

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА**  
**УПРАВЛІННЯ**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методичні рекомендації**

**для виконання самостійних робіт  
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня  
вищої освіти ОПП «Менеджмент»  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
ОПП «Публічне управління та  
адміністрування» спеціальності  
281 «Публічне управління та адміністрування»,  
ОПП «Облік і оподаткування» спеціальності  
071 «Облік і оподаткування»  
заочної форми здобуття вищої освіти**



**Миколаїв**

**2021**

УДК 005  
М50

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 16.06.2022 р., протокол №11

Укладач:

А. І. Бурковська - асистент кафедри менеджменту та маркетингу  
Миколаївського національного аграрного університету

Рецензенти:

Д. В. Калнауз – керівник відділення Миколаївське РУ АТ КБ  
«ПриватБанк»

Т. І. Лункіна – доктор економічних наук, доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування Миколаївського національного аграрного  
університету

© Миколаївський національний  
аграрний університет 2022

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП .....	4
ТЕМА 1. Суть, роль та методологічні основи менеджменту.....	5
Завдання до теми 1 .....	5
ТЕМА 2. Історія розвитку менеджменту.....	9
Завдання до теми 2 .....	9
ТЕМА 3. Поняття організації як соціально-економічної системи .....	13
Завдання до теми 3 .....	13
ТЕМА 4. Спілкування та управлінська діяльність.....	17
Завдання до теми 4.....	17
ТЕМА 5. Комунікативна культура, уміння та навички в управлінській діяльності менеджера.....	20
Завдання до теми 5 .....	20
ТЕМА 6. Прийняття рішень.....	22
Завдання до теми 6 .....	22
ТЕМА 7. Методи прийняття рішень.....	24
Завдання до теми 7 .....	24
ТЕМА 8. Стратегічне планування в системі управління організацією.....	27
Завдання до теми 8 .....	27
ТЕМА 9. Процес стратегічного планування.....	29
Завдання до теми 9 .....	29
ТЕМА 10. Реалізація та оцінка стратегії.....	32
Завдання до теми 10 .....	32
ТЕМА 11. Організація взаємодії і повноваження.....	36
Завдання до теми 11 .....	36
ТЕМА 12. Побудова організації.....	38
Завдання до теми 12 .....	38
ТЕМА 13. Поняття мотивації і мотивів.....	42
Завдання до теми 13 .....	42
ТЕМА 14. Активність і досягнення у контексті мотивації.....	45
Завдання до теми 14 .....	45
ТЕМА 15. Контроль та ІУС.....	47
Завдання до теми 15 .....	47
ТЕМА 16. Групова динаміка.....	50
Завдання до теми 16 .....	50
ТЕМА 17. Керівництво: влада та особистий вплив.....	52
Завдання до теми 17 .....	52
ТЕМА 18. Лідерство: стиль, ситуація та ефективність.....	54
Завдання до теми 18 .....	54
ТЕМА 19. Управління конфліктами та змінами.....	56
Завдання до теми 19 .....	56
ТЕМА 20. Соціальна відповідальність та етика.....	60
Завдання до теми 20.....	60
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	63

## ВСТУП

Метою вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент» є формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Виконання самостійної роботи сприяє закріпленню теоретичних знань, оволодінням навичок індивідуальної роботи студентів.

**Мета** самостійної роботи – поглибити і закріпити здобуті знання з менеджменту сучасних організацій.

**Завдання** вивчення навчальної дисципліни: вивчення сутності основних понять і категорій менеджменту та управління; принципів та функцій менеджменту; системи методів управління; змісту процесів та технології управління; основ планування, здійснення мотивування та контролювання; організації взаємодії та повноважень; прийняття рішень у менеджменті; інформаційного забезпечення процесу управління; керівництва та лідерства, стилів управління; етики і відповідальності у менеджменті; ефективності управління.

Самостійна робота є засобом перевірки теоретичних знань здобувачів вищої освіти, навичок самостійного опрацювання літератури, уміння логічно викладати матеріал, застосовувати його у практиці менеджменту. В процесі самостійної роботи студенти повинні показати вміння визначати основні положення питання, що розглядається, деталізувати його зміст, робити узагальнюючі висновки.

Для самостійної роботи виносять теми, що потребують детального опрацювання й аналізу для більш глибокого і систематизованого вивчення навчального матеріалу.

# ТЕМА 1. СУТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

## ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 1

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

### *Levi's: розвиток, цінності та комунікації бренду*

Levi's — бренд з історією. 150 років тому він подарував людям усього світу можливість носити улюблений та універсальний одяг — джинси. Усі ці роки речі Levi's залишаються популярними, а споживачі цінують бренд за лаконічний стиль, якість та довговічність.

Свою комунікацією Levi's намагається доносити клієнтам важливі меседжі, прагне популяризувати рівність, підтримує вразливі групи населення та закликає до толерантності. Але навіть з усім переліченим компанія, як і більшість гігантів індустрії, стикається зі складнощами та кризовими періодами.

Коли баварському підприємцю Леві Строссу було 24 роки, він переїхав до Сан-Франциско, щоб долучитися до сімейного бізнесу своїх братів. Згодом чоловік відкрив у місті власну галантерейну крамницю. Одним із його постійних клієнтів став місцевий кравець Джейкоб Девіс, який часто купував тканини для роботи.

Якось дружина місцевого робітника попросила цього кравця створити для її чоловіка робочі штани, які б добре трималися й не рвалися. Щоб зміцнити уніформу, Девіс вирішив закріпити місця натягу (на куточках кишень та основі гудзика) металевими заклепками.

Нові штани сподобалися жінці та дуже швидко стали популярними серед мешканців міста. Тож Джейкоб вирішив запатентувати та комерціалізувати свою ідею. Для повноцінної реалізації проекту йому потрібен був бізнес-партнер, тому кравець звернувся до підприємця Леві Стросса. Той залюбки погодився на пропозицію, адже бачив у продукті потенціал. 20 травня 1873 року підприємці отримали патент №139,121 від Бюро патентів і товарних знаків США.

*Зовсім згодом вони створили масове виробництво, почали активно відшивати і продавати штани із деніму, або ж джинсової тканини, — традиційної тканини для чоловічого робочого одягу.*

Компанія, яку вони створили, отримала назву Levi Strauss & Co., а вже через 55 років, у 1928-му, Levi's зареєстрували як торгову марку на честь одного з її засновників — Леві Стросса.

### **Levi's та фемінізм: про перші жіночі джинси**

Ще у 1918 році компанія почала розширювати асортимент і створювати жіночий одяг — спочатку це були пішохідні штани та куртки кольору хакі. У 1934-му Levi's пішов ще далі та створив перші у світі суто жіночі джинси. Компанія хотіла змінити уявлення людей про жіночий одяг та розробила лінійку джинсів Lady Levi's, призначену не лише для жінок-працівниць, а й для тих, хто просто відпочивав на західних ранчо Америки.

Цей крок був сміливим та прогресивним, адже на той час жінки по всьому світу майже не носили штани й лише інколи позичали їх у чоловіків. Історикиня Трейсі Панек розповідає: якщо якісь особи й наважувалися на такий одяг, то в соціумі їх вважали невідповідними та неприйнятними. Levi's же почав поступово знищувати цю стигму.

У цю трансформацію зробило свій внесок і міжнародне видання про моду Vogue. У 1935 році журнал опублікував статтю про нову лінійку Lady Levi's. Зі сторінок лунали такі важливі меседжі: **“ІДЬТЕ НА ЗАХІД, І ВИ ПОВЕРНЕТЕСЯ ІЗ СИЛЬНО ЗМІНЕНИМ ПОГЛЯДОМ НА ЖІНОЧИЙ ОДЯГ. А ЩЕ ЗРОЗУМІЄТЕ, ЩО ДЖИНСИ LEVI STRAUSS ТА МІЦНІ СОРОЧКИ — ЄДИНИЙ ОДЯГ, ЯКИЙ ВАМ СПРАВДІ ПОТРІБЕН”**.

### **Ще низка важливих подій в історії бренду**

Існує легенда, що впізнаваний синій колір джинсів Levi's є наслідком негоди. За припущеннями, у 1867 році корабель, що віз тканини для чергової партії штанів, потрапив у шторм. Через це діжки з фарбою кольору індиго розлилися на тканину. Леві Стросс вирішив не викидати матеріал, а пошити з нього штани.

Щоб зробити свій продукт відмінним від конкурентів, у 1936 році компанія почала нашивати на праву задню кишеню джинсів червоний ярлик — Red Tab. Він є фірмовим та примітним знаком від Levi's дотепер.

Під час Другої світової війни компанія Levi Strauss & Co створила ще один типовий вирізняльний знак на своїх штанах — подвійну прошиту дугу на кишені. Раніше ця дуга була вишита нитками, однак через військове нормування ресурсів бракувало, тож компанії довелося прибрати деякі заклепки, застібки та фірмові дугоподібні шви. Однак, щоб зберегти звичний зовнішній вигляд штанів, бренд вирішив удатися до альтернативного способу та почав цю дугу просто фарбувати.

Levi Strauss & Co стала першою міжнаціональною компанією з виробництва одягу, яка створила об'ємний трудовий кодекс для працівників. У ньому прописали етичні стандарти, правові та екологічні вимоги до праці, стандарти щодо робочого часу, заробітної плати та пільг, свободи, рівності, здоров'я та безпеки працівників.

### **Про особливість продукту Levi's**

Основна особливість продукту Levi's — це зручність та відмінна якість. Завдяки цьому компанія вже майже 150 років популярна на ринку та має велику клієнтську базу з високою лояльністю. Офіційна штаб-квартира Levi's базується в Сан-Франциско, однак бренд представлений по всьому світу та охоплює три основні географічні регіони: Levi's Strauss Europe, Levi's Strauss America та Levi's Strauss Asia Pacific.

За 150 років бренд розширив свій асортимент одягу: в асортименті тепер є футболки, джемperi, светри, реглани, сорочки, сукні, шапки, куртки, а класичні джинси знайшли втілення в різних моделях. Однією із найзнаменитіших пар стали джинси 501, що побачили світ ще у 1960 році — саме за цим прямим кроєм та застібкою на болтах покупці приходять

найчастіше. До речі, саме ці джинси в 1999 році журнал Time назвав наймоднішим предметом одягу за все 20 століття.

Цікаво й те, що кожні джинси бренду мають свій відповідник — особливе тризначне число. Наприклад, якщо ви вподобали джинси з номером 201 в чоловічому відділі, то можете знайти таку саму пару в жіночому відділі з номером 200. Levi's дуже пишається своєю спадщиною, однак прагне бути сучасним та інтегрувати власну історію у сьогодення.

Одним із прикладів того, як бренд поєднує старе з новим, є його культова куртка далекобійника. До 50-річчя цього продукту компанія почала співпрацювати з Google та створила оновлену й технологічну версію куртки, що дає змогу керувати своїм iPhone з рукава. Завдяки цьому продажі курток для далекобійників Levi's усього за один рік зросли майже на 40%.

### **Як Levi Strauss & Co дбає про екологію**

Levi Strauss & Co приділяє значну увагу екологічним проблемам. У 2015 році компанія оновила оцінку життєвого циклу (LCA) для пари джинсів та розрахувала, скільки ресурсів затрачається на її виготовлення. Це допомогло побачити поточну ситуацію та розробити подальшу стратегію.

Компанія планує до 2025 року зменшити кількість викидів на об'єктах на 90% та повністю перейти на відновлювану електроенергію. Для цього запроваджує у виробничий процес важливі технології. Наприклад, виробнича методика Water Less допомагає скоротити споживання енергії та зменшити кількість води, що подається на фабрику. Завдяки цьому за один сезон можна зекономити до 16 млн літрів води.

Директор компанії Чіп Берг розповідає, що насправді піклуватися про водний ресурс можуть і клієнти компанії. Він пояснив, що люди перуть свої джинси набагато частіше, ніж це потрібно робити. Чоловік сам носить пару Levi's, яким уже два роки, і вони ніколи не бували у пральній машині, адже він пере їх раз на декілька місяців уручну. До речі, коли він розповів про це вперше, то його коментар став вірусним, адже ЗМІ писали клікбейтні заголовки про те, що Чіп Берг ніколи не пере штани.

Ще одна важлива екоініціатива від бренду пов'язана з повторним використанням свого ж продукту. У 2019 році компанія почала співпрацювати з Cotton Inc. Blue Jeans Go Green — програмою, що переробляє старі джинси, створює із них утеплювачі та допомагає будівництву по всій Америці. У магазинах та складах Levi's зібрали 132 899 непотрібних та викинутих пар джинсів, які згодом перетворили на будівельну ізоляцію. Завдяки цьому компанія уникла 66 тонн відходів на сміттєзвалища.

### **Про кризу в компанії**

Нинішній генеральний директор Levi Strauss & Co Чіп Берг працює в компанії вже понад 10 років. У своїй колонці для Harvard Business Review він розповів історію про те, як розпочинав роботу та які завдання стояли перед ним на початку.

Усе було так: у 2011 році Чіп отримав пропозицію приєднатися до команди Levi Strauss & Co. Чоловік готувався до зустрічі з керівництвом та

почав вивчати показники. Він був упевнений, що одна з найстаріших та найвідоміших у світі компаній має шалені результати та є гігантом і лідером своєї галузі. Однак коли чоловік заглянув в аналітику, то побачив, що насправді продажі в корпорації досягли піку в \$7 млрд ще у 1997 році, а потім за п'ять років впали до \$4,1 млрд. З 2001 по 2010 рік вони трималися більш-менш стійко, проте взагалі не перевищували \$4,5 млрд.

Чоловік мав провести зустріч з кожним із 60 найкращих керівників компанії, та вже після 15 зустрічей зрозумів, у чому проблема. **“КОЛИ Я ЗАПИТАВ ЛЮДЕЙ, НАД ЧИМ ВОНИ ПРАЦЮЮТЬ І ЯК ЦЯ РОБОТА ПОВ'ЯЗАНА ЗІ СТРАТЕГІЄЮ ЛЕВІ, ТО ОТРИМАВ БАГАТО ПУСТИХ ПОГЛЯДІВ. ВИДНО БУЛО, ЩО ВОНИ ГРЕБЛИ В РІЗНІ БОКИ”**, — розповів Чіп.

Після цього директор розпочав велику трансформаційну програму для всієї компанії. Йому довелося замінити 9 із 11 підлеглих, реінвестувати кошти, збудувати власну інноваційну лабораторію Eugene, яка на той час розміщувалась у 12 годинах польоту від Сан-Франциско, та вдатися до цікавих маркетингових дій — наприклад, купити NFL-назву цілого стадіону за \$220 млн. І результати не забарилися: лише за третій квартал 2021 року дохід компанії становив \$1,5 млрд — це на 41% більше, ніж роком раніше.

### **Цікаві рекламні кампанії та маркетингові прийоми**

#### **I Shape My World — 2017**

I Shape My World — програма, яку бренд запустив у березні 2017 року на честь Міжнародного жіночого дня та Місяця жіночої історії. Рекламою мали на меті розповісти історії жінок різного віку, кольору шкіри та різних професій, показати силу жіночого єднання та надихнути інших вірити в себе.

#### **Buy better. Wear longer — 2021**

Levi's транслює екологічні меседжі й покупцям. У 2021-му бренд запустив кампанію BUY BETTER. WEAR LONGER, яка порушує серйозну екопроблему — збільшення обсягу глобального споживання одягу. Бренд закликає купувати менше одягу, проте кращої якості, щоб носити його довше.

#### **Питання:**

*1. У чому виявлялися риси Леві Стросса як підприємця, бізнесмена та менеджера?*

*2. Яким чином Levi Strauss & Co реалізує природоохоронну діяльність?*

*3. Яким чином Levi Strauss & Co вдалося вийти з кризи?*

*4. Якими креативними методами реклами своєї продукції користується Levi Strauss & Co?*

*5. Що входить до асортименту продукції Levi Strauss & Co? Запропонуйте власне креативне бачення реклами для окремих товарів асортиментної лінійки Levi Strauss & Co.*



## **ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 2**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Booking: історія створення та маркетингові прийоми***

У 1996 році Білл Гейтс створив сервіс для бронювання готелів під назвою Expedia.com. Він давав змогу попередньо зарезервувати номер в онлайн-режимі, без додаткових підтверджень телефоном. Хоча сайт за короткий час став популярним серед мандрівників, він усе ж мав один значний недолік: користувач не міг подивитися фотографії готелю, прочитати відгуки та опис номерів. Тобто, бронюючи житло, людина ніколи не знала, у яких умовах перебуватиме. Та оскільки альтернатив цьому сервісу в онлайні не було — Expedia.com продовжував успішно функціонувати.

Цього ж року випускник коледжу Герт-Ян Бруїнсма вирішує поїхати на відпочинок до Будапешта, та стикається з проблемою вибору готелю. Він не розуміє, як має забронювати номер, побачити який немає можливості. Тоді чоловіку спала на думку ідея створити такий самий сервіс, але з фотографіями, відгуками та описом деталей, які зазвичай цікавлять туристів.

#### **BOOKINGS.NL**

Герт-Ян не мав жодного досвіду у веденні бізнесу, тому перші кроки зробив з допомогою друзів. Хтось давав поради, хтось інвестував фінанси в проєкт, а сам хлопець тим часом шукав партнерів серед власників готелів. Адже початкова частина його роботи полягала в тому, щоб зібрати якомога більше перевіреної інформації про всі номери, які є в готелях, і отримати дозвіл на розміщення деталей на своєму ресурсі.

Bookings.nl розвивався дуже повільно, у 1997 році він пропонував лише близько десяти готелів. Попри це всі клієнти були задоволені можливістю заздальгідь обрати умови свого проживання. Тож сервіс не мав негативних відгуків, на відміну від Expedia.com.

Засновник пов'язував повільне зростання ресурсу з тим, що суспільство ще не готове приймати нові технології. У той час більшість людей все ще бронювала житло за допомогою телефонного дзвінка й не довіряла інтернет-ресурсам. Наприклад, одного разу Герт-Ян захотів розмістити рекламу в найпопулярнішій газеті Нідерландів під назвою Telegraaf. Але редакція відмовила йому саме через відсутність номера телефону для бронювання. За їхніми правилами, публікація з інтернет-адресою була заборонена.

Команда Bookings.nl зробила висновок, що для просування проєкту в онлайні їм потрібно шукати можливості для реклами в інтернеті, а не в газетах або на телебаченні.

Адже ті люди, які вже готові до їхнього продукту, проводять час здебільшого на інтернет-майданчиках, а не біля екрана телевізора.

Тоді засновники сервісу почали розміщувати рекламу в пошукових системах, що в майбутньому допомогло їм стати першими в Нідерландах,

другими в Німеччині та досить популярними в Іспанії, Італії та країнах Північної Європи, обігнавши за рейтингом проєкт Білла Гейтса.

### **КОНКУРЕНЦІЯ**

У 1999 році двоюрідні брати Енді Філіппс та Адріан Крітчлоу запускають сайт для бронювання готелів під назвою Active Hotels. Він працює за тією ж системою, що й проєкт Бруїнсма. Засновники почали співпрацювати з готелями, просили в них фото та опис номерів, завантажували на ресурс і пропонували користувачам зручно бронювати житло без передоплати.

Братам довелося зіткнутися зі схожою проблемою: суспільство ще не було цілком адаптоване для резерву в онлайні. Наприклад, коли вони почали пошук партнерів серед готелів, то дізналися, що в більшості працівників на рецепції відсутні комп'ютери. Це була одна з деталей, яка призупинила розвиток їхнього задуму. Але попри складнощі та конкуренцію, яка зростала, Active Hotels вдалося стати провідним сервісом онлайн-бронювання у Великій Британії і Франції.

Хоча Bookings.nl та Active Hotels конкурували, ЗМІ не спостерігали відкритого конфлікту між ними. Власники компаній були повністю заглиблені в розвиток своїх проєктів, адже попри популярність ресурсів, їм не вдавалося вийти на високий дохід. Тож у 2004 році американська компанія Priceline придбала Active Hotels, у 2005-му — Bookings.nl, а в 2006-му об'єднала їх в один усім відомий нині проєкт — Booking.com.

### **МАРКЕТИНГОВІ ПРИЙОМИ**

На початку розвитку послуг з онлайн-бронювання засновникам Bookings.nl та Active Hotel потрібно було лише знайти аудиторію, яка вже користується інтернетом і довіряє купівлі в ньому. Для цього вони використали ключові слова в оголошеннях, що виводило сайт у перші рядки видачі. Але на той час, коли дві компанії об'єдналися в одну, споживач потребував уже більше, ніж наявність ресурсу. Тож Booking першим запровадив у свою роботу 4 основні маркетингові прийоми, які сприяли розвитку його лідерства.

Пригадайте момент, коли ви збираєтесь у подорож і шукаєте готель на Booking. Після заповнення деталей щодо міста, дати й вартості помешкання сайт починає генерувати велику кількість шаблонних повідомлень, які неможливо вимкнути. Наприклад: “Останній шанс! На нашому сайті залишився лише 1 номер”, “Цей варіант зараз переглядають 40 людей”, “Кількість вільних місць у місті на ваші дати обмежена” та інші.

Найчастіше подібні заклики не відповідають дійсності, їх використовують для психологічного тиску на споживача. Але якщо мандрівник недосвідчений або обирає місце для проживання в останній момент перед поїздкою, то такі повідомлення на сайті створюють ще більший поспіх і змушують скоріше зробити вибір.

**ДЕЯКІ МАРКЕТОЛОГИ ВВАЖАЮТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЕФЕКТУ ДЕФІЦИТУ НЕ НАЙКРАЩИМ ВАРІАНТОМ, АДЖЕ ЗАГАЛОМ ВІН**

ПОБУДОВАНИЙ НА ОБМАНІ. ПОПРИ ЦЮ ДУМКУ БАГАТО СВІТОВИХ КОМПАНІЙ МАНІПУЛЮЮТЬ СВОЄЮ АУДИТОРІЄЮ САМЕ ЦИМ ІНСТРУМЕНТОМ І ДОСЯГАЮТЬ ВИСОКИХ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ.

Упровадження функції перегляду відгуків і рейтингів допомогло сервісам із бронювання набрати ще більшої популярності. До цього споживач розумів, що власник готелю може зробити вдалі фото, описати переваги помешкання, але промовчати про недоліки. Мандрівники потрапляли в ситуації, коли в описі не було згадано про гучну вулицю поряд, і через це мали проблеми зі сном. Тож коли в кожного користувача з'явилась можливість залишити відгук, це допомогло попередити інших туристів про істотні мінуси помешкання.

ЗАРАЗ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ ВИКОРИСТОВУЮТЬ УСІ САЙТИ В ІНТЕРНЕТІ, АДЖЕ СПОЖИВАЧ МАЄ ВЕЛИКИЙ ВИБІР І ПРИСКІПЛИВО СТАВИТЬСЯ ДО ПОКУПКИ. ЙОМУ ВАЖЛИВО ДІЗНАТИСЯ ВСІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ДІЗНАТИСЯ ПРО ДОСВІД КОРИСТУВАННЯ ІНШИХ ПОКУПЦІВ. ТОЖ НИНІ ВЖЕ СКЛАДНО УЯВИТИ САЙТ БЕЗ ОПЦІЇ ВІДГУКІВ І РЕЙТИНГІВ.

Перший сайт для бронювання Expedia.com співпрацював лише зі світовими готелями, тобто був корисним лише для людей з високим заробітком. Booking з моменту свого заснування та до сьогодні позиціонує себе як сайт, що знайде житло для людини з будь-яким статком. Звісно, вони мають велику базу світових готелів, але й варіантів хостелів на сайті достатньо. Це допомогло розвинути туризм і зробити його доступнішим для людей, які не мають змоги витратити багато грошей на житло.

ІСНУЄ ТЕОРІЯ, ЩО РІЗНОМАНІТНІСТЬ ВИБОРУ ВИКЛИКАЄ У ЛЮДЕЙ НЕСПРОМОЖНІСТЬ ОБРАТИ. АЛЕ, ЯКЩО РОЗМІСТИТИ НА САЙТІ БРОНЮВАННЯ ЛИШЕ ДОРОГІ ВАРІАНТИ, ТО ЙОГО ВІДВІДУВАНІСТЬ ЗНАЧНО ЗНИЗИТЬСЯ. У ЦЬОМУ ВИПАДКУ ТЕОРІЯ НЕ ПІДТВЕРДЖЕНА, ТОМУ БІЛЬШІСТЬ БІЗНЕСІВ ЗАВЖДИ МАЮТЬ ДОРОГІ ТА ДЕШЕВІ ВАРІАНТИ, ЩОБ ЗАЛУЧИТИ РІЗНІ СЕГМЕНТИ ПОКУПЦІВ.

На початку своєї діяльності засновник Booking швидко зрозумів, де шукати свого споживача. Також він уважно читав усі відгуки щодо роботи сайту й поліпшував її. Він прагнув, щоб сайт був зручним для людей, полегшував і прискорював їм планування подорожі. Після продажу компанії іншому власнику цей прийом продовжують використовувати.

Наприклад, у 2006 році всі ресурси для бронювання оновлювали свої пропозиції помешкань кілька разів на рік. Натомість Booking вирішив перебувати в постійному пошуку партнерів, завдяки чому мав змогу додавати нові пропозиції чи не щодня.

ВЛАСНИКИ BOOKING ПРИДІЛЯЮТЬ БАГАТО УВАГИ АДАПТИВНОСТІ ДО ПОТРЕБ СПОЖИВАЧА. ВОНИ ЗНАЮТЬ, ЩО ПЛАНУВАННЯ ПОДОРОЖІ — ЦЕ ПРОЦЕС, ЯКИЙ МОЖЕ

ЗМІНЮВАТИСЯ. СЬОГОДНІ ЛЮДИНА МАЄ ОДИН БЮДЖЕТ, А ВЖЕ ЗАВТРА ОТРИМУЄ ПРЕМІЮ І МОЖЕ ДОЗВОЛИТИ СОБІ КРАЩИЙ ВАРІАНТ ЖИТЛА. У ТАКОМУ РАЗІ САЙТ ПОВИНЕН ЗАПРОПОНУВАТИ НИЗКУ ІНШИХ ВАРІАНТІВ.

### **КОМУНІКАЦІЇ**

Головний та найдієвіший інструмент, який використовує маркетингова команда Booking, — це поширення емоцій від подорожей через відеоролики. Цей формат дає можливість продемонструвати красиві локації та передати максимум почуттів глядачам, що викликає бажання почати планувати подорож.

Одна з таких рекламних кампаній має назву “Життя, повне відкриттів” і містить шість відео тривалістю від 15 до 35 секунд. Ролики зробили невеликими навмисно, щоб продемонструвати глядачам якомога більше яскравих емоцій за короткий час. У такий спосіб компанія проводить паралель з подорожами: декілька днів і нових вражень змінять ваше світовідчуття. Герої роликів катаються красивими місцями, наважуються стрибнути в холодну воду, демонструють наявність пристосувань для людей з обмеженими можливостями.

У 2015 році компанія випустила ролик з назвою “Герой Booking”. Відео показує чоловіка, який веде звичайне життя, багато працює та не має часу на відпочинок. Але одного разу він вирушає у подорож завдяки сервісу та потрапляє у нове життя. Усі наступні події відбуваються нібито випадково, але вони змінюють життя чоловіка, допомагають у стресових ситуаціях.

### **СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ**

FACEBOOK є першим майданчиком за кількістю підписників і важливим інструментом для залучення нової аудиторії. Утім, наразі публікації в акаунті нерегулярні — вони виходять один раз на декілька днів. Booking не створює оригінальний контент, вважаючи, що тематика подорожей не потребує подібного залучення. На думку маркетологів сервісу, ліпше публікувати історії від мандрівників, показувати локації, цікаві готелі та пропонувати маршрути. Зараз, коли сервіс є відомим і провідним, відсутність креативного контенту ніяк не впливає на його зростання.

INSTAGRAM — це естетична картинка для просування продукту Booking. Іноді маркетологи залучають креативників і роблять смішні пости, але частіше використовують таку саму стратегію, як і для Facebook. Акаунт показує місця, які можуть змінити світовідчуття людини, допомагає визначитися з маршрутом, закликає бути більш відкритими до подорожей.

Акаунти в YOUTUBE І TWITTER мають найменшу кількість підписників і рідко оновлюються. Але компанія не хоче їх видаляти та зосереджуватися на просуванні популярніших майданчиків. Вони використовують омніканальну стратегію: публікують схожий контент у всіх соціальних мережах. Це допомагає залучати аудиторію різного віку, професій, уподобань.

ПОПРИ ВІДСУТНІСТЬ РЕГУЛЯРНОСТІ В ПУБЛІКАЦІЯХ, BOOKING ОБ'ЄДНУЄ РІЗНІ СЕГМЕНТИ КЛІЄНТІВ ЗАВДЯКИ РЕКЛАМНИМ КАМПАНИЯМ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ. САМЕ ВОНИ ТА ЕСТЕТИКА ПРОФІЛІВ УТРИМУЮТЬ АУДИТОРІЮ.

У 2018 році Booking створив гештег, спрямований на об'єднання людей у подорожах. Адже одна зі складових комфортного проведення часу — це турботливі працівники готелів, які допомагають розв'язати майже будь-яку проблему. Сервіс запропонував мандрівникам публікувати історії про тих працівників персоналу, які сприяли їхній незабутній подорожі. Потім команда обрала найцікавіші історії та зробила з них відеоролик.

Компанія складалася з двох постів у Facebook, двох в Instagram та 13 твітів, а рівень залученості був 1,7%, що є хорошим показником для соціальних мереж Booking.

Ідея полягала в тому, щоб об'єднати американців з націями, які живуть поряд з ними. Для цього Booking запропонував 10 маршрутів у США, про які зазвичай мало хто знає. Так кожен житель зміг ближче ознайомитися з культурою, яка робить його місце проживання унікальним. Для цього не потрібно було їхати далеко від свого будинку. Рекламна кампанія не отримала жодного негативного відгуку, лише позитивні меседжі із закликом організувати подібні ініціативи не лише для Америки.

**Питання:**

1. Якими здобутками кожної із відомих вам шкіл менеджменту користується апарат управління Booking?
2. У чому виявляється процесний підхід до управління у Booking?
3. У чому виявляється системний підхід до управління у Booking?
4. У чому виявляється ситуаційний підхід до управління у Booking?
5. Наведіть власні рекомендації, що, на вашу думку, сприятимуть покращенню комунікацій Booking із цільовою аудиторією.

### ***ТЕМА 3. ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ***

#### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 3**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Принципи роботи Amazon: за книжками “Думай, як Amazon” та “Листи Безоса”***

Нині ми знаємо Amazon як онлайн-магазин, що пропонує безліч категорій товарів і має зручний функціонал. Компанія презентує власні товари, інвестує у молоді стартапи та швидко масштабується. Аби досягти таких результатів, Джефф Безос ще у 1994 році сформулював 3 основні принципи, які ефективно розвинули його ідею. А саме — завжди враховувати думку клієнта, створювати інновації та не очікувати на швидкі результати.

## Працівники — найголовніша цінність

У своїх листах засновник Amazon Джефф Безос неодноразово наголошує на тому, що люди, які працюють разом з ним, — це фундамент для розвитку компанії. Безос упевнений — саме від їх зацікавленості та залученості залежать результати роботи. Якщо працівник недостатньо мотивований, відчувається некомфортно чи загалом не закоханий в ідею, то його робота ніколи не досягне того рівня якості, який потрібен компанії.

### Процес співбесіди

Щоб у компанію потрапляли лише висококваліфіковані спеціалісти, тут існують правила, які є дієвими вже 27 років. Наприклад, співбесіди проходять у 6-7 етапів. Кандидат повинен бути готовий до того, що протягом місяця він спілкуватиметься з рекрутерами, напише есе та пройде близько 8 інтерв'ю по 60 хвилин. На перших етапах усі процеси й розмови відбуваються в онлайн-форматі, далі — офлайн, з різними представниками компанії.

Amazon шукає людей, які розуміють її принципи лідерства. Для цього компанія наймає незалежних HR-спеціалістів, які перевіряють кандидата на потрібні якості. Розробники компанії навіть створили додаток, присвячений загальному обговоренню кожного кандидата. Адже, перш ніж закрити вакансію, у середньому проводять 23 співбесіди. У додаток завантажують усі записи, інформацію та відповіді на запитання, які дав потенційний працівник. Таким чином, якщо між рекрутерами виникає суперечка, то кожен ще раз переглядає акаунти, а далі відбувається анонімне голосування.

### Процес роботи

Попри складність етапів відбору кандидатів, Amazon ніколи не страждає від нестачі охочих тут працювати. Це пояснюється тим, що компанія присвячує багато часу та витрачає фінанси на поліпшення умов для своїх працівників.

Наприклад, під час внутрішнього опитування компанія виявила, що більшість працівників обрали Amazon саме завдяки чотирьом нестандартним правилам, які діють у компанії. Адже саме їх наявність дає той досвід, який не отримаєш на іншій роботі.

### ВІДСУТНІСТЬ ПРЕМІЙ/ПЛАНІВ/ЗАОХОЧЕНЬ

З перших днів заснування компанія відмовилася від стандартних мотиваційних рішень. Основна причина в тому, що подібна стратегія суперечить принципу Amazon про лідерство. Ще на етапі запуску компанії Джеффу Безосу було важливо, щоб люди, які працювали з ним, були максимально зацікавлені в розвитку компанії. Саме тому він вирішив заохочувати працівників не додатковими грошима, а акціями Amazon.

### НАЯВНІСТЬ ПАТЕНТІВ НА КРЕАТИВНІ РІШЕННЯ

Якщо працівник винайшов або створив щось оригінальне, то компанія допоможе запатентувати його інноваційне рішення. Отримання патенту — це зазвичай кропіткий процес, який потребує багато часу й документів, але Amazon бере всю відповідальність на себе. Таким чином, вони налаштовують працівників на креативне мислення та викликають бажання бути корисними у

всіх процесах.

### ПРАЦІВНИК AMAZON — ЦЕ І Є ВЛАСНИК КОМПАНІЇ

Звісно, це перебільшене формулювання, але концепція все ж зберігається. Кожен, хто працює у компанії, може ухвалювати важливі рішення. Навіть якщо працівник припустився помилки, довіра до нього не зникне, він і надалі братиме на себе відповідальність ухвалювати рішення. Безос упевнений, що довіра між усіма причетними до справи — це важлива складова ефективної роботи.

### МОЖЛИВІСТЬ ПІТИ З КОМПАНІЇ ЗА ГРОШІ

Щороку працівникам Amazon пропонують гроші за їх звільнення. Спочатку — \$2000, потім — \$3000, \$4000, а максимальна сума — \$5000. Це допомагає Безосу провести власне дослідження щодо зацікавленості працівників і дає можливість піти тим, хто не є ефективним. Компанія не хоче, щоб з нею були лише через статус і гроші. Бажання створювати нове, бути креативним у наданих умовах, завжди бажати більшого — ось що потрібно Amazon.

Стратегія — запорука успіху

Безос вірить, що планувати потрібно на 10-15 років уперед. Попри обставини, які можуть виникнути за цей час, або зміну пріоритетів, — план усе одно повинен бути прописаний. Це добре пояснює, чому під час співбесід близько 27% запитань націлені саме на те, щоб виявити, як кандидат ухвалює рішення та наскільки глобально він мислить.

Наприклад, усі пресрелізи Amazon пишуть ще до виходу продукту. Роблять це так, наче вони вже готові випустити його в продаж, хоча насправді перебувають лише на етапі розроблення. Це відбувається для того, щоб самим же підняти свою планку та не мати можливості зробити посередньо. А ще така стратегія дає змогу заздалегідь простежити за реакцією аудиторії на продукт і за потреби внести зміни.

Інвестування в молоді та перспективні проєкти — це ще одна зі стратегій, якої дотримується компанія. Існує навіть програма під назвою Amazon Web Services. Її мета — знаходження фінансових ресурсів для стартапів. На сайті представлені проєкти, які доступні для перегляду всім охочим. А допомогти з інвестуванням можуть приватні особи та фонди.

Ще один яскравий приклад масштабного мислення Amazon — завчасний пошук потрібних фахівців. Наявність структурованого плану на найближчі 10 років дає можливість розрахувати, скільки спеціалістів знадобиться в певний проміжок часу. Тож за 2-3 роки до відкриття вакансії компанія починає збирати інформацію щодо фахівців у кожному місті, де є офіс Amazon.

### *Думку клієнта враховують у всіх процесах*

Від самого початку діяльності Amazon ухвалили рішення щодо позитивної емоції, яку повинен отримувати клієнт на всіх етапах роботи з онлайн-платформою. Усередині компанії працює окремий відділ, що ретельно відстежує взаємодію аудиторії з їхнім продуктом. Це не лише

робота з негативними відгуками та усунення очевидних проблем. Команда Amazon регулярно сама стає своїм клієнтом, щоб зрозуміти, на якому етапі можуть виникнути незручності.

Завдяки цій позиції у 2008 році компанія помітила, що їхнє пакування занадто складне — потрібно багато часу, щоб його відкрити. Тоді вирішили розробити нову коробку, яка розпаковується за 10 секунд. Ніхто з клієнтів не скаржився на попередній варіант пакування, але після випуску оновленого Amazon отримала безліч позитивних відгуків.

Ще один приклад — коли на сайті зросла кількість продавців, користувачі почали писати на пошту компанії про жахливу якість фото. Тоді компанія придумала систему зворотного зв'язку під товарами зареєстрованих акаунтів. Таким чином, кожен отримав можливість самостійно регулювати якість фотографій та залишати свою думку про співпрацю з продавцем.

### ***Протидія конкурентам***

Колишній генеральний директор Amazon Джон Россман у своїй книжці написав про дієвий метод, який він запровадив у компанії, щоб передбачити всі ризики. Він запропонував улаштувати зустріч усіх працівників, які обіймають керівні посади, та скласти справжню стратегію протидії конкурентам. Важливо поставитися серйозно до цього завдання й створити справді ефективний план дій. Відтак відбувається аналіз тих сфер, у яких конкурентні компанії можуть обігнати Amazon. А вже на основі отриманої інформації починають поліпшувати процеси у власній компанії.

Загалом споживачі обирають Amazon через широкий асортимент і низькі ціни. На їх сайті можливо купити майже все: від взуття до музичних інструментів. Компанія регулярно надає знижки, завдяки чому товари стають ще доступнішими для клієнтів. Але попри низьку вартість товарів Amazon щороку збільшує суму своїх доходів завдяки коригуванню цін. Програма щосекунди аналізує популярні товари та платоспроможність клієнта. У такий спосіб сайт змінює ціну кожні 10 хвилин, а це приблизно 2,5 мільйона раїв на день.

### ***Уміння ризикувати, відсутність страху та потяг до інновацій***

Незалежно від посади в компанії усі працівники повинні прагнути до постійного вдосконалення, створення нових ідей, проєктів, стартапів. Уже давно Amazon нікого не обмежує у їхніх проявах і приймає будь-які інновації. Якщо ж вони стають невдалими, то людині, якій належала ідея, скажуть “дякую” за сміливість. Адже відсутність страху — це важлива характеристика для лідера.

Так, один із працівників додав унікальності офлайн-книжкам, які продає компанія. Він подумав про людей, яким складно визначитися з вибором, і запропонував систему з інтерактивними боксами. Вони вміщують книжки з рейтингом від 4,6 на самому сайті Amazon, а також на них розміщені QR-коди з відгуками читачів.

А у 2014 році компанія випустила власний мобільний телефон під назвою Fire Phone. Він був зручним для користування сайтом Amazon, але



більше переваг у нього не було. Тож ця ідея провалилася, а Безос втратив \$178 мільйонів.

Через деякий час, завдяки принципу про ризик, команда випустила колонку та голосового асистента. Цього разу споживачі оцінили ідею та принесли компанії мільярди доларів доходу.

Джефф Безос упевнений, що невдалі ідеї — це також ідеї. Через це він зібрав команду, яка досліджує, розробляє, тестує та прогнозує. Щомісяця він виділяє певну суму коштів для роботи над потенційно невдалими проектами. Тому що тільки так можна глобально оцінити помилки та усунути їх у наступному продукті.

**Питання:**

1. Які елементи відносяться до внутрішнього та зовнішнього середовища компанії Amazon?
2. До якого управлінського рівня можна віднеси Джеффа Безоса? Чому?
3. Які типи технологій за класифікаціями Дж. Вудворд та Дж. Томпсона використовуються компанією Amazon?
4. Охарактеризуйте взаємодію компанії Amazon із зовнішнім середовищем?
5. Запропонуйте методи оптимізації в управлінні внутрішнім середовищем компанії Amazon.

## ***ТЕМА 4. СПІЛКУВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ***

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 4**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Аналіз комунікацій Beyond Meat***

##### **Хто такі Beyond Meat?**

Beyond Meat — це виробник рослинного м'яса, до складу якого входять: гороховий білок, рис, буряк, вода й олія. Тобто воно на 100% веганське.

Стартап Beyond Meat заснував американець Ітан Браун у 2009 році в Каліфорнії. У розроблення рослинного м'яса також вклалися засновник Microsoft Білл Гейтс, співзасновник Twitter Біз Стоун, актор Леонардо Ді Капріо, екс-СЕО McDonald's Дон Томпсон та інші найбагатші люди, яким не байдуже майбутнє нашої планети.

З 2016 року стартап з виробництва рослинного м'яса Beyond Meat уже продав 25 мільйонів рослинних бургерів через торговельні мережі й ресторани.

##### **Чому Beyond Meat такі популярні?**

###### **УНІКАЛЬНА ФОРМУЛА**

Веганські бургери — це не новинка. Їх готують з 1982 року. Але вчені Beyond Meat розробили формулу, завдяки якій рослинне м'ясо за консистенцією, запахом, смаком і кольором майже неможливо відрізнити від тваринного.

Серед продукції Beyond Meat в Америці є фарш, котлети для бургерів, курячі нагетси та три види ковбасок. Наразі ще розроблюють бекон і стейк.

### **СВІДОМЕ ХАРЧУВАННЯ**

Beyond Meat створили, щоб розв'язати основні глобальні проблеми, як-от: загрози здоров'ю людини, зміна клімату, виснаження природних ресурсів та захист тварин.

У “м'ясі майбутнього” немає ГМО, глютену, сої, антибіотиків, холестерину, гормонів і паразитів. А на його виготовлення використовують в рази менше ресурсів, ніж на тваринне.

У світі тренд на вегетаріанство стрімко розвивається, а попит на такі продукти зріс більш ніж на 100%. У 2018 році продажі рослинного м'яса у США зросли на 24%. Для порівняння, тваринного м'яса — всього на 2%.

### ***Beyond Meat в Україні***

Першим місцем, де можна було придбати продукцію Beyond Meat в Україні, став заклад “Охота на Ovets” від “Сім'ї ресторанів Дмитра Борисова”. Beyond Meat з'явилося там влітку 2019 року, а в листопаді у компанії з'явився офіційний дистриб'ютор в Україні.

Страви з Beyond Meat уже можна спробувати у десятках ресторанів різних міст України. Продукція для домашнього приготування продається в “Еко-Лавці”, Vegetus, WineTime та ін. Незабаром м'ясо має з'явитися у продажу в українських супермаркетах GoodWine та Ашан. Офіційний дистриб'ютор Beyond Meat в Україні компанія «Вест Мілз». Наразі на полицях представлені тільки два види продукції: ковбаски й котлети.

### ***Комунікації Beyond Meat World***

Instagram

КІЛЬКІСТЬ ПІДПИСНИКІВ: 912 тис.

ЧАСТОТА ПОСТИНГУ: декілька разів на тиждень

СТРІЧКА

- пости не мають візуальної цілісності
- велика кількість відеоконтенту
- розповідають історії людей, які вживають рослинне м'ясо
- презентують новинки, розповідають про співпрацю з новими партнерами-ресторанами
- публікують твіти-відгуки
- знімають відеорецепти
- використовують хештег #GoBeyond
- роблять дзеркальний контент з Facebook.

STORIES

- використовують UGC
- розповідають про місця продажу та нові страви
- створили брендovanі GIF Beyond Meat

## HIGHLIGHTS

- візуально оформлені в одній стилістиці
- розповідають новини бренду
- показують, де можна купити продукцію
- зберігають відео з рецептами

### Facebook

КІЛЬКІСТЬ ПІДПИСНИКІВ: 427 тис.

- публікують дзеркальний контент з Instagram
- розміщують форми для підписки на e-mail розсилку з новинами про бренд

### YouTube

КІЛЬКІСТЬ ПІДПИСНИКІВ: 7,32 тис.

- розповідають історії амбасадорів бренду: актриси та ютуберки Лізи Коші, професійного альпініста Алекса Хоннольда, баскетболістів NBA та інших.
- діляться рецептами
- публікують відео з презентацій бренду
- діляться контентом від дистриб'юторів та ресторанів-партнерів

### Twitter

КІЛЬКІСТЬ ПІДПИСНИКІВ: 107 тис.

- публікують дзеркальний контент з інших своїх соцмереж
- роблять ретвіти зі сторінок партнерів-ресторанів
- ретвітять відгуки

### Сайт

- розповідають про продукт, місію та історію бренду
- є розділ з рецептами
- можна знайти найближчі місця продажу Beyond Meat за адресою
- є посилання на сторінки в соцмережах, контактні дані

### Питання:

1. Як комунікує Beyond Meat із цільовою аудиторією?
2. Які види управлінського спілкування є частиною будь-якої компанії? Чому?
3. Який спосіб комунікацій Beyond Meat із цільовою аудиторією, на вашу думку, є найбільш ефективним?
4. Охарактеризуйте взаємодію компанії Beyond Meat із зовнішнім середовищем?
5. Запропонуйте методи оптимізації комунікацій Beyond Meat із цільовою аудиторією.

## **ТЕМА 5. КОМУНІКАТИВНА КУЛЬТУРА, УМІННЯ ТА НАВИЧКИ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА**

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 5**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Як комунікують про Чорну п'ятницю українські компанії***

Як показав рух «Make Friday Green Again», бренди змінюють своє ставлення до розпродажів, наголошуючи на відповідальному ставленні до шопінгу – купляти лише потрібні речі тоді, коли потрібно, а не тільки тому, що на них є знижка. В Україні до Чорної п'ятниці ставлення неоднозначне. Довіру псують деякі магазини, які встановлюють фейкові знижки в надії отримати свій шматок пирога на розпродажі. Незадовго до початку акції ціну спочатку завищують, а в момент старту – перекреслюють і ставлять колишню.

Однак, з розвитком технологій, подібні речі дуже легко перевірити, що збільшує вірогідність підірвати довіру до бренду. Спеціальні онлайн-сервіси дозволяють відслідковувати динаміку ціни за останній місяць. Наприклад, спеціальне розширення для браузера LetyShops моніторить ціни в китайських магазинах, таких як AliExpress і GearBest. Таким чином можна відстежити зміни цін на товари і перевірити, наскільки реальні знижки пропонує магазин.

Чорна п'ятниця — потужний інструмент, який дозволяє в короткі строки підвищити трафік онлайн-магазинам, а також збільшити продажі в кінці року. Як бачимо, кількість пошукових запитів, пов'язаних з акціями на Чорну п'ятницю, рекордно перевищує число запитів з приводу будь-яких інших розпродажів.

У минулому році Google нарахував понад два мільйони запитів, пов'язаних з Чорною п'ятницею. Це в 5 разів більше, ніж кількість запитів з приводу інших знижок за той самий період. І в 2 рази більше, якщо говорити про кількість запитів інших акцій.

Тому участь у розпродажах вигідна всім: магазини підігрівають попит купівлі подарунків до Нового року, залучають нову аудиторію за рахунок рекламних кампаній та загального пожвавлення інтересу до покупок, а клієнти отримують потрібні речі за привабливою ціною.

Ми живемо в час інформаційного хаосу. Кожну секунду в нашій новинній стрічці щось відбувається: політична заява, весілля друга, чиєсь селфі з розумною цитатою. Коли реклама бренду з'являється в той час, коли на неї не чекають — реклама дратує.

Особливо, коли цієї реклами багато і вона однакова. У Чорну п'ятницю бренди конкурують не лише між собою, а й з політичними заявами, весіллями та селфі. Тому найефективніший метод рекламування — той, що чіпляє увагу і тримає до кінця. У LetyShops добре працюють інтеграції на каналах YouTube-блогерів, адже кожен блогер подає рекламу в своєму стилі, додає креативу і виділяє саме те, що буде корисно аудиторії. Аудиторія

блогерів лояльна до реклами, адже глядачі розуміють, що завдяки брендам, блогери можуть надалі знімати якісний контент.

#### У ЧОРНУ П'ЯТНИЦЮ COMFY:

- Пропонує підписатись на розсилку, вказавши email і номер телефону, щоб отримати знижки першим
- Нагадує, що таке Чорна п'ятниця і на які товари краще звернути увагу
- Проводить розіграш з додатковою знижкою або призом на Чорну п'ятницю
- Запускає розпродаж ігор Sony для PS4 зі знижками до 70% до Чорної п'ятниці
- Випускає рекламні ролики

#### У ЧОРНУ П'ЯТНИЦЮ ROZETKA:

- Пропонує встановити мобільний додаток, щоб отримати доступ до розпродажу на годину раніше
- Робить знижку 50% на преміум підписку, яка дозволяє рік безкоштовно доставляти товари
- Оголошує серію розіграшів різних товарів у Facebook та Instagram
- На сайті розповідає клієнтам про акційні категорії товарів, доступні у Чорну п'ятницю

#### У ЧОРНУ П'ЯТНИЦЮ ЦИТРУС:

- Пропонує підписатись на розсилку, вказавши email і номер телефону, щоб отримати знижки першим
- Використовує айдентику у рок-стилі до Чорної п'ятниці 2019
- Знімає відео на YouTube з 10 топ-гаджетами у Цитрус на Чорну п'ятницю
- На сайті робить перелік товарів, на які варто звернути увагу

#### У ЧОРНУ П'ЯТНИЦЮ ELDORADO:

- Оновлює айдентику для соцмереж з листопада
- На сайті пропонує функцію “слідкувати за товаром”, щоб бажаний товар можна було купити за акційною ціною
- Розробляє рекламні ролики до Чорної п'ятниці
- Готує пости-анекдоти у вигляді коміксів для інстаграму

#### **Питання:**

1. У чому полягають особливості комунікацій компаній із цільовою аудиторією в період Чорної п'ятниці?
2. Що може стати бар'єром (міжособистісним/організаційним) під час комунікацій компаній із цільовою аудиторією в період Чорної п'ятниці?
3. Запропонуйте методи подолання бар'єрів (міжособистісних/організаційних) під час комунікацій компаній із цільовою аудиторією в період Чорної п'ятниці?

4. Які потреби спілкування задовольняються під час комунікацій компаній із цільовою аудиторією в період Чорної п'ятниці?
5. Який елемент комунікацій компаній із цільовою аудиторією в період Чорної п'ятниці є спільним для більшості організацій?

## **ТЕМА 6. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ**

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 6**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Кейс Вікіпедії: як працює найбільша інформаційна екосистема***

Вікіпедія — це енциклопедія, яка має у своєму описі багато прикметників:

Загальнодоступна — безкоштовний доступ до неї має майже весь світ.

Багатомовна — представлена більш ніж 300 мовами.

Універсальна — можна знайти [майже] все, а якщо знайти не вдалося, то можна написати. Наразі в сервісі представлено вже близько 55 мільйонів статей.

Некомерційна — на сайтах Вікіпедії ви не знайдете реклами. Тут немає системи платної підписки, загалом ресурс не монетизується. За словами виконавчої директорки Вікіпедії Кетрін Мар, “ми не менеджери з продажу — ми бібліотекарі, архіваріуси та інфозалежні”.

Джерело доходу, який покриває витрати на існування ресурсу — це пожертвування користувачів. А покривати є що: утримання великої кількості серверів, зарплати розробникам та іншим працівникам, штаб-квартиру в Сан-Франциско й управління власним фондом “Вікімедіа”, який підтримує інфраструктуру цілої низки вікі-проектів.

До речі, що таке “вікі” й чому ресурс має таку назву.

З другою частиною зрозуміло — скорочення від “енциклопедія”. Тим паче, слоган ресурсу “Вікіпедія — вільна енциклопедія”, здавалося б, сам наштовхує на етимологію назви. Але ні, “вікі” означає зовсім не свободу, а швидкість. Це слово запозичене з гавайської мови й перекладається як “швидко”.

Є навіть окреме позначення формату ресурсів — вікі. Так називають сайти, вміст яких користувачі можуть змінювати самостійно. Вікіпедія, звичайно ж, не єдиний такий ресурс, але найбільший у світі. Щодня його переглядають більш як 500 мільйонів разів. За місяць сайт налічує 5,6 мільярда відвідувань і 1 мільярд унікальних користувачів. Це сьомий за відвідуваністю сайт у світі, який випереджають тільки Google, YouTube, Facebook, Twitter, Instagram і китайська пошукова система Baidu.

У Вікіпедії є принцип вільної форми й відкритого доступу, про які ми говорили вище. Важливо розуміти, що цей ресурс — точно не істина в останній інстанції. Він сам “не гарантує істинність” свого вмісту, оскільки статті не проходять формального процесу експертного оцінювання.

Однак написати й опублікувати абсолютно будь-які дані не можна — публікацію матеріалу можуть схвалити або відхилити інші користувачі. А якщо після оприлюднення в матеріалі буде виявлена дезінформація або

образа, то його видаляють або виправляють — теж інші користувачі.

У Вікіпедії є також звід правил, що визначає, яка інформація гідна статті на ресурсі, а яка ні. Наприклад, тема матеріалу повинна бути енциклопедичною, значущою — тобто такою, що набула значного висвітлення в інших авторитетних джерелах (ЗМІ, наукових журналах тощо). У статтях не можна розміщувати особисті непідтверджені теорії, дослідження, ідеї, винаходи, думки, оцінки й критику. Загалом усе повинно бути по факту і з доказами у вигляді гіперпосилань.

Незважаючи на всі ці правила, якість і достовірність величезного обсягу інформації на ресурсі залишають бажати кращого. І якби Вікіпедія не була вікі-сайтом, вона точно не розрослася б до таких масштабів. Якби статті писали автори-професіонали і давали їм експертну оцінку, контенту було б у тисячі разів менше, а його оновлення просто не встигало б за мінливим цифровим світом.

Не обійшлося у Вікіпедії без дискримінацій і гендерного дисбалансу. Жінки менше пишуть і про жінок менше пишуть. Деякі автори, переважно жінки й представники ЛГБТК, скаржаться на особливу форму цькування — все, що вони додають на сторінку, за лічені хвилини видаляють інші редактори. Минулого року Вікіпедія ухвалила новий кодекс правил, щоб боротися з токсичною поведінкою деяких редакторів. Зокрема, із сексизмом та гомофобією.

Виконавча директорка Вікіпедії писала у своєму блозі, що станом на початок жовтня 2019 року тільки 17,82% статей ресурсу були про жінок. Фонд Вікіпедії, своєю чергою, намагається змінити статистику. Наприклад, час від часу організовує так звані редактофони — марафони, на яких жінки збираються разом, виправляють і розширюють статті на жіночу тематику та на теми історії чорної діаспори. Також Вікіпедія збирає людей у творчих кластерах, проводить майстер-класи з роботи з ресурсом і організовує виступи феміністів, блогерів, соціологів і культурологів.

Цифрове агентство MSCHF запустило сервіс [M-Journal](#), що дає змогу створювати фейкові наукові роботи зі статей Вікіпедії. В одне з двох полів на сайті потрібно вставити посилання на вікі-статтю або просто вписати її назву. За кілька секунд сайт згенерує “дослідження” зі зміненим заголовком, новою структурою і вигаданим автором. Для надійності кожна стаття створюється у вигляді pdf-файлу, який публікується у фейковому онлайн-журналі. Посилання активне — якщо перейти за ним, можна побачити синопсис статті разом зі збіркою, в якій вона нібито надрукована. Головний нюанс сервісу — підтримуються лише англійські версії статей.

Не нехтує організація і колабораціями. Наприклад, у 2018 році американський бренд Advisory Board Crystals і Вікіпедія створили світшоти з логотипом онлайн-енциклопедії і написом Internet Master. Всі кошти від продажу колекції були спрямовані у благодійний фонд Вікіпедії.

#### **Питання:**

1. Якими підходами до прийняття рішень користується Вікіпедія?
2. Які фактори впливають на процес прийняття рішень у Вікіпедії?
3. Які рішення були прийняті у Вікіпедії для забезпечення існування сайту?

4. Спрогнозуйте наслідки рішень, що були прийняті у Вікіпедії для забезпечення існування сайту?
5. Запропонуйте оптимальний підхід щодо прийняття Вікіпедією рішення щодо зміни алгоритму верифікації матеріалів, що публікуються?

## **ТЕМА 7. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ**

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 7**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Як взуття для човнів “вийшло” на модні подіуми: історія Crocs***

Crocs – це американська компанія-виробник взуття, яке в Україні часто називають “крокси”. Спочатку Crocs виготовляли зручне взуття для ходіння по човнах та мокрому піску. Але із часом завдяки комфорту й універсальності ці черевики стали відомими на весь світ.

Через незвичний дизайн взуття Crocs завоювало неоднозначну репутацію. Одним воно здається стильним, а іншим — безглуздим та доречним лише на городі. Утім, Crocs продовжує набирати глобальну популярність та має чимало колаборацій зі знаменитостями, брендами та навіть люксовими домами моди.

Crocs – доволі молодий бренд, який було засновано у 2002 році. Троє друзів: Скотт Сіманс, Ліндон Генсон та Джордж Бьодбеккер — зібралися разом поплавати в морі на човнах. Плаваючи в Карибському басейні, вони звернули увагу на матеріал спеціального взуття для човнів, виробником якого була канадська компанія Foam Creations. Цей новий матеріал пізніше отримав назву Croslite. Так у партнерів і народилася ідея. Повернувшись додому, вони почали розробляти концепцію та дизайн взуття.

Невдовзі придбали ліцензію у Foam Creations та отримали можливість виготовляти таке ж зручне взуття за цією технологією. Це не пластик і не гума, а спінена смола із закритою структурою комірок. Через те, що зовні черевики схожі на голову крокодила, від англійської “crocodile”, утворили назву бренду.

Так народилася компанія Crocs, яка того ж року представила свою першу модель взуття на міжнародному шоу човнів. Воно зустріло хвилю шаленого успіху — партії розкуповували одна за одною. А вже за декілька років Crocs вийшла на обіг у сотні мільйонів доларів.

#### **Унікальність та культурний феномен**

Успіх “кроксів” зумовлений їх зручністю та функціональністю. Таке взуття відчувається на ногах легким, у ньому можна комфортно ходити довгий час по різних поверхнях. “Крокси” купували люди будь-якого віку, а для робітників деяких галузей, як-от у лікарнях або ресторанах, роботодавці спеціально закупляли партії цього взуття. Деякі моделі Crocs протестувала й схвалила американська компанія Ergonomics, а також вони були рекомендовані Американською асоціацією педіатричної медицини як взуття для профілактики травм стопи.



Щоправда, відмінний дизайн Crocs отримав двояку репутацію: люди або обожнювали вигляд взуття, або кепкували над ним. “Love-hate” відносини публіки із Crocs утворили цілу культуру. Одні люди присвячують цілі блоги своїй нелюбові до взуття, а інші в такий спосіб включають їх до свого стилю як форму самовираження.

Після стрімкої хвилі успіху, з 2008 року продажі компанії різко пішли на спад. Перед Crocs стояло нове завдання. Якщо раніше їхнім головним “конем” була функціональність та комфорт, то тепер бренд мав переконати людей у тому, що Crocs – це стильно, вишукано й альтернативно.

На вигляд Crocs найбільше нагадують клоги — тип взуття подібної форми. Такі черевики можна помітити серед модних тенденцій різних періодів 20-го століття, щоразу в різних інтерпретаціях. Як розповідає Еллен Семпсон, дослідниця моди та авторка книжок про взуття, проблема такої нелюбові до Crocs зумовлена тим, що вони з’явилися у невдалий час.

“Crocs дуже відрізнялися від більшості моделей взуття на початку нульових, коли вперше вийшли на ринок, і були зроблені з дивного матеріалу. Згадайте, які тренди взуття були популярні в той час: сліпони на кшталт Vans, сандалі на платформі, в’єтнамки тощо. Ненависть до Crocs стала справжнім культурним феноменом.”

На момент кризи Crocs зрозуміли, що обрали не кращий спосіб маркетингу та дистрибуції. Вони знижували ціни, випускали нові й нові моделі, надавали різним магазинам і точкам продажу ліцензування. Як наслідок, у компанії залишилась велика кількість непроданої продукції. Crocs мали змінити своє позиціонування й звузити цільову аудиторію, замість того щоб намагатися підлаштуватись під усіх.

Компанія зважилась на сміливий крок: закрила багато магазинів і точок продажу й скоротила свій асортимент моделей більше ніж на 80%. Сфокусувавшись знову виключно на оригінальних моделях, Crocs повернувся до того, що принесло йому початковий успіх. Довкола змінювалася й мода: на зміну старим трендам прийшли нові. Після перезапуску Crocs на взуття почали звертати увагу селебріті. Часто можна було побачити, як знаменитості носили “крокси” в повсякденному житті й навіть добирали моделі цього взуття під своє вбрання на заходи.

### **Колаборації**

Crocs носять знаменитості з різних галузей: актори, співаки, репери, а також відомі письменники, громадські діячі, шеф-кухарі. Це чудово демонструє, як люди із зовсім не схожими стилями та образами по-різному вводять Crocs у свій імідж. Деякі знаменитості навіть випустили власні лінійки разом із Crocs. Певно, найуспішнішими стали лімітовані колекції з репером Post Malone, акторкою Рубі Роуз та співаком Джастіном Бібером.

Бренд також розробив спільні кампанії з культовим рок-гуртом Kiss та мережею ресторанів швидкого харчування KFC. Такий широкий вибір брендів для співпраці ще раз демонструє універсальність Crocs – образ та репутація компанії дають їй змогу успішно промоутити себе серед дуже

різних аудиторій.

На окрему увагу заслуговують спільні колекції Crocs з люксовим модним домом Balenciaga та дизайнером Крістофером Кейном. Це був визначний момент для бренду: поява взуття на подіумах тижнів моди змусило скептиків визнати заслужене місце Crocs у фешн-світі.

“CROCS – ЦЕ, ЙМОВІРНО, НАЙКОМФОРТНІШЕ ВЗУТТЯ. МЕНІ ПОДОБАЄТЬСЯ ЇХНІЙ ЧУДЕРНАЦЬКИЙ ВИГЛЯД, ЯКИЙ КОМУСЬ МОЖЕ ЗДАВАТИСЯ НЕГАРНИМ. CROCS МАЮТЬ ДУЖЕ НАЇВНУ ТА НАВІТЬ ДИТЯЧУ, ТРОХИ НЕЗГРАБНУ, ФОРМУ, ЩО ОСОБЛИВО МЕНІ ПОДОБАЄТЬСЯ. ЦЕ ДАЄ ЗМОГУ ЦІКАВО ЕКСПЕРИМЕНТУВАТИ ЗІ СТИЛЯМИ ТА КОМБІНАЦІЯМИ”, – прокоментував Кейн.

### **Jibbitz**

Jibbitz (“Джибітс”) – це змінні яскраві аксесуари, які можна причеплювати до дірочок на взутті Crocs. Серед них є різні малюнки, написи, персонажі та елементи попкультури. Кожен черевик має 13 отворів, на який можна причепити Jibbitz. У такий спосіб Crocs заохочує підлітків та всіх небайдужих до свого стилю продемонструвати свої захоплення, почуття гумору чи будь-яку ідентичність.

“JIBBITZ ДОЗВОЛЯЮТЬ НАШИМ СПОЖИВАЧАМ ПЕРСОНАЛІЗУВАТИ ЇХНЄ ВЗУТТЯ. ЦЕ ДУЖЕ ВАЖЛИВО: ПО ВСІЙ ПЛАНETІ МОЛОДІ ЛЮДИ ХОЧУТЬ ВИСЛОВИТИ СВОЮ ІНДИВІДУАЛЬНІСТЬ І РОЗПОВІСТИ ВЛАСНУ ІСТОРІЮ. ВОНИ МОЖУТЬ РОБИТИ ЦЕ ЗА ДОПОМОГОЮ АКСЕСУАРІВ ДЛЯ CROCS”, – коментує Ендрю Різ, CEO компанії.

Останніми роками взуття Crocs продовжує набирати популярність та встановлює нові рекорди продажів. Взуття носять на подіумах люксових показів, бренди та знаменитості погоджуються на цікаві колаборації з Crocs. А пара класичних клогів бренду уже стала мастхевом для модних інфлюенсерів.

Фешн-експерти описують феномен популярності Crocs у тренді на “ugly fashion”. Цей стиль передбачає поєднання речей, які раніше вважалися негарними та недоречними. Багато людей в індустрії наголошують, що ця течія переосмислює поняття “красивого” та “стильного” і не просто використовує старі кліше, а змушує замислитись над природою та концепцією естетики в моді.

### **Питання:**

1. Яке рішення було прийняте Crocs, щоб підвищити результативність продажів?
2. На основі якого підходу було прийняте рішення, що дозволило підвищити результативність продажів?
3. Запропонуйте кількісний метод прийняття рішень, що дозволив би Crocs обґрунтувати вибір альтернативи цільового ринку?
4. Які методи прогнозування доцільно використати для прогнозу обсягів продажу Crocs наступного року/ через 10 років?

5. Проведіть SWOT-аналіз розробки нової моделі Cross, враховуючи усі можливі сильні (S) та слабкі (W) сторони проекту, можливості (O) та загрози (T).

## **ТЕМА 8. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ**

### **УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

#### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 8**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Apple: історія успіху***

Якщо говорити про офіційне заснування Apple, то воно припадає на 1 квітня 1976 року. Саме тоді на ринку з'явився вручну зібраний комп'ютер Apple Compute I. Протягом наступних десяти місяців приятелі змогли зібрати та продати 175 штук таких електронно-обчислювальних машин за ціною майже у 700 доларів кожна.

На той час новинки комп'ютерної техніки бентежили уяву сучасників, які охоче платили великі гроші за право мати обчислювальну машину Apple Compute I, яка з погляду сучасних програмістів являла собою материнську плату без корпусу, клавіатури, звуку та графіки. Вже через рік компанія Apple, президентом якої тоді став Майкл Скотт, випустила значно досконалішу модель комп'ютера – Apple Compute II. Це був перший персональний комп'ютер з кольоровою графікою. Машина мала засоби для виведення зображення на екран різних кольорів, були розроблені команди для роботи зі звуком, тому нова модель мала вмонтований динамік та клавіатуру. Також з'явилася можливість оперативної зміни зображення на дисплеї, працював блок живлення та всі інші необхідні для сучасного комп'ютера компоненти.

Характерною особливістю нової моделі було те, що вся її «начинка» з процесора, різних плат та пристроїв була захована в спеціально розробленому литому пластиковому корпусі. Ця особливість вигідно відрізняла новий Apple від інших тогочасних комп'ютерів. Всі вони мали грубий вигляд неповоротких ящиків з листів металу.

У цей час з'явився і всесвітньовідомий логотип компанії Apple – надкушене різнокольорове яблуко, який створила одна з провідних рекламних кампаній США.

1983 року компанія Apple випустила перший персональний комп'ютер, що мав назву Lisa в честь дочки Джобса. Машина мала графічний інтерфейс для користувача, проте через високу ціну та обмежену кількість можливостей ця модель не набула популярності. З комерційної точки зору вона стала своєрідним провалом компанії, хоча випуск такого комп'ютера все ж пішов на користь Apple. Справа в тому, що операційна система Lisa 7/7 володіла віконним інтерфейсом, буфер якого дозволяв передавати дані між різними сигнатурами системи комп'ютера.

Свій перший Macintosh компанія Apple офіційно представила 22 січня 1984 року рекламним роликом «1984», який був визнаний кращим рекламним кліпом десятиліття. Проте розробка такого комп'ютера почалася ще 1979 року.

Macintosh докорінно змінив уявлення людей про комп'ютери, тому цією машиною було закладено основи, які в подальшому стали використовувати всі комп'ютерні фірми.

З плином років розвивалася і комп'ютерна галузь. Протягом всього часу удосконалення комп'ютерів Macintosh розвивалася і їх операційна система Mac OS (System), тобто розширювалися нові можливості, мінялися її окремі елементи і впроваджувалися нові технології. Коли Mac OS (System) був вперше представлений 1984 року, то на той час він являв собою досконалість сучасного програмування.

Система від початку розроблялася з розрахунком, що нею користуватиметься кожен, навіть не маючи спеціальної кваліфікації, – перший раз сівши за комп'ютер, відразу зміг через декілька хвилин розпочати роботу, не вникаючи у технічні параметри. Операційні системи для інших платформ, які з'явилися декілька років після того, пропонували такі новинки комп'ютерної техніки, як захищена пам'ять і багатофункціональність, що в кінцевому результаті давало хороший досвід для користувача.

Творці комп'ютерних шедеврів від Apple головним принципом у підході до виготовлення комп'ютерів мали зручність і простоту робочого столу. Також ставка робилася на внутрішню логіку взаємодії окремих частин операційної системи.

Славнозвісний комп'ютер Macintosh компанії Apple отримав назву завдяки винахідливості одного з працівників. Справа в тому, що він обіграв у такий спосіб фруктову-яблуневу тему, адже Macintosh – це назва одного з видів яблук, фрукта який став символом цього бренду.

Десятиліття успішної роботи не знизили продуктивності компанії Apple. Свідченням цього є успішна реалізація різноманітних високотехнологічних проєктів, які користуються великою популярністю. Успіх, процвітання та розвиток компанії забезпечують 35 тисяч працівників у всьому світі.

До речі, саме завдяки компанії Apple ми маємо такий зручний пристрій для роботи з комп'ютером, як мишка, бо її спеціалісти винайшли і запровадили як невід'ємний елемент комп'ютера. Зараз без неї просто неможливо уявити нашої роботи з цією розумною електронною обчислювальною машиною.

#### **Питання:**

1. Ким здійснюється стратегічне управління в Apple та у чому воно полягає?
2. Опишіть маркетингові стратегії Apple: глобальні (інтернаціоналізацій, деверсифікації, сегментування, глобалізації, кооперації) та залежно від конкурентного середовища (стратегії ринкового лідера, ринкового членджера, послідовника, нішера).
3. Оберіть стратегію Apple за класифікацією М. Портера (лідерство за цінами, диференціація, фокусування).

4. Оберіть стратегію Apple залізнично від віку ринку та товару (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару, диверсифікація).
5. Оберіть стратегію Apple за характером розвитку (стратегія обмеженого росту; стратегія зростання; стратегія скорочення; комбінована стратегія).

## **ТЕМА 9. ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ**

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 9**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Історія та стратегія Marvel: шлях від коміксів до власного всесвіту***

У 1939 році Мартін Гудмен заснував корпорацію Timely Comics, яка спеціалізувалася на створенні коміксів і відрізнялася своєю унікальністю. На момент випуску першого коміксу Мартін уже був відомим видавцем журналів. Він розумів та вмів визначати потреби споживача, стежив за реакцією й за потреби швидко змінював напрям розвитку.

Герої та їхній одяг, характери, спосіб комунікації та сюжет — усе це було продуманою до деталей стратегією, у якій навіть не допускався варіант провалу. Більша кількість персонажів, створена ще у 1940-1990 роках і актуальна до сьогодні, адже Timely Comics придумували персонажів на десятиліття вперед і створювали їх особистості відповідно до інтересів різної аудиторії.

Протягом 10 років журнали з коміксами отримували любов публіки. Компанія додавала нових супергероїв і придумувала сюжети для різних сегментів: дітей, підлітків і дорослих. Корпорації вдалося охопити інтереси різних вікових категорій. Батьки отримали додаткове спільне зі своїми дітьми захоплення — це був один із чинників, що викликав ажіотаж, адже люди потребували єдності та емоцій.

Перші складнощі виникли в післявоєнний час. Покупцям набридли історії про надлюдей — тепер вони потребували стабільності та спокою. Спроби відродити інтерес до створених персонажів були невдалими та спричиняли відторгнення у споживачів.

Тоді Мартін ухвалив рішення змінити назву корпорації на Atlas Comics та додати нові жанри: кримінал, вестерн, комедію, мелодраму. Він був упевнений: якщо в комікси додати більше життя та мінімізувати фантастику, то споживач наблизиться до персонажів й забажає більше дізнатися про них. Завдяки адаптованій під нові часи стратегії Мартіну вдалося зберегти зацікавленість фанатів ще на наступні 10 років.

У 1960 році корпорація втретє змінює назву — тепер уже на Marvel Comics.

Саме під оновленим заголовком команда створює своїх найуспішніших персонажів: Залізну людину, Халка, Доктора Стренджа, Людину-мурашу. Завдяки їм компанія продовжує набирати популярність та підвищує продажі.

У 1990-х роках відбувається криза перевиробництва: кількість компаній зі створення коміксів збільшилась, а покупець став прискіпливішим. Історії з яскравими картинками припинили викликати ажіотаж і нові емоції. Це призводить до чергового перезапуску стратегії Marvel та спрямовує увагу на фанатів ще більше.

Компанія вирішує розширити асортимент і повністю переорієнтуватися. Із цього моменту не існує єдиного коміксу для кожної вікової категорії, Marvel створює власну систему обмежень за віком: комікси MAX — для аудиторії 18+, Marvel Adventures — для дітей та підлітків.

Протягом наступних років у продажу з'являється атрибутика персонажів та предмети з їх зображенням, телекомпанії купують ліцензії на екранізацію, а корпорація успішно виходить зі своєї другої кризи.

У 2009 році The Walt Disney Company купує Marvel Entertainment і до сьогодні залишається їхньою материнською компанією.

Насправді всі кроки, які нині використовує Marvel, були придумані та прописані ще в 1939 році. Звісно, за цей час власники корпорації змінювалися. Кожен додавав власні деталі та прибирав те, що вважав неактуальним. Також на зміни стратегії вплинув сучасний світ — він відкрив більше можливостей для креативу, реалізації задумів, ресурсів.

Marvel продовжує регулярно переглядати маркетингову стратегію, але є три важливих кроки, які залишаються статичними та які допомогли компанії пройти шлях від коміксів до власного всесвіту.

Кінематографічний розклад прописують на 10 років уперед. Це дає змогу уникнути хаосу у свідомості глядача, що може спричинити відторгнення. Спочатку команда продумує базову історію, з якою вона ознайомлюватиме глядачів протягом десятиліття, далі — вибудовує графік і додаткові проєкти, які допоможуть занурити споживача у всесвіт Marvel.

Timely Comics діяли за схожим планом: персонажів і сюжети команда вигадувала на 10 років, а після завершення десятиліття — аналізувала й перебудовувала основну концепцію.

Індивідуальні проєкти, які розкривають історію окремих супергероїв, — це важлива частина розвитку всесвіту, який створює Marvel. Команда наділяє персонажів простими почуттями, які знайомі звичайному глядачеві, що дає можливість співпереживати образам на екрані.

Наприклад, перед випуском "Месників" у 2012 році Marvel зняла 5 фільмів, у яких ознайомила глядача з особистостями Залізної людини, Халка, Тора та Капітана Америки. Таким чином, на момент виходу фільму споживач уже був знайомий з героями, мав своїх улюбленців і отримав можливість подивитися на персонажів у нових проявах, а також — у взаємодії одне з одним.

### **ОМНІКАНАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ**

Супергерої всесвіту Marvel нібито живуть справжнє життя в нашій реальності: на закордонних телешоу їх запрошують гостями та намагаються ознайомитися з історією, яка не фігурує у фільмах. Парки розваг заповнені аніматорами в костюмах Людини-павука, Халка, Капітана Америки та

Фантастичної четвірки. Якщо ми сфокусуємо увагу, то помітимо, що в торговельних центрах продають іграшки, наліпки, постери, одяг, статуетки та безліч іншої продукції із зображеннями героїв, — корпорація щороку примножує точки дотику Marvel зі своїми споживачами, і це важлива частина успіху.

### **ДОДАТКОВИЙ ПРИКЛАД**

У фільмі *Captain America: Civil War* головні герої мають протилежні політичні погляди. Політика — це заборонена та небезпечна тема, але Marvel завжди обирає ризик, що їй допомагає їй залишатися впізнаваною.

Згодом офіційний акаунт Marvel у Twitter запускає ініціативу, у якій фанати повинні поставити гештег, відповідний до політичного погляду героя, який вони підтримують: #TeamCap чи #TeamIronMan.

Протистояння завжди викликає у глядачів сплеск емоцій та зацікавленість. А в цьому випадку Marvel лише одним твітом запустила ігрову промокампанію.

Бонусом на фанатів очікували відеовідповіді акторів щодо їх активності та висловлення власних поглядів. Останній крок викликав ажіотаж і залучив навіть ту аудиторію, яка раніше не була активною у Twitter.

Marvel розповсюджує створений контент на 4 майданчиках: у Twitter, Instagram, Facebook та YouTube.

Перед прем'єрою в соціальних мережах на аудиторію очікує контент, який наближає її до персонажів. Наприклад, підказки про події, які будуть відбуватися, загадкові уривки діалогів, натяки на фінал, відео з акторами. Marvel дає можливість глядачам долучитися до вигадування власних теорій, поділитися ними в коментарях і обговорити з іншими учасниками Всесвіту.

У межах піар-кампанії до фільму “Месники: Фінал” команда створила у Facebook окремі сторінки для головних персонажів і регулярно оновлювала публікації. Це дало можливість ближче познайомитися з акторами та їхніми ролями, а також — зазирнути на бекстейдж і розширити уявлення про історію та події майбутнього фільму.

Для додаткової реклами Marvel наповнює свій YouTube-канал відео з акторами: вони створюють інтригу, закликають купувати квитки й натякають на події, які очікують на глядача.

Запуск кожного фільму супроводжується кількома масштабними колабораціями з іншими брендами. Розповімо про три останні співпраці, які звернули на себе увагу та викликали обговорення в соціальних мережах.

Найновіша колаборація, яка сколихнула інтернет тиждень тому, — це Lexus X Marvel. КУ такий спосіб студія вирішила рекламувати новий фільм “Вічні”, адже Lexus став офіційним партнером кінокартини. Брати Ентоні та Джо Руссо зняли ролик під назвою “Місце для паркування” та викликали ажіотаж серед прихильників обох корпорацій.

Adidas також долучився до “Месників” і випустив серію кросівок, які називаються “Герої серед нас”. Кожна пара асоціюється з певним героєм. Наприклад, Iron Man Harden Vol.3 розраховані на прихильників Залізної людини, а Captain America N3XT L3V3L з білим вишитим щитом — на наслідувачів Капітана Америки.

### **Питання:**

1. У чому полягає стратегічне планування у Marvel?
2. Опишіть маркетингові стратегії Marvel: глобальні (інтернаціоналізацій, диверсифікації, сегментування, глобалізації, кооперації) та залежно від конкурентного середовища (стратегії ринкового лідера, ринкового челенджера, послідовника, нішера).
3. Оберіть стратегію Marvel за класифікацією М. Портера (лідерство за цінами, диференціація, фокусування).
4. Оберіть стратегію Marvel залежно від віку ринку та товару (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару, диверсифікація).
5. Оберіть стратегію Marvel за характером розвитку (стратегія обмеженого росту; стратегія зростання; стратегія скорочення; комбінована стратегія).

## **ТЕМА 10. РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ**

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 10**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Через стратегію обмеження — до гігантів індустрії: історія***

#### ***Supreme***

Supreme — це бренд вуличного одягу, який заснував у 1994 році Джеймс Джеббіа. Основними ідеями для розвитку було обрано унікальність та інтригу. Джеймс вивчив потенційних конкурентів, простежив за механікою роботи та створив винятковий продукт, якого ще не бачив Нью-Йорк. Він розумів: щоб звернути увагу на бренд, потрібно вийти за межі того, що вже є на ринку. Мислити масштабніше, вигадати сучасний підхід, познайомити світ із власним баченням.

У 1994 році приміщення для продажу вуличного одягу відповідали культурі андеграунд. Дотримуючись обраної схеми розвитку, Джеймс створює діаметрально протилежний простір. Потрапляючи в магазин, кожен спостерігав витриманий стиль, високу стелю, яскраве освітлення, білий колір стін, чистоту та новий погляд на культуру скейтерів. Перша точка продажу Supreme подарувала Нью-Йорку відчуття зародження масштабної історії.

#### ***Дизайн речей***

Прагнення зламати стереотипи про культуру вулиць проклало шлях до мінімалізму. Замість яскравих кольорів за основу взяли білий. На зміну малюнкам прийшло стильне лого. Обов'язковою умовою також була якість. Юний підприємець відстежував те, чого йому самому бракувало, шукав способи закрити персональні потреби. Протестувавши на собі, як може бути інакше, він почав допомагати однодумцям. Якісний матеріал для одягу та лаконічний дизайн зробили справжній виклик у світі неофіційного стилю.



### **Обмеження одиниць у партії**

З досвідом, команда Джеймса помітила, що залишки одягу, який не розкупили в перші місяці, так і залишаються на полицях. Саме тоді виникла ідея відшивати менше одягу в колекції та не повторювати дизайн. Тим самим Supreme заявив, що в покупців є тільки одна можливість отримати обрану одиницю. Це був крок, який змушував людей купувати речі саме зараз, не відкладаючи на невизначений час. Адже кожна колекція є унікальною, а повторення двох однакових партій стало неможливим.

**НАДАЛІ САМЕ ІДЕЯ ПРО ОБМЕЖЕННЯ НАБРАЛА ОБЕРТІВ І СТАЛА ОСНОВОЮ ДЛЯ РОЗВИТКУ SUPREME. У КОЖНОМУ КОНТАКТІ З БРЕНДОМ АУДИТОРІЯ ВІДЧУВАЄ ТАКТИКУ ПОТРЕБИ НЕ ТІЛЬКИ В КІЛЬКОСТІ ВИРОБЛЕНИХ РЕЧЕЙ, А Й У МАРКЕТИНГОВИХ КОНЦЕПЦІЯХ.**

#### **Оформлення домашньої сторінки**

Офіційний сайт — це перша точка дотику з компанією. Саме тут починається подорож у світ потреби та виникає бажання відчутися унікальним. На сторінці відсутня реклама, натомість помітні гучні заголовки про знижки, використано яскраві кольори та заклик до дії. На потенційного покупця очікує чорне тло, лого, перелік товарів. Бренд хоче, щоб ви переслідували його, а не навпаки.

#### **E-mail пошта**

На сайті можна знайти лише два посилання, через які є можливість підписатися на розсилку. Перше знаходиться поряд з переліком представлених речей, друге — з'являється за декілька місяців до випуску нової колекції. Після введення e-mail користувач не отримує на пошту лист з підтвердженням або привітанням. Відомо, що повідомлення надсилають обраному колу людей. Використовуючи таку маркетингову стратегію, Supreme запускає цикл очікування. Покупець відчуває, що йому не приділили уваги та починає шукати способи для додаткової взаємодії з брендом, що і є метою культури потреби.

#### **Відкладений попит**

За 3 дні до старту продажів нової колекції на сайті з'являється каталог речей, які будуть надходити в реалізацію протягом наступних місяців. Дотримуючись стратегії потреби, бренд не надає інформацію про час, коли конкретна річ буде доступна для купівлі. Споживач отримує можливість візуального знайомства, але не знає, коли матиме шанс придбати обрану річ.

**ВІДКЛАДЕНИЙ ПОПИТ ПЕРЕНОСИТЬ РІШЕННЯ ПРО ПОКУПКУ ДО НАСТАННЯ ОПТИМАЛЬНИХ УМОВ ДЛЯ ПОКУПЦЯ. СТРАТЕГІЧНИЙ КРОК SUPREME В ТОМУ, ЩО КОМПАНІЯ САМА ВИРІШУЄ, КОЛИ НАСТАНУТЬ ОПТИМАЛЬНІ УМОВИ ДЛЯ ПРИДБАННЯ ТОВАРУ.**

Знайомство з продуктом відбувається заздалегідь — клієнт знає, що товар унікальний, бо його кількість обмежена. Шанс отримати оригінальну річ з колекції після розпродажу дорівнює майже 0%. Бренд вимагає від

покупця перебувати в постійному контакті, якщо він хоче отримати унікальну річ.

Бажання отримати обрану річ настільки сильне, що фанати бренду використовують бота, який гарантує викуп речі за додаткові гроші. Мет і Кріс у 2015 році створили бота, який здійснює транзакцію на сайті Supreme за 19 секунд. Перше знайомство з The Supreme Saint відбулося в момент оголошення про колаборацію Supreme x Nike Air Jordan 5. Послуга коштувала \$100 та гарантувала покупцеві отримання товару. У день продажу за перші 5 секунд засновники бота заробили \$20 000.

The Supreme Saint офіційно зареєстрований та має відкритий ТОВ.

На сьогодні кількість створених ботів складно визначити, вони мають свою аудиторію та персональний функціонал.

Наприклад, The Supreme Saint надає можливість купувати один товар за одну покупку. Бот EasyCop не має обмежень в кількості доданих товарів.

Команда Supreme намагається зменшити обороти ботів, але не знищує їх. Джеймс неодноразово розповідав, що має інформацію про власників, але не має наміру перешкоджати їхній діяльності. Компанія використовує обмеження, які створюють труднощі для ботів, однак не припиняє їхню роботу.

### **Комунікація в соціальних мережах**

У кожній дії Supreme нагадує про свою тактику. Соціальні мережі не є винятком. Потрапляючи на сторінку Instagram, ми не знайдемо лонгрід під фотографіями із закликом до покупки. Максимум — нас ознайомлять з історією героїв у публікаціях. Найчастіше це — мінімалістичний підпис з назвою колекції та датою випуску.

Співпраця з відомими брендами та особистостями — це саме те, що обрав Supreme своєю сильною стороною. Сторінка транслює рекламні кампанії з визначними людьми, показуючи їхню довіру до бренду. З публікацій на нас дивляться Кейт Мосс, Леді Гага, Майк Тайсон, Ніл Янг, Дрейк та інші.

Сторінка не потребує гучних закликів. Люди, які зображені на фотографіях, невербально транслюють усе, що потрібно, — лише своєю присутністю.

Наразі сторінка Supreme в Instagram налічує 13,4 мільйона фоловерів.

**КОМАНДА SUPREME УНИКАЄ ІНТЕРВ'Ю, ЩО ТАКОЖ Є ПРОДОВЖЕННЯМ КУЛЬТУРИ ПОТРЕБИ. ПУБЛІЦІ ЇХ ЗАВЖДИ БРАКУЄ. ОБМЕЖЕННЯ РЕКЛАМИ, ВІДМОВА ВІД УЧАСТІ В ТОРГОВЕЛЬНИХ ВИСТАВКАХ, РІДКІСНІ КОМЕНТАРІ ПОСИЛЮЮТЬ БАЖАННЯ “ДОТОРКНУТИСЯ” ДО БРЕНДУ ТА ПРИДБАТИ ПЕВНИЙ ТОВАР.**

Комунікація через нетипові аксесуари

У 2016 році Supreme випускає серію червоних цеглин з фірмовим логотипом. Вартість — 30 доларів. За декілька хвилин усю серію розкуповують. Надалі компанія зберігає цю закономірність. Протягом наступних років колекція нетипових аксесуарів поповнилася вогнегасником, пісочним таймером, ломом,

лижними окулярами, калькулятором, замком для велосипеда та ще десятком речей.

Бренд не надає жодних коментарів щодо мети випуску подібних колекцій. Лише натякає, що ціллю є представити дієвість своєї концепції дефіциту. Заздалегідь покупець знає, що не має гарантії на отримання одягу, який йому сподобався. Рівень бажання доторкнутися до виробу від Supreme зростає з кожною втраченою можливістю. Тримаючи в руках навіть лом, але з фірмовим логотипом, покупець відчуває, що володіє чимось особливим.

Приклади нестандартних рішень бренду

1. Паперовий пакет. У 2007 році компанія випускає пакет із фірмовим логотипом. Заборона розпиття алкогольних напоїв на вулицях змушувала вгадувати способи пристосування. Пакет був призначений для того, щоб сховати пляшку. Публіка Нью-Йорка підхопила ідею та підтримує її дотепер.

2. Замок для велосипеда. Більша частина команди Supreme захоплена велосипедами. Аксесуар створили з власних потреб, але й на ринку він став затребуваним.

3. Скарбничка для монет. Бренд знає, що його ціни для більшості високі. Створена скарбничка — це заклик Supreme до покупця та засіб для збирання грошей на обрану річ. Трохи глузливий, але ефективний крок. Виріб і зараз залишається популярним.

Колаборації зі світовими брендами

Supreme відомий масштабними колабораціями зі світовими брендами. Ми впізнаємо їх, поширюємо в соціальних мережах, обговорюємо та намагаємося вгадати, що на нас очікує далі. Бренди отримують увагу, а аудиторія — емоції та продукт.

Сколихнула прихильників та посилила увагу до бренду спільна колекція Thrasher x Supreme Fall 2021. Ця колаборація тільки набирає обертів, адже познайомили нас із нею менш як тиждень тому. Утім, цього часу вистачило, щоб публікації в Instagram брендів назбирали тисячі коментарів. Багатошарові мотиви в дизайні та логотипи Thrasher у вигляді пентаграми викликають асоціації з попкультурою.

Одна з колаборацій, які викликали ажіотаж, — це колекція Supreme x Yohji Yamamoto 2020 року. Одяг є продовженням бачення світу японського дизайнера Ямамото. Supreme додав свою унікальність, якої набув за роки існування. Ця співпраця є знаковою для обох брендів. Це справжнє знайомство з різними культурами, які об'єдналися, щоб створити дещо справді грандіозне.

**SUPREME НАЛІЧУЄ БЛИЗЬКО 50 КЕЙСІВ СПІВПРАЦІ З ВІДОМИМИ БРЕНДАМИ ТА НЕ ПЛАНУЄ ЗУПИНЯТИСЯ. САМЕ ЗАВДЯКИ КОЛАБОРАЦІЯМ МИ ПЕРЕБУВАЄМО В ПОСТІЙНОМУ ОЧІКУВАННІ НОВИН ВІД КОМАНДИ, СТЕЖИМО ЗА ПУБЛІКАЦІЯМИ, НАМАГАЄМОСЯ ЗРОЗУМІТИ ФЕНОМЕН БРЕНДУ. ЗМІНИ, ЕКСПЕРИМЕНТИ, СПІЛЬНІ КОЛЕКЦІЇ З ІНШИМИ БРЕНДАМИ — ЦЕ РУШІЙНІ СИЛИ SUPREME.**

**Питання:**

1. У чому полягає стратегічне планування у Supreme?

2. Опишіть маркетингові стратегії Supreme: глобальні (інтернаціоналізацій, деверсифікації, сегментування, глобалізації, кооперації) та залежно від конкурентного середовища (стратегії ринкового лідера, ринкового членджера, послідовника, нішера).
3. Оберіть стратегію Supreme за класифікацією М. Портера (лідерство за цінами, диференціація, фокусування).
4. Оберіть стратегію Supreme залежно від віку ринку та товару (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару, диверсифікація).
5. Оберіть стратегію Supreme за характером розвитку (стратегія обмеженого росту; стратегія зростання; стратегія скорочення; комбінована стратегія).

## **ТЕМА 11. ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ І ПОВНОВАЖЕННЯ**

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 11**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Від марки мила для лікування опіків — до бренду, що долає стереотипи зовнішності. Кейс Dove***

Dove з'явився в середині минулого століття у США зі своїм першим продуктом — крем-милом. Засіб створили з важливою дерматологічною метою — для догляду за шкірою після опіків. У нього додавали основний компонент косметичних кремів, який не містить лугу, натомість добре зволожує шкіру. Продукт оцінили на ринку навіть ті, кому він першочергово не призначався. Милом почали масово користуватися не тільки для лікування опіків, а й просто так — для миття рук, обличчя й тіла.

Усвідомивши потенціал крем-мила, гігант сфери харчових продуктів та побутової хімії Unilever запатентував його склад, а в 1956 році мило Dove масово запустили в продаж.

Поступово асортимент товарів почали розширювати, залишаючи в основі продуктів усе ті ж інгредієнти й властивості, які закладали в мило. Нині Dove є одним з найвідоміших брендів у сегменті засобів особистої гігієни. Серед продукції є всі основні засоби для догляду, що користуються попитом у більш ніж 80 країнах світу.

Назва компанії Dove перекладається як “голуб”. Про це нескладно здогадатися, адже логотип бренду також у вигляді голуба. Одразу напрашується аналогія із символом миру, але насправді в назву і логотип не намагалися закласти такий глибокий сенс. Співвласники компанії Unilever — брати Левер — для створення мила купили голландську миловарню De Duif, на честь якої і назвали компанію. Як ви вже здогадалися, De Duif — це “голуб” нідерландською.

З марки мила для людей з опіками Dove поступово трансформувалася в бренд натуральної жіночої краси та здоров'я. Компанія взяла курс на звеличення

природної жіночої зовнішності і твердо дотримується його досі: допомагає боротися з комплексами, які з'являються в багатьох дівчат і жінок через нав'язані стереотипи про ідеальну зовнішність; підвищує самооцінку; допомагає побачити справжність, щирість і жіночу силу, яка не піддається переконанням.

Щоб донести цей меседж, у своїх рекламних кампаніях бренд знімає жінок різної зовнішності — з різним кольором шкіри й волосся, різного зросту, з різною фігурою і розрізом очей, з інвалідністю.

У 2018 році бренд зовсім відмовився від використання ретуші. Тепер у рекламі Dove можна побачити позначку “Без цифрового оброблення”.

Після відмови від ретуші маркетинг-директорка компанії наголосила, що Dove дотримується кількох принципів: використовує фотографії звичайних жінок, а не професійних моделей, показує їх такими, якими вони є в реальному житті, та допомагає дівчатам почуватися впевнено у власному тілі.

Складно сумніватися в силі позиціонування та ідей Dove, бо саме цей бренд посів перше місце в рейтингу найкращих рекламних кампаній 21 століття. У 2016 році маркетингові експерти склали рейтинг, лідером якого стала рекламна кампанія від Dove “Real beauty”.

В якості критеріїв відбору рекламних кампаній для рейтингу суддів просили відповісти на три запитання:

Чи змінила ця кампанія культуру рекламного світу або культуру загалом?

Чи можна сказати, що ця кампанія створила нову категорію або завдяки ній бренд став №1 у своєму сегменті?

Це було незабутньо?

На всі три запитання щодо Dove судді відповіли більш ніж ствердно.

Саме з моменту запуску кампанії “Real beauty” бренд почав переформатовувати ідею жіночої краси в бік натуральності та пропагував здорову самооцінку.

Кампанія, що триває вже більше 10 років, змінила сприймання людської, зокрема жіночої, краси. Споживачі почали змінювати свої погляди на зовнішність, а бренди — рухатися в бік природності в рекламі.

А в 2013 році Dove провів цілий експеримент, який відтворили у ролику “Real beauty Sketches”. Жінок попросили описати свою зовнішність судовому портретисту ФБР, який малював портрети на основі того, як себе описували жінки. Потім попросили випадкового незнайомця описати жінок портретисту, щоб побачити, наскільки їхні описи будуть відрізнятися. У результаті вийшли два абсолютно різних портрети. Портрет, створений на основі опису незнайомця, був набагато красивішим, позитивнішим і точнішим. Експеримент довів, що жінки насправді набагато красивіші, ніж самі вважають.

У 2016 році Dove представив кампанію #MyBeautyMySay, у якій порушив проблему розуміння краси в суспільстві. У роликах зобразили різних жінок, з різними фігурами, історіями та професіями. Їх поєднувало одне — впевненість та готовність боротися зі стереотипами щодо краси.

Жінки розповіли, що образливого говорили їм інші люди, намагаючись знеохотити у тій чи іншій справі. Попри все вони досягли своїх мрій і впевнені у власній красі, яка не визначається набором вигаданих стандартів. Головний меседж кампанії — неприпустимо осуджувати жінок за їхній зовнішній вигляд.

Звісно, коли ми говоримо про відомі бренди, які у всіх на вустах і начебто дуже класні, не слід забувати і про критику, скандали й звинувачення на їхню адресу. Вони трапляються у більшості великих компаній, і Dove — не виняток.

Один з найбільш критичних коментарів повсякчас лунає у бік не самого бренду Dove, а корпорації Unilever, що є власником бренду. Корпорацію звинувачують у лицемірстві та грі на емоціях заради прихильності цільової аудиторії і, як наслідок, — отримання матеріальної вигоди. Мовляв, компанія Unilever через бренд Dove закликає обирати справжню красу і разом із цим продає чоловічі засоби для догляду від Ахе, де за чоловіками бігають дівчата виключно модельної зовнішності. Стандартна відповідь компанії Unilever: “Ми виховуємо впевненість у собі як у жінок, так і в чоловіків”.

Тим часом сам Dove також робив неоднозначні заяви через свої рекламні кампанії — бренд неодноразово звинувачували у расизмі.

У 2011 році Dove випустив рекламу, у якій було показано процес очищення шкіри засобами бренду за принципом “before – after”. На фотографії зліва направо стояли три моделі: від найбільш темношкірої – біля позначки before, до найбільш світлошкірої – біля позначки after. Реклама мала на меті проілюструвати переваги використання Dove VisibleCare Body Wash, який робить шкіру помітно гладкішою, проте аудиторія побачила тут расистський підтекст.

**Питання:**

1. Які повноваження (лінійні чи апаратні) має маркетинговий відділ Dove?
2. Які повноваження (лінійні чи апаратні) має виробничий відділ Dove?
3. Які повноваження (лінійні чи апаратні) має юридичний відділ Dove?
4. Які повноваження (лінійні чи апаратні) має HR відділ Dove?
5. Які повноваження (лінійні чи апаратні) має технологічний відділ Dove?

## ***ТЕМА 12. ПОБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЇ***

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 12**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Імперія Amazon***

Коли компанія Amazon розпочинала свою діяльність у 1995 році, це був сайт, де продавалися лише книжки. Нині Amazon – це найдорожча компанія у світі й найбільший ринок електронної комерції.

З роками Amazon перетворився на глобального домінанта в усіх цифрових сферах: компанія займається стримінгом відео на Amazon Prime, має музичний

сервіс Amazon Music, електронну читалку Amazon Kindle та сервіс з аудіокнигами Audible. Amazon також має власне видавництво. Дочірні компанії Amazon виробляють техніку й охоплюють великі інтернет-ресурси, як-от Twitch.tv та IMDb.

### **Трохи історії**

Amazon створив американський підприємець і вічний глава компанії Джефф Безос. На початку 90-х років він розробляв мережу для міжнародної торгівлі, та в один момент покинув пост віцепрезидента компанії з Волл-стрит, поїхав до Сіетла й вирішив заснувати книжковий інтернет-магазин. У 1995 році Джефф, керуючи компанією зі свого гаража, запустив сайт, який продавав книжки.

Безос обрав йому назву, переглядаючи словник. Він зупинився на “Амазонц”, адже слово описувало щось “екзотичне та незвичне” – саме так він бачив свою інтернет-компанію. За словами Джеффа, ріка Амазонка є найбільшою у світі, і так само він планував зробити свій магазин найбільшою книгарнею на планеті. Ще одна причина для назви – вона починалася з літери “А”, що ставило б компанію у верхівку списків за алфавітом.

У 1998 році магазин уже почав продавати музичні диски, згодом – відеопродукцію. У асортименті з’явилися MP3-диски, різна електроніка, програмне забезпечення, відеоігри, одяг, меблі, продукти харчування та іграшки.

Існує навіть корпоративна легенда, за якою Джефф зібрав свій перший робочий стіл із дверей, і тому в офісах Amazon деякі столи також зроблені з дверей, щоб нагадувати про необхідність економити.

З року в рік успіх компанії наростав, і згодом Amazon зважилась на наступний крок. Скориставшись величезною кількістю складів, компанія створила єдину службу швидкої доставки. Це швидко збільшило продажі товарів.

У 2000 році Amazon представила свій культовий логотип із вигнутою стрілкою у формі усмішки, що веде від А до Z. Це символізує те, що компанія має усі товари — “від А до Я”.



Надалі справи Amazon не завжди йшли так само добре: порівняно повільне зростання у перші 5 років змусило акціонерів скаржитися, що компанія не досягає прибутковості. Модель та концепція Amazon сприймалися досить

новаторськими і незвичними на той час. Чимало людей переймалися, що компанія не виправдає інвестиції або навіть не виживе в довгостроковій перспективі.

Упродовж років різні кризи знищили багато електронних компаній, але Amazon вижила і змогла стати визначним гравцем в онлайн-продажах. Коли компанія зрештою вийшла “в плюс” і отримала дохід у мільярд доларів, це довело, що нетрадиційна бізнес-модель Безоса все-таки увінчалась успіхом.

Amazon функціонує як величезний конструктор, де кожна складова є окремим сервісом або дочірньою компанією. Одним із найуспішніших проєктів став Amazon Kindle – компанія не забувала про своє книжкове походження. Коли електронні книжки стали популярними, але все ще не могли повноцінно прижитися, Amazon вступив у гру. У 2007 році Джефф Безос запустив сервіс для читання та почав випускати електронні книжки. Урешті-решт, це зробило компанію світовим лідером у цьому секторі.

Зростаючи в цифровій сфері, Amazon зіткнувся із жорсткою конкуренцією з боку Apple та Google на початку 2010-х. Стрімковий сервіс Amazon Prime із фільмами та серіалами став повноцінним конкурентом Netflix, а дочірня компанія Amazon Studios займається виробництвом художніх кінострічок. Нещодавно музичний сервіс Amazon Music вийшов на арену поряд із Apple Music та Spotify. Amazon також стала першою компанією, яка випустила смартпристрій: колонку Echo, оснащену власною системою штучного інтелекту Alexa.

Amazon функціонує як величезний конструктор, де кожна складова є окремим сервісом або дочірньою компанією. Одним із найуспішніших проєктів став Amazon Kindle – компанія не забувала про своє книжкове походження. Коли електронні книжки стали популярними, але все ще не могли повноцінно прижитися, Amazon вступив у гру. У 2007 році Джефф Безос запустив сервіс для читання та почав випускати електронні книжки. Урешті-решт, це зробило компанію світовим лідером у цьому секторі.

Зростаючи в цифровій сфері, Amazon зіткнувся із жорсткою конкуренцією з боку Apple та Google на початку 2010-х. Стрімковий сервіс Amazon Prime із фільмами та серіалами став повноцінним конкурентом Netflix, а дочірня компанія Amazon Studios займається виробництвом художніх кінострічок. Нещодавно музичний сервіс Amazon Music вийшов на арену поряд із Apple Music та Spotify. Amazon також стала першою компанією, яка випустила смартпристрій: колонку Echo, оснащену власною системою штучного інтелекту Alexa.

### **Концепція**

Окрім запуску різних сервісів та компаній-гілок, Amazon продовжує функціонувати у вигляді своєї початкової ідеї. На сайті Amazon.com можна придбати товари з різноманітних категорій: книжки, DVD-диски, вінілові платівки, одяг, дитячі товари, побутову електроніку, косметику, продовольчі товари, товари для здоров'я, ювелірні вироби, годинники – буквально все, що



може людині знадобитися. У серпні 2019 року компанія Amazon навіть подала заявку на продаж спиртного, а згодом — і аптечних медикаментів.

У США Amazon є компанією, що фактично домінує у сфері замовлень товарів і доставки. Усі знають — будь-що можна придбати й отримати з Amazon за лічені години. Окрім цього, компанія пропонує послуги міжнародної доставки й має філіали по всьому світу. На Amazon виставляють свою продукцію близько трьох мільйонів продавців, які становлять понад 60% всіх продажів на платформі. Хоч це й зумовлює величезну конкуренцію, нові продавці все одно прагнуть потрапити на майданчик. Адже особливості роботи алгоритмів та потенційні можливості для розвитку, що дає Amazon, виправдовують наявні ризики.

### **Інновації**

Amazon намагається бути новатором в усіх напрямках. Компанія постійно тестує нові сервіси, моделі роботи, упроваджує в робочий процес різні нововведення. У 2016 році Безос заявив, що його компанія першою у світі доставила товар покупцеві за допомогою дрона-безпілота.

А у 2017-му Amazon відкрила перший у світі автоматизований супермаркет — Amazon Go. Магазин працює без касирів. Щоб придбати товар, потрібно завантажити додаток, отримати в ньому унікальний QR-код, прикласти його до турнікетів, узяти потрібні вам товари — і можна виходити з магазину. Магазин використовує камери та датчики, що фіксують, які товари покупець складає собі в кошик.

Ще один цікавий концепт від компанії — Amazon 4-Star. Це елітний магазин у Нью-Йорку в районі Сохо, де представлені товари, оцінені чотирма зірками (4\*) та вище. Вебсайт Amazon відбирає найбажаніші й такі, що часто купують, товари — і вони продаються в магазині за окремими категоріями. Поряд із цініками розміщені картки з вирізками з онлайн-відгуків та оглядів, з якими можна ознайомитись перед купівлею товару.

### **Критика**

Із моменту заснування компанія стикається з критикою та звинуваченнями щодо своїх дій. Amazon неодноразово звинувачували в наданні правоохоронним органам засобів спостереження і розпізнавання облич, у партнерстві з ЦРУ, в ухилянні від сплати державних податків тощо. Найбільша дискусія щодо Amazon — це, звичайно, проблема монополії. Багато людей вважають, що компанія отримала домінуюче положення на ринках різних сфер завдяки нечесним діям і зараз усіляко заважає малим та середнім бізнесам пробитися в індустрії.

Amazon також відомий своїми жорсткими умовами роботи для працівників. Компанія використовує суворий відбір, систему метрик і змагання між працівниками. Колишні та нинішні працівники неодноразово критикували Amazon у ЗМІ за нестерпні умови праці в компанії.

Окрему увагу приділяють проблемі екологічного впливу. У 2018 році діяльність Amazon призвела до викиду 44,4 мільйона метричних тонн вуглекислого газу в атмосферу. У 2019 році працівники Amazon організували окрему колону на Глобальному кліматичному страйку. Група під назвою

“Служби Amazon для кліматичної справедливості” заявила, що понад 1800 працівників у 14 країнах взяли участь у акції протесту проти впливу Amazon на навколишнє середовище та бездіяльності щодо зміни клімату. Робітники вимагали в Джеффа Безоса та Amazon припинити пожертви політикам та лобістам, які заперечують кліматичні зміни, припинити співпрацю з компаніями, які використовують викопні палива, та досягти нульових викидів вуглецю до 2030 року.

**Питання:**

1. Ідентифікуйте організаційну фрактуру Amazon.
2. Запропонуйте альтернативну організаційну структуру для Amazon та опишіть можливі наслідки зміни Amazon організаційної структури.
3. Опишіть баланс централізації та децентралізації в Amazon.
4. Чи демонструє організаційна структура Amazon риси бюрократії?
5. Який рівень управління займається проектуванням структури організації?

### ***ТЕМА 13. ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЇ І МОТИВІВ***

#### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 13**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Від дитячої забавки — до святкової комунікації: історія адвент-календаря***

Адвент-календар — це бокс із пронумерованими комірками, в яких може бути заховане будь-що, чи то солодощі, чи то сувеніри. Його використовують за первинним призначенням календаря — щоб лічити дні до Різдва, а також отримувати за кожен день очікування приємний бонус, щодня відкриваючи одну комірку.

З латинської мови “адвент” перекладається як “пришестя” — для католиків це період перед Різдрвом, тобто з початку місяця до 25 грудня. Тому в оригіналі адвент-календарі мають 24 віконця. Але нині бренди експериментують не лише з наповненням, а й з кількістю днів.

Історія адвент-календарів починається в Німеччині в середині 19 століття, а згодом вони набули поширення в інших країнах. Тоді батьки вішали на стіни 24 картини або малювали 24 лінії на шафах, щоб діти за допомогою них могли відстежувати, скільки часу лишилося до Різдва. Щодня діти витирали одну лінію і робили це аж до настання Різдва.

Процес відліку днів до свята тоді набув різних форм. Це сьогодні ми знаємо адвент-календарі як бокси з пронумерованими комірками, які треба відкривати щодня. У скандинавських країнах адвент-календарем була свічка, яку ділили на 24 частини й щодня запалювали, даючи їй поступово згоріти до Різдва. Десь таким календарем ставала ялинка — на неї щодня вішали іграшки чи

папірці з біблійними віршами. Що більше прикрас було на ялинці, то сильніше відчувалося наближення свята.

Нині адвент-календарі майже втратили своє релігійне підґрунтя та стали способом створення святкової атмосфери. Основне своє призначення — лічити дні до Різдва — вони зберегли, але водночас набули чимало нових характеристик, що робить їх привабливою для брендів маркетинговою стратегією. І якщо перші календарі були призначені виключно для дітей, то зараз вони не мають обмежень за віком, формою та наповненням.

**СТВОРЮЮЧИ АДВЕНТ-КАЛЕНДАРІ, БРЕНДИ ДОЛУЧАЮТЬСЯ ДО ЗАГАЛЬНОЇ ПЕРЕДСВЯТКОВОЇ АТМОСФЕРИ.** Популярність цього маркетингового інструменту пов'язана з відчуттям сюрпризу щоразу, як відкривається нове віконце. А коли адвент-календар викликає таку емоцію та асоціюється з певним брендом, це допомагає бренду встановити емоційний зв'язок з аудиторією. Свою продукцію бренди “запаковують” в адвент-календарі, щоб теж провокувати відчуття очікування.

**ОКРІМ ЕЛЕМЕНТА СВЯТКОВОСТІ, ДЛЯ БРЕНДІВ АДВЕНТ-КАЛЕНДАРІ — ЦЕ МОЖЛИВІСТЬ ЗАЛУЧИТИ НОВИХ ПОКУПЦІВ.** Купуючи мініатюрні версії косметики чи солодоців, люди знайомляться з брендом і вирішують, чи купуватимуть продукцію надалі.

**ТАКОЖ ЛЮДИ КУПУЮТЬ АДВЕНТ-КАЛЕНДАРІ НА ПОДАРУНОК ТИМ, ЧИЇ ВПОДОБАННЯ ЗНАЮТЬ ПОГАНО.** Адже календарі можуть зібрати в собі різноманітну продукцію, серед якої людина точно знайде собі щось до вподоби.

**У СОЦМЕРЕЖАХ ПОПУЛЯРНИМ ФОРМАТОМ ВІДЕОРОЛИКІВ СТАЛИ РОЗПАКУВАННЯ, ЗОКРЕМА Й АДВЕНТ-КАЛЕНДАРІВ.** Люди діляться процесом відкриття нових віконць календаря, а бренд отримує додаткову рекламу та потенційних нових покупців — підписників тієї людини, яка щодня показує відкриття нових комірок.

**Різновиди адвент-календарів**

Бренди косметики використовують цей інструмент, щоб дати можливість споживачам ознайомитися з продукцією, щоб прорекламувати свої новинки, чи навпаки, — продати хіти. Наприклад, адвент-календарі з мініатюрними версіями косметичних засобів дають змогу спробувати, чи підходить певний засіб та чи варто купувати повноцінний. Так, французький бренд Guerlain свій дебютний адвент-календар представив у вигляді бджолиного вулика, де бджоли — символ бренду.

Не минули цю маркетингову стратегію і виробники корму для тварин — вони пропонують адвент-календарі з ласощами. Даруючи їх своїм домашнім улюбленцям, люди долучають тварин до святкування. Виробник зоотоварів Trixie випустив адвент-календар з 24 ласощами для котів, а Hatchwells — для коней. Олів'є Капаріс, директор бренду товарів для собак 8IN1, пояснює використання адвент-календарів у їхній компанії так: “Собаку часто вважають членом родини. У такий спосіб власники також хочуть відзначити подію та залучити домашнього улюбленця до участі в святкуванні

Різдва”.

Адвент-календарі активно використовують бренди солодоців — Kinder, M&M’s, KitKat. У наборах представлені різна продукція чи шоколадні фігурки. Утім, їстівні адвент-календарі наповнюються не лише солодощами. Трапляються також набори горіхів, чаїв, спецій або снєків, як-от у Doritos. Цей бренд у 2020 році створив дебютний адвент-календар, де у 25 комірках заховані повнорозмірні пакування кукурудзяних чипсів трьох смаків — Cool Original, Chilli Heatwave та Tanguy Cheese. Самі снєки мають форму трикутника, і це надихнуло виробника на дизайн пакування — у вигляді ялинки.

До створення адвент-календарів долучилися й бренди іграшок. Наприклад, 2021 року LEGO випустив адвент-календарі на тему “Зоряних війн”, “Месників”, “Гаррі Поттера”. У комірках ховаються герої фільмів, елементи їхнього побуту чи характерні для певного фільму пристрої.

Для фанатів серіалу “Друзі” на Amazon представлено адвент-календар з тематичними сувенірами, що пов’язані з різними епізодами ситкому. Наприклад, усередині наліпки, картки з рецептами із серіалу, ігри, календар.

У 2021 році бренд Chanel випустив адвент-календар, присвячений сторіччю аромату парфумів Chanel No. 5. Він складається з 27 елементів та коштує \$825. Попри свою концепцію, у мережі адвент-календар отримав несхвальні відгуки. На думку блогерів, які знімали його огляд, набір продуктів не відповідає ціні адвент-календаря. За формою він нагадує флакон, а всередині містить самі парфуми об’ємом 35 мл, дві їхні мініатюри, лак для нігтів, помади, креми, мило. В інших комірках — брендовані новорічні іграшки, мішечок, прикраси, наліпки на клавіатуру тощо.

У відповідь на критику президент Chanel Бруно Павловський заявив, що продукт відрізняється від задуму Chanel, та в майбутньому бренд буде обережнішим. “Наступного разу ми подумаємо про інший спосіб робити такі речі. Я думаю, що деякі категорії товарів можуть бути доречнішими, зокрема косметичні. У будь-якому випадку наша мета в тому, щоб просувати продукти, а не викликати якихось суперечок, а тим паче розчарування, чи відправляти неправильні сигнали”, — пояснив Павловський.

Нині адвент-календарі виходять у діджитал-простір, що дає змогу брендам охопити ще більшу аудиторію. Деякі компанії утілюють цей маркетинговий інструмент не фізично, а в онлайн-форматі, де у віконечках можуть ховатися унікальні пропозиції, знижки, розіграші чи повноцінні продукти.

Це допомагає утримувати увагу аудиторії, адже вона знає — щодня у своїх соцмережах чи на сайті бренд готує подарунок. Це змушує людей повертатися й відкривати комірці календаря. Окрім цього, онлайн адвент-календарі, на відміну від фізичних, можуть бути інтерактивними й сприяти комунікації з аудиторією. Наприклад, щоб відкрити щоденне віконце, людині треба дати відповідь на запитання, і ця відповідь, своєю чергою, допоможе бренду конкретизувати портрет цільової аудиторії.

Такий формат допомагає брендам чи проектам ділитися своєю нематеріальною продукцією чи творчістю. Наприклад, музична платформа Naxos створила онлайн адвент-календар у вигляді застосунку, де після відкриття кожного віконця можна послухати класичну музику.

**Питання:**

1. Які типи потреб здатні задовольнити адвент-календарі?
2. Запропонуйте власну ідею комерційного задоволення потреб, пов'язаних із традиціями сімейного святкування новорічних свят.
3. Які мотиви переважають в людей, що купують адвент-календарі?
4. Запропонуйте власну ідею адвент-календаря.
5. Опишіть за допомогою схеми Б. Додонова співвідношення різних мотивів, що мають люди, що купують адвент-календарі.

## **ТЕМА 14. АКТИВНІСТЬ І ДОСЯГНЕННЯ У КОНТЕКСТІ МОТИВАЦІЇ**

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 14**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Екологічні ініціативи від H&M***

H&M є одним з найбільших брендів серед виробників одягу для мас-маркету. Компанію часто відносять до тих, що працюють за моделлю “швидкої моди”. На думку противників fast fashion, таке виробництво має на меті випускати якнайбільше одягу, що “живе” недовго — як з погляду якості, так і з погляду актуальності трендів. Це спонукає покупців купувати нові речі щосезону, а компанія, відповідно, виробляє все більше.

Багато фабрик H&M працюють у країнах третього світу. Найбільше місць виробництва зосереджено в Бангладеші, Індії та певних регіонах Китаю. Працівники цих фабрик часто працюють у незадовільних умовах, за відсутності охорони праці, мають ненормований графік роботи та низьку заробітну плату. У 2013 році у Бангладеші будівля Rana Plaza, у якій базувалась фабрика H&M, зруйнувалася, унаслідок чого загинуло 1138 людей.

Це був не єдиний трагічний випадок на виробництві, проте ця подія розпочала всесвітню дискусію щодо проблеми.

Останніми роками H&M підтримує глобальний тренд на екологічність і демонструє сталість виробництва та принцип “свідомої” моди як свої головні цінності. Багато ініціатив та колекцій закликають до ідеї перероблення та довготривалого носіння речей.

У 2015 році H&M випустив ролик “H&M Conscious: Sustainable fashion through recycled clothes”, що став однією з найуспішніших реклам компанії. У відео зобразили різних за віком і національністю людей, які одягаються у своєму унікальному стилі. Голос за кадром озвучив ідею того, що мода не має жодних

правил, і кожен може одягатися, як забажає, навіть якщо це суперечить усім стереотипам та звичкам суспільства.

У більшості країн, де представлені магазини H&M, компанія пропонує можливість здати непотрібні речі на перероблення. Приносити можна як старі речі від бренду, так і будь-який зайвий одяг, що відповідає певним нормам. Зібраний одяг компанія відправляє на перероблення, де з нього створюють сировинний матеріал, який потім повторно використовують.

Одну з кампаній, присвячених переробленню, H&M провів у Японії. Бренд запустив інформаційну ініціативу, що закликала людей задуматися про їхню роль в екологічному споживанні.

Компанія вивісила банери в Токіо, Нагої та Фукуоці зі слоганом “Fashion de Action” (“Дії з модою”). На банерах зобразили апельсинові та виноградні шкірки, кавову гущу, пластикові пляшки та рибальські сітки. На перший погляд це здається дивним, але всі ці матеріали використовують у виробництві одягу H&M.

Випустили також колекцію Conscious Exclusive, у якій використали інноваційні методи та екологічні способи виробництва. Колекція містила речі, зроблені зі сталих матеріалів: веганські шкіряні сумки з виноградних шкірок, топи з матеріалу, що імітує шовк (також із апельсинових шкірок) та ковбойські чоботи з ананасового листя. Для створення одягу також використали натуральний барвник, виготовлений з кавової гущі, зібраної в офісах H&M.

У 2017 році H&M представив ще один ролик, що закликає до перероблення одягу. Ініціатива мала на меті підвищити обізнаність людей про те, як важливо вийти зі старого циклу “швидкої моди”.

“Ми хочемо надати клієнтам прості рішення для передання небажаного одягу, щоб ці речі можна було використовувати повторно або переробити на інші матеріали. Так менше одягу потрапить на сміттєзвалище”, – прокоментував бренд.

У ролику “Bring it in” зобразили подорож небажаного одягу після того, як його зібрали в магазині. Відео показує усі процеси, через які проходять зібрані речі — від транспортування до перероблення.

У наступних кампаніях та колекціях H&M продовжує акцентувати на сталості виробництва та використанні екологічних матеріалів у своїй продукції.

У новій весняній колекції 2021 року речі від H&M повністю складаються з відходів харчових культур, переробленої бавовни, органічного льону та інших природних матеріалів.

Не всі екологічні активісти та прихильники “повільної” моди підтримали H&M у його ініціативах. Багато хто вважає їх недостатніми та вимушеними діями на тлі соціального невдоволення. Утім, H&M змінив свою політику та пріоритетні цілі у виробництві й почав пильніше стежити за умовами праці робітників на фабриках. Це допомогло поліпшити ситуацію у довгостроковій перспективі. Вважаємо це вдалим прикладом того, як популярні думки та

тенденції, а також діяльність активістів можуть упливати на дії глобальних компаній.

**Питання:**

1. Яким чином рівень досягнень працівників Н&М залежить від сили мотивації?
2. Які фактори можуть викликати почуття пасивності та безпорадності в працівників Н&М?
3. Опишіть мотивацію працівників Н&М з точки зору змістовних теорій мотивації.
4. Опишіть мотивацію працівників Н&М з точки зору процесуальних теорій мотивації.
5. Запропонуйте систему мотивацію, що дозволила б підвищити ефективність праці в Н&М.

## **ТЕМА 15. КОНТРОЛЬ ТА ІУС**

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 15**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Історія QR-кодів та їх використання в комунікаціях***

Систему QR-кодів (англ. *quick response* — швидкий відгук) винайшов Масахіро Хара в 1994 році в японській компанії Denso Wave. На початковий дизайн його надихнули чорно-білі фігури з китайської настільної гри Го. Спочатку коди використовували для відстеження автівок на виробництві. Їх спеціально виготовили, щоб сканувати об'єкти, які швидко рухаються. На відміну від звичайних штрих-кодів, QR-коди містять більше інформації, оскільки вони можуть зберігати дані як по горизонталі, так і по вертикалі.

Штрих-коди використовують лише горизонтальну інформацію. І хоча чудово працюють, наприклад, для сканування товарів у супермаркетах, QR-коди мають набагато вищу здатність передавати інформацію. Така універсальність зробила їх популярними для різних сфер.

Усе більше компаній помічали зручність QR-кодів та переваги для бізнесу. Зокрема, їх почали застосовувати в харчовій та фармацевтичній галузях. Хара вирішив не зберігати патентні права, і QR-коди швидко знайшли застосування в повсякденному житті людей.

У 2000 році QR-коди додали до міжнародних стандартів ISO. Незважаючи на те, що термін “QR code” і є зареєстрованим товарним знаком DENSO Corporation, використання кодів не обкладається жодними ліцензійними відрахуваннями. Це дозволило використовувати їх по всьому світу.

Із винайденням та поширенням смартфонів популярність QR-кодів вийшла на новий рівень. Зараз QR-коди використовують у різних галузях: як під час виготовлення та дистрибуції продукції, так і в повсякденних комунікаціях — у сфері послуг та реклами.

#### **Концепція та використання**

Сучасний QR-код складається з 7 частин. Кожна з них має піксельний шаблон, схожий на кросворд. Елементи мають певне призначення — кожен передає певну частину інформації за допомогою коду. Напрямок друку, розміщення та пробіли навколо частин коду допомагають відрізнити QR-код від того, що його оточує.

Більшість QR-кодів сканується за допомогою смартфона. Існує багато безкоштовних програм для сканування QR-кодів — як для пристроїв на Android, так і на iOS. Останніми роками виробники смартфонів вбудовують такі сканери прямо в камери девайсів, тому достатньо просто ввімкнути камеру й навести фокус на QR-код, щоб він спрацював.

QR-коди для смартфонів добре прижилися у сфері реклами, адже вони забезпечують швидший доступ до вебсайту бренду, на відміну від ручного введення URL-адреси. Окрім елементарної зручності для споживача, унікальність QR-кодів полягає в тому, що вони збільшують коефіцієнт конверсії — шанс того, що контакт споживача з рекламою перетвориться на продаж. Зацікавлені потенційні клієнти швидко потрапляють на вебсайт, без затримок і зусиль. Натомість, вводячи адресу вручну, користувач може втратити інтерес до сайту.

QR-коди розміщують на вивісках, білбордах, автобусах, візитних картках, у книжках і на будь-яких об'єктах, про які користувачі можуть потребувати інформації. Під час пандемії їх почали активно використовувати в ресторанах і кафе. QR-коди розміщують на столиках або біля входу в заклад, щоб відвідувачі могли ознайомитись із меню зі свого телефона.

Цікаво, що у 2008 році в Японії розробили QR-коди для кладовищ. Їх викарбовували на надгробках, щоб відвідувачі мали змогу переглядати інформацію про померлого, а члени сім'ї — відстежувати відвідування.

Використовують QR-коди і в банкінгу — їх зображають на банкнотах. У 2011 році в Данії випустили першу в світі офіційну монету з QR-кодом, щоб відсвяткувати сторіччя будівлі Королівського нідерландського монетного двору. Монету можна просканувати за допомогою смартфона й потрапити на вебсайт з інформацією про історичну подію та дизайн монети. У 2014 році Центральний банк Нігерії випустив банкноту номіналом 100 найр на честь свого столітнього ювілею. Це була перша банкнота, у дизайні якої було використано QR-код. Відсканований код переводить на сайт, який розповідає історію сторіччя Нігерії. Згодом так почали робити і в інших країнах.

Окрім цього, QR-коди активно використовують для оплати послуг. Банки й платіжні системи зберігають у такий спосіб інформацію про банківські рахунки або кредитні картки та проводять платежі за допомогою QR-коду, зокрема в мобільних додатках.

### **Кейси**

#### **Amazon**

Amazon Go — це мережа мінімагазинів у Сполучених Штатах та Великій Британії від корпорації Amazon. У автоматизованих супермаркетах клієнти можуть купувати товари без касирів та кас самообслуговування. Щоб



придбати товар, потрібно завантажити додаток, отримати в ньому унікальний QR-код, прикласти його до турнікетів, узяти потрібні вам товари — і можна виходити з магазину.

Додаток дозволяє користувачам додавати інших до свого облікового запису Amazon, і в такий спосіб користуватися сімейним рахунком для покупок. Магазин використовує камери та датчики, що фіксують, які товари покупець складає собі в корзину, а на полицях магазинів встановлені датчики ваги, які дозволяють визначити, який саме товар узяв клієнт.

Перший Amazon Go було відкрито у 2017 році, а наразі мережа налічує 29 магазинів.

Ще один цікавий кейс використання QR-кодів від Amazon — коробки з елементами доповненої реальності до Геловіну. На коробках, у яких компанія надсилає замовлення, зобразили QR-коди, які можна зчитати в додатку Amazon Augmented Reality. Після наведення камери на код перед користувачами з'являвся анімований гарбуз, який переміщувався кімнатою.

Компанія описала цю ініціативу, як “цікавий спосіб повторного використання коробки Amazon, поки ви не будете готові вкинути їх у смітник для перероблення”.

### ***Instagram***

У серпні 2020 року Instagram запустив функцію візитівок із QR-кодами, що дають змогу миттєво відкрити профіль з камери. Користувачі можуть створити власний QR-код, який можна просканувати з будь-якого додатка з камерою.

Ідея в тому, щоб швидко ділитися з іншими людьми доступом до свого акаунта. Наприклад, компанія може надрукувати на рекламних матеріалах свій QR-код — і клієнти скануватимуть його, одразу потрапляючи на профіль в Instagram. Там люди можуть побачити графік роботи, меню, купувати товари або просто стежити за акаунтом.

“Ми знаємо, що шлях для малого бізнесу, зокрема ресторанів та магазинів, може бути складним. Тому ми розробляємо інструменти, які допомагають комунікувати з людьми у новий спосіб”, — коментують в Instagram.

Щоб створити власний QR-код, потрібно перейти в меню налаштувань у своєму профілі та обрати QR-code. Тут можна створити дизайн візитівки, обравши колір фону, емоджі та навіть селфі з масками.

### **Питання:**

1. У чому полягає сутність контролю із використанням QR-кодів та на яких етапах виробничого процесу вони можуть використовуватися? Наведіть приклади.

2. Які, на вашу думку, є переваги та недоліки використання QR-кодів в процесі контролю?

3. Як, на вашу думку, зміняться технології для забезпечення процесу контролю через 10-15 років?

4. У чому проявляються поведінкові аспекти контролю за допомогою QR-кодів?

5. Чи є QR-коди частиною інформаційно-управляючих систем підприємства?

## **ТЕМА 16. ГРУПОВА ДИНАМІКА**

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 16**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Як Uber дав старт революції у світі таксі***

Uber — це американська компанія, що створила однойменний мобільний застосунок для пошуку, виклику та оплати таксі або приватних водіїв. Uber є основоположником терміну “уберізація” — нового явища в цифровій економіці, коли компанія нічого не виробляє, а просто стає цифровим посередником між продавцем і покупцем.

Засновники компанії — Гаррет Кемп і Тревіс Каланік — створили Uber, вже маючи досить непоганий досвід у бізнесі. Каланік почав займатися бізнесом ще в школі. У 1998 році разом із друзями він створив сервіс для обміну медіафайлами, а згодом у Каланіка був і свій власний проєкт. Тим часом Кемп заснував проєкт, що допомагав шукати потрібну інформацію в мережі.

Ідея створення Uber з’явилася в Каланіка й Кемпа, коли в Парижі під час сильного снігопаду їм потрібно було виїхати з центра міста, а таксі вони чекали більше години. Тоді підприємці вирішили створити сервіс, що дасть змогу людям підбирати собі таксі через смартфон, а водіям — з легкістю знаходити пасажирів. Сказано — зроблено. Через рік, у 2009-му, у Сан-Франциско була зареєстрована компанія UberCab.

Слово “uber” для назви взяли з англійського сленгу й німецької мови. У США в першій половині минулого століття слово uber перетворилося на сленговий варіант слова super. А німецькою über означає “над” або “зверху”. Часто це слово використовують як приставку для позначення підвищеного рівня або найвищого ступеня.

Слово “cab”, яке спочатку було частиною назви, означає “таксі”. Але назву довелося скоротити до Uber через законодавчі вимоги. Поліція Сан-Франциско висунула звинувачення UberCab у тому, що в них немає ліцензії, обов’язкової для служб таксі. Власникам компанії загрожував арешт і закриття бізнесу. У результаті Каланік публічно заявив, що компанія Uber не має жодного відношення до служб таксі, а лише пропонує послуги незалежних водіїв. Влада Сан-Франциско визнала його правоту й зняла звинувачення. Утім, надалі на компанію Uber чекало ще багато звинувачень — як і на її співвласника Тревіса Каланіка.

Але повернімося до запуску стартапу. Показово, що спочатку Uber не планували як повноцінний IT-проєкт. Гаррет Кемп думав, що це буде стандартна операційна система, де знадобиться власний таксопарк, гаражі, автомобілі та наймані водії. Але Каланік мислив ширше. Він вирішив, що їм це зовсім не

потрібно, оскільки вони можуть стати лише посередниками між водіями та пасажирями. І звичайно ж, його ідея в результаті виправдала себе.

Також цікаво, що перша версія проєкту була націлена не на широкий сегмент таксі, а лише на замовлення лімузинів. Це було технічно обумовленим рішенням. Варто враховувати, що на той час смартфони були не в кожного — переважно в пасажирів і водіїв представницьких автомобілів. У масовій аудиторії смартфони з'явилися трохи пізніше. Таким чином, у 2010 році користуватися сервісом мали можливість лише люди з високим доходом.

Але в 2012 році Каланік вирішив переорієнтувати сервіс на мас-маркет. Він планував розширити аудиторію, бо розумів: що більше людей зможуть користуватися сервісом, то більше водіїв підключаться до додатка. Це, своєю чергою, підвищить прибуток компанії, а водночас знизить вартість послуг для клієнтів і скоротить час подачі авто. На користь цієї стратегії вказувало також зростання кількості користувачів смартфонів по всьому світу.

У липні 2012 року компанія запускає опцію UberX — поїздки на звичайних автомобілях. Стратегія себе виправдала — сервіс дуже швидко став популярним і поширився по всьому світу. Почалася “епідемія” Uber.

Наприклад, у 2014 році з'явилася функція UberPool, що дає змогу розділити поїздку між двома пасажирями з вихідними маршрутами. В Україні, до речі, ця функція стала доступною тільки в 2020 році. Також серед відомих функцій Uber Shuttle — спільні поїздки, UberEats — доставка їжі, і Uber Connect — доставка посилок.

Uber добре орієнтований і на локальні ринки. Так, в Індії можна знайти Uber для замовлення рикші, у Стамбулі й на узбережжі Хорватії запустили Uber для замовлення водного транспорту. У Каліфорнії водії Uber можуть влаштувати тур виноградниками, а в штаті Юта можна відправитися на гірськолижний курорт, не переймаючись за збереження спорядження.

Зараз для нас уже звично викликати таксі через додаток у смартфоні, замовляти доставку їжі або ж передавати посилку на машині в другий кінець міста. Але в 2010-х роках це була справжня революція. І звичайно ж, ця революція не подобалася стандартним службам таксі. Їхню частку ринку стрімко захоплювало ноу-хау — і вони не витримували конкуренції. Таксистки постійно влаштовували страйки й акції протесту, а поліція і влада ставали на їхній бік. Через це Uber стикався з масовими заборонами в різних країнах світу: Великій Британії, Франції, Угорщині, Данії, Китаї, Індії та інших. Тим часом не спали й підприємці — з'являлися нові сервіси, що працювали за схожим з Uber принципом. Так розпочалася уберизація, а в компанії Uber стали з'являтися не тільки супротивники, а й конкуренти.

У 2016 році Uber звинувачували в крадіжці інтелектуальної власності Google. У 2018 році безпілотний автомобіль Uber на смерть збив жінку в Арізоні. До того ж з'ясувалося, що Uber дозволяв водіям обходити заборони влади в деяких регіонах. А ще — що Uber збирає величезну кількість персональних даних користувача, зокрема історію дзвінків, Wi-Fi-мереж, GPS-локацій і дані ID.

Гучний скандал трапився і в 2017 році. Колишня працівниця Uber поскаржилася на сексуальні домагання й атмосферу сексизму в компанії. Також розлетілося по ЗМІ відео з грубою розмовою співзасновника Uber Тревіса Каланіка з водієм сервісу. Після низки скандалів Каланік покинув пост CEO, а компанії довелося докласти чимало зусиль, щоб повернути позитивний імідж. Для відновлення репутації Uber зняла ролик “Рух уперед”, де в головній ролі виступив новий CEO Uber — Дара Хосровшахі. У рекламі Дара обіцяв створити нову культуру для працівників, водіїв і пасажирів.

Наприклад, Uber активно розв’язує питання упередженого ставлення. Оскільки компанія є лише сполучною ланкою між водіями і пасажирями, вона не може нести повну відповідальність за поведінку й погляди своїх користувачів. Саме тому пасажирів часто стикаються з образливим ставленням з боку водіїв.

Для розв’язання проблеми расизму Uber разом із креативною агенцією Wieden+Kennedy випустив рекламу про расову несправедливість. “Якщо ви толерантні до расизму, видаліть Uber”, — звернувся бренд у рекламі. — Темношкірі люди мають право пересуватися без страху.” Компанія поширювала це повідомлення в соцмережах, електронною поштою та в сповіщеннях додатка.

**Питання:**

1. Які ролі відігравали Гаррет Кемп і Тревіс Каланік в управлінні командою Uber?
2. Запропонуйте заходи для підвищення ефективності неформальних груп Uber.
3. Як, на вашу думку, результати Хоторнських експериментів можна застосувати для підвищення ефективності роботи Uber?
4. Яким чином внутрішні проблеми Uber можливо вирішити через управління неформальними групами та їх розвиток?
5. Запропонуйте конкурентну стратегію Uber, що дозволила б компанії знову стати лідером ринку.

## ***ТЕМА 17. КЕРІВНИЦТВО: ВЛАДА ТА ОСОБИСТИЙ ВПЛИВ***

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 17**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Генеральний директор Facebook Марк Цукерберг***

Безумовно важко знайти людину, яка б не чула про Facebook і його творця Марка Цукерберга. Незважаючи на труднощі, з якими стикається його головне дітище, підприємець залишається однією з найбільш впливових і важливих бізнес-фігур сучасності. За даними Forbes, власний капітал Цукерберга становить \$109,8 млрд, а сам Facebook налічує 1,84 млрд щоденних активних користувачів. У чому ж його секрет успіху?

Американський підприємець в області інтернет-технологій став мільярдером ще до тридцяти років. Проте багатство не зіпсувало молодого чоловіка, який як і раніше є одним з найскромніших мільярдерів. Він може вийти

на вулицю в дешевій сорочці і кросівках, а на роботу вважає за краще їздити на велосипеді або малолітражному автомобілі. У численних інтерв'ю Марк охоче ділиться своїми секретами успіху, і ми перерахували найважливіші з них.

### **1. Не бійтеся ризикувати**

Цукерберг одного разу сказав: *«Найбільший ризик – взагалі не ризикувати. У світі, який змінюється дуже швидко, єдина стратегія, яка гарантовано зазнає невдачі, – це не ризикувати».*

І Марк ризикував. Він захопився програмуванням ще в школі. Першим проектом майбутнього мільярдера стала комп'ютерна версія гри «Ризик». Марк її тоді не продав, а просто подарував своїм друзям. Його наступним проектом став «розумний» медіаплеєр під назвою Synapse. Ця програма могла аналізувати треки, які слухав користувач, зіставляти їх з часом, а потім передбачити, яку саме пісню користувач захоче послухати в цей самий час іншого дня. Microsoft була готова заплатити йому велику суму за цю розробку, запропонувавши також Цукербергу місце в компанії. Однак Марк ризикнув і відхилив обидві пропозиції, зробивши ставку на інші плани.

### **2. Якщо у вас є ідея – починайте свій бізнес**

Марк говорив, що якщо у вас є мізки, то немає ніяких підстав працювати на когось іншого.

Володіючи яскравим і живим розумом, ця людина напевно знає, як правильно користуватися своїми мізками. Поступивши в Гарвард – один з найпрестижніших навчальних закладів – Марк тим не менш не був найстараннішим учнем, так як весь час приділяв програмуванню. Вважається, що Цукерберг вибрав Гарвард з поважної причини. Більшість випускників університету – майбутня бізнес-еліта і потенційні платоспроможні клієнти. Саме тут Марк почав перевіряти свою ідею «об'єднання студентів в одній соціальній мережі».

### **3. Не бійтеся починати, навіть якщо ваша мета до кінця не зрозуміла**

Марк каже, що «очікування слушного моменту» зазвичай є марною тратою часу. Наприклад, в Силіконовій долині компанію можна відкрити, підкорившись швидкоплинному пориву, не маючи навіть чіткого бачення продукту. Прислухайтесь до своєї інтуїції – саме так ви зрозумієте, що те, чим ви хочете займатися, варте уваги.

Виявивши фотогалерею студентів Гарварда, Марк запропонував учням вибрати «найкрутіші» знімки. Перший день цього конкурсу став справжнім випробуванням для університетського сервера. Занадто багато студентів використовували його одночасно, тому обладнання вийшло з ладу.

Марк був за це покараний, проте не пошкодував про скоєне, тому що адміністративний штраф був ніщо в порівнянні з безцінним досвідом. Саме тоді Цукерберг зрозумів, що людям подобається «лайкати» фотографії інших.

### **4. Працюйте не покладаючи рук і досягайте результатів**

На думку Цукерберга, надзвичайно складно домогтися успіху, не доклавши для цього належних зусиль.

Як тільки Цукерберг візуалізував ідею «лайків» він заручився підтримкою своїх приятелів з Гарварду і почав розробляти концепцію соціальної мережі, яка пізніше отримала назву Facebook. Він буквально жив біля свого комп'ютера. З цієї причини у нього не було часу на відвідування занять, тому дуже скоро його відрахували.

### **5. Якщо ти щось робиш, роби це добре**

Марк вважає, що якщо ви щось створюєте, то краще зробіть цей продукт таким, як ніби ви збираєтеся самі ним користуватися.

Цукерберг є активним користувачем своєї соціальної мережі. Він відвідує сайт щодня і постійно додає нові функції, якими він сам би хотів користуватися. Коли хтось говорить, що у нього немає ні можливості, ні бажання відійти від монітора, Марк розуміє, що виконав свою роботу добре.

### **6. Розширюйте свій кругозір**

Незважаючи на свою пристрасть до програмування засновник Facebook ніколи не обмежувався лише однією сферою знань. Він мав успіх у математиці і природознавстві. Крім того, він вивчав стародавні мови, класичну літературу і фехтування. Навчаючись в Гарварді, Марк хотів розширити свій кругозір, тому вибрав для вивчення не тільки інформатику, а й психологію. Зараз важко сказати, чи допомогло йому це домогтися успіху з Facebook, але одне можна сказати напевно: важливо стати експертом в своїй області, але не менш важливо пам'ятати, що людське життя значуще, багате, красиве і багатогранне.

Резюмуючи історію успіху Цукерберга, можна зробити наступний висновок: необхідно рухатися вперед, любити те, що робиш, робити те, що любиш, і не ставити собі ніяких обмежень.

#### **Питання:**

1. Охарактеризуйте тип особистої влади та впливу Марка Цукерберга.
2. Порівняйте тип особистої влади та впливу Марка Цукерберга із типом влади та впливу іншого відомого вам управлінця.
3. Як, на вашу думку, Марк Цукерберг може адаптувати власний стиль лідерства для більш ефективного управління Facebook, яка б надавала перевагу?
4. Проаналізуйте, як би змінилася політика компанії, якби Facebook очолював менеджер, що надає перевагу владі, заснованій на змушуванні, та впливу через страх.
5. Який тип особистої влади та впливу ви плануєте використовувати як управлінець?

## ***ТЕМА 18. ЛІДЕРСТВО: СТИЛЬ, СИТУАЦІЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ***

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 18**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Ілон Маск***

Якщо ми здійснимо побіжний огляд книги журналіста Тіма Хігінса («Демонстрація сили: Tesla, Ілон Маск і ставка століття»), то виявимо, що автор

книги доволі різко відкликається про манеру керівництва Ілона Маска. Наприклад, коли більше 10 років тому компанія готувалася до масового випуску седану Model S, процесом керував інженер Пітер Роулінсон. Ілон був незадоволений результатами його роботи, ця невдоволеність переростала в суперечки. Дійшло до того, що Маск одного разу кинув йому різко в обличчя: «Я тобі не вірю!», тицяючи пальцем тому в груди. Через постійні конфлікти з Маском інженер звільнився. Щоправда, потім Маск намагався повернути його на роботу, звернувшись із вирішенням цього питання до фіндиректора Tesla і до замісника экс-інженера. Їм не вдалося цього зробити, і Маск звільнив Ніка Семптона, замісника Роулінсона. Тільки керівник з авторитарним стилем управління міг собі дозволити подібне.

Але й траплялося таке, що інженери дратували Ілона без видимих причин. Наприклад, Маск дуже не любить, коли його турбують по незначним питанням, коли інженери не можуть взяти на себе сміливість прийняти конкретне рішення. Керівників за такі прояви несаможитності і неспіливості він звільняв. Зрештою, а хіба це не раціональне рішення? Якщо керівник проекту не може взяти на себе відповідальність за ті чи інші рішення, то навіщо потрібен такий керівник? Керівник – це лідер, а лідер повинен вміти брати на себе відповідальність. З логікою у Маска, як бачимо, жодних проблем.

Журналіст Тім Хіггінс в своїй книзі розповідає і про такі факти. Наприклад, Ілон міг звільнити співробітників, які не погоджувалися з його думкою. Коли менеджер фарбувального цеху і менеджерка служби доставки повідомили йому, що досягнути його показників неможливо, Маск не церемонився і одразу ж звільнив їх з посад. Звісно, після роботи в його компанії їм навряд чи склало проблему підшукати собі нові робочі місця, але чи варто позбуватися таких цінних працівників, які можуть сміливо заявити про свою позицію, знаючи наперед, що за це їх можуть звільнити?

Автор книги також відзначає, що під «гарячу руку» Ілона Маска потрапляли не лише співробітники його компанії, а також потенційні партнери. Коли представник одного з дилерських центрів запропонував Ілону продавати його автомобілі вроздріб, а не лише напряду клієнту, геній сучасності перервав зустріч і погрожував, що докладе усіх сил для того, щоб відмінити закон про дилерську франшизу. Для цього він, за словами журналіста, не пошкодував би й мільярд доларів. Що ж, Маск може собі й таке дозволити.

Як бачимо, великі люди теж іноді застосовують непопулярні і, можливо, місцями не надто виважені рішення. Але за багатьма великими проектами можна відшукати бодай декілька історій про маленьких людей, які творили частину велику історії і по якійсь причині з ними повелися несправедливо.

#### **Питання:**

1. Охарактеризуйте стиль керівництва Ілона Маска.
2. Порівняйте стиль керівництва Ілона Маска із стилем керівництва іншого відомого вам управління.
3. Як, на вашу думку, Ілон Маск може адаптувати власний стиль керівництва для більш ефективного управління?

4. Проаналізуйте стиль управління Ілона Маска на основі ситуаційної моделі керівництва.

5. Який стиль керівництва ви плануєте використовувати як управлінець?

## ***ТЕМА 19. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ЗМІНАМИ***

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 19**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***McDonald's VS Burger King. На стежці маркетингової війни***

McDonald's і Burger King — два американських гіганти у сфері швидкого харчування. З кінця 20 століття між брендами точиться маркетингова боротьба, у якій один постійно нагадує, що смажить бургери на відкритому вогні, а другий час від часу дає відсіч. Ми дослідили, якої стратегії дотримується кожен із брендів.

McDonald's — американська корпорація, мережа закладів швидкого харчування. Заснували її брати Дік і Мак Макдональди у 1940 році в Сан-Бернардіно, Каліфорнія. Брати мали невеликий ресторан, у якому вчилися максимально швидко обслуговувати відвідувачів. Вони одними з перших сформували концепцію швидкого харчування.

У 1954 році американський підприємець Рей Крок, який продавав ресторану братів Макдональдів міксери, придбав ексклюзивне право на франчайзинг. Наступного року він відкрив у штаті Іллінойс перший McDonald's. У 1961 році Рей викупив усі права на бренд за \$2,7 млн.

ЗАРАЗ McDonald's має понад 38 000 ресторанів у більше ніж 100 країнах світу (представлений в Україні). Щодня обслуговує 60 млн людей.

НАЙПОПУЛЯРНІШИЙ бургер — Біг Мак (продають 550 млн за рік).

Burger King — американська компанія, глобальна мережа закладів швидкого харчування, що спеціалізується переважно на гамбургерах.

У 1953 році у Флориді Кейв Крамер та Метью Бернс створили ресторан Insta-Burger King (на честь назви пічки Insta), який згодом закrywся через фінансові труднощі.

Тоді підприємці Джеймс Маклемор та Девід Еджертон викупили заклад і скоротили його назву до Burger King. До 2020 року компанія змінила чотирьох керівників.

ЗАРАЗ Burger King має близько 19 000 ресторанів у 150 країнах (не представлений в Україні).

НАЙПОПУЛЯРНІШИЙ бургер — вопер (продають 2,1 млрд за рік)

Перші вторгнення

У 1981 році BURGER KING випустив рекламний ролик з юною американською акторкою Сарою Мішель Геллар. У ньому п'ятирічна дівчинка обурювалась, що в Біг Маці на 20% менше м'яса, ніж у бургерах Burger King. Бренд зробив акцент на реальній різниці в розмірах бургерів — своїх та конкурента. Це вважається першим вторгненням Burger King на



територію маркетингу McDonald's.

У 1986 році BURGER KING знову зняв телевізійну рекламу, у якій наголошував, що м'ясо для його бургерів смажиться на відкритому вогні, і смак нагадує справжнє барбекю. Натомість м'ясо для бургерів McDonald's смажать на плиті — тому в ньому нічого особливого.

У 2002 році з'явився рекламний ролик від німецького BURGER KING. У ньому Рональд Макдональд приходить у заклад конкурента в плащі, приховує своє обличчя і замовляє “як зазвичай”. У кінці ролика офіціантка говорить клоуну: “Побачимось завтра”.

У 2011 році німецький MCDONALD'S зняв телевізійний ролик “Package”, у якому хлопчик на дитячому майданчику щодня намагається з'їсти свій ланч з McDonald's, але інші діти забирають їжу. Після кількох невдалих спроб він ховає фастфуд у пакет від Burger King, і відтак на його їжу ніхто не звертає уваги.

У 2016 році французький MCDONALD'S встановив тимчасові білборди на трасі між містами Brioude та Fontannes. На одному було вказано: “До найближчого Burger King — 258 км”, а на другому: “До найближчого McDonald's — 5 км”.

Цим McDonald's продемонстрував різницю в кількості закладів для автомобілістів у себе і в конкурента.

Меседж кампанії #McDriveKing — “MCDONALD'S БЛИЖЧЕ ДО ТЕБЕ З БІЛЬШЕ НІЖ 1000 MCDRIVE MCDONALD'S”

Французький BURGER KING у відповідь конкуренту випустив відео #WhoIsTheKing. У ньому французька пара заїжджає на McDrive і замовляє велику каву в далеку дорогу. Виявляється, що подружжя їде в найближчий Burger King (за 258 км, як зазначалося в рекламі McDonald's). Діставшись туди, пара замовляє їжу і говорить, що дорога зайняла не так багато часу, як може здаватися — усього 253 км.

Цього ж року в нью-йоркському районі Квінз BURGER KING одягнув свій ресторан у костюм привида McDonald's. На білому простирадлі був напис: “Буу! Це просто жарт. Ми досі смажимо наші бургери на грилі. Гарного Геловіну”. Разом із цим відвідувачам продавали вопери в білому пакованні.

У ніч на Геловін іспанський BURGER KING знову посміявся над своїм конкурентом. У відеоролику #ScaryClownNight бренд використав маскота McDonald's — клоуна Рональда Макдональда — як класику з фільмів жахів. Перші 500 гостей, які прийшли до закладу після сьомої години вечора в костюмах клоунів, отримали безплатні вопери в 35 країнах. Це викликало великий резонанс у ЗМІ та аудиторії — #ScaryClownNight згадали в 1100 статтях у 40 країнах.

Німецький BURGER KING запустив комедійну кампанію “Ніколи не довіряйте клоуну”, у якій порівняв Рональда Макдональда з Пеннівайзом з кінострічки “Воно”.

Burger King використав сеанс фільму “Воно” як свій “найдовший

рекламний ролик”. Перед фінальними титрами бренд показав на екрані два повідомлення: фразу “МОРАЛЬ: НІКОЛИ НЕ ДОВІРЯЙТЕ КЛОУНУ” і свій логотип.

У переддень Різдва англійський BURGER KING подарував одному із закладів McDonald’s гриль. Маскот бренду — Король бургерів — навмисно летів вертольотом, їхав у лімузині з охороною і найняв вантажівку, щоб доставити конкуренту великий гриль. Подарунок відкрили на очах відвідувачів McDonald’s.

Цим жестом Burger King нагадав, що смажить свої бургери на відкритому вогні з 1954 року. Бренд дав McDonald’s дружню пораду — скористатися грилем, щоб зробити смак бургерів насиченішим. Команда Burger King умисно переробила різдвяну пісню “Jingle Bells” на “Gift of Fire”.

BURGER KING випустив мобільний додаток і в підтримку його виконав трюк з геолокаціями юзерів. Це отримало назву Whopper Detour.

ЯК ЦЕ ПРАЦЮВАЛО? Якщо юзер перебував біля закладів McDonald’s у радіусі 180 м, додаток пропонував йому отримати вопер за 1 цент у найближчому закладі Burger King. Маршрут прокладався автоматично. Кампанія тривала тиждень.

Оскільки у США існує 14 000 ресторанів McDonald’s, а Burger King усього 6 000, бренд перетворив цей розрив на свою перевагу.

У 2019 році McDonald’s втратив ексклюзивне право на торгову марку Big Mac у ЄС, яким володів з 1996 року. Причина в тому, що ірландська мережа ресторанів швидкого харчування Supermac’s не могла відкривати свої точки в інших країнах через протидію McDonald’s. Відомство інтелектуальної власності ЄС (EUIPO) дозволило використовувати ТМ Big Mac іншим брендам також.

BURGER KING у Швеції не пропустив інфопривід і тимчасово змінив назви у своєму меню, використовуючи вже дозволену торгову марку.

Відтак гості могли замовити: “Біг Мак, але на грилі”, “Як Біг Мак, тільки Біг”, “Біг Мак хотів би бути цим бургером”, “Один із видів Біг Мака, але соковитіший і смачніший”, “Нічого, крім Біг Мака”.

Разом з продакшном Ingo Stockholm бренд зняв Youtube-ролик “Не Біг Мак”, у якому видно, як покупці замовляють традиційні бургери з новими тимчасовими назвами.

Коли з’явився сендвіч Big King XL, BURGER KING заявив, що в ньому на 175% більше яловичини, ніж у Big Mac від McDonald’s. Чиказький філіал запропонував споживачам обміняти прострочені MacCoins на безплатний сендвіч у конкретних точках Чикаго. Акція діяла лише один день.

MacCoin — це валюта, запущена в McDonald’s до 50-ї річниці Біг Мака. Її можна було збирати, ділитися і обмінювати на безплатний Біг Мак. Кожна монета мала свій дизайн, символ (мистецтво, музика, попкультура) і представляла одне з десятиліть існування Біг Мака. MacCoins були випущені сімома мовами.

Наприкінці вересня в Аргентині McDonald’s святкує щорічний

McHarry Day. Це день, коли кошти за всі продані Біг Мак Меню жертвують у благодійні організації, що допомагають дітям боротися з раком.

Цього ж дня BURGER KING припинив продажі вопера, щоб його відвідувачі пішли до конкурента й купили Біг Мак Меню. Бренд прокоментував: “День, коли ми пожертвували наших гостей на благодійність McDonald’s”.

2019 рік став рекордним для McHarry Day — було продано на 73 437 Біг Мак Меню більше, ніж у 2018 році.

BURGER KING у Великій Британії запустив кампанію #WhopperSecret, у якій заявив, що протягом 2019 року приховував секрет вопера. Виявилось, що позаду кожного вопера, який фотографували для зовнішньої реклами, приховувався “Біг” Мак. У Burger King часто акцентують увагу на різниці в розмірах бургерів. “Усі знають, що наш бургер щедріший за інші”, — сказано в ролику.

Меседж — “ДЯКУЄМО, MCDONALD’S, ЩО ПРИКРИВАВ НАШУ СПИНУ У 2019 РОЦІ”.

Німецький BURGER KING став притулком для відвідувачів McDonald’s під час виходу фільму “Воно – 2”. Бренд закликав людей тікати від клоунів і ховатися в найближчих закладах Burger King. Кампанія отримала назву #EscapeTheClown.

У закладах McDonald’s були кіножурнали з оглядом фільму “Воно – 2”. У Facebook та Twitter відвідувачам McDonald’s, у яких була ввімкнена геолокація, приходили рекламні сповіщення. Їм пропонували відсканувати в додатку Burger King одну зі сторінок кіножурналу.

Тоді на екрані юзера з’являлись символічна червона кулька, AR-кнопка “Втекти від клоуна” і купон на вопер за 1 цент. Потрібно було активувати купон і бігти до найближчого ресторану Burger King за своїм бургером. Ба більше, юзер мав поспішати, бо в додатку починався зворотний відлік часу.

Бельгійський MCDONALD’S розмістив зовнішню рекламу поряд із закладом конкурента. У ній бренд запитав своїх відвідувачів: “Хочете, щоб вас обслуговував король, чи ж хочете, щоб вас обслуговували, як короля?”

У відповідь BURGER KING розмістив поряд свій рекламний банер: “Навіщо смажити/висміювати, якщо навіть не вмієте смажити на грилі?”

Слово впитанні має подвійне значення — “roast” перекладається як “смажити” і як “висміювати”. Так Burger King нагадав конкуренту, що не варто над ним насміхатися.

На початку січня BURGER KING разом зі службою доставки Uber Eats протягом тижня роздавав безплатні вопери мешканцям Бронксу. У цьому районі Нью-Йорка знаходяться #Jokerstairs — легендарні сходи, на яких танцював у фільмі Джокер. Локація швидко стала туристичною, що спричинило незадоволення місцевих жителів.

Burger King зазначив: “Любий Бронксе, ми знаємо, що КЛОУНИ дратують. Але не хвилюйтеся. Якщо ви мешкаєте в Бронксі, використайте код KINGSTAIRS в Uber Eats і отримайте безплатний вопер”.

31 січня в одному з районів Токіо закрився McDonald's. BURGER KING, розміщений поблизу, через декілька будинків, вивісив постер, у якому подякував конкуренту за 22 роки здорового суперництва й закликав людей відвідати заклади McDonald's за іншими адресами.

Ті, хто зробив це у період з 31 січня по 6 лютого, могли показати касирам Burger King свої чеки й отримати безплатно маленьку каву.

P.S. Не все в цій кампанії толерантно: текст Burger King — це акронім. Перші літери кожного рядка на постері перекладаються як “перемога за нами”. Цим бренд укотре нагадав конкуренту, хто головний у цій битві.

Італійський BURGER KING випустив друковану рекламу, у якій підглянув, чим харчуються працівники його конкурентів: KFC, Wendy's і McDonald's. Виявляється, усі вони їдять фастфуд від Burger King.

#### **Питання:**

1. Чи можна назвати конфліктом суперництво між Burger King та McDonald's?
2. Які шляхи досягнення компромісу між Burger King та McDonald's ви можете запропонувати.
3. Хто, на вашу думку, перемагає у суперництві між Burger King та McDonald's?
4. Наведіть приклади суперництва між компаніями та шляхи пошуку компромісу.
5. Який вплив має суперництво між Burger King та McDonald's на ринок?

## ***ТЕМА 20. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА***

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 20**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Burning Man: чому про фестиваль, який забороняє рекламу, знає весь світ***

Перший фестиваль Burning Man відбувся у 1986 році, коли трое американців спалили 20-футову скульптуру в вигляді людини на пляжі поблизу Сан-Франциско. Першими очевидцями стали декілька людей, але з року в рік подія повторювалась, а кількість глядачів збільшувалась.

У 1990 році охочих відвідати фестиваль стало так багато, що організаторам довелося шукати нову локацію — нею стала пустеля Блек-Рок. До сьогодні всі Burning Man проходять на цьому місці, а пустеля стала своєрідним символом фестивалю. Також Burning Man щорічно визначає тему фестивалю — це правило прижилося з 1995 року, а першою темою стало “Добро і зло”.

Традиційно захід починається в останній понеділок серпня і триває 9 днів. Щороку безлюдна пустеля на цей час заповнюється людьми, які розбудовують ціле місто з величезною скульптурою людини посередині. Артоб'єкти, які бернери (так себе називають учасники Burning Man) створюють упродовж фестивалю, у кінці руйнують або вони отримують нове

життя на виставках. Одне з правил Burning Man — не залишати після себе слідів, а якщо є змога — зробити місце перебування привабливішим, ніж воно було.

#### **Принципи фестивалю**

Burning Man не має єдиної мети, але об'єднує навколо себе людей, які бажають виразити себе й показати свій внутрішній світ за допомогою мистецтва. Учасники фестивалю спільно будують кемпи, зводять інсталяції і створюють перформанси. На Burning Man, до речі, декілька разів розбудовували український кемп під назвою Kugenivka.

#### ***Учасники Burning Man дотримуються низки принципів:***

**РАДИКАЛЬНА ІНКЛЮЗІЯ.** Будь-хто може бути частиною Burning Man. Кожен учасник вітає та поважає незнайомця. Немає жодних передумов для участі у фестивалі.

**ДАРУВАННЯ.** Вартість подарунка безумовна. Подарунки не передбачають повернення чи обміну на рівну цінність.

**ДЕКОМОДИФІКАЦІЯ.** Фестиваль прагне створювати соціальні умови, вільні від фінансових угод, комерційного спонсорства або реклами.

**РАДИКАЛЬНА ВПЕВНЕНІСТЬ У СОБІ.** Burning Man заохочує людину відкривати себе та покладатися лише на свої внутрішні ресурси.

**РАДИКАЛЬНЕ САМОВИРАЖЕННЯ.** Тільки окрема особа або група осіб, що працюють над артоб'єктом, можуть визначати його зміст — інші повинні поважати це.

**СПІЛЬНІ ЗУСИЛЛЯ.** Burning Man прагне створювати, популяризувати й захищати соціальні мережі, публічні простори, твори мистецтва та все, що підтримує безкорисливу співпрацю.

**ГРОМАДЯНСЬКА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ.** Члени спільноти, які організовують заходи, повинні взяти на себе відповідальність за суспільний добробут.

**НЕ ЗАЛИШАТИ СЛІДІВ.** Спільнота Burning Man поважає навколишнє середовище та прагне не залишати жодного фізичного сліду від своєї діяльності та перебування. Учасники фестивалю завжди прибирають за собою.

**УЧАСТЬ.** Burning Man вважає, що трансформаційні зміни, як в окремій людині, так і в суспільстві, можуть відбутися лише за допомогою особистої участі — до роботи та гри запрошують усіх охочих.

**НЕГАЙНІСТЬ.** Негайний досвід — це багато в чому найважливіший орієнтир цінності в культурі фестивалю. Burning Man прагне подолати перешкоди, які стоять між учасниками й вираженням їхнього внутрішнього світу.

#### ***Особливості фестивалю***

Одна з особливостей фестивалю — відсутність комерції. На Burning Man немає реклами й можливості щось придбати — учасники повинні самостійно забезпечувати себе житлом та всім необхідним. Брендам забороняють рекламувати свої послуги, а людям — використовувати гроші на

території фестивалю. Однак учасники можуть обмінюватися речами за допомогою “оригінальної валюти”, якою може бути що завгодно — від розповідання цікавої історії до танцю.

Безкорисливе дарування, за словами засновника заходу Ларрі Гарві, — протитрута від ”капіталізму на стероїдах”.

Як ми вже згадували, комерція на Burning Man заборонена, та й заможні люди приїждять сюди не заради бізнес-можливостей. Більшість убачає у цьому фестивалі можливість для нетворкінгу і знайомств із креативними й талановитими людьми, які в майбутньому можуть стати діловими партнерами. Проте, за словами самих бернерів, найціннішою для них на фестивалі є можливість відповісти на свої запитання та перезарядитися.

Ще одна особливість Burning Man — божевільні костюми, які люди починають готувати завчасно. Деякі учасники приїжджають на фестиваль тільки заради того, щоб показати своє вбрання. У сленгу бернерів навіть є спеціальне слово для людей, які приїжджають на фестиваль з креативними костюмами — їх називають Sparkle Pony, або осяйний поні.

Burning Man — це передусім мистецький фестиваль, на якому можна представити власний артоб’єкт або інсталяцію.

У 2016 році на фестивалі вперше з’явилася скульптура українського митця Олександра Мілова “Любов”. За його словами, артоб’єкт демонструє конфлікт між чоловіком та жінкою, а також між зовнішніми та внутрішніми проявами людської природи. Внутрішній світ чоловіка й жінки виражений через прозорих дітей, які намагаються дотягнутися крізь ґрати. Уночі діти починають сяяти, а світло стає символом чистоти та щирості, що об’єднують людей і дають їм шанс на примирення, коли настає темрява.

У 2018 році українські бернери привезли на фестиваль проєкт під назвою Sorry. Ним стало 25-метрове слово “вибач”, яке виклали на землі. Головна ідея полягала в тому, що слово втратило свій основний зміст і стало просто вставним словом. Співавтори проєкту, художник Олексій Сай і Світлана Ратошнюк, хотіли привернути увагу до того, що ми не завжди вкладаємо сенс у те, що говоримо.

#### **Питання:**

1. Чи можна назвати фестиваль Burning Man ініціативою соціальної відповідальності?
2. Які інші заходи у рамках соціальної відповідальності ви можете навести у якості прикладу?
3. У чому виявляється контрверсійність соціальної відповідальності бізнесу?
4. Запропонуйте шляхи заохочення бізнесу до соціальної відповідальності.
5. Запропонуйте власний план соціально-відповідального проєкту.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Shebanina O., Golubeva O., Burkovska A. The investment in the meat sector in the context of food security in Ukraine. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. № 40(3). P. 393-402.
2. Shebanina O., Klyuchnik A., Burkovska A. Providing labor income as a supporting factor of the food security. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. № 40(4). P. 597-608.
3. Shebanina O., Burkovska A. Approaches to the Installation of the Subsistence Level in the Context of the Food Security in Ukraine. *Journal of Economics and Management Sciences*. 2018. № 1(2). P. 122-128.
4. Burkovska A., Ciccullo F., Shebanina O. Modeling the System of Social Stability through the Food Safety Paradigm. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2019. № 41(4). P. 474-486.
5. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. №2755–VI. Дата оновлення: 01.07.2022. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 01.08.2022).
6. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. Дата оновлення: 01.06.2022. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 01.08.2022).
7. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. Дата оновлення: 15.12.2022. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 01.08.2022).
8. Михайлов С. І. Менеджмент : підручник. Вінниця : НОВА КНИГА, 2018. 416 с.
9. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А. А. Мазаракі та ін. Київ : Атїка, 2018. 564 с.
10. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Тернопіль : Карт-бланш, 2018. 490 с.
11. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та

доп. Київ : Кондор, 2018. 434 с.

12. Newport C. Digital Minimalism: Choosing a Focused Life in a Noisy World. 2019. 328 p.

13. Rogelberg S. The Surprising Science of Meeting: How You Can Lead Your Team to Peak Performance. 2019. 293 p.

14. Villareal M. Leadership Crisis Management: Understanding the 3-Stages of Crisis Management. 2020. 256 p.

15. Zhuo J. The Making of a Manager: What to Do When Everyone Looks to You. 2020. 186 p.

16. Graupp P. Skip Steward and Brad Parsons. Creating an Effective Management System: Integrating Policy Deployment, TWI, and Kata. 2020. 245p.

17. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: <http://portal.rada.gov.ua>.

18. Офіційний сайт Державної фіскальної служби України. URL: <http://sfs.gov.ua/>.

19. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: <http://www.customs.gov.ua>.

20. Кейси з менеджменту. URL: <https://bazilik.media/> (дата звернення: 01.08.2022).



Навчальне видання  
МЕНЕДЖМЕНТ  
Методичні рекомендації

Укладач: **Бурковська Анна Іванівна**

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 2,69 Тираж 50 прим. Зам. №

Надруковано у видавничому відділі Миколаївського національного  
аграрного університету  
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013 р.