

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича

**БАЗОВИЙ МАТЕРІАЛ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ КУРСУ  
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ У ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНІЙ  
ГАЛУЗІ»**

*Навчальний посібник*

Чернівці  
Чернівецький національний університет  
2022

УДК [005+339.138] (07)  
ББК 65.050.214+65.050.24  
Б-14

Друкується за ухвалою редакційно-видавничої ради  
Чернівецького національного університету  
імені Юрія Федьковича

Рецензенти:

**Ангельський О. В.**, доктор фіз.-мат. наук, професор,  
**Бучковський І. А.**, кандидат технічних наук, доцент

Б-14      Базовий матеріал для семінарських занять курсу «Менеджмент та маркетинг у видавничо-поліграфічній галузі» : навч. посібник / укл. : А. В. Мотрич, Л.Й. Підкамінь – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2022. – 86 с.

У посібнику основна увага приділяється формуванню нового розуміння специфіки підприємницької діяльності на сучасному ринку видавничо-поліграфічних послуг, який характеризується зростаючою конкурентною активністю його суб'єктів. Акцентується увага на необхідності розвитку лідерських якостей у керівників різних підрозділів організації чи фірми видавничо-поліграфічної галузі та оволодіння методиками проведення як ефективної рекламної компанії і якісного маркетингового дослідження, так і реалізації новітніх технологій у виробництві відповідної продукції чи надання послуг, що відповідають зростаючим вимогам споживачів.

Для студентів інженерних спеціальностей напряму «Видавничо-поліграфічна справа».

**УДК [005+339.138] (07)**  
**ББК 65.050.214+65.050.24**

© Чернівецький національний  
університет, 2022

## **ЗМІСТ**

ЗАНЯТТЯ № 1. Типи ринків .....	4
ЗАНЯТТЯ №2. Поняття, функції ціни. Політика ціноутворення.....	10
ЗАНЯТТЯ №3. Інтегрований маркетинг .....	16
ЗАНЯТТЯ №5. ІМІДЖ ДІЛОВОЇ ЖІНКИ .....	21
ЗАНЯТТЯ №6. Поняття стратегії й тактики маркетинг .....	36
ЗАНЯТТЯ № 4. Поняття та еволюція мотивації маркетингу .....	47
ЗАНЯТТЯ №7. МАРКЕТИНГ У ПОЛІГРАФІЇ .....	55
ДОДАТОК 1. ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	70
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	83

## ЗАНЯТТЯ № 1. ТИПИ РИНКІВ

Ринок є невід'ємною частиною суспільного господарського відтворення і формується в тісній взаємодії з усіма його елементами: виробництвом, споживанням, розподілом.

Ринок являє собою сферу товарно-грошового обміну, розвитку торговельних функцій між продавцем і покупцем.

Ринок можна поділити на дві крупні категорії.

Споживчий (роздрібний) ринок складається з окремих осіб та домогосподарств, які купують товари та послуги для особистого користування.

Інституціональний (гуртовий) ринок складається з трьох основних підгруп:

- Промислово-виробничий ринок (компанії, що купують товари і послуги для виробництва власних товарів і послуг);
- Ринок перепродаж (гуртові та роздрібні торговці);
- Ринок державних установ (федеральні відомства, органи муніципального та місцевого управління).

Мабуть, для кожного підприємця важливо знати, як покупець на ринку сприйме його товар. Ринок — це, свого роду, не опановане життєдайне середовище для кожного починаючого підприємця. Кожен, хто виробляє товари, потім їх буде продавати, а, отже, буде вступати в стосунки з ринком. Ринок складається зі споживачів, людей, якими являємося ми з вами. Щоб виграти у складній боротьбі з конкурентами, підприємець повинен дослідити всі бажання покупців, їхні прагнення і сподівання. І тому, хто виділить і знайде найважливіше, усміхнеться вдача.

Кожна людина є індивідуальна за своїми якостями, отже, дуже важливо дослідити, згрупувати і виділити найважливіші, найбільші групи людей, що можуть стати потенційними, а потім і справжніми покупцями. Отже, проблема охоплення ринку досить актуальна сьогодні, оскільки кожен виробник, кожна фірма продає свої товари споживачам на ринку.

Кожна фірма знає, що її товари не можуть подобатись одразу всім споживачам. Споживачів дуже багато, вони відрізняються один від одного своїми потребами і звичками. Тому фірма не може задовольнити відразу всіх споживачів, краще зосередитися на обслуговуванні певних частин або сегментів ринку. Кожна компанія повинна виявити найбільш привабливіші сегменти ринку, які вона зможе ефективно задовольнити.

Як виявляється, продавці не завжди дотримувалися цієї практики, їх погляди пройшли через три етапи.

Спочатку продавець займається масовим виробництвом, масовим розповсюдженням і масовим стимулюванням збуту одного и того ж товару для всіх покупців відразу. Такий вид маркетингу називається масовий маркетинг.

При товарно-диференційованому маркетинзі продавець виготовляє два або декілька товарів з різними властивостями, з різним оформленням, різної якості і т.д.

Але й два різні товари не могли задовольнити повністю різноманітні потреби споживачів. Тоді продавець почав виконувати розмежування між сегментами ринку, вибирати з них один або декілька і розробляти товари і комплекси маркетингу у розрахунку на кожен з вибраних сегментів. Такий вид маркетингу стали називати цільовий маркетинг.

Сьогодні фірми переходять від методів масового і товарно-диференційованого маркетингу до цільового маркетингу, який допомагає продавцям повніше виявити свої маркетингові можливості. Для кожного цільового ринку продавець може розробити потрібний цьому ринку товар. Для забезпечення ефективного охоплення кожного такого ринку він може змінювати ціни, канали розповсюдження, рекламні витрати. Замість того, щоб розпилювати свої маркетингові сили, він зможе сфокусувати їх на покупцях, найбільш зацікавлених у придбанні товару.

Отже, більшість фірм обирають цільовий маркетинг. Але, в свою чергу, цільовий маркетинг вимагає проведення трьох основних заходів:

Перше — **сегментування ринку** — розбивка ринку на чіткі групи покупців, для кожної з яких можуть бути потрібні різні товари і/або комплекси маркетингу. Фірма розробляє різні методи сегментування ринку, складає профілі отриманих сегментів і оцінює ступінь привабливості кожного з них.

Друге — **вибір цільових сегментів ринку** — оцінка і відбір одного або декількох сегментів ринку для виходу на них зі своїми товарами.

Третє — **позиціонування товару на ринку** — забезпечення товару конкурентного положення на ринку і розробка детального комплексу маркетингу.

Отже, основною передумовою ефективної товарної, цінової, збутової та рекламної діяльності фірми є виділення більш-менш однорідних груп споживачів — сегментація ринку.

Сегментом ринку називають групу споживачів, що зайняті пошуком однорідних товарів та згодні їх купити.

Процес розподілення всіх потенційних споживачів ринку будь-якого товару чи послуги на досить великі групи таким чином, щоб кожна з них мала особливі вимоги до даного товару або послуги — називається сегментацією.

В свою чергу сегментація має такі ознаки:

- Сегментація застосовується включно до споживачів (покупців) окремого виду товарів чи послуги. Сегмент — це завжди якась група

споживачів — покупців годинників, верстатів, консультаційних послуг, учбових програм.

- Сегмент виявляє вимоги до модифікації товару і цим відрізняється від ринку, що характеризується особливим видом товарів.
- Використання декількох характеристик при сегментуванні не є обов'язковим, сегмент може базуватись і на одній ознаці (рівень доходу на сім'ю, релігійні погляди). Практика показує доцільність багатомірної сегментації.
- Сегментація — атрибут ринку покупця, оскільки саме боротьба фірм за його гроші примушує глибше вникати в потреби споживача [1.с.49.].

Провідні маркетологи Заходу вважають, що вдала сегментація ринку та раціональний вибір сегмента - необхідна умова успіху кожної фірми, що діє в умовах ринкової економіки.

Існують деякі загальні рекомендації щодо сегментації ринку:

1. Головна мета сегментації — не просто виділити якісь групи споживачів на ринку, а пошук таких груп, котрі ставлять конкретні вимоги до даного виду товару чи послуг, що суттєво відрізняються від вимог інших груп покупців.

2. Сегменти повинні значно “відстояти” один від одного завдяки суттєвій різниці між товарами. Лише тоді можна запобігти “усередненню” товару.

3. Надмірна кількість характеристик небажана, тому що це ускладнює інформаційне забезпечення сегментації, а також зменшує ємність ринку.

4. Сегментація — це разовий процес та аналітичне завдання служби маркетингу, що потребує постійної уваги .

Що являє собою сегментація ми вже розібралися. Але її проведення вимагає детального дослідження ринку. Що саме мається на увазі роздивимося далі.

### *Принципи сегментації*

Щоб розбити ринок на сегменти, потрібно врахувати багато різних факторів. Головними принципами сегментації ринку можна назвати такі:

- 1) географічний;
- 2) психографічний;
- 3) поведінковий;
- 4) демографічний .

### **1.Географічний принцип.**

Географічний принцип передбачає розбиття ринку з урахуванням географічних відмінностей: країна, регіон (Західний, Полісся, Південь України), область, місто, район міста, село тощо.

Розташування регіону відображає відмінності в доходах, культурі, традиціях, релігійних переконаннях. Регіон характеризується кліматом, який може бути помірно-континентальним, континентальним, субтропічним, морським. Наявність специфічних вимог до товару в різних кліматичних зонах дозволяє ефективно вести справи лише за рахунок деяких модифікацій товарів та послуг під різні сегменти.

Такі можливості існують у виробників фарб, миючих засобів (з урахуванням жорсткості води, використання морської води), деяких косметичних виробів, особливо кремів для захисту шкіри.

Для окремих видів товарів природні умови (висока температура, різні перепади її протягом доби, висока вологість або навпаки сухість повітря) можуть призвести до небажаних наслідків — зниження якості або повної втрати товарного вигляду/

Цікавий коментар наводить Гаркавенко:

При наявності чудового відпочинку на Рів'єрі, іспанські підприємці уважно вивчають такі регіони України як Крим та Карпати з метою налагодження туризму своїх співвітчизників в Україну. Кліматичні умови цих регіонів близькі до клімату Іспанії і легко переносяться навіть особами похилого віку

## **2.Психографічний принцип.**

Як говорить більшість джерел, сегментація ринку за психографічним принципом орієнтована на розподіл покупців за належністю до суспільного класу, за способом життя, типами особистості. Досить наглядно можна роздивитися це на прикладі досліджень у США, де соціологи виділяють шість суспільних класів:

- Вищий вищого класу (1 % населення) — еліта суспільства, що походить від іменитих сімей і живе за рахунок передусім успадкованого багатства.
- Нижчий вищого класу (2 %) — особи вільних професій та бізнесмени, які одержують великі прибутки через свої виняткові здібності.
- Вищий середнього класу (12 %) — особи вільних професій, які роблять кар'єру,— менеджери, бізнесмени.
- Нижчий середнього класу (30 %) — службовці, дрібні підприємці, «робітнича аристократія».
- Вищий нижчого класу (35 %) — дрібні службовці, кваліфіковані та напівкваліфіковані робітники;
- некваліфіковані робітники (20%).

Щоб досконаліше розібратися у цих групах, давайте роздивимося, що таке суспільний клас. Суспільний клас — це порівняно стабільні групи в суспільстві,

розташовані в ієрархічному порядку. Вони характеризуються наявністю у їхніх членів споріднених ціннісних уявлень, інтересів та поведінки.

Суспільним класам властиві такі характеристики: особи одного класу поводять себе порівняно однаково; займають вони відповідне становище в суспільстві; належність до суспільного класу визначається на підставі їхніх занять, прибутків, багатства, освіти, ціннісних уявлень. Належність до того чи іншого класу не є цілком постійною і може змінюватися внаслідок цілого ряду обставин. Більш-менш стійкий зв'язок можна встановити між тим чи іншим класом через надання переваги в товарах та марках одягу, проведення дозвілля, місцепроживання тощо. Спосіб життя споживача залежить від місця роботи, спеціальності, звичок, смаків, віку, сімейного стану, інших факторів.

### **3.Поведінковий принцип.**

Ринок сегментують на підставі поведінкових особливостей покупців, яких розрізняють залежно від знань, взаємин, реакції на товар і його використання. Так, покупці можуть характеризуватися з огляду на здійснення ідеї, покупки або застосування її. Проведення маркетингового дослідження потребує від його учасників творчого підходу до вирішення проблем, які виникають.

Залежно від статусу користувача ринки розбивають на сегменти:

- 1) тих, що не користуються товаром; 2) колишніх користувачів; 3) потенційних користувачів; 4) користувачів-новачків; 5) регулярних користувачів

Так, невеликі фірми роблять ставку в розпродажу свого товару на регулярних користувачів. Великі фірми намагаються заволодіти більшою часткою ринку за допомогою потенційних покупців.

Ринки різняться за ступенем інтенсивності споживання товару. У цьому разі виділяють групи слабких, поміркованих та активних споживачів (наприклад, щодо споживання чаю, кави, пива, прохолодних напоїв).

За ступенем прихильності до товарних марок ринок сегментується на споживачів безсуперечних, терплячих, непостійних прихильників, а також споживачів, які не виявляють інтересу до того чи іншого товару. Залежно від рівня обізнаності про товар, споживачів можна розділити на непоінформованих, поінформованих, інформованих, зацікавлених, бажаючих придбати, а також тих, що мають намір купити. Сегментація ринку можлива за ознакою ставлення покупця до товару — захоплене, позитивне, байдуже, негативне ставлення.

### **4.Демографічний принцип.**

Демографічний принцип сегментації ринку передбачає групування споживачів за віком, статтю, розміром сім'ї, етапами її життєвого циклу, рівнем



доходів, родом занять, освітою, релігійним переконанням, расовою належністю, національністю. За віком споживачів можна розділити на кілька категорій: діти, підлітки, дорослі, люди похилого віку.

Ні у кого не виникає сумніву, що перукарні, ательє, сфера побутових послуг, фірми-виробники текстилю, косметики, ювелірних виробів орієнтуються на стать покупця, враховуючи, безумовно, багато інших факторів.

Поведінка покупця залежить від його сімейного стану та етапів життєвого циклу сім'ї. У цьому зв'язку ринок можна сегментувати так:

- 1) молоді люди, які живуть окремо від батьків;
- 2) молоді подружні пари без дітей;
- 3) подружні пари з дітьми дошкільного віку;
- 4) подружні пари з дітьми шкільного віку;
- 5) сім'ї, у яких діти та дорослі живуть разом з батьками;
- 6) працююче подружжя похилого віку;
- 7) подружжя-пенсіонери похилого віку;
- 8) самотні працюючі люди;
- 9) удовуючі пенсіонери

Зрозуміло, що потреби у кожній з перелічених категорій суттєво різняться.

За рівнем доходів споживачів можна розділити на групи: з низькими доходами, з середніми доходами, з високими доходами. Кожна з цих категорій має різноманітні можливості на придбання товарів і послуг.

Споживачів класифікують за родом занять, тобто за професійною ознакою. Залежно від цього люди різних професій мають свої підходи до організації харчування, ношення одягу тощо. З названою ознакою тісно пов'язаний рівень освіти (або навпаки). Не можна не рахуватися при сегментації ринку з національністю, расовою належністю, релігійними переконаннями покупця.

## **ЗАНЯТТЯ №2. ПОНЯТТЯ ТА ФУНКЦІЇ ЦІНИ. ПОЛІТИКА ЦІНОУТВОРЕННЯ**

Оснoву ціни як економічної категорії становить вартість товару, величина якої визначається суспільне необхідними затратами праці. Як зазначав відомий український економіст М. І. Туган-Барановський, "ціна вільно виробленого товару визначається тими видатками на його виробництво, які дають змогу виробити товару стільки, скільки його потребує ринок". Разом з тим ціна є вираженням узгодженого продавцем і покупцем грошового або іншого майнового еквівалента, який покупець згоден заплатити за переданий йому товар (роботи, послуги).

Суб'єктивістські та волюнтаристські уявлення щодо ціноутворення, які мали місце в нашій країні, коли ігнорувалися вимоги об'єктивних економічних законів (передусім закону вартості та закону розподілу за працею), зумовили те, що ціни лише фіксували рівень витрат того чи іншого виробництва, який склався. У багатьох випадках цей рівень був досить далеким від суспільне необхідних витрат. Відірвані від об'єктивної вартісної бази ціни, таким чином, перестали відповідати суспільне необхідним затратам праці і по суті перетворилися на планово-обліковий вимірювач. Цілком зрозуміло, що така система цін не могла застосовуватися в умовах реформування економіки, фундаментальним моментом якого у сфері ціноутворення є найповніше відображення у нових цінах суспільне необхідних затрат праці. За такої умови ціна щонайкраще виконує властиві їй функції у період побудови ринкових відносин, а саме:

- 1) функцію обліку і виміру затрат суспільної праці. Виконуючи її, ціна виступає одним з найважливіших показників народногосподарського виробництва, є орієнтиром для прийняття господарських рішень;
- 2) функцію пропорційності та рівноваги в господарстві. Саме через ціну здійснюється зв'язок між виробництвом і споживанням, пропозицією і попитом. В умовах пропорційного розподілу засобів виробництва і праці між галузями рівновага на ринку підтримується за допомогою цін, що відповідають суспільне необхідним затратам;
- 3) стимулюючу функцію. У народному господарстві ціни можуть сприяти або перешкоджати збільшенню виробництва і споживання тих або інших товарів. Так, занижені ціни, які не забезпечують нормальну рентабельність або завдають збитків, не зацікавляють підприємства нарощувати обсяги виробництва. Разом з тим завищені ціни, які дають змогу отримати надмірний прибуток, створюють для підприємства незаслужені економічні привілеї і водночас можуть спричинити розширення виробництва, що не відповідає суспільним потребам;

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

Ринкові перетворення в економіці спрямовані на кардинальну перебудову не лише існуючої системи цін і методології їх встановлення, а й організації самого процесу ціноутворення. Підвищення відповідальності господарюючих суб'єктів за результати своєї господарської діяльності, з одного боку, і необхідність реорганізації в діяльності органів ціноутворення та контролю за цінами, - з іншого визначили лінію на демократизацію політики ціноутворення.

Політика ціноутворення є складовою загальної економічної та соціальної політики України і спрямована на забезпечення: рівних економічних умов і стимулів для розвитку всіх форм власності, економічної самостійності підприємств, організацій та адміністративно-територіальних регіонів держави; збалансованого ринку засобів виробництва, товарів і послуг, протидії монопольним тенденціям виробників продукції, товарів та послуг; об'єктивних співвідношень у цінах на промислову та сільськогосподарську продукцію, що забезпечує еквівалентність обміну; розширення сфери застосування вільних цін; підвищення якості продукції; соціальних гарантій насамперед для низькооплачуваних та малозабезпечених громадян, включаючи систему компенсаційних виплат у зв'язку зі зростанням цін і тарифів; створення необхідних економічних гарантій для виробників; орієнтації цін внутрішнього ринку на рівень цін світового ринку.

Головну роль у цьому законодавстві відіграє Закон України "Про ціни і ціноутворення" від 3 грудня 2002р. , який визначає основні принципи встановлення та застосування цін і тарифів та організацію контролю за їх додержанням на території України. Закон поширюється на всі підприємства та організації незалежно від форм власності, підпорядкованості й методів організації праці та виробництва.

### **Види цін та порядок її встановлення**

Залежно від способу встановлення, суб'єктів ціноутворення, сфери застосування тощо та відповідно до чинного законодавства в Україні застосовуються різні види цін і тарифів. За способом встановлення ціни і тарифи поділяються на: вільні ціни і тарифи, що в свою чергу поділяються на договірні та ціни, що їх встановлюють самостійно підприємства та організації. Вільні ціни і тарифи встановлюються на всі види продукції, товарів і послуг, за винятком тих, щодо яких здійснюється державне регулювання цін і тарифів; державні фіксовані та регульовані ціни і тарифи. Державне регулювання цін і тарифів здійснюється шляхом встановлення: а) державних фіксованих цін

(тарифів); б) граничних рівнів цін (тарифів) або граничних відхилень від державних фіксованих цін і тарифів. Державні фіксовані та регульовані ціни і тарифи встановлюються на ресурси, які справляють визначальний вплив на загальний рівень і динаміку цін, на товари і послуги, що мають вирішальне соціальне значення, а також на продукцію, товари і послуги, виробництво яких зосереджено на підприємствах, що займають монопольне становище на ринку.

Місцевих органів, наділених повноваженнями щодо встановлення цін і тарифів, цією постановою До віднесено Мінекономіки, Мінтранс, Мінфін, Міносвіти, інші міністерства та відомства, а також Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні та міські (міст Києва і Севастополя) державні адміністрації.

Державні ціни повинні враховувати середньогалузеву собівартість продукції і забезпечувати мінімальний рівень рентабельності продукції, на яку вони поширюються. Якщо цей рівень рентабельності не забезпечується державними цінами, то держава повинна забезпечити його дотацію за умови, що продукція підприємства є суспільне необхідною.

Крім розглянутих вище, Кабінет Міністрів України оже вводити інші методи державного регулювання цін.

Певні особливості має ціноутворення при здійсненні експортних та імпорتنих операцій. Відповідно до п. 1 ст. 23 Закону України "Про підприємства в Україні" та ст. 11 Закону України "Про ціни і ціноутворення" у розрахунках із зарубіжними партнерами застосовуються контрактні (зовнішньоторговельні) ціни, що формуються відповідно до цін і умов світового ринку.

Важливе значення для впорядкування ціноутворення при здійсненні експортно-імпорتنих операцій суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України має Указ Президента України "Про заходи щодо вдосконалення кон'юктурно-цінової політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності" від 10 лютого 1996 р. та затверджене ним Положення про індикативні ціни у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

За загальним правилом, контрактні ціни у сфері зовнішньоекономічної діяльності визначаються її суб'єктами на договірних засадах з урахуванням попиту та пропозиції, а також інших факторів, які діють на відповідних ринках на час укладання зовнішньоекономічних угод (контрактів).

Проте у ряді випадків Міністерство зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України може запроваджувати індикативні ціни на товари, які є обов'язковими до використання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності усіх форм власності при укладанні та здійсненні зовнішньоекономічних угод. Під індикативними розуміють ціни на товари, які відповідають цінам, що

склалися чи складаються на відповідний товар на ринку експорту або імпорту на момент здійснення експортної (імпортної) операції з урахуванням умов поставки та умов здійснення розрахунків, визначених згідно з законодавством України.

Міністерство зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України може запроваджувати індикативні ціни на товари: щодо експорту яких застосовано антидемпінгові заходи або розпочато антидемпінгові розслідування чи процедури в Україні або за її межами; щодо яких застосовуються спеціальні імпортні процедури відповідно до ст. 19 Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність"; щодо експорту яких встановлено режим квотування, ліцензування; щодо експорту яких встановлено спеціальні режими; експорт яких здійснюється у порядку, передбаченому ст. Індикативні ціни розробляє Міністерство зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України та уповноважені ним організації на базі результатів аналізу інформації, одержаної від митних, фінансових, статистичних державних органів, банківських, інформаційних та інших установ та організацій України, з інших джерел, за відповідними методиками. При цьому враховуються стандарти якості товарів, чинні в Україні та визнані у світовій практиці, передбачені законодавством України умови поставки і розрахунків, стан кон'юнктури зовнішніх та внутрішніх ринків, цінова інформація та прогнози щодо можливих цінових коливань, контрактна практика щодо певного товару на відповідному ринку та інша інформація кон'юнктурно-цінового характеру.

Рішення про запровадження індикативних цін на відповідні товари приймає та переліки індикативних цін затверджує Міністерство зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України.

Таке рішення та переліки індикативних цін публікуються Міністерством зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України або уповноваженими ним організаціями в газеті "Урядовий кур'єр" не менш як раз на місяць.

З огляду на те, коли і кому реалізуються продукція та товари, всі ціни (і вільні, і державні фіксовані та регульовані) поділяються на оптові та роздрібні. Оптові (відпускні) ціни застосовують при розрахунках між підприємствами та організаціями-товаровиробниками і споживачами (покупцями) продукції і товарів. Оптова ціна у таких випадках включає в себе собівартість, прибуток (норматив прибутку) і податок на додану вартість. Якщо продукцію (товар) віднесено у встановленому законодавством порядку до підакцизних, до її ціни включається акцизний збір - непрямий податок на високорентабельні та монопольні товари. У такому разі податок на додану вартість обчислюється з урахуванням суми акцизного збору.

У разі реалізації продукції (товарів) через посередників за вільними цінами до ціни включаються також постачальницько-збутові надбавки (націнки), граничний розмір яких може обмежувати держава.

Роздрібні ціни на товари формуються, виходячи з оптової ціни, шляхом включення до неї торговельної надбавки (націнки). Ці ціни застосовуються у відносинах між підприємствами торгівлі та населенням, що споживає товари.

При розрахунках за продану сільськогосподарськими товаровиробниками сільськогосподарську продукцію застосовують закупівельні ціни.

Правове регулювання контролю за додержанням дисципліни цін та відповідальність за її порушення, контроль за додержанням державної дисципліни цін є одним з видів державного контролю за діяльністю господарюючих суб'єктів. Державний контроль за цінами здійснюється головним чином при встановленні і застосуванні державних фіксованих та регульованих цін і тарифів. Щодо сфери дії вільних цін контролюється правомірність їх застосування (зокрема, шляхом декларування) та додержання вимог антимонопольного законодавства.

Контроль за додержанням державної дисципліни цін здійснюють спеціальні органи - державні інспекції з контролю за цінами, систему яких очолює Державна інспекція з контролю за цінами, що функціонує у складі Міністерства економіки України. В умовах переходу економіки на ринкові принципи органи державного контролю за цінами перебудовують свою роботу в напрямі здійснення перевірок основних засад формування собівартості продукції (робіт, послуг) у структурі цін, а також вимог антимонопольного законодавства.

Закон України "Про ціни і ціноутворення" не регулює детально правовий статус державних органів контролю за цінами, права та обов'язки їхніх посадових осіб. Він лише містить норму, відповідно до якої державні органи, що здійснюють контроль за цінами, та їх посадові особи мають права, виконують обов'язки і несуть відповідальність, передбачені Законом України "Про державну податкову службу в Україні", крім повноважень, передбачених пунктами 6-9 ст. 11 зазначеного Закону. Виходячи з того, що завдання і функції державних податкових інспекцій і державних інспекцій з контролю за цінами істотно відрізняються, у Законі України "Про ціни і ціноутворення" доцільно повніше і детальніше визначити правовий статус державних органів з контролю за цінами.

Відповідно до чинного законодавства державні інспекції з контролю за цінами мають, зокрема, право: здійснювати на підприємствах, в установах та організаціях незалежно від форм власності перевірки грошових документів, бухгалтерських книг, звітів, кошторисів та інших документів; одержувати від

службових осіб у письмовій формі пояснення, довідки, відомості з питань, що виникають під час перевірок; обстежувати будь-які виробничі, складські, торговельні приміщення підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності та місця їх знаходження; вимагати від керівників та інших службових осіб підприємств, установ, організацій усунення виявлених порушень законодавства про ціни; зупиняти операції підприємств за розрахунковими, валютними, іншими рахунками в банках у разі відмови у проведенні документальної перевірки та в інших передбачених законом випадках; накладати адміністративні штрафи на керівників та інших службових осіб підприємств, установ, організацій за порушення державної дисципліни цін. Закон зобов'язує господарюючих суб'єктів у встановленому порядку подавати необхідну інформацію для здійснення контролю за правильністю встановлення і застосування цін.

Відповідальність господарюючих суб'єктів за порушення державної дисципліни цін встановлена законами України "Про ціни і ціноутворення" та "Про підприємства в Україні", іншими актами законодавства, чинними на території України. Так, уся необґрунтована одержана підприємством, організацією сума виручки в результаті порушення державної дисципліни цін підлягає вилученню в дохід відповідного бюджету залежно від підпорядкованості підприємства, організації. Крім того, у позабюджетні фонди місцевих рад народних депутатів стягується штраф у двократному розмірі необґрунтовано одержаної суми виручки. Зазначені суми списуються з рахунків підприємств і організацій у банківських установах за рішенням суду (арбітражного суду) на підставі рішення державної інспекції з контролю за цінами. У разі незгоди підприємства, установи, організації з рішенням державної інспекції з контролю за цінами воно може бути оскаржено в арбітражному суді.

Певні санкції (як майнові, так і оперативно-господарські) щодо підприємств і організацій, які порушили дисципліну цін, мають право застосовувати самі господарюючі суб'єкти. Так, підприємства, організації та інші юридичні особи мають право оскаржити в арбітражному суді порушення цін з боку державних органів, підприємств, організацій і вимагати відшкодування завданих їм збитків у разі реалізації їм товарів та послуг з порушенням вимог чинного законодавства про ціни. Згідно з Положенням про поставки продукції виробничо-технічного призначення та Положенням про поставки товарів народного споживання покупець в односторонньому порядку має право відмовитися від виконання договору (повністю або частково) при завищенні продавцем ціни на продукцію.





### ЗАНЯТТЯ №3. ІНТЕГРОВАНІЙ МАРКЕТИНГ.

Якщо робота всіх відділів компанії слугує інтересам споживача, в ній формується система інтегрованого маркетингу. Інтегрований маркетинг має місце на двох рівнях.

По-перше, на рівні функцій, коли всі відмінні маркетингові функції – збут, реклама, управління виробництвом і реалізацією продукту, маркетингові дослідження – взаємопов'язані, а їх виконання скоординовано з точки зору інтересів споживачів.

По-друге, на рівні структурних підрозділів, коли у виконанні маркетингової діяльності приймають участь всі служби та відділи компанії. На думку Девіда Паккарда, одного з засновників корпорації *Hewlett Packard*, «маркетинг занадто важливий, щоб віддавати його на відкуп тільки відділу маркетингу».

**Маркетинг** – це не основний напрям роботи одного з відділів компанії, це орієнтація всієї її діяльності. Для стимулювання командної роботи всіх відділів компанія повинна приділяти однакову увагу внутрішньому та зовнішньому маркетингу. Зовнішній маркетинг – це маркетинг, направлений на людей, що не працюють в компанії. Задача внутрішнього маркетингу – здійснення найму робітників, їх навчання та мотивація на високий рівень обслуговування клієнтів. Внутрішній маркетинг повинен передувати зовнішньому. Немає сенсу обіцяти відмінний рівень обслуговування, якщо робітники компанії не готові забезпечити його.

Менеджери, що сприймають споживача як єдиний «прибуткоутворюючий фактор», вважають, що традиційна організаційна схема у вигляді піраміди – з президентом компанії на вершині, менеджментом посередині та лінійними спеціалістами і споживачами внизу – застаріла. Кваліфіковані маркетингові компанії перевертають схему з ніг на голову, ставлячи на вершину піраміди споживачів. Наступне за ступенем значимості місце вони відводять робітникам передньої лінії, які зустрічають, обслуговують та задовольняють потреби клієнтів; під ними – середній менеджмент, що здійснюють підтримку співробітників, які знаходяться на «передовій»; і в основі такої піраміди знаходиться вище керівництво, що відповідає за наймання та забезпечення діяльності менеджерів середньої ланки.

#### **1. Мистецтво маркетингу: внутрішній маркетинг.**

Одним з найцінніших в арсеналі спеціалістів з маркетингу є вміння відбирати, навчати та об'єднувати людей всередині організації, щоб всі співробітники активно приймали участь у зовнішньому маркетингу, що має на меті будівництво відносин з клієнтами – таких, що задовольняють їх потреби та

довгострокові. Внутрішній маркетинг починається з відбору менеджерів та співробітників, які прихильні до компанії, її продуктам та її клієнтам. Наступний крок – навчання, мотивування та наділення повноваженнями всього персоналу компанії, оскільки для виконання своїх ролей в забезпеченні цінностей клієнтів співробітникам знадобляться знання, володіння певним інструментарієм та владні повноваження. Нарешті, встановивши стандарти продуктивності, компанія переходить до здійснення моніторингу дій співробітників та винагороді за хорошу роботу – так за допомогою неперервної комунікації, мотивації та зворотного зв'язку замикається цикл внутрішнього маркетингу.

Оволодіння навиками внутрішнього маркетингу вимагає планування, часу та наполегливості. Не всі заходи комунікації та мотивації однаково успішно впливають на всіх співробітників, так само як не всі рекламні оголошення або заклики торгових представників однаково впливають на клієнтів. Подібним чином і внутрішній маркетинг не буде ефективним, якщо він залишається лише гаслом або модним віянням. Однак якщо внутрішній маркетинг працює по-справжньому, він може допомогти піднести компанію до вершин галузі.

Наприклад, внутрішній маркетинг є найсильнішою стороною авіакомпанії *Southwest Airlines*, топ-менеджмент якої звертає пильну увагу на підбір та навчання кадрів, внутрішню комунікацію та мотивацію робітників. Головні менеджер та президент компанії постійно відвідують різні філіали *Southwest*, надсилають співробітникам листівки до дня народження, повідомляють їм про відгуки пасажирів про роботу компанії. Персонал *Southwest* пропонує послуги відмінної якості та завжди з посмішкою. Люди настільки віддані роботі, що в важкі для компанії часи готові працювати без зарплатні заради того, щоб *Southwest* могла скоротити витрати. Без сумніву, менеджери *Southwest* представляють прекрасний приклад того, як треба застосовувати навички внутрішнього маркетингу, які мають важливе значення.

## **2. Прибутковість.**

Основне завдання концепції традиційного маркетингу - допомога в досягненні поставлених перед організацією цілей. Метою закритих акціонерних компаній є отримання прибутку; некомерційних або суспільних організацій - виживання і залучення засобів, достатніх для продовження діяльності. Комерційні фірми повинні ставити за мету досягнення прибутку в результаті створення споживчої цінності, яка краще, ніж пропозиції конкурентів, задовольняє потреби споживачів.

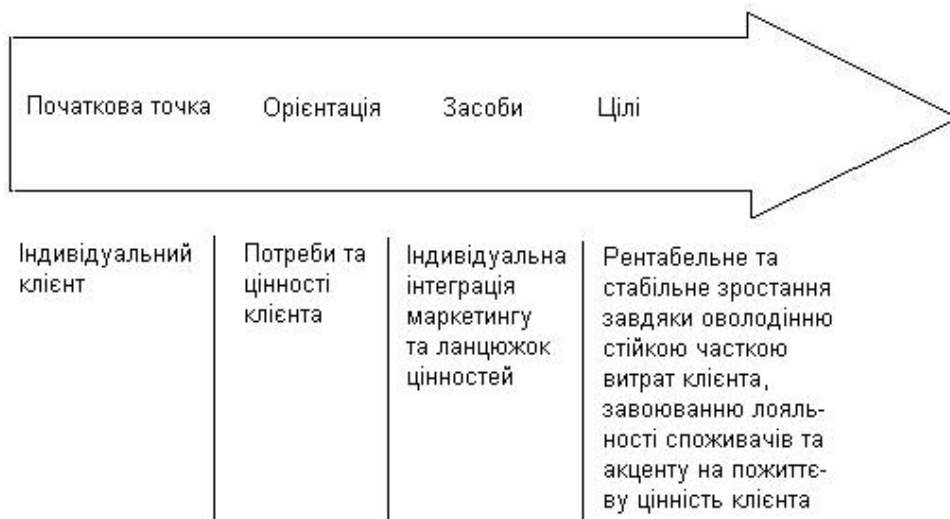
До справжніх професіоналів маркетингу відносяться такі американські корпорації, як Procter & Gamble, Disney, Nordstrom, Wal-Mart, Milliken & Company, McDonald's, Marriott Hotels, American Airlines, декілька японських

{Sony, Toyota, Canon) і європейських (Ikea, Club Med, Nokia, ABB, Marks & Spencer) компаній. У центрі уваги кожної з них - споживач, і вся діяльність компаній організована так, щоб ефективно реагувати на потреби покупців, що змінюються. Всі вони мають маркетингові відділи, укомплектовані високопрофесійними співробітниками, а решта підрозділів - виробничі, фінансові, дослідницькі, кадрів, закупівель - незмінно дотримуються принципу «споживач - король». Дослідження показують, що діяльність компаній, що дотримуються концепції традиційного маркетингу, відрізняється високою ефективністю.

Проте концепція традиційного маркетингу не тільки приносить вигоди, але і ставить перед організаціями три серйозні проблеми: організаційний опір, повільне засвоєння основ маркетингу і швидке забування набутих знань. Деякі відділи компаній (найчастіше виробничий, фінансовий і дослідницький) вважають, що посилення маркетингової функції приведе до зниження їх впливу в організації. Опір особливо сильний в компаніях галузей, що вперше звертаються до маркетингу, наприклад в юридичних фірмах, коледжах, державних організаціях. Не дивлячись на опір, багатьом компаніям вдається упровадити в своїх колективах маркетингове мислення. З часом маркетинг переростає в основну функцію працівників. Кінець кінцем контрольним показником стає споживач, а отже, маркетинг перетворюється на функцію, інтегруючи діяльність організації в цілому.

### **3. Концепція індивідуального маркетингу.**

Сьогодні багато компаній виходять за рамки концепції традиційного маркетингу, що працює на рівні сегментів споживачів, і звертаються до концепції індивідуального, згідно якої пропозиції, послуги і комунікація формуються з урахуванням потреб окремих клієнтів (Рис. 3.1). Ці компанії сподіваються досягти рентабельності і стабільного зростання за рахунок завоювання більшої порівняно з конкурентами частки витрат кожного клієнта, високого ступеня лояльності споживачів і принципового визнання цінності клієнта впродовж всього його життя. Цей підхід отримав практичне застосування в результаті успіху практики виготовлення замовлених виробів, широкого розповсюдження комп'ютерів, Інтернету, а також прямого маркетингу, тобто збуту без посередників. Даний підхід оптимальний для компаній, які за родом своєї діяльності отримують різноманітну інформацію про кожного свого клієнта, а також що поширюють товари, які вимагають періодичної заміни або модифікації, та/або торгуючих дорогими товарами.



**Рис. 3.1.** Концепція індивідуального маркетингу.

#### **4. Концепція соціально відповідального маркетингу.**

Останнім часом постійно піднімається питання про те, в якому ступені філософія маркетингу відповідає століттю забруднення навколишнього середовища, обмеженості ресурсів, зростання населення, голоду і бідності і як вона враховує інтереси суспільства в цілому. Чи повинна компанія, що уміє чудово задовольнити потреби споживачів, виходити з пріоритетів довгострокових інтересів суспільства і його членів? Концепція маркетингу не розглядає проблему потенційних конфліктів між потребами і інтересами споживачів і суспільним добробутом.

Деякі фірми і галузі піддаються критиці за те, що їх діяльність по задоволенню потреб споживачів зв'язана із збитком, що наноситься суспільству як такому. Отже, ми потребуємо розширення концепції маркетингу. Ми пропонуємо використовувати поняття соціально відповідального маркетингу, відповідно до якого завдання організації полягають у встановленні потреб і інтересів цільових ринків і задоволенні користувачів більш ефективними і результативними, ніж у конкурентів, способами при збереженні або підвищенні добробуту не тільки споживачів, але і суспільства в цілому.

Концепція соціально відповідального маркетингу вимагає, щоб маркетинг враховував соціальні і етичні аспекти бізнес-діяльності. Відповідно до цього, компанії-виробники повинні врівноважувати і оцінювати завдання забезпечення прибутковості, задоволення потреб споживачів і інтереси всього суспільства, що часто суперечать один одному.

Компанія Patagonia, яка продає одяг і приладдя для активного відпочинку, застосовує один з різновидів соціально відповідального маркетингу, так званий

подієвий маркетинг. Хеміш Прінгл і Марджорі Томпсон визначають його як «діяльність, в ході якої компанія за допомогою свого іміджу, продукту або послуги встановлює взаємовигідні відносини або партнерство з однією або декількома "подіями" ("заходами")». Такі компанії сприймають подію як можливість підвищити корпоративну репутацію, марочну обізнаність, споживчу лояльність, об'єм продажів, добитися сприятливого паблісіті.

Вони упевнені, що постійно зростає число споживачів, що чекають від бізнесу проявів корпоративної цивільної позиції, а не просто забезпечення раціональних та емоційних вигод.

## ЗАНЯТТЯ № 4. ПОНЯТТЯ ТА ЕВОЛЮЦІЯ МОТИВАЦІЇ

### 1. Поняття і сутність мотивації

Привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи, щоб вона почала своє функціонування. Одним із таких інструментів є мотивація. Для того, щоб ефективно рухатися до мети, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу а і спонукати людей виконувати її згідно плану.

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

Із цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

1. усвідомлення того, що спонукає працівника до праці;
2. розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

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

**Потреба** – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Потреби поділяють на:

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

Потреби першого роду закладені в людині генетично, а другого – є наслідком її соціальної життєдіяльності. Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї прагнення здійснити конкретні дії, спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання. Отже, **спонукання** – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:

- задоволена;
- частково задоволена;
- незадоволена.

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

Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їх задоволення. Тому **сутність мотивації** у організації зводиться до створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Інструментом спонукання людей до ефективної діяльності є винагородження. В теорії управління під **винагородженням** розуміється широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини. При цьому розрізняють два типи винагородження:

1. **внутрішнє** – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;
2. **зовнішнє** – його працівник отримує від організації (зарплата, просування службою, пільги, привілеї тощо).

## **2. Історичний аспект мотивації.**

В історії розвитку теорії мотивації існували наступні етапи:

**1. Етап простої мотивації (традиційний підхід).** Сутність цього підходу зводилась до використання "батога і пряника": дії, які вважаються корисними - винагороджуються, а шкідливі (небажані) - караються. Прикладом мотивації такого типу є мотивація за Тейлором. Він запропонував *оплачувати працю тих, хто виробляв більше продукції пропорційно їх внеску*. Наслідком такого підходу до мотивації було значне підвищення продуктивності праці. Однак працівники сучасних організацій значно більш освічені і забезпечені, ніж у минулому, тому мотиви їх трудової діяльності значно складніші для впливу;

**2. Етап соціально-психологічної мотивації,** сутність якого зводиться до використання в управлінні методів психології та соціології. В його основу покладено дві концепції. Перша концепція - психологічної мотивації: використання теорії підсвідомого З.Фрейда. Основна теза цієї концепції полягає в тому, що на рівні підсвідомого людина не завжди поводить себе раціонально. Друга концепція - соціально-психологічної мотивації. Її засновником вважається Елтон Мейо (Хотторнські експерименти).

Елтон Мейо був одним з небагатьох освічених людей свого часу, який правильно розумів наукове управління і був підготовлений у галузі психології. Він став відомим у ході експерименту, який проводився на текстильній фабриці в Філадельфії в 1923-1924 рр. Плинність робочої сили на прядильній дільниці тут досягала 250 %, тоді як на інших дільницях лише 5-6 %. Матеріальні засоби стимулювання результатів не дали, тому президент фірми звернувся за допомогою до Мейо.

Мейо зрозумів, що вирішення проблеми криється в зміні умов праці, а не в збільшенні винагороди. Задля експерименту він встановив для прядильників дві 10-хвилинні перерви для відпочинку. Плинність робочої сили різко знизилася,

поліпшився моральний стан робітників, а виробіток значно зріс. Однак і сам Мейо повністю не зрозумів важливості своїх винаходів у цій галузі, оскільки психологія тоді була ще на початковій стадії розвитку.

Дослідження Мейо, проведені наприкінці 20-х років на робочих місцях, дозволили зробити висновок, що на продуктивність праці впливають такі людські фактори, як соціальна взаємодія і групова поведінка. На висновках Мейо була заснована теорія "людських відносин".

Всі люди абсолютно різні за матеріальним становищем, вихованням, розумом, культурою, інтересами тощо, тому існує безліч різноманітних потреб і цілей. По-різному люди і поведуться, досягнувши мети. Тому не можна запропонувати один "кращий" спосіб мотивації. Те, що допускається одному, може бути абсолютно невідповідним для іншого. Задоволенню мотивації заважає також динамізм організації. Постійні зміни в організаційній структурі, технології виробництва, кадрові переміщення - все це ускладнює процес мотивації.

Для спонукання працівників до активної діяльності застосовується винагорода. Стосовно до мотивації винагорода має більш глибокий зміст, ніж гроші чи вигода задоволення.

Винагорода - це все те, що людина вважає цінним для себе. Але цінності в кожній людини свої. Портфель з доларами цивілізованою людиною буде сприйнятий як дорога винагорода. Проте для дикуна - більш коштовним виявиться портфель.

Розрізняють внутрішню і зовнішню винагороду. Внутрішню винагороду людина одержує від самої роботи. Це задоволення від спілкування з колегами, почуття досягнення результату, задоволення від корисності зробленого продукту. Внутрішня винагорода забезпечується шляхом створення гарних умов праці і точною постановкою завдань.

Зовнішню винагороду дає організація (підприємство, фірма).

Вона може виступати як у вигляді матеріальної винагороди, так і моральної. Матеріальна - зарплата, додаткові виплати, премії, оплата визначених витрат. Моральна - присвоєння звання "кращий працівник", похвала, оцінка в наказі тощо.

Для здійснення мотивації насамперед необхідно визначити потреби людей. А. Маслоу безліч людських потреб розділив на п'ять груп за пріоритетністю їхнього задоволення;

1) фізіологічні - вода, їжа, житло;

2) безпека і впевненість у майбутньому. Захист від фізичних і фізіологічних небезпек і впевненість, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому;



- 3) соціальні - соціальне визнання, взаємодія, прихильність і підтримка;
- 4) повага - самоповага, особисті досягнення, визнання, повага з боку оточуючих;
- 5) самовираження - реалізація своїх потенційних можливостей.

Перші дві групи - первинні потреби, інші - вторинні, задовольнити які людина прагне після задоволення первинних. Більшість людей, в основному, дотримується наведеної послідовності потреб, хоча в конкретних обставинах якась з потреб може домінувати.

З теорії Маслоу випливає, що мотивація людей залежить від безлічі їхніх потреб. З ростом матеріального добробуту і стабільності в суспільстві на перший план виступають вторинні потреби. Однак потреби людей змінюються. Тому керівнику необхідно стежити за способами мотивації в кожному конкретному випадку.

Все-таки в умовах управління людьми варто виходити з того, що чіткого розмежування потреб не існує. Крім того, керівник повинен враховувати індивідуальні якості людей. Особливо варто враховувати попередній досвід, що впливає на потреби сьогодення.

Значення мотивації визначається тим, що, спираючись на неї, менеджер має можливість домогтися від підлеглих відповідної цілям організації поведінки. Вивчення теорії мотивації і практичне застосування її положень дозволяє менеджерам домогтися підвищення ступеня задоволення потреб працівників, спонукати їх до більш продуктивної праці. Якщо рівень мотивації співробітників для досягнення організаційних цілей недостатній, менеджерам необхідно переглянути систему винагороди за працю.

Підхід менеджера до спонукання підлеглих до праці і використовуваних винагород визначаються його поглядами на проблеми мотивації. Виділяють три підходи до мотивації: традиційний, з позиції людських відносин і людських ресурсів. Новітні теорії мотивації утворюють ще один, четвертий напрям, що одержав назву *сучасних підходів*.

Сучасні підходи до мотивації формувалися під впливом трьох основних теоретичних напрямів.

До першого типу відносяться *змістові теорії мотивації*, що аналізують базові потреби людини. У них досліджуються потреби працюючих в організаціях людей; спираючись на них, менеджери одержують можливість глибше усвідомити нестатки підлеглих. Увага прихильників *професійних теорій мотивації* сконцентрована на вивченні розумових процесів, що впливають на поведінку людини, поясненні того, якими способами працівники прагнуть до винагороди. Нарешті, *теорії підкріплення* досліджують на навчанні працівників на прийнятних у процесі праці зразках поведінки.

### 3. Зміст і еволюція поняття мотивації

Домінуюча функція менеджменту включає вплив на інших для того, щоб спонукати виконавців здійснювати роботу у напрямі досягнення намічених цілей. Важливим аспектом цієї функції є мотивація, великий інтерес до якої викликаний підвищенням ролі суб'єктивних факторів у суспільному виробництві, ускладненням умов трудової і позатрудової діяльності, збагаченням і розвитком самої особистості.

**Мотивація** — це процес спонукання людини або групи людей до досягнення цілей організації і включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки або диспозиції, ідеали і т. п. У широкому розумінні мотивація іноді визначається як детермінація поведінки взагалі.

В процесі праці у людей цілеспрямовано формується заінтересоване відношення до неї та її результатів, оскільки мотивація посилює бажану поведінку людини, дає напрямок поведінки і ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх факторах або на мотивах і стимулах. Мотив — це усвідомлена спонукальна причина, основа, підстава до якоїсь дії чи вчинку. Мотив є суб'єктивним явищем, усвідомленням вчинків, які у кінцевому підсумку перетворюються у постановку цілі, що спонукає людину до дії внаслідок трансформації зовнішнього спонукаючого фактора (стимулу) і його усвідомлення індивідом.

До мотивів відноситься комплекс спонукань, що діють з повною силою на протязі тривалого періоду часу, а також обов'язок, прагнення виконати доручене завдання, надавати допомогу колезі тощо.

Мотиви можуть класифікуватися за різними ознаками. Так, у залежності від стимулюючої сфери, вони можуть бути поділені на мотиви матеріального і морального порядку. У свою чергу, моральні можна поділити на: а) ідейно-політичні (стимули, що діють в усьому суспільстві) і б) моральні стимули, що викликають певні відносини у даній групі людей (почуття колективізму, товарищескості, взаємодопомоги в процесі роботи та ін.).

Велику групу мотивів становлять спонукання, які стимулюються самим змістом трудового процесу: почуття задоволення від творчого напруження сил, естетичне задоволення від добре зробленої речі і ін.— тобто змістовні мотиви праці. Механізм дії подібних факторів розкривається у теорії "У" Мак-Грегора.

Стимул також розглядається як спонукання до дії, спонукаюча причина поведінки, Але, на відміну від мотиву, спонукання викликається зовнішніми факторами, які поділяються на матеріальні (винагороди за працю) і моральні стимули: визнання заслуг індивіда, справедливе відношення до нього, створення у людини почуття особистої причетності до успіхів організації, творчі, психологічні та ін.

Слід зазначити, що моральні стимули можуть викликати й негативні наслідки: кар'єризм, користолюбство і т. п. У той же час матеріальні стимули здатні породжувати високоморальні спонукання, бажання працювати більше, якісніше, надавати допомогу іншим.

Справа в тому, що у різних людей у різному співвідношенні знаходяться рухомі сили і регулятори поведінки:

- 1) інстинкт;
- 2) інтереси;
- 3) потреби.

Спонукає ті чи інші дії людини прагнення до самозбереження, гордість, честолюбство, амбіція, допитливість, симпатії, потяг до влади, комфорту тощо.

Інстинкт (харчовий, оборонний, статевий і тощо) являє собою першу, нижчу форму спонукання людини до дії.

Інтереси — це вибіркове відношення особистості до певного об'єкта, цілеспрямоване прагнення, потреба, які викликані сукупністю соціально-економічних умов життя людини, колективу, суспільства. Цілеспрямована поведінка людини спонукається великою сукупністю інтересів. Можна виділити такі інтереси:

матеріально-житлові зручності, гастрономічні вироби, одяг тощо;

духовно-пізнавальні інтереси до літератури, мистецтва;

соціально-суспільні інтереси — до громадської, організаційної роботи і ін.

Інтереси — соціально-реальні причини дій, звершень, що формуються у соціальних груп у зв'язку з відмінностями у становищі і ролі у суспільному житті.

Інтереси розглядаються як форма прояву пізнавальної потреби, що забезпечує потреби особистості в усвідомленні цілей діяльності і цим сприяє орієнтації, ознайомленню з новими фактами, більш повному і глибокому відображенню дійсності. Суб'єктивно інтерес виявляється в емоційному забарвленні, яке супроводжує процес пізнання, в увазі до об'єкта інтересу. Задоволення інтересу не веде до його згасання, а викликає новий інтерес, що відповідає більш високому рівню пізнавальної діяльності. Інтерес у динаміці свого розвитку може перетворюватися у схильність як прояв потреби у здійсненні діяльності, що викликає інтерес. Розрізняють безпосередній інтерес, що викликається привабливістю об'єкта, і опосередкований інтерес до об'єкта як засобу досягнення.

В інтересах знаходять найбільш узагальнений вираз актуальні потреби тих чи інших соціальних груп.

Інтереси виникають на основі потреб, але не зводяться до них. При поглибленні і ствердженні інтересів вони можуть стати стійкими потребами.

Потреби — це необхідність (потреба), яку відчуває людина у певних умовах життя і розвитку. Усвідомлюючись, вони проявляються у формі мотивів поведінки людської особистості, соціальної групи, суспільства в цілому.

Потреби — вихідний пункт діяльності людей. Вони виникають разом із народженням індивіда, розширюються в міру його росту і розвитку, відповідно до чого урізноманітнюється його поведінка. При вивченні мотиваційної сфери особистості важливе значення має проблема формування і розвитку потреб.

У суспільстві повинні цілеспрямовано формуватись і виховуватись потреби, розширюватися діапазони інтересів людини. Спостереження переконливо показують, що важче всього управління індивідами з обмеженим колом інтересів, цілей й життєвих ідеалів. Задоволення виникаючих потреб здійснюється у процесі мотивації, яка ґрунтується на використанні наявних або створенні нових мотивів.

Ефективно управляти можна лише за таких умов, коли є чіткі уявлення про потреби, мотиви діяльності виконавця, про його позицію, ціннісну орієнтацію тощо. Але слід мати на увазі, що людина не завжди усвідомлює свої спонукання (цілі, потреби, ідеали, направленість своєї особистості і т. п.). Людина не завжди добре знає себе і не в змозі давати собі точну самооцінку. Тому сократівська вимога: "Пізнай самого себе" і понині залишається актуальною.

Мотивація виникає із незадоволених потреб і дій, що дають їй поштовхи, якщо вони успішні і задовольняють ці потреби. Деякі потреби, такі як їжа, задовольняються лише на деякий час. Інші потреби, такі як потреба в дружбі, можуть задовольнятися на тривалий час, але можуть залишитися незадоволеними інші потреби. Тому завжди важливо з'ясовувати, які специфічні потреби дають поштовх виникненню мотивації у даної людини, у даний час.

Фактором мотивації насамперед виступає система стимулювання праці, наскільки витримуються принципи соціальної справедливості і еквівалентності винагород трудовому вкладу, а також обов'язковість компенсації матеріальних витрат, допущених працівником через недбайливість. Висока роль індивідуальних заходів матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства та ін.

В умовах економічної кризи і нестабільності особливо важливого значення набуває організаційний фактор мотивації: забезпечення порядку, дисципліни

праці і відповідальності, чіткості робочого ритму, а також ергономічність, гігієнічність, естетичність і екологічність трудових процесів.

Але багаторічний досвід розвитку цивілізованих країн світу свідчить, що для активізації людського фактора трудова діяльність повинна здійснюватись з повним урахуванням не лише організаційно-технічних, але й соціально-психологічних факторів, які обумовлені розвитком суспільних форм життя, біологічними особливостями розвитку людини, етапами її життєвого циклу.

Нині мотивація відіграє вирішальну роль у забезпеченні високоефективної діяльності людини у будь-якій сфері. Так, дослідження американських економістів не виявили істотного зв'язку між здібністю вчених і їхніми досягненнями. Різницю між високотворчими вченими і вченими, що не зарекомендували себе видатними успіхами, автори відносять, насамперед, на рахунок мотивації, а не особливої розумової обдарованості.

Це твердження заслуговує на увагу тому, що в умовах науково-технічної революції діяльність багатьох працівників і, насамперед, менеджерів за багатьма характеристиками близька до праці вченого. Тому створення і впровадження науково обгрунтованої системи мотивації може розглядатися як важлива умова активізації людського фактора.

Проблема мотивації має різні аспекти: біологічний, психофізіологічний, гуманістичний, економічний, організаційно-технічний та ін.

#### **4.Ринкові теорії мотивації**

Методи і способи мотивації пройшли довгу історію еволюційного розвитку. Упродовж багатьох років була домінуючою модель фізичного примусу до праці, а вже потім — моделі економічної необхідності і стимулювання праці відповідно до її продуктивності.

Ранні економісти, як правило, йшли слідами Адама Сміта, який займався пошуком заходів які дозволили б збільшити багатство нації або Давіда Рікардо, який робив наголос на розподілі багатства згідно з факторами виробництва, або Альфреда Маршалла і ін., які удосконалили у певній мірі маржинальний аналіз.

У відомій книжці А.Сміта "Дослідження про природу і причини багатства народів" була обгрунтована концепція "економічної людини", в основі якої лежить твердження, що головним мотивом діяльності "економічної людини" є своєкорисливий інтерес, який задовольняється тільки в результаті обміну між людьми. В умовах поділу праці, писав А.Сміт, кожна людина, яка керується егоїстичним спонуканням і дбає лише про свій інтерес, насправді допомагає усім іншим і збільшує тим самим "багатство народів". Займаючись виробничою діяльністю так, щоб цінність вироблюваної продукції була найбільшою, людина керується, на думку А.Сміта, лише одним бажанням — мати прибуток. У цій діяльності вона, як і в багатьох інших випадках, зазнає впливу "невидимої

руки", який може привести до результату, що повністю збігається з початковим задумом.

Відомим прихильником вчення А.Сміта про економічний мотив діяльності людини був "батько наукового менеджменту" Фредерік Тейлор (1856—1915). В своїх роботах Ф.Тейлор доводив, що висока заробітна плата і низькі затрати складають основу доброго менеджменту. За таких умов можна сформулювати загальні принципи менеджменту, дотримуватись їх навіть в найбільш складних обставинах і здійснювати кроки, щоб перейти від поганої системи управління до кращого її типу.

Для підвищення заробітної плати і зниження затрат Ф.Тейлор пропонував:

а) кожному робітнику по можливості доручати виконання найбільш складної роботи, яку він спроможний виконувати. Ця робота повинна максимально відповідати його умінням і фізичним даним;

б) кожного робітника слід стимулювати так, щоб його виробіток досяг рівня кращого виробничого працівника того ж розряду;

в) кожному робітникові, який досяг найвищих показників для працівників тієї ж кваліфікації, слід доплачувати в залежності від характеру роботи надбавку від 30 до 100% у порівнянні із середнім заробітком робітників з тим же розрядом.

Основний наголос Тейлор робив на пункт "в" і в зв'язку з цим рекомендував відрядну оплату праці як засіб мотивації, що спонукає першокласного працівника докладати додаткових фізичних і розумових зусиль.

Крім того, Тейлор сформулював правила ефективної діяльності:

- 1) великий денний урок (норма);
- 2) нормальні умови праці (не економити на опаленні, освітленні приміщення і т. п.);
- 3) висока оплата за виконаний урок;
- 4) зниження оплати на випадок невиконання уроку;
- 5) урок повинен бути збільшений настільки, щоб його міг виконати тільки першокласний працівник.

Думка Ф.Тейлора ілюструється таким прикладом. Спочатку робітники обточували 4—5 шт. сталених виробів з оплатою 97 коп. за штуку. Потім норму збільшили до 10 шт, а розцінка стала 68 коп. за штуку. При невиконанні норми розцінка знижувалась до 49 коп. за штуку.

На фабриках, де головним інженером працював Ф.Тейлор, всі уроки спеціально збільшувались настільки, щоб лише до 20% робітників (а то і менше) могли їх виконувати.

Член міжнародного комітету "якість трудового життя" професор Р.Уолтонн виділив вісім важливих компонентів "якості трудового життя":

- 1) справедлива винагорода за працю, що відповідає соціальним стандартам і відбиває реальний вклад кожного;
- 2) нормальні умови праці;
- 3) можливість для максимального розвитку і застосування індивідуальних здібностей людей;
- 4) наявність умов для систематичного зростання працівників і підвищення їх кваліфікації (поєднання трудової діяльності із розвитком і розширенням навичок і умінь працівника, застосування одержаних знань у виробництві);
- 5) наявність соціальної інтеграції в робітничих колективах (стирання відмін, принаймні пов'язаних із расовою, національною, релігійною приналежністю, статтю);
- 6) конституціоналізм, тобто право на приватне життя, право відстоювати свою думку, участь у вирішенні виробничих питань;
- 7) справедливий розподіл часу між роботою, сім'єю і суспільством;
- 8) соціальна значущість праці, розуміння відповідальності підприємства перед суспільством.

За даними національного центру продуктивності, в компаніях США створено понад 80 об'єднаних комітетів профспілок і адміністрації, які ініціюють проекти "якості трудового життя" і число їх невідомо зростає.

## **5. Формування мотиваційного механізму управління поведінкою людей**

У процесі мотивування треба брати до уваги об'єктивні фактори, (які створюють незалежні від суб'єкта передумови його діяльності) і суб'єктивні (котрі пов'язані з ідеальною переробкою зовнішніх умов у свідомості і психіці людей). Фактори об'єктивного характеру розглядаються як сфера зовнішніх спонукань до діяльності (стимули), а суб'єктивні — як основа внутрішніх спонукань (мотивів).

Мотивування включає в себе матеріальні і нематеріальні спонукання, що ґрунтуються на цілеспрямованому формуванні мотивів праці і на використанні вже наявних мотивів. У процесі мотивування повинно регулюватися багато економічних, організаційно-правових, соціально-психологічних, технологічних та інших факторів з таким розрахунком, щоб діяльність працівників здійснювалася у бажаному напрямку. При умові правильних дій з боку керівництва можна активізувати особистість, її інтелектуальну, емоційну і волюву сфери, забезпечити реалізацію потенціальних інтелектуально-творчих і психофізіологічних можливостей кожного працюючого.

Складність проблеми мотивації полягає не в тому, що важко із достатньою повнотою врахувати спонукальні мотиви людської діяльності, а в тому, що структура потреб є неоднаковою у різних людей, до того ж вони змінюються з часом і за певної ситуації.

Мотиваційний механізм повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання.

1. Матеріальне стимулювання:

1) основна оплата праці: відрядна (пряма, відрядно-преміальна, акордна), почасова, акордно-преміальна, акордно-преміальна із почасовим авансуванням, стимулювання по методу бригадного (сімейного) підряду;

2) додаткова оплата за перевиконання плану виробництва і реалізації продукції, оплата за перевиконання плану виробництва і реалізації продукції, оплата за якість робіт і продукції, оплата за збереження продукції;

3) преміювання: за кінцевими результатами роботи, за підсумками виконання госпрозрахункових завдань, найбільш важливих видів робіт, високу якість робіт, впровадження досягнень науки і передового досвіду, за раціоналізаторську роботу і винахідництво, економію сировини і матеріалів.

2. Нематеріальне стимулювання:

1) оголошення подяки із занесенням (без занесення) на дошку пошани;

2) нагородження почесними грамотами, цінними подарунками;

3) присвоєння почесних звань;

4) представлення до урядових нагород.

Спектр потреб населення нашої країни досить широкий і тут не можна обмежитись лише певною сумою матеріальних благ, створенням деяких побутових зручностей і т. п. Нині великі надії покладають на приватизацію як додаткове джерело трудової активності. На думку багатьох вчених і практичних працівників, приватна власність викликає в людини інстинктивне спонукання і духовні мотиви для напруженої праці, вона стимулює господарське підприємництво і особисту ініціативу.

Але, мабуть, не слід переоцінювати приватну власність, покладатися на автоматизм її позитивної дії, розглядати форму власності ізольовано від інших мотивацій, а також зовнішнього оточення життєдіяльності людини. Досвід Ізраїлю, Нідерландів, Австрії, Швеції та інших країн показує, що можна досягти великих успіхів у розвитку економіки і за умов високої питомої ваги державної власності.

Дієвими факторами мотивації виступають:

організація виробничого процесу (забезпечення ергономічності, гігієнічності, екологічності, естетичних умов праці, чіткість робочого ритму і т. п.), система стимулювання праці (дотримання принципів соціальної справедливості, товариської взаємодопомоги, обов'язковості компенсації матеріальних витрат, допущених працівником через недбайливість), індивідуальні міри матеріального і морального спонукання до високопродуктивної праці (грошова винагорода, підвищення професійного



розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання, за кордон тощо), особистий приклад і ділові доручення.

Важливим елементом загального морального і психологічного стану людини є фактор задоволеності роботою. Його значення не можна зводити тільки до виробничого ефекту, ступеня віддачі працівника. Встановлено, що задоволеність роботою створює добрий настрій, необхідний емоційний фон для оптимізму навіть у складних і напружених ситуаціях. У той же час незадоволеність роботою упродовж великого проміжку часу викликає пригнічений стан, песимізм, інертність.

Незадоволеність роботою, слабка зацікавленість працею або байдуже відношення до неї часто виникає під впливом різного роду організаційно-технічних неполадок у виробничому процесі. Зайва нервозність, роздратування нерідко викликають неритмічність, перебої в роботі, простої і ін.

Менеджер повинен вміти розкривати систему перспективних ліній особистості, зв'язки майбутньої діяльності із далекими перспективами. Тобто для забезпечення успішної діяльності працівників вміло стимулювати найближчі, середні і віддалені цілі і задачі, які стоять перед особистістю. Ціль, що набуває спонукальної сили, стає мотивом.

Цілі мають велику стимулюючу силу. Людина, що не має чітко визначеної цілі, як правило, має менші досягнення в роботі, живе сьогодишнім днем, задовольняється елементарними потребами і для неї важко підібрати спонукальні мотиви. Втративши ціль і надію, писав Ф.Достоевський, людина з туги нерідко перетворюється в чудовисько. І, навпаки, особистість завжди буває активною, якщо вона спрямована на досягнення перспективних цілей. На думку І.П.Павлова, життєвою енергією цієї активності є рефлекс цілі.

У своїй педагогічній діяльності А.С.Макаренко виділяв близьку, середню і далеку перспективу. Він писав: "Вони притягають увагу людини загальним виглядом задоволення, але це задоволення ще не існує. В міру наближення до нього виникають нові завтрашні плани, тим більш привабливі, чим більше зусиль вкладено на подолання різних перешкод". На його думку, пасивне ставлення деякої частини людей до трудової діяльності залежить від слабкості і неясності їх перспектив. Тому без формування перспектив важко добитися хорошої роботи і дисципліни.

Досить досконала форма перспективного стимулювання була розроблена і впроваджена на Волзькому автомобільному заводі в Тольятті. Там при прийомі на роботу молодого робітника зразу ж попереджували, що він, попрацювавши три роки на конвеєрні, може стати ремонтником, наладчиком автоматичної апаратури і ін.; для цього йому слід без відриву від виробництва закінчити відповідні курси. На заводі також створені умови для вечірнього і заочного

навчання в технікумах і інститутах. Тобто перед кожним, хто переступив поріг заводу, відкривається перспектива росту.

Мотивація безпосередньо через працю досягається шляхом перерозподілу від менеджерів вниз більшості не управлінських функцій, які традиційно виконуються менеджерами.

Практика показує, що для створення ефективного механізму мотивації потрібно передбачити однаковий ступінь спонукання для керівників та підлеглих. Якщо індивідуальні стимули підлеглого сильніші від системи спонукання керівника, то підлеглий стає його суперником, або якщо система спонукання керівника набагато сильніша, а підлеглий не володіє ініціативою і задовольняється мінімумом роботи, то врешті-решт це негативно позначається на роботі і ставить під сумнів досягнення поставлених цілей.

Важливо сформувати певні мотиваційні установки і ціннісні орієнтації особистості. У соціологічній літературі під ціннісними орієнтаціями мають на увазі відносно стійке, соціальне обумовлене, вибіркове ставлення людини до сукупності матеріальних і духовних благ і ідеалів, які розглядаються як предмети цілей або засоби для задоволення потреб життєдіяльності особистості.

Соціологічні опитування показують, що навіть в умовах економічної кризи і значного зниження матеріального добробуту абсолютної більшості населення країни заробітна плата не є єдиною детермінантою кількості доступної робочої сили. Для працівників також важливі такі аспекти трудової діяльності, як лояльність по відношенню до наймача, сімейні традиції, умови праці, соціальна ідентифікація, стимулювання і т. п.

Важливо створювати мотиваційний клімат повноважень і контролю діяльності, встановлювати довірчі відносини між людьми, розвивати комунікаційні процеси, задовольняючи потреби працівників в емоціональному контакті, підвищувати ступінь мотивації індивідуальних потреб, максимально враховувати індивідуальну сприйнятливність до різних форм стимулювання.

Потрібно забезпечувати справедливу оцінку заслуг чи проступків, уникаючи перебільшення заслуг чи недоліків у діяльності підлеглих. Причому стимул (стягнення) буде діяти з повною віддачею тоді, коли форма і ступінь заохочення чи стягнення керівника буде співпадати з оцінкою і думкою усього колективу. Система стимулювання не повинна передбачати частих винагород і стягнень, оскільки за таких умов вони знецінюються.

Крім того, треба мати на увазі ще один аспект проблеми мотивації. Застосування однакових показників оцінки роботи для всіх членів колективу дає можливість успішно реалізувати принцип справедливого розподілу фонду заробітної плати. До того ж тут важливо не тільки те, щоб оплата була

справедливою, але й в не меншій мірі і те, щоб вона також визнавалась усіма працюючими. Деякі працівники, наприклад, вказують, що особистий вклад кожного керівника чи спеціаліста у забезпеченні високих результативних показників, як правило, нееквівалентний посадовому окладу. Проте дуже часто премії розподіляються пропорційно основному окладу.

Форма і показники стимулювання повинні бути простими, зрозумілими для усіх працюючих і у них має бути певність, що їх зусилля і результати діяльності не залишаться непоміченими.

Розмір винагороди має відповідати складності і важливості виконуваної роботи. Наголос слід робити на ті стимули, які у найбільшій мірі сприяють зростанню самоповаги працівника і його бажанню добитися кращих показників у роботі.

У практичній діяльності менеджер повинен використовувати мотиви у певному співвідношенні, на що звертав увагу лауреат Нобелівської премії Дж.Гелбрейт. Автор відмічав, що одні мотиви підсилюють один одного, інші поєднуються слабо, а треті взаємовиключають, нейтралізують один одного.

Мотивація може здійснюватися шляхом обміну досвідом і знаннями між керівниками і підлеглими, відвертого висловлювання думок на зборах, засіданнях, нарадах і конференціях. Для цього керівники повинні створити атмосферу відкритості і доброзичливості, проявляти постійний інтерес до ініціатив підлеглих, завжди робити посилання на їх ділові пропозиції.

Дійовими факторами мотивації в добре керованих підприємствах є усвідомлення виконавцем, що його робота важлива і корисна, коли в працюючих з'являється елемент професійної гордості, співпереживання за успіхи і невдачі підприємства. Дж.Неру справедливо зауважував, що при мудрому і далекоглядному керівництві легко переконатися в тім, що врешті-решт кращим способом діставати вигоду для себе є турбота про вигоду для всього суспільства, членом якого ти є.

У цьому зв'язку велика роль виховання у формуванні суспільно-значимих спонукань і мотивів діяльності, за допомогою яких досягається моральне і фізичне удосконалення людини.

Мотивація є психологічною умовою організації внутрішнього духовного світу особистості, що визначає вибір спрямованості її поведінки. Ще стародавні мислителі сформували закон духовного життя, згідно з яким людина, досягнувши певного рівня задоволення своїх первинних матеріальних потреб, повинна, щоб не прийти до самознищення, переключити свої спрямування на досягнення духовних цілей, що облагороджують особистість.

Ефективна мотивація викликає необхідність проникнення у сутність людини і її поведінки, як це зроблено у творах Шекспіра, Гете, Достоевського, Шевченка, невідомих авторів Біблії.

У менеджменті велику роль відіграють не тільки матеріальні і моральні стимули, але й соціальні санкції по відношенню до людини, діяльність якої має розбіжність з певними нормативами соціального оточення (зауваження колег, глузування і т. п.). Саме прагнення "виправдати надії колег, своїх близьких", заслужити їх схвалення стає іноді сильним внутрішнім мотивом, що допомагає людині успішно виконувати покладені на неї обов'язки, долати певні труднощі.

Можна вказати на деякі негативні моменти, що мають місце в практиці мотивації працівників виробничої сфери економіки України: надмірне захоплення грошовим (матеріальним) стимулюванням, використання обмежених форм стимулювання (гроші, подарунки, почесні грамоти і т. п.), недотримання певних психологічних та етичних норм тощо. Тобто не в повній мірі витримуються принципи стимулювання, набуті наукою та перевірені багаторічною практикою: комплексність стимулювання (матеріальне, творче, престижне, поєднання стимулювання і санкцій), його гласність, залучення усіх працюючих до вирішення питань стимулювання, диференціація стимулювання з врахуванням соціальних потреб працівників і їх відношення до стимулів, своєчасність і справедливість стимулювання, вибір ефективної процедури винагороди чи накладання стягнення.

До негативної мотивації іноді спричиняють проблеми соціально-психологічного характеру: взаємовідносини в колективі психологічний клімат, що склався, часті конфліктні ситуації. Практика переконливо свідчить, що ефективніше усувати антистимули (негативні мотивування), ніж долати їх шкоду за допомогою позитивних мотивів.

У менеджменті повинні використовуватись усі форми зовнішнього впливу на особистість працюючого для того, щоб він здійснював бажані дії за своїми власними мотивами, ніж під впливом формальних інструкцій.

## ЗАНЯТТЯ №5. ІМІДЖ ДІЛОВОЇ ЖІНКИ

### 1. Узагальнений підхід

Відвіку повелося, що чоловіки у нас очолюють скрізь: вони керують регіонами, є директорами підприємств, начальниками виробництв. А що жінка? Вона забезпечує тил, займається сім'єю. Проте дружина, мати і господаря починає розуміти, що щось їй не вистачає, вона не може реалізувати свій творчий потенціал, закладений в ній. Ні у одній з країн світу вічна суперечка про право жінок брати участь в суспільному і державному житті країни нарівні з чоловіками не була дозволена природним чином формального голосування або розподілу обов'язків.

Розпізнати майбутню ділову жінку можна ще в школі: це дівчинка здатна, але, на думку вчителів, іноді з хуліганськими замашками. А насправді вона просто протестує проти шкільної муштри, бореться за свою свободу, прагнучи одночасно до знань і влади. Часто вона поводить себе як хлопчисько, тому що їй вже в підлітковому віці пригноблює різниця вимог до двох підлог. Вона доводить своє право не бути паїнькою, як це часто потрібно в школі від дівчаток. А навчання дається їй легко, навіть якщо вона деколи не вивчає уроків. Перші труднощі з'являються в інституті. Часто приймальна комісія діє, що називається, за статевою ознакою: дівчатам віддається менше переваг на іспитах, чим хлопцям. Як говорив один старий професор, «навіщо витрачати час на панночок? Вони все одно після закінчення вийдуть заміж за забезпечених чоловіків, не працюватимуть, займуться будинком і дітьми. Тільки з хлопців можна виховати сьогоднішніх учених, і на них не жаль витрачати час і сили». На жаль, це точка зору багатьох викладачів вищої школи, особливо фанатиків своєї справи. Але майбутня business-woman зовсім не збирається обмежити себе пелюшками і кухнею! Проте викладачів не переконаєш, і тому дівчині деколи складніше поступити в інститут, чим хлопцю. Особливо там, де хлопців мало або де спеціальність спочатку вважається «чоловічою». І якщо така дівчина все ж таки пробивається і поступає, то можна бути упевненим: по інтелектуальних здібностях вона набагато вища за тих хлопців, що були прийняті разом з нею. В період студентства ділова жінка починає забезпечувати собі фінансову незалежність. Стипендія у неї часто не підвищена, а найзвичайніша (тому що її оцінки не відображають її реальний рівень знань), але підробляє під час навчання вона практично завжди. До того ж веде активне соціальне життя. Адже крім того, що у неї є високий інтелектуальний потенціал, вона до того ж пані енергійна і енергію цю прагне витрачати не по дурницях, а щоб добитися чогось визначеного в житті. Зокрема, займаючись соціальною діяльністю, вона закладає фундамент своєї кар'єри і задовольняє своє прагнення до влади. У

колишні часи такі дівчата ставали комсомольськими лідерами, тепер же вони із студентської лави починають пробиватися в бізнес. У жінок з молодості націлених на кар'єру зазвичай не буває часу обзавестися сім'єю. Вони упевнено йдуть до наміченої мети – крісла начальника.

Але навіть сьогодні, не дивлячись на розвиненість суспільства, в багатьох частинах земної кулі відбувається страхітлива дискримінація жінок в повсякденному житті: її зраджують і забувають, б'ють і насилують, витісняють і висміюють. Тому разом з вимогою надати має рацію для рівноправної участі у вирішенні суспільно-державних проблем, і навіть, можливо, попереду цієї вимоги коштує вимога природного людського права на пошану.

## **2. Імідж – шлях до успіху**

«По одягу зустрічають» свідчить стара приказка, тому що одяг, який носите ви, можливо, не робить вас легко впізнаними, проте, проте, говорить про багато що. Вибір, який робите ви, створюючи власний імідж (особливо це важливо для жінки), формує певну думку про те, що ви самі про себе думаєте. Люди формують свою думку про вас протягом перших же секунд, просто кинувши погляд – навіть від того, як ви відкриєте рот. Влаштовуєте ви ділову презентацію, виголошуєте промову, відповідаєте на питання в телевізійному інтерв'ю, виступаєте перед колегами по роботі – у будь-якому випадку дуже важливо, яке перше враження ви справляєте.

Якщо ви знаєте, що добре одягнені, вдало причесали, знаходитеся в цілком стерпній фізичній формі, то ви будете прямо-таки випромінювати упевненість. Якщо ж ви відчуєте, що у вас щось не так, щось не відповідає вашим же власним стандартам, то мимоволі ви почнете концентруватися саме на цій деталі. Навіть якщо ті, що оточують вважають, що ви виглядаєте чудово, ви-то знаєте, що знаходитеся далеко не в кращій своїй формі і мимоволі передаєте це негативне відчуття іншим.

«Хоча час від часу кожна з жінок відчуває, що їй доводиться працювати в світі чоловіків», проте це зовсім не означає, що і одягатися їй потрібно так само, як чоловіки». На щастя, за допомогою аксесуарів навіть строгий костюм можна зробити неповторно жіночним. Проявивши творчий підхід, кожна жінка завжди може додати своїй зовнішності м'якість, зробити його суто індивідуальним. Це очевидно, що жінка-підприємець або лікар повинні виглядати консервативніше, ніж жінка-лектор, виступаюча, наприклад, перед представниками громадських організацій, або фахівець із зв'язків з громадськістю, що зустрічається з своїми клієнтами.

Дуже важливо, щоб річ добре сиділа – краще хай вона буде трохи вільніша, ніж дуже тісна, тому що якщо річ вам мала, то вона неодмінно морщитиме. Жінкам дуже важливо дотримуватися наступного правила: ніколи при виступі

перед публікою не можна з'являтися в одязі з короткими рукавами, навіть літом – короткі рукави виглядають, м'яко кажучи, дуже неформально. Довгі рукави додають стрункість фігурі і роблять загальний вигляд професіональнішим. Ніколи не слідє, виходячи на публіку, вперше надягати новий костюм. Спочатку його треба попробувати в повсякденному житті, звикнути до нього, як до старого приятелю, від якого можна не чекати сюрпризів.

Жінка неодмінно повинна знати, якої довжини у неї рукави, наскільки відкритий виріз горловини, як сидять брюки, спідниця, де знаходяться нагрудні кишені і обов'язково наперед оцінити, як виглядає її наряд, коли вона стоїть, сидить або ходить. Оскільки навряд чи доведеться виступати двічі перед однією і тією ж аудиторією, можна сміливо надягати старі «перевірені» речі, в яких можна не думати про те, як ви одягнені, а зосередити всю свою увагу на виступі.

Що надіти, якщо належить виступати перед групою водіїв-дальнобойщиків? Чи захочеться жінці одягнутися так само, як вони? Зрозуміло, немає – адже одяг є віддзеркаленням індивідуальності, яка. Загалом, мало залежить від місця, обставин і часу. Не треба забувати, що вас запросили виголосити промову, тому що вам є що сказати, тому що ваша аудиторія хоче щось від вас почути. Якщо ви експерт в своїй області, то з боку ділової жінки було б помилково носити джинси і клітчасту сорочку. Кожна жінка повинна дотримуватися власного стандарту елегантності і доброго смаку. Необхідно пам'ятати, що просте, відрізне по талії плаття або хороший костюм. Підходять для найрізноманітніших випадків. У ті моменти, коли доводиться в гордій самоті стояти на сцені, зовнішній вигляд жінки повинен бути консервативним і стриманим. Аналогічно, якщо жінка керує фірмою, то і одягатися вона винна відповідно. Інакше кажучи, якщо вона претендує на посаду сенатора – одягатися треба як сенаторові.

«При підборі мінімального гардероба на всі випадки життя жінці слід враховувати комбінації кольорів, щоб можна було варіювати різні деталі одягу. Потрібно тільки обдуманно відібрати два базові кольори, які більше всього вам йдуть, – і стає можливим створити до сорока поєднань, маючи під рукою всього біля дюжини речей».

Роблячи покупки для свого гардероба, жінка повинна ретельно вибирати тканини. Чоловічі костюми, як правило, шують з міцних хороших тканин, стійких до зносу. На жаль, жіночий одяг такої ж якості доводиться пошукати. Якщо жінка часто виступає перед публікою, то її одяг повинен добре виглядати за будь-яких обставин – до того ж, вона повинна витримувати часті прання. Тому краще всього вибирати натуральні тканини або тканини з додаванням синтетики. Матерія повинна добре облягати тіло, а жорсткі або блискучі

тканини не дуже зручні, до того ж із-за своєї неподатливості вони зрительно додадуть зайву вагу. Тканина не повинна блищати або лисніти, а повинна бути м'якою і мати матову поверхню.

Секрет доброго смаку таїться у виборі аксесуарів для одягу, тому що вони дають можливість виразити своє «я». За допомогою аксесуарів можна змінювати один і той же костюм, пристосовувавши його для різних сезонів і випадків. Знайшовши свою індивідуальну зовнішність, жінка може варіювати його за допомогою поясів, прикрас, шарфів, мереживних комірців або штучних квітів, що помірно вживаються. Що стосується прикрас, то добрий смак тут не повинен залежати від того, що зараз модно, а що – ні. Слід пам'ятати, що мода також ні при чому, коли йдеться про те, що добре і що погано виглядає на телеекрані або з трибуни. Прикраси повинні підкреслювати зовнішність жінки, не привертаючи до себе увагу. Добрий смак виявляється втому, щоб уміло користуватися декількома відмінно виглядаючими прикрасами. Основне правило: позбавитися від всього дуже блискучого, такого, що коливається, мерехтливого на світлу, всього, що дзвенить і шумить або відволікає увагу від вашої особи і від того, що ви говорите. Що стосується взуття, то більшості жінок, причетних до політики, діловим колам або зайнятих в деяких інших сферах діяльності, подобаються прості човники, але не слід забувати, що непогано виглядають і туфлі з дірчастими узорами на шкарпетці і з боків, і набірний каблук. Недопустиме взуття яскравого або ж строкатого забарвлення і каблуки незвичайних форм.

У макіяжа є тільки одне призначення: він покликаний допомогти показати жінці її природну красу. Він повинен підкреслити достоїнства і злегка затушувати недоліки. Він не повинен привертати до себе уваги, але в той же час повинен відповідати кольору шкіри, волос, око – коротше кажучи, повинен представити жінку найкращим чином, але необхідно мати на увазі, що макіяж – річ суто індивідуальна, і техніка його накладення, зокрема, залежить від рельєфу і контурів особи. Зачіска грає важливу роль в зовнішньому вигляді жінки, тому волосся повинне гідним чином обрамляти особу, але не повинні домінувати в жіночій зовнішності, затінювати привабливі риси або привертати до себе незаслужену увагу, адже зачіска повинна надавати голові форму, створюючи м'який, природний, привабливий фон для рис обличчя.

Знайшовши одного разу привабливий стиль, жінка може дотримуватися його, принаймні, протягом декількох років, при цьому щодня представати в новому обличчі.

### **3. Про ділові якості жінки**

Головним критерієм, який обумовлює психологічні особливості статі, її характерологічні і ділові якості, є широта меж прояву генотипу. Розглядаючи



питання про те, що важливіше у формуванні особи – гени або середовище, потрібно сказати: для жінки – середовище, для чоловіка – гени.

«Жінкам ризикувати не можна, їх еволюційна роль інша – збереження досягнутого і передача його наступним поколінням. Жіноча стать набагато пластичніше у процесі індивідуального розвитку, а також жінка істотно перевершує чоловіка в швидкості і легкості пристосування до життя і умов навколишнього середовища за рахунок ширших меж прояву генотипу. У прекрасної статі чітко виявляється схильність до оволодіння внутрішнім простором, у них тонший смак, ніж у чоловіків і в його розвитку жінки можуть досягати відомого ступеня досконалості. Вони можуть краще розрізняти матеріали і форми, краще чують, різкіше реагують на шум; краще бачать у сутінках і вночі. З раннього дитинства вони проявляють великі здібності до оволодіння мовою, володіють кращими здібностями до спілкування.

Відомо, що жінки частіше дотримуються крайніх поглядів і позицій, в дискусіях вони проявляють швидшу реакцію, але по частині узагальнень поступаються чоловікам. Вони більше цікавляться людьми, їх проблемами, чутливіші в соціальних контактах, можуть краще зрозуміти іншу людину».

Жінки боязливі перед начальством, підкоряються чужому авторитету і схильні рахувати інтереси інших важливішими, ніж свої власні. При спілкуванні жінки більше цікавляться нікчемними подробицями, чим суттю справи: у лихослів'ї нападають більше на зовнішність, чим на основні якості людей; у привязаності шукають більше задоволень, чим користі; помилки засуджують більш строго, ніж злочини; в цілому, надають більше значення словам, чим справі. Вони схильні частіше перебивати співбесідника вигукуваннями співчуття, незгоди, примітками, поправками, аналогіями. Для більшості співбесідниць-- жінок ця манера – підбадьорюючий чинник, що означає підвищену дружню участь в розповіді співбесідника, співпереживання і співчуття.

Жінка набагато легше за чоловіка піддається гіпнотичному впливу. Це можна відмітити з повсякденної поведінки жінки: її неважко заразити сміхом або плачем; вона легко стає жертвою найбезглуздішого забобону; «накидається» на всякий «чудодійний» засіб, який порекомендувала подруга. Зрідні цьому і гіпнотична дія на жінку чоловічих компліментів: вона володіє неймовірною здатністю запам'ятовувати сказані в її адресу компліменти і завдяки цьому, по суті, набуває свідомості своєї цінності. Жінка володіє здатністю говорити, нерідко навіть краще за чоловіка, але позбавлена здатності міркувати, адже в жінках дуже багато емоційно і дуже мало раціонального. . Через це вони погано пристосовані для роботи в колективі: їх неадекватна реакція вносить постійний елемент напруженості. Їм небезпечно робити

зауваження, оскільки вони або огризалися і дозволяють собі образливі вирази, або починають істерично ридати. Чоловіки ненавидять, коли жінка турбується, нервує або плаче. Причин цьому декілька: по-перше, чоловікам з дитинства вселяють, що вони повинні бути главою сім'ї і тому несуть відповідальність за положення справ в сім'ї. Жінка, яка ділиться з чоловіком своїми проблемами, частіше хоче, щоб її вислухали, утішили, заспокоїли і сказали, що все буде добре. Але чоловіча реакція – це лише докори за поганий настрій, оскільки він відчуває відповідальність за ухвалення необхідного рішення проблеми.

Жінки не придають ніякого значення своїм словам, зате значення слів чоловіка непомірно перебільшують, і в цьому їх фатальна помилка. Маючи це на увазі, при спілкуванні з жінкою чоловікові в розмові слід бути обережним, а в справах – сміливим. Якщо жінка в чомусь не має рації, недоцільно дуже завзято намагатися довести їй це, тому що з цієї затії все одно нічого не вийде. Цю рису вдачі жінок засвоїли французи. Їх прислів'я на цю тему свідчить: «Якщо жінка не має рації, піди і вибачся».

Нелогічність і непередбачуваність жіночої поведінки з'явилися причиною народження деяких законів «жіночої логіки». Наприклад, закон «кулевидної блискавки» діє, коли щось не ладнається або наступила погана погода, коли треба на кого-небудь образитися або обрушитися. Причому той, на кого упав цей гнів, може не мати ніякого відношення до причини гніву. Це якраз ті жіночі емоції, природа і спрямованість яких також незрозумілі, як природа і рух кулевидної блискавки.

«Закон мікроскопів» полягає в перетворенні дрібних подій у великі. Деякі жіночі індивіди володіють винятковою здатністю завжди бачити лише частину якоїсь події або явища. Зате цю частину їх уява збільшує і підсилює у багато разів, але щоб переконати жінку в чомусь дуже важливому на ваш погляд, потрібно постаратися їй сподобатися, інакше мета опиниться важкодоступною.

Жінка, яка добуває гроші своєю власною працею, відноситься до них більш обачливо і економніше за чоловіка. Щедра жінка – достатньо рідкісне явище у нашому житті. Вона скоріше прагне до того, щоб берегти і копити гроші, ніж витратити їх навіть з помірністю і розсудливістю. Жінка завжди хоче бути упевненою в тому, що добре витрачає свої гроші, і жоден економіст не встановлює ретельнішу відмінність між грошима і тими благами, які вони доставляють. Жінкам здається несправедливим, коли платять гроші за ідеї, консультації, за поради, одним словом, за невідчутні речі, від яких не залишається видимих слідів, тоді як покупка речі, що володіє незаперечною цінністю, завжди має вагоме виправдання. Навіть на невелику суму грошей вона зуміє зробити стільки покупок, скільки чоловік не зміг би зробити із набагато більшою сумою.

Інша риса жіночої вдачі, що виявляє її вроджену ваду, – скупість – це небажання давати гроші, вона більш охоче дасть натурою або роботою. Причину такої скупості жінок на гроші треба бачити у тому, що вони не часто мають можливість вільно мати в своєму розпорядженні грошові кошти. Підтримуючи в будинку зразковий порядок і розумну економію, жінка набуває величезного впливу на чоловіка. Багато чоловіків абсолютно помилково думають, що педантичний порядок в дрібницях в будинку не має особливого значення, але проте вони небайдужі до хорошої обстановки і порядку. Але якщо жінка хоче вплинути на чоловіка, вона повинна знати, що найвірнішим важелем управління є його самооцінка. Вона може виступати в різних проявах: зовнішність, гаманець, положення в суспільстві, творчість, перспективи, хобі. Як би щедро не підкріплювалася впевненість чоловіка в собі всілякими успіхами, вона завжди нестійка і вимагає постійного підтвердження. Але загальна помилка жінок в управлінні чоловіками полягає у переважному натисненні на негативне плече «важеля», зловживанні критикою за відсутності схвалення. У результаті – зневаги сімейними обов'язками, зради і інші неприємності. Жінка повинна пам'ятати про «ущербність» чоловіка, але ніколи не нагадувати йому про це. У повсякденному житті слід постійно доводити чоловікові, що він може все, що захоче. Жінка повинна знати, що чарівною скромністю і лагідністю можна прибрати чоловіка до рук набагато надійніше, ніж войовничими спробами самоствердження.

Велика помилка жінки – втрата внутрішньої незалежності, прагнучи до незалежності зовнішньої. У всі часи був відомий тип ділової жінки, або «жінки з характером». Зовні у неї високий відкритий лоб, витягнута особа з виступаючими щелепами, стислі губи, пронизливий, пронизливий, сповнений рішучості погляд, м'язи особи і рук напружені, особа строга, часто відсутнє відчуття гумору, контролює прояв своїх відчуттів, її відрізняють самозакоханість, неврівноваженість, прагнення до досконалості, бажання домінувати над іншими. На службі «жінка з характером» одночасно прискіплива і діяльна, вбаламучена і розсудлива. Та все ж найчастіше такі жінки бувають незамінні. Щоб швидко не потрапити під їх повне підпорядкування, у жодному випадку не слід приймати їх «гру».

Відмінні риси ділової жінки – легкість в спілкуванні з тими, що оточують, обов'язковість, уміння швидко домовитися про справу і так же швидко приступити до його реалізації.

#### **4. Як має поводитися ділова жінка, щоб влаштуватися на престижну роботу?**

Чим привабливіша зовнішність претендентки, тим більше в неї шансів одержати бажану роботу. Про це не прийнято говорити, але всі це враховують,

у першу чергу — провідні добір консультанти кадрових агентств і менеджери по роботі з персоналом західних компаній.

Проте, тим, хто не має зовнішність топ-моделі, не варто опускати руки. Зрештою, щоб сподобатися будь-якому чоловіку, будь це навіть заклопотаний справами директор, жінці досить бути просто чарівною. А чарівність — це така річ, у якій з'єднані приємна зовнішність, інтелект, вміння виявляти цікавість до інших, почуття власної гідності, грамотна мова, правильно обрана інтонація і ще щось дуже важливе, але не піддається визначенню, але іменується “родзинкою” жінки.

Одягтися на співбесіду з роботодавцем треба так, як удягаються співробітниці в компанії, куди ви збираєтеся влаштуватися. При цьому треба враховувати, що вони іноді дозволяють собі деякі вільності, які ви собі дозволити не можете. І навіть якщо ви, непомітно прибудувавши рано ранком у входу у фірму, побачите, що ваш потенційний шеф приїхав на роботу в кросівках і шортах, будьте впевнені: вас він очікує побачити в строгому діловому костюмі. При цьому не рекомендуються штани, міні-спідниці, светри, одяг яскравих розцвічень, ланцюжки (тим більше з хрестиком), намисто. Ні в якому разі не можна з'явитися в босоніжках (нехай навіть у самих фірмових і дорогих), з декольте, з надлишком золотих прикрас і великою кількістю косметики.

Особливу увагу звертають на руки. Погано вичищені, неакуратно стрижені чи покриті лаком, що облупився, нігті дають стовідсоткову гарантію провалу вашої місії.

## **5. Як ділова жінка має вести розмову?**

Щоб не розвіяти приємне враження, необхідно розташувати до себе слухача з першого слова. Навряд чи занадто різкий голос викликає в партнера симпатію — він вирішить, що ви нав'язуєте йому своя думка; невиразне бурмотання не тільки розлютить візаві, але й охарактеризує вас як невпевнену в собі особу; ну а високий голос змусить співрозмовника засумніватися — а чи можна вам довіряти. Так що якщо хочете створити про себе гарне враження, заздалегідь потурбуйтеся про те, щоб ваш голос звучав привабливо. Найпростіший спосіб перевірити це — записати свою мову на магнітофон, а потім прослухати її. Може статися, вас злегка шокує “чужий” голос. Не розстроюйтесь: те, що не дано від природи, можна придбати шляхом завзятих тренувань. Підіть прикладу великих ораторів, що відшліфовували і “ставили” свій голос, виступаючи перед уявлюваною публікою. А щоб голос звучав переконливо і глибоко, говорити починайте на видиху.

Але мати приємний голос мало. Щоб знайти загальна мова зі співрозмовником, підбудовуйтеся до тембру, темпу й експресивності його

мови. Психологи стверджують: усім нам подобаються люди, що чимось нагадують нас самих. Приміром, хто говорить повільно навряд чи досягне взаєморозуміння з тим, хто вимовляє слова скоромовкою. А той, хто розмовляє на підвищених тонах, навряд чи випробує симпатію до людини, що говорить тихо і спокійно.

Досягти взаєморозуміння зі співрозмовником буде набагато простіше, якщо ви дасте йому зрозуміти, що він почутий: повторюйте його улюблені слова (але не намагайтеся допомогти закінчити фразу); час від часу перепитуйте. "Якщо я вас правильно зрозуміла...", а наприкінці викладете в короткій формі його основні думки. Помнете, увага до співрозмовника повинне бути щирим.

Про те, чи установився між вами і партнером контакт, можна судити по очах. Не даром усе-таки їх називають дзеркалом душі. Якщо співрозмовник дивиться вам в очі, виходить, він зацікавлений і уважно слухає, а якщо уникає погляду, то або щось ховає, або вже "відключився" і занурений у свої думки. А може, його просто дратує ваш пильний погляд? Під час серйозної тривалої розмови не дивитися на людину, як удав на кролика, — іноді сковзає поглядом по його обличчю. (До речі, психологи радять: щоб у чомусь переконати співрозмовника, дивитися йому в ліве око.)

І взагалі, навчіться контролювати вираз свого обличчя, адже недремна підсвідомість співрозмовника може трактувати його по-своєму. Щільно стиснуті губи, приміром, можуть бути розцінені як спроба словесної атаки (хоча насправді ви лише збиралися вставити слово), а нахмурені брови — як вираження невдоволення (хоча ви всього-на-всього зосереджено думали). Так що періодично розслабляйте м'язи обличчя, але не перестарайтеся. Обличчя, на якому не мерзне жоден мускул, може виражати всі що завгодно — похмурість, байдушність, замисленість, — тільки не зацікавленість. Щоб не виявитися в положенні неправильно понятий, підійдіть до дзеркала і "підберіть" відповідне моменту вираження обличчя.

"Примірте" саму щиру, що виражає повагу до співрозмовника посмішку і відмовтеся від "американських", про які Станіславський напевно сказав би: "Не вірю". Навряд чи варто посміхатися "у весь рот", якщо у вас не занадто красиві зуби. І якої би емоції ні бушували у вашій душі, ніколи не дозволяйте собі поблажливі й іронічні посмішки — підсвідомість співрозмовника сприйме їх як образа. До речі, якщо вас "удостоїли" подібною усмішкою, знайте: над вами почувають перевагу.

Однак важливо не тільки те, як ви говорите, але і те, що ви говорите. Сумбурна чи нудна мова спочатку викликає в слухача позіхання, а потім — розчарування і... нездоланне бажання чкурнути від надокучливого

співрозмовника. Продумайте зміст своєї мови до дріб'язків: оскільки зосереджена увага утримується не більш однієї хвилини, спочатку зацікавте співрозмовника, а потім викладайте свої розуміння. Психологи помітили: людину краще запам'ятовує те, що почув спочатку, а виконує те, що почув наприкінці.

## **6. Поради діловим жінкам, які прагнуть обійти чоловіків по кар'єрній сходинці**

1. Забудьте про зміну статі. Але своєю жіночністю теж не захоплюйтеся. Потрібно бути не стільки чарівною, скільки приємною.

2. Ненав'язливо підкресліть свої зовнішні переваги, якщо роботодавець — чоловік. Навіть якщо шеф дивиться тільки в очі, будьте упевнені: він помітив і зачіску, і ходу, і погляд.

3. Випромінюйте оптимізм — його чоловіка оцінюють у другу чергу — і... фізичне здоров'я.

4. Притримаєте амбіції при собі, якщо розмовляєте з леді-бос. Тому що вона спочатку придивиться, чи не страждаєте ви завищеною самооцінкою. А потім — до вашого темпераменту. Скандалісток, що залітають на зустріч з лементом "Ну і секретар у вас!", шефи уникають. Саме на почуття такту жінки звертають особливу увагу.

## **7. Підсумок.**

Жінка-керівник не рідкість в наші дні. Ділові якості, уміння добиватися результатів, володіння методами управління, рівень інтелекту властиві будь-якому керівникові незалежно від підлоги. Найбільш значущою якістю, на мій погляд, є єдність слова і справи. Саме діловий керівник завжди вірний узятим на себе зобов'язанням, в цьому виявляється його професіоналізм. За своєю природою жінка більш обов'язкова в порівнянні з чоловіком; вона може не виконати справу до певного терміну, але вона постарается довести його до кінця, а не кинути при появі труднощів і зайнятися чимось важливішим. Хоча жінці, втім, швидше прощають прострочене слово.

Діловитість керівника виявляється в умінні стисло і ясно викласти суть проблеми, довгі і просторові промови можна розцінювати як марнотратство часу. Багатослівність — ворог діловитості. Слово ділової жінки відрізняється емоційністю, їй не властива суха лаконічна мова. У скрутні хвилини будь-якій жінці необхідно виговоритися, зберігати в глибині свої переживання їй невластиво. Піддавшись настрою, жінка може дати волю словам і відчуттям. Який би пост керівника не займала жінка, вона завжди внесе з собою особисті переживання, емоційне забарвлення подій, глибоке сприйняття міжособових відносин.. Але, не дивлячись на всі відмінності в стилі керівництва, єдність

слова і справи є важливою ознакою професіоналізму керівника, будь він чоловіком або жінкою. Краще не говорити, але робити, чим не робити, але говорити.

У ділової жінки, в порівнянні з чоловіком, при доведенні початого до кінця є своєрідна перевага – вона уміє вчасно зупинитися. Чоловік зазвичай неухильно прагне до мети. Всяка зупинка зачіпає його самолюбність. Постійно налягаючи на справу, він швидко видихається. У жінки ж дещо інша тактика: якщо справа не йде, вона зупиняється, поволі накопичуючи сили і знаходячи ефективніші засоби для «настання». Питання про гнучку тактику досягши результатів – один з ключових в процесі керівництва. Ще один з характерних проявів діловитості – знання цифр, фактів, уміння оцінити ситуацію. У ділової жінки з добре розвиненим відчуттям інтуїції свої фірмові методи. Скільки чоловіків погоріло із-за своєї чоловічої звички довірятися одному джерелу інформації. Але одна справа стати діловою жінкою, але зовсім інше – утримати за собою цю позицію. Мені здається, саме це і є головне завдання сучасних жінок.

## **ЗАНЯТТЯ №6. ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЇ Й ТАКТИКИ МАРКЕТИНГУ**

### **1. Стратегія маркетингу**

Стратегія маркетингу - формування цілей, досягнення їх і рішення завдань підприємства-виробника по кожному окремому товарі, по кожному окремому ринку на певний період. Стратегія формується з метою здійснення виробничо-комерційної діяльності в повній відповідності з ринковою ситуацією й можливостями підприємства.

Стратегія підприємства розробляється на основі досліджень і прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення покупців, вивчення товарів, конкурентів й інших елементів ринкового господарства. Найпоширенішими стратегіями маркетингу є:

1. Проникнення на ринок.
2. Розвиток ринку.
3. Розробка товару.
4. Диверсифікованість.

Залежно від маркетингової стратегії формуються маркетингові програми. Маркетингові програми можуть бути орієнтовані:

- на максимум ефекту незалежно від ризику;
- на мінімум ризику без очікування великого ефекту;
- на різні комбінації цих двох підходів.

### **2.Тактика маркетингу**

Тактика маркетингу - формування й рішення завдань підприємства на кожному ринку й по кожному товарі в конкретний період часу (короткостроковий) на основі стратегії маркетингу й оцінки поточної ринкової ситуації при постійному коректуванні завдань у міру зміни кон'юнктурних й інших факторів: наприклад, зміна індексу цін, загострення конкурентної боротьби, сезонне падіння попиту, зменшення інтересів покупців до товару й інше. Прикладами постановки тактичних завдань можуть бути наступні:

1. Провести посилену рекламну кампанію у зв'язку з падінням попиту.
2. Розширити номенклатуру товару на основі уточнених даних про потреби споживачів.
3. Розширити асортименти послуг, надаваних сервісними службами для залучення нових покупців.
4. Збільшити частку ринку у зв'язку зі скороченням обсягу продажів конкурентами.
5. Конструктивно поліпшити товар відповідно до вимог конкретного ринку.
6. Провести заходу щодо стимулювання персоналу.



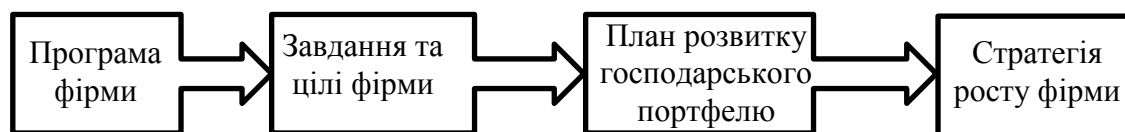
### 3. Стратегічне планування маркетингу

Планування маркетингу в умовах ринку складається з 2-х частин:

- стратегічне планування;
- тактичне (поточне) планування ( планування маркетингу).

Стратегічне планування - управлінський процес створення й підтримки стратегічної відповідності між зусиллями фірми, її потенційними можливостями й шансами в сфері маркетингу.

Воно опирається на чітко сформульовану програму фірми й включає наступні етапи (рис. 6.1).



**Рис.6.1.** Етапи стратегічного планування

**1-й етап** "Програма" містить конкретну мету. Вона повинна відповісти на питання:

- Що являє собою наше підприємство?
- Хто є нашими клієнтами?
- Що кошовно для цих клієнтів?
- Яким буде підприємство?
- Яким воно повинне бути?

На питання потрібно відповідати з погляду задоволення потреб і запитів клієнтів. Програма повинна бути не занадто широкої й не занадто вузької.

**2-й етап:** Програма фірми, викладена на попередньому етапі, розгортається в докладний перелік допоміжних зусиль і завдань для кожного рівня керівництва.

**3-й етап:** План розвитку господарського портфелю розробляється на основі оцінки привабливості кожного товару, виробленого фірмою на конкретному ринку. Для цього враховуються наступні показники:

- розміри й місткість ринку;
- темпи росту ринку;
- розміри одержуваної на ньому прибутку;
- інтенсивність конкуренції;
- циклічність і сезонність ділової активності;
- можливість зниження собівартості.

Головний планований показник на цьому етапі - це обсяг продажів кожного виду товару. (Господарський портфель - сума цих товарів).

**4-й етап:** Стратегія росту фірми розробляється на основі аналізу, проведеного на 3-х рівнях, представлених у табл. 6.1.

**Таблиця 6.1**

1-й рівень	2-й рівень	3-й рівень
Інтенсивне зростання	Інтеграційний ріст	Диверсифікаційний ріст
1. Глибоке впровадження на ринок 2. Розширення границь ринку. 3. Удосконалювання товару	1. Регресивна інтеграція 2. Прогресивна інтеграція 3. Горизонтальна інтеграція	1. Концентрична диверсифікованість 2. Горизонтальна диверсифікованість 3. Конгломератна диверсифікованість

Інтенсивне зростання виправдане, коли підприємство не до кінця використало можливості, властивим її товарам і ринкам. Тому плануються конкретні заходи щодо збільшення збуту на існуючих ринках за допомогою більше агресивного маркетингу (стимулювання споживачів, установлення більше низьких цін, використання реклами).

Розширення границь ринку здійснюється за рахунок впровадження товарів на нові ринки.

Удосконалювання товару укладається в спробах підприємства збільшити збут за рахунок розробки нового або вдосконаленого товару на існуючих ринках.

Інтеграційний ріст виправданий, коли підприємство може одержати частку вигоди за рахунок переміщення в рамках своєї галузі вперед, назад або по горизонталі. Регресивна інтеграція укладається в спробах фірми одержати у володіння або поставити під більше твердий контроль постачальників (переміщення в галузі назад); наприклад, фірма купує підприємство постачальників.

Прогресивна інтеграція укладається в спробах фірми одержати у володіння або поставити під більше твердий контроль систему розподілу (переміщення вперед), наприклад, можна купити підприємство по оптовій торгівлі товарами своєї фірми.

**Горизонтальна інтеграція** - спроби фірми одержати у володіння або поставити під більше твердий контроль ряд підприємств конкурентів (переміщення по горизонталі).

**Диверсифікаційний ріст** виправданий, коли галузь не дає фірмі можливостей для подальшого росту, або коли можливості росту за межами цієї галузі значно привабливіше й фірма може використати свій накопичений досвід.

### Існує 3 різновиди диверсифікованості:

- концентрична - розширення номенклатури товарами, схожими на існуючі;
- горизонтальна - поповнення асортиментів товарами, не пов'язаними із уже існуючими, але здатними викликати інтерес в існуючій клієнтурі;
- конгломератна - поповнення асортиментів товарами, що не мають відносини ні до застосовуваної технології, ні до існуючих ринків.

### 4. Поточне планування маркетингу

Стратегічне планування фірми визначає, якими виробництвами вона буде займатися й викладає завдання цих виробництв. Поточний план являє собою сукупність окремо розроблених планів по кожному товарі й кожному ринку. Розробляються плани виробництва, випуску товару, плани ринкової діяльності. Всі ці плани в сукупності позначаються одним терміном "План маркетингу". Склад елементів плану маркетингу представлений на Рис.6.2.[12]:

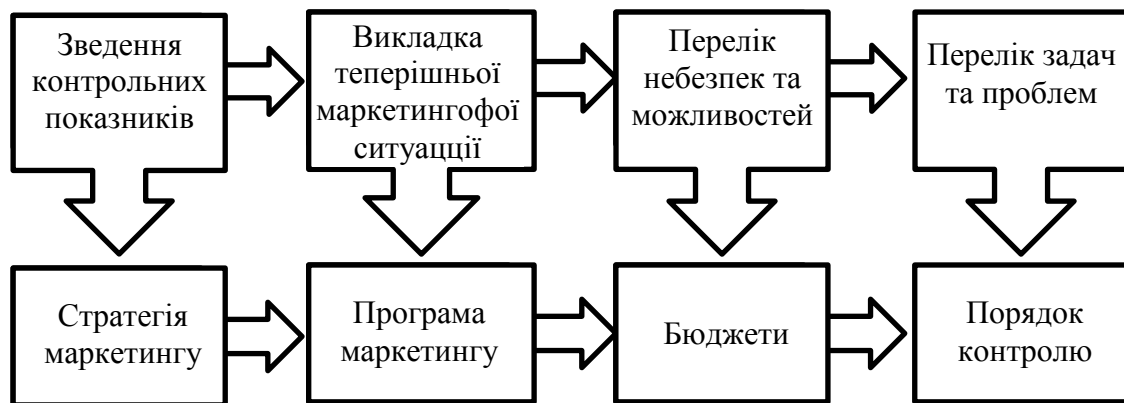


Рис.6.2. Етапи поточного планування

Зведення контрольних показників включає:

- обсяг продажів у рублях й в % до минулого року;
- розмір поточного прибутку в рублях й в % до минулого року;
- бюджет для досягнення цих цілей у рублях й в %- від запланованої суми продажів;
- розмір бюджету на рекламу в рублях й в % від запланованої суми продажів.

Така інформація допоможе вищому керівництву фірми швидко зрозуміти основну спрямованість плану маркетингу. За зведенням міститься зміст плану й описуються його розділи.

У розділі "Поточна маркетингова ситуація" описуються сегменти ринку, приводяться основні товари, перераховуються конкуренти й указуються канали розподілу (торговельні агенти, торговельні крапки, прямі поставки, магазини...).

У розділі "Небезпеки й можливості" перераховуються всі небезпеки й можливості, які можуть виникнути перед товаром.

Небезпека - ускладнення, що виникає у зв'язку з несприятливою тенденцією або деякою подією, що при відсутності цілеспрямованих маркетингових зусиль може привести до підриву життєвого циклу товару або до його припинення.

Маркетингова можливість - привабливий напрямок маркетингових зусиль, на якому фірма може домогтися конкурентної переваги.

Перелік завдань і проблем формується у вигляді конкретних цілей (наприклад, домогтися завоювання 15% частки ринку при існуючих 10%, або збільшити прибуток до 20%...). Щоб домогтися цих цілей, розробляється стратегія маркетингу, тобто сценарій дій на цільових ринках із вказівкою цих ринків, нових товарів, реклами, стимулювання збуту... Кожну стратегію потрібно обґрунтувати й уточнити, яким образом вона враховує вищевикладені небезпеки й можливості.

**Стратегія маркетингу** - раціональна логічна побудова, керуючись яким фірма розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Стратегія маркетингу повинна точно назвати сегменти ринку, на якому фірма зосередить свої основні зусилля. Після розробки стратегії маркетингу, розробляється детальна програма заходів щодо виробництва й реалізації товару із закріпленням відповідальних виконавців, установленням строків і визначенням витрат. Ця програма дозволить скласти бюджет на поточний рік.

Одночасно, керівник підприємства повинен розглянути комплекс маркетингу й загалом уточнити конкретні стратегії відносно таких елементів комплексу маркетингу, як:

- нові товари;
- організація продажів на місцях;
- реклама;
- стимулювання збуту;
- розподіл товарів;
- ціни.

**Бюджети** - план заходів у програмі дій дозволяє керуючому розробляти відповідний бюджет, що прогнозує прибутки та збитки. Бюджет містить 3 основні графи: надходження, витрата, прибуток.

В "Надходженнях" утримується прогноз щодо числа й середньої ціни товарних одиниць, які плануються до продажу.

У графі "Витрати" указуються витрати виробництва, руху товарів і маркетингу.

У графі "Прибуток" - різниця між "Надходженнями" й "Витратами".

Затверджений бюджет є основою для закупівлі матеріалів, розробки графіків виробництва, планування потреб у робочій чинності й проведенні маркетингових заходів.

Порядок контролю: Тут викладається порядок контролю за ходом виконання всього наміченого плану. Звичайно мети й бюджетні асигнування розписують по місяцях або кварталам. Це значить, що вище керівництво фірми може оцінювати результати, досягнуті в конкретні відрізки часу й виявляти виробництва, не зуміли домогтися поставлених показників.

## **5. Схема розробки бюджету маркетингу**

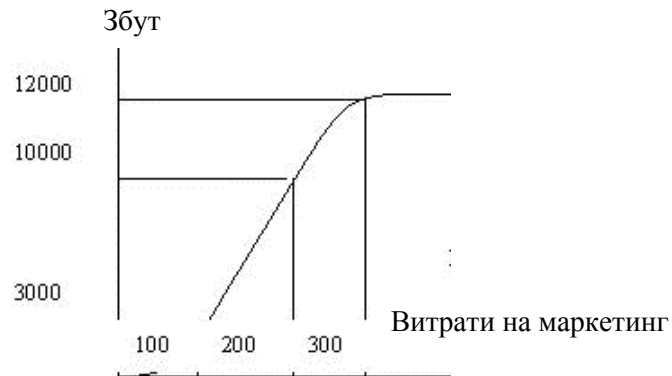
При розробці бюджету маркетингу використовують дві схеми. Перша - планування на основі показників цільового прибутку. Друга - планування на основі оптимізації прибутку.

Розглянемо першу схему по етапах:

1. Оцінка загального обсягу ринку на наступний рік. Вона формується шляхом зіставлення темпів росту й обсягів ринку цього року.
2. Прогнозування частки ринку наступного року. Наприклад, збереження частки ринку, розширення ринку, вихід на новий ринок.
3. Прогноз обсягу продажів наступного року, тобто, якщо частка ринку становить  $n$  %-, а прогнозований загальний обсяг ринку в натуральних одиницях дорівнює  $m$  одиниць, то розрахунковий обсяг складе  $X$  одиниць.
4. Визначення ціни, по якій товар буде проданий посередникам (ціна за одиницю).
5. Розрахунок суми надходжень планованого року. Визначається множенням обсягу продажів на ціну за одиницю.
6. Розрахунок собівартості товару: сума постійних і змінних витрат.
7. Прогноз валового прибутку: різниця валового виторгу (доходу) і валової собівартості реалізованої продукції.
8. Розрахунок контрольного показника цільового прибутку від збуту, відповідно до планованого коефіцієнта рентабельності.
9. Витрати на маркетинг. Визначаються як різниця суми валового прибутку й цільового прибутку за планом. Отриманий результат показує, яку суму можна витратити на проведення маркетингу з урахуванням витрат на оподатковування.
10. Розподіл бюджету на маркетинг по наступного складового комплексу маркетингу: реклама, стимулювання збуту, маркетингові дослідження.

Друга схема планування на основі оптимізації прибутку. Оптимізація прибутку жадає від керівництва фірми чіткого усвідомлення взаємозв'язку між обсягом продажів і різними складового комплексу маркетингу. Для забезпечення взаємозв'язку між обсягом продажів й одним або декількома

етапами комплексу маркетингу можна використати термін "Функція реакції збуту". Функція реакції збуту - прогноз імовірного обсягу продажів протягом певного відрізка часу при різних умовах витрат на один або кілька елементів комплексу маркетингу (Рис. 6.3.)



**Рис.6.3.** Можливий вид функції реакції збуту

Попередню оцінку функції реакції збуту стосовно до діяльності фірми можна зробити трьома способами: статистичними, експериментальними, експертними.

## **6.Контроль за виконанням планів**

Ціль контролю за виконанням планів - своєчасне прийняття управлінських рішень у випадку відхилення від його параметрів.

Основними коштами контролю є: аналіз можливостей збуту, аналіз частки ринку, аналіз співвідношень між витратами на маркетинг і збутому й спостереження за відношенням клієнтів.

Фірми застосовують три типи маркетингового контролю своєї ринкової діяльності:

- контроль за виконанням річних планів;
- контроль прибутковості;
- стратегічний контроль.

Контроль за виконанням річних планів укладається в постійному спостереженні за поточними маркетинговими зусиллями й досягнутими результатами, щоб переконатися в досягненні запланованих на рік показників збуту й прибутку. Основними коштами контролю є аналіз можливостей збуту, аналіз частки ринку, аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і збутому, спостереження за поведінням клієнтів.

Контроль прибутковості вимагає виявлення всіх витрат і встановлення фактичної рентабельності діяльності фірми по товарах, збутових територіях, сегментах ринку, торговельним каналам і замовленням різного обсягу.

**Стратегічний контроль** - це діяльність по аналізі виконання маркетингових завдань, стратегії й програми фірми. Здійснюється такий контроль за допомогою ревізії маркетингу, що являє собою комплексне, системне, безстороннє й регулярне дослідження маркетингового середовища, завдань, стратегій й оперативної діяльності фірми. Ціль ревізії маркетингу - у виявленні маркетингових можливостей, що відкриваються, і виникаючих проблем й у видачі рекомендацій щодо плану перспективних і поточних дій по комплексному вдосконалюванню маркетингової діяльності фірми. Структура комплексного аналізу й контролю маркетингової діяльності наведена в схемі алгоритму.

## 7. Підсумки

Розробці плану передуює системне осмислення ситуації, більше чітка координація зусиль фірми, більше точна постановка завдань, що повинне привести до росту збуту й прибутку. Основними етапами планування є стратегічне й тактичне.

Стратегічне планування складається з вироблення програми фірми, формування її завдань і цілей, аналізу господарського портфеля й перспективного планування росту організації.

Для забезпечення росту фірми використовуються наступні стратегії: інтенсивного зростання, інтеграційного росту, диверсифікаційного росту.

На основі стратегічних планів фірма розробляє тактичні плани (плани маркетингу). Основними розділами плану маркетингу є: зведення контрольних показників, виклад поточної маркетингової ситуації, перелік небезпек і можливостей, перелік завдань і проблем, виклад стратегій маркетингу, програми дій, бюджети й порядок контролю.

Фірма використовує три типи маркетингового контролю: контроль за виконанням річних планів; контроль прибутковості; стратегічний контроль

## ЗАНЯТТЯ №7. МАРКЕТИНГ У ПОЛІГРАФІЇ

### 1. Узагальнені підходи

Для ринку рекламно-поліграфічних послуг характерна дуже висока конкуренція. Вартість входження на цей ринок відносно невисока, однак вижити й потім діставати прибуток здатні далеко не всі підприємства. Багато керівників думають, що варто тільки купити устаткування, найняти кваліфікований персонал, помістити рекламу — і фірма почне успішно працювати й приносити прибуток. Однак на практиці для того, щоб компанія, що спеціалізується на наданні рекламно-поліграфічних послуг, змогла стати прибутковою, одного лише вдалого місця розташування разом із сучасною технікою й грамотним персоналом виявляється недостатньо — необхідна правильна організація робочого процесу. Спробуємо з'ясувати, як повинна бути організована робота поліграфічних підприємств для досягнення максимальної продуктивності й ефективного використання наявних ресурсів.

### 2. Термін - Директор чи господар?

У багатьох випадках власник підприємства одночасно є й директором фірми. При цьому він, як правило, уже має досвід роботи на даному ринку як менеджер, дизайнера або іншого профільного фахівця. Він добре уявляє собі можливості техніки, має у своєму розпорядженні напрацьовану базу клієнтів і постачальників, знає, як просувати свої послуги, і часто набирає працівників із числа своїх знайомих. Кількість співробітників у таких компаніях невелика — від одного до п'яти чоловік. Звичайно в подібному колективі підтримуються демократичні, дружні відносини, а кожен працівник є універсальним фахівцем, здатним легко й швидко перемикатися на різноманітні види діяльності. Більшість невеликих друкованих салонів організовано саме по такому принципі (рис. 7.1).



Рис.7.1. Організація взаємозв'язків керівництва та підлеглих

З клієнтами в невеликих фірмах, як правило, намагаються встановлювати довірчі стосунки, які найчастіше зберігаються навіть у тих випадках, якщо виконавець переходить в іншу фірму — клієнт, що звик з ним працювати, бажає продовжувати співробітництво зі знайомим фахівцем. Ціни в невеликій фірмі також звичайно бувають більше гнучкими, оскільки більшість клієнтів добре відомі і їм пропонуються спеціальні пільгові умови, до того ж завдяки відсутності витрат на зміст адміністративного апарата вдається скоротити постійні витрати.



Головна проблема невеликих підприємств — відсутність досить великого капіталу. Підприємці, що прийшли « з низів », здебільшого мають у своєму розпорядженні досить незначні засоби й тому змушені обмежуватися мінімальним набором устаткування й скромним офісом. Звичайно, існує можливість використати кредит, але кредити для таких проектів звичайно даються на короткий строк і під високий відсоток, тому можуть виникнути труднощі з регулярними виплатами, особливо з урахуванням серйозної залежності компанії від сезонних коливань попиту й наявності вигідних замовлень. Один місяць може виявитися надприбутковим завдяки одержанню хоча б одного великого замовлення, у той час як інший буде збитковим, а кредит у кожному разі виплачувати необхідно.

Незважаючи на граничну простоту описаної структури організації виробництва, у ній існують певні слабкі ланки, які можуть привести до її руйнування. По-перше, якою б малою не була фірма, у неї повинен бути тільки один директор, людина, що приймає рішення. Добре, якщо він одночасно є й власником, але нерідко ситуація ускладнюється тим, що фірма створюється на засоби декількох партнерів. У подібних випадках директором часто стає людина, частка якого в загальному бізнесі може не бути визначальною, але який є найбільш кваліфікованим фахівцем і володіє необхідним для успішної роботи досвідом. У результаті можливе виникнення конфліктів між таким директором і власниками, які не хочуть залишатися на других ролях.

Відкривши власну справу, підприємці часто зіштовхуються із ситуацією, коли їхні заробітки падають навіть у порівнянні з тим, що вони мали, працюючи на когось. Це неминучі витрати росту, але якщо не виявити на даному етапі витримку й терпіння, ентузіазм швидко видихається й наступає неминуче розчарування.

Крім того, співробітники такої фірми можуть бути дуже амбіційним, і найчастіше — цілком виправдано. Багато хто з них, працюючи в інших компаніях, уже мали досить високі доходи й звикли до того, що їхня праця гідно оплачується. Це професіонали, які легко можуть знайти роботу, і у випадку виникнення якихось розбіжностей вони здатні просто піти в іншу фірму або спробувати почати власна справа. Дуже багато фірм розпалися саме із цієї причини — невеликі, але спаяні колективи професіоналів, стали жертвою амбіцій.

Кваліфіковані фахівці, що працювали у великих компаніях і звикли до великої кількості замовлень, часто недооцінюють організаційну складову бізнесу — те, що залишається для них невидимим: роботу менеджерів, методично обдзвонюючих потенційних клієнтів, керівників, що виїжджають на переговори й видобувні замовлення всіма правдами й неправдами. Але ж який

би гарний не був фахівець, його навички виявляться непотрібними, якщо він не одержить замовлення.

Тому керівник невеликої фірми зобов'язаний бути не просто адміністратором. Це в першу чергу лідер, що повинен володіти вмінням переконувати й мати достатній авторитет навіть у тому випадку, якщо співробітники виявляються більше компетентними в професійних питаннях. Якщо керівник відповідає цим вимогам, то діяльність навіть невеликих підприємств може виявитися цілком успішною — недолік капіталу буде компенсуватися ентузіазмом, професіоналізмом, гнучкістю й високою оперативністю.

### **3. Залучення інвестицій**

Поліграфічне підприємство може з'явитися й з волі багатого інвестора. У цьому випадку підприємство розташовує вже не зібраними з миру по нитці засобами, а сьогоденним капіталом, що повинен ефективно працювати.

На відміну від невеликих підприємств, де власник є одним із працівників, такі фірми мають строго формалізовану пірамідальну структуру, орієнтовану на те, щоб мінімізувати вплив конкретних фахівців на працездатність підприємства. Якщо в малому підприємстві все зав'язано на особистості директора, дизайнера або друкаря, то пірамідальна структура припускає, що кожен співробітник виконує чітко певні обов'язки й може бути в будь-який момент замінений іншим фахівцем без помітного збитку для підприємства.

При наявності інвестора (ним може бути як одна людина, так і група людей або навіть юридична особа), можливі два варіанти організації керування. У першому випадку інвестор (або його довірена особа) безпосередньо керує фірмою. Зрозуміло, при цьому він повинен бути досить компетентний і здатний грамотно виконувати свої функції. Деякі бізнесмени, натхнені гаданою простотою оперативної поліграфії й високою рентабельністю виробництва, беруться до роботи самі — і вже через кілька місяців зіштовхуються з тим, що фірма замість очікуваних доходів приносить одні збитки.

У другому випадку, як директор виступає найманий менеджер, що має достатній досвід роботи. Компетентний фахівець, наділений необхідними повноваженнями, здатний ефективно управляти компанією, одержуючи винагороду у вигляді відсотка від прибутку та інших бонусів. Однак для успішної роботи даної схеми необхідно, щоб між інвестором і найманим директором існував чіткий поділ повноважень і відповідальності — у іншому випадку не уникнути конфліктів і невдоволення з тієї або іншої сторони.

Зокрема, однією з найбільш ефективних схем взаємодії між інвестором і директором є та, при якій інвестор обмежує своє втручання в роботу компанії спостережливими функціями, а всі повноваження зосереджені в руках

директора. Директор надає інвесторові всю необхідну інформацію про рух коштів, виконаних замовленнях, кадрових перестановках й ін. Будь-які побажання інвестора повинні бути адресовані безпосередньо директорові, що, у свою чергу, передає їхнім своїм підлеглим. Таким чином, інвестор взаємодіє тільки з директором, що несе перед ним всю відповідальність за роботу компанії.

Варто сказати, що удержатися від спокуси безпосереднього втручання в роботу підприємства здатні далеко не всі інвестори. Однак якщо інвестор буде сам віддавати розпорядження співробітникам і контактувати з ними без відому найнятого ним же менеджера, неминуче виникне напружена ситуація, оскільки авторитет директора буде поставлений під загрозу, а сама концепція використання найманого керуючого втратить зміст.

Практика показує, що втручання інвестора в процес керування, якими би благими намірами воно не було викликано, звичайно має пагубні наслідки. Інвестор, зрозуміло, може радитися з директором, пропонувати свої ідеї й варіанти розвитку, але якщо директор — професіонал, те саме його слово повинне бути вирішальним. Якщо ж інвестора не влаштовує те, як директор справляється зі своїми обов'язками, він може найняти замість нього іншого фахівця, однак основне правило залишається незмінним: варто уникати прямого втручання в процес керування фірмою.

Щоб ефективно управляти фірмою, директор повинен не тільки мати всі необхідні повноваження і пряму зацікавленість у її розвитку та процвітанні, але й бути професіоналом у своїй справі. Підібрати кваліфікованого фахівця на таку посаду непросто — без роботи такі люди, як правило, не сидять. Тому підбір директора — одна із ключових проблем при організації підприємства.

У числі очевидних на перший погляд варіантів — запропонувати таку роботу керівникові невеликої діючої фірми, що надає аналогічні послуги. Інвестор може цілком обґрунтовано припускати, що досвід, що має, подібної роботи людина, одержавши у своє розпорядження нове продуктивне обладнання, зуміє ефективно керувати підприємством. Однак інвестора може очікувати розчарування. Справа в тому, що підприємець, що звик працювати на себе, далеко не завжди здатний управляти колективом співробітників. Він звик сам виконувати замовлення й може відчувати себе непевно в ролі адміністратора. Одна справа — вести бухгалтерію по спрощеній системі й працювати на парі з товаришем, і зовсім інше — керувати компанією, у якій існує адміністративний апарат і ведеться повноцінний бухгалтерський облік. Обов'язку директора такої фірми досить сильно відрізняються від тих, до яких звик підприємець, що працює самотійно.

Таким чином, як директор найчастіше розумніше запросити людину, що взагалі не має досвіду роботи в області поліграфії, зате має досвідом роботи на керівній посаді. Кваліфікованому менеджеріві по великому рахунку однаково, яким підприємством керувати — ковбасним цехом або відділом оперативної поліграфії. Важливо, щоб він умів працювати з людьми, правильно розподіляти обов'язки, приймати рішення й вирішувати адміністративні питання. А для рішення технічних і виробничих питань можна завжди найняти технічного директора або технолога, що має необхідну кваліфікацію в області обслуговування устаткування і знайомий з специфікою виробництва.

Організаційна структура середніх і великих поліграфічних і рекламних фірм значно складніша, ніж у невеликих компаній. Перехід від горизонтальної структури організації компанії до вертикальної неминує спричиняє побудова ієрархічної пірамідальної структури й вимагає строгої формалізації. Для ефективної роботи такої структури необхідний управлінський апарат.

#### 4. Апарат управління

Отже, на чолі фірми перебуває інвестор, що є її власником. Найманий директор здійснює оперативне керування й контроль за діяльністю підприємства. Директорові підпорядковуються менеджери середньої ланки — комерційний директор, технолог й офіс-менеджер, що у більшості випадків виконує й обов'язок касира. Бухгалтерію веде бухгалтер (цю роботу також може виконувати спеціалізована фірма), що підпорядковується безпосередньо директорові. І нарешті, далі впливають виконавці — дизайнери, верстальники, оператори й кур'єри (рис. 7.2).



**Рис. 7.2.**Структурно логічна схема взаємозв'язків вузлових фахівців фірми

Офіс-менеджер приймає замовлення й розподіляє їх між безпосередніми виконавцями. У його обов'язки також входять проведення касових операцій, підготовка первинної звітності, контроль процесу виконання замовлення й оперативне інформування директора про можливі проблеми. Офіс-менеджер — дуже важлива фігура в даній схемі організації роботи, тому що на ньому

фактично лежить завдання оперативної координації дій всіх працівників у динамічно мінливих умовах. Він постійно повинен приймати рішення: кому передати на виконання те або інше замовлення, якому замовникові можна надати знижку, а від якого замовлення краще взагалі відмовитися, які роботи варто виконувати самостійно, а які — передати субпідрядникам.

Офіс-менеджеру необхідно володіти всією інформацією. Він повинен знати, на якій стадії готовності перебувають уже прийняті в роботу замовлення, яка ситуація з витратними матеріалами, яке устаткування може найближчим часом потребувати технічного обслуговування й чим у даний конкретний момент зайнятий кожен працівник.

Ціна помилки офіс-менеджера може бути дуже висока — наприклад, прийнявши замовлення, що з технічних причин не може бути виконане (устаткування, необхідне для його виконання, вийшло з ладу або працівник, відповідальний за виконання замовлення, не має належну кваліфікацію), він ризикує втратити не тільки це замовлення, але й замовника. А оскільки передбачити всі виникаючі ситуації дуже складно, успіх залежить від уміння офіс-менеджера спілкуватися із клієнтом і від здатності справити на нього гарне враження — в протилежному випадку наступного разу замовник звернеться в іншу фірму.

При великому потоці замовлень одного офіс-менеджера може бути не досить. У цьому випадку прийом грошей і підготовку первинної документації можна доручити касирові, а кількість офіс-менеджерів, що займаються прийомом замовлень і їхнім супроводом, поступово збільшувати.

Оплата роботи офіс-менеджера може бути побудована за схемою «ставка плюс відсоток від операційного прибутку». Таким чином, офіс-менеджери будуть прямо зацікавлені в залученні найбільш вигідних клієнтів і не будуть приймати ті замовлення, які не приносять прибутку.

Технолог відповідає за обслуговування устаткування, за покупку видаткових матеріалів і за рішення різних технічних питань. Він зобов'язаний вчасно інформувати офіс-менеджера або директора про необхідність ремонту або поточного обслуговування устаткування, повинен здійснювати навчання працівників і технічне консультування офіс-менеджерів. До його обов'язків також входять вибір витратних матеріалів, що запечатують визначення оптимальних параметрів друку, налаштування колірних профілів та ін.

В ідеалі технолог повинен підготувати зразки друку на всіх можливих носіях для кожного виду друкарського устаткування, які можна буде демонструвати замовникам. Друк на них повинен бути відпрацьований і налагоджений з метою одержання передбачуваного результату.

Склад матеріалів повинен бути по можливості організований охайно й зручно. Наприклад, для листового паперу добре підходить стелаж, на полицях якого є таблички або ярлички, по яких легко визначити, який папір де лежить. Для рулонних матеріалів зручно використати стійки, обладнані пояснювальною інформацією.

Технолог також розробляє для операторів, що обслуговують устаткування, різного роду інструкції і рекомендації, за допомогою яких нові співробітники зможуть швидше освоїти техніку й пройти навчання. Оскільки технолог займається винятково технічними питаннями, його заробітна плата не повинна залежати від отриманого прибутку й може базуватися на фіксованій ставці. Як заохочення технолог може одержувати премії, наприклад за впровадження нової технології або за розробку методики підвищення якості друку.

Комерційний директор очолює відділ маркетингу, завдання якого — забезпечити компанію достатнім обсягом замовлень і завантажити устаткування. У його підпорядкуванні перебувають менеджери, що займаються залученням потенційних клієнтів і прямими продажами. Комерційний директор повинен володіти інформацією про ситуацію на ринку, конкурентах і перспективних напрямках розвитку бізнесу. Саме він розробляє стратегію просування на ринку запропонованих фірмою послуг і визначає маркетингову політику компанії.

Оплата комерційного директора повинна бути прямо пов'язана з ефективністю його роботи, а отже, залежати від операційного прибутку. Тому, що комерційний директор особисто контактує із замовниками, необхідно запропонувати йому такі умови оплати, які виключали б прагнення замкнути найцікавіших замовників на себе особисто — у протилежному випадку існує ризик, що, перейшовши в конкуруючу фірму, комерційний директор поведе із собою «своїх» замовників.

У висновку слід зазначити, що як би грамотно не була організована структура керування підприємством, його успіх в остаточному підсумку залежить від якості запропонованих послуг і від рівня кваліфікації безпосередніх виконавців: дизайнерів, операторів й інших фахівців.

У першій частині було розглянуто структуру організації і керування підприємством оперативної поліграфії. Необхідно звернути увагу на тих, хто безпосередньо виконує замовлення — дизайнерів, операторів друкарської техніки, менеджерів та інших працівників.

В умовах сучасного динамічного ринку тільки збалансована, добре налагоджена структура може забезпечити надійну, прибуткову й безперебійну роботу підприємства. Така структура повинна бути стабільною й легко масштабованою. Якщо хтось із працівників по тим чи іншим причинам

(хвороба, звільнення або завантаженість іншими замовленнями) не може виконувати свої обов'язки, то інший співробітник повинен бути здатний замінити його.

Існує ряд факторів, які можуть сприяти створенню й успішному функціонуванню подібної структури.

## **5. Автоматизована система керування**

Для виконання оперативного обліку й аналізу результатів роботи підприємства застосовуються різні по складності рішення. Найбільш простий спосіб — використати для ведення оперативного обліку документ, створений під специфіку роботи конкретного підприємства. У цьому випадку всі розрахунки виробляються менеджером у напівавтоматичному режимі, що, з одного боку, робить систему в значній мірі залежною від людського фактора (наприклад, менеджер може помилитися, заносючи дані, або просто забути внести ту або іншу інформацію), а з іншого боку - забезпечує високу гнучкість і дозволяє здійснювати розрахунок всіх необхідних показників у режимі реального часу.

Однак якщо для невеликого підприємства, що працює за спрощеною схемою оподаткування такої системи цілком достатньо, то для середніх і великих компаній потрібно більш суворя форма обліку й підготовка набагато більшого обсягу різної звітної документації. У ручному або напівавтоматичному режимі рішення цих завдань може займати занадто багато часу. У зв'язку із цим все більшу популярність здобувають автоматизовані системи керування, які можуть або являти собою спеціалізовані програмні рішення, або будуватися на основі існуючого програмного забезпечення.

Автоматизована система керування повинна виконувати такі основні функції, як:

- оформлення і реєстрація поступаючих замовлень;
- розрахунок попередньої і фактичної собівартості, затрачуваних матеріалів і формування технологічного ланцюжка виконання замовлення;
- планування й диспетчеризація виконання замовлення;
- планування витрат і закупівель;
- розрахунок заробітної плати співробітників;
- керування складськими запасами — облік готової продукції;
- ведення бухгалтерського обліку й створення всієї необхідної звітності й документації (рахунків, видаткових накладних, чеків, платіжних доручень та ін.);
- зберігання й систематизація даних про клієнтів (ведення бази даних клієнтів);

- формування управлінської звітності;
- аналіз планових і фактичних показників роботи підприємства.

Використання автоматизованої системи керування робочим процесом дає можливість скоротити кількість помилок при розрахунку вартості виготовлення замовлення, полегшити облік видаткових матеріалів, одержати потужний інструмент для аналізу фінансових результатів роботи й в остаточному підсумку підвищити продуктивність праці й прибуток, отриманий підприємством. Безпосередній доступ керівництва до первинної інформації унеможливорює її перекручування в процесі передачі по ланцюжку керування, а розмежування прав доступу залежно від посади працівника дозволяє забезпечити необхідний захист інформації.

Рішення на базі існуючого програмного забезпечення мають достатню гнучкість і в той же час не вимагають серйозних витрат на розробку й налагодження. Систему можна налаштувати з урахуванням особливостей конкретного підприємства й надалі коректувати її в міру необхідності. Для цього не потрібно наймати штатного програміста — досить запрошувати фахівця фірми-розроблювача тільки для внесення необхідних змін, а працювати в системі може співробітник фірми, навчання якого вимагає порівняно невеликих витрат часу.

Використання спеціалізованих автоматизованих систем керування виправдано для великих і середніх підприємств, потреби яких не можуть задовольнити системи, побудовані на базі тих або інших готових програмних продуктів. Розробка власної системи керування й обліку пов'язана з більшими витратами часу й засобів. На початковому етапі необхідно зробити аналіз існуючих на підприємстві процесів. Необхідно врахувати можливості масштабування системи (наприклад, у випадку придбання нового обладнання), швидкого коректування отриманих замовлень (не рідкі випадки, коли клієнт змінює замовлення вже після того, як воно було прийняте в роботу), розрахунку складних нестандартних замовлень, формування бухгалтерської звітності та інших документів.

Варто сказати, що, незважаючи на те, що завдання побудови ефективної системи автоматизації є досить складним і трудомістким, наявність подібної системи значно підвищує продуктивність роботи підприємства й коштує витрачених на її розробку зусиль.

## **6. Робота з персоналом**

Грамотний і кваліфікований персонал відіграє дуже важливу роль у роботі будь-якого підприємства. Для поліграфічного підприємства або рекламного поліграфічного фірми співробітники — її основний капітал. Один гарний дизайнер може зробити фірмі ім'я, і від нього залежить, чи будуть клієнти



користуватися її послугами чи ні. Те ж саме можна сказати практично про всіх інших співробітників — якщо замовники бачать байдуже відношення або неякісну роботу хоча б одного співробітника, то в них складеться негативна думка про фірму в цілому й, швидше за все, вони почнуть шукати іншого підрядника.

Не менш важливо, щоб кожен працівник відповідав займаній посаді й міг справлятися зі своїми обов'язками — у такий спосіб можна буде максимально використати його потенціал і при цьому створити в нього комфортне самовідчуття. Якщо ж нав'язувати людині обов'язки, до яких у неї не має здібностей, то це в остаточному підсумку приведе до росту невдоволення собою, а можливо, і до звільнення кошовного в інших відносинах співробітника.

## **7. Оплата праці**

Одне з основних питань, пов'язаних з персоналом, стосується оплати праці працівників. У різних фірмах це питання вирішується по-різному. Завдання полягає в тому, щоб кожен співробітник був безпосередньо зацікавлений у результатах своєї діяльності і в той же час ставився до своєї фірми лояльно. Тому звичайна ставка далеко не завжди може в достатній мірі стимулювати працівника.

Праця співробітників, що виконують різні види робіт, може відповідно оплачуватися по різних формах. Всіх працівників можна розділити на кілька основних категорій, для кожної з яких може застосовуватися різна система розрахунку заробітної плати.

Менеджери — це співробітники, що безпосередньо контактують із замовниками. Це офіс-менеджери, співробітники маркетингового відділу, комерційний директор, директор. Від них залежить, буде отримане замовлення чи ні. Тому таким людям є сенс виплачувати винагороду від отриманого замовлення у вигляді певного відсотка. Якщо в такого співробітника є обов'язки, прямо не пов'язані з пошуком замовлень (наприклад, в обов'язки офіс-менеджерів можуть входити відповіді на телефонні дзвінки, первинний облік, розподіл замовлень, інвентаризація та ін.), то на додаток до відсотка в нього може бути фіксована ставка.

Творчі працівники — це ті, хто виконує ті або інші творчі роботи: дизайн, відеомонтаж, нестандартні замовлення та ін. Такі працівники можуть також одержувати винагороду у вигляді відсотка від вартості замовлення.

Робітники — співробітники, що виконують різні технологічні операції: різання паперу й відбитків, обслуговування друкарської техніки, ламінування, тиснення та ін. Прив'язувати оплату їхньої роботи до операційного прибутку, одержаного від замовлень, як правило, недоцільно, тому що в цьому випадку

суми виявляться непорівнянні з витратами часу й праці. У той же час виконувати ці роботи так чи інакше необхідно. Тому для таких співробітників оптимальним варіантом є фіксована ставка (можливе використання тарифної системи з певними нормативами по видах робіт) плюс премії за понаднормову роботу чи за виконання особливо важливих або складних замовлень. Розмір премії визначається керівником виходячи з конкретної ситуації.

Для виконання ряду робіт немає необхідності мати штатного фахівця — цілком достатньо час від часу залучати позаштатних співробітників на основі відрядної оплати. Це може бути системний адміністратор, що обслуговує комп'ютери й локальну мережу підприємства, наладчики устаткування, фахівці з монтажу рекламних конструкцій, тобто всі ті працівники, чиї послуги можуть знадобитися час від часу. Бажано налагодити контакти з декількома фахівцями, які при необхідності можуть замінити один одного.

В загальному випадку при формуванні заробітної плати співробітників слід дотримуватися наступних принципів:

- оплата праці повинна бути достатньою, тобто співробітник повинен заробляти стільки, скільки необхідно для задоволення його потреб. У протилежному випадку співробітник буде шукати додатковий заробіток або іншу компанію. Для цього доцільно встановити мінімальне значення оплати, нижче якого оклади в даній компанії не повинні опускатися;
- рівень заробітної плати зі змінною складовою повинен бути конкурентноспроможний на ринку праці. Збільшення окладу підвищує лояльність співробітників до компанії, змінної складової — мотивує їх до продуктивної роботи і до досягнення більш високих результатів;
- оплата праці повинна сприйматися співробітниками як справедлива. Критерії оцінки їхньої діяльності й досягнутих результатів повинні бути зафіксовані в нормативних актах компанії, відомі персоналу й легко вимірювані. Якщо співробітник не має можливості точно визначити розмір своєї оплати, він буде вважати, що вона занижена. Складна система оплати праці не дозволяє співробітникові планувати свій бюджет, що неминуче викличе в нього невдоволення своєю зарплатою.

Ефективна система оплати, що передбачає різного роду бонуси — за виконання нестандартного замовлення, понаднормову роботу, впровадження нової технології, залучення цікавого замовника, освоєння нового виду діяльності та ін. Кожен співробітник у такому випадку чітко розуміє, що його творчі вишукування й бажання працювати на благо компанії будуть обов'язково оцінені по достоїнству.

## **8. Соціальне забезпечення й моральний клімат у колективі**

Керівникові необхідно пам'ятати, що кваліфікованого, досвідченого працівника, потрібно берегти і що знайти йому заміну далеко не так просто, як може здатися на перший погляд. Затрачаючи час і засоби на навчання фахівця, компанія вкладає в нього капітал, що може бути безповоротно загублений із втратою працівника. Більше того, весь накопичений співробітником досвід залишається при ньому, і якщо цей співробітник улаштується працювати в конкуруючу фірму, то його знання можуть працювати вже проти компанії, що його виростила. А якщо при звільненні співробітник затаїв образу, те це може обернутися для фірми більшими неприємностями в майбутньому.

В сучасних умовах однієї заробітної плати, незалежно від її розмірів, буває недостатньо для забезпечення потрібної мотивації працівників і боротьби з текучістю кадрів (в області поліграфії найчастіше досить коштовних). У зв'язку із цим популярні так звані компенсаційні або соціальні пакети — матеріальна й нематеріальна винагорода, одержувана співробітником крім заробітної плати як компенсація за надання ним компанії свого часу й навичок.

Керівник компанії повинен правильно визначити, які засоби будуть найбільш раціонально й ефективно працювати в кожному випадку: харчування співробітників, їхній проїзд, надання позички, додаткова оплата відпусток, оплата мобільних телефонів, доплата за використання особистого транспорту в службових цілях, надання додаткових відпусток, оренда спортивного комплексу, добровільне медичне страхування співробітників (і їхніх родин), надання знижок у магазинах і т.д.

Кожен працівник має особисте життя й повинен відпочивати, а компанія може допомогти організувати йому культурний відпочинок. Отже, співробітники зможуть разом провести час і знайти спільні інтереси (риболовля, танці, екскурсії й ін.). Це, у свою чергу, зможе забезпечити більше взаєморозуміння в професійних питаннях. Організація лікування й відпочинку співробітників (їхніх родин) за рахунок соціального страхування, забезпечення новорічними подарунками дітей співробітників, а також самих співробітників (тобто все те, чим раніше займалися профспілки) також є ефективним інструментом мотивації. У радянський час співробітникам надавалася можливість залишати дітей у яслах, дитячих садах, відправляти їх у літні табори відпочинку — цю практику зараз успішно застосовують багато компаній.

Важливий аспект — моральне задоволення співробітника, одержуване в процесі роботи. Наприклад, для дизайнера важливе визнання його здібностей і оцінка його робіт. Професійна гордість — це те, що змушує людини затримуватися після роботи або брати роботу додому, щоб виконати її вчасно й

на належному рівні — навіть якщо за це не передбачає одержання додаткової винагороди.

Кожен співробітник повинен відчувати себе повноцінним членом колективу, почувати себе на своєму місці й бути впевненим у тім, що про нього завжди подбають і його інтереси будуть ураховуватися при будь-яких умовах. Створення атмосфери єдиної команди, взаєморозуміння й свідомості загальної мети може принести навіть більший ефект, ніж матеріальне стимулювання. Це особливо важливо для людей творчих, а у рекламно-поліграфічному бізнесі в основному зайняті саме такі люди. Для них моральний клімат на роботі значить дуже багато, і керівникові варто враховувати цю обставину.

## **9. Раціональна організація праці**

Запорука успіху фірми, що займається поліграфією, полягає в її здатності виконувати замовлення в максимально стислий термін. Тому дуже важливо правильно розподілити роботу між виконавцями відповідно до їхніх професійних навичок і переваг. Як показує практика, найбільші втрати часу відбуваються в тому випадку, якщо працівник змушений по тим чи іншим причинам відволікатися від виконання замовлення. Це відбувається тоді, коли його участь необхідна для розрахунку вартості замовлення або визначення строків його виконання, а також для спілкування із замовником.

Щоб максимально знизити подібного роду витрати, необхідно по можливості розмежувати зону спілкування із клієнтами і робоче приміщення. Бажано, щоб дизайнери та інші фахівці, зайняті творчою роботою, взагалі перебували в окремому приміщенні і не бачили прихожих в офіс замовників. Важливо, щоб поруч із дизайнером міг перебувати тільки той клієнт, з яким він безпосередньо працює в цей момент. Якщо при цьому в одному приміщенні працюють кілька дизайнерів, їхні робочі місця повинні бути організовані таким чином, щоб клієнти, що працюють із одним з них, не заважали іншим.

Завдання спілкування із клієнтами, розрахунку замовлень і розподілу їх між виконавцями вирішує офіс-менеджер, кваліфікація якого повинна бути досить висока, щоб не звертатися за допомогою до інших працівників. Якщо замовлення занадто складне, офіс-менеджер повинен направляти клієнта до виконавчого директора або технолога.

Режим роботи офіс-менеджера може бути дуже напруженим — йому доводиться одночасно відповідати на дзвінки, приймати клієнтів, прораховувати різні замовлення й контролювати процес виконання поточних замовлень. Якщо обсяг замовлень стає занадто великий для обробки силами

однієї людини, є зміст найняти ще одного або декількох офіс-менеджерів і розподілити обов'язки між ними.

### **10. Оптимізація завантаження устаткування**

Для максимально ефективного використання наявного устаткування потрібно звести до мінімуму простої, що виникають по технологічних причинах або в результаті неправильного розподілу замовлень. Це завдання на перший погляд здається простим — продуктивність сучасної цифрової друкарської техніки навіть середнього рівня досить висока, щоб її можна було взагалі не брати до уваги. Дійсно, цифровий копір здатний друкувати близько 22-х повнокольорових копій за хвилину — при такій продуктивності, здавалося б, не може виникнути ситуації, при якій обсяг замовлень виявився б настільки великим, щоб їх не можна було надрукувати вчасно.

Насправді це не так. Коли потрібно надрукувати один макет більшим тиражем, оператор виконує підготовчі операції й запускає завдання на друк всього один раз, растровий процесор обробляє його теж один раз, а потім спеціалізований пристрій друкує з високою швидкістю. У результаті за півгодини може бути роздрукований тираж у кілька сотень екземплярів. Але якщо потрібно надрукувати менший тираж декількох макетів, операторові необхідно відправляти на друк кожен макет окремо, і пристрій буде заново обробляти кожне таке завдання. Час обробки процесором одного макета, залежно від його складності, може досягати 10-15 хвилин, і в результаті на одержання 20 відбитків може піти кілька годин.

Задача офіс-менеджера — враховувати особливості друку кожного замовлення й розподілити їх таким чином, щоб не виникало ефекту «пляшкового горлечка». При цьому від деяких замовлень буває краще взагалі відмовитися, щоб мати можливість виконати інші, більш вигідні.

Для проведення профілактичних і сервісних робіт варто виділяти певний час із таким розрахунком, щоб вимушене простоювання якнайменше позначалося на виконанні поточних замовлень. Зрозуміло, у реальній ситуації забезпечити це не завжди вдається, однак досвідчені фахівці можуть передбачати виникнення тих чи інших проблем і заздалегідь підготуватися до проведення необхідних робіт.

### **11. Керування матеріалами**

Грамотне керування закупівлею матеріалів і видачею їх робітникам забезпечує наявність необхідних матеріалів у потрібний час, дає змогу знизити складські запаси й сприяє зниженню втрат. Цими питаннями в поліграфічних підприємствах займається технолог.

Для поліграфічного виробництва важливо мати в наявності різноманітні асортименти матеріалів, що задруковуються, але тримати на складі великий

запас паперу - означає заморожувати значні засоби, особливо якщо врахувати високу вартість багатьох дизайнерських картонів, спеціальних матеріалів і носіїв для широкоформатного друку. Доцільно мати великий запас тільки найбільш ходових сортів паперу, наприклад крейдованого паперу, два три сорти дизайнерського картону і самоклейки. Інші види паперу варто мати в кількості, достатній для друку пробних зразків. Технолог, що займається закупівлею паперу, повинен постійно бути в курсі того, який папір є на складі постачальника, щоб мати можливість запропонувати його замовникові.

Закупка витратних матеріалів для друкарської техніки — окреме питання. Доставка фарб і носіїв для широкоформатного плоттера або рулонної плівки для ламінації може займати кілька днів. Невигідно упускати гарне замовлення просто тому, що потрібний матеріал буде доставлений на день пізніше, ніж потрібно, тому технолог і офіс-менеджер повинні постійно відслідковувати наявність необхідних витратних матеріалів на складі й замовляти їх заздалегідь, щоб не виникали простой через їхню відсутність. У цьому плані зручно укласти договір з компанією-постачальником, що передбачає заміну фарби на вимогу.

## **12. Підсумки результатів**

Маркетинг грає одну з головних ролей у поліграфічному виробництві, з'єднуючи виробництво зі споживанням і забезпечуючи єдність відтворювального процесу.

Маркетингова діяльність надає найбільш активний вплив на діяльність підприємства на початку виробничого циклу, на етапі тематичного планування, і при його завершенні, на етапі реалізації випущеної продукції.

Для задоволення потреби споживача в книзі, журналі, газеті тощо видавець повинен дослідити ринок. Але це вивчення потрібно і для того, щоб скоротити витрати і збільшити доходи видавництва. Одним з найважливіших інструментів маркетингу є сегментація ринку.

Випускаючи будь-яку книгу, поліграфічне підприємство насамперед вирішує, до якого з сегментів вона повинна бути віднесена. І відразу ж починає його вивчати, щоб переконатися в обґрунтованості вибору. На обраному сегменті виникає задача позиціонування даного видання книги.

Потреба у виданні виникає у людини на кількох інших засадах, ніж потреба в звичайному товарі. Мотивом покупки служать інформаційні та пізнавальні потреби, які змушують людину шукати потрібну йому книгу. В результаті виникає цілий спектр ринкових взаємин в рамках моделі «споживач - виробник»

Підприємство створює не тільки предмет споживання, а й самого споживача. Зростаюче виробництво друкованої продукції викликає посилення потреби в ній, обумовлюючи тим самим зростання кількості її читачів.

Планування маркетингової діяльності у поліграфії - одна з умов успішної діяльності на поліграфічному ринку - передбачає визначення характеру, методів, часу і черговості операцій по просуванню друкованої продукції на ринок. При відсутності планування ефективність маркетингової діяльності різко знижується.





## Додаток 1

### ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

**Агент** — юридична або фізична особа, що виступає в ролі посередника за рахунок і в інтересах іншої особи (принципала), здійснює дії в підготовці угод, але без права підпису. За свої послуги одержує винагороду як за тарифами, так і за домовленістю з принципалом.

**Агент виробника** — це гуртовий посередник, який є представником фірми-виробника і реалізує частину її товару без права власності на нього.

**Агент збутовий** — гуртовий посередник, який є представником виробника і реалізує згідно з договором весь товар, але без права власності на нього.

**Асортимент товарний** — це вся сукупність виробів, що випускаються підприємством.

**Аукціон** — метод встановлення ціни, який може проводитись у двох формах: як звичайний аукціон (спочатку оголошується найнижча стартова ціна, якщо бажаючих купити за цю вартість більше одного, ціна підвищується) та зворотний аукціон (спершу повідомляється найвища стартова ціна, а коли бажаючих купити в такий спосіб не знайшлося, її поступово знижують).

**Аукціони товарні** — це спеціально організовані аукціони, що періодично діють у певних системах ринку, де шляхом публічних торгів у заздалегідь визначений час і в спеціально призначеному місці продаються попередньо оглянуті покупцем товари, котрі переходять у власність покупця, який запропонував найвищу ціну (товари повинні мати індивідуальні властивості).

**База гуртова** — організація, що здійснює гуртові закупки і поставки (продаж) товарів, надає торгові послуги суб'єктам роздрібної торгівлі та іншим особам підприємницької діяльності.

**Біржа** — це сегмент організованого регулярно діючого ринку, де укладаються угоди за особливими правилами.

**Брокер торговельний** — посередник, що не виступає самостійною стороною при укладанні торговельних угод купівлі-продажу, а лише забезпечує встановлення контакту між можливими продавцем і покупцем.

**Виробники (обслуговуючі організації)** — це організації або окремі фізичні особи, що виготовляють товар або надають послуги і т. д.

**Демаркетинг** — спрямований на зменшення попиту на товари чи послуги, що не може бути задоволений через недостатній рівень виробничих можливостей, обмеженості товарних ресурсів. Основні інструменти демаркетингу — значне підвищення цін, припинення рекламної роботи. Його мета — не ліквідувати попит, а лише знизити його рівень.

**Диверсифікація товару** — це, по-перше, вид товарної стратегії, відповідно до якої організація розширює кількість виготовлюваних продуктів, по-друге, одночасне розширення, розвиток двох і більше не пов'язаних один із одним виробництв із метою завоювання нових ринків і отримання додаткового прибутку.

**Дилер** — юридична або фізична особа, що здійснює посередницькі торговельні операції від свого імені і за свій рахунок. У системах збуту товарів дилер максимально наближений до кінцевих споживачів.

**Дистриб'ютор** — незалежний гуртовий посередник, який реалізує товар промислового призначення виробникам для забезпечення виробничого споживання.

**Диференціація товару** — розроблення, підготовка до продажу та виведення на ринок варіантів товару додатково до наявних на ринку.

**Дослідження маркетингові** — це систематичний збір і аналіз даних про проблеми, пов'язані з маркетингом товарів і послуг.

**Експеримент** — метод збору інформації про поведінку досліджуваних об'єктів, що передбачає встановлення дослідниками контролю над усіма факторами, які впливають на функціонування цих об'єктів.

**Задоволеність споживача** — ступінь збіжності властивостей товару, які суб'єктивно сприймаються клієнтом, з чеканнями, пов'язаними з цим товаром.

**Запити** — потреби людини, підкріплені її купівельною спроможністю.

**Зарахування** — це зниження ціни нового товару за умови здачі старого.

**Збут** — діяльність виробника, яка забезпечує реалізацію товарів і передачу права власності на нього споживачам чи посередникам шляхом купівлі-продажу.

**Збут через посередників гуртових** — спосіб реалізації товару у великій кількості фізичним або юридичним особам для професійного використання чи перепродажу.

**Збут через посередників роздрібних** — спосіб реалізації товарів кінцевим споживачам для особистого (сімейного чи домашнього) некомерційного використання.

**Зв'язки з громадськістю (public relations)** — керування комунікаціями і взаєминами з метою формування доброзичливості і взаєморозуміння між організацією і громадськістю.

**Знак марочний** — частина марки, що є пізнаваною, але не вимовною. Являє собою символ, малюнок, характерний колір або шрифтове оформлення.

**Знак товарний** — це марка або її частина, захищені юридично, що дає продавцеві виключне право використовувати марочне ім'я або марочний знак.

**Знак фірмовий** — частина марки (емблема, символ, рисунок), яку можна розпізнати, але не можна виголосити.

**Знижки** — це зменшення вихідної (продажної) ціни товару.

**Ім'я марочне** — частина марки у вигляді букв, слів і їх комбінацій, що можуть бути вимовлені.

**Ім'я фірмове** — частина марки (слово, буква або група букв), яку можна виголосити. Наприклад: "Пума", "Рібок" та ін.

**Інновація товару** — припускає розроблення і впровадження нових товарів і за формою здійснення ділиться на диференціацію і диверсифікованість товару.

**Канал збуту прямий** — канал, який не має посередників, оскільки продаж товарів здійснюється виробником безпосередньо споживачам на основі прямих контактів між ними.

**Канал розподілу** — це шлях (маршрут) пересування товарів від виробників до споживачів.

**Комівояжер** — гуртовий посередник, який володіє правом власності на товар з обмеженим циклом обслуговування і здійснює його збут за готівку з обов'язковою доставкою роздрібним покупцям (гастрономи, ресторани, кафе і т. п.) або споживачам.

**Комісіонер** — виступає в ролі посередника, робить послуги комітентові і доручає комісіонераві продати, обміняти або закупити товар на ринку в межах угоди за комісійну винагороду. Право власності на товар комісіонераві не передає, а лише сплачує йому комісійний відсоток (бонус) за реалізовані послуги. Комплекс маркетингу (маркетинг-мікс) — це рецепт маркетингу, використання якого дозволяє організації якнайкраще задовольняти потреби цільових ринків і адаптуватися до можливих збурень навколишнього середовища.

**Конкурентоспроможність товару** — це комплекс якісних і вартісних характеристик товару, які забезпечують його перевагу на ринку перед товарами-конкурентами в задоволенні конкретної потреби.

**Конкуренція** — це боротьба власника товару на ринку за споживача.

**Консигнатор** — реалізує продукцію на умовах договору консигнації, за якою продавець поставляє товар на склад консигнатора, а він, у свою чергу, зобов'язаний продавати товар зі складу від свого імені, але за рахунок продавця до певного терміну.

**Котирування біржове** — це фіксація фактичних контрактних цін і встановлення середньої ціни за біржовими угодами протягом біржового дня.

**Лінія продуктова** — група продуктів, тісно пов'язаних між собою або за схожістю функціонування, або за продажем тим самим групам споживачів, або

за реалізацією через однакові типи магазинів, або продажем у межах того ж діапазону цін.

**Логістика маркетингова** — це діяльність із планування, виконання і контролю фізичного переміщення матеріалів, готових виробів і стосовної їх інформації від місця виробництва до місця споживання для задоволення потреб споживачів та одержання прибутку. Цей процес полягає в доставлянні необхідного товару потрібному споживачеві в потрібне місце у потрібний час.

**Магазин** — стаціонарний пункт роздрібної торгівлі, який займає окреме приміщення або будівлю і має торговий зал для покупців.

**Макромаркетинг** — маркетинг, який розглядає обмінні процеси і системи з урахуванням інтересів суспільства й країни в цілому.

**Марка** — це назва, термін, знак, символ, малюнок або їх комбінація, які призначені для того, щоб ідентифікувати продукт і відрізнити (диференціювати) його від продукту конкурентів.

**Марка виробника** — це марка, створена виробником або взята в оренду в іншого виробника.

**Маркетинг** — це соціально-управлінський процес, за допомогою якого окремі особи і групи осіб задовольняють свої нестатки й потреби шляхом створення товарів і споживчих цінностей та взаємообміну ними.

**Маркетинг багатонаціональний** — найскладніша форма міжнародного маркетингу, що стосується організацій, які здійснюють маркетингові операції в багатьох іноземних державах одночасно.

**Маркетинг виробничий** — це маркетинг, що розглядає процес виробництва (обсяги випуску, продуктивність праці, собівартість) як основний спосіб досягнення комерційного успіху на ринку; ефективний на ринку, де попит перевищує пропозицію (ринок товаровиробника).

**Маркетинг внутрішній (маркетинг на внутрішньому ринку)** — це маркетинг, пов'язаний з питаннями задоволення потреб національного споживача, реалізації товарів і послуг у межах однієї країни.

**Маркетинг вузькоцільовий** — стратегія діяльності на ринку, при якій організація має велику ринкову частку на одному або кількох субринках (ринкових нішах) на противагу зосередженню зусиль на незначній частині великого ринку.

**Маркетинг глобальний** — стратегія діяльності на ринку, при якій організація ігнорує відмінності між різними ринковими сегментами, виходить на весь ринок з одним продуктом.

**Маркетинг диференційований** — це стратегія діяльності на ринку, при якій організація вирішує діяти на декількох сегментах зі спеціально для них розробленими продуктами.

**Маркетинг експортний** — припускає діяльність організації з дослідження нових зарубіжних ринків збуту, створення зарубіжних збутових служб.

**Маркетинг збутовий** — маркетинг, який використовує систему (нові методи) торгівлі як основний спосіб досягнення комерційного успіху на ринку.

**Маркетинг імпортовий** — маркетинг, який означає особливу форму досліджень міжнародного ринку для забезпечення високоефективних закупок товарів і послуг.

**Маркетинг індивідуальний (маркетинг ринків для одного споживача, маркетинг під замовлення, маркетинг віч-на-віч)** — це пристосування товарного асортименту й маркетингових програм до потреб і уподобань окремих споживачів.

**Маркетинг інтегрований** — маркетинг, в якому здійснюються тісний зв'язок, координація й узгодження всіх маркетингових функцій організації.

**Маркетинг конверсійний** — це маркетинг при негативному попиті, тобто при такій ситуації на ринку, коли покупці відкидають даний товар або послугу. Мета конверсійного маркетингу — зміна негативного відношення споживачів до якогось продукту на позитивне шляхом перероблення продукту, зниження ціни й ефективнішого його просування.

**Маркетинг концентрований** — див. маркетинг вузькоцільовий.

**Маркетинг масовий** — див. маркетинг глобальний.

**Маркетинг міжнародний (маркетинг на зовнішніх ринках)** — це маркетинг товарів і послуг за межами країни, де знаходиться організація.

**Маркетинг недиференційований** — див. маркетинг глобальний.

**Маркетинг неінтегрований** — маркетинг, усі функції якого здійснюються різними підрозділами організації (відділами збуту, цін, технічної інформації, реклами і т. д.).

**Маркетинг оперативний** — маркетинг, що розробляє і реалізує інструментарій маркетинг-мікса на період до одного року.

**Маркетинг, орієнтований на продукт** — застосовується, коли діяльність підприємства спрямована на створення нового товару або удосконалення того, що випускається. Основне завдання зводиться до спонукання споживачів купувати нові або удосконалені товари.

**Маркетинг, орієнтований на споживача** — використовується, якщо діяльність організації спрямована на задоволення потреб, що безпосередньо виходять від ринку. Головне завдання його — вивчення потенційних потреб, пошук ринкової „ніші”.

**Маркетинг підтримуючий** — використовується в умовах, коли попит активний і стійкий, тоді здійснюються заходи, що підтримують такий характер попиту.

**Маркетинг послуг** — маркетинг, об'єктом якого є послуги.

**Маркетинг продуктовий** — маркетинг, що зосереджує увагу підприємця на якості, функціональних характеристиках і собівартості продукції (товарній політиці) як на основному інструменті досягнення комерційного успіху.

**Маркетинг протидіючий** — реалізується для забезпечення благополуччя споживача в тому випадку, коли товар не відповідає вимогам науково-технічного прогресу, охорони навколишнього середовища, раціональному використанню матеріальних ресурсів.

**Маркетинг ринковий** — маркетинг, що зосереджує увагу підприємця на більш якісному і повному задоволенні потреб ринку як на основному інструменті досягнення комерційного успіху.

**Маркетинг розвиваючий** — метою є перетворення потенційного попиту покупців у реальний, інструментами — розроблення продуктів, що відповідають сучасним вимогам, перехід на новий якісний рівень їх задоволення, використання реклами, створення специфічного, орієнтованого на конкретні споживчі групи, іміджу продукту.

**Маркетинг стимулюючий** — спрямований на подолання можливих причин таких ситуацій, як повне незнання споживачами властивостей продукту, усунення перешкод до його розповсюдження. Метою є підвищення активного попиту на товари, до яких покупець відноситься байдуже. Основні інструменти цього маркетингу — різке зниження цін, посилення реклами.

**Маркетинг стратегічний** — маркетинг, що розробляє і реалізує генеральну програму дій організації на період понад п'ять років Його мета — ефективне розміщення ресурсів організації для досягнення цільового ринку.

**Маркетинг тактичний** — вид маркетингу, завданням якого є створення програми дій організації на ринку на термін не більше п'яти років.

**Маркетинг товарів** — досліджує особливості організації ефективних продажів і забезпечення прибутковості підприємницької діяльності підприємств різного профілю залежно від особливостей виготовлюваної продукції.

**Маркетинг товарів призначення виробничо-технічного (промисловий маркетинг)** — займається збутом факторів виробництва — інвестиційних товарів.

**Маркетинг товарів призначення споживчого** — маркетинг, об'єктом якого є кінцеві споживачі, спрямований на індивідуальне споживання.

**Маркетинг торговельний** — маркетинг торговельного підприємства.

**Маркетинг у комерційній сфері діяльності (маркетинг комерційних організацій)** — це маркетинг, метою якого є одержання організацією необхідного доходу (прибутку).

**Маркетинг у некомерційній сфері діяльності (маркетинг некомерційних організацій, соціальний маркетинг)** — це маркетинг, пов'язаний головним чином зі створенням позитивної суспільної думки про конкретну організацію або окрему особу.

**Маркетинг цільовий** — це орієнтація на вузьку специфічну групу споживачів через спеціалізований перспективний план, який спрямований на максимальне задоволення потреб сегмента.

**Метод дослідження панельний** — припускає багаторазове опитування зацікавленої групи покупців або спостереження за розвитком збуту в певній групі організації торгівлі через рівні проміжки часу.

**Методи поширення (розподілу)** — включають в себе дії компанії, що роблять товар доступним для цільових споживачів; це рішення, що стосуються каналів збуту й керування ними, розташування торговельних закладів, способів транспортування товарів, рівня підтримки запасів.

**Методи просування** — це дії, за допомогою яких компанії поширюють відомості про переваги товару і переконують цільових споживачів купувати його.

**Мікромаркетинг** — це форма цільового маркетингу, практика пристосування товарів і маркетингових програм до нестатків і потреб чітко визначених і досить вузьких географічних, демографічних і поведінкових сегментів.

**Надбавки** — збільшення вихідної ціни товару.

**Нестаток** — це потреба в чому-небудь, яка повинна бути задоволена; почуття недостатчі чого-небудь, що відчувається людиною; базова характеристика потреб.

**Номенклатура товарна** — сукупність усіх асортиментних груп товарів, пропонованих конкретним продавцем.

**Обмін** — акт одержання від будь-кого бажаного об'єкта з пропозицією чого-небудь.

**Образ торговий** — це персоніфікована товарна марка.

**Опитування** — метод збору інформації шляхом установлення контактів з об'єктами дослідження.

**Організації-споживачі** — організації, що купують товари (послуги) для подальшого застосування в процесі виробництва й одержання інших продуктів, для перепродажу або використання в цілях самої організації.

**Паблік рілейшинз** — це система заходів, що проводяться переважно на некомерційній основі й спрямовані на формування бажаної громадської думки як про саму організацію, так і про її товари.

**Пакування** — це створення і виробництво оболонки товару.

**Перевага конкурентна** — унікальні особливості товару, які відрізняють його від конкурентів.

**Позиціювання товару** — це комплекс маркетингових заходів, завдяки яким споживачі ідентифікують даний товар порівняно з товарами-конкурентами.

**Покупка** — процес придбання товару чи послуги на ринку, що включає дві основні операції: обмін і угоду. Це результат придбання права власності на товар або послугу, що цікавлять покупця.

**Політика розподілу маркетингова** — стосується завдань, що знаходяться у взаємозв'язку з каналами руху товарів, якими товар попадає до кінцевого споживача.

**Політика маркетингова товарна** — це комплекс заходів із формування конкурентних переваг і створення товарів, що задовольняють потреби покупців, які забезпечують одержання необхідного прибутку.

**Політика маркетингова цінова** — полягає у створенні та підтримці оптимального рівня і структури цін, у зміні їх у часі по товарах і ринках для досягнення максимально можливого успіху в тій або іншій ринковій ситуації.

**Попит** — бажання і можливість споживача купити товар або послугу в певний час і в певному місці.

**Право авторське** — це право на репродукцію, публікацію й продаж змісту і форми різних творів і наукових праць.

**Продаж індивідуальний** — представлення товару одному або кільком потенційним покупцям, що здійснюється в процесі безпосереднього спілкування й має за мету продаж і встановлення тривалих взаємовідносин з даним клієнтом.

**Продаж особистий** — усне представлення товару під час бесіди з одним або кількома потенційними покупцями з метою продажу.

**Продукт новий** — це або результат інновації товару, або товар ринкової новизни, тобто раніше не пропонувався на ринку.

**Посередники** — гуртові і роздрібні організації, окремі особи, які беруть участь у реалізації товарів виробників споживачам.

**Посередники маркетингові** — організації чи фізичні особи, які допомагають у просуванні і збуті товарів на ринку.

**Послуга** — нематеріальний вид суспільно корисної діяльності, здійснюваної за певну плату (консультації, перевезення вантажів і т. д.).

**Постачальники** — це юридичні та фізичні особи, які забезпечують організацію всіма необхідними ресурсами для виробництва товарів, надання послуг чи реалізації ідей і т. д.



**Потреба** — нестаток, що набув специфічної форми відповідно до культурного рівня та індивідуальності людини.

**Просування** — система повідомлень у будь-якій доступній формі для інформування, переконання або нагадування про товари, послуги, ідеї, організації тощо.

**Реклама** — будь-яка платна форма неособистого представлення і просування ідей, товарів, послуг, що замовляє і фінансує певний спонсор.

**Ремаркетинг** — необхідний у ситуації зниження попиту; при цьому вживають заходи щодо його оживлення: надання товарів сучасних властивостей, проникнення на нові ринки і т.д.

**Ринок** — сукупність існуючих або потенційних продавців і покупців, які здійснюють операції з купівлі-продажу певних товарів або послуг.

**Ринок покупця** — являє собою таку ситуацію, коли покупець формує умови взаємодії з продавцем (виробником), що змушує виробника докладати зусилля для реалізації виробленої продукції, звертати увагу на асортимент, інновацію, якість, дизайн і умови постачання, до- і післяпродажне обслуговування покупця товару.

**Ринок продавця** — ринок товару, на якому продавець диктує свої умови торговельних угод. Можливий, коли попит значно перевищує пропозицію, а організація збуту не вимагає значних витрат. Підтримується обмеженням пропозиції товару шляхом домовленості між продавцями або зумовлений об'єктивною неможливістю насичення попиту.

**Ринок споживчий** — ринок товару, де обмежена кількість покупців, які диктують продавцям свої умови торговельних угод. Можливий при перевищенні пропозиції над попитом і характеризується тенденцією до зниження цін.

**Ринок цільовий** — це сукупність споживачів із подібними потребами щодо конкретного товару, достатніми ресурсами, бажанням і можливістю купувати.

**Рівень каналу розподілу** — це сукупність посередників, які виконують певні функції з наближення товару і права власності на нього до кінцевого покупця.

**Розподіл вибіркоковий** — розподіл, що організується через невелику кількість оптових і роздрібних посередників. Організація при цьому одержує можливість досягти необхідного охоплення ринку, збільшити обсяги продажів і прибутків, зберегти контроль за діяльністю учасників каналу товароруху.

**Розподіл ексклюзивний (на правах винятковості)** — означає, що виробник продукту надає виключні права на реалізацію своїх товарів обмежених кількості посередників, які діють у межах географічного регіону (збутової території) служб.

**Розподіл і збут інтенсивний** — охоплює максимально можливу кількість оптових і роздрібних торговців для формування широкого ринку збуту, прискореної й масової реалізації товарів, надання найбільших зручностей для покупців та одержання максимального прибутку.

**Розподіл селективний** — див. розподіл вибіркового.

**Сегмент ринку** — група споживачів, які однаково реагують на той самий пропонований продукт і на комплекс маркетингу.

**Сегментування ринків** — суб'єктивна діяльність фахівців у галузі маркетингу за класифікацією потенційних споживачів певних товарів і послуг відповідно до якісних особливостей їхніх потреб і попиту.

**Сервіс** — комплекс послуг, пов'язаних зі збутом і експлуатацією товару.

**Середовище маркетингове** — сукупність активних об'єктів і сил, які впливають на можливості служби маркетингу встановлювати та підтримувати ділові стосунки з цільовими клієнтами.

**Середовище маркетингу внутрішнє** — це суб'єкти, сили і ситуаційні фактори, що знаходяться всередині самої організації й контролюються нею: сфера діяльності, цілі, структура і місце в ній служби маркетингу, корпоративна культура.

**Середовище маркетингу зовнішнє** — це суб'єкти, сили і ситуаційні фактори, що впливають на маркетингову діяльність організації ззовні. Вони не контролюються ані вищим керівництвом організації, ані її службою маркетингу.

**Синхромаркетинг** — орієнтований на умови, коли попит значно перевищує виробничі потужності, або, навпаки, обсяг виробництва товару більший за потреби ринку. Завданням синхромаркетингу є пошук способів згладжування коливань попиту за допомогою гнучких цін, методів просування та інших інструментів маркетингу.

**Система інформаційна маркетингова** — сукупність структур, процедур і методів, призначених для систематичного збору, аналізу й використання внутрішньої і зовнішньої маркетингової інформації фірми.

**Система маркетингу** — це сукупність соціально-економічних суб'єктів (елементів) ринкового середовища, кожний з яких має самостійність і цілісність, знаходиться в безперервній взаємодії щодо формування та розвитку попиту на товари і послуги з метою одержання прибутку й задоволення потреб партнера у сформованому ланцюжку їхніх комунікацій.

**Система управління маркетингом** — включає три взаємозалежних елементи: планування маркетингу, організацію служби маркетингу і маркетинговий контроль.

**Склад-магазин** — організація, яка має функціональні площадки, куди входять торгові і складські площадки закритих і напівзакритих приміщень для зберігання й продажу крупногабаритних товарів (меблі, будівельні матеріали).

**Склад товарний, склад-холодильник** — окремі або спеціально пристосовані приміщення для зберігання і перероблення товарних запасів.

**Спеціалісти-маркетологи** — організації або окремі фізичні особи, які спеціалізуються на виконанні маркетингових функцій.

**Споживачі кінцеві** — окремі люди або сім'ї, які купують товари для особистого, сімейного або домашнього споживання.

**Спостереження** — метод збору первинної маркетингової інформації про досліджуваний об'єкт шляхом стеження за обраними групами людей, діями і ситуаціями.

**Стимулювання збуту** — це використання різних заходів стимулюючого впливу, призначених для прискорення або підсилення зворотної реакції ринку.

**Структура маркетингу** — це конкретне поєднання його елементів для досягнення поставлених цілей і задоволення цільового ринку.

**Тарифи** — різновид преїскурантних цін, що встановлюються на окремі види послуг.

**Товар** — це сукупність атрибутів, за допомогою яких покупець може задовольнити певну потребу; усе, що може задовольнити потребу чи нестаток і пропонується ринкові для використання або споживання.

**Товар ринкової новизни** — це ідея, товар або технологія, запущені у виробництво і представлені на ринку, які споживач сприймає як зовсім нові або ті, що мають деякі унікальні властивості.

**Товари виробничого призначення** — це товари, що купуються для використання у виробництві інших товарів, для господарської діяльності або перепродажу іншим споживачам.

**Товари споживчі** — це товари, призначені для кінцевого споживача, сімейного, особистого чи домашнього споживання.

**Торги** — спосіб закупівлі товарів, розміщення замовлень і видачі підрядів, який припускає залучення до заздалегідь визначеного терміну пропозицій від декількох постачальників і укладання контракту з тим із них, чия пропозиція найвигідніша організаторам торгів.

**Торгівля гуртова** — організації або окремі особи, які купують товар для перепродажу в роздрібній торгівлі або промисловим, організаційним і комерційним споживачам.

**Торгівля оптова** — включає всі види діяльності з реалізації товарів (послуг) тим, хто їх купує для перепродажу або використання в бізнесі.

**Торгівля помагазинна** — торгівля через торгові автомати, роздрібну й пересувну торгівлю, підприємства громадського харчування, ринок, дилерську мережу.

**Торгівля роздрібна** — це усі види підприємницької діяльності з продажу товарів (послуг) безпосередньо кінцевим споживачам для їх власного споживання.

**Торговець оптовий** — організація чи окрема особа, головною діяльністю якої є оптова торгівля.

**Угода** — це торговельна операція між зацікавленими сторонами в здійсненні процесу купівлі-продажу товару або послуги; комерційний обмін цінностями між зацікавленими сторонами.

**Фактори внутрішні** — це інтереси та можливості структурних підрозділів і посадових осіб самої організації.

**Фактори мікросередовища** — сили, які діють за межами організації

**Цикл товару (життєвий)** — період часу, протягом якого товар має життєдіяльність на ринку і забезпечує досягнення цілей продавця.

**Ціни біржові** — це ціни за угодами, що укладаються на біржі через біржові котирування.

**Ціна** — це кількість грошових одиниць певної валютної системи, які повинні заплатити покупець продавцю в обмін на товар.

**Ціна гуртова** — ціна, за якою продаються крупні партії товару торговим посередникам або організаціям, які використовують його для власного виробництва.

**Ціна монопольна** — ціна, вища або нижча за ціну виробництва.

**Ціна попиту** — ціна товару, що пропонується споживачем.

**Ціна преїскурантна** — довідкова ціна, що встановлюється для головного товару масового виробництва.

**Ціна пропозиції** — ціна товару, що пропонується продавцем.

**Ціна роздрібна** — ціна, за якою продається товар споживачам дуже дрібними партіями (в роздріб).

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
2. Бєлова Т. Г. Стратегічний маркетинг : конспект лекцій. Київ: НУХТ, 2012. 127 с.
3. Власенко Я. О., Карпенко С. В. Основи сучасного маркетингу: навч. посібник. Київ: Інкос, 2011. 328 с.
4. Крикавський Є. В., Третьякова Л. І., Косар Н. С. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 256 с.
5. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. 450 с.
6. Мендела І. Я. Стратегічний маркетинг: навч.-метод. посібник. Івано-Франківськ: Фоліант, 2012. 102 с.
7. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: підручник / за ред. Л. А. Мороз. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2002. 244 с.
8. Петруня Ю. Є., Андрєєва Т. Є., Сичова О. Є. Маркетинг: навч. посібник. Київ: Знання, 2013. 108.
9. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навч. посібник. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
10. Сударкіна С. П. Стратегічний маркетинг і товарно-інноваційна політика: текст лекцій. Харків: НТУ «ХПІ», 2010. 116 с.

*Навчальне видання*

**БАЗОВИЙ МАТЕРІАЛ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ КУРСУ  
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ У ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНІЙ  
ГАЛУЗІ»**

Навчальний посібник

Укладачі *Мотрич Артем Володимирович*  
*Підкамінь Леонід Йосипович*

Відповідальний за випуск *Ушенко О. Г.*

Літературний редактор *Макарова О. П.*

Комп'ютерний набір *Мотрич А. В.*

*Реєстраційне свідоцтво ДК №891 від 08.04.2002р.*

Підписано до друку 21. 02. 2022 Формат 60×84/16  
Папір офсетний. Друк офсетний. Ум.друк.арк. 5,4. Обл.-вид.арк. 4,8.  
Зам.....Тираж .....

Друкарня Чернівецького національного університету  
58012, Чернівці, вул. Коцюбинского, 2