробничих потужностей. Застосування Неповної Обмеженої вартості - Оцінюється завантаження виробничих потужностей, і компанія приймає рішення про диверсифікацію виробництва або залучення додаткових замовлень.

Система «стандарт-кост»

Система Стандарт-кіст - це метод обліку витрат, що використовуються у бухгалтерії та виробничому управлінні для визначення вартості продукції чи послуги. Давайте розглянемо їх докладніше:

Система Стандарт-кост: Опис - Система, заснована на встановленні стандартів (норм) витрат за виробництво продукції чи послуги. Включає визначення стандартів по кожному елементу витрат: сировину, працю, накладні

витрати. Стандарти можуть бути фіксованими (незмінними) або змінними в залежності від рівня виробництва. Застосування - Дозволяє визначити передбачувану вартість продукції чи послуги та порівняти її з фактичними витратами. Забезпечує основу для аналізу відхилень між плановими та фактичними витратами.

Переваги - Дозволяє легко порівнювати фактичні результати із заздалегідь встановленими стандартами. Сприяє виявленню аномалій та можливості покращення ефективності виробництва. Недоліки – складність встановлення точних стандартів. Не завжди враховує зміни за умов ринку.

Приклад для стандарт-кост: Компанія встановлює стандартні норми витрати сировини та часу на виробництво однієї одиниці продукції. Фактичні витрати порівнюються зі стандартами виявлення відхилень.

Сутність та дотримання нормативного методу обліку витрат та калькулювання

Нормативний метод обліку витрат та калькулювання є системою бухгалтерського обліку, в якій витрати на виробництво визначаються заздалегідь встановленими нормами або стандартами. Давайте розглянемо сутність та принципи дотримання цього методу (рис. 5.9).

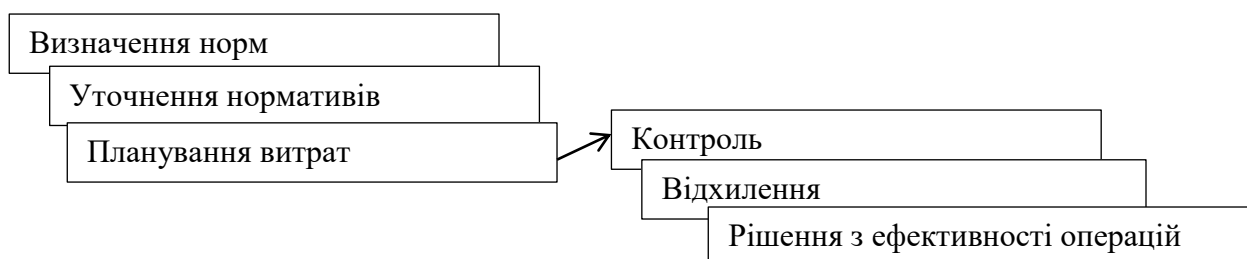


Рис. 5.9. Нормативний метод обліку витрат

Сутність нормативного методу: Встановлення Норм на основі досвіду та аналізу попередніх періодів встановлюються стандартні норми витрати сировини, трудових ресурсів, енергії та інших витрат на одиницю продукції. Застосування норм в обліку - норми використовуються для розрахунку собівартості продукції або послуги в бухгалтерському обліку.

Постійне Оновлення: Норми періодично оновлюються, особливо при змінах технології виробництва, цін на ресурси або інших факторів.

Принцип «Однозначності»: Кожна одиниця продукції повинна мати однозначно певні стандартні витрати, що полегшує облік та аналіз.

Дотримання нормативного методу: Встановлення Нормативів - Визначення точних і адекватних нормативів кожного елемента витрат, враховуючи особливості виробництва та підприємства. Ретельне планування - Нормативний метод вимагає детального планування витрат на кожному етапі виробництва. Суворий Контроль - Регулярний контроль фактичних витрат та порівняння з встановленими нормами. Виявлення відхилень та аналіз їх причин. Оновлення Нормативів - Періодичне оновлення нормативів відповідно до змін в економічному середовищі, технології або інших факторів. Аналіз відхилень - Відхилення фактичних витрат від встановлених норм використовуються для аналізу ефективності виробництва та виявлення можливих покращень. Звітність - Підготовка звітів про дотримання норм та аналіз відхилень для ухвалення управлінських рішень.

Приклад: Припустимо, підприємство, яке виробляє меблі, встановлено норматив часу виготовлення столу – 2 години, а норматив витрати деревини – 5 кг за кожен стіл. Якщо насправді виробництво одного столу займає 2,5 години і витрата деревини становить 6 кг, це вважається відхиленням від встановлених норм. Дотримання нормативного методу потребує регулярного моніторингу та аналізу таких відхилень для підвищення ефективності виробництва. Нормативний метод є важливим інструментом для бухгалтерського та управлінського обліку, забезпечуючи підприємства точною інформацією про витрати та допомагаючи приймати поінформовані рішення для оптимізації виробничих процесів.

Облікова політика у системі управлінського обліку

Облікова політика в системі управлінського обліку є набір принципів, правил і методів, які організація вибирає та застосовує для ведення свого управлінського обліку. Вона визначає специфічні аспекти обліку, які відповідають стратегії та цілям підприємства. Давайте розглянемо сутність та особливості облікової політики у контексті управлінського обліку:

Сутність Облікової політики в Управлінському обліку: Визначення Системи Обліку - Облікова політика визначає структуру та основні засади системи управлінського обліку, включаючи порядок збирання, аналізу та надання інформації.

Вибір Облікових методів: Включає вибір методів оцінки запасів, обліку витрат, амортизації та інших аспектів, необхідних для формування повної та достовірної управлінської інформації.

Формування бюджетів та прогнозів: Визначає принципи формування бюджетів, прогнозів та стандартів, які використовуються для планування та контролю фінансової діяльності.

Облік Особливостей організації: Облікова політика враховує специфіку галузі, в якій працює підприємство, а також особливості його внутрішньої структури та бізнес-процесів.

Принцип Розкриття інформації: Визначає, яка інформація буде розкриватися в управлінській звітності, щоб забезпечити прозорість для внутрішніх учасників.

Облік вимог законодавства: Дотримання облікової політики відповідно до вимог національного законодавства, стандартів обліку та інших нормативних актів.

Особливості Облікової Політики в Управлінському Обліку: Гнучкість і Адаптація - Облікова політика в управлінському обліку повинна бути гнучкою, здатною адаптуватися до умов бізнесу і стратегії компанії, що змінюються. Орієнтація на Потреби Менеджменту - Усі елементи облікової політики мають бути спрямовані задоволення потреб управлінського рішення, забезпечуючи необхідну інформацію до ухвалення стратегічних і тактичних рішень. Інтеграція із Системою Управління - Облікова політика має тісно взаємодіяти із системою управління організацією, забезпечуючи безперервний потік інформації.

Підтримка Інновацій - Повинна заохочуватись інноваційна діяльність, враховуючи нові методи та технології в галузі управлінського обліку. Забезпечення Довіри Сторонніх - Облікова політика може також включати заходи щодо забезпечення довіри сторонніх учасників, таких як інвестори чи банки, до фінансової звітності підприємства. Адекватність та сумісність - Інформація, що надається в рамках управлінського обліку, повинна бути адекватною, своєчасною та порівнянною для забезпечення якісного управлінського рішення.

Облікова політика у системі управлінського обліку грає ключову роль формуванні інформаційної бази для управління організацією. Вона має бути побудована з урахуванням специфіки бізнесу й стратегії розвитку підприємства.

Приклади. Методи оцінки запасів: Приклад – Компанія Coca-Cola використовує FIFO (першим надійшов – першим списаний) для оцінки вартості своїх напоїв у виробництві. Амортизація активів: Приклад – Tesla використовує

метод прямої лінії для розрахунку амортизації свого обладнання у виробництві електромобілів.

Формування резервів: Приклад - Google застосовує політику формування резерву для можливих втрат за угодами або юридичними зобов'язаннями. Бухгалтерська політика з обліку податків: Приклад - Microsoft використовує спеціальні правила обліку податкових зобов'язань у різних країнах, де компанія веде свою діяльність.

Методи оцінки вартості виробництва: Приклад – Toyota застосовує стандартні нормативи витрат для визначення собівартості виробництва автомобілів.

Бухгалтерська політика з доходів: Приклад - Apple використовує принцип визнання доходів після постачання товарів чи послуг, а чи не до виконання.

Важливо відзначити, що кожна компанія розробляє свою облікову політику відповідно до особливостей своєї діяльності, вимог галузі, стратегічних цілей та вимог законодавства.

ABC - метод обліку витрат та калькулювання

Метод ABC (Activity-Based Costing) - це метод обліку витрат та калькулювання, який ґрунтується на виділенні та оцінці витрат на активності (діяльності) в рамках організації. На відміну від традиційних методів обліку витрат, ABC прагне точніше розподілити витрати, враховуючи деталі та структуру виробничих та бізнес-процесів. Основні принципи та особливості методу ABC:

Основні принципи ABC: Виділення Активностей - Аналізуються всі активності, які потрібні для виробництва продукції або надання послуги. Визначення вартості активностей: Кожна активність оцінюється в термінах витрат, пов'язаних з її виконанням.

Зв'язок Витрат з Активностями: Визначається які витрати пов'язані з кожною конкретною активністю. Розподіл Витрат на продукцію які: Витрати розподіляються між продуктами чи послугами на основі того, активності вони споживають.

Фокус на Сутності Витрат: Основна увага приділяється сутності витрат, тобто тим активностям, які дійсно впливають на загальну вартість виробництва.

Особливості ABC: Точність та Деталізація - ABC надає більш точну картину структури витрат, ніж традиційні методи, оскільки він враховує деталі активностей. Фокус на Наслідках - Метод ABC допомагає організації краще

зрозуміти, які активності справді впливають вартість продукції, що може призвести до ефективнішому управлінню. Прийняття рішень - ABC може використовуватися для прийняття стратегічних рішень, таких як управління асортиментом продукції, ціноутворення, визначення прибуткових та неприбуткових продуктів. Використання в Сервісному Секторі - Метод ABC широко використовується у сфері послуг та сервісів, де активності можуть бути складними та різноманітними. Впровадження Великі витрати на роботу - Впровадження ABC може вимагати значних зусиль зі збору даних та аналізу процесів.

Застосування методу ABC залежить від конкретних умов підприємства та його стратегії. Він може бути особливо корисним у ситуаціях, де традиційні методи обліку витрат виявляються недостатньо точними або не відображають реальну структуру витрат.

Приклади. Виробництво та промисловість: Приклад - Автомобільна компанія може використовувати ABC для визначення реальних витрат на виробництво кожної моделі автомобіля, враховуючи різні виробничі активності, такі як виготовлення двигунів, збирання кузовів та встановлення обладнання. Фармацевтика: Приклад - Фармацевтична компанія може застосовувати ABC для виділення витрат на дослідження та розробку, виробництво та маркетинг кожного ліки.

Сфера послуг: Приклад - Банк може використовувати ABC для розподілу витрат на обслуговування клієнтів з огляду на різні послуги, такі як кредитування, обслуговування рахунків та видача кредитних карток.

Телекомунікації: Приклад - Компанія з надання послуг мобільного зв'язку може використовувати ABC для оцінки витрат на обслуговування клієнтів, встановлення та обслуговування мережі та розробку нових технологій. Продаж роздрібної торгівлі: Приклад - Роздрібна мережа може застосовувати ABC для аналізу витрат на управління магазинами, інвентаризацію та маркетинг для кожного продукту або категорії товарів.

Важливо відзначити, що застосування ABC може змінюватись в залежності від конкретних цілей та потреб підприємства. Підприємства часто адаптують метод ABC до своїх конкретних процесів та стратегій для підвищення точності обліку витрат та прийняття більш поінформованих рішень.

Позамовний метод обліку витрат та калькулювання собівартості продукції

Позамовний метод обліку витрат - це система обліку витрат, коли кожен замовлення чи проєкт розглядається як окрема структура з унікальними затратами. Цей метод забезпечує більш точне відображення витрат, пов'язаних із виконанням конкретних замовлень порівняно з традиційними методами, такими як середні ставки. Особливості позамовного методу обліку витрат:

Індивідуальний підхід - кожне замовлення або проєкт розглядається як унікальний, і витрати аналізуються з урахуванням конкретних характеристик цього замовлення.

Точний Розподіл витрат - Витрати розподіляються з урахуванням реальних витрат, пов'язані з виконанням конкретного замовлення, що дозволяє точніше визначити собівартість.

Облік Тимчасових і Матеріальних Ресурсів - Включає як облік як прямих, і непрямих витрат, що з використанням тимчасових і матеріальних ресурсів до виконання замовлення. Підходить для різноманітних замовлень - ефективний при виконанні замовлень з різними характеристиками, такими як розмір, складність та вимоги замовника.

Орієнтований на Управління - Надає можливість більш ефективно керувати витратами та оцінювати прибутковість кожного конкретного замовлення. приклади.

Виробництво нестандартного обладнання: Компанія, що займається виробництвом нестандартного обладнання, може використовувати позамовний метод обліку для обліку витрат, пов'язаних з інженерними рішеннями та проектуванням кожного унікального замовлення.

Рекламні Агенції: Рекламне агентство може застосовувати позамовний метод для оцінки витрат на створення та запуск кожної рекламної кампанії з огляду на трудовитрати, використання рекламних матеріалів та медійних ресурсів.

Виробництво індивідуальних меблів: Підприємство, що займається виготовленням індивідуальних меблів на замовлення, може застосовувати позамовний метод обліку для відстеження витрат на кожне унікальне замовлення, включаючи матеріали та трудові витрати.

Будівництво проєктних будинків: Будівельна компанія, що займається будівництвом будинків за індивідуальними проєктами, може використовувати позамовний метод для точного обліку витрат на кожен будівельний проєкт. Інжинірингові Компанії: Компанії, що надають послуги з інжинірингу, можуть застосовувати позамовний метод для обліку витрат на розробку та реалізацію інженерних проєктів.

Цей метод особливо корисний у ситуаціях, коли продукція чи послуги є унікальними.

Вибір та проектування системи управлінського обліку в організації

Вибір та проектування системи управлінського обліку (СУУ) в організації - це критично важливий процес, який включає ряд кроків і рішень для забезпечення ефективного збору, обробки та аналізу інформації.

Ось ключові етапи цього процесу:

1. Визначення цілей: Визначте цілі управлінського обліку: яку інформацію ви хочете отримати і для яких цілей.

2. Аналіз Потреб Користувачів: Ідентифікуйте потреби менеджерів та інших користувачів щодо інформації, яку надає СУУ.

3. Вибір Підходу до Управлінського обліку: Вирішіть, чи використовуватимете традиційні методи обліку, такі як стандартний облік витрат, або більш сучасні підходи, такі як ABC (Activity-Based Costing).

4. Вибір Інструментів та Технологій: Розгляньте доступні інструменти та технології для реалізації управлінського обліку, такі як ERP-системи, BI-системи, програмне забезпечення для бюджетування та планування.

5. Визначення системи збору інформації: Розробіть систему для збору даних, визначте, які дані потрібні, і як вони будуть збиратися.

6. Встановлення Системи Звітності: Створіть систему звітності, яка відповідає потребам користувачів та дозволяє ефективно аналізувати інформацію.

7. Проектування Бюджетування: Розробіть систему бюджетування, яка буде відповідати стратегічним цілям організації.

8. Керування Змінами: Підготуйтеся до змін в організації, пов'язаних із впровадженням нової системи управлінського обліку, та розробіть стратегію управління змінами.

9. Навчання персоналу: Навчіть співробітників роботі з новою системою управлінського обліку.

10. Тестування та Оцінка: Проведіть тестування системи перед повним використанням та оцініть її ефективність.

11. Постійне Удосконалення: Встановіть процеси постійного вдосконалення системи управлінського обліку відповідно до змін в організації та стратегії.

Зміст калькулювання та його роль у управлінні виробництвом

Калькулювання - це система розрахунків, яка застосовується визначення собівартості продукції чи послуги. Воно є важливим інструментом управління виробництвом, надаючи інформацію про витрати, аналізуючи структуру витрат і допомагаючи приймати обґрунтовані управлінські рішення. Розглянемо зміст калькулювання та її роль в управлінні виробництвом (рис. 5.10).



Рис. 5.10.

Калькулювання: Прямі витрати - Витрати, які прямо пов'язані з виробництвом продукції, такі як вартість сировини, матеріалів, праці.

Непрямі витрати - Витрати, які не можна прямо віднести до конкретної одиниці продукції, наприклад, амортизація обладнання, оренда приміщень. Витрати на реалізацію - Витрати, пов'язані з просуванням продукції на ринок. Загальновиробничі витрати - Загальні витрати, що розподіляються між різними товарами чи послугами. Накладні витрати - додаткові витрати, які не включені в прямі або опосередковані витрати, але можуть вплинути на собівартість.

Роль Калькулювання в Управлінні виробництвом: Визначення собівартості - Калькулювання дозволяє визначити загальну вартість виробництва, що важливо для правильної ціноутворення.

Прийняття рішень: Менеджмент використовує дані калькулювання для прийняття рішень щодо управління витратами, оптимізації виробничих процесів та вибору найвигідніших стратегій.

Бюджетування: Калькулювання допомагає розробляти бюджети, передбачаючи витрати та доходи.

Ціноутворення: Визначення собівартості через калькулювання є основою встановлення цін на продукцію або послуги, що важливо для конкурентоспроможності на ринку.

Контроль витрат: Калькулювання забезпечує систему контролю над витратами, дозволяючи ідентифікувати і керувати витратами виробництва.

Оцінка Ефективності: Шляхом порівняння собівартості та фактичних витрат можна оцінити ефективність виробничих процесів та виявити галузі для покращень.

Планування виробництва: Дані калькулювання використовуються для планування виробничих обсягів та потреб у ресурсах.

Приклад калькулювання в управлінні виробництвом відомого підприємства автомобільної промисловості Tesla.

Собівартість виробництва: Витрати на сировину та матеріали - Розрахунок витрат на літій-іонні батареї, електронні компоненти, метали та інші матеріали, що використовуються у виробництві електричних автомобілів.

Трудові витрати: Витрати заробітну плату співробітників, включаючи інженерів, робітників з виробництва та інших фахівців.

Витрати на енергію: Витрати на електроенергію, необхідну для виробництва та заряджання батарей.

Амортизація обладнання: Облік зносу та амортизації обладнання, що використовується у виробництві.

Прямі і непрямі витрати: Прямі витрати - Витрати прямо пов'язані з конкретним продуктом, наприклад, витрати на комплектуючі і складання. Непрямі витрати - Загальновиробничі витрати, такі як адміністративні витрати, витрати на обслуговування обладнання та інші витрати.

Розрахунок собівартості продукції: Підсумовування всіх прямих і непрямих витрат, пов'язаних із виробництвом конкретної моделі електромобіля. Додавання маржинального прибутку отримання ціни продукції.

Врахування додаткових витрат: Витрати на маркетинг та просування - Витрати на рекламу, маркетинг та просування продукції Tesla.

Витрати на дослідження та розробки: Враховано витрати на інновації та нові технології у виробництві електричних автомобілів. Розрахунок прибутку від продукції: Облік обсягів продажу та ринкової ціни продукції.

Аналіз рентабельності продукції та виявлення зон ефективності та покращення.

Практична частина

1. Навести особливості управлінського обліку на підприємстві.
2. Визначити сферу застосування управлінського обліку.

Джерела інформації

1. Офіційні сайти, статті, огляди, монографії на підприємствах Microsoft, McDonald's, Apple Inc., Tesla, JPMorgan Chase, Coca-Cola, Amazon Web Services та ін. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua> .

Практична робота 6. Навички ведення переговорів

Загальні положення

Визначимо роль обговорення у діловому товаристві. Обговорення відіграє ключову роль у діловому суспільстві, сприяючи обміну інформацією, виробленню рішень та побудові відносин. Ось кілька аспектів ролі обговорення у діловому контексті (рис. 6.1).

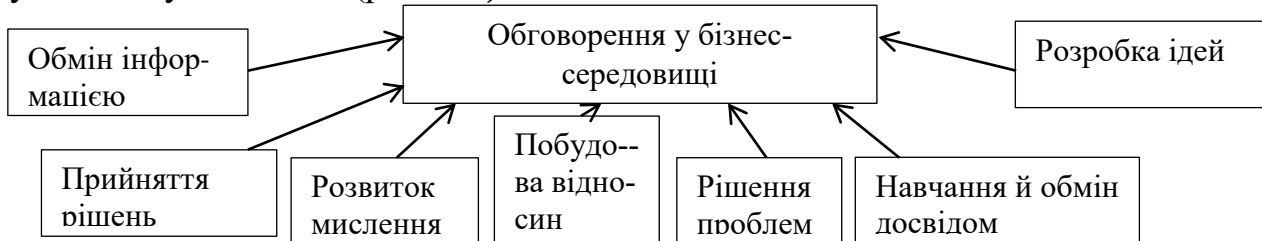


Рис. 6.1. Ключові аспекти ролі обговорення в діловому суспільстві

Обмін Інформацією: Обговорення надають платформу для обміну інформацією - Колеги можуть ділитися знаннями, досвідом та новинами, що сприяє підвищенню загальної інформаційної грамотності колективу.

Прийняття Рішень: Обговорення є засобом колективного прийняття рішень - Коли учасники обговорення діляться своїми точками зору та аргументують свої ідеї, це сприяє виробленню більш обґрунтованих та якісних рішень.

Розвиток Критичного Мислення: Участь в обговореннях сприяє розвитку критичного мислення - Коли люди висловлюють і аналізують різні точки зору, це допомагає їм краще розуміти складні питання і приймати зважені рішення.

Побудова Відносин: Обговорення надають можливість особистого спілкування і побудови відносин між колегами - Це сприяє створенню сприятливої робочої атмосфери і підвищення командного духу.

Вирішення Проблем: У процесі обговорення можна виявити та обговорити проблеми, що стоять перед організацією - Це допомагає швидко знаходити шляхи їх вирішення та запобігати потенційним негативним наслідкам.

Навчання та обмін Досвідом: Обговорення надають можливість навчання та обміну досвідом - Співробітники можуть ділитися своїми успіхами й невдачами, що сприяє підвищенню загальної компетентності в колективі.

Розробка Ідей: Обговорення можуть стати плідним джерелом нових ідей та інновацій - Колективний обмін думками може спровокувати творчий процес та сприяти розробці нових підходів та рішень.

Обговорення у діловому суспільстві як ефективний інструмент роботи, а й сприяє формуванню відкритої, довірчої та інноваційної робочої культури. приклад.

Одним із відомих прикладів народження інноваційної ідеї під час обговорення є створення Post-it Notes (Наклейки для нотаток) компанією 3М. В 1974 хімік в компанії 3М на ім'я Спенсер Сільвер випадково створив клейку масу, яка була слабкою, але при цьому довго зберігала свою клейкість. Вперше цей клей використали у виробництві паперів для закладок. Однак на ринку паперів для закладок ця ідея не набула великої популярності. Вирішення проблеми прийшло в ході внутрішнього семінару у 1978 році.

Арт Фрай, співробітник 3М, брав участь у семінарі з пошуку нових ідей для розвитку бізнесу. Він згадав про клейкий папір, створений Спенсером Сільвером, і запропонував використовувати його для створення невеликих аркушів, які могли б бути використані для залишення коротких нотаток. Ця ідея привела до створення Post-it Notes - маленьких, клейких листочків, які стали популярними як зручний інструмент для залишення нотаток і позначок. Пізніше вони стали важливим продуктом для компанії 3М, доводячи, що інноваційні ідеї можуть виникнути під час обговорень та спільної роботи.

Особисті якості переговорника

Особисті якості переговорника грають ключову роль успішному проведенні переговорів. Ось кілька важливих якостей, якими повинен мати хороший переговорник (рис. 6.2).

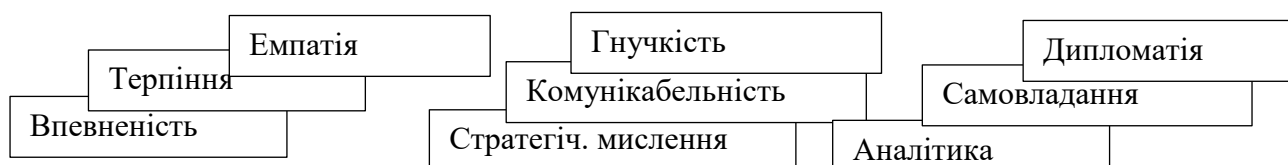


Рис. 6.2. Особисті якості переговорника

Емпатія: Переговорник повинен бути здатний поставити себе на місце іншої сторони, розуміти їхні інтереси, потреби та точку зору.

Емпатія допомагає будувати взаєморозуміння та створювати позитивну взаємодію.

Терпіння: Успішні переговори можуть займати багато часу - Терпіння дозволяє переговорнику витримувати довгі дискусії, очікування відповідей і не поспішати у прийнятті рішень.

Переконаність: Переговорник повинен вміти чітко та переконливо висловлювати свої аргументи та інтереси - Переконаність допомагає створити довіру та впливати на рішення іншої сторони.

Гнучкість: Гнучкість у мисленні та підході до вирішення проблеми дозволяє переговорникові адаптуватися до змін під час переговорів - Гнучкість допомагає знайти компроміси та забезпечує успішне вирішення конфліктів.

Комунікабельність: Хороший переговорник має відмінні комунікативні навички - Він уміє слухати уважно, ставити правильні питання і висловлювати свої думки чітко і зрозуміло.

Стратегічне мислення: Переговорник повинен мати стратегічне мислення, здатність передбачати можливі ходи інших сторін і адаптувати свої тактики відповідно - Це дозволяє ефективно керувати процесом переговорів.

Дипломатія: Дипломатичні навички допомагають переговорнику уникати конфліктів та знаходити рішення, які задовольняють обидві сторони. - Це важливо для підтримки довгострокових відносин.

Самовладання: Здатність зберігати емоційну рівновагу під час переговорів є важливою якістю - Самовладання допомагає уникнути різких реакцій, що може негативно позначитися результаті переговорів.

Достовірність: Достовірність у висловлюваннях та діях створює основу для довіри між сторонами - Переговорник повинен бути чесним та дотримуватись обіцянок, щоб підтримувати довірчі відносини.

Аналітичні здібності: Аналітичні навички дозволяють переговорнику аналізувати інформацію, виявляти ключові фактори та приймати обґрунтовані рішення.

Комбінація цих якостей допомагає переговорнику ефективно вести переговори для взаємовигідних результатів для обох сторін.

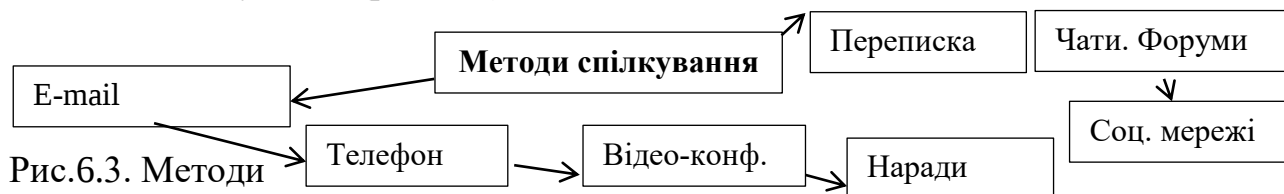
Приклад. Один із прикладів підприємств, які досягли успіху завдяки особистим якостям переговорника, - це компанія Apple та її засновник

Стів Джобс. Він був відомий своїм унікальним стилем переговорів, що включає пристрасть, переконаність і прагнення інновацій. Його особисті якості, такі як харизма, впевненість у собі, здатність надихати команду, а також навички переконання та привернення уваги аудиторії відіграли ключову роль в успіху Apple. Прикладом успішних переговорів може бути повернення Стіва Джобса до Apple в 1997 році після його тимчасової відсутності. Протягом переговорів він досяг впровадження стратегії повернення компанії до успішного шляху, включаючи розробку нових продуктів, таких як iMac, iPod,

iPhone і iPad. Його унікальний стиль переговорів та особисті якості вплинули на розвиток і успіх компанії Apple.

Методи ділового спілкування

У діловому світі існує безліч методів спілкування, які можуть бути ефективно використані у різних ситуаціях. Ось деякі з основних методів ділового спілкування (рис. 6.3).



Електронна пошта (E-mail): Один із найпоширеніших методів ділового спілкування - E-mail використовується для надсилання повідомлень, документів, запитів та іншої інформації. Важливо дотримуватися бізнес-етикету при написанні електронних листів.

Телефонні дзвінки: Дзвінки за телефоном дозволяють обмінюватися інформацією в режимі реального часу - Важливо бути чітким і ввічливим, особливо при ділових розмовах.

Відеоконференції: Технології відеозв'язку дозволяють проводити віртуальні зустрічі та переговори, зберігаючи візуальний контакт – це особливо важливо при віддаленій роботі.

Наради та Зустрічі: Особисті зустрічі та наради є ефективними методами для обговорення важливих питань, прийняття рішень та формування стратегій. Листування, меморандуми та інші письмові документи використовуються для формального обміну інформацією в бізнесі.

Ділові презентації: Презентації є ефективним методом представлення інформації у зручному форматі - Вони можуть включати графіку, графіки та текст, щоб проілюструвати ключові ідеї.

Чат та Месенджери: Інструменти чату та месенджери використовуються для швидкого обміну повідомленнями всередині команди або співробітниками в режимі реального часу.

Соціальні мережі: Платформи соціальних мереж можуть використовуватися для ділового спілкування, розповсюдження інформації про продукти або послуги, а також для взаємодії з клієнтами.

Меморандуми: Короткі письмові нотатки, які можна використовувати поширення інформації всередині організації. Публікація інформації в блогах

або статтях може служити засобом комунікації з широкою аудиторією, включаючи клієнтів, партнерів та колег.

Форуми та обговорення: Участь в онлайн-форумах та обговореннях може допомогти у встановленні контактів з колегами галузі, обміні думками та отриманні зворотного зв'язку.

Важливо вміти вибирати відповідний метод спілкування залежно від ситуації, цілей та учасників спілкування. Комбінування різних методів може забезпечити повноцінну та ефективну взаємодію у бізнесі. приклади. Інноваційні методи ділового спілкування часто використовуються в сучасних компаніях для покращення комунікації та підвищення ефективності роботи персоналу.

Ось кілька прикладів інноваційних методів ділового спілкування на відомих підприємствах:

Система внутрішніх блогів у Google: Google надає своїм співробітникам можливість вести внутрішні блоги, де вони можуть ділитися ідеями, досвідом та знаннями - Цей інноваційний метод допомагає співробітникам спілкуватися безпосередньо, створюючи відкритий простір обміну інформацією.

Віртуальні офіси в Microsoft: Microsoft використовує віртуальні офіси та інструменти для віддаленої роботи, такі як Microsoft Teams - Ці інноваційні підходи дозволяють співробітникам у різних частинах світу взаємодіяти, проводити зустрічі та наради онлайн, покращуючи комунікацію та співпрацю.

Внутрішні чат-платформи в Slack: Slack надає компаніям можливість створювати внутрішні канали чату для спілкування та обміну інформацією –

Цей інноваційний метод дозволяє поліпшити комунікацію всередині команд і підрозділів.

Гейміфікація навчання в IBM: IBM використовує елементи гейміфікації у своїх системах навчання - Це включає використання ігрових елементів, завдань і бонусів для стимулювання співробітників до навчання і розвитку професійних навичок.

Інтерактивні вебіари в Cisco: Компанія Cisco активно використовує інтерактивні вебіари та онлайн-презентації для взаємодії зі співробітниками по всьому світу - Це забезпечує ефективну комунікацію та навчання, мінімізуючи необхідність у фізичній присутності.

Ці приклади демонструють, як інноваційні методи ділового спілкування впроваджуються у практику на відомих підприємствах для сприяння ефективної комунікації та підвищення продуктивності.

Суперечка, дискусія, полеміка: особливості проведення

Суперечка, дискусія та полеміка є різними формами обговорення, і кожна з них має свої особливості проведення: (рис. 6.4).

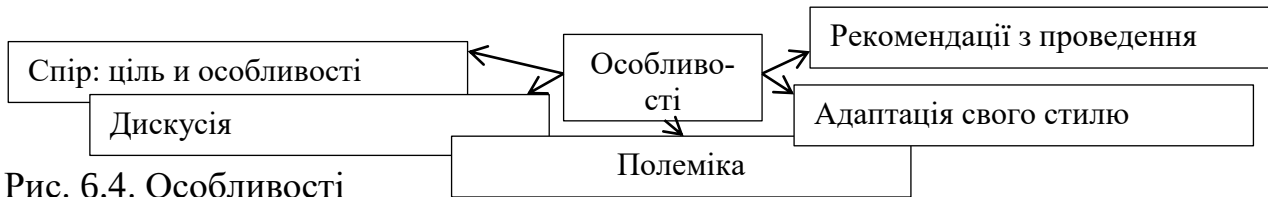


Рис. 6.4. Особливості

Суперечка: Мета – Перемога над опонентом, доказ своєї точки зору. Особливості - Найчастіше емоційний та напружений характер. Зосереджено на аргументах, спрямованих на спростування позиції суперника. Зазвичай призводить до чіткого переможця і програв. Дискусія: Мета - Обмін поглядами, пошук розуміння, можливість вислухати думку інших. Особливості: Більш формальний та поважний підхід до обговорення. Акцент на різноманітності думок та їх обговорення для кращого розуміння проблеми. Спрямована на пошук спільної думки чи компромісу. Полеміка: Мета – Перемога в аргументації та підтримка своєї точки зору. Особливості: Більш формальний та академічний характер. Дотепність та логіка часто відіграють ключову роль. Учасники прагнуть переконливості своїх аргументів. Загальні рекомендації щодо проведення Суперечка - Підготуйтеся до протистояння та фокусуйтеся на сильних аргументах. Слухайте опонента, щоб точніше визначити його слабкі місця. Вмійте керувати емоціями та уникайте агресії. Дискусія - Будьте відкритими до різних точок зору. Підтримуйте свої аргументи раціонально та логічно. Активно слухайте та ставте питання для кращого розуміння. Полеміка - Використовуйте логіку та докази. Дотримуйтесь професійного тону та поваги до опонента. Розвивайте навички переконання та вміння вести аргументовану розмову. Важливо адаптувати свій стиль залежно від ситуації та мети обговорення, прагнучи конструктивної взаємодії та взаєморозуміння. приклад. Прикладом успішної полеміки, яка принесла відомому підприємству успіх, можна навести кампанію Mac vs. PC» (Macintosh проти персональних комп'ютерів) компанії Apple. На початку 2000-х Apple запустила серію рекламних роликів, в яких актори Джон Ходжман і Джастін Лонг представляли «Мас» і «РС», відповідно. Ці рекламні ролики стали формою полеміки між Мас і РС, виявляючи різницю між продуктами і підкреслюючи переваги Macintosh. У роликах обговорювалися теми, такі як дизайн, безпека, продуктивність та інші характеристики, представляючи Мас як більш сучасний та зручний вибір.

Кампанія стала успішною завдяки яскравій формі представлення інформації, що запам'ятовується, а також здатності виділити ключові особливості продукту. Вона сприяла зміцненню позицій бренду Apple та зробила його продукти привабливішими для споживачів.

Принципи ясності та лаконічності у переговорах спілкування

Принципи ясності та лаконічності у переговорах та спілкуванні відіграють важливу роль у тому, щоб ефективно передавати інформацію та уникати непорозуміння. Ось кілька принципів, які допоможуть досягти ясності та лаконічності:

Формулювання цілей: Визначте цілі переговорів та спілкування заздалегідь - Ясне розуміння того, що ви хочете досягти, допоможе зосередитися на ключових точках;

Структурування Повідомлення: Розбийте повідомлення на чіткі та логічні частини - Структурований підхід полегшить сприйняття інформації;

Уникнення зайвих деталей: Уникайте надання надлишкових деталей, які можуть ускладнити розуміння основного змісту - Зосереджуйтесь на ключових аспектах;

Проста і зрозуміла Мова: Використовуйте простий і ясний мову - Уникайте складних термінів або технічної жаргонної лексики, якщо вона не є загальноприйнятною;

Активне Слухання: Слухайте уважно та ставте уточнюючі питання - Це допоможе уникнути непорозуміння та уточнити важливі моменти;

Користування: Формулюйте свої думки коротко і конкретно - Довгі та заплутані пропозиції можуть викликати плутанину;

Чіткі Заяви: Формулюйте заяви ясно та однозначно - Уникайте двозначності та багатозначності;

Перевірка Розуміння: Періодично переконуйтеся, що ваше повідомлення зрозуміло правильно;

Управління Емоціями: Уникайте емоційних сплесків, які можуть ускладнити розуміння - Підтримуйте професійний та поважний тон;

Підготовка Ключових Інформацій: Підготуйте ключові факти та цифри, щоб підтримувати свої аргументи - Це зробить вашу промову більш переконливою.

Пам'ятайте, що ці принципи взаємопов'язані та можуть бути адаптовані залежно від конкретної ситуації та аудиторії. Дотримання ясності та

лаконічності сприяє ефективному спілкуванню та допомагає досягти кращих результатів у переговорах.

Особливості письмової комунікації у діяльності управлінця

Письмова комунікація у діяльності управлінця має свої особливості, які мають значний вплив на ефективність бізнес-процесів та взаємодію з колегами, підлеглими й стейкхолдерами. Ось кілька ключових особливостей письмової комунікації для управлінців:

Ясність і Конкретність: Управлінець повинен уникати двозначності та використовувати чітку, ясну мову - Письмові повідомлення мають бути конкретними та містити необхідну інформацію;

Адаптація до аудиторії: Керівник повинен враховувати особливості своєї аудиторії та адаптувати стиль комунікації. Наприклад, технічна термінологічна мова може бути придатною для фахівців, але не для стейкхолдерів без технічної освіти;

Цільова орієнтованість: Письмова комунікація управлінця має бути спрямована на досягнення конкретних цілей - Це може бути надання інструкцій, роз'яснення стратегії, звітність або вирішення конфліктів;

Структурування Інформації: Керівник повинен вміти структурувати інформацію так, щоб вона легко сприймалася - Використання заголовків, списків та абзаців допомагає організувати текст;

Професійний тон: Письмові повідомлення управлінця повинні підтримувати професійний тон та стиль - Це важливо для підтримки репутації та ефективної взаємодії;

Управління Емоціями: У разі виникнення конфліктних ситуацій, управлінець повинен уникати вираження емоцій у письмовій формі та прагнути об'єктивності;

Здатність Редагування: Керівник повинен бути здатний редагувати свої письмові повідомлення, перевіряти граматичні та стилістичні помилки, щоб запобігти непорозумінню;

Використання технологій: Ефективний управлінець повинен вміти використовувати технології для письмової комунікації, включаючи електронну пошту, месенджери та інші засоби зв'язку;

Відповідальність за Слова: Керівник повинен усвідомлювати, що письмові слова можуть мати довгострокові наслідки, тому важливо ретельно вибирати вирази та формулювання;

Ділова Кореспонденція: Важливою частиною письмової комунікації управління є ділова кореспонденція, така як листи, звіти, меморандуми та презентації;

Письмова комунікація управління відіграє ключову роль у формуванні враження про його професіоналізм та здатність ефективно керувати командою та бізнес-процесами.

Офіційно-діловий стиль мовлення та його особливості

Офіційно-діловий стиль мовлення є формою комунікації, що застосовується у професійному та офіційному середовищі для передачі інформації, управління та вирішення ділових завдань. Ось його особливості (рис. 6.5).

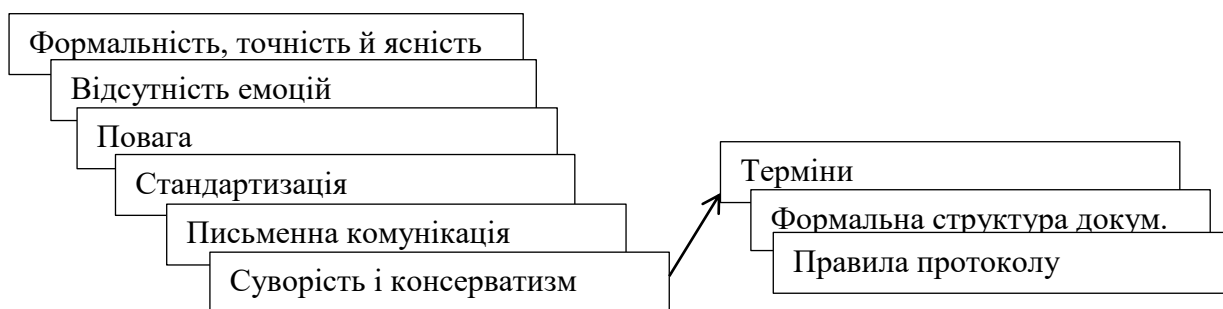


Рис. 6.5. Особливості ділового стилю мови

Формальність: Офіційно-діловий стиль характеризується формальністю у висловлюванні думок - Використовуються стандартні формулювання без розмовних оборотів.

Емоції: В офіційно-діловому стилі мови уникають вираження сильних емоцій - Листи та документи мають бути об'єктивними та нейтральними.

Поважність та чемність: Прояв поваги до адресата, використання поштивих форм звернення, наприклад, «Шановний», «Пан» т. ін.

Стандартизація: Використання стандартних фраз та оборотів, які прийняті у діловому середовищі - Це допомагає зробити повідомлення більш професійними та офіційними.

Форма письмової комунікації: В офіційному стилі часто використовується письмова форма комунікації, така як меморандуми, листи, доповіді й офіційні заяви.

Строгість та Консерватизм: Стиль зберігає суворість та консервативність. Використовуються стандартні оберти та уникають експериментів з мовою.

Технічна термінологічна мова: Залежно від контексту, може використовуватися технічна термінологічна мова, особливо при спілкуванні у професійних галузях.

Формальні структури: Документи в офіційному стилі часто мають формальні структури, такі як вступ, основна частина, висновок. Вони можуть містити заголовки, параграфи та інші елементи оформлення. Дотримання

Правил Протоколу: Офіційно-діловий стиль може також підкорятися правилам протоколу, особливо при взаємодії з організаціями, державними структурами та іншими офіційними інстанціями.

Офіційно-діловий стиль мови відіграє важливу роль у професійному спілкуванні та сприяє ефективній взаємодії в офіційному та діловому середовищі.

Техніки протидії маніпуляціям у переговорах

Протидія маніпуляціям у переговорах потребує різнобічного підходу та використання спеціальних технік. Ось кілька прийомів, які можна використати:

Активне Слухання: Будьте уважні до слів та інтонацій співрозмовника - При активному слуханні ви можете краще розпізнавати спроби маніпуляції;

Критичне мислення: Аналізуйте інформацію, яку вам надають, та перевіряйте її на достовірність – Треба задавати питання та перевіряти факти;

Уточнення Запитань: Задавайте уточнюючі питання, щоб отримати детальнішу інформацію й уникнути двозначностей;

Завдання Запитань: Замість того, щоб приймати інформацію на віру, ставте питання, які можуть змусити співрозмовника чіткіше висловити свої наміри;

Установка Кордонів: Будьте готові встановлювати ясні межі та відстоювати свої інтереси, якщо ви відчуваєте, що вас намагаються маніпулювати;

Об'єднання інтересів: Зосередьтеся на пошуку спільних інтересів, що може знизити ймовірність маніпуляцій та створити основу для взаємовигідного вирішення проблеми;

Позитивний вплив: Використовуйте позитивний вплив і переконання замість агресивних методів, щоб досягати своїх цілей;

Змова проти змови: Якщо ви розумієте, що вас маніпулюють, не соромтеся застосовувати власні техніки впливу для збалансування ситуації;

Уточнення цілей: Будьте ясними щодо ваших власних цілей та інтересів - Це може утруднити співрозмовника маніпулювати вами;

Відкладення Рішення: Якщо у вас є сумнів щодо запропонованого варіанту, відкладіть остаточне рішення, щоб у вас був час для обмірковування;

Терпіння: Не дозволяйте собі поспішати - Іноді маніпулятори використовують терміновість для впливу на прийняття рішень;

Команда та Порада: Обговоріть ситуацію з колегами чи довіреними людьми. Іноді зовнішній погляд допоможе виявити маніпуляції;

Позитивна Робота з Конфліктами: Замість уникнення конфліктів вчіться їх ефективно вирішувати, що знизить ймовірність використання маніпуляцій;

Навчання Навичкам НЛП: Вивчення основ невербального спілкування та навичок нейролінгвістичного програмування (НЛП) може допомогти вам краще розуміти та реагувати на маніпуляції.

Пам'ятайте, що ефективна протидія маніпуляціям потребує поєднання різних навичок та підходів залежно від конкретної ситуації.

Приклад. Один із відомих прикладів протидії маніпуляціям у переговорах пов'язаний з Дональдом Трампом, бізнесменом та колишнім президентом США.

Протягом своєї кар'єри в галузі бізнесу та політики Трамп був відомий своїми активними переговорами та стратегіями ведення бізнесу. У багатьох випадках Трамп використовував техніку «арт-оф-дил» (мистецтво угоди), яка включає активне використання інформації, переконання, тиску та інших тактик для досягнення своїх цілей. Йому приписують безліч успішних угод та переговорів.

Прикладом може бути переговори щодо будівництва та реконструкції нерухомості, такі як Тромп Тауер у Нью-Йорку. Трамп часто використовував свою репутацію, чарівність та тактику активного обговорення, щоб добиватися вигідних умов угод. Незважаючи на контрверсії навколо його методів,

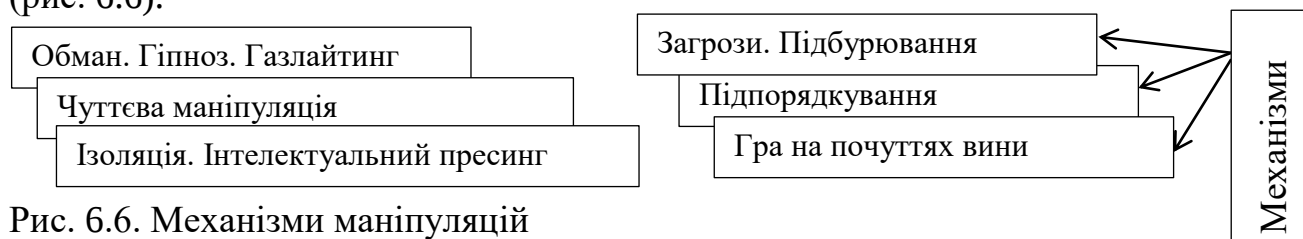
Трамп демонстрував здатність протистояти маніпуляціям та домагатися своїх інтересів у рамках переговорного процесу.

Маніпуляції - суть і механізми маніпулювання

Маніпуляції - це форма впливу, спрямовану зміну поведінки, мислення чи чуттєвого сприйняття іншу людину з метою досягнення власних інтересів. Це передбачає використання хитрощів, обману, психологічного впливу або інших методів для маніпулювання людськими реакціями.

Маніпуляції часто використовуються з метою отримання переваги, контролю чи впливу прийняття рішень.

Механізми маніпуляцій можуть бути різноманітними та залежать від конкретних цілей маніпулятора. Ось кілька типових механізмів маніпуляцій (рис. 6.6).



Обман: Надання неправдивої інформації або приховування правди для впливу на сприйняття ситуації.

Гіпноз: Використання слів, жестів або інших засобів для створення психологічного впливу та зміни свідомості.

Газлайтинг: Психологічний вплив, спрямований на дискредитацію почуттів і сприйняття іншої людини, з метою підірвати її впевненість у собі та діях.

Чуттєва маніпуляція: Використання емоцій, симпатії чи жалю задля досягнення своїх цілей.

Ізоляція: Відділення мети маніпуляцій від зовнішнього світу, соціальних зв'язків чи інформації, щоб посилити контроль маніпулятора.

Інтелектуальна дія: Використання переконливих аргументів, логічних хитрощів або маніпуляцій з інформацією для впливу на мислення іншої людини.

Загрози та шантаж: Використання страху або залякування для отримання бажаного результату.

Підбурювання: Спеціальна поведінка для провокування реакцій або дій, які маніпулятор може використовувати на свою користь.

Підпорядкування: Створення умов чи обставин, у яких мета маніпуляцій підпорядковується впливу маніпулятора.

Гра на Почуттях Вини: Навіювання почуття провини, щоб змусити до певних дій або рішень.

Важливо відзначити, що не всі дії можна вважати маніпуляціями. Це залежить від контексту, намірів та впливу на свободу волі іншої людини. Свідомий та відповідальний вплив вимагає поваги до індивідуальних прав та свобод. приклад.

Один із відомих **прикладів** маніпуляції на почуттях провини у сфері бізнесу пов'язаний із компанією Apple Inc. та її стратегією просування продукції.

У різних маркетингових кампаніях Apple було використано безліч прийомів, включаючи створення емоційної прихильності до продуктів та підкреслення їхньої унікальності. Одним із прикладів може бути рекламна кампанія Get a Mac (2006-2009), де Mac (представляючи продукцію Apple) був представлений як доброзичливий, легкий у використанні і безпечний, у той час як PC (представляючи продукцію конкурентів) страждав від різних технічних проблем і проблем безпеки. Використання таких прийомів може спонукати споживачів до почуття провини або недостатності у випадку, якщо вони не використовують продукцію Apple. Ця стратегія спрямована на формування емоційного зв'язку з брендом та створення почуття зобов'язання чи провини, якщо споживачі віддадуть перевагу альтернативним продуктам.

Хоча такі маніпуляції можуть бути частиною стратегії маркетингу, важливо усвідомлювати ці прийоми і приймати рішення на основі обґрунтованих та об'єктивних умов.

Переконливий вплив - основні стратегії, методи та прийоми

Переконливий вплив спрямовано на зміну думки, переконань чи поведінки іншої людини з метою переконати її у правильності певної погляду чи дії. Це важлива навичка в різних сферах життя, включаючи бізнес, освіту, спілкування. Ось основні стратегії, методи та прийоми переконливого впливу:

Етика та Довіра: Будівництво своєї аргументації на основі етичних принципів та встановлення довірчих відносин з аудиторією.

Логіка та Раціональність: Використання чіткої логіки, переконливих фактів та розумних аргументів для підтримки своєї точки зору.

Емоційний вплив: Акцентування на емоційних аспектах аргументації, викликання співчуття, страху, радості, щоб посилити вплив.

Соціальні Докази: Надання прикладів успішного досвіду інших людей, які звернулися до тієї ж точки зору або вчинили ті самі дії.

Авторитет: Посилання на думку дослідників, експертів, авторитетних осіб чи організацій, щоб підкріпити свої твердження.

Взаємність: Надання чогось цінного або виконання послуги перед тим, як просити про щось натомість.

Комітмент та Згода: Починання з невеликих запитів або тверджень, які можуть бути легко прийняті, щоб створити базу для більш серйозних запитів. Основні методи переконливого впливу.

Пафос (Pathos): Використання емоцій та чуттєвих аспектів для створення впливу.

Етос (Ethos): Створення сили аргументації на основі авторитету та довіри.

Логос (Logos): Побудова аргументації на основі логіки, фактів та розумних тверджень.

Основні прийоми переконливого впливу

Використання Аналогій: Порівняння ситуації з аналогічними, але зрозумілішими випадками.

Створення Контрасту: Виділення різниці між варіантами для підкреслення переваг своєї пропозиції.

Використання риторичних питань: Завдання питань, на які відповідь є частиною вашого затвердження.

Використання «м'яких» слів: Уникнення агресивних термінів, використання слів, які створюють позитивне сприйняття.

Створення «Іміджу» Себе: Формування образу, що відповідає тим якостям, які переконуватимуть аудиторію.

Повторення Ключових Моментів: Підкреслення важливих аспектів аргументації посилення впливу.

Переконливий вплив є ефективним, коли він заснований на чесності, повазі та обліку інтересів аудиторії. **Приклад** використання м'яких слів та уникнення агресивних термінів у бізнесі можна знайти у сфері обслуговування клієнтів. Різні компанії активно використовують такий підхід для створення позитивного сприйняття та покращення відносин із клієнтами.

Наприклад, замість використання слова «проблема» або «помилка», підприємства вибирають м'якіші формулювання, такі як «питання» або «непорозуміння». Це допомагає пом'якшити негативні аспекти ситуації та створити враження, що компанія дбає про клієнтів і прагне вирішення будь-яких складнощів.

Такий підхід може застосовуватись у різних галузях, від обслуговування клієнтів у роздрібній торгівлі до технічної підтримки у сфері інформаційних технологій. Це допомагає створити більш доброзичливу та позитивну взаємодію з клієнтами, що в свою чергу може сприяти утриманню клієнтів та зміцненню репутації компанії.

Особливості ділового спілкування

Ділове спілкування – це процес обміну інформацією, ідеями, думками та даними в організаційному середовищі з метою досягнення певних бізнес-завдань. Важливими особливостями ділового спілкування є:

Формальність: У діловому спілкуванні зазвичай дотримуються формальні структури та правила - Використовуються формальні документи, такі як звіти, презентації, бізнес-плани.

Професіоналізм: Учасники ділового спілкування повинні виявляти професіоналізм, підтримувати високий рівень ввічливості та поваги, навіть у разі виникнення конфліктних ситуацій.

Орієнтація на Цілі: Усі види ділового спілкування спрямовані на досягнення конкретних цілей та вирішення бізнес-завдань. Комунікації мають бути цілеспрямованими та ефективними.

Використання Спеціальної лексики: У діловому спілкуванні часто використовують спеціалізовану термінологію, пов'язану з конкретною галуззю або професією.

Фокус на Ділових відносинах: Розвиток ділових відносин є ключовим аспектом. Вміння будувати співпрацю та підтримувати партнерські відносини має велике значення.

Облік Культурних відмінностей: Ділове спілкування може включати взаємодію з представниками різних культур і національностей - Розуміння і повага культурних особливостей стають важливими.

Багатоканальність: Сучасні технології дозволяють використовувати різні канали комунікації, такі як електронна пошта, відеоконференції, соціальні мережі для ефективного обміну інформацією.

Зворотній зв'язок: Важливим є обмін зворотним зв'язком для оцінки ефективності комунікації та внесення коректив у процес.

Адаптивність: Успішне ділове спілкування вимагає готовності до адаптації до умов, що змінюються, включаючи нові технології та стандарти.

Конфіденційність: У діловому спілкуванні часто зустрічаються конфіденційні дані та інформація, тому важливо дотримуватися конфіденційності та забезпечувати захист даних.

Грамотність і компетентність: Учасники ділового спілкування повинні мати гарний рівень грамотності та професійну компетентність.

Управління Конфліктами: Конфлікти можуть виникнути у будь-якій сфері бізнесу.

Ефективне ділове спілкування включає вміння керувати конфліктами і знаходити конструктивні рішення. Дотримання цих особливостей ділового спілкування сприяє ефективному взаємодії організаційному середовищі.

Невербальні засоби спілкування та їх використання в управлінській практиці

Невербальні засоби спілкування відіграють ключову роль в управлінській практиці, вони включають різноманітні елементи, не пов'язані з мовою, такі як жести, міміка, тон голосу та інші.

Ось кілька основних невербальних засобів та їх використання в управлінському середовищі (рис. 6.7).

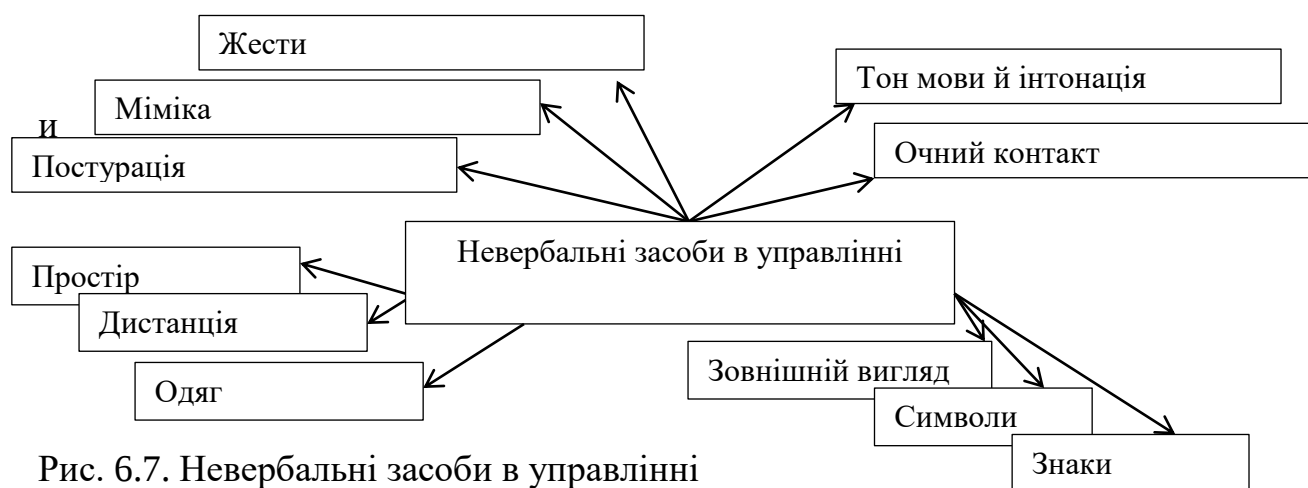


Рис. 6.7. Невербальні засоби в управлінні

Жести: Використання під управлінням: Жести можуть підкреслювати усні висловлювання, висловлювати впевненість, підтримувати мовлення. Наприклад, рукостискання, кивок голови, вказівні жести можуть використовуватися для підкреслення важливих моментів у переговорах чи презентаціях.

Міміка та вираз обличчя: Використання в управлінні: Міміка обличчя передає емоції та почуття - Керівник може використовувати вираз обличчя для підтримки своїх слів, висловлювання схвалення чи невдоволення, що впливає на атмосферу в колективі.

Постурація: Використання в управлінні - Постурація може вказувати на впевненість, відкритість або напругу. Сидячи або стоячи у певній позі, керівник може демонструвати свою рішучість та авторитет.

Тон Голосу та Інтонація: Використання в управлінні: Інтонація та тон голосу можуть передавати емоційний підтекст комунікації - Керівник може

використовувати зміни в тоні голосу, щоб виділити важливі моменти або переконати співрозмовників.

Очний контакт: Використання в управлінні - Очний контакт встановлює зв'язок та довіру між співрозмовниками. Керівник, який підтримує очний контакт, виявляє зацікавленість та повагу до співрозмовника.

Простір та Дистанція: Використання в управлінні - Керівник може використовувати простір, щоб підкреслити свій авторитет (наприклад, займаючи центральне місце в кімнаті) або навпаки, демонструвати доступність та відкритість.

Одяг та Зовнішній вигляд: Використання в управлінні - Стиль одягу та зовнішній вигляд можуть створювати певне враження про особу керівника. Професійний зовнішній вигляд може зміцнити імідж та довіру.

Символи та Знаки: Використання в управлінні - Різні символи та знаки можуть бути використані для наголошення на ключових ідеях, створення єдиного корпоративного стилю та ідентифікації співробітників з цінностями компанії.

Невербальні елементи часто сильно впливають на сприйняття та ефективність управлінської комунікації, тому їх використання потребує уваги та тактовності з боку керівника.

Мовні технології ділового спілкування

Мовні технології у діловому спілкуванні відіграють важливу роль у формуванні взаєморозуміння, встановленні відносин та досягненні цілей. Ось кілька ключових мовних технологій, які у діловому спілкуванні (рис. 6.8).



Рис. 6.8.

Комунікативні навички: Визначення - Включає в себе вміння висловлювати свої думки чітко, лаконічно та цілеспрямовано. Використання Розвиток комунікативних навичок дозволяє уникати непорозуміння, формувати ясні та чіткі повідомлення, покращуючи якість комунікації.

Активне слухання: Визначення – це активна форма сприйняття інформації, при якій увага приділяється не лише словам співрозмовника, а й його емоціям, інтонації та несловесним сигналам. Використання - Активне слухання допомагає краще розуміти співрозмовника, вловлювати підтекст, і загалом покращує якість взаємодії.

Питання та відповіді: Визначення - Вміння ставити релевантні питання та давати інформативні відповіді.

Використання: Взаємодія з питаннями та відповідями сприяє уточненню інформації, вирішенню непорозуміння та формуванню більш глибокого взаєморозуміння.

Ефективна мова: Визначення - Використання мови, яка зрозуміла, короткою і при цьому поважає культурні та корпоративні норми. Використання - Ефективна мова сприяє більш ефективному обміну інформацією, покращенню комунікації та запобіганню непорозумінням.

Управління конфліктами: Визначення - Вміння спілкуватися в умовах конфлікту із збереженням конструктивності та пошуку компромісів.

Використання Навички управління конфліктами допомагають зберігати робочу атмосферу, знаходити рішення і будувати ефективні відносини в колективі.

Емпатія: Визначення - Здатність поставити себе на місце іншої людини та зрозуміти її точку зору. Використання - Емпатія створює теплоту у відносинах, сприяє кращому взаєморозумінню та формуванню довіри.

Управління часом: Визначення - Ефективний розподіл та використання часу у процесі комунікації. Використання - Управління часом дозволяє уникати зайвої тривалості зустрічей, зробити спілкування продуктивнішим.

Професійний тон: Визначення - Використання формального, професійного тону в діловому листуванні та спілкуванні. Використання - Професійний тон сприяє створенню позитивного враження та підтримці формальності у ділових взаєминах.

Ці мовні технології сприяють ефективному веденню бізнесу, забезпечуючи якісну взаємодію та успішне досягнення поставлених цілей.

Комунікативні навички людини, які успішні у веденні розмов

Ефективні комунікативні навички відіграють ключову роль у успішному веденні розмов та спілкуванні в будь-якій галузі життя. Ось кілька комунікативних навичок, які сприяють успішній розмові:

Активне слухання: Вміння уважно слухати співрозмовника, виявляти інтерес та ставити уточнюючі питання - Прояв уваги до невербальних сигналів співрозмовника.

Чіткість і ясність вираження думок: Здатність формулювати свої думки чітко, лаконічно та зрозуміло - Уникнення зайвої технічної термінології, особливо у розмові з непрофесіоналами.

Емпатія: Здатність поставити себе на місце співрозмовника, виявляти розуміння та співпереживання - Вміння вловлювати емоційний підтекст розмови.

Гнучкість та адаптивність: Вміння змінювати свій стиль спілкування залежно від потреб та особливостей співрозмовника - Готовність до адаптації у різних ситуаціях.

Вміння ставити запитання: Здатність формулювати питання, які сприяють глибшому розумінню ситуації або погляду співрозмовника - Використання відкритих питань для стимулювання розмови.

Несловесна комунікація: Вміння читати невербальні сигнали та самостійно використовувати їх для посилення свого вираження - Свідоме управління мімікою, жестами та тоном голосу.

Повага до думки співрозмовника: Прояв поваги до точки зору співрозмовника, навіть якщо вона відрізняється від вашої - Уникнення домінування у розмові.

Вміння донести ключові ідеї: Здатність виділяти основні ідеї та передавати їх з ясністю та переконливістю - Використання прикладів та ілюстрацій для пояснення ключових понять.

Здатність до конструктивної критики: Вміння висловлювати свої зауваження та критику таким чином, щоб вони були конструктивними та сприяли покращенню ситуації - Уникнення агресивності та образ у висловленні своїх зауважень.

Комунікація групи: Вміння ефективно спілкуватися у групі, враховуючи інтереси та погляду різних учасників - Усвідомлення своєї ролі у комунікації і спроможність координувати дії.

Ці навички є ключовими для успішного ведення розмов, забезпечуючи якісну взаємодію та розуміння між співрозмовниками.

Переговорна команда: ролики, підготовка, ефективна робота

Переговорна команда – це група фахівців, які беруть участь у переговорах з метою представлення та захисту інтересів організації. Команда

переговорників забезпечує підготовку, виконання та аналіз переговорів. Ефективна робота команди важлива задля досягнення успішних результатів у переговорах. Ось деякі аспекти, які варто зважити (рис.6.9).

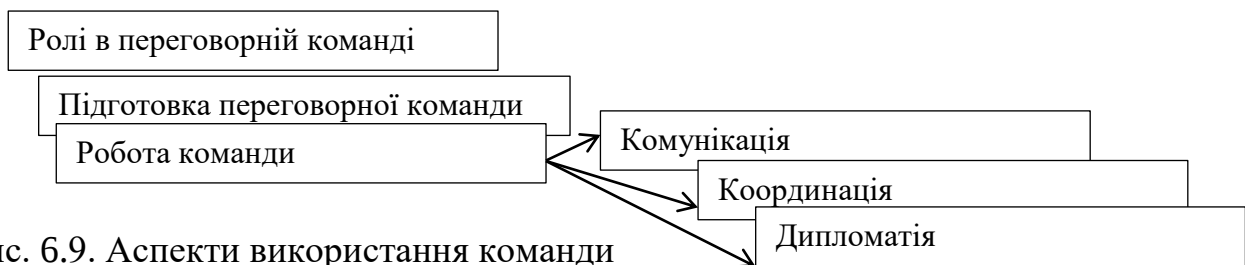


Рис. 6.9. Аспекти використання команди

Ролі у переговорній команді

Лідер переговорів - Відповідає за загальне керівництво командою, прийняття стратегічних рішень та забезпечення єдності цілей.

Експерти з предмету: Надають спеціалізовані знання та інформацію з питань, що обговорюються у переговорах.

Аналітики та стратеги: Займаються аналізом ситуації, визначенням цілей та розробкою стратегій переговорів.

Комунікаційні фахівці: Займаються підготовкою та веденням спілкування з партнерами, пресою та іншими зацікавленими сторонами.

Юристи: Надають правову підтримку, аналізують юридичні аспекти пропозицій та угод.

Підготовка переговорної команди Аналіз ситуації: Вивчення контексту, інтересів сторін, можливих сценаріїв розвитку подій.

Формування стратегії: Визначення основних цілей, тактик та кроків для досягнення успішних результатів.

Тренінг та розвиток навичок: Навчання членів команди технік переговорів, покращення комунікаційних навичок.

Симуляції та рольові ігри: Проведення тренувальних сесій для відпрацювання стратегій та тактик в умовах максимально наближених до реальних переговорів.

Ефективна робота команди під час переговорів

Комунікація: Підтримка відкритого та ефективного обміну інформацією всередині команди.

Координація дій: Узгоджене виконання ролей та завдань, стежачи за загальною стратегією.

Швидке прийняття рішень: Готовність до оперативного аналізу ситуації та прийняття рішень у процесі переговорів.

Гнучкість та адаптивність: Здатність швидко реагувати на зміни ситуації та пристосовуватися до нових обставин.

Дипломатія та вміння врегулювати конфлікти: М'яке управління відносинами з партнерами та вирішення можливих конфліктів усередині команди.

Загалом успішна переговорна команда - це злагоджена група професіоналів, здатних працювати разом для досягнення спільних цілей у складних та динамічних умовах переговорів.

Підготовка підходу до переговорів – основні етапи, конкретизація кожного етапу

Підготовка підходу до переговорів – ключовий момент, який суттєво впливає на успішність самого процесу. Нижче наведено основні етапи підготовки підходу до переговорів з їх конкретизацією:

1. Аналіз ситуації: Визначення цілей - Чітке розуміння того, що ви хочете досягти від переговорів. Вивчення інтересів – Аналіз інтересів як вашої сторони, так і партнера. Що важливо для кожної із сторін. Оцінка Сил та Слабостей - Аналіз ваших та партнерських ресурсів, можливостей та обмежень.

2. Планування Стратегії: Визначення Тактик – Розробка конкретних кроків та методів, які будуть використані у процесі переговорів. Формування компромісів - Попереднє визначення рівня готовності до поступок та компромісів. Прогнозування Сценаріїв - Розробка можливих сценаріїв розвитку подій та стратегій щодо кожного з них.

3. Підготовка інформації: Збір даних - Отримання інформації про партнера, його потреби, цілі та стратегії. Підготовка Аргументів - Вироблення переконливих аргументів та фактів, що підтримують ваші позиції. Аналіз попередніх переговорів - Вивчення досвіду попередніх переговорів для здобуття уроків та успішних методів.

4. Розробка Плану Взаємодії: Визначення ключових гравців - Ідентифікація ключових учасників переговорів та їх ролей. Розподіл Задач у Команді - Конкретний розподіл обов'язків та ролей усередині вашої переговорної команди. Створення Системи Контролю – Розробка механізмів для відстеження виконання плану та корекції стратегії у реальному часі.

5. Тренінг та Підготовка Команди: Рольові Ігри та Симуляції - Проведення тренувань для членів команди з використанням рольових ігор та симуляцій. Навчання Комунікаційним Технікам - Підготовка команди до ефективної комунікації з партнером та усередині групи.

6. Емоційна Підготовка: Управління Стресом - Розробка стратегій управління стресом та емоційними реакціями під час переговорів. Формування позитивного настрою –

Створення позитивної атмосфери в команді та налаштування на конструктивний результат.

7. Створення Резервних Планів: Планування Альтернатив – Розробка запасних варіантів дій у разі зміни обставин. Готовність до Невдач - Психологічна готовність до можливих невдач та стратегії їх подолання.

Ефективна підготовка до переговорів вимагає системного та уважного підходу до всіх аспектів, починаючи від аналізу ситуації та закінчуючи створенням планів взаємодії та управлінням емоціями.

Переговори - визначення, цілі, місце, місце у діловому спілкуванні

Переговори - це взаємодії між двома чи більше сторонами з досягнення угоди, врегулювання розбіжностей, обміну інформацією чи вироблення спільного рішення. Переговори широко застосовуються у бізнесі, політиці, міжнародних відносинах та інших сферах. Цілі переговорів можуть включати:

Досягнення Угоди - Сторони прагнуть спільної згоди, яка задовольняє їх інтересам;

Вирішення Конфлікту - Переговори можуть спрямовуватися на вирішення конфліктів та врегулювання розбіжностей;

Обмін Інформацією - Сторони обмінюються інформацією для кращого розуміння положення один одного;

Створення Взаємовигідних Умов - Досягнення умов, які є прийнятними для всіх сторін;

Управління Відносинами - Розвиток довгострокових відносин та встановлення взаєморозуміння.

Місце переговорів у діловому спілкуванні:

Стратегічне значення - Переговори є важливим елементом стратегічного управління та досягнення цілей організації;

Розвиток Бізнесу - Дозволяють укласти угоди, партнерства та інші угоди, сприяючи розвитку бізнесу;

Управління Конфліктами - Ефективні переговори допомагають запобігати та керувати конфліктами в організації;

Прийняття Рішень - Важливий інструмент прийняття рішень та вироблення спільних стратегій;

Переговори відіграють ключову роль у бізнес-процесах, забезпечуючи взаємодію та взаєморозуміння між сторонами, що сприяє успішному функціонуванню організації

Встановлення контакту та техніки «Світська бесіда»

Встановлення контакту та техніки «Світська бесіда»:

1. Прояв Інтересу: Увага до співрозмовника - Задайте питання, які виявляють інтерес до думки та досвіду співрозмовника. Позитивне ставлення - Сміх, посмішки та позитивна енергія створюють сприятливу атмосферу;

2. Використання Невербальних Сигналів: Жести та міміка - Висловлюйте відкритість та дружелюбність через жести та міміку. Очний контакт – З'єднуйте природний контакт очей для встановлення довірчого зв'язку;

3. Підтримка Легкості Розмови: Загальні теми - Уникайте початку серйозних тем. Обговорення спільних інтересів створює позитивний початок. Жарти та приколи - Використовуйте гумор, щоб зробити розмову легшою та приємнішою;

4. Активне Слухання: Підтвердження розуміння - Підтверджуйте, що ви слухаєте через кивки міжфразові коментарі. Реакція на емоції - відгукуйтеся на емоції співрозмовника, показуючи, що ви розумієте його почуття;

5. Способи Подання: Самоподання - Уявіть собі з ясним і зрозумілим описом, підкресливши свою роль і значущість. Обмін інформацією - Діліться цікавими фактами себе, стимулюючи обмін інформацією;

6. Підтримка рівня професіоналізму: Діловий стиль - Дотримуйтесь норм ділового спілкування, навіть у неформальній розмові. Повага до особистого простору - Дотримуйтесь меж, щоб не створювати дискомфорт;

7. Стеження за Реакцією: Адаптація - Слідкуйте за реакцією співрозмовника та адаптуйтеся до його настрою та енергії. Уникнення конфліктів - У разі неприємних тем чи розбіжностей переходьте до більш нейтральних питань;

Світська бесіда - це мистецтво встановлення легкого та приємного контакту, яке є важливим у різних сферах, включаючи бізнес, громадські заходи та повсякденне спілкування.

Приклади.

Прояв інтересу: Приклад - Зустріч ділових партнерів. Менеджер компанії XYZ цікавиться думкою свого партнера щодо останніх тенденцій у галузі.

Використання невербальних сигналів: Приклад - презентація продукту Apple. Джебс використовує жести, міміку та очний контакт, щоб підкреслити інновації та унікальність продукції.

Підтримка Легкості Розмови: Приклад - Соціальний захід Google. Співробітники обговорюють спільні інтереси, такі як технології, починаючи з легких тем.

Активне Слухання: Приклад – Інтерв'ю з Уорреном Баффетом. Журналіст активно слухає й підтверджує розуміння точок зору Баффета.

Способи подання: Приклад - Презентація Тесла Ілона Маска. Маск розповідає про свої проекти, підкреслюючи їхню важливість і свою роль у них.

Підтримка рівня професіоналізму: Приклад - мережевий захід Microsoft. Співробітники спілкуються неформально, при цьому дотримуючись ділового стилю в спілкуванні.

Слідкування за Реакцією: Приклад – Прес-конференція Netflix. Ведучий адаптується до питань журналістів, підтримуючи позитивну атмосферу.

Ці приклади демонструють, як відомі підприємства успішно застосовують техніки «Світської бесіди» для ефективного спілкування та встановлення контакту

Ділова бесіда – структура, особливості етапів

Структура ділової розмови:

Введення: Мета - Привернути увагу та встановити контакт. Особливості - Коротка вистава, висловлення подяки за час.

Подання теми: Ціль - Визначити основні теми обговорення. Особливості - Чітке формулювання теми, уточнення цілей розмови.

Основна частина: Мета - Обговорення ключових питань та надання інформації. Особливості - Послідовний виклад, використання аргументів та прикладів.

Питання та обговорення: Мета - Отримання зворотного зв'язку, уточнення деталей. Особливості - активна участь учасників, відповіді на запитання.

Висновок: Мета - Підбиття підсумків, формулювання подальших кроків. Особливості - Коротке підбиття підсумків, подяка за участь.

Особливості етапів:

Акцент на емоційному зв'язку. Використання привабливих фактів або цитат – Персоналізація для встановлення контакту.

Подання теми: Чітка та точна формулювання теми - Виділення ключових аспектів для розуміння цілей розмови. Використання вступних слів та фраз для переходу до основної частини.

Основна частина: Логічна структура з чіткими переходами між темами – використання ілюстративних матеріалів (графіки, приклади). Можливість для запитань та коментарів. Запитання та обговорення: Активне залучення учасників - Структуровані відповіді на запитання. Участь у діалозі та уточнення деталей.

Висновок: Підведення до основних моментів обговорення – Коротке повторення ключових ідей. Формулювання подальших кроків та запрошення до дій. Ефективна ділова розмова потребує чіткої структури, акценту на взаємодії та врахування особливостей кожного етапу.

Приклади. Apple. Презентація нового продукту:

Вступ - Привітання та подяка за присутність.

Подання теми - Презентація нового продукту із його ключових характеристик.

Основна частина – демонстрація унікальних можливостей продукту з використанням графіків та прикладів.

Запитання та обговорення - Відповіді на запитання глядачів про продукт.

Висновок - Підбиття підсумків, запрошення до додаткового обговорення й можливості покупки.

Google. Обговорення стратегії розвитку: Вступ - Позначка успіхів та подяка співробітникам. Подання теми - Обговорення стратегії розвитку компанії у наступному кварталі/року. Основна частина - Презентація ключових цілей та планів, використання графіків для візуалізації даних.

Запитання та обговорення - Співробітники пропонують свої ідеї та вносять пропозиції. Висновок - Підбиття підсумків, наголошення на важливості вкладу кожного співробітника.

Tesla. Анонс нових технологій:

Введення - Елон Маск виходить на сцену, дякує за участь.

Подання теми - Анонс нових технологій чи інновацій.

Основна частина – докладний опис нових продуктів з демонстрацією прототипів.

Питання та обговорення - Питання журналістів та глядачів, відповіді на соціальних платформах.

Висновок - Наголошення на важливості інновацій та майбутніх досягнень компанії.

Шляхи підвищення ефективності ділових комунікацій

Підвищення ефективності ділових комунікацій може значно сприяти успішності організації. Ось кілька шляхів поліпшення цього процесу (рис. 6.10).



Рис. 6.10. Шляхи поліпшення ділових комунікацій

Ясність і конкретність: Формулюйте свої ідеї ясно і конкретно - Уникайте двозначностей, використовуйте точні терміни та приклади підтримки своїх точок зору.

Активне слухання: Слухайте уважно та покажіть це своїми реакціями - Задайте уточнюючі питання, підбивайте підсумки сказаного, щоб показати, що ви уважно стежите за розмовою.

Повага до різноманітності: Зважайте на культурні, мовні та інші відмінності - Прагніть створити атмосферу поваги та розуміння в команді.

Використання відповідних засобів комунікації: Вибирайте найкращі засоби передачі інформації - Наприклад, для складних тем може бути ефективне проведення зустрічі, тоді як швидкої передачі інформації — електронна пошта.

Зворотній зв'язок: Активно обмінюйтеся зворотним зв'язком - Це допомагає уникнути непорозумінь та уточнити очікування. **Використання технологій:** Ефективне використання сучасних технологій, таких як відеоконференції, чати, хмарні платформи, сприяє зручнішому обміну інформацією.

Розвиток навичок комунікації: Навчайте співробітників навичкам ефективного спілкування, включаючи навички презентації, управління конфліктами та інші аспекти.

Управління конфліктами: Розробляйте стратегії для вирішення конфліктів - Вміння конструктивно обговорювати розбіжності допомагає підтримувати позитивну обстановку.

Командні заходи та тренінги: Організуйте заходи та тренінги для команди, спрямовані на зміцнення взаємодії та командного духу.

Контекстуальне розуміння: Розумійте контекст спілкування - Враховуйте, хто ваш співрозмовник, які у нього цілі та очікування.

Ці практики можуть сприяти більш ефективному спілкуванню в організації, покращуючи взаєморозуміння, знижуючи конфлікти та підвищуючи загальну продуктивність.

Приклади результативних переговорів.

Apple та IBM: У 2014 році Apple та IBM оголосили про партнерство для розробки додатків для бізнесу. Деякі ключові зустрічі та переговори між керівниками обох компаній могли відбуватися у більш неформальній обстановці.

Facebook та WhatsApp: У 2014 році Facebook придбав WhatsApp за величезну суму. На початкових стадіях переговори могли відбуватися менш офіційною обстановці, враховуючи дружні відносини між керівниками компаній.

Microsoft та LinkedIn: У 2016 році Microsoft оголосив про покупку LinkedIn. Хоча точні обставини переговорів невідомі, неформальні зустрічі, ймовірно, відбувалися для обговорення деталей угоди.

Warren Buffett та Berkshire Hathaway: Warren Buffett, легендарний інвестор, часто веде свої ділові переговори у менш формальній обстановці. Його підхід до переговорів часто схожий із дружнім спілкуванням.

Starbucks та Nestle: У 2018 році Nestle придбала права на бренд Starbucks за більш ніж 7 мільярдів доларів. Ймовірно, частина переговорів та обговорень могла проходити за чашкою кави. Неформальні обговорення за чашкою чаю або кави можуть створити більш розслаблену атмосферу, що, у свою чергу, може сприяти кращому взаєморозумінню та успішному завершенню переговорів.

Практична частина

1. Навести ефективний алгоритм ведення ділових переговорів.
2. Пояснити тактичні прийоми організації переговорів.

Джерела інформації

1. Ділові комунікації: навчальний посібник / Анопченко Т.Ю., за ред., Гріган А.М., Моїсеєнко А.А., Новицька А.І., Пайтаєва К.Т., Репіна Є.А. Чернишов М.А. М.: КноРус, 2021. 244 с.
2. Жигулін О. А. Махмудов І. І., Жигуліна Н. О. Логістика, управління та конкурентоспроможність в агробізнесі: Навчальний посібник. Ніжин, 2020. 514 с.
3. Офіційні сайти, статті, огляди, монографії на підприємствах Microsoft, McDonald's, Apple Inc., Tesla, JPMorgan Chase, Coca-Cola, Amazon Web Services та ін. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua> .

Практична робота 7. Міжкультурний менеджмент

Загальні положення

Міжнародний менеджер (стратегії вирішення завдань, процеси взаємодії, вибір шляху взаємозв'язку Міжнародний менеджер стикається з унікальними викликами та завданнями в силу глобалізації та складнощів управління у різноманітних культурних, правових та економічних контекстах. Ось ключові аспекти, з якими стикається міжнародний менеджер, та стратегії вирішення завдань (рис. 7.1).

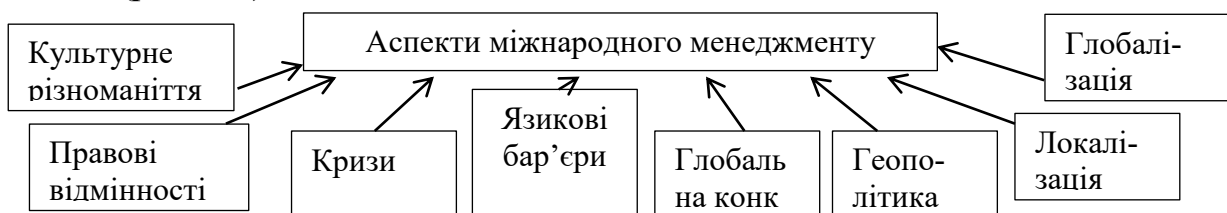


Рис. 7.1. Ключові аспекти міжнародного менеджменту

Завдання міжнародного менеджера

Культурне Різноманітність: Стратегія - Розвиток культурної компетентності, навчання міжкультурного спілкування, повага до культурних відмінностей.

Правові та Регуляторні відмінності: Стратегія - Ретельне вивчення законодавства та бізнес-правил у кожній країні, де підприємство діяльне.

Економічна нестабільність: Стратегія - Розробка гнучких стратегій управління ризиками, використання фінансових інструментів для пом'якшення впливу змін у економічному середовищі.

Язикові Бар'єри: Стратегія: Навчання основам місцевих мов, залучення локальних перекладачів, використання багатомовного персоналу. Глобальна

Конкуренція: Стратегія - Аналіз конкурентів, пошук унікальних рішень, підтримка інновацій, прагнення випереджаючого розвитку.

Управління Віртуальними командами: Стратегія - Застосування сучасних технологій для комунікації та управління, розробка ефективних методів роботи у віртуальних середовищах.

Геополітичні Ризики: Стратегія – аналіз політичної ситуації, диверсифікація ризиків, стратегічне планування.

Процеси взаємодії

Міжкультурне взаємодія: Підхід - Адаптація культурних норм, навчання персоналу міжкультурної взаємодії, розробка гнучких стратегій комунікації.

Глобальна Мережева взаємодія: Підхід - Використання сучасних технологій для зв'язку та співробітництва, побудова гнучких структур команд та взаємодії. Крос-функціональна

Співпраця: Підхід - Розвиток розуміння функціональних областей бізнесу, створення команд із різними компетенціями, заохочення обміну знаннями.

Глобальне Управління Ланцюгами Поставок: Підхід - Впровадження технологій для відстеження та управління ланцюгами постачання, співпраця з ключовими постачальниками, стратегії резервування.

Вибір Шляхи взаємозв'язку Локалізація: Вибір - Адаптація продукції та стратегії до місцевих ринків, врахування культурних особливостей.

Глобалізація: Вибір - Стандартизація продукції та бізнес-процесів, використання єдиних стратегій у різних країнах.

Мультинаціоналізація: Вибір - Поєднання стандартизації та адаптації у різних регіонах, облік місцевих особливостей.

Транснаціоналізація: Вибір - створення єдиної корпоративної культури та стратегії, забезпечення гнучкості у відповідь на різноманітність ринків.

Ефективний міжнародний менеджер повинен балансувати між глобальними стратегіями та врахуванням місцевих умов, виявляти гнучкість у прийнятті рішень та розвивати міжкультурну компетентність для успішного ведення бізнесу у різноманітних світових контекстах. приклад.

Приклади балансування глобальних та локальних стратегій McDonald's: Меню: McDonald's змінює своє меню в залежності від регіону, включаючи місцеві уподобання в їжі - Наприклад, в Індії, де більшість населення не вживає яловичину, McDonald's пропонує продукти з курки та індички, у тому числі Махараджа Мак з каррі-соусом. Маркетинг та Реклама: Рекламні кампанії Прикладом успішного балансування між глобальними стратегіями та врахуванням місцевих умов може бути компанія McDonald's Corporation. McDonald's активно адаптує свої глобальні стратегії до місцевих умов, враховуючи культурні, соціальні та економічні особливості кожного регіону. Однак вона зберігає свою впізнаваність і консистентність бренду. McDonald's адаптуються під культурні особливості кожного регіону - Наприклад, у різних країнах використовуються різні концепції та персонажі, щоб максимально привернути увагу та відповідати очікуванням місцевих споживачів. Розвиток Франшиз: McDonald's використовує гнучку систему франшиз, що дозволяє локальним підприємцям адаптувати бізнес до місцевих реалій, зберігаючи при цьому стандарти якості та обслуговування. Спеціальні пропозиції: У деяких

країнах McDonald's пропонує унікальні продукти, спеціально створені для відповідності до місцевих смаків - Наприклад, рибні бургери в країнах, де риба є традиційним продуктом. Навчання та Послуги: McDonald's забезпечує навчання своїх співробітників, враховуючи місцеві особливості, та надає послуги, що відповідають культурним нормам та уподобанням.

Ці приклади у сфері міжнародного менеджменту допомагають McDonald's залишатися глобальним лідером в індустрії фаст-фуду, зберігаючи при цьому гнучкість та враховуючи різноманітність місцевих ринків та потреб.

Фактор простору у різних культурах

Фактор простору відіграє значну роль у формуванні культурних особливостей та взаємин у різних суспільствах. Різні культури мають свої унікальні підходи до використання та сприйняття простору, що відображається у поведінкових нормах, архітектурі, спілкуванні та інших аспектах. Розглянемо деякі характеристики фактору простору у різних культурах (рис. 7.2).

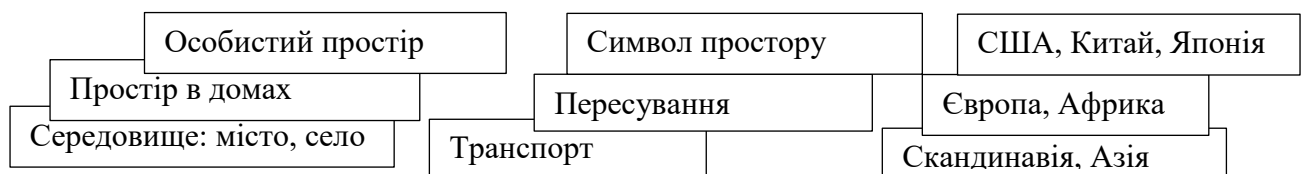


Рис. 7.2. Особливості стратегії організації

1. Простір та Особисте Простір: Культура США та Західних Країн - Особисте простір цінується. Суспільства зазвичай дотримуються дистанції при спілкуванні та порушення особистого простору може сприйматися як непристойне. Культура Азії (Японія, Китай) - Велика увага приділяється ритуалам та формам поведінки під час спілкування. Особисте місце може бути менш вираженим, особливо в щільно населених містах.

2. Простір у Будинках та Громадських Місцях: Культура Марокко та Близького Сходу - Будинки та громадські місця можуть бути оформлені з урахуванням приватності, сімейних цінностей, з ухилом до орієнтованого на спілкування внутрішнього двору. Культура Швеції та Скандинавії - Архітектура підкреслює затишок та функціональність, простір у будинках оформлено з акцентом на зручності, світлі та відкритості.

3. Міське та Сільське Середовище: Культура Японії - Міста можуть бути щільно забудовані, але при цьому існує прагнення гармонії з природою. Сільська місцевість може бути оформлена з урахуванням традицій та природи.

Культура Швейцарії – Міста часто виділяються своїм порядком та чистотою, а сільські райони підкреслюють простір та красу природи.

4. Символіка простору: Культура Китаю - Певні місця можуть вважатися священними та використовуватися для проведення традиційних релігійних чи громадських церемоній. Культура Індії Багато аспектів простору мають зв'язок з релігійними традиціями; храми та священні місця відіграють важливу роль у культурі.

5. Транспорт та Пересування: Культура Німеччини - Ефективність та точність у транспортних системах цінуються; планування та своєчасність є ключовими аспектами. Культура Італії - Більше розслаблений підхід до часу та транспорту часто розглядається як засіб насолоди природою та спілкуванням з оточуючими людьми.

Чинник простору у різних культурах може бути важливим елементом самоідентифікації та визначення суспільних відносин.

Психологічні проблеми адаптації людини до іншої культури

Адаптація в новій культурі може бути складною і часто спричиняє ряд психологічних проблем.

При переїзді в іншу країну або взаємодії з різноманітними культурами люди стикаються з викликами, які можуть вплинути на їхнє емоційне благополуччя та психологічну стійкість. Нижче наведено деякі поширені психологічні проблеми адаптації (рис. 7.3).

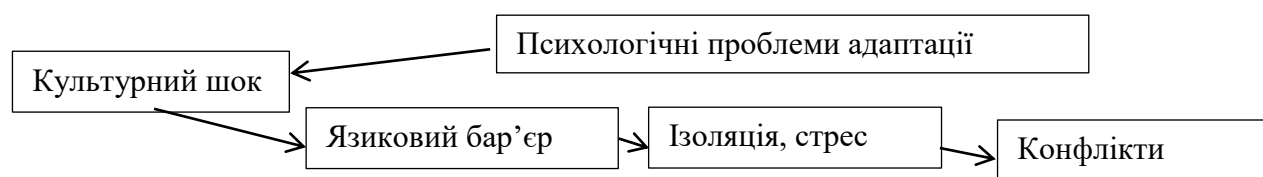


Рис.7.3. Проблеми адаптації

1. Культурний Шок: Визначення - Неприємне почуття, викликане неможливістю адекватно розуміти та взаємодіяти у новому культурному середовищі. Прояви - стрес, депресія, почуття втрати, уповільнення адаптації. Стратегії Подолання - Навчання культурних особливостей, підтримка з боку фахівців, активна участь у культурному житті.

2. Язиковий Бар'єр: Визначення - Труднощі у спілкуванні через недостатнє володіння мовою. Прояви – ізоляція, почуття нерозуміння, погіршення комунікації. Стратегії подолання - Вивчення мови, навчальні курси, спілкування з носіями мови.

3. Соціальна Ізоляція: Визначення - відчуження від суспільства та соціальних мереж. Прояви - відчуття самотності, зниження самооцінки, погіршення емоційного стану. Стратегії Подолання – активна участь у соціальних заходах, пошук груп із загальними інтересами, встановлення нових зв'язків.

4. Стрес через Зміни: Визначення - Стрес, викликаний змінами в способі життя, цінностях та звичках. Прояви --втома, дратівливість, зниження опірності до стресу. Стратегії подолання - Поступова адаптація, постановка реалістичних очікувань, використання методів управління стресом.

5. Конфлікти Культурних Цінностей: Визначення - Незадоволення чи навіть конфлікти через відмінності у цінностях та нормах. Прояви - Нерозуміння, розчарування, втрата поваги. Стратегії Подолання - відкритий діалог, навчання культурних відмінностей, розвиток толерантності.

6. Порівняння себе з іншими: Визначення - тенденція порівнювати своє становище з іншими, що може призвести до почуття недостатності. Прояви - низька самооцінка, прагнення відповідати стереотипам.

Стратегії Подолання - Реалістичні очікування, визнання своїх досягнень, робота над позитивним самосприйняттям. приклад. Одним із прикладів компаній, які активно дбають про зниження стресу від адаптації до культури іншої країни, є Microsoft. Компанія робить кроки для забезпечення успішної адаптації своїх співробітників, особливо тих, хто переїжджає працювати до інших країн.

Заходи Microsoft: Менторинг та Орієнтація: Microsoft надає програми менторингу для нових співробітників, допомагаючи їм інтегруватися в робоче та культурне середовище компанії. Це включає навчання особливостям бізнесу і корпоративної культури.

Язикова підтримка: Компанія надає мовну підтримку співробітникам, які працюють у новій країні, щоб полегшити комунікацію та підвищити рівень комфорту.

Психологічна підтримка: Microsoft може надавати доступ до послуг психологічної підтримки та консультування, щоб допомогти співробітникам справлятися зі стресом та проблемами адаптації.

Навчання Культурним особливостям: Співробітникам надають навчання культурним особливостям країни, в якій вони працюватимуть, включаючи норми та цінності, щоб вони були краще підготовлені до нового середовища.

Гнучкий графік роботи: Microsoft надає гнучкі умови праці та періоди адаптації, щоб співробітники могли більш плавно сприймати зміни.

Спільнота Експатів: Створення спільноти для співробітників-експатів, де вони можуть обмінюватися досвідом, отримувати поради та підтримку один від одного.

Ці заходи допомагають співробітникам Microsoft успішно адаптуватися до нових умов та знижують вплив стресу, пов'язаного з культурною адаптацією.

Невербальне поведінка у різних культурах

Невербальне поведінка відіграє у міжкультурному взаємодії, оскільки може мати різні значення різних культурах. Невербальні сигнали, такі як жести, міміка, тон голосу та інші, можуть впливати на комунікацію та сприйняття у різних культурних контекстах.

Ось кілька прикладів різноманітності невербальної поведінки у різних культурах (рис. 7.4).

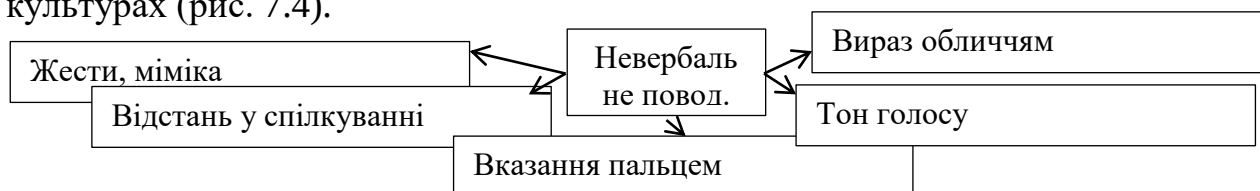


Рис. 7.4. Невербальне поведіння.

1. Жести: Культура Італії - Багато жестів, такі як махання рукою або рухи руками, широко використовуються в італійській комунікації і можуть бути інтенсивнішими в порівнянні з деякими іншими культурами. Культура Японії - Жести може бути більш стриманими, і деякі жести, які у інших культурах можна вважати звичайними, можуть у Японії сприйматися як непристойні.

2. Міміка і Вираз Особи: Культура США - Вираз емоцій, особливо позитивних, часто проявляється відкрито у міміці та виразі обличчя. Культура Південної Кореї - У деяких ситуаціях придушення емоцій та збереження «обличчя» вважається важливим, тому міміка може бути менш вираженою.

3. Відстань у Спілкуванні: Культура Латинської Америки - Відносно близька відстань під час спілкування може бути звичайним, і притисненість під час розмови можна як норма. Культура Фінляндії - Тут спілкування на більш віддаленій відстані вважається прийнятнішим, і близьке спілкування може викликати дискомфорт.

4. Тон Голосу: Культура Індії – Інтонації можуть бути виразними, і високий тон голосу може використовуватись для передачі емоцій. Культура Японії – Голос може бути менш вираженим, і тиша часто цінується у розмові.

5. Вказування Пальцем: Культура США - Вказування пальцем може вважатися грубим, і часто використовують вказівний жест замість безпосереднього вказівки. Культура Японії - Вказування пальцем може вважатися більш прийнятним, особливо у навчальних чи ділових ситуаціях. Відмінності у невербальній поведінці можуть призвести до непорозуміння і навіть конфліктів.

Усвідомлення цих відмінностей та повага до культурних контекстів можуть допомогти покращити міжкультурну комунікацію та знизити ризик непорозумінь.

Стилі прийняття рішень в американській, німецькій та японській культурах

Стилі прийняття рішень можуть різнитися у різних культурах, відбиваючи цінності та підходи до організації. Ось як це може проявитися в американській, німецькій та японській культурах:

1. Американська культура. Характерні риси: Експресивність та Ініціативність - В американській культурі часто цінується швидке прийняття рішень та вираження власної думки. Різноманітність Думок - Система прийняття рішень може бути відкритою, з привітанням багатьох точок зору. Процес прийняття рішень: Демократичний - Рішення можуть прийматися колективно, але також цінується особиста відповідальність і самостійність. Стратегії: Швидке Прийняття рішень - Віддача переваг динамічному та ефективному процесу прийняття рішень;

2. Німецька культура. Характерні риси: Організованість та Пунктуальність - У німецькій культурі вітається методичний та структурований підхід до прийняття рішень. Професіоналізм: Значна увага приділяється ґрунтовному аналізу. Процес Прийняття Рішень: Раціональний - Прийняття рішень ґрунтується на логічному та обґрунтованому аналізі, часто з використанням детальних даних. Стратегії: Колегіальність - Часто рішення ухвалюються колективно, але потрібні ясні аргументи та обґрунтування.;

3. Японська культура. Характерні риси: Групова Гармонія - У японській культурі важливо враховувати групові інтереси та підтримувати гармонію у колективі. Консенсус: Прагнення до досягнення консенсусу та єдності є важливим для японського прийняття рішень. Процес прийняття рішень: Колективний - Рішення приймаються після широких обговорень та врахування думок усіх учасників. Стратегії: Довгостроковість - Ухвалення рішень

орієнтоване на довгострокові перспективи та облік впливу на відносини в колективі. Звичайно, індивідуальні відмінності можуть існувати навіть у межах культур та сучасні організації часто поєднують різні підходи до прийняття рішень.

Проте усвідомлення культурних особливостей може допомогти уникнути непорозуміння та покращити співпрацю у міжнародному контексті.

Монохронні та поліхронні культури

Монохронні та поліхронні культури є концепцією, що описує відношення до часу в різних культурних контекстах.

Монохронні культури.

Визначення: Орієнтовані на час - У монохронних культурах перевага надається управлінню часом у строгому та лінійному значенні.

Підхід до «Одного часу» - Завдання виконуються послідовно, приділяється увага точним термінам та дотриманню графіка.

Приклади монохронних культур - Німеччина, США: Культури з переважно монохронним сприйняттям часу;

Характерні риси: Повага до Пунктуальності - Значна увага приділяється точності у дотриманні термінів.

Планування - Завдання та зустрічі плануються заздалегідь та дотримуються графіка.

Поліхронні культури.

Визначення: Орієнтовані на Події - У поліхронних культурах тимчасовий хаос сприймається як норма і завдання виконуються паралельно.

Гнучкість у Часі - Пріоритет віддається відносинам та подіям, а не суворим термінам. Приклади поліхронних культур - Латинська Америка, Африка. Деякі культури мають поліхронне сприйняття часу.

Характерні риси: Відкритість до Змін - Гнучкість та здатність до адаптації вважаються більш важливими, ніж суворе дотримання розкладу. Відсутність Суворих Графіків - Зустрічі та події можуть починатися не точно за часом, і часом менш важливі справи можуть впливати на пріоритет.

Важливо розуміти, що ці категорії є узагальненими тенденціями і що всередині культур можуть існувати індивідуальні відмінності. У бізнес-контексті управління часом може стати ключовим аспектом успішної взаємодії у міжнародних командах і партнерствах.

Лінійний час західних культур

Лінійний час у західних культурах означає строгу організацію та сприйняття часу як лінії, що протікає від минулого через сьогодення до майбутнього. Це розуміння часу притаманно монохронних культур, включаючи багато західні суспільства. Особливості лінійного часу у західних культурах (рис. 7.5).

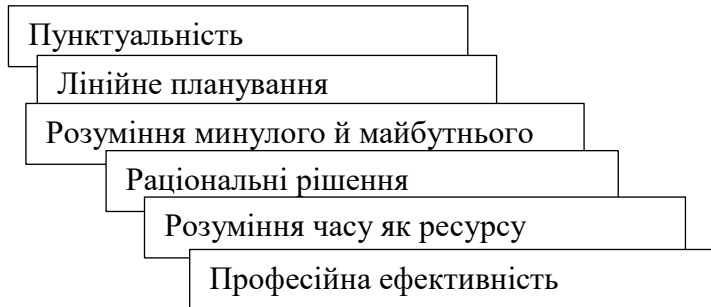


Рис. 7.5. Особливості лінійного часу на Заході

Пунктуальність: Велике значення надається точному дотриманню часових рамок. Пунктуальність вважається проявом поваги до людини та її часу.

Лінійне Планування: Завдання та події організуються у хронологічному порядку. Плани розробляються заздалегідь, і люди прагнуть дотримуватись встановленого графіка. Усвідомлення минулого і майбутнього: минуле, сьогодення та майбутнє сприймаються як послідовні етапи, і акцент може бути зроблений на будівництві майбутнього.

Раціональне Прийняття Рішень: Прийняття рішень часто ґрунтується на логічному аналізі, плануванні та стратегічному підході.

Усвідомлення Часу як Ресурсу: Час вважається цінним ресурсом і його використання вимагає обдуманості та ефективності.

Професійна Ефективність: Ефективність використання часу важлива як у робочому, і у особистому аспекті.

Ці риси лінійного часу значною мірою визначають організацію повсякденного життя, бізнес-процесів та суспільних відносин у західних культурах. Вони також впливають на бізнес-практики, стиль управління та комунікацію у робочому середовищі

Циклічний час східних культур

Циклічне час у східних культурах є інше сприйняття часу порівняно з лінійним часом у західних культурах. Тут тимчасовий хід розглядається як цикл, що повторюється всередині певних часових рамок. Цей підхід уражає представників поліхронних культур.

Особливості циклічного часу у східних культурах:

Підпорядкування природним циклам: Час сприймається як циклічний процес, пов'язаний з природними явищами, сезонами та циклами життя.

Нескінченність: Час сприймається як нескінченний цикл, де кінець одного періоду є початком наступного. Це може бути пов'язане з релігійними переконаннями чи філософськими поглядами.

Вплив Традицій: Минуле має важливий вплив на сьогодення і збереження традицій вважається важливим. Цінність Сім'ї та Спільності: Час витрачається на зміцнення відносин у сім'ї та суспільстві, та важливість відпочинку та спілкування вище.

Уникнення стресу: У прагненні уникнути стресу та конфліктів, люди можуть бути більш гнучкими щодо точних часових рамок.

Спокій та Гармонія: Час розглядається як засіб досягнення внутрішньої гармонії, а не як ресурс, який потрібно максимально ефективно використовувати. Циклічне сприйняття часу є важливим у контексті традиційних культурних цінностей Сходу, включаючи країни Азії та Близького Сходу. Воно формує основу для поведінкових норм, звичаїв та підходів до роботи та життя.

Міжкультурні особливості національного характеру

Міжкультурні особливості національного характеру є унікальними рисами, які формуються в процесі соціального виховання та взаємодії в рамках певної нації чи культури. Ці особливості можуть охоплювати різні аспекти поведінки, комунікації, цінностей та стосунків. Нижче наведені деякі спільні риси, які можуть спостерігатися у національних характерах (рис. 7.6).

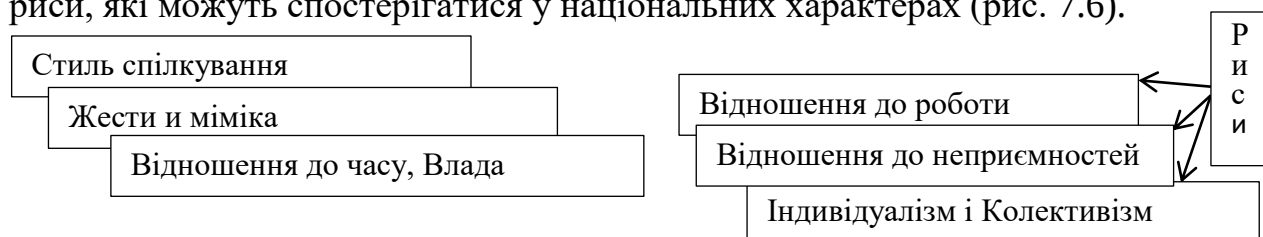


Рис. 7.6. Загальні риси націй

Стиль Спілкування: Прямота і Дипломатичність - Деякі культури віддають перевагу прямому виразу своїх думок, тоді як інші віддають перевагу більш дипломатичним формам спілкування.

Використання жестів і міміки: У різних культурах можуть використовуватися різні жести та міміка для передачі емоцій.

Ставлення до Часу: Пунктуальність - Деякі культури надають великого значення точному дотриманню термінів (наприклад, Німеччина, Японія), тоді

як в інших більш поширене гнучкіше ставлення до часу (наприклад, Латинська Америка).

Сприйняття Влади: Ієрархія - У деяких культурах високий рівень поваги до влади та ієрархії, тоді як в інших прийняті більш демократичні відносини.

Індивідуалізм і Колективізм: Орієнтація на Особистість - У деяких культурах високо цінується індивідуалізм та досягнення особистості, тоді як в інших акцент робиться на колективних цінностях та груповій гармонії.

Визначення Цінностей: Релігійні та Етичні Цінності - У різних культурах можуть переважати різні релігійні та етичні настанови, що впливають на норми поведінки.

Ставлення до роботи: Працездатність - Деякі культури ставлять високо цінність на працьовитість і тривалий робочий день, тоді як в інших надається більшого значення балансу між роботою та особистим життям.

Відносини до Неприємностей: Толерантність - Рівень толерантності до невизначеності може відрізнятися: в деяких культурах він високий, а в інших низький.

Ці особливості формують контекст для міжкультурної взаємодії та розуміння їх може сприяти успішній комунікативній та робочій взаємодії між представниками різних культур.

Культура та управління персоналом: особливості рекрутингу, тренінгу, атестації, системи заохочення

Вплив культури на управління персоналом через Рекрутинг:

Стандарти Професійного Поводження - У різних культурах можуть бути різні уявлення у тому, що вважається професійним поведінкою;

Рівень Індивідуалізму: В індивідуалістичних культурах акцент може бути зроблений на індивідуальних навичках та досягненнях, тоді як у колективістських культурах можуть цінуватись командні навички та приналежність до групи;

Тренінг і Розвиток: Стиль Навчання - Деякі культури можуть віддавати перевагу активному залученню до навчальних процесів, тоді як інші можуть цінувати більш формальні ієрархічні методи навчання;

Орієнтація на Майбутнє: У культурах з лінійним сприйняттям часу може бути більше акценту на навчанні задля досягнення майбутніх результатів;

Атестація та Оцінка роботи: Методи Оцінки - Норми, що визначають успішність та професійні якості, можуть різнитися залежно від культури;

Ставлення до Результатів: У деяких культурах важливіше відстежувати кінцеві результати роботи, тоді як в інших може бути приділено більше уваги процесу та зусиллям;

Системи заохочення: оцінка досягнень - Культурні очікування можуть впливати на те, як оцінюються досягнення співробітників;

Колективні нагороди: У колективістичних культурах найпоширеніші колективні форми заохочення, такі як командні бонуси;

Міжкультурне спілкування: Особливості комунікації - Відмінності в стилі спілкування можуть вимагати адаптації методів зворотного зв'язку та комунікації;

Лідерство та Ієрархія: Очікування від Лідера - Уявлення про те, яким має бути лідер, можуть відрізнятися, впливаючи на методи мотивації та управління персоналом;

Поради для Успішного Управління Персоналом у Міжкультурному Середовищі:

Розуміння культурних відмінностей - вивчення культурних особливостей допомагає адаптувати методи управління до конкретного контексту;

Гнучкість та Адаптація - Готовність до зміни методів управління відповідно до культурних особливостей сприяє ефективній взаємодії;

Крос-Культурне Навчання - Надання персоналу навчання з крос-культурної взаємодії може знизити конфлікти та підвищити розуміння;

Повага до Відмінностей - Підтримка шанобливого ставлення до різноманітності культур сприяє створенню інклюзивного середовища;

Прозорість та Комунікація - Відкрита та прозора комунікація допомагає усувати непорозуміння та роз'яснювати очікування;

Сприяння Колективній Культурі - Створення атмосфери, яка цінує співпрацю та взаємодопомогу, особливо у колективістичних культурах.

Управління персоналом у міжкультурному середовищі вимагає особливої уваги до контекстуальних відмінностей та готовності до адаптації під культурні особливості конкретного колективу.

Експериментальні дослідження міжкультурних уявлень

Експериментальні дослідження міжкультурних уявлень являють собою наукові зусилля щодо виявлення та розуміння відмінностей у менталітеті, цінностях та когнітивних процесах між представниками різних культур. У цих дослідженнях використовуються різні методи, такі як експерименти, анкети,

інтерв'ю та аналіз когнітивних процесів. Ось кілька прикладів експериментальних досліджень:

Експеримент з Вимірювання Індивідуалістичних та Колективістських тенденцій: Метод - Використовуються стандартизовані анкети, наприклад, такі як «Шкала Індивідуалізму-Колективізму» Хофштеда, щоб виміряти переваги у стилі життя та відношеннях до групи. Мета – Визначити, наскільки індивідуалізованими чи колективістичними є представники різних культур;

Експеримент з вивчення сприйняття часу: Метод - Співробітники можуть брати участь в експериментах, де вони оцінюють тривалість часу, виконують завдання в різні періоди дня або беруть участь у сценаріях, пов'язаних з розумінням часу. Мета - Виявлення відмінностей у сприйнятті та використанні часу у різних культурах;

Дослідження Впливу Мови на Когнітивні Процеси: Метод - Використання лінгвістичних експериментів для вивчення, як мова формує мислення та сприйняття. Мета - зрозуміти, як мовні особливості можуть впливати на когнітивні процеси та міжкультурне сприйняття;

Експеримент з вивчення Реакції на Культурні Стереотипи: Метод - Проведення експериментів, в яких учасники піддаються різним культурним стимулам, а потім вимірюється їх реакція та сприйняття. Мета - Дослідження того, як культурні стереотипи впливають на сприйняття та поведінку;

Експеримент з вивчення впливу культурних контекстів на прийняття рішень: Метод - проведення ігрових сценаріїв або експериментів з прийняття рішень за участю представників різних культур. Мета - оцінка того, як культурні контексти впливають на стратегії прийняття рішень;

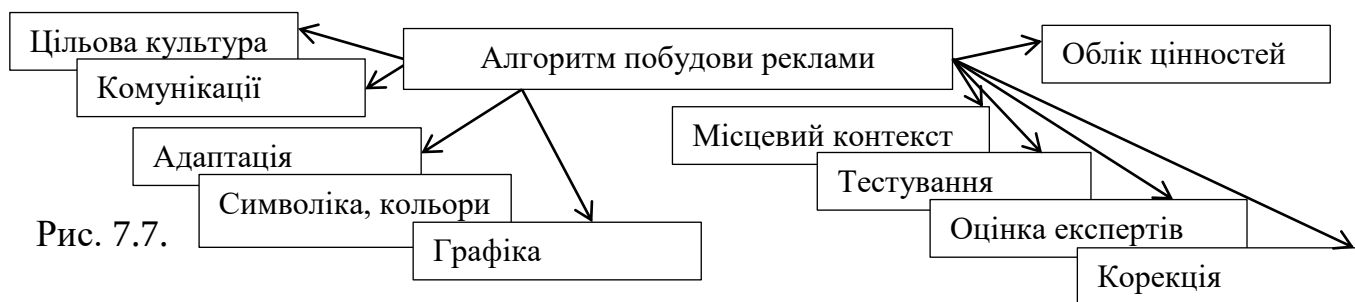
Дослідження Сприйняття простору: Метод - використання експериментів, наприклад, віртуальної реальності, для вивчення сприйняття простору та його впливу на поведінку. Мета - розуміння відмінностей у сприйнятті простору залежно від культурних особливостей.

Ці дослідження допомагають краще зрозуміти, як культурні відмінності можуть впливати на мислення, поведінку та сприйняття світу, що важливо для ефективної міжкультурної взаємодії у різних галузях, включаючи управління персоналом.

Побудова рекламної кампанії з урахуванням крос-культурних характеристик

Побудова рекламної кампанії з урахуванням крос-культурних характеристик потребує ретельного аналізу та розуміння культурних

особливостей цільової аудиторії. Ось кілька кроків, які можуть допомогти цьому процесі (рис. 7.7).



Дослідження Цільової Культури: Вивчіть особливості цільової культури, включаючи цінності, традиції, звичаї та переваги споживачів. Розберіться, які елементи культури можуть вплинути на сприйняття реклами.

Адаптація Комунікацій: Проаналізуйте, як зазвичай взаємодіють люди у цій культурі. Визначте, наскільки прямий чи опосередкований стиль комунікації кращий.

Мовна адаптація: Приділяйте особливу увагу мові. Перекладіть рекламний контент професійним перекладачем, враховуючи не лише буквальні переклади, а й нюанси та культурні контексти.

Символіка та Кольори: Врахуйте, що символи та кольори можуть мати різне значення у різних культурах. Переконайтеся, що вони не спричиняють негативних асоціацій.

Адаптація Графічного Матеріалу: Якщо ваша реклама включає зображення або відео, переконайтеся, що вони відповідають культурним уподобанням та не ображають почуття аудиторії.

Облік Цінностей та Асоціацій: Розберіться з тим, які цінності дотримується цільова аудиторія та впровадьте їх у вашу рекламу. Звернення до загальновизнаних цінностей може покращити реакцію реклами.

Місцевий контекст: Застосовуйте локальні елементи в рекламі, щоб створити відчуття приналежності до місцевої культури. Це може включати місцеві зразки поведінки, традиції або характерні місцеві місця.

Тестування перед запуском: Проведіть тестування реклами серед представників цільової аудиторії перед її офіційним запуском. Отримайте зворотний зв'язок, щоб переконатися, що ваше повідомлення правильно інтерпретується та не викликає негативних емоцій.

Співпраця з місцевими експертами: При необхідності працюйте з місцевими маркетологами, рекламними агентствами або консультантами, які добре знайомі з культурними особливостями.

Гнучкість та корекція: Будьте готові до корекції вашої кампанії залежно від реакції аудиторії. Гнучкість у реагуванні на зворотний зв'язок допоможе покращити результати.

Успішна крос-культурна реклама вимагає уважного аналізу, емпатії та готовності адаптувати стратегії відповідно до унікальних особливостей кожної культури.

Приклади. Компанія Coca-Cola запустила кампанію «Share a Coke» (поділися колою), замінюючи логотип на упаковці найпопулярнішими іменами в різних країнах. Це створило емоційний зв'язок із споживачами, враховуючи різноманітність імен у різних культурах. Рекламна кампанія McDonald's «I'm Lovin' It» (Мені це подобається) була успішно адаптована під різні культури.

У різних країнах використовувалися місцеві виконавці та елементи культури, щоб привернути увагу та створити позитивне сприйняття бренду.

Компанія Nike запустила кампанію «Find Your Greatness» (Знайдіть свою велич), яка наголошувала на індивідуальному прагненні до величі. Реклама була адаптована для різних ринків, враховуючи культурні особливості та прагнення місцевих спортсменів.

Компанія Pepsi Generations відображала історію бренду та його роль у різних епохах. Адаптації під різні регіони включали різні іконографічні елементи, щоб підкреслити зв'язок з місцевими споживачами.

Кампанія «Thank You, Mom» (Дякую, мам) від Procter & Gamble, запущена в період Олімпійських ігор, наголошувала на ролі матерів у житті спортсменів. Реклама була адаптована для різних країн з урахуванням культурних очікувань та цінностей.

Пам'ятайте, що успішна крос-культурна реклама вимагає не тільки адаптації контенту, а й розуміння місцевих цінностей, традицій та особливостей поведінки споживачів.

Крос-культурні особливості поведінки з іноземними партнерами

Крос-культурні особливості поведінки з іноземними партнерами можуть вплинути на успішність бізнес-взаємодії. Розглянемо кілька ключових аспектів, які слід враховувати (рис. 7.8).

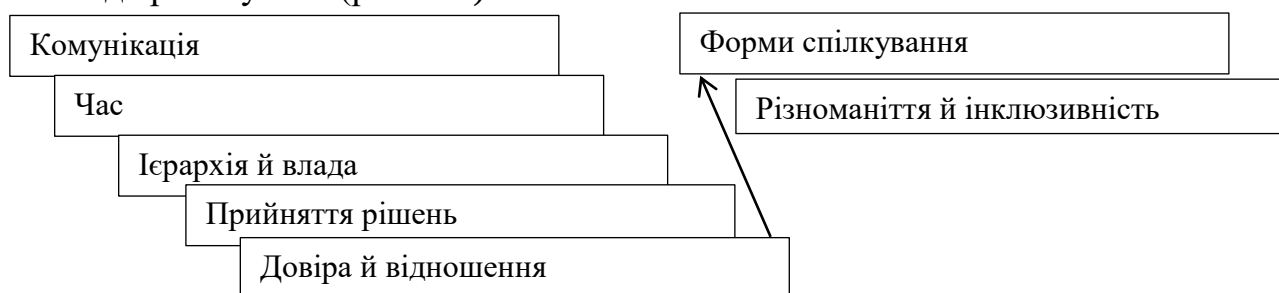


Рис. 7.8.

Комунікація: Пряма чи Непряма – У різних культурах прийнято використовувати різні стилі комунікації. Деякі культури віддають перевагу прямим і відкритим розмовам, тоді як інші можуть віддати перевагу більш непрямим і поважним методам.

Невербальні сигнали - Жести, міміка та тон голосу можуть сприйматися по-різному в залежності від культурних контекстів. Розуміння невербальних сигналів може суттєво покращити взаєморозуміння.

Час: Поняття Часу - Концепція часу може різнитися у різних культурах. У деяких країнах велика увага приділяється точності та суворості у дотриманні термінів, тоді як в інших більш поширене поняття «гнучкого» часу. Заходи та Переговори - Важливо враховувати культурні особливості у плануванні зустрічей, переговорів та бізнес-подій. Деякі культури цінують формальні та строго сплановані зустрічі, тоді як в інших приділяється більше уваги стосункам.

Ієрархія та Влада: Структура Організації - Розуміння структури ієрархії в організації вашого партнера може допомогти у ефективній взаємодії. У деяких культурах формальність та повага до статусу відіграють важливу роль.

Прийняття рішень: Стилi прийняття рішень також можуть відрізнятися. У деяких культурах прийняття рішень - колективний процес, тоді як в інших це може бути справа однієї людини чи невеликої групи.

Довіра та Відносини: Будівництво Довіри - У деяких культурах довіра та особисті стосунки є ключовими у бізнесі. Приділіть час на побудову особистих зв'язків та встановлення довгострокових відносин.

Форми Спілкування: Важливо розуміти, які форми спілкування вважаються поважними у цій культурі. Деякі вважають за краще більш формальні та офіційні способи спілкування, тоді як в інших поширені більш неформальні та доброзичливі форми.

Різноманітність та Інклюзивність: Повага до Різноманіття – Будьте уважні до питань різноманітності та інклюзивності. Врахуйте культурні особливості та відмінності у думках щодо різноманітності та включіть їх у робоче середовище.

Ці аспекти є спільними та потребують індивідуального підходу в кожному конкретному випадку. Усвідомлення та повага культурних відмінностей є ключем до ефективної взаємодії з іноземними партнерами.

Крос-культурна характеристика, ділове середовище та особливості ведення бізнесу у Великій Британії

Великобританія - країна з довгою історією, багатою культурою та різноманітними традиціями. Під час ведення бізнесу у Великій Британії

важливо враховувати як формальні правила і закони, а й культурні особливості. Ось кілька ключових аспектів:

Ділова Культура: Професіоналізм - У британській діловій культурі цінується професіоналізм та формальність у спілкуванні. Важливо дотримуватись етикету та вести ділові переговори у формальній обстановці. **Повага до Ієрархії:** Великобританія має традиційну систему ієрархії, і повага до статусу та посади відіграє важливу роль - Постарайтесь дотримуватись формальності у спілкуванні з вищими керівниками;

Пунктуальність: Важливо дотримуватись розкладу та бути пунктуальним - Британці цінують час і чекають на те саме від своїх ділових партнерів;

Ділове середовище: Фінансовий центр: Лондон є одним із провідних фінансових центрів світу, що робить Великобританію привабливим місцем для міжнародного бізнесу;

Гнучкий ринок праці: Британський ринок праці зазвичай вважається гнучким і в країні розвинена система консультацій та узгодження з працівниками;

Культурне Різноманітність: Великобританія - багатонаціональне суспільство з високим рівнем культурного розмаїття - це слід враховувати при розробці маркетингових стратегій;

Закони та Регуляції: Корпоративне Законодавство - Великобританія має розвинену систему корпоративного законодавства, що забезпечує прозорість та захист прав інвесторів;

Податкова система: Система оподаткування може бути складною, і бізнесу слід звертатися за професійною податковою консультацією;

Дотримання Законів про Працю: Важливо дотримуватись законів про працю, які регулюють робочий час, оплату праці та права співробітників;

Мережеві Взаємини: Членство у Мережах. Британці цінують членство у ділових та соціальних мережах. Участь у професійних суспільствах та мережових заходах може бути корисною для розвитку бізнесу;

Особисті відносини: Особисті відносини можуть відігравати важливу роль у діловому успіху. Важливо інвестувати час у побудову відносин із діловими партнерами;

Міжнародні Відносини: Європейські Зв'язки - Питання, пов'язані з виходом Великобританії з Європейського Союзу (Brexit), можуть вплинути на міжнародні бізнес-відносини. Важливо стежити за ситуацією;

Глобальні можливості: Великобританія є центром для багатьох глобальних компаній, що створює можливості для розвитку міжнародних бізнес-партнерств.

Успішне ведення бізнесу у Великій Британії вимагає уваги до контексту, в якому працюєте, й поваги до культурних та ділових особливостей країни.

Крос-культурна характеристика, ділове середовище та особливості ведення бізнесу у віддаленості

Крос-культурна характеристика в контексті віддаленої роботи має на увазі аналіз відмінностей у культурних особливостях, які можуть впливати на ефективність командної роботи у віртуальному просторі. У зв'язку з пандемією COVID-19 та поширенням віддаленої роботи, особливості ведення бізнесу у віддаленому режимі стають все більш важливими (рис. 7.9).

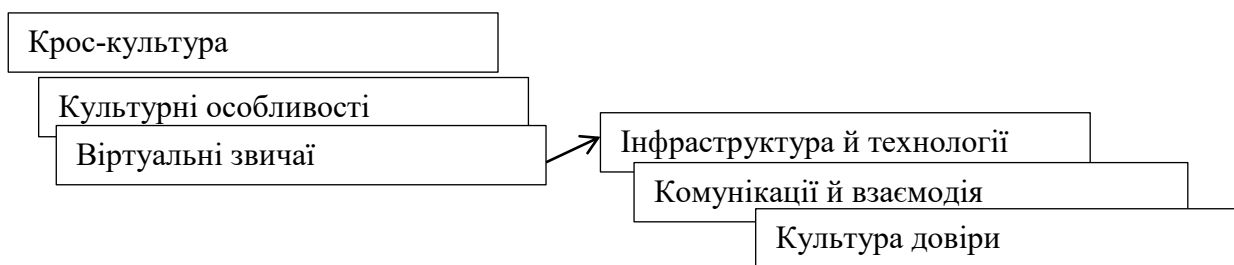


Рис. 7.9. Ведення бізнесу в режимі он-лайн

Крос-культурна Характеристика: Різноманітність - Команди можуть включати співробітників з різних культур та країн. Різноманітність у менталітеті, комунікаційних стилях та очікуваннях може вимагати додаткових зусиль для ефективної взаємодії.

Чутливість до культурних особливостей: Необхідно виявляти чутливість до відмінностей у культурних особливостях, як-от ставлення до ієрархії, підхід до часу, стиль комунікації.

Віртуальні звичаї: У віддаленому середовищі можуть виникнути нові віртуальні звичаї. Наприклад, питання вітання на відеоконференціях, розуміння того, коли зручно обговорити роботу.

Ділове Середовище та Особливості Ведення Бізнесу у Віддаленому Режимі:

Віртуальні Заходи - Організація віртуальних заходів та командних подій стає важливим аспектом для підтримки командного зв'язку та мотивації.

Інфраструктура та Технології: Залежність від технологій для комунікації вимагає високоякісної інфраструктури та впевненості у тому, що всі члени команди можуть ефективно використовувати технології.

Гнучкість та Адаптація: Віддалена робота вимагає гнучкості та здатності адаптуватися до змін - Це важливо враховувати під час розробки бізнес-стратегії.

Управління Проєктами в Віддаленому Режимі: Менеджери повинні мати навички ефективного управління проєктами у віддаленому режимі, що включає розподіл завдань, моніторинг прогресу та підтримку мотивації.

Міжкультурна взаємодія у Віддаленій роботі: Ефективна Комунікація - Розробка стратегій для ефективної віртуальної комунікації включає ясні структури зворотного зв'язку та використання засобів комунікації, які враховують культурні особливості.

Лідерство та Мотивація: Лідери повинні бути готовими до мотивації та підтримки співробітників, що знаходяться в різних часових поясах, що потребує розуміння культурних контекстів.

Гармонізація Робочого Часу: Синхронізація робочого дня важлива забезпечення ефективної колективної роботи, враховуючи часові відмінності.

Культура Довіри: Розвиток культури довіри у команді стає ключовим елементом для успішної віддаленої роботи.

Компанії, що успішно справляються з крос-культурними аспектами та особливостями віддаленої роботи, прагнуть створити інклюзивне та гнучке середовище, що сприяє ефективному взаємодії та досягненню спільних цілей.

Приклади. Google активно підтримує культурну різноманітність співробітників та прагне створити інклюзивне середовище. Google має різні програми навчання та заходи, спрямовані на розвиток міжкультурної взаємодії. IBM має глобальну команду та активно використовує технології для забезпечення ефективної віртуальної комунікації. Компанія впроваджує навчальні програми з крос-культурного менеджменту для своїх лідерів.

Microsoft активно використовує технології своєї платформи, такі як Microsoft Teams, для підтримки віддаленої роботи та віртуальної взаємодії. Компанія проводить заходи та навчальні програми, спрямовані на розвиток міжкультурної компетенції.

Unilever, як багатопрофільна компанія зі світовою присутністю, активно керує різноманітністю культур у своїх командах. Компанія також підтримує гнучкі форми роботи та навчання для своїх співробітників.

Siemens, як глобальна компанія, звертає увагу на різноманітність та міжкультурну взаємодію у своїх підрозділах. Компанія прагне створити єдині стандарти комунікації та співробітництва для всіх своїх співробітників.

Крос-культурна характеристика, ділове середовище та особливості ведення бізнесу у Франції

Мова та Комунікація:

Французька мова є офіційною мовою ділового спілкування - Знання французької, хоча б на базовому рівні, може бути важливою;

Ділові Принципи: Французькі бізнесмени зазвичай віддають перевагу особистим відносинам і прозорості в ділових відносинах - Ділова культура Франції часто заснована на історичних і соціокультурних нормах;

Формальності: У діловому спілкуванні прийнято дотримуватися формальних процедур та етикету;

Робота та Особисте Життя: Французи цінують баланс між роботою та особистим життям і зазвичай надають значення відпусткам та вільному часу.

Ієрархія: Ієрархія важлива у французькому бізнесі - Рішення часто приймаються на верхньому рівні;

Ділове середовище у Франції: Економіка - Франція має розвинену економіку з акцентом на сектори, такі як туризм, автомобільна промисловість та високотехнологічні галузі;

Правова система: Франція має складну правову систему. Підприємцям важливо бути в курсі французьких законів та нормативів;

Культура Бізнесу: Ділова культура Франції підкреслює довгострокові відносини, повагу до традицій та інновацій;

Податкова система: Французька податкова система може бути складною. - Підприємцям важливо консультуватися з експертами з податків.

Особливості ведення бізнесу у Франції

Особисті відносини: Значення встановлення особистих відносин у діловому середовищі безсумнівно важливе.

Бюрократія: Франція відома своєю бюрократією, тому підприємцям важливо бути готовим бюрократією, тому підприємцям важливо готуватися до формальних процедур.

Повага до Культури: Розуміння та повага до культурних особливостей, включаючи мову та традиції, відіграють ключову роль.

Увага до деталей: Французькі бізнесмени зазвичай звертають увагу до деталей і під час справ важлива точність.

Пристосування до Ритму Бізнесу: Бізнес у Франції може йти повільніше порівняно з деякими іншими країнами, і участь в обідніх зустрічах може бути важливою.

Ці особливості надають базовий огляд того, що слід враховувати під час бізнесу у Франції. Однак конкретні аспекти можуть відрізнятися залежно від галузі та індивідуальних обставин.

Крос-культурна характеристика, ділове середовище та особливості ведення бізнесу у Німеччині

Професіоналізм та Точність: Німецька бізнес-культура підкреслює професіоналізм, ефективність та точність у всіх аспектах роботи.

Формальності: Бізнес-зустріч та спілкування в Німеччині зазвичай проводяться формально - Повага до ієрархії також є важливим аспектом.

Пунктуальність: Німці надають великого значення пунктуальності - Затримка може бути сприйнята як неповага до співрозмовника.

Дотримання домовленостей: Німецькі бізнесмени прагнуть дотримуватися домовленостей і чекають того ж від своїх партнерів.

Особисте Життя та Робота: Особисте життя та робота в Німеччині, як правило, чітко розмежовані - Співробітники цінують свій особистий простір.

Економіка - Німеччина є найбільшою економікою Європи. Сильний акцент на інноваціях, високих технологіях та експорті.

Дослідження та Розвиток: Німеччина відома своїми дослідженнями та розробками - Компанії цінують інновації та новаторський підхід.

Малі та Середні Підприємства: Малі та середні підприємства (Mittelstand) відіграють важливу роль у німецькій економіці - вони часто вважаються основою стабільності.

Енергетика та Екологія: Країна активно працює над стійкістю та екологічністю – Енергетично ефективні рішення високо цінуються.

Особливості ведення бізнесу в Німеччині

Формальні Процедури: Німеччина відома своєю формальністю у ділових відносинах. Письмові угоди та контракти необхідні. Якість продукції: Німецькі

компанії славляться високою якістю своєї продукції - Очікується, що бізнес буде орієнтований на якість.

Довгострокові Відносини: Німецькі бізнесмени прагнуть довгострокових та стабільних відносин. Зацікавленість у довгостроковій співпраці важлива.

Технічний прогрес: Інновації та технологічний прогрес відіграють ключову роль. Компанії, орієнтовані інновації, можуть мати перевагу.

Управління Часом: Німецькі бізнесмени також надають значення ефективному управлінню часом, але, на відміну від деяких інших культур, вони більш гнучкі у плані перерв на відпочинок.

Загальні принципи та розуміння німецької бізнес-культури можуть значно полегшити ведення бізнесу у Німеччині.

Крос-культурна характеристика, ділове середовище та особливості ведення бізнесу в Японії

Ієрархія та Повага: Японська культура цінує ієрархію та повагу до старших. Рішення зазвичай приймаються зверху донизу.

Груповий Дух: Колективізм переважає у японському суспільстві. Група часто пріоритетніша за індивіда і рішення можуть прийматися з урахуванням колективних інтересів.

Пунктуальність та Надійність: Пунктуальність вважається важливою та надійність у виконанні зобов'язань високо цінується.

Традиції та Протокол: Традиції відіграють важливу роль - Дотримання протоколу та ритуалів у ділових зустрічах – звичайне явище.

Космічна ізоляція: Японія традиційно була ізольована від світу - це позначається на її унікальній культурі та підході до бізнесу.

Ділове середовище в Японії: Економічна міць - Японія є однією з найбільших світових економік. Основні галузі включають автомобільну, електронну та сталеливарну промисловість.

Інновації та технології: Японія славиться своїми технологічними досягненнями та інноваційним підходом до розробки продукції.

Консервативність у Бізнесі: Незважаючи на інновації, бізнес-культура в Японії може бути консервативною - Довгострокові відносини та стабільність цінуються.

Міжнародні партнерства: В останні десятиліття Японія активно розвивала міжнародні партнерства та інвестиції.

Особливості ведення бізнесу в Японії

Відносини та Мережева взаємодія: Значна увага приділяється побудові відносин - Бізнес-мережі та контакти можуть мати вирішальне значення.

Колективні Рішення: Прийняття рішень часто є колективним процесом – Консенсус та обговорення думок можуть зайняти багато часу. Якості в Німеччині, в Японії високо цінується якість продукції - Бренди відіграють важливу роль.

Етикет та Професіоналізм: Бізнес-етикет вважається важливим - Повага до ділових партнерів та дотримання правил при взаємодії.

Терпіння та Довгострокові відносини: Будівництво довгострокових відносин та терпіння є ключовими - Швидке укладання угод може викликати підозру.

Ведення бізнесу в Японії вимагає поваги до місцевих традицій, цінностей та вміння побудувати довгострокові відносини.

Крос-культурна характеристика Індії

Релігійне різноманіття: Індія відома своїм релігійним різноманіттям - Релігійні традиції та звичаї відіграють важливу роль у повсякденному житті.

Сімейні Цінності: Сім'я має високе значення в індійському суспільстві - Рішення та родинні стосунки можуть впливати на ділові рішення. Високий

Рівень Ієрархії: Ієрархія також має значення в індійській культурі –

Одяг та Обряди: Традиційні одяг, такі як сарі для жінок та дхоті для чоловіків, можуть носитись на роботі - Релігійні обряди також можуть впливати на графік роботи.

Мовне Різноманітність: Індія має безліч мов та діалектів - Офіційними мовами є хінді та англійська, але місцеві уподобання можуть відрізнятися.

Ділове Середовище в Індії: Економіка, що росте - Індія є одним з найбільш швидко розвиваються ринків. Зростання економіки привертає увагу міжнародних інвесторів.

Інформаційні технології: Сектор інформаційних технологій в Індії займає провідне становище - Багато світових компаній обирають Індію для ІТ-аутсорсингу.

Густонаселене Ринкомісце: Ринок в Індії часто характеризується високою конкуренцією та густонаселеністю - Розуміння місцевих переваг важливо для успішного бізнесу.

Бюрократичні процеси: Взаємодія з бюрократичними процесами може зажадати часу - Ефективність залежить від можливості управління бюрократією.

Особливості ведення бізнесу в Індії

Мережеві Відносини: Мережеві відносини та особисті зв'язки відіграють важливу роль у бізнесі - Важливо інвестувати час у побудову довіри.

Повага Культурних традицій: Повага до культурних традицій, релігійних свят та звичаїв є ключем до успішної взаємодії.

Гнучкість у переговорах: Переговори можуть бути гнучкими, і терпіння може знадобитися при досягненні угод.

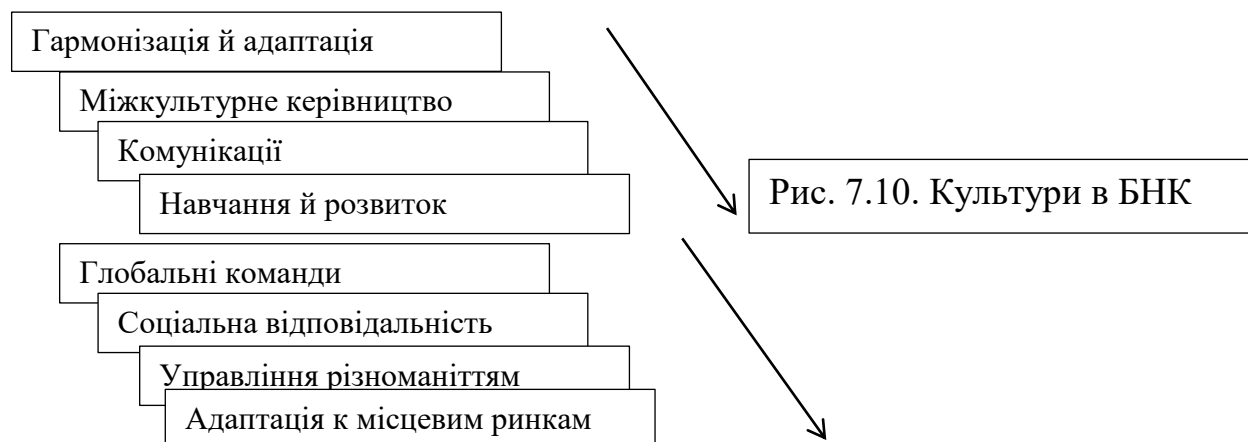
Багатомовність: Знання англійської та інших мов може спростити комунікацію, але також корисно враховувати мовне різноманіття.

Розвиток Довгострокових відносин: Довгострокові партнерства часто цінуються більше, ніж короткострокові угоди.

Вкладення часу у відносини може призвести до сталого успіху. Ведення бізнесу в Індії вимагає розуміння культурних особливостей та вміння адаптуватися до багатьох факторів, що впливають на ділове середовище.

Корпоративна та національна культура у багатонаціональній корпорації

У багатонаціональних корпораціях (БНК) існує важлива взаємодія між корпоративною культурою, яка є спільною для всієї організації, та національною культурою, яка може відрізнятися у різних країнах, де корпорація діє. Це створює унікальні виклики та можливості для управління людьми та бізнес-процесами. Ось кілька ключових аспектів (рис. 7.10).



Гармонізація та Адаптація: БНК часто стикаються з необхідністю гармонізації корпоративної культури по всій організації та адаптації її до

місцевих національних контекстів - Деякі елементи культури можуть бути уніфіковані, щоб зберегти єдність цінностей, у той час як інші можуть зазнавати локальних змін.

Міжкультурне Керівництво: Керівництво БНК вимагає міжкультурної компетенції - Керівники повинні бути здатними розуміти і поважати відмінності в культурних очікуваннях та стилях роботи.

Комунікації: Ефективні комунікації у багатонаціональному середовищі потребують чіткості, відкритості та поваги до відмінностей у мові та комунікативних стилях.

Навчання та Розвиток: Програми навчання та розвитку повинні враховувати культурні контексти - Це може включати міжкультурні тренінги та програми лідерства, які сприяють розумінню та співпраці.

Глобальні Команди: Формування глобальних команд вимагає врахування багатьох культурних чинників - Успішні глобальні команди зазвичай будуються на основі взаємної довіри та розуміння.

Етика та Соціальна Відповідальність: БНК повинні враховувати відмінності в етиці та соціальній відповідальності у різних країнах - Корпоративні цінності мають бути узгоджені з культурними цінностями місцевих спільнот.

Управління Різноманіттям: Управління різноманіттям стає більш складним, оскільки воно включає не тільки різноманітність всередині країни, а й між країнами.

Інновації та адаптація до місцевих ринків: місцеві культурні особливості повинні враховуватися при впровадженні інновацій та адаптації продуктів та послуг до місцевих ринків.

Ефективне управління у багатонаціональній корпорації потребує балансу між єдністю корпоративної культури та гнучкістю в адаптації до різноманітних національних культурних контекстів.

Приклади. The Coca-Cola Company успішно адаптує свій маркетинг до різних культур. Одночасно зі збереженням загального бренду вони адаптують свою стратегію до місцевих переваг, включаючи зміну смаків та упаковки.

McDonald's Corporation є прикладом успішної глобальної компанії, яка враховує культурні особливості у своєму меню. Вони впроваджують локальні страви та адаптуються до культурних уподобань, зберігаючи при цьому свою корпоративну стандарти. Вони розробляють продукти та рекламні кампанії, що відповідають культурним особливостям різних країн. Шведська компанія ІКЕА адаптує свою стратегію і культурно, і географічно з огляду на переваги

споживачів у різних країнах. У тому числі, вони адаптують дизайн та асортимент товарів.

Toyota Motor Corporation успішно впроваджує принципи (людиноцентризму та безперервного покращення) у своїх виробничих процесах, враховуючи при цьому відмінності у корпоративній культурі між Японією та іншими країнами, де вони працюють. Наведемо приклад, як Toyota Motor Corporation адаптувала свою пропозицію під американський менталітет.

Toyota Motor Corporation успішно адаптувала свою пропозицію під американський ринок автомобілебудування, що відіграло ключову роль у ідентичності.

Procter & Gamble (P&G), як виробник побутової хімії та продуктів особистої гігієни, успішно управляє своїми марками з огляду на місцеві культурні успішному витісненні Дженерал Моторс.

Ось кілька стратегій та аспектів адаптації Toyota для США:

Економічні та Компактні моделі: Toyota запропонувала економічні та компактні моделі автомобілів, що відповідало тенденціям та потребам американського ринку, де споживачі стали більш зацікавлені у паливо економічних та менших за розмірами автомобілях;

Екологічна ефективність: Акцент на технологіях, спрямованих на зниження шкідливих викидів та збільшення екологічної ефективності, що відповідає сучасним вимогам до стійкості та зацікавленості американців у екологічно чистих продуктах;

Зближення з Цінностями та Очікуваннями споживачів: Toyota активно вивчала культурні особливості та уподобання американських споживачів, що допомогло створити автомобілі, що відповідають їх цінностям та очікуванням;

Виробництво у США: Компанія стратегічно розвивала своє виробництво у США, що знижувало вартість виробництва, скорочувало тимчасові затримки та створювало робочі місця у країні;

Гарантії та Якість: Toyota приділяла увагу високій якості своїх автомобілів та надавала тривалі гарантії, що сприяло встановленню довіри з боку американських споживачів;

Інновації та технології: Впровадження нових технологій та інновацій, таких як гібридні та електричні автомобілі, демонструвало лідерство Toyota в галузі технічних досягнень.

Ці стратегії допомогли Toyota адаптувати свою пропозицію до особливостей американського ринку та завоювати довіру споживачів, що

зрештою призвело до її успіху та зміцнення позицій на американському автомобільному ринку.

Більш глибоке вивчення проблем культурного менеджменту під час глобальних кризових процесів (2009-2024 рр.) дозволило виділити властивість продукту, що подобається споживачам всіх країн та культур. Це переважання співвідношення його якості до ціни. Японці забезпечують таке співвідношення через «економні» домовленості з постачальниками про постачання високоякісних комплектуючих, які вони використовують без дорогого контролю за якістю, та мотивацію персоналу довічним наймом. Через людиноцентризм та конкурентне співвідношення якості до ціни їх товари купують у країнах з низьким рівнем націоналістичних традицій (США, Китай, Канада та ін.).

У Франції, якщо сусід купив автомобіль не французького виробництва, то з ним перестають вітатись сусіди. Ця нераціональна споживча поведінка коригує з ініціативи керівництва Євросоюзу емблемою «Зроблено в ЄС» без вказівки країни.

В Україні сільськогосподарські виробники мають конкурентне співвідношення якості до ціни через інклюзивне ставлення до землі (ще здатна виробляти продукт без неорганіки та гербіцидів), що подобається у Німеччині, Франції, Болгарії, Швейцарії та не подобається країнам-сусідам. Національні особливості поляків націлюють їх на блокування потоків товарів з України не через їхню погану якість, а через втрачену власну вигоду. Проблема буде вирішена після ухвалення України в ЄС.

Викладене свідчить про те, що культурний крос-менеджмент має орієнтуватися на загальнолюдські потреби людей (екологічно чистий, корисний для здоров'я та саморозвитку продукт) з урахуванням національних особливостей конкретної країни, які згодом будуть уніфіковані прогресивними урядами.

Практична частина

1. Навести особливості ведення бізнесу в багатонаціональній корпорації.
2. Яким чином вирішуються багатокультурні національні проблеми?

Джерела інформації

1. Тен Ю. П. Кросс-культурные коммуникации (с практикумом): учебник Тен.П. М. : КноРус, 2021. 209 с.

2. Жигулін О. А. Людино-центричний підхід в управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК, №10, 2018. С. 57-70.

3. Жигулін О. А. Махмудов І. І., Жигуліна Н. О. Логістика, управління й конкурентоспроможність в агробізнесі: Навчальний посібник. Ніжин, 2020. 514 с.

4. Кушнір О. І. Формування інклюзивної моделі розвитку підприємницьких структур агробізнесу: теорія, методологія, практика. Економіка, фінанси і управління. Естонія. Випуск 2 (11), 2022. С. 47-58.

5. Офіційні сайти, статті, огляди, монографії по підприємствах Microsoft, McDonald's, Apple Inc., Tesla, JPMorgan Chase, Coca-Cola, Amazon Web Services и др. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua>. ПП Аккерманзернопром: <https://graintrade.com.ua/ru/elevator/chpakerman-zernoprom-id7535>

Практична робота 8. Взаєморозуміння

Загальні положення

Порозуміння як основа та мета ділового спілкування. Рівні розуміння

Порозуміння у діловому спілкуванні відіграє ключову роль, оскільки воно є основою успішних ділових відносин. Воно охоплює як передачу інформації, а й розуміння сенсу, контексту й емоцій. Наведемо важливі аспекти порозуміння (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Ключові аспекти порозуміння в суспільстві

Мовне розуміння: Переконайтеся, що обидві сторони використовують зрозумілу мову та термінологію - Уникайте сленгу, який може бути незрозумілим для інших Вашого партнера.

Культурне розуміння: Врахуйте культурні особливості Вашого співрозмовника, щоб уникнути непорозумінь - Знання традицій та норм поведінки в інших культурах допоможе встановити глибший контакт.

Емоційне розуміння: Намагайтеся вловити емоційний підтекст співрозмовника - Покажіть емпатію та виявіть інтерес до почуттів партнера.
Контекстуальне розуміння: Пам'ятайте про контекст, у якому відбувається спілкування, щоб уникнути непорозуміння - Уточнюйте неясні моменти та запитуйте додаткові пояснення.

Технологічне розуміння: При використанні засобів електронного спілкування звертайте увагу на те, щоб технологія не створювала бар'єрів для розуміння. **Рівні розуміння**

Фактичне розуміння: На цьому рівні важливо правильно сприймати та запам'ятовувати факти, інформацію та деталі.

Смислове розуміння: Цей рівень пов'язаний з тим, як інтерпретується інформація - це включає розуміння основних ідей, цілей і завдань.

Емоційне розуміння: Цей рівень стосується здатності сприймати та розуміти емоції, настрої та почуття інших людей у контексті спілкування.

Контекстуальне розуміння: Цей рівень означає здатність розуміти повідомлення відповідно до загального контексту та обставин. **Культурне**

розуміння: Здатність врахувати та розуміти культурні особливості та контексти співрозмовника. Досягнення глибокого та всеосяжного порозуміння вимагає уваги до кожного з цих рівнів та готовності адаптуватися до індивідуальних особливостей своїх партнерів у бізнесі. приклад.

Прикладом успішного порозуміння партнерів на культурному та технологічному рівнях може бути досвід Toyota у сфері співпраці з американською компанією General Motors (GM). Toyota та General Motors, два з найбільших автовиробників у світі, вирішили об'єднати зусилля для створення інноваційних автомобільних технологій. У 1984 році компанії створили спільне підприємство під назвою NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc.) у Каліфорнії, США. Ця співпраця дозволила обом компаніям обмінюватися знаннями, досвідом та передовими технологіями. Через взаємне навчання та обмін передовими методами виробництва автомобілів, Toyota та GM змогли підвищити ефективність виробництва та якість автомобілів, що випускаються. Важливим аспектом було також пристосування культурних особливостей та методів управління кожною компанією.

Це партнерство тривало більше двох десятиліть і, незважаючи на різні корпоративні культури та традиції, обидві компанії отримали вигоду з обміну знаннями та досвідом, що позитивно позначилося на їхньому успіху в автомобільній індустрії.

Основні поняття етикету та правил вітання у діловому суспільстві

Етикет у діловому суспільстві - це система правил та норм поведінки, які регулюють взаємодію людей у бізнес-середовищі. Ці правила допомагають встановити професійні та ввічливі стосунки. Ось деякі основні поняття етикету та правил вітання у діловому суспільстві (рис. 8.2).



Рис. 8.2. Поняття етикету й правил вітання

Привітання: Перше враження відіграє важливу роль - Привітання має бути доброзичливим та професійним. Рукостискання є звичайним способом вітання - воно має бути твердим, але не надто сильним.

Подання: Представляйтеся ясно і чітко, вказуючи своє повне ім'я і, якщо необхідно, посаду - Приділяйте увагу правильній вимові співрозмовників. Одяг: Стиль одягу повинен відповідати рівню формальності заходу чи бізнес-ситуації - Підтримуйте охайний зовнішній вигляд.

Спілкування: Дотримуйтесь етикету у розмові, уникаючи грубих чи образливих висловлювань - Слухайте уважно та давайте іншим можливість висловитися.

Телефонні дзвінки: Відповідайте на дзвінки професійно, називаючи своє ім'я і, можливо, назва компанії.

Письмове листування: Використовуйте формальні форми звернення у листах та електронних повідомленнях - Підтримуйте коректний стиль та орфографію.

Подарунки та візитні картки: Під час презентації подарунків або візитівок робіть це з двома руками - Виявляйте повагу до культурних особливостей в обміні подарунками.

Висновок зустрічі: Прощайтесь так само ввічливо, як і віталися - Подякуйте за час та увагу.

Поведінка на зустрічах: Дотримуйтесь правил бізнес-ланчів та вечірок - Уникайте надмірного вживання алкоголю.

Поважайте чужу територію: Поводьтеся шанобливо і дбайливо, якщо ви знаходитесь в офісі або іншому просторі партнера.

Дотримання етикету в діловому суспільстві сприяє створенню позитивного враження про вас та вашу компанію, що може бути важливим фактором у бізнесі.

Приклад. Уявимо, що менеджери відомих світових компаній, таких як Apple та Microsoft, зустрічаються для ділового спілкування. На такій зустрічі вони дотримуються ділового етикету, який має на увазі такі аспекти.

Професіоналізм та повага: Менеджери виражають взаємну повагу та виявляють професійне ставлення один до одного - Мова ведеться у поважній та тактовній формі.

Пунктуальність: Усі учасники зустрічі приходять вчасно, приділяючи увагу пунктуальності та поважаючи чужий час.

Офіційне спілкування: Усі формальні звернення та обмін інформацією відбуваються з використанням офіційних термінів та форм.

Безпечне обговорення: Теми, що обговорюються, стосуються бізнесу і не порушують конфіденційність - Важливі питання вирішуються у спокійній обстановці без емоційних сплесків.

Обмін візитками: Менеджери обмінюються візитами на початку зустрічі, щоб забезпечити подальший зв'язок та співпрацю.

Електронна комунікація: Письмове листування здійснюється у формі електронних листів, дотримуючись стандартів ділового листа.

Етика обговорень: Під час обговорень учасники уникають образливих зауважень та критики, прагнучи конструктивного діалогу.

Дотримання культурних особливостей: Менеджери враховують культурні відмінності та прагнуть розуміння та поваги культурних особливостей своїх колег.

Такий підхід до ділового етикету допомагає створити позитивне враження про підприємства та їх представників, сприяючи взаєморозумінню та успішному веденню бізнесу.

Риторика та прийоми впливу на аудиторію

Риторика - це мистецтво переконання та виразного спілкування. Ефективне використання риторики та прийомів впливу на аудиторію є ключовою навичкою у бізнесі, політиці та інших сферах. Ось кілька прийомів риторики та методів на аудиторію (рис. 8.3)



Рис. 8.3. Прийоми риторики

Логос, Патос, Етос: Логос (розважливість) - Використання логіки та фактів для переконання. Патос (емоції) - Апелювання до почуттів та емоцій аудиторії. Етос (характер) - Переконання через довіру, демонстрацію компетентності й авторитету.

Ентимема: Використання короткого та логічного аргументу для переконання аудиторії.

Анафора: Повторення слів чи фраз на початку речення для посилення ефекту.

Епітет: Використання барвистих та виразних прикметників для створення яскравих образів.

Риторичне питання: Завдання питання, на яке відповідь очевидна, для акцентування уваги.

Силлогізм: Логічне висновок, що включає загальне твердження і два приватні.

Іронія: Протиставлення словесних форм та реального значення для створення ефекту.

Метафора та порівняння: Використання образних виразів для кращого розуміння та впливу.

Експансія: Детальне роз'яснення та розкриття ідеї чи аргументу.

Силовий акцент: Виділення ключових слів за допомогою інтонації та ритму.

Умовчання: Залишення деякої інформації неназваної для підтримки інтересу та створення ефекту.

Яскрава мова: Використання різноманітних і яскравих слів для привернення уваги.

Гіпербола: перебільшення або перебільшення для створення ефекту.

Триада: Використання потрібних структур посилення запам'ятовування висловлювання.

Контраст: Протиставлення ідей чи понять посилення впливу.

Використання потрібних структур посилення запам'ятовування висловлювання при впливі на аудиторію. Потрібна структура часто використовується для посилення запам'ятовування й ефективного впливу на аудиторію. Ось приклад використання потрібної структури в рекламному слогані підвищення запам'ятовуваності «Швидко. Надійно. Екологічно». У цьому прикладі: Швидко - Наголошує на швидкості пропонованого продукту або послуги, що привертає увагу до ефективності. Надійно – Виражає гарантію безпеки й надійності, що важливо для споживачів. Екологічно - Звертає увагу на соціальні цінності й стійкість, що може залучити тих, хто цінує турботу про довкілля та гармонію у бізнесі.

Потрібна структура допомагає зробити висловлювання таким, що легко запам'ятовується і яскравим, а також навіть вкладається у психологію сприйняття інформації, де потрібні чи груповані елементи легше сприймаються й запам'ятовуються.

Ці прийоми риторики допомагають створювати переконливі й впливові висловлювання, ефективно впливаючи на аудиторію у різних ситуаціях.

Ділова полеміка, правила її проведення

Ділова полеміка - це форма обговорення чи дискусії, у якій сторони висловлюють свої погляди, аргументують їх і намагаються переконати одне

одного у правильності своїх поглядів. Правила проведення ділової полеміки включають такі аспекти (рис. 8.4).

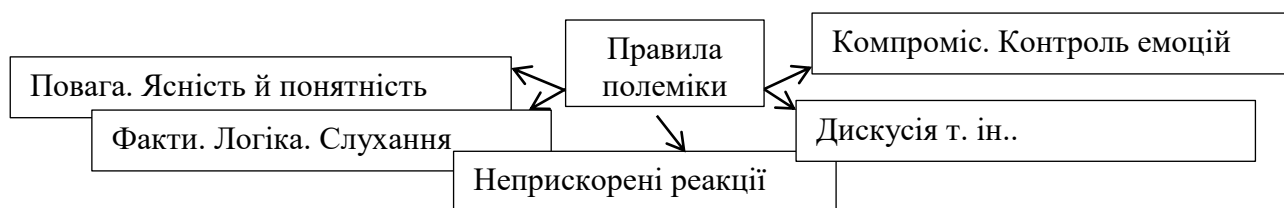


Рис. 8.4. Правила полеміки

Повага: Пам'ятайте, що мета полеміки - це пошук істини, а не особисті глузування - Висловлюйтесь шанобливо та уникайте образ.

Ясність та зрозумілість: Формулюйте свої аргументи чітко та зрозуміло - Уникайте використання складних термінів, якщо вони не є загальноприйнятими.

Факти та Логіка: Підтримуйте свої аргументи фактами та логікою - Обґрунтуйте свою точку зору об'єктивними даними.

Активне Слухання: Уважно слухайте аргументи опонента - Це дозволить вам краще зрозуміти його думку та аргументи.

Аргументація, а не Особисті Атаки: Критикуйте ідеї та аргументи, а не особистість опонента - Уникайте звинувачень у особистих недоліках.

Пошук Компромісу: Пам'ятайте про можливість знаходження загального земельного пункту - Іноді компроміс може бути продуктивнішим, ніж повне заперечення сторонньої точки зору.

Неприскорені реакції: Не поспішайте відповідати на аргументи - Дозвольте собі час для роздумів, особливо якщо питання чи аргумент складний.

Використання Аналогій та Прикладів: Ілюструйте свої аргументи конкретними прикладами та аналогіями, щоб зробити їх більш доступними для розуміння.

Контроль Емоцій: Намагайтеся не піддаватися емоціям і не давати їм впливати на вашу аргументацію - Зосереджуйтесь на фактах та логіці.

Узагальнення та Висновки: Підбивайте підсумки вашої аргументації, робіть узагальнення та висновки - Це допоможе закріпити ваші точки зору.

Участь у Дискусії: Пам'ятайте, що полеміка - це діалог, а не монолог - Беріть активну участь в обговоренні, ставте запитання та вислуховуйте думки інших учасників.

Дотримання цих правил ділової полеміки сприяє ефективному та конструктивному обміну думками, що є важливим для прийняття обґрунтованих рішень у бізнесі та інших сферах діяльності.

Приклади використання правил полеміки у діяльності відомих підприємств. Технологічні компанії vs. Державні органи: Технологічні гіганти, такі як Apple, Google або Facebook, регулярно вступають у полеміку з державними органами з питань конфіденційності даних, монополії та безпеки. Вони використовують правила полеміки, щоб наголосити на своїх інноваціях, вкладі в економіку та інших позитивних аспектах своєї діяльності. Екологічні організації проти. Промислові компанії: Коли йдеться про екологічні питання, багато організацій стикаються з критикою з боку екологічних груп - Промислові компанії, у свою чергу, можуть використовувати правила полеміки для підкреслення своїх зусиль щодо дотримання стандартів безпеки та усунення негативних впливів на навколишнє середовище. Фармацевтичні компанії vs. Захисники прав споживачів: В індустрії фармацевтики часто ведуться дебати про безпеку та ефективність ліків - Компанії можуть застосовувати правила полеміки для пояснення необхідності клінічних випробувань, суворих стандартів та своєї ролі у забезпеченні суспільства ліками.

У кожному з цих випадків компанії прагнуть вести дебати таким чином, щоб переконати громадськість та захистити свої інтереси, використовуючи елементи полеміки для виділення своїх аргументів та позицій.

Комп'ютерний відеоконференцзв'язок та його використання в організації ділового спілкування

Комп'ютерний відеоконференцзв'язок є технологією, що дозволяє вести відео обмін і спілкування в реальному часі між людьми, що знаходяться на відстані, з використанням комп'ютерів та спеціального програмного забезпечення. Її використання в організації ділового спілкування приносить низку переваг:

Географічна доступність: Можливість проводити ділові зустрічі та конференції за участю учасників, що знаходяться у різних географічних точках світу, що спрощує взаємодію у міжнародному масштабі.

Економія часу й ресурсів: Виключення необхідності у відрядженнях та перельотах для проведення зустрічей, що дозволяє заощадити час та ресурси компанії.

Гнучкість і мобільність: Можливість брати участь у відеоконференціях з будь-якого місця, де є доступ до інтернету, що забезпечує гнучкість та мобільність в організації бізнес-взаємодії.

Легкість організації Багатокористувацьких Зустріч: Можливість залучення кількох учасників в одну конференцію, що сприяє колективному обговоренню питань та прийняттю спільних рішень.

Візуальне взаємодія: Можливість візуального спілкування, що сприяє кращому сприйняттю інформації, формуванню тісніших стосунків та ефективнішому обміну ідеями.

Робота з мультимедійними елементами: Можливість демонстрації презентацій, документів, графіків та інших мультимедійних елементів у режимі реального часу.

Запис зустріч: Можливість запису відеоконференцій для подальшого перегляду або використання у навчанні та документації.

Більш тісна співпраця: Можливість більш тісної співпраці між віддаленими командами, що сприяє об'єднанню зусиль та досягненню спільних цілей.

Екологічна Ефективність: Скорочення необхідності у відрядженнях та паперовій документації, що робить свій внесок у зниження екологічного впливу.

Приклади компаній, що активно використовують комп'ютерний відеоконференцзв'язок, включають такі глобальні корпорації, як Microsoft, Cisco, Zoom, Google та багато інших. Ці технології стали невід'ємною частиною сучасної бізнес-комунікації.

Стили взаємодії партнерів у ділових комунікаціях

У ділових комунікаціях існує кілька стилів взаємодії партнерів, які можуть впливати на ефективність спілкування та досягнення поставленої мети. Розглянемо деякі з них:

Конкурентний стиль: Опис - Партнер прагне домінувати у спілкуванні, захищаючи свої інтереси та досягаючи своїх цілей за рахунок іншої сторони. Характеристики - агресивність, впевненість у собі, прагнення контролю;

Колаборативний стиль: Опис - Партнери активно співпрацюють, обмінюються ідеями, шукають спільні рішення та прагнуть задовольнити інтереси всіх сторін. Характеристики – відкритість, готовність до співпраці, вміння слухати;

Компромісний стиль: Опис - Партнери йдуть на поступки, шукають середній варіант, який задовольнить обидві сторони, але може бути ідеальним для кожної з них. Характеристики Готовність до поступок, пошук компромісу;

Унікаючий стиль: Опис - Партнер уникає конфліктів і суперечок, намагається зберегти хороші відносини, навіть якщо це означає уникнення обговорення деяких питань. Характеристики – обережність, уникнення конфліктів;

Акомодаційний стиль: Опис - Партнер готовий йти на поступки для іншої сторони, навіть якщо це не вигідно для нього самого. Характеристики - готовність підтримати іншого, поступливість;

Авторитарний стиль: Опис - Рішення та керівництво приймаються однією стороною без активної участі інших. Характеристики - Ясне лідерство, прийняття рішень згори донизу;

Дипломатичний стиль: Опис - Використання дипломатичних навичок для вирішення конфліктів та досягнення компромісів. Характеристики – вміння переконувати, терпіння, тактовність;

Залежно від контексту та завдання ці стилі можуть бути застосовані різними образами для досягнення оптимальних результатів у бізнес-взаємодії.

Структура та стиль взаємодії у діяльності підприємств часто залежать від корпоративної культури й галузевих особливостей.

Приклади використання стилів взаємодії діяльності відомих підприємств:

Google (Alphabet Inc.): Колективізм та креативність - Google відомий своєю корпоративною культурою, спрямованою на стимулювання креативності та колективної роботи. Співробітники можуть вільно спілкуватися та обмінюватися ідеями, що сприяє інноваціям. Компанія також стимулює відкрите обговорення та взаємодію на робочих майданчиках. Amazon: Агресивний стиль ведення бізнесу – Amazon застосовує агресивний стиль у боротьбі за лідерство на ринку електронної комерції. Це виявляється у прагненні до розширення бізнесу, диверсифікації та впровадження нових технологій. Рішення та стратегії приймаються рішуче, а внутрішня взаємодія часто підпорядкована цілям швидкого зростання.

Tesla: Інновації та дизайн - Tesla підкреслює інноваційний стиль взаємодії, особливо в галузі розробки та виробництва електромобілів. Компанія акцентує увагу на дизайні, технологічних нововведеннях та стійкості. Співробітники залучені до творчого процесу і можуть висловлювати свої ідеї та пропозиції.

IBM: Формальність та орієнтація на вирішення проблем - IBM, що традиційно вважається однією з найбільших технологічних компаній, зазвичай дотримується більш формального стилю взаємодії. У компанії застосовується

суворий підхід до вирішення бізнес-проблем, а комунікації спрямовані на пошук ефективних рішень.

Zappos: Орієнтація на клієнта та неформальна культура - Zappos, відомий своїм онлайн-рітейлом, створив неформальну та інноваційну культуру, акцентуючи взаємодію з клієнтами на внутрішню співпрацю - Компанія наголошує на важливості позитивного досвіду клієнта та закликає до відкритості всередині організації.

Ці приклади ілюструють, як стиль взаємодії може відповідати стратегії та цілям компанії, а також як він може бути адаптований до особливостей галузі та корпоративної культури.

Конфлікти у ділових відносинах, їх характери та відмінності

Конфлікти у ділових відносинах можуть виникнути через відмінності в інтересах, цінностях, стилі роботи, а також через непорозуміння. Важливо розрізняти різні показники конфліктів (рис. 8.5).

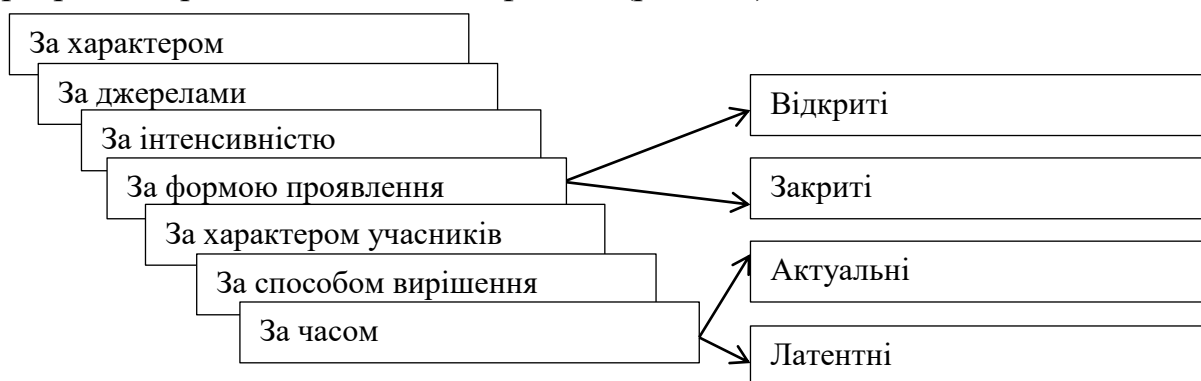


Рис. 8.5. Види конфліктів

За характером: Функціональні конфлікти – це конфлікти, які можуть бути корисними та стимулювати до змін та покращень. Дисфункціональні конфлікти - Ці конфлікти можуть негативно впливати на роботу організації, ускладнюючи досягнення цілей.

За джерелом: Конфлікти через обмежені ресурси - Наприклад, конфлікти про бюджет, час, персонал та інші ресурси. Конфлікти через відмінності в цілях та цінностях - Наприклад, відмінності у стратегічних пріоритетах чи культурних цінностях.

За рівнем інтенсивності: Низькоінтенсивні конфлікти - можуть бути вирішені відносно легко і сильно впливати на робочу обстановку.

Високоінтенсивні конфлікти Вимагають серйозних зусиль для вирішення і можуть сильно вплинути на відносини в організації.

За формою прояви: Відкриті конфлікти - Конфлікти, які явно виражені та відомі всім учасникам. Приховані конфлікти - конфлікти, які можуть не бути явними, але впливають на відносини та роботу.

За характером учасників: Горизонтальні конфлікти - Конфлікти між рівними за статусом працівниками. Вертикальні конфлікти - конфлікти між співробітниками різних рівнів ієрархії.

За способом вирішення: Конструктивні конфлікти - Ведуть до покращень та вирішення проблем. Деструктивні конфлікти - можуть призвести до погіршення відносин та негативних наслідків.

За часом: Актуальні конфлікти - Виникають у поточному періоді та потребують оперативного втручання. Латентні конфлікти - Закладаються у структурі організації та можуть проявитися пізніше.

Ефективне управління конфліктами в організації включає їх превентивне запобігання, а також розробку стратегій вирішення при виникненні. Це сприяє створенню більш здорового та продуктивного робочого середовища.

Приклади вирішення конфліктів у діяльності відомих підприємств:

Apple Inc.: Узгодження інтересів - В історії Apple було кілька конфліктних моментів, наприклад, конфлікт із співзасновником компанії Стівом Возняком на початку 1980-х років. Вирішення конфлікту пройшло через діалог та узгодження інтересів. Apple була готова прислухатися до Возняка і врешті-решт знайшла компромісне рішення.

Microsoft: Підвищення обізнаності та навчання - Microsoft у різні періоди стикалася з конфліктами, пов'язаними з антимонопольними питаннями. У відповідь на ці ситуації компанія активно робила кроки щодо підвищення поінформованості про свою діяльність та навчання співробітників правилам етики. Це дозволяло запобігати конфліктам та працювати більш відкрито з регуляторами.

Google (Alphabet Inc.): Внутрішні програми з вирішення конфліктів - Google регулярно проводить внутрішні програми з вирішення конфліктів та тренінги з медіації для співробітників. Це допомагає створювати більш здорове робоче середовище та врегулювати розбіжності до того, як вони стануть критичними.

Boeing: Співпраця із зацікавленими сторонами - Boeing, зіткнувшись із серйозними проблемами у зв'язку з аваріями своїх лайнерів, змушена була співпрацювати з різними зацікавленими сторонами, включаючи регуляторів,

інженерів та замовників. Компанія брала активну участь у розслідуваннях, обміні інформацією та роботі над поліпшенням безпеки.

Tesla: Прозорість та відкритість - Tesla стикалася з конфліктами, пов'язаними з випуском та безпекою своїх автомобілів. Компанія активно робить кроки щодо підвищення прозорості, публікує звіти про безпеку та відкрито обговорює проблеми із зацікавленими сторонами.

Способи управління конфліктами та їх вирішення

Управління конфліктами та їх вирішення в організації передбачає застосування різних стратегій та методів. Ось кілька способів керування конфліктами:

Превентивні заходи: Розвиток комунікаційних навичок – Тренінги з ефективного спілкування можуть знизити ймовірність непорозуміння та конфліктів.

Ясна формулювання очікувань: Встановлення чітких цілей, ролей та відповідальності може запобігти конфліктам через невизначеність - Створення структури зворотного зв'язку: Регулярні огляди продуктивності та можливість висловлювати зауваження можуть запобігти прихованим конфліктам.

Обробка конфлікту на ранніх стадіях: Стимулювання відкритої комунікації - Забезпечення можливості вільно висловлювати думки та почуття може запобігти накопиченню невдоволення.

Участь у навчальних програмах з управління конфліктами: Підвищення навичок вирішення конфліктів може бути корисним для співробітників та керівників.

Використання третьої сторони: Залучення посередника - Нейтральна сторона може допомогти вирішити конфлікт, надавши свіжий погляд та рекомендації.

Консультація з фахівцем з управління конфліктами: Експерти можуть запропонувати стратегії вирішення, що ґрунтуються на конфліктології.

Спільне рішення: Групові сесії мозкового штурму – Спільна робота над пошуком рішень може створити позитивний досвід співробітництва.

Формування команд на вирішення проблем: Об'єднання сил розробки рішень може зміцнити відносини всередині групи.

Використання конструктивних методів: Активне слухання - Розуміння точок зору інших та прояснення власних позицій допоможе знизити напругу. Використання «Я-повідомлень» - Формулювання зауважень з використанням

«Я-повідомлень» замість «Ти-повідомлень» може запобігти звинуваченням та агресії.

Створення політики вирішення конфліктів: Встановлення процедур вирішення конфліктів - Чіткі правила та процедури для вирішення конфліктів можуть надати структуру для обробки проблем, що виникають.

Навчання управлінським навичкам: Тренінги з лідерства - Керівникам слід навчатися управлінню конфліктами, оскільки вони відіграють важливу роль у створенні клімату в організації.

Ключовим аспектом управління конфліктами є вміння розглядати їх як можливість для покращення відносин та процесів в організації, а не як проблему, яку слід уникати.

Примітка. «Я-повідомлення» та «Ти-повідомлення» є різними способами формулювання висловлювань, які можуть впливати на ефективність комунікації. **Приклади** «Я-повідомлень» - Вираження власних почуттів та потреб: «Я почуваюся недооціненим, коли мої ідеї не враховуються», «Мені важливо, щоб мої зусилля були визнані». Опис власного досвіду та спостережень – «Я помітив, що останнім часом у нас виникають проблеми з дотриманням термінів», «Я бачив, що під час наради деякі люди відволікаються на свої телефони». Висловлення своїх бажань і переваг - «Мені хотілося б, щоб ми приділяли більше уваги розвитку наших командних навичок», «Я хотів би, щоб обговорення проекту відбувалося в більш структурованій формі».

Приклади «Ти-повідомлень»: Звинувачення та критика - «Ти завжди ігноруєш мої пропозиції», «Ти робиш свою роботу неохайно». Узагальнення та стереотипи: Ти завжди такий неуважний, Ти ніколи не слухаєш мої точки зору. Запити, які звучать як накази: «Ти повинен зробити це так, як я сказав», «Ти зобов'язаний дотримуватися моїх вказівок».

Важливо прагнути конструктивного і відкритого спілкування, уникаючи звинувачень і стереотипів.

Етикет привітання та подання

Етикет привітання та подання у діловому контексті відіграє важливу роль у створенні сприятливого враження та встановленні позитивних відносин.

Ось деякі загальні правила та приклади (рис. 8.6).

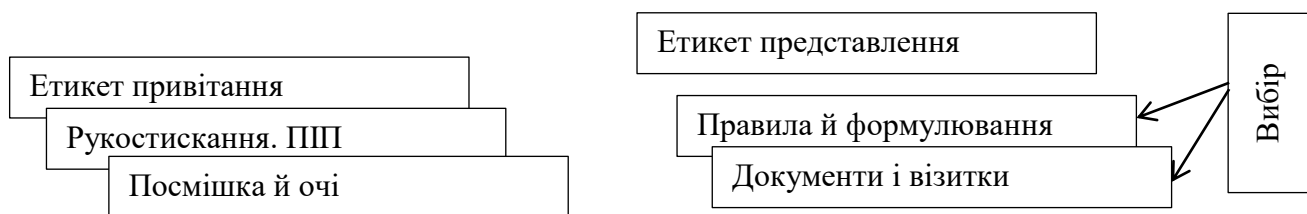


Рис. 8.6. Етикети

Етикет привітання

Рукоштовання: Привітання у діловому середовищі часто починається з рукоштовання – це демонструє повагу та відкритість. Рукоштовання має бути твердим, але не надто сильним, і триватиме приблизно 2-3 секунди.

Привітання на ім'я: Якщо ви представляєтеся першим, використовуйте своє повне ім'я та прізвище. Якщо вас уявляють, уважно вислуховуйте ім'я співрозмовника і повторюйте його, щоб продемонструвати увагу.

Посмішка та очі: Усміхайтесь при вітанні - Це створює позитивне враження. Дивіться у вічі співрозмовника, це додасть вашому спілкуванню довірливість.

Етикет уявлення

Правила подання: Важливо представляти молодших за посадою чи статусом перед старшими - Якщо у вас є високий статус, представляйтеся першим.

Формулювання вистави: Використовуйте формулу «Дозвольте представити вас...» - Вимовляйте імена ясно і голосно.

Документи та візитні картки: Надайте візитну картку відразу після подання. Прийміть візитну картку з повагою, подивіться на неї, перш ніж покласти - Приклад: Доброго дня, дозвольте представити Вас. Мене звуть [Ваше Ім'я та Прізвище], я [Ваша Посада] у [Ваша Компанія]. Дуже приємно познайомитися. І ви можете уявити свого колегу, [Ім'я та Прізвище співрозмовника]».

Ці правила можуть змінюватись в залежності від культурних особливостей та місцевих традицій, тому завжди корисно бути уважним до контексту та реакції співрозмовників

Приклади етикету привітання у діяльності відомих підприємств: Японія Toyota Motor Corporation: У японському бізнесі зазвичай використовується поштивне і формальне вітання - Співробітники Toyota, наприклад, можуть зустрічати один одного з поклоном та використанням традиційних японських вітальних фраз. Культура поваги до старшого та формального спілкування є ключовою рисою.

США: Apple Inc.: В американському бізнесі найчастіше використовується пряме та доброзичливе вітання - Співробітники Apple можуть вітати один одного посмішкою, коротким рукостисканням та обміном звичайними фразами, такими як «Привіт!» чи «Як справи?».

Франція L'Oréal: Французькі компанії зазвичай надають великого значення елегантності та ввічливості у бізнес-спілкуванні – L'Oréal могла б вітати своїх співробітників та партнерів із звичайними французькими фразами, такими як «Bonjour» (Доброго ранку) або «Comment ça va?» (Як у вас справи?).

Китай Alibaba Group: У китайському бізнесі вітання часто супроводжується жестами поваги, такими як поклон або жест рукою - Alibaba Group могла б використовувати традиційні китайські фрази привітання, такі як 你好 (Nǐ hǎo - Привіт) або 您好 (Nín hǎo - Вітаю).

Німеччина Volkswagen AG: У німецькому бізнесі вітання найчастіше формальне, але просте - Співробітники Volkswagen можуть вітати один одного з коротким рукостисканням та фразами, такими як «Guten Tag» (Доброго дня) або «Wie geht's?» (Як справи?).

Діалог як форма мовного спілкування

Діалог - це форма мовного спілкування, коли два чи більше учасника обмінюються думками, ідеями, інформацією чи емоціями. Діалог включає активну взаємодію між учасниками, де кожен має можливість висловити свою точку зору і вислухати точку зору інших.

Важливі елементи діалогу включають:

Активне слухання: Учасники діалогу повинні уважно слухати один одного, щоб повністю розуміти сказане та реагувати на нього.

Обмін ідеями: Діалог передбачає обмін ідеями та думками. Учасники можуть висловлювати свої думки, ділитися досвідом чи пропонувати рішення.

Взаємна повага: Успішний діалог потребує взаємної поваги між учасниками. Усі думки мають розглядатися з повагою, навіть якщо вони різняться.

Відкритість до зворотного зв'язку: Учасники повинні бути відкритими до конструктивної критики та готовими сприймати зворотний зв'язок від інших.

Мета: Діалог може мати різні цілі, такі як обмін інформацією, вирішення проблем, створення планів та домовленостей.

Приклад діалогу може виглядати так:

Учасник 1: «Я думаю, що ми можемо покращити процес виробництва, додавши нове обладнання».

Учасник 2: «Цікава ідея. Як ви бачите запровадження нового обладнання вплине на наш бюджет?».

Учасник 1: «Так, можливо, це вимагатиме додаткових витрат на початку, але я впевнений, що у довгостроковій перспективі це підвищить ефективність та економію ресурсів».

Учасник 2: «Давайте проведемо більш детальний аналіз та обговоримо можливі вигоди та витрати. Можливо, це справді варто розглянути».

Діалог – це важливий засіб вирішення проблем, обміну ідеями та розвитку взаєморозуміння між людьми.

Важливі елементи діалогу включають:

Активне слухання: Учасники діалогу повинні уважно слухати один одного, щоб повністю розуміти сказане та реагувати на нього.

Обмін ідеями: Діалог передбачає обмін ідеями та думками. Учасники можуть висловлювати свої думки, ділитися досвідом чи пропонувати рішення.

Взаємна повага: Успішний діалог потребує взаємної поваги між учасниками. Усі думки мають розглядатися з повагою, навіть якщо вони різняться.

Відкритість до зворотного зв'язку: Учасники повинні бути відкритими до конструктивної критики та готовими сприймати зворотний зв'язок від інших.

Мета: Діалог може мати різні цілі, такі як обмін інформацією, вирішення проблем, створення планів та домовленостей.

Приклад діалогу може виглядати так:

Учасник 1: «Я думаю, що ми можемо покращити процес виробництва, додавши нове обладнання».

Учасник 2: «Цікава ідея. Як ви бачите запровадження нового обладнання вплине на наш бюджет?».

Учасник 1: «Так, можливо, це вимагатиме додаткових витрат на початку, але я впевнений, що у довгостроковій перспективі це підвищить ефективність та економію ресурсів».

Учасник 2: «Давайте проведемо більш детальний аналіз та обговоримо можливі вигоди та витрати. Можливо, це справді варто розглянути».

Діалог – це важливий засіб вирішення проблем, обміну ідеями та розвитку взаєморозуміння між людьми.

Критика. Правила внесення критики

Внесення критики – це делікатний процес, який, якщо проводиться правильно, може сприяти покращенню роботи, відносин та професійного зростання.

Ось кілька правил, які можуть допомогти внести критику конструктивно та ефективно:

Будьте конкретними: Уникайте загальних висловлювань і намагайтеся бути максимально конкретними.

Будьте обґрунтованими: Підтримуйте свою критику фактами та аргументами - Обґрунтуйте, чому ви вважаєте, що щось не так, і наводьте приклади.

Використовуйте «Я-повідомлення»: Висловлюйте свої думки та відчуття, використовуючи «Я-повідомлення». Наприклад, замість «Ти завжди спізнюєшся» скажіть «Я помітив, що кілька разів ти запізнювався, і це створює труднощі для нашої команди». Будьте доброзичливими та шанобливими: Критика не повинна бути агресивною чи зневажливою. Висловлюйтеся дружельно та шанобливо, щоб зберегти професійні стосунки.

Пропонуйте конструктивні рішення: Окрім вказівок на проблеми, запропонуйте конкретні та конструктивні рішення. Це допоможе партнеру по роботі чи колезі краще зрозуміти, як можна покращити ситуацію.

Вибирайте відповідний час та місце: Знайдіть відповідний момент та місце для обговорення ваших зауважень. Уникайте критики в атмосфері напруги або в присутності інших людей.

Слухайте у відповідь: Після внесення критики важливо бути відкритим для реакції у відповідь - Вислухайте точку зору іншої сторони і готуйтеся до взаємного обговорення.

Не перестарайтеся: Уникайте перестарання у критиці - Зосереджуйтесь на найважливіших питаннях та надавайте конструктивні пропозиції.

Коли критика внесена з повагою та метою покращення ситуації, вона може бути ефективним інструментом професійного зростання та розвитку.

Приклади критики у діяльності відомих підприємств:

Tesla, Inc. (Автомобільна галузь). Критика: Несправності з якістю збирання та надійністю - У різні періоди Tesla стикалася з критикою від споживачів та експертів з приводу деяких проблем з якістю збирання автомобілів та надійністю. Це стосувалося, наприклад, деяких елементів інтер'єру, проблем з акумуляторами та інших технічних аспектів.

Facebook, Inc. (Соціальні медіа). Критика: Проблеми з конфіденційністю та обробкою даних - Facebook отримала значну критику у зв'язку з різними скандалами щодо витоку даних та порушення конфіденційності користувачів. Це вплинуло на репутацію компанії і призвело до введення більш суворих заходів щодо безпеки даних.

McDonald's Corporation (ресторанний бізнес). Критика: Збереження здоров'я – McDonald's періодично стикається з критикою у зв'язку з питаннями здоров'я і харчування, особливо в контексті пропонованого меню для дітей. Компанія реагує на такі вимоги, впроваджуючи зміни до меню та пропонуючи більш здорові опції.

Amazon.com, Inc. (електронна комерція). Критика: Умови праці в складах – Amazon стикається з критикою щодо умов праці на своїх складах та логістичних центрах. Проблеми, такі як переробка, обмежений доступ до перерв та високий темп роботи, були предметом обговорення у ЗМІ та серед профспілок.

ExxonMobil Corporation (Нафтогазова промисловість). Критика: Екологічні питання - ExxonMobil та інші компанії нафтогазової промисловості стикаються з критикою у зв'язку з питаннями довкілля, включаючи викиди парникових газів та нафтові витіки. Критики порушують питання про екологічну відповідальність та необхідність переходу до більш стійких та екологічно чистих джерел енергії.

Психологічні прийоми завоювання уваги

Завоювання уваги - важливий аспект у діловому спілкуванні та взаємодії з людьми. Психологічні прийоми, які можуть допомогти привернути увагу, можуть змінюватись в залежності від ситуації, але кілька загальних прийомів (рис. 8.7).

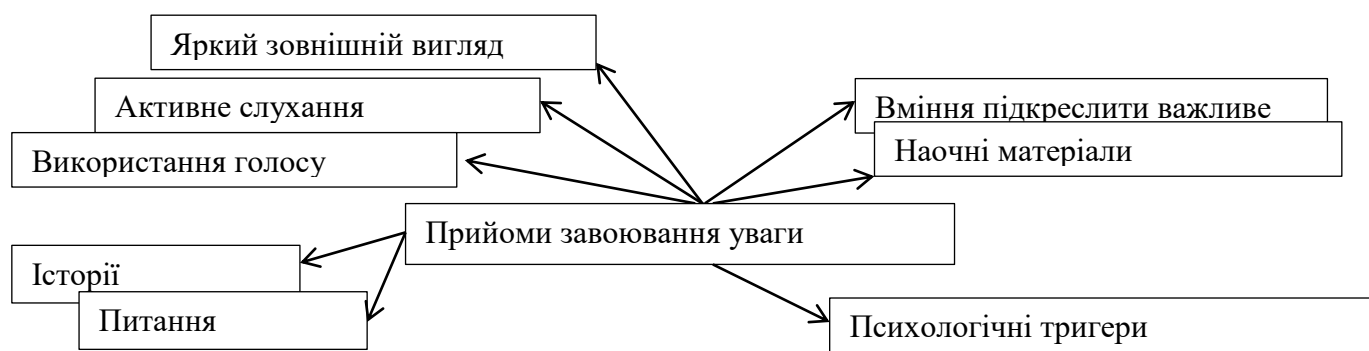


Рис. 8.7. Прийоми завоювання уваги

Яскравий зовнішній вигляд: Одягайтеся доречно для ситуації та звертайте увагу на свій зовнішній вигляд – Професійний та акуратний вигляд може створити позитивне враження.

Активне слухання: Покажіть, що вам дійсно цікаво і важливо те, що говорить ваш співрозмовник - Активне слухання - це не тільки увага до слів, але й використання невербальних сигналів, таких як кивки головою та міміка, які наголошують на вашому інтересі.

Використання голосу: Варіювати інтонацію, гучність і темп вашого голосу - Це може зробити ваше спілкування більш динамічним та привабливим.

Ефективне використання міміки та жестів: Ваша міміка та жести можуть підкреслити ваші слова та додати виразності - Однак намагайтеся уникати надмірних жестів, які можуть відволікти від суті.

Використання питань: Задавайте питання, які спонукають співрозмовника до роздумів та активної участі у розмові. Це може посилити ваші взаємини та привернути увагу.

Використання цікавих історій: Розповідайте цікаві історії, пов'язані з темою розмови - Це не тільки зробить ваше спілкування більш цікавим, але допоможе запам'ятати інформацію.

Вміння підкреслювати важливе: Виділіть ключові моменти вашого виступу чи розмови - Це можна робити як візуально, так і уважно наголошуючи на важливих словах.

Використання зорових матеріалів: Якщо це доречно, підтримуйте свою розмову або презентацію візуальними матеріалами, такими як графіки, схеми або презентації - Візуальні елементи можуть значно посилити вплив.

Використання психологічних тригерів: Деякі прийоми, такі як створення відчуття терміновості чи пропозицію вигоди, можуть привернути увагу співрозмовника.

Пам'ятайте, що ці прийоми є ефективними, коли вони використані в контексті ваших індивідуальних якостей і підходять до конкретної ситуації.

Приклади психологічних прийомів завоювання уваги діяльності відомих підприємств:

Apple Inc. Створення емоційної прихильності: Apple успішно використовує психологічні прийоми, щоб створити емоційний зв'язок із споживачами - Продукти Apple, такі як iPhone та MacBook, часто позиціонуються як не тільки технологічно просунуті, але і як частина способу життя та самовираження. Apple.

Coca-Cola Емоційна реклама: Coca-Cola відома своєю здатністю створювати емоційні зв'язки із споживачами через рекламні кампанії. Реклама спрямована на виклик позитивних емоцій, асоціацій з радістю, дружбою та святами - Використання психології кольору, музики та образів допомагає привернути увагу та створити позитивне сприйняття бренду.

Nike Стратегія натхнення: Nike активно використовує стратегію натхнення у своїх рекламних кампаніях - Вони підкреслюють історію успіху, силу волі та подолання труднощів, що впливає на емоційний рівень споживачів. Слоган «Просто зроби Це» став символом мотивації та виклику, стимулюючи покупців не лише як споживачів, а й як людей, які прагнуть досягнення своїх цілей.

Поведінка із співрозмовниками різних психологічних типів

Розуміння різних психологічних типів співрозмовників може значно полегшити взаємодію та комунікацію. Ось як можна адаптувати свою поведінку залежно від типу особистості (рис. 8.8).



Рис. 8.8.

Екстраверт: Які очікування - Екстраверти зазвичай ініціативні та товариські. Як взаємодіяти - Будьте відкритими та готовими до спілкування. Підтримуйте активний діалог, демонструйте енергію та увагу.

Інтроверт: Які очікування - Інтроверти віддають перевагу більш спокійним ситуаціям і глибоким розмовам. Як взаємодіяти - Дозволяйте їм час для роздумів та відкриттів. Намагайтеся уникати надмірної гучної активності.

Сенсорик: Які очікування - Сенсорики звертають увагу на факти та конкретні деталі. Як взаємодіяти - Надайте конкретні дані та приклади. Будьте практичні в обговоренні питань.

Інтуїтив: Які очікування - Інтуїтиви вміють бачити загальну картину та цікавляться ідеями. Як взаємодіяти - Надайте великі концепції та ідеї. Будьте готові обговорювати можливий розвиток подій.

Логік: Які очікування - Логіки прагнуть логіки та структурності. Як взаємодіяти - Будьте логічними та структурованими у своїх аргументах. Використовуйте зрозумілі факти.

Етики: Які очікування - Етики орієнтовані почуття і цінності. Як взаємодіяти - Будьте уважні до етичних аспектів. Висловлюйте свої почуття та цінності в обговорюваних питаннях.

Раціонал: Які очікування - Раціонали прагнуть ефективності та результатів. Як взаємодіяти - Будьте цілеспрямованими та надавайте чіткі плани дій. Вкажіть на цілі та результати.

Ірраціонал: Які очікування - Ірраціонали гнучкі та відкриті до змін. Як взаємодіяти - Будьте гнучкими та адаптивними. Дозволяйте бути спонтанними в обговореннях.

Запам'ятайте, що це узагальнення, і кожна людина є унікальною. Важливо бути гнучким та відкритим до адаптації свого стилю комунікації залежно від конкретної ситуації та особистості співрозмовника.

Техніка й тактика аргументування

Спілкування з людьми різних психологічних типів може представляти певні виклики, але й надавати можливість краще розуміти та взаємодіяти з різноманітністю особистостей. Розглянемо загальні стратегії взаємодії із представниками різних психологічних типів:

Екстраверти:

Підтримуйте відкрите спілкування та висловлюйте свій інтерес.

Будьте енергійними та активними у розмові.

Розділяйте свої ідеї та думки відкрито.

Запропонуйте спільні активності та заходи.

Інтроверти:

Створюйте затишну та тиху обстановку для спілкування.

Давайте їм час на роздуми та відображення перед відповіддю.

Ставте більш закриті питання, які дозволяють їм висловитися докладніше.

Запросіть на індивідуальні зустрічі, щоб забезпечити більш комфортне спілкування.

Логічні (прагматики):

Фокусуйтеся на фактах та результаті у спілкуванні.

Підтримуйте логічні аргументи та структуруйте свої ідеї.

Пропонуйте конкретні плани дій та рішення.

Будьте прямими та чіткими у висловленні своїх думок.

Інтуїтиви:

Обговорюйте ідеї, можливості та перспективи.

Будьте готові до непередбачуваних поворотів у розмові.

Підтримуйте творчі та нестандартні рішення.

Запрошуйте до обговорення майбутнього та потенціалу.

Емоційно орієнтовані:

Приділіть увагу емоціям та почуттям у розмові.

Будьте уважними до емоційних сигналів та реакцій.

Підтримуйте позитивне та надихаюче спілкування.

Будьте емпатичними та готовими висловити свої почуття.

Сенсорики:

Обговорюйте конкретні деталі та факти.

Будьте практичними та орієнтованими на реальні події.

Давайте конкретні приклади та ілюстрації.

Пропонуйте практичні кроки та рішення.

Запам'ятайте, що ці типи - лише узагальнення, і часто поєднують у собі риси різних психологічних типів. Важливо бути гнучким та адаптувати свій стиль комунікації залежно від конкретної ситуації та співрозмовника.

Техніка компліменту

Техніка компліменту – це вміння робити позитивні зауваження чи висловлювати визнання іншим людям. Ця техніка має велику цінність у діловому спілкуванні, соціальних взаємодіях та звичайному повсякденному житті. Ось деякі поради щодо використання техніки компліменту (рис. 8.9).

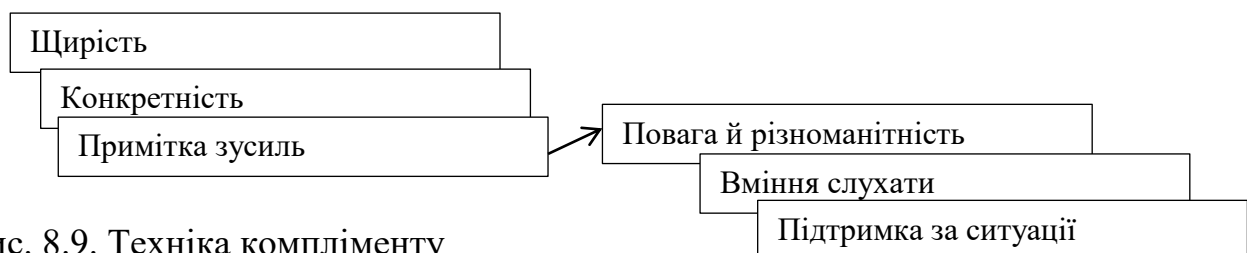


Рис. 8.9. Техніка компліменту

Щирість: Компліменти повинні бути щирими і відображати реальні якості або дії людини - Уникайте перебільшень або лестощів, оскільки чесність важлива.

Конкретність: Будьте конкретні у виразі вашого компліменту - Вказуйте на конкретні деталі, чому щось вразило вас. Наприклад, замість «Ти хороший у роботі» скажіть «Твоя здатність аналізу вражає мене».

Примітка зусиль: Наголошуйте на труднощах і зусиллях, які людина вклала в досягнення чогось - Це допоможе посилити позитивний вплив компліменту.

Повага: Пам'ятайте про повагу - Намагайтеся висловлювати компліменти, які не можуть бути недозрозумілі або сприйняті як недоречні.

Різноманітність: Не обмежуйтеся компліментами лише офіційного характеру - Будьте готові помічати хороші якості у різних аспектах життя.

Підтримка: Використовуйте компліменти як засіб підтримки. Вони можуть допомогти підняти настрій або підвищити впевненість співрозмовника.

Вміння слухати: Уважно слухайте, щоб помічати якості та досягнення інших людей. Це дозволяє робити більш персоналізовані компліменти.

Відповідність ситуації: Враховуйте контекст і ситуацію при вираженні компліменту - Іноді краще робити це у приватній обстановці, щоб не створювати дискомфорту.

Приклади: «Ти чудово впорався із завданням, продемонструвавши високий професіоналізм». «Твоя креативність ідеально вписується в наш проєкт».

«Я ціную твою відданість роботі. Ти завжди готовий взяти на себе додаткові обов'язки.

Компліменти можуть позитивно впливати на відносини та обстановку в команді, створюючи атмосферу взаєморозуміння та підтримки.

Правила проведення групової дискусії

Ведення групової дискусії - це мистецтво, яке вимагає від організатора вміння структурувати обговорення, підтримувати активну участь всіх учасників та регулювати темп розмови. Ось кілька правил, які можуть допомогти у проведенні успішної групової дискусії:

Цілі та теми: Встановіть чіткі цілі дискусії та визначте ключові теми для обговорення - Переконайтеся, що теми є релевантними та цікавими учасникам.

Структура: Розробіть структуру обговорення, включаючи вступ, основні теми та висновок - Розподіліть час рівномірно між різними аспектами дискусії.

Підготовка: Приготуйте матеріали або питання для стимулювання обговорення - Заздалегідь визначте роль учасників, якщо це необхідно.

Активна участь: Заохочуйте активну участь усіх членів групи - Запитуйте думки та пропонуйте можливості висловитись. Уникайте домінування одного або кількох учасників.

Слухання: Забезпечте ефективне слухання Це допоможе створити атмосферу поваги та розуміння. Виявляйте інтерес до висловлювань кожного учасника.

Керування часом: Слідкуйте за часом - Розділіть його так, щоб кожна тема мала достатньо часу для обговорення. Можливо, доведеться регулювати темп дискусії, щоб укластися у встановлені часові межі.

Висновок: Зробіть короткий висновок, підсумувавши ключові моменти дискусії - Заохочуйте учасників висловити свої заключні думки або поставити додаткові запитання.

Повага до думки: Створіть атмосферу поваги до різних точок зору - Не допускайте агресії та дозволяйте кожному висловитись.

Відкритість нових ідей: Заохочуйте учасників пропонувати нові ідеї та підходи - Уникайте суджень і дайте можливість кожному висловити свою думку.

Зворотній зв'язок: Після дискусії надайте зворотний зв'язок та запитайте учасників про їх враження. Це може допомогти покращити методику ведення групових обговорень у майбутньому.

Застосування цих правил може сприяти ефективному та продуктивному процесу групової дискусії.

Цивілізаційний менталітет Заходу й Сходу

Цивілізаційний менталітет Заходу та Сходу є сукупністю культурних, філософських, соціальних та історичних рис, які формують особливий спосіб сприйняття світу та поведінки людей у цих частинах світу. Хоча стверджувати, що весь Захід чи Схід має однорідний менталітет, не зовсім коректно, оскільки кожна з цих частин світу представлена численними культурами та націями. Тим не менш, можна виділити деякі основні риси менталітету, характерні для Заходу та Сходу.

Цивілізаційний менталітет Заходу

Індивідуалізм: Західне суспільство, загалом, відрізняється високим ступенем індивідуалізму – тут цінуються особисті досягнення, свобода особистості та права людини.

Раціоналізм: Західна культура пропагує раціональний та науковий підхід до вирішення проблем – це проявляється у високому ступені технологічного розвитку, акценті на науці та освіті.

Секуляризм: Захід відрізняється секуляризованим суспільством, де релігійні цінності та інститути не так сильно впливають на політику та повсякденне життя, як, наприклад, на Сході.

Демократія: Багато країн Заходу дотримуються демократичних принципів, де влада походить від народу, і існує система поділу влади.

Цивілізаційний менталітет Сходу

Колективізм: У східних культурах часто виділяється колективістський підхід, де пріоритет віддається групі, сім'ї, суспільству, а чи не індивіду.

Духовність: Релігійні та філософські аспекти мають велике значення на Сході – Духовність часто впливає на різні сфери життя, включаючи повсякденні рішення.

Традиціонізм: Східні суспільства цінують традиції та намагаються зберегти свою культурну та історичну ідентичність - Це може позначатися на повільному впровадженні нових технологій та змін.

Авторитаризм: У ряді східних країн є більш виражена повага до авторитетів та ієрархії - Рішення можуть прийматися централізовано.

Холізм: У східних культурах переважає холістичне мислення, де світ сприймається як взаємозалежна система – це відрізняється від аналітичного, декомпозиційного мислення на Заході.

Важливо, що це риси становлять загальні тенденції та спрощення, і всередині кожного регіону існують значні варіації.

Приклади ділового спілкування відомих підприємств.

Прозорість та відкритість - Приклад: Google практикує відкриті обговорення та ділиться інформацією навіть про внутрішні проекти. Це створює атмосферу прозорості та довіри.

Клієнтоорієнтованість - Приклад: Apple привертає увагу клієнтів до своїх продуктів за допомогою простого та лаконічного маркетингу, що підкреслює переваги та унікальність продукції. Інновації та технології - Приклад: Tesla активно використовує соціальні мережі та медіа для спілкування з клієнтами та публіки про останні інновації та розробки в галузі автомобілебудування та енергетики. Корпоративна соціальна відповідальність - Приклад: Starbucks

активно підтримує проекти зі стійкості та громадських ініціатив, що створює позитивне сприйняття бренду.

Комунікаційні платформи - Приклад: Microsoft використовує власні платформи, такі як Teams для внутрішнього спілкування та спільної роботи, що підвищує ефективність командної роботи.

Мережеві заходи - Приклад: Великі корпорації, такі як IBM, беруть активну участь у заходах та виставках для розширення своєї мережі контактів та встановлення ділових відносин. Використання соціальних медіа - Приклад: Coca-Cola успішно використовує соціальні медіа для взаємодії з аудиторією, проведення маркетингових кампаній та отримання зворотного зв'язку.

Командна культура - Приклад: Amazon відомий своєю акцентованою на результаті та клієнтоорієнтованою командною культурою, яка підтримує ефективну взаємодію всередині компанії.

Ці приклади спрямовані на наголошення на важливості ефективного ділового спілкування, прозорості, інновацій та уваги до потреб клієнтів. Важливо, що успішні стратегії можуть істотно відрізнятися залежно від сфери бізнесу, цільової аудиторії та корпоративної культури.

Особливості східної людини та арабо-мусульманська модель ділового спілкування

Східні культури, включаючи арабо-мусульманську, мають свої особливості, які позначаються на моделі ділового спілкування. Нижче розглянуто деякі спільні риси східної людини та особливості ділового спілкування в арабо-мусульманському контексті:

Особливості східної людини

Колективізм: Східні суспільства, у тому числі арабсько-мусульманські, часто пропагують колективізм, при якому людина бачить себе в контексті сім'ї, громади чи групи – це позначається на прийнятті рішень та взаєминах.

Повага до старших: У східних культурах повага до старших за віком, досвідом та соціальним статусом має велике значення - Це може позначитися на структурі організації та прийнятті рішень.

Духовні цінності: Для східної людини часто важливими є духовні та моральні цінності - Релігійні аспекти можуть впливати на поведінку та прийняття рішень.

Комунікабельність: Східні люди, включаючи арабів, часто цінують особисті стосунки та спілкування у повсякденному житті - Відносини можуть вважатися важливими навіть за ділових питань.

Арабо-мусульманська модель ділового спілкування

Особисті відносини: Ділові відносини в арабському світі часто будуються на особистих зв'язках та взаєморозумінні – Значна увага приділяється встановленню довіри між партнерами.

Формальність: Ділові зустрічі та переговори можуть бути формальними та церемоніальними – Привітання, обмін люб'язностями та повага до старших – обов'язкові елементи.

Значення часу: Підхід до часу може бути більш гнучким, і запрошення "прийти в будь-який час" може бути звичайним - У той же час для важливих ділових подій очікується суворе дотримання графіка.

Довіра та особисті гарантії: Важливим елементом успішного ділового спілкування є встановлення довіри - Особисті гарантії та рекомендації можуть мати велике значення.

Довгострокові відносини: В арабському світі цінуються довгострокові відносини – Навіть якщо початкові угоди не приносять величезної вигоди, вони можуть бути основою для майбутньої співпраці.

Сімейний бізнес: Сімейні зв'язки відіграють важливу роль в арабському бізнесі - Сімейні компанії та бізнес-партнерства можуть мати пріоритет.

Розуміння цих особливостей може бути ключовим для успішної взаємодії у діловому контексті з арабським світом.

Правила вручення подарунків

У різних культурах існують свої правила та традиції вручення подарунків. Ось кілька загальних рекомендацій:

Враховуйте культурні особливості: Перед врученням подарунка важливо врахувати культурні особливості та традиції прийняття подарунків у країні чи суспільстві, де ви перебуваєте.

Час та місце: Вибирайте підходящий час та місце для вручення подарунка. У деяких випадках подарунок може бути вручений у приватній обстановці, а в інших - у публічному місці.

Стиль упаковки: Упаковка має значення. Гарно упакований подарунок демонструє вашу увагу до деталей та створює позитивне враження.

Особисте послання: Додайте до подарунка особисту листівку з теплими словами подяки або побажаннями - Це надасть подарунку особливого значення.

Вибір подарунка: Підбирайте подарунок з урахуванням інтересів та переваг людини, якій він призначений - Це покаже, що ви приділили увагу його особистим характеристикам.

Не надто дорогі подарунки: У деяких випадках занадто дорогі подарунки можуть викликати непорозуміння або навіть неприємності - Подарунок має бути адекватним відносинам та ситуації.

Не порушуйте питання про вартість: Не ставте питання про вартість подарунка - Це може вважатися неповагою до почуттів та бажань того, хто дарує.

Дякую за подарунок: Чемно та щиро висловлюйте подяку за подарунок - Це важливе правило в будь-якій культурі.

Не нав'язуйте подарунок: Якщо ви бачите, що ваш подарунок не приймається з ентузіазмом, не наполягайте на його прийнятті - Різні культури та люди по-різному ставляться до питання вручення та прийняття подарунків.

Не забувайте про деталі:

Іноді найменший і уважно підібраний подарунок може виявитися особливим і цінним для людини.

Запам'ятайте, що вручення подарунка - це не лише матеріальний жест, а й спосіб висловити свою турботу, повагу та любов до людини.

Особливості французьких моделей ділового спілкування

Французькі моделі ділового спілкування мають свої особливості, які часто пов'язані з культурною спадщиною і традиціями цієї країни. Ось кілька ключових особливостей (рис. 8.10).



Рис. 8.10. Особливості французької моделі ділового спілкування

Формальність у спілкуванні: Французи зазвичай віддають перевагу формальності у діловому спілкуванні - Важливо виявляти повагу до партнерів та колег, використовуючи форму «Ви» (vous) на початку спілкування.

Особисті відносини: Особисті відносини відіграють важливу роль у діловому середовищі Франції - Заклад ділових контактів може зажадати часу, і важливо приділяти увагу побудові відносин на особистому рівні.

Зовнішній вигляд: Значення приділяється зовнішньому вигляду та першому враженню - Стиль та мода відіграють важливу роль, і важливо стежити за своїм зовнішнім виглядом під час ділових переговорів.

Форма привітання: Привітання має свої нюанси - Поцілунок в обидві щоки - поширене привітання у діловому середовищі, але важливо звертати увагу на тонкощі цього жесту, такі як кількість поцілунків та ступінь близькості.

Структурованість спілкування: Французи цінують структурованість у діловому спілкуванні - Очікується, що ділові зустрічі будуть добре підготовлені та мають чіткий порядок денний.

Формальні титули та звання: Важливо знати титули та звання у діловому середовищі Франції - Використання правильних звернень та титулів при спілкуванні з колегами чи партнерами вважається проявом поваги.

Повага до особистого життя: Французи цінують особисте життя та відпочинок. Важливо враховувати культурне ставлення до робочого часу та зберігати баланс між роботою та особистим життям.

Мовна грамотність: Французи цінують мовну грамотність, і хоча багато хто з них розмовляє англійською, використання французької мови в діловому спілкуванні може бути оцінено вище.

Приклад французької моделі ділового спілкування на підприємстві L'Oréal як найбільшої світової компанії в галузі краси та косметики. Формальність та повага до ієрархії - Працівники виявляють повагу до ієрархічної структури компанії, дотримуються протоколу при спілкуванні з керівниками, використовують формальні звернення та висловлювання. Баланс між роботою та особистими відносинами: Працівники акцентують увагу на створенні дружньої атмосфери, обговоренні неформальних тем у робочій обстановці – це допомагає зміцнити командний дух та забезпечити ефективну взаємодію всередині компанії. Креативність та інновації: Працівники можуть висловлювати свої ідеї, брати участь у проектах та дослідженнях, що відповідає французькій традиції цінності інтелектуальної свободи. Етикет та увага до деталей: Ввічливість та точність важливі для підтримки професійного іміджу.

Практична частина

1. Навести особливості лілового етикету у різних країнах.
2. Розробити план ділового спілкування з представником певної країни.

Джерела інформації

1. Дзялошинский, И. М. Деловые коммуникации: теория и практика: Учебник для бакалавров / И. М. Дзялошинский, М.А. Пильгун. Юрайт, 2016. 433 с.
2. Жигулін О. А. Махмудов І. І., Жигуліна Н. О. Логістика, управління й конкурентоспроможність в агробізнесі: Навчальний посібник. Ніжин, 2020. 514 с.
3. Офіційні сайти, статті, огляди, монографії по підприємствах Microsoft, McDonald's, Apple Inc., Tesla, JPMorgan Chase, Coca-Cola, Amazon Web Services и др. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua>.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Практична робота 1. Стратегічний менеджмент	4
Практична робота 2. Управління персоналом	30
Практична робота 3. Міжнародний маркетинг	54
Практична робота 4. Підприємництво	82
Практична робота 5. Управлінський облік	107
Практична робота 6. Навички ведення переговорів	135
Практична робота 7. Міжкультурний менеджмент	163
Практична робота 8. Взаєморозуміння	191