

**Міністерство транспорту та зв'язку України  
Державний департамент з питань зв'язку та інформатизації**

**Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова**

---

# **ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ**

**Навчальний посібник**

**За редакцією доктора економічних наук, професора О.С. Редькіна**

## **ЧАСТИНА 2. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

**Рекомендовано Міністерством освіти і науки**

**Затверджено до видання  
Вченою радою ОНАЗ ім.  
О.С. Попова  
Протокол №2 від 26.10.06**

**Одеса - 2007**

УДК 338.47

Б 74 Богатирьов А.М., Богатирьова Л.Д., Редькін О.С., Тардаскіна Т.М. Основи підприємництва, менеджменту та маркетингу в галузі зв'язку: Навчальний посібник / За ред. д.е.н., проф. Редькіна О.С.: Ч.2. Основи менеджменту та маркетингу. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2007. – 180 с.

Рецензенти:

**В.І. Чекаловець** д.е.н., професор, зав. каф. Економіки підприємства і підприємництва Одеського національного морського університету.

**А.Г. Ахламов** д.е.н., професор зав. каф. Економічної та фінансової політики Одеського регіонального інституту національної академії державного управління при Президентіві України.

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Лист № 14/18- Г-315 від 09.02.07.

**ISBN 5-8 404-0176-5**

У другій частині посібника розкриті системний та функціональний підходи щодо менеджменту підприємств зв'язку, розглянуті функції планування, організації, координації, мотивації та контролю. Значне місце приділено концепції управління підприємством зв'язку на засадах маркетингу.

Для студентів, які отримують базову вищу освіту за напрямками „Автоматизація та комп'ютерні інтегровані технології” та „Телекомунікації”. Посібник буде також корисним для викладачів і слухачів центрів підготовки та підвищення кваліфікації працівників підприємств галузі зв'язку.

© Богатирьов А.М., Богатирьова Л.Д.,  
Редькін О.С., Тардаскіна Т.М.  
2007.

© Одеська національна академія  
зв'язку ім. О.С. Попова, 2007.

**ISBN 5-8 404-0176-5**

## ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| ВСТУП.....   | 6   |
| <b>ЧАСТИНА 1. ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА</b>                                      |     |
| Розділ 1 БІЗНЕС І ПІДПРИЄМНИЦТВО.....  | 8   |
| 1.1 Бізнес та його роль в суспільстві.....                                   | 8   |
| 1.2 Види бізнесу .....   | 9   |
| 1.3 Підприємницька здатність – специфічний фактор бізнесу.....               | 12  |
| 1.4 Визначення поняття „підприємництво”.....                                 | 14  |
| 1.5 Підприємницькі якості.....   | 16  |
| 1.6 Мотивація підприємця.....  | 18  |
| 1.7 Державне регулювання підприємництва.....                                 | 19  |
| Наприкінці розділу.....  | 21  |
| Розділ 2 ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ТА ІННОВАЦІЙНА ФУНКЦІЯ ПІДПРИЄМЦЯ.....          | 31  |
| 2.1 Інноваційний процес.....   | 31  |
| 2.2 Канали впровадження нововведень.....                                     | 34  |
| Наприкінці розділу.....  | 35  |
| Розділ 3 ФОРМУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ІДЕЇ ТА РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ.....           | 42  |
| 3.1 Процес підприємництва.....   | 42  |
| 3.2 Комерційна ідея.....   | 43  |
| 3.3 Методи генерації нових ідей.....   | 49  |
| 3.4 Структура і зміст бізнес-плану.....                                      | 51  |
| Наприкінці розділу.....  | 56  |
| Розділ 4 МОБІЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ.....                                | 77  |
| 4.1 Джерела фінансування.....  | 77  |
| 4.2 Особливості кредитування.....  | 78  |
| 4.3 Інвестиційне фінансування.....   | 80  |
| 4.4 Фінансовий лізинг.....   | 84  |
| Розділ 5 ПІДПРИЄМСТВО – БАЗОВА ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ.....                | 88  |
| 5.1 Поняття про підприємство. Класифікація підприємств.....                  | 88  |
| 5.2 Класифікація організаційно-правових форм підприємницької діяльності..... | 92  |
| 5.3 Індивідуальне підприємництво.....  | 95  |
| 5.4 Партнерство.....   | 96  |
| 5.5 Корпоративна форма організації підприємництва.....                       | 97  |
| 5.6 Процес створення підприємства.....                                       | 103 |
| Розділ 6 ФРАНЧАЙЗИНГ.....  | 112 |
| 6.1 Поняття франчайзингу та історія його розвитку.....                       | 112 |
| 6.2 Види франчайзингу.....   | 114 |
| 6.3 Переваги і недоліки франчайзингу (погляд франчайзера).....               | 115 |
| 6.4 Переваги і недоліки франчайзингу (погляд франчайзі).....                 | 117 |
| 6.5 Побудова франчайзингової мережі.....                                     | 119 |
| 6.6 Правове регулювання франчайзингу в Україні.....                          | 124 |
| Розділ 7 ДОГОВІРНІ ВЗАЄМОВІДНОСИНИ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ.....                     | 127 |

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 7.1  | Сутність договірних взаємовідносин та види договорів.....                 | 127 |
| 7.2  | Технологія укладання договору.....  | 129 |
| 7.3  | Функції та основні етапи проведення ділових переговорів.....              | 134 |
|      | Наприкінці розділу.....   | 141 |
|      | Розділ 8 ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА.....                           | 145 |
| 8.1  | Економічна та інформаційна безпека підприємства.....                      | 145 |
| 8.2  | Джерела загроз інформаційній безпеці підприємства.....                    | 154 |
| 8.3  | Поняття про комерційну таємницю.....                                      | 157 |
| 8.4  | Методи та засоби захисту комерційної таємниці на підприємстві.....        | 173 |
|      | Наприкінці розділу.....   | 178 |
|      | ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ОДЕРЖАНИХ ЗНАНЬ.....                                  | 187 |
|      | ЛІТЕРАТУРА.....   | 206 |
|      | <b>ЧАСТИНА 2. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ</b>                        |     |
|      | Розділ 9 СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ.....                              | 6   |
| 9.1  | Підходи до визначення менеджменту. Характеристика процесу управління..... | 6   |
| 9.2  | Управлінська праця в організації.....                                     | 10  |
| 9.3  | Підприємницьке управління.....  | 14  |
| 9.4  | Методи менеджменту.....   | 16  |
|      | Наприкінці розділу.....   | 20  |
|      | Розділ 10 СИСТЕМНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ.....                              | 25  |
| 10.1 | Системна концепція.....   | 25  |
| 10.2 | Організація як відкрита система.....                                      | 29  |
| 10.3 | Внутрішнє середовище організацій.....                                     | 30  |
| 10.4 | Зовнішнє середовище організації.....                                      | 35  |
| 10.5 | Підприємство – система управління.....                                    | 37  |
|      | Наприкінці розділу.....   | 41  |
|      | Розділ 11 ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ (ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД).....             | 45  |
| 11.1 | Загальна характеристика функцій управління.....                           | 45  |
| 11.2 | Функція планування.....   | 45  |
| 11.3 | Функція організації.....  | 46  |
| 11.4 | Функція координації.....  | 48  |
| 11.5 | Функція мотивації.....  | 49  |
| 11.6 | Функція контролю.....   | 56  |
|      | Розділ 12 БАЗОВІ ПОНЯТТЯ ТА ПРОЦЕС МАРКЕТИНГУ.....                        | 59  |
| 12.1 | Концепція маркетингу.....   | 59  |
| 12.2 | Процес маркетингу.....  | 62  |
| 12.3 | Складові маркетингового комплексу.....                                    | 62  |
|      | Наприкінці розділу.....   | 69  |
|      | Розділ 13 МАРКЕТИНГОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОСЛУГ ЗВ'ЯЗКУ.....                 | 72  |
| 13.1 | Зміст та форми надання послуг.....  | 72  |
| 13.2 | Характерні властивості послуг.....  | 73  |
| 13.3 | Купівельна поведінка користувачів.....                                    | 75  |
|      | Наприкінці розділу.....   | 79  |

|  |     |
|--|-----|
| Розділ 14 ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ПОСЛУГ ЗВ'ЯЗКУ .....   | 82  |
| 14.1 Напрямки комплексного дослідження ринку .....   | 82  |
| 14.2 Методи дослідження ринку .....  | 83  |
| 14.3 Вивчення пропозиції послуг .....  | 84  |
| 14.4 Сегментація ринку .....   | 88  |
| 14.5 Вивчення попиту на послуги .....  | 91  |
| 14.6 Оцінка конкурентоспроможності підприємства .....  | 93  |
| Наприкінці розділу .....   | 95  |
| Розділ 15 ЦІНОВА ПОЛІТИКА КОМПАНІЇ .....   | 99  |
| 15.1 Функції ціни .....  | 99  |
| 15.2 Структура ціни .....  | 102 |
| 15.3 Стратегії ціноутворення .....   | 107 |
| 15.4 Ринкові методи формування тарифів в галузі зв'язку .....  | 109 |
| Наприкінці розділу .....   | 113 |
| Розділ 16 КОМУНІКАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЇ НА РИНКУ ПОСЛУГ ЗВ'ЯЗКУ .....  | 119 |
| 16.1 Особливості та напрямки комунікаційної діяльності підприємств зв'язку .....   | 119 |
| 16.2 Рекламна діяльність підприємств зв'язку .....   | 122 |
| 16.3 PR-підтримка маркетингової діяльності підприємств зв'язку .....   | 127 |
| 16.4 Стимулювання продажу послуг .....   | 133 |
| Наприкінці розділу .....   | 137 |
| ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ОДЕРЖАНИХ ЗНАНЬ .....  | 143 |
| ЛІТЕРАТУРА .....   | 161 |
| ДОДАТОК – Навчальна програма дисципліни „Менеджмент, маркетинг і підприємництво” (для студентів напрямку 0925 Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології) ..... | 166 |
| Модуль 1 – „Основи підприємництва” .....   | 165 |
| Модуль 2 – „Основи менеджменту та маркетингу” .....  | 172 |

## РОЗДІЛ 9

### СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 9.1 Підходи до визначення менеджменту. Характеристика процесу управління

Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв'язку зі зміною обставин. Складовим елементом управління є менеджмент, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колектив працівників або окремих виконавців для виконання поставлених завдань та досягнення визначеної мети. Термін „менеджмент” походить з англійської мови і означає „керувати, управляти, стояти на чолі, завідувати, бути здатним, упоратися з чимось, якоюсь проблемою”.

Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови, вперше виданий ще у 1933 р., дає такі тлумачення:

1. Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).
2. Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва.
3. Менеджмент – це вміння та адміністративні навички в організації ефективної роботи апарату управління (служб працівників).
4. Менеджмент – це орган управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Сучасна теорія менеджменту виділяє граничний підхід в управлінні, який був вперше запропонований представниками класичної школи в менеджменті. Різноманітність концепцій управління обумовлює існування багатьох визначень менеджменту (рис. 9.1).

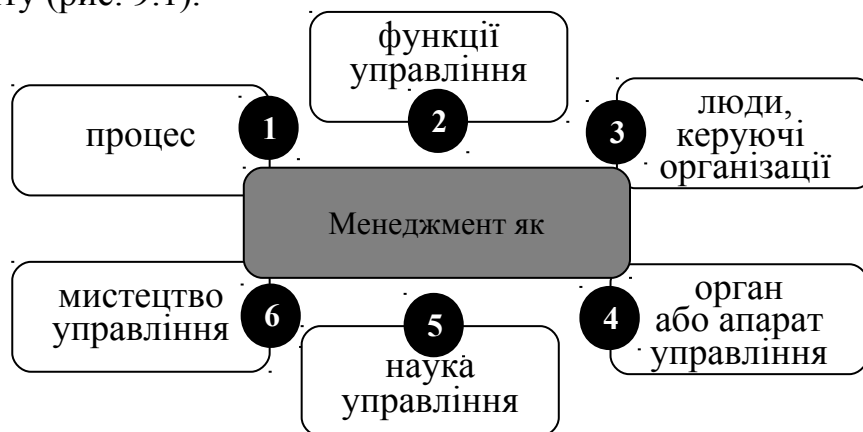


Рисунок 9.1 – Підходи до визначення менеджменту

Підходи до визначення менеджменту [10]:

1. Як процес – це інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і керують ними.
2. Як функції управління, за допомогою яких менеджери забезпечують умови для ефективної праці робітників організації:

- планування – виявляють цілі, завдання, забезпечують єдину направленість зусиль колективу;
- організація – проектування структури організації, визначення конкретних завдань, розподіл їх між працівниками;
- координація – узгодження, взаємоув'язування дій різних підрозділів і працівників;
- мотивація – створення системи стимулів, завдяки якій дії працівників будуть спрямовані на досягнення поставленої мети;
- контроль – безперервне порівняння фактичних результатів роботи підлеглих із запланованими результатами, оцінка і коригування їх діяльності.

3. Як люди, керуючі організацією, – це керівники ринкової орієнтації, які своєчасно реагують на кон'юнктуру і динаміку пропозицій.

4. Як орган або апарат управління є складовою частиною організації. Головне завдання – ефективне використання і координація всіх ресурсів організації.

5. Як наука управління, основу якої складає вся сума накопичених знань у вигляді концепцій, теорій, принципів і форм управлінської діяльності. Виявляє фактори і умови, за яких спільна праця людей виявляється найбільш корисною.

6. Як мистецтво управління базується на тому, що організації – це складні системи, на функціонування яких впливають різні фактори. Цей процес потребує розвитку особистих якостей менеджера.

Відповідно до одного з трактувань, **менеджмент** – це процес планування, організації, введення в дію та контролю на підприємстві з тим, щоб досягти координації людських та матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного вирішення завдань.

Близьким до згаданого є визначення **процесу управління** як діяльності об'єднаних у певну структуру суб'єктів управління, направленої на досягнення поставленої мети управління шляхом реалізації певних функцій і використання відповідних методів та принципів управління. Правильно спроектований процес управління забезпечує успіх організації. Для того щоб цей процес правильно спроектувати, необхідно знати його внутрішню структуру (рис. 9.2).

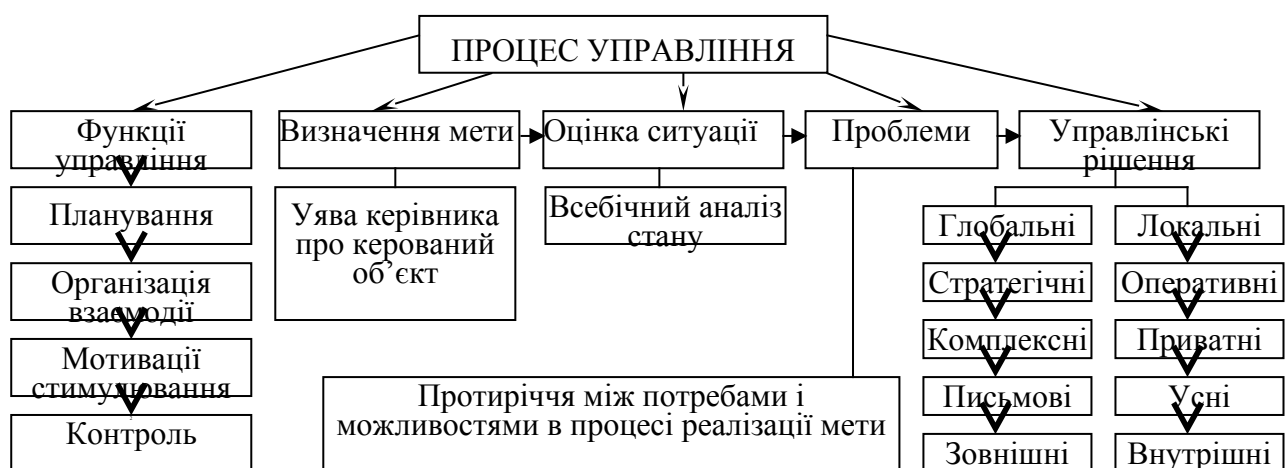


Рисунок 9.2 – Характеристика процесу управління

На сьогодні найбільш поширеною є точка зору, згідно з якою процес менеджменту складається з чотирьох взаємопов'язаних функцій: планування, організації, мотивації та контролю.

**Планування.** Функція планування передбачає вироблення рішень про те, якими повинні бути цілі, завдання організації і що повинні зробити члени організації, щоб досягти їх. Отже, функція планування – це управлінська діяльність, спрямована на визначення мети та засобів її досягнення.

Важливість функції планування зумовлюється вигодами, які отримує організація від здійснення цього виду управлінської діяльності:

- координуються зусилля персоналу шляхом визначення спільної мети для організації в цілому та її підрозділів;
- здійснюється планомірна підготовка організації до змін;
- керівництво долає умови невизначеності шляхом здійснення комплексу заходів прогнозування змін зовнішнього середовища;
- змінюється система мислення керівників (менеджери діють активно, стимулюючи розвиток вигідних для організації подій, заперечуючи пасивність та позицію очікування).

**Організація.** Організувати – означає **створити певну структуру**. Організація як функція менеджменту – це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати для досягнення спільної мети.

Необхідною умовою створення структури є виконання робіт в межах функції планування, адже чітке визначення місії організації, цілей та завдань, вироблення стратегії діяльності формують базу для побудови структури. Отже, **функція організації у менеджменті повинна забезпечувати перехід від стратегії до структури**.

Функцію організації у менеджменті розглядають як процес створення об'єкта управління (виробничої структури) та суб'єкта управління з регламентацією їх функцій, робіт і операцій, прав та обов'язків, а також підбір та розташування кадрів, формування штату працівників.

**Мотивація. Поведінка людей завжди мотивована.** Мотивацію визначають як силу, що спонукає до дії. Мотив – це внутрішнє спонукання, імпульс або намір, який змушує людину щось робити або поступати певним чином.

Одне з найбільш популярних визначень менеджменту розглядає його як вміння виконувати роботу, використовуючи знання, інтелект, досвід інших людей. І завданням функції мотивації є створення такої **мотиваційної системи**, за якої персонал продуктивно виконує роботу відповідно до делегованих йому обов'язків згідно з планом організації.

**Контроль.** Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своєї мети. Якщо не доводити мету до своїх підлеглих, то нема чого і контролювати. Це стосується не лише контролю за результатом, але й контролю за процесом, причому останній найважливіший. Без контролю в організації починається хаос і об'єднати діяльність людей стає неможливо.

У відповідності до теорії систем процес управління в організації передбачає:

По-перше, **постановку мети впливу**. Конкретний бажаний результат людської діяльності називається метою. Отже, кожний процес управління здійснюється для досягнення певної мети. Тому процес управління передбачає, перш за все, постановку мети, заради якої він буде виконуватися. Кожному з процесів управління притаманна своя мета, а неправильно поставлена мета робить процес управління неефективним, а іноді і шкідливим для успішної діяльності організації.

По-друге, **оцінку ситуації**. Ситуація – це стан керованої підсистеми або окремого об'єкта, який оцінюється відносно мети. Ситуація в процесі управління виникає під впливом зміни характеристик внутрішніх змінних організації або факторів зовнішнього середовища, в якому працює організація.

У менеджменті ситуація має важливу особливість: численні ситуації, що впливають на організацію, як правило, взаємозв'язані. Одна ситуація викликає за собою багато інших. Тому перший процес управління, який виробляє реакцію на вплив ситуації, викликає появу інших процесів управління, а ті, в свою чергу, включають нові процеси, тим самим створюючи постійні управлінські цикли.

Ситуації в процесі управління створюють проблеми, які повинні вирішуватися менеджерами.

**Визначення проблеми.** Перелік проблем визначається зіставленням бажаного (поданого в системі цілей) і реально існуючого (визначеного ситуацією) стану системи. Проблема передбачає виявлення основних протиріч між умовами роботи організації, породженими ситуацією, й умовами, необхідними для досягнення організацією своєї мети. Установлення характеру управлінської ситуації дозволяє виявити можливі напрями діяльності менеджера в усуненні відхилень фактичного стану організації від бажаного.

Вибираючи можливі напрями виходу із ситуації, що склалася, менеджер зобов'язаний пам'ятати про взаємозв'язок управлінських ситуацій. Тому при вирішенні проблеми необхідно використовувати системний підхід. Простого переліку змінних, що викликали конкретну ситуацію та найбільше впливають на успіх організації, недостатньо для вибору кращого рішення. Для цього необхідно установити взаємозв'язок між змінними даними і виробити комплексну реакцію на усунення небажаних впливів.

**Управлінське рішення.** Конкретно вплив на ситуацію здійснюється через рішення. Рішення – це заключний, відповідальний етап в процесі управління. Саме цей етап приводить до дії людські, матеріальні та фінансові ресурси. Рішення акумулює в собі вдалі і невдалі сторони попередніх етапів процесу управління і відкидає неефективні напрями діяльності керованих об'єктів або дій менеджерів.

Всіх лінійних менеджерів організації можна віднести до однієї з трьох ланок управління (вищої, середньої або низової), виходячи із масштабу їх та специфіки праці (див. Рис. 9.3), впливу (організація, цех або дільниця).



Рисунок 9.3 – Рівні керівників у системі управління

## 9.2 Управлінська праця в організації

У теорії управління й на практиці керівників (менеджерів, керуючих) поділяють на лінійних і функціональних. До лінійних менеджерів належать особи, що діють на основі єдиноначальництва, відповідальні за стан і розвиток організації (підприємства) чи її підрозділів (цехів, дільниць, бригад): це директори, начальники цехів, майстри, бригадири. До управлінського персоналу, зазвичай, відносять також спеціалістів та службовців (професіоналів), які безпосередньо не приймають управлінських рішень, а виконують різноманітні роботи, пов'язані з їх підготовкою та реалізацією. До функціональних менеджерів зараховують працівників, що відповідають за певну сферу в системі керування і очолюють функціональні підрозділи. Тобто, керуючий маркетингом, головний економіст, начальник відділу праці і заробітної плати (рис. 9.4).



Рисунок 9.4 – Управлінські працівники за їх функціональною роллю в процесі управління

Американський економіст Мінцберг [34] виділив 10 управлінських ролей (видів діяльності) менеджерів, які він поділив на три групи.

Міжособисті ролі:

- головний керівник;
- лідер;
- ланка, яка зв'язує із зовнішніми організаціями та особами.

Інформаційні ролі:

- отримувач інформації (внутрішньої і зовнішньої);
- розповсюджувач інформації;
- представник (при зовнішніх контактах організації).

Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:

- підприємець, який веде пошук **можливостей удосконалення** організації;
- ліквідатор порушень у діяльності організації;
- розподільувач ресурсів;
- відповідальний за переговори, які веде організація.

Специфіка управлінської праці (рис. 9.5), складність і різноманітність управлінських функцій обумовлюють особливі вимоги, що пред'являють до менеджерів.

Ця проблема, завжди була в центрі уваги практиків і теоретиків управління.

Цікава еволюція її з початку ХХ ст. і до цього часу. В період становлення системи управління підприємством (організацією) і далі протягом тривалого часу (приблизно до 70-х років) якості, якими повинні володіти менеджери, пов'язувалися з характером і змістом діяльності самої організації. Причому перелік цих якостей з часом постійно розширювався.

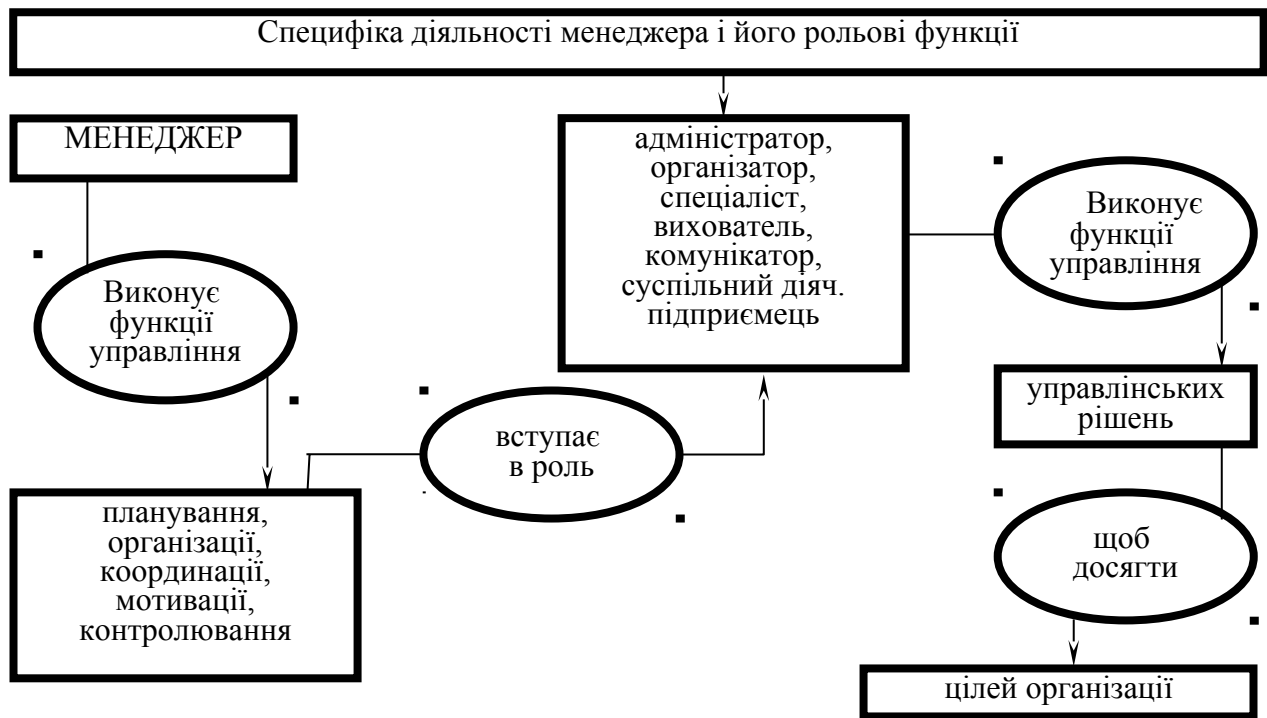


Рисунок 9.5 – Специфіка діяльності менеджера

Так, на думку класика наукового менеджменту Ф.У. Тейлора, майстер зобов'язаний мати такі якості, як „...розум, освіту, спеціальні чи технічні пізнання, фізичну силу чи спритність, такт, енергію, рішучість, чесність, розважливість і здоровий глузд, міцне здоров'я”.

У керівників великих підприємств повинно бути, відповідно до твердження іншого фахівця в галузі управління А. Файоля [60]:

1. Здоров'я і фізична витримка.
2. Розум і розумова працездатність.
3. Моральні якості: свідомість, тверда, завзята воля; активність, енергія і (у окремих випадках) відвага; мужність відповідальності; почуття обов'язку, турбота про загальний інтерес.
4. Значне коло загального пізнання.
5. Адміністративні здібності; дар передбачення й уміння розробляти програми дій; організаторські якості, особливо вміння будувати соціальний організм; розпорядливість, мистецтво керувати людьми, координувати і контролювати їхні дії.
6. Загальне знайомство з усім, що має відношення до істотних функцій.
7. Можлива більш глибока компетентність у характерній для даного підприємства професії.

У 70-ті роки ХХ ст. наголошувалося на тому, що організація є відкритою системою, активно взаємодіючою з навколишнім середовищем, що її функціонування залежить не тільки від внутрішніх обставин, а й від зовнішніх. Різноманітність, складність і динамізм внутрішнього і зовнішнього середовища заперечують можливість існування універсального способу управління організацією; оптимальним стає той спосіб, що найбільше відповідає

сформованим умовам, ситуації (ситуаційний підхід). Відбуваються, відповідно, зміни в поглядах на діяльність керівника в організації, у критеріях його оцінки; головним визнається уміння адаптуватися до динаміки умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

З урахуванням усього вищезазначеного сьогодні до найважливіших **вимог до менеджерів** будь-якого рівня належать [42]: професійна компетентність, наявність загальної підготовки в галузі менеджменту; знання техніки і технології виробництва в галузі, до якої належить організація за видом і характером своєї діяльності (особливо для менеджерів низової і середньої ланок); проінформованість у теорії економіки і права, психології і педагогіки; володіння навичками адміністрування, уміння самостійно і вчасно приймати обґрунтовані рішення і наполегливо домагатися їх виконання шляхом впливу на підлеглих; почуття нового, здатність передбачати тенденції розвитку фірми. Винятково важливі, звичайно, організаторські якості: цілеспрямованість, вміння підбирати й ефективно використовувати працівників, визначати їх задачі і функції, делегувати їм обов'язки; особиста організованість, без якої важко, зокрема, правильно розподіляти час на рішення поточних і перспективних завдань. Стосовно вміння керувати людьми, то тут потрібно знання здібностей і можливостей підлеглих, захист їх інтересів і турбота про умови їх праці і побуту, здатність налагодити добрі взаємовідносини в колективі, засновані на взаємній повазі й довірі, створити, інакше кажучи, сприятливий соціально-психологічний клімат.

Серед **особистих якостей**, що високо цінувалися і цінуються сьогодні, виділяють розум, енергійність, завзятість у досягненні мети, принциповість і рішучість, чесність, почуття обов'язку і відповідальності.

В умовах становлення ринкової економіки і загальної економічної дестабілізації діяльність керівників значно ускладнюється, оскільки вони змушені часом контролювати безпрецедентні для західної практики, некеровані з її позицій ситуації. Менеджери повинні вміти приймати рішення в умовах найвищого ризику і невизначеності. Тут потрібні особлива оперативність, самостійність і відповідальність. За таких обставин менеджери зобов'язані володіти і навичками власне підприємницькими, зокрема здібностями швидко орієнтуватися в мінливій ринковій ситуації, перерозподіляти ресурси в найбільш вигідні сфери застосування. Менеджери змушені через це інтенсивно опановувати знання в галузі маркетингу і теорії фінансів, займатися „орієнтацією персоналу на клієнта”, що, на думку ряду вітчизняних фахівців, є однією з „формул успіху” організації.

Спеціально слід зупинитися на такій вищезазначеній якості менеджера, як уміння працювати з людьми. Це, насамперед, їхні безпосередні підлеглі. „У боса є своя робота, і він робить її руками підлеглих”, – пише Дон Фуллер.

Чому необхідна саме робота в команді? Одна з головних причин полягає в тому, що всі підрозділи сучасної організації настільки тісно взаємозалежні, що різноманітні менеджерські стилі просто неефективні. Інша, не менш важлива причина – багатогранність і складність розв'язуваних проблем, їхній комплексний характер. Поєднання в одній особі технічної компетентності,

володіння економічними, правовими й управлінськими знаннями при їх нинішньому обсязі – явище неймовірне. Тому менеджер зобов'язаний спиратися на досвід і інтелект колег, що відповідають за різні напрямки діяльності в організації, а це нелегко з таких причин.

По-перше, кожен керівник є офіційним лідером, звик додержуватися принципу єдиноначальності, і перебороти цей традиційний підхід не так просто. По-друге, кожен член потенційної команди звичайно прагне до лідерства. По-третє, у зв'язку з необхідністю приймати швидкі конкретні рішення не завжди є час для колективного обговорення проблем. По-четверте, практично в усіх організаціях діє система винагороди за особисті, а не групові результати діяльності. По-п'яте, на сучасних українських фірмах „найбільшу проблему для управлінської команди представляють професіонали. Невідповідність між їх високим творчим потенціалом і необхідністю виконувати рутинну роботу для заробляння грошей нерідко створює підвищену напруженість, з якою не завжди вдається справлятися лідеру і команді”. По-шосте, керування вимагає загальної і професійної культури, яка у більшості випадків відсутня.

Сьогодні формується, нарешті, новий підхід до рядових працівників організації. Необхідно усвідомлення того факту, що вони є партнерами, кожен з яких робить свій внесок у її розвиток. Для цього в організації необхідно створити такі умови, щоб кожен, знаючи мету організації, міг знайти з ними свої особисті установки, взяти участь, вирішенні виникаючих проблем. І це стає одним з найважливіших завдань діяльності сучасного менеджера, для реалізації якого він повинен мати можливість постійно інформувати про стан справ в організації.

Дана концепція одержала назву теорії „партисипативного керування” і широко застосовується у країнах розвитку ринкової економіки.

### 9.3 Підприємницьке управління

**Менеджер** – це керівник чи керуючий, що займає постійну посаду і наділений повноваженнями у прийнятті рішень за конкретними видами діяльності фірми, що функціонує в ринкових умовах.

Коли говорять про підприємця, мають на увазі людину, яка бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нового підприємства чи з розробкою нових ідей, продукції, видів послуг, пропонованих суспільству. За В. Далем, „починати” означає затівати, наважуватися виконати будь-яку нову справу, починати удосконалення чого-небудь значного; „заповзятлива людина”, „підприємець” – той, хто здатний „до підприємництва”, до великих оборотів, хто сміливий, рішучий, відважний у діях такого роду.

**Менеджер** – це найманий робітник, який володіє спеціальною професійною підготовкою у галузі менеджменту (теорії і практики керування). Його доходи залежать від якості його праці.

З цих вихідних позицій впливають характерні відмінності в діяльності підприємця та менеджера.

Із стратегічної точки зору підприємець орієнтований на пошук нових можливостей, використання нових технологій, переорієнтацію попиту, зміну загальноекономічних умов тощо. В свою чергу, менеджер вважає за головне виконання встановлених планів та ефективне використання ресурсів.

Здійснюючи задум, підприємець діє швидко та рішуче, самостійно приймаючи, рішення в умовах ризику, тоді як менеджер, найчастіше, погоджує свої дії з іншими менеджерами.

Підприємець, як правило, вводить ресурси в дію час від часу, по досягненні визначеної цілі, бо отримати ці ресурси нелегко, необхідно умовляти кредиторів та інвесторів, часто ресурси він отримує на тимчасовій основі – у вигляді оренди або кредиту. Менеджер отримує ресурси під виконання плану (для забезпечення роботи підрозділу) заздалегідь.

Менеджер має справу, як правило, з організаційною структурою ієрархічного типу, що склалася раніше, підприємець повинен сам сформувати організаційну структуру, часто він користується неформальними зв'язками.

В [34] підкреслюється, що такі риси як реакція на ринкові можливості, вдавання до ризику, бажання довго та наполегливо працювати без відпочинку, що традиційно вважаються притаманні успішному підприємцю, не обов'язково свідчать про його можливості ефективно управляти підприємством в міру його зростання. Деякі підприємці взагалі можуть не мати здібностей або схильності до регулярного ефективного виконання управлінських функцій – планування, організації, мотивації та контролю.

Підприємства, що діють в умовах мінливого середовища, не мають змоги чекати змін, а вже потім на них реагувати. Їхні менеджери повинні мислити та діяти як підприємці. Заповзятливий менеджер активно шукає можливості. Надмірно ризикує, намагаючись змін та вдосконалень виробничо-господарської діяльності.

Заповзятливість необхідна на кожному рівні ієрархії системи управління підприємством.

Значні підприємницькі дії щодо розвитку підприємства, пов'язані із значними ризиками, потребують рішень, що приймаються менеджерами вищої ланки керівництва. Але ці рішення зазвичай спираються на інформацію, думки, ідеї ініційовані керівниками середньої ланки. З іншого боку, – якщо менеджери середньої ланки не бажають ризикувати, виконуючи відповідні рішення вищого керівництва, – підприємницька спрямованість підприємства суттєво обмежується. Керівники низової ланки – майстри, начальники змін, начальники дільниць теж повинні шукати можливість вдосконалення виробничих процесів, економії ресурсів, кращого використання обладнання, підвищення продуктивності праці підлеглих, забезпечуючи сталий ріст ефективності підприємства.

## 9.4 Методи менеджменту

Різноманітність методів управління викликає необхідність упорядкування всієї сукупності шляхом класифікації за визначеними критеріями (рис. 9.6).

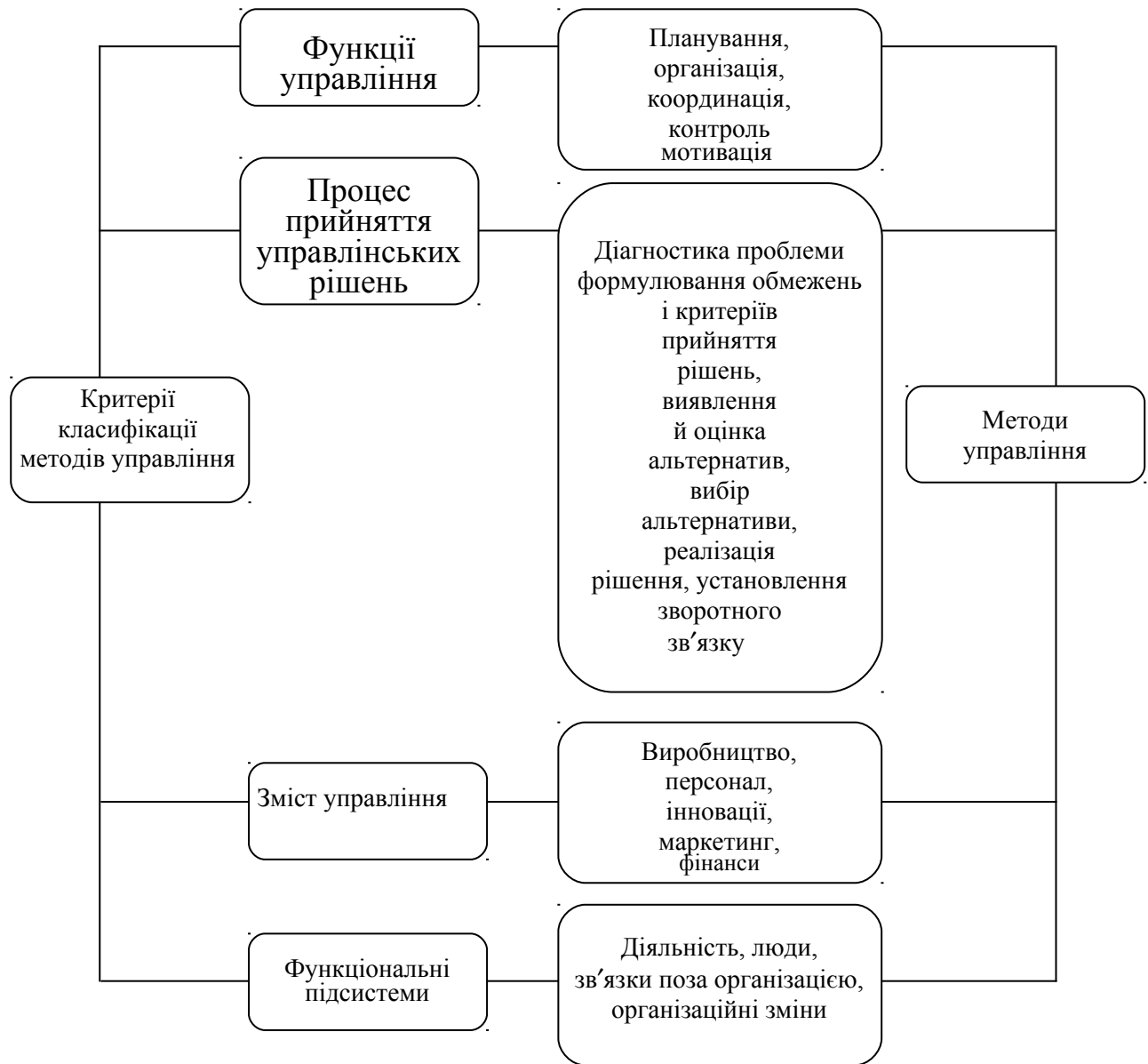


Рисунок 9.6 – Критерії класифікації методів управління

Одним із загальних підходів до класифікації є виділення груп загальнонаукових і специфічних (окремих) методів за критерієм їх використання в галузях знань.

Загальнонаукові методи, як випливає з їх назви, представлені методичним інструментарієм, застосовуваним не тільки в науці управління, а й в інших галузях знань. Вони складають основу системи методів менеджменту, утворюють його загальнонаукову методологію.

**Економіко-математичні методи** формалізації процесів, суть, різновид математичного моделювання. Завдяки їм створюється можливість не тільки застосовувати в дослідженнях якісні оцінки явищ і процесів, але і користуватися

кількісними вимірами, що забезпечують імовірність і об'єктивність аналізу. Економіко-математичні методи застосовують для вирішення завдань оптимізації планів, формування цін, розподілу ресурсів та ін. У зв'язку з цим широко використовують лінійне і динамічне програмування, теорію масового обслуговування, теорію ігор, методи множинної кореляції і дисперсійного аналізу.

**Експериментування** як загальнонауковий метод припускає проведення експериментів. На відміну від простого досвіду, експеримент – це науково поставлений дослід, проведений на базі методики, розробленої фахівцями з метою перевірки тих чи інших гіпотез, нововведень і змін у системі управління. При здійсненні експериментів використовуються такі найважливіші принципи, як цілеспрямованість, «чистота» і методична розробленість питань виділення і фіксування вихідних факторів; даються оцінки досягнутих результатів експерименту. Трьома можливими результатами управлінського експерименту можуть стати:

- 1) рішення про прийняття нововведення, що перевіряється, чи негативна його оцінка;
- 2) формулювання, наукове і практичне обґрунтування нових теоретичних і методичних положень науки управління;
- 3) розвиток системи методів наукового менеджменту, підвищення їх наукової обґрунтованості.

В сучасних умовах переходу до принципово нових економічних і управлінських відносин, роль експериментування незмінно зростає. Експериментальної перевірки вимагають багато управлінських нововведень, спрямованих на зміни політики управління, його структури, процесів, техніки й ін. За допомогою експериментів ведеться і сам пошук науково обґрунтованих нововведень, корисних для вирішення цілей і завдань організації. Таким чином, цінність управлінського експериментування не тільки в його практичній спрямованості на теоретичних положеннях, тобто дозволяє комплексно підійти до дослідження проблем теорії і практики управління.

За допомогою **соціологічних досліджень** вивчаються причини відхилення від запланованих цілей, визначаються напрямки дій і можливі мотиви поведінки людей. У соціологічних дослідженнях широко застосовуються такі методи, як анкетування, тестування, інтерв'ювання, опитування, спостереження, аналіз документації. Результати ж можуть бути представлені у вигляді прогнозів реакції персоналу на визначені управлінські рішення, рекомендацій з формування соціально-психологічного клімату в організації і т.д.

На відміну від загальнонаукових методів методичний інструментарій другої згаданої групи розроблено і використано спеціально для вирішення проблем і завдань власне управлінської діяльності.

**Специфічні методи, застосовані в управлінні**, характеризуються великою різноманітністю, що відбиває множинність цілей, переслідуваних організацією. Під цим розуміється можливість різних підходів до визначення складу і вибору найбільш прийнятних для організації способів вирішення її проблем. Завдання полегшується проведенням класифікації всієї відомої

сукупності методів менеджменту. В спеціальній літературі найчастіше використовуються такі критерії класифікації методів менеджменту, як їх зміст, засіб впливу, мотивація, організаційні форми і сфера застосування.

За першим критерієм – **зміст методів управління** – виділяють групи організаційно-розпорядницьких, економічних, соціально-психологічних засобів впливу.

У групу організаційно-розпорядницьких методів включають всі засоби впливу на виконавців шляхом побудови й удосконалення структури управління, встановлення кола повноважень, прав і обов'язків працівників, а також такі, що носять методичний характер (адміністративні розпорядження, інструкції і керівні документи), необхідні для чіткої взаємодії в процесі управління.

Економічні методи представлені такими засобами управління, як господарський розрахунок, планування, економічне стимулювання, а також економічними інструментами у вигляді цін, фінансів, кредиту і т.п.

Групу соціально-психологічних методів складають засоби впливу на поведінку особистості, колективу і на стан усього суспільства шляхом активізації ініціативи трудящих і створення сприятливого клімату в організаціях. При цьому використовується такий інструментарій, як планування соціального розвитку, оприлюднення результатів соціологічних досліджень, підтримка традицій і національної культури, поширення передового досвіду та ін.

За **мотиваційним** критерієм виділяють методи:

- а) матеріальної мотивації;
- б) моральної мотивації;
- в) владної, примусової мотивації.

Головна роль у цій класифікації приділяється підвищенню зацікавленості працівників у реалізації управлінських рішень.

За **організаційними формами** методи управління поділяються на одиничні, колегіальні і колективні.

За **сферою застосування** методи можуть бути загальними (відносно всієї системи) і локальними (застосованими в її окремих частинах).

В умовах становлення ринкової економіки організаціям можна рекомендувати використання при класифікації методів управління таких критеріїв: функції управління, процеси прийняття управлінських рішень, функціональні підсистеми і зміст управління (див. рис. 9.6).

Для реалізації **функцій управління** потрібна розробка і застосування різних засобів, прийомів, підходів до планування організації, координування, мотивації і контролю, що становлять зміст будь-якого процесу управління. Назвемо для прикладу методи, які використані при плануванні: прогнозування, програмно-цільові, балансові, нормативні, мережні і стрічкові графіки, дерево рішень, евристичні методи та ін.

Застосування кожного з них залежить від виду планування. Головною особливістю стратегічного планування в умовах ринкової економіки є відмова від посилення, відповідно до якого майбутнє повинно бути обов'язково краще

минулого; першим кроком стратегічного планування стає аналіз перспектив і тенденцій, здатних істотно змінити ситуацію, що складається, чи моделювання передумов розвитку, що має бути. Другий крок – ретельний аналіз різних ситуацій і позицій організації в конкретній боротьбі, що прогнозується. Третій крок – порівняння перспектив різних видів діяльності, установлення пріоритетів і розподіл ресурсів, тобто вибір стратегії. Ключовою у стратегічному плануванні вважається стадія оцінки поточного стану і розподілу ресурсів.

Виходячи зі специфіки завдань стратегічного планування в процесі їх рішення використовуються такі основні методи: дослідження операцій; прогнозування (головним чином методи експертних оцінок – метод Дельфі, метод мозкової атаки); моделювання.

Основним завданням оперативно-тактичного планування є реалізація стратегічних програм. Вона припускає використання балансового і нормативного методів, стрічкових графіків, мережних моделей.

Виконання функції організації базується на методах, що враховують потреби і мотивацію працюючих в організації. Для її виконання використовуються організаційно-розпорядницькі, економічні і соціально-психологічні методи. Вони мають прямий і непрямий вплив на мотиви поведінки, інтереси і потреби людей.

Функція координації забезпечує безперервність і ефективність протікання всіх процесів в управлінні організацією шляхом використання таких методів, як міжособистісні комунікації, збирання, оброблення і передавання інформації.

При виконанні функції контролю використовують цілий «букет» аналітичних методів. У їх складі методи: функціонально-вартісного, дисперсійного, кореляційного, порівняльного, діагностичного, якісного аналізу та ін.

За етапами і стандартами процесу прийняття (і втілення) управлінського рішення методи управління можна поділити на ті, що застосовуються при діагностиці проблеми, формуванні обмежень і критеріїв ухвалення рішення, визначенні й оцінці альтернатив, виборі альтернатив, реалізації рішення, установленні зворотного зв'язку.

Методи управління функціональними підсистемами мають відповідний склад методичного інструментарію, необхідного фахівцям з виробництва, маркетингу, персоналу, інновацій, фінансів та ін.

Дуже важлива класифікація методів управління за критерієм змісту останнього. В ній можна виділити чотири основні групи методів керування: діяльність, люди, зв'язки поза організацією й організаційні зміни.

В умовах реформування економіки остання група методів управління особливо важлива. Як показує досвід підприємств, що активно адаптуються до ринкових умов, головна увага приділяється саме організаційним змінам.

## Наприкінці розділу

### Як отримати оцінку [34]

Десь у 60-ті роки ви – студент, який вивчає економіку в Йельському університеті, пише курсову роботу, пропонуючи створити авіакомпанію, яка б доставляла маленькі посилки та бандеролі на території країни протягом однієї доби. Ця компанія, про створення якої ви мрієте, стала б напряду конкурувати з компанією “UPS” та Американською поштовою службою. План передбачає витіснення із бізнесу цих двох міцних конкурентів, навіть за умови, що створювана компанія стала б брати за свої послуги по доставці маленької бандеролі на одну і ту ж відстань в 40 разів більшу плату, ніж її конкуренти. Яку оцінку ви отримали б за свою роботу?

Ймовірно “трійку” за старання, точнісінько так, як Фредерік У. Сміт за його “дивну” роботу, яка по суті була достатньо докладним планом створення корпорації “Федерал Експрес”. Сміт міг би опротестувати цю оцінку, але управління компанією “Федерал Експрес”, яка приносить дохід на рік 600 млн. дол. і гарантує доставку мільйонів бандеролей та невеликих посилок в рік протягом 24 годин після відправки, не залишає йому часу на це.

У Сміта навіть не має часу витратити 58 млн. дол., які він особисто заробив у компанії у тому році, коли його оголосили керівником компанії з самою високою зарплатою в країні.

За рахунок чого компанія “Федерал Експрес” забезпечує рівень обслуговування вищий, ніж поштова служба Міністерства зв’язку США, яка розпоряджається більшими ресурсами і має повну підтримку уряду?

Фредерік Сміт чітко продемонстрував управлінський талант реалізуючи ідею швидкої та надійної доставки бандеролей.

В першу чергу це відноситься до управлінських рішень про використання основних ресурсів компанії. З першого погляду здається, що найбільш важливим ресурсом для компанії “Федерал Експрес” є матеріали, такі як конверти та інше, або техніка – автомашини та літаки. Але насправді інформація про те, де знаходяться тисячі бандеролей у даний конкретний момент і де вони повинні бути завтра, значно більш суттєва для успіху цієї організації. “Федерал Експрес” став успішною організацією, тому що Фредерік Сміт та його команда з’ясували, як використовувати інформацію для координації потоку бандеролей таким чином, щоб можна було найбільш ефективно використовувати літаки (техніку) та пальне (матеріали) і гарантувати доставку кореспонденції протягом однієї ночі (результат необхідний клієнтам).

### Тест “Хто я – бізнесмен чи менеджер?”[35]

Хто може бути бізнесменом? Якими рисами, принципами та переконаннями повинен він володіти? Звичайно, ряди бізнесменів в першу чергу можуть поповнити менеджери промислових підприємств, які мають багатий

управлінський досвід та, здавалося б, всі задатки для того, щоб стати успішними бізнесменами. Насправді це не завжди так.

Запропонований тест допоможе вам розібратися в собі, в своїх переконаннях та схильностях, принципах дій та вчинків. Тест допоможе вам визначити, яких задатків у вас більше: підприємця чи менеджера.

Уважно прочитайте поставлені питання, не поспішайте робити вибір одного з варіантів відповіді.

1. *Як ви вважаєте, чи є схильність до підприємництва виключною властивістю, якою володіють одні люди та якою абсолютно не володіють інші?*

а) звичайно, це дійсно так;

б) ні, я вважаю, що підприємницька психологія в різних людей проявляється в досить різному ступені;

в) ні, я так не вважаю, підприємництвом може зайнятися будь-хто, потрібні лише тренування та досвід.

2. *У вас є кілька можливостей вкласти в “справу” свої особисті гроші. Який з запропонованих варіантів ви оберете?*

а) справа забезпечує 60 % річного прибутку, підприємницький ризик складає 40 %;

б) справа забезпечує 30 % річного прибутку, підприємницький ризик складає 20 %;

в) справа забезпечує 10 % річного прибутку, підприємницький ризик складає 5 %.

3. *Як ви відноситесь до невизначеності в ваших планах на найближче майбутнє?*

а) вважаю це неприйнятним у своїй роботі, таке положення створює дискомфортну ситуацію;

б) припускаю наявність невизначеності, але разом з тим повинен мати достатньо об’єктивний прогноз змін, які мають відбутися;

в) мене не лякає невизначеність; більше того, чим вище рівень невідомості, тим більше промислової романтики, тим більше можливостей для постійного тренування моїх здібностей працювати в екстремальному режимі.

4. *Підприємство, де ви працюєте, проводить розпродаж свого обладнання в надії придбати нове, більш прогресивне. Як ви до цього ставитесь?*

а) схвально; пошук та придбання нового обладнання допоможуть підприємству знайти нові шанси для комерційного успіху на ринку;

б) в цілому це прогресивний підхід, але спочатку потрібно чітко визначити, яке обладнання необхідно придбати, в яких об’ємах та з якою метою;

в) вважаю це неправильним, оскільки невідомо, де і яке обладнання будемо купувати, що на ньому виробляти; все це може призвести до зупинки виробництва та значних економічних збитків.

5. *Підприємство збанкрутувало. Яка з причин банкрутства, на ваш погляд, є найбільш ймовірною?*

- а) прорахунки підприємця у виборі стратегії розвитку підприємства;
- б) прорахунки управлінського персоналу, що не забезпечило безумовного виконання стратегічних установок підприємця;
- в) раптова зміна ринкової кон'юнктури: сильні, цілеспрямовані дії конкурентів.

6. *Як ви відноситесь до пропозиції бути виконуючим обов'язки вищестоящого керівника на протязі певного часу?*

- а) погано, оскільки вважаю, що буду знаходитись в складному становищі: мене і відволікатимуть від моїх основних (постійних) справ і не дадуть повністю розкрити свої здібності, можливості на новій (тимчасовій) посаді;
- б) погоджусь на таку пропозицію, але особливого заповзяття проявляти не буду, щоб не викликати зайвих пліток та розмов серед співробітників;
- в) буду розцінювати таку пропозицію, як шанс проявити себе, продемонструвати свої здібності, завоювати авторитет керівника більш високого рангу.

7. *Важливими якостями підприємця є заповзятливість, здатність до ризику, матеріальна незалежність. Який варіант пріоритетної розстановки цих якостей на ваш погляд є більш прийнятним?*

- а) матеріальна незалежність, здатність до ризику, заповзятливість;
- б) заповзятливість, матеріальна незалежність, здатність до ризику;
- в) здатність до ризику, заповзятливість, матеріальна незалежність.

8. *Важливими якостями менеджера є діловитість, знання, комунікабельність. Який варіант пріоритетної розстановки цих якостей на ваш погляд є більш прийнятним?*

- а) діловитість, знання, комунікабельність;
- б) комунікабельність, знання, діловитість;
- в) знання, діловитість, комунікабельність.

9. *Для того, щоб почати свою "справу", необхідні певні ресурси. Який з запропонованих варіантів їх отримання ви вважаєте найбільш доцільним?*

- а) використовувати лізинг або хайринг технологічного обладнання;
- б) використовувати всі можливості та гроші на придбання технологічного обладнання в особисту власність;
- в) частину обладнання придбати в особисту власність, іншу частину використовувати за лізингом або хайрингом.

10. *Яким чином ви хотіли б отримувати зарплату?*

- а) у вигляді твердо встановленого окладу, який в середньому відображає мої затрати праці;
- б) повинен бути встановлений твердий оклад та система премій за досягнення кількісних та якісних показників в моїй роботі;
- в) у вигляді тантьєми, тобто в процентах, від отримуваного підприємством прибутку.

11. Яка побудова організаційної структури підприємства вам більше до душі?

- а) така, що забезпечує надійний контакт керівників та виконавців;
- б) така, що чітко розмежовує права та обов'язки керівників та виконавців;
- в) погоджусь з тією структурою управління, яку запропонують.

12. Вам необхідно прийняти відповідальне рішення. Який порядок його прийняття ви вважаєте найбільш доцільним?

- а) якщо прийняття рішення залежить тільки від мене, то зазвичай я приймаю його самостійно;
- б) при прийнятті рішення я обов'язково маю порадитись з спеціалістами, компетентними в даному питанні;
- в) перш ніж прийняти рішення, необхідно отримати погоджувальні візи в інших відділах та службах підприємства, які мають певне відношення до даного рішення та його виконання.

13. Оцініть самі себе: хто ви на вашу думку?

- а) менеджер;
- б) бізнесмен;
- в) за певних умов можу бути і тим, і іншим.

На основі ваших відповідей визначте за шкалою їх оцінки загальну кількість отриманих вами балів (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 – Оцінка варіантів відповідей

| Номер питання | Варіанти відповідей |    |    | Номер питання | Варіанти відповідей |    |    |
|---------------|---------------------|----|----|---------------|---------------------|----|----|
|               | а                   | б  | в  |               | а                   | б  | в  |
| 1             | 1                   | 10 | 5  | 8             | 5                   | 10 | 2  |
| 2             | 10                  | 4  | 1  | 9             | 10                  | 1  | 6  |
| 3             | 1                   | 5  | 10 | 10            | 1                   | 5  | 10 |
| 4             | 10                  | 4  | 1  | 11            | 10                  | 2  | 5  |
| 5             | 3                   | 10 | 7  | 12            | 10                  | 6  | 2  |
| 6             | 1                   | 3  | 10 | 13            | 1                   | 10 | 5  |
| 7             | 2                   | 5  | 10 |               |                     |    |    |

Загальна кількість балів складає від 106 до 130. Ваші погляди, принципи, дії, підходи до виробничої діяльності найбільше відповідають діям та переконанням сучасного бізнесмена. Вас не лякає ризик підприємництва. Ви здатні діяти за принципом “все або нічого”, що, в окремих випадках межує з авантюризмом. У вас самостійне, незалежне мислення. Вас абсолютно не приваблює виконувати чийось волю. Якщо ви працюєте менеджером, то постійно невдоволені цією роллю, дух підприємництва не дає вам спокійно жити. Це не ваша справа в житті, чи не так?

Але все-таки вам варто дещо стримувати себе. Переоцінка своїх можливостей, підвищений ризик далеко не завжди бувають виправданими і можуть привнести в ваше життя немало смутку та неприємностей.

*Загальна кількість балів складає від 75 до 105.* Ви більше підприємець, ніж менеджер. Ставши бізнесменом, ви можете досягти значних успіхів. Почуття розумного ризику, заповзятливість, досить високий рівень комунікабельності дозволяють вам доводити ваші справи до завершення. Якщо у вас буде можливість – займіться бізнесом. У вас є всі передумови для успіху. Робота менеджера, хоч і не викликає у вас прямого роздратування, але певне почуття невдоволення цією роботою у вас все ж таки лишається, адже так?

*Загальна кількість балів складає від 46 до 74.* Ви більше схильні до роботи в якості менеджера, ніж до підприємницької діяльності. На вас можна покластися у рішенні самих різноманітних проблем. Твереза оцінка своїх можливостей, хороші ділові якості за відповідної підтримки та стимулювання ваших дій є надійною основою вашої ефективної роботи в якості менеджера.

Разом з тим в відповідних умовах у вас можуть бути певні успіхи і в області підприємництва. Якщо такий шанс у вас з'явиться – не поспішайте проходити мимо. Хоча в душі ви більше менеджер, ніж підприємець, але підприємницький дух у вас є та потребує розвитку і вдосконалення.

*Загальна кількість балів складає від 19 до 45.* Ваші погляди на життя, переконання та виробничі принципи відповідають вимогам, що пред'являються до сучасного менеджера. Чіткість у виконанні поставлених перед вами задач, намагання виключити в своїх діях ризик, невизначеність роблять вас незамінним при виконанні стратегічних установок підприємства.

З вашими переконаннями та підходам до підприємницької діяльності в області бізнесу у вас успіху не передбачається. Так що якщо така думка у вас іноді з'явиться, то від неї краще відмовитись.

*А зараз кілька порад,* які, як напевне, будуть корисні при оцінці результатів як даного, так і будь-якого іншого тестів

Не розцінюйте результати тестування, як “перст Божий”, як щось фатальне й невідворотне у вашому подальшому житті. Ви – господар своїх можливостей. Від вас, і тільки від вас залежить успіх ваших прагнень.

Якщо тест дав негативні, з вашої точки зору, результати, то це не повинно послужити приводом для розчарування в собі, не варто опускати руки. Цей результат має вас тільки сильніше стимулювати. Надалі ви маєте виховати в собі такі якості, які б сприяли розвитку ваших можливостей.

Особливо сприятливі результати тесту також не варто переоцінювати. Не переоцініть цей результат! Він тільки означає, що у вас є певні задатки. Ваш характер, ваші сьогоденні якості та можливості сприяють серйозній, складній та старанній роботі по досягненню поставленої мети.

## РОЗДІЛ 10

### СИСТЕМНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ

#### 10.1 Системна концепція

Системний підхід до процесів управління виробництвом розроблений з метою використання наукового аналізу в управлінні великими організаціями для:

- а) розробки й управління операційними системами;
- б) побудови інформаційних систем, які використовуються для прийняття рішень.

Основною концепцією системного підходу до організації й управління як процесу є взаємозв'язок частин і підсистем фірми. Такий підхід передбачає установлення цілей і зосередження уваги на побудові цілого і відмінного від побудови компонентів або підсистем. Головне значення має синергічна характеристика системного підходу. Організаційні системи будуються таким чином, щоб досягти синергізму – тобто одночасного функціонування окремих, але взаємозалежних частин, які забезпечують більш високу загальну ефективність, ніж сумарна ефективність частин, взятих окремо.

Можна відзначити наступні характерні риси системного підходу:

1. Системний підхід як засіб організації. Системний підхід є засобом рішення складних і при цьому не чітко визначених проблем, коли необхідно організоване використання великого обсягу ресурсів.

2. Творчий характер роботи при використанні системного підходу. Незважаючи на наявність розроблених загальних процедур, системний підхід повинен бути підходом творчим, що забезпечує зосередження, насамперед, на цілях, а потім уже на методах. Ця вимога визначається наступними причинами:

- а) розв'язувані проблеми складні і недостатньо чітко визначені, тому не існує будь-якого єдиного чи формулювання єдиного рішення;
- б) значна частина наявних даних є неповними, невизначеними і двозначними, у зв'язку з чим для забезпечення теоретичної бази для вирішення проблеми необхідний високий рівень уяви;
- в) для вирішення проблем стосовно різних підсистем повинні бути знайдені альтернативні рішення й вибрані ті з них, які забезпечують оптимальне наближення до рішень стосовно системи в цілому;
- г) традиційні функціональні і галузеві бар'єри повинні бути підпорядковані інтересам синтезу рішення.

3. Теоретична основа системного підходу. В основі системного підходу лежать наукові методи. Наука створює теоретичну основу, на якій базується практичне вирішення проблем. Різні дані можуть забезпечити одержання різних рішень, за допомогою ж теорії визначається методологія рішення.

4. Експериментальний характер роботи при застосуванні системного підходу. Пошук емпіричних даних складає істотну частину системного підходу.

Достовірні дані повинні бути відділені від недостовірних, так само як і відповідні розглянутій проблемі дані – від невідповідних їй.

5. Прагматичність системного підходу. При практичній побудові реальних систем найважливішою характерною рисою системного підходу є те, що він забезпечує одержання результатів стосовно відповідній конкретній діяльності системи. Створювана система повинна бути доступною, продуктивною і керованою.

Найважливішим елементом системного підходу є поняття "системи".

У найпростішому виді система може бути охарактеризована як сукупність елементів, об'єднаних в інтересах досягнення загальних цілей.

Системи значно відрізняються одна від одної своїми елементами, структурою, розмірами, характерними рисами і головними цілями.

Вивчення визначень, сформульованих багатьма вченими, дозволяє зробити наступне визначення.

**Система** являє собою сукупність елементів, які визначають вид діяльності чи технологічний процес в інтересах досягнення загальної мети (чи цілей) за допомогою обробки даних, використання енергії й (чи) обробки речовини – для видачі інформації, енергії і (чи) одержання матеріального продукту.

Можна назвати наступні загальні характеристики фірм як систем:

1. Будь-яка фірма являє собою систему, яка може бути підпорядкована аналізу, побудована і керована на основі загальних принципів побудови систем.
2. Подібні системи є більшою мірою динамічними, ніж статичними, у зв'язку з чим слід враховувати їхню природу, яка змінюється.
3. Елементи кожної системи функціонально об'єднані.
4. Будь-яка фірма видає вихідну продукцію, яка складає мету системи.

Усі системи поділяються на декілька типів. Наведемо найбільш важливі з загальноприйнятих видів класифікації, які застосовуються для вивчення виробничих систем.

1. **Концептуальні й емпіричні системи.** Концептуальні системи мають справу з теоретичними структурами. Типовими концептуальними системами є системи наук, такі, як економічна теорія, загальна теорія відносності чи теорія організації. Слід мати на увазі, що концептуальні системи складені з ідей, відрізняються від економічних організаційних систем, які складаються з людей.

Емпіричні системи являють собою конкретні оперативні системи, що складаються з людей, матеріалів, машин, енергетичних ресурсів та інших фізичних об'єктів. Емпіричні системи можуть, безумовно, мати джерелом чи базуватися на концептуальних системах і, таким чином, являти собою відображення концепцій на практиці.

2. **Природні і штучні системи.** Природні системи пов'язані з природою. Екологія життя в цілому являє собою природну систему; кожен живий організм є унікальною природною системою. Сонячна система теж є природною системою.

Штучні системи виникли тоді, коли люди вперше зібралися в групи, щоб жити і полювати разом. В даний час такі системи з'являються в навколишньому світі в нескінченно різноманітних варіантах – від виробничої системи до

системи дослідження космосу. Їхні цілі змінюються в надзвичайно широких межах.

### **3. Соціальні системи, системи "людина-машина" і машинні системи.**

Системи, що складаються з людей, можуть розглядатися як чисто соціальні системи. Прикладами таких систем можуть бути промислові фірми, урядові відомства, політичні партії. Цілком очевидно, що всі такі системи використовують різні об'єкти й явища, які створюють фізичні системи, однак найбільш важливе значення для таких систем мають організаційна структура і поведінка людей.

Більшість емпіричних систем попадає в категорію систем "людина-машина". Важко уявити собі будь-яку систему, яка складається тільки з людей, які не використовують те чи інше, хоча б саме найпростіше обладнання для досягнення своїх цілей.

Чисто машинні системи повинні виробляти свої власні вхідні дані і підтримувати своє функціонування. Машинні системи, що самовідновлюються і цілком самозабезпечуються відносяться до області наукової фантастики.

**4. Відкриті і замкнуті системи.** Відкритою системою є така система, яка взаємодіє з навколишнім середовищем.

Усі системи, які містять живі організми, є відкритими системами, оскільки на них впливають усілякі фактори, які сприймаються органами почуттів живих організмів. Той факт, що світ взаємодіє з навколишнім середовищем – більш великою системою, робить окрему фірму відкритою системою. Для відкритої системи характерною рисою є її незначний вплив на навколишнє середовище, і неадекватний зворотний зв'язок у виді інформації, яка надходить від навколишньої системи.

Питання в тім, що являє собою замкнута система більш складне. Замкнута система є такою системою, яка не взаємодіє з навколишнім середовищем. Яким би не було це навколишнє середовище, замкнута система не перетерплює змін, оскільки між системою і навколишнім середовищем існує бар'єр, який запобігає впливу навколишнього середовища на систему. Хоча можна сумніватися в реальному існуванні замкнутих систем, останні знаходять важливе застосування при проведенні наукових досліджень і лабораторних експериментів.

**5. Постійні і тимчасові системи.** Відносно мале число штучних систем є постійним. Однак ті системи, які існують протягом тривалого періоду порівняно з обмеженим часом діяльності людей у цих системах, можуть називатися "постійними". Тимчасові системи створюються на заданий період часу, і потім ліквідуються. Невеликий науково-дослідний проект у лабораторії являє собою тимчасову систему.

**6. Стабільні і нестабільні системи.** Стабільною системою є така система, властивості і функції якої істотно не змінюються чи змінюються у формі повторюваних циклів. Прикладами стабільних систем можуть бути: автоматизований завод, великий універсальний магазин, середня школа.

Система оборони, науково-дослідна лабораторія і людина є прикладами нестабільних систем.

**7. Підсистеми і надсистеми.** З попереднього розгляду видно, що всяка система входить до складу якоїсь більш великої системи. Система в ієрархії, яка становить найбільший інтерес для вивчення чи управління, визначається тут терміном "система". Термін "система" найбільш часто вживається в значенні всеохоплюючої інтегральної системи. Мета цієї системи визначає задачі, для рішення яких були створені об'єкти, характеристики і взаємовідносини системи.

Невеликі системи в рамках такої системи називають підсистемою. Термін „надсистема” відноситься до винятково великих і складних систем.

На рис. 10.1 наведена ієрархічна модель такої складної організаційної системи, як відкрите акціонерне товариство „Укртелеком”.

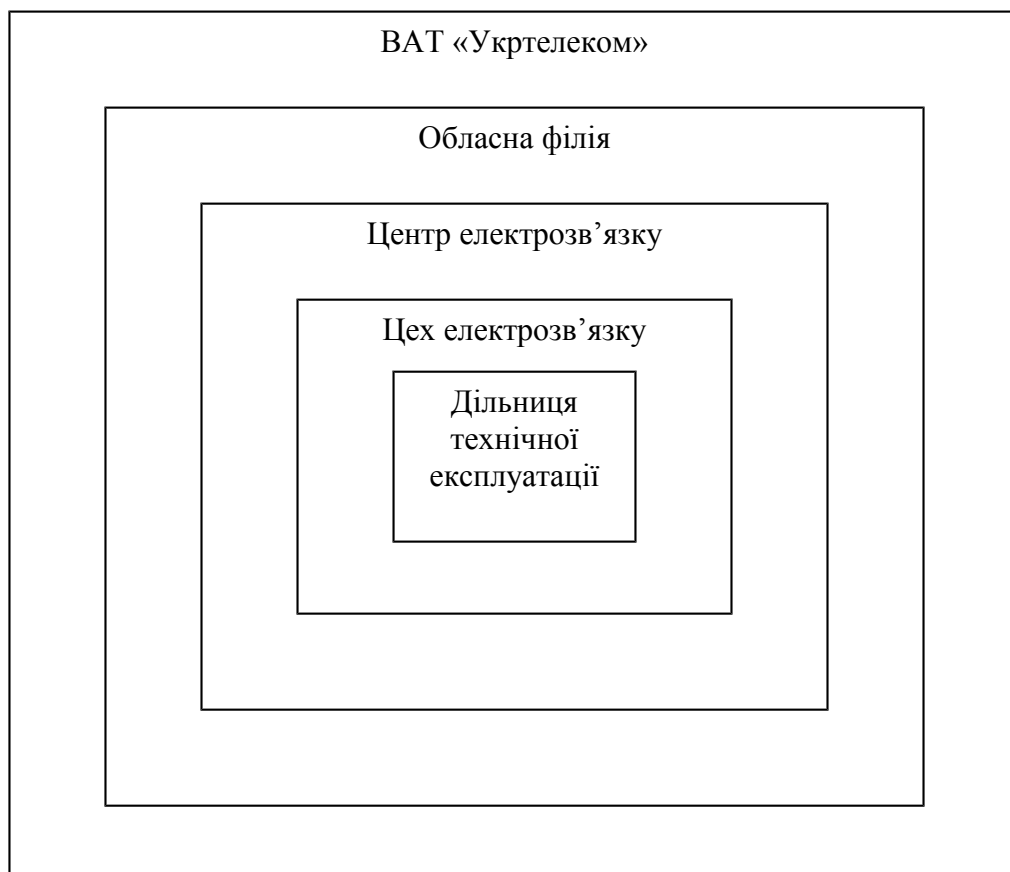


Рисунок 10.1 – Ієрархічна модель ВАТ „Укртелеком”

З огляду на вищеприведену класифікацію систем, доцільно розглянути характеристики організаційних систем.

Організаційна система може бути:

1. Концептуальною, якщо аналізуються теорія, організаційні схеми чи управління.
2. Емпіричною, якщо розглядаються люди, їхні взаємовідносини і діяльність.
3. Природною, якщо розглядається людина як частина екології життя на Землі.
4. Штучною, якщо вивчається будь-яка організація людей.

5. Соціальною. Усі штучні угруповання людей являють собою соціальні системи, діяльність яких є предметом серйозних наукових досліджень.

6. Відкритою. Усяка соціальна організація є відкритою, оскільки вона реагує на непередбачені умови навколишнього середовища.

7. Постійною чи майже постійною, якщо розглядати головні політичні системи чи фірми, які існують протягом століть. Лондонська фірма "Ллойд", наприклад, існує декілька століть. Разом з тим, усі організаційні системи є тимчасовими, оскільки вони приречені в кінці кінців на зникнення.

8. Нестабільною. У перспективі організаційні системи мають тенденцію до змін з метою пристосування до навколишнього середовища, яке змінюється. Для зручності вивчення деякі зі згаданих вище систем протягом короткого періоду можуть розглядатися як стабільні системи.

9. Підсистемою і надсистемою. Організаційна система може мати різні розміри – від невеликої, керованої ким-небудь із групи на підприємстві чи в уряді, до складної соціально-політико-економічної групи, що є, наприклад, державою.

## **10.2 Організація як відкрита система**

Основними частинами системи є вхід, процес чи операції і вихід. У будь-якої системи вхід складається з елементів однієї і тієї ж номенклатури, які класифікують за їхньою роллю в процесі системи. Перший елемент входу той, над яким здійснюється деякий процес чи операція. Цей вхід є чи буде "навантаженням" систем. Другим елементом входу системи є середовище, яке впливає на операції системи. Третій елемент входу забезпечує розміщення і переміщення компонентів системи. Входи класифікуються також за змістом: матеріальні, енергетичні, інформаційні чи будь-яка їхня комбінація.

Друга частина системи – це операції, процеси чи канали, через які повинен проходити вхід. Система повинна бути створена таким чином, щоб необхідні процеси впливали на кожен вхід, у відповідний час для досягнення бажаного виходу. Третя частина системи – вихід, що є її продуктом чи результатом, а також два операційних критерії виходу, яким повинна задовольняти система: стабільність і надійність систем. На рис. 10.2 представлена модель організації як відкритої системи. На вході організація одержує від навколишнього середовища інформацію, капітал, людські ресурси і матеріали. У процесі перетворення організація обробляє ці входи, з метою перетворити їх у продукцію чи послуги. Ця продукція і послуги є виходами організації, які вона виносить у навколишнє середовище. Якщо організація управління ефективна, то в ході процесу утвориться додаткова вартість входів. У результаті з'являються багато можливих додаткових виходів, такі як прибуток, збільшення частки ринку, збільшення обсягу продажів, зростання організації, задоволення працівників, реалізація соціальної відповідальності і т.п.

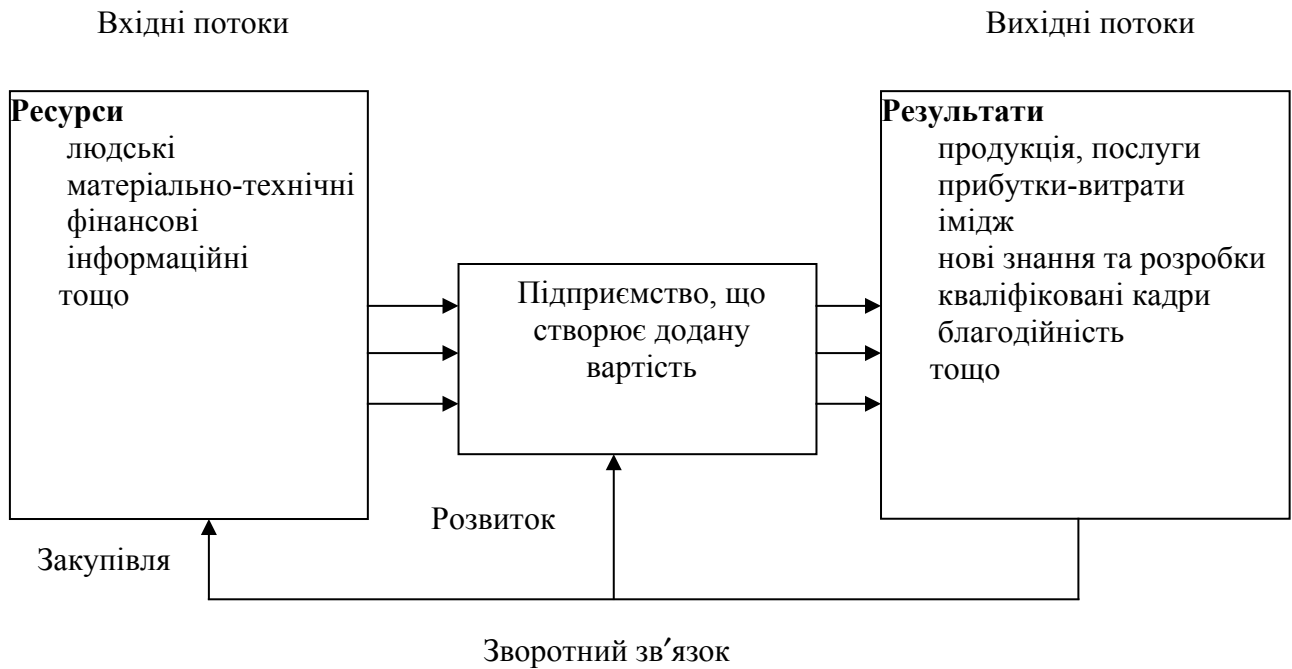


Рисунок 10.2 – Концепція підприємства як відкритої системи

### 10.3 Внутрішнє середовище організацій

Організація являє собою відкриту систему, цілісність, що складається з численних взаємозалежних частин, що тісно переплітаються з зовнішнім світом.

Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори всередині організації. Оскільки організації являють собою створені моделі системи, то внутрішні змінні, в основному, є результатом управлінських рішень. Але це не означає, що усі внутрішні перемінні цілком контролюються керівництвом. Наприклад, монотонність і втома на конвеєрі.

Основні внутрішні змінні – цілі, структура, завдання, технологія і люди.

**1. Цілі.** Організація, по визначенню, це – група людей з усвідомленими загальними цілями. Організацію можна розглядати як засіб досягнення цілей, що дозволяє людям колективно виконати те, чого вони не могли б виконати індивідуально. Цілі – конкретні кінцеві стани чи бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом. У ході процесу планування керівництво розробляє цілі і повідомляє членам організації. Цей процес являє собою могутній механізм координування.

Останнім часом найбільш широке поширення одержало поняття менеджменту на основі бачення цілей. Воно має на увазі прагнення людей працювати заради досягнення визначених ідеалів. Бачення – це картина того, про що можна мріяти, стан організації, що може бути досягнуте у віддаленому майбутньому за самих сприятливих умов і до якого спрямовані сподівання і надії керівництва організації. Бачення є основою для визначення рівня домагань у процесі стратегічного планування. Це поняття безупинно зв'язане з підприємницьким підходом до мети і високим рівнем досягнень. Найважливіша

мета бачення полягає в тому, щоб додати зміст праці, а отже, створити мотивацію і розбудити зацікавленість усіх членів організації. Разом з тим бачення – це найменш чіткий орієнтир у діяльності компаній, пов'язаний з постановкою цілей у порівнянні з іншими, кількісно визначеними цілями.

**Бачення** – це уявна подорож у майбутнє, воно може так ніколи і не стати реальністю. Бачення тісно пов'язано з поняттям корпоративної культури, воно створює еталони цінностей, загальні для всіх членів організації.

Рівень досягнень визначає діяльність керівництва чи менеджерів організації при затвердженні результатів стратегічного планування. Одна з найбільш розповсюджених причин і конфліктів серед менеджерів полягає в тому, що рівні амбіцій керівників різних рівнів ніяк не сходяться між собою.

Виходячи з вище наведених визначень, поняття цілей використовується як для позначення конкретних результатів бачення, характеру і рівня домагань, так і як критерій для оцінки можливих успіхів у реалізації тієї чи іншої стратегії.

Цільова картина повинна мати декілька вимірів. Наприклад, економічні, кількісні, якісні цілі та цілі розвитку.

Щоб підвищити ефективність роботи в організації, втягуючи людей у більш усвідомлену діяльність, необхідно роз'яснити суть бачення цілей і рівня досягнень.

В організації можуть бути різні цілі, особливо це стосується організацій різних типів. Організації, що займаються бізнесом, зосереджені на створенні визначених товарів чи послуг у рамках специфічних обмежень – за витратами і одержуванім прибутком. Ця задача відбита в таких цілях, як рентабельність (прибутковість) і продуктивність. Державні органи, навчальні інститути, лікарні не прагнуть діставати прибуток. Але їх хвилюють витрати. І це знаходить висвітлення в наборі цілей, сформульованих як надання конкретних послуг у рамках визначених бюджетних обмежень.

Цілі великих організацій різноманітні. Для того, щоб одержати прибуток потрібно сформулювати ціль в таких областях, як частка ринку, розробка нової продукції, якості послуг, підготовка і добір керівників і навіть соціальна відповідальність.

Некомерційні організації також мають різноманітні цілі, але більше уваги приділяють соціальній відповідальності.

**2. Структура.** Формальні організації складаються з декількох рівнів управління і підрозділів. Іншою назвою для підрозділів може бути термін „функціональні області”, які не слід змішувати з функціями управління. Поняття функціональна область відноситься до роботи, що виконує підрозділ для організації в цілому, наприклад, маркетинг, виробництво, навчання персоналу чи планування фінансів.

Структура організації – це логічні взаємовідносини рівнів управління і функціональних областей, побудовані за такою формою, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації.

Необхідність у координації стає насувною, коли робота чітко поділяється і по горизонталі, і по вертикалі. Якщо керівництво не створить формальних механізмів координації, люди не зможуть виконувати роботу разом.

Формулювання і повідомлення цілей організації в цілому і в кожному її підрозділі представляють один з численних механізмів координування. Докладніше про створення організаційних структур буде сказано в наступному розділі.

**3. Завдання.** Ще одним напрямком поділу праці в організації є формулювання завдання. Завдання – це запропонована робота, серія робіт чи частина роботи, що повинна бути виконана заздалегідь установленим способом у заздалегідь установлений термін. З технічної точки зору, завдання пропонуються не працівнику, а його посаді. На основі рішення керівництва про структуру, кожна посада включає ряд завдань, що розглядаються як необхідний внесок у досягнення цілей організації. Вважається, що, якщо завдання виконується таким способом і в такі терміни, як це запропоновано, організація буде діяти успішно.

Характеристики завдань. Завдання організації традиційно поділяються на три категорії. Це робота з людьми, предметами (машинами, сировиною, інструментами), інформацією. Наприклад, на звичайному заводському конвеєрі робота людей складається з роботи з предметами. Завдання ж майстра – це, в основному, робота з людьми. У той же час, завдання казначея корпорації, в основному, зв'язані з інформацією.

**4. Технологія** – четверта важлива внутрішня змінна – має набагато більш широке значення, ніж традиційно вважається.

Соціолог Чарльз Перроу описує технологію як засіб перетворення сировини – будь то люди, інформація чи фізичні матеріали – в бажані продукти і послуги. Льюїс Дейвис, який писав про проектування робіт, пропонує подібний широкий опис: "Технологія – це поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації чи людях".

Завдання і технологія тісно пов'язані між собою. Виконання завдання включає використання конкретної технології як засобу перетворення матеріалу, що надходить на вхід, у форму, одержувану на виході.

Вплив технології на управління значною мірою визначалося трьома великими переворотами в технології: промисловою революцією; стандартизацією і механізацією; застосуванням конвеєрних збірних ліній.

Стандартизації – це використання стандартних взаємозамінних компонентів у виробництві.

Використання стандартних частин значно скоротило вартість виробництва і ремонтних робіт. На основі стандартизації побудоване масове виробництво товарів і послуг.

У серпні 1913 р. Г.Форд виступив з ідеєю пересування автомобіля, що збирається, за допомогою конвеєра так, щоб робітники залишалися на своїх робочих місцях. Завдяки застосуванню конвеєрних збірних ліній, час на збирання автомобіля марки "Ті" різко скоротився. Щоб оцінити ефективність цього винаходу, досить порівняти ціну автомобіля марки "Ті" до і після застосування конвеєрів. До застосування конвеєрного методу збирання – оптова

ціна була 2100 дол., а в 1918 р. роздрібна ціна автомобіля складала всього 290 дол.

Стандартизація, механізація і збірні конвеєри мали глибокий вплив на характер управління.

**5. Люди.** Організація, керівники, і підлеглі не що інше, як групи людей. Керівництво досягає цілей організації через інших людей. Отже, люди є центральним фактором у будь-якій моделі управління.

Існує три аспекти людської перемінної в ситуаційному підході до управління: поведінка окремих людей, поведінка людей у групах, характер і поведінка керівника, функціонування менеджера в ролі лідера і його вплив на поведінку окремих людей у групі. Як поводить себе людина в суспільстві і на роботі є наслідком складного поєднання індивідуальних характеристик особистості і зовнішнього середовища.

Немає у світі двох людей з однаковим поєднанням характеристик. Отже, число потенційних конкретних характеристик практично нескінченне і ймовірність того, що два чоловіки будуть поводитися однаково в одній і тій же ситуації, практично дорівнює нулю.

**Здібності.** Люди відрізняються найбільше наочно індивідуальними здібностями. У одних більше здібностей до роботи друкування, програмування, керівництва роботою інших і т.д. Ці розходження пояснюються частково спадковістю. До них відносяться інтелектуальні здібності і деякі фізичні дані. Організації завжди використовують розходження в здібностях при рішенні яку роботу буде виконувати конкретний працівник.

Прихильність, обдарованість тісно пов'язані зі здібністю. Прихильність – це наявний потенціал людини у відношенні виконання будь-якої конкретної роботи. Будучи результатом поєднання як природжених якостей, так і придбаного досвіду, прихильність, обдарованість стають начебто талантом, що відкривається у визначеній області. Вплив обдарованості особливо очевидно в таких областях, як музика і спорт. Прихильність у визначеній області полегшує придбання здібності ефективно виконувати конкретну діяльність. Прихильність до керування дуже важлива при визначенні кандидатів на навчання менеджменту.

**Потреби.** Потреби є внутрішнім станом психологічного чи фізіологічного відчуття недостатності будь-чого.

Базисні потреби – це, здебільшого, фізіологічні (їжа, питво, тепло), а також психологічні потреби причетності до суспільства чи групи людей. Багато людей, як уяв, мають потребу до влади і впливу, але це може довгий час не проявлятися, поки не будуть задоволені їхні базисні потреби.

**Сподівання.** Ґрунтуючись на минулому досвіді й оцінці поточної ситуації, люди формують сподівання щодо результатів своєї поведінки. Свідомо чи підсвідомо вони вирішують, наскільки ймовірно чи наскільки нереально здійснення чогось значимого для них. Ці сподівання значно впливають на їхню сьогоденну поведінку.

Якщо люди не очікують, що їхня поведінка, яку чекає від них організація, приведе до досягнення бажаних цілей чи задоволенню їхніх особистих потреб, вони, ймовірно, не будуть працювати ефективно.

**Сприймання.** Сприймання впливає на чекання і на інші аспекти поведінки. Для практичних цілей ми визначаємо сприймання як інтелектуальне усвідомлення стимулів, одержуваних від відчуттів. Сприймання визначає реальність і для конкретного індивідуума. Люди реагують не на те, що дійсно відбувається в навколишньому світі, а на те, що вони сприймають як дійсність. Не існує двох людей, які сприймають будь-що однаково. Сприймання визначає – чи відчуває людина потреби і які її сподівання в даній ситуації. Те, що відбувається в дійсності, впливає на поведінку тільки тією мірою, якою це сприймається самою людиною.

Керівництво не може обмежуватися створенням умов, що заохочують працівників прагнути до досягнення цілей організації. Керівництво повинне також повідомити працівникам, що бажана поведінка приведе до задоволення їхніх індивідуальних потреб.

**Відношення.** Точка зору. Ще один аспект розходжень між людьми – це їхнє відношення до будь-чого чи соціальні установки. Видатний соціальний психолог Дерил Вем визначає відношення як "те, що подобається і те, що не подобається, як нашу ворожість чи прихильність до предметів, чи до груп будь-яких сприйраних аспектів навколишнього середовища".

Відносини формують наше необ'єктивне сприйняття навколишнього середовища і тим самим впливають на поведінку. Прикладом цього можуть служити расові чи інші забобони. Відношення до роботи є важливим фактором, що визначає, як люди будуть реагувати на зміну умов роботи й її тривалості, стимулювання праці.

**Цінності.** В той час, як відношення є конкретним переконанням чи почуттям у переломленні до тих чи інших аспектів навколишнього середовища, цінності – це загальні переконання, віра з приводу того, що добре і що погано, чи що байдуже в житті. "Терпіти не можу ручну працю" – це відношення. "Завзято трудиться – це добре" – це цінність, "Бути багатим краще, ніж бідним", "Демократія краще диктатури" і т.д. Цінність завжди припускає суб'єктивне ранжирування по важливості, чи якості по визнанню чогось благом.

Цінності, як і багато інших індивідуальних характеристик, здобуваються за допомогою навчання. Їм навчають у школах, навчальних закладах, їх виховують у дітях батьки, вони зміцнюються в інших соціальних контактах і навіть через засоби розваги і дозвілля.

Організація й її керівники, мають цінності, що існують у культурі даного суспільства. Конкретні цінності керівників, особливо вищої ланки, часто відчуються в усій організації і відбиваються в меті і політиці.

Кожна організація устанавлює свою власну систему цінностей, ця система складає організаційну культуру чи моральний вигляд організації – власна мораль, звичаї і табу [55].

Вплив середовища на особистість і поведінку. Вище наведені характеристики визначають індивідуальність людини. Особистість виявляється

через характеристики окремої людини і її поведінку, які згруповані таким чином, що відбивають унікальний характер пристосування даного індивіда до навколишнього середовища.

Психологія традиційно описувала поведінку людини з погляду окремих властивостей особистості, таких як агресивність, рішучість чи нерішучість, чесність, упевненість у власних силах, відкритість чи замкнутість. До 70-х років психологи вважали, що ці риси є постійними в усіх ситуаціях. Сьогодні багато психологів [54] стверджують, що поведінка людини залежить від ситуації. Це вказує на важливість створення такого навколишнього оточення на роботі, яке підтримувало б тип поведінки, бажаний для організації. У такий спосіб керівники повинні удосконалювати свої здібності, направляти поведінку працівників так, щоб домогтися цілей організації, використовуючи людей, які мають риси бажані для виконання даної задачі, і в той же час створити робоче середовище, що сприяло б підтримці цих рис.

Робоче середовище – ця деяка сукупність усіх внутрішніх перемінних, які за допомогою процесу управління модифіковані і пристосовані до потреб організації.

Два аспекти навколишнього оточення – групи й управлінське лідерство.

**Групи.** Вони впливають на поведінку конкретних людей, формуються спонтанно.

Члени групи формують поділювані ними установки, цінності й чекання, пов'язані з розумінням норм поведінки.

Нормою називають стандарти поведінки, визнані прийнятними в даних умовах. Групові норми можуть сприяти чи протидіяти досягненню формальних цілей організації. Норми, що сприяють досягненню формальних цілей - висока цінність колективізму, відкритість у спілкуванні.

**Лідерство.** Щоб бути ефективним менеджером, необхідно бути й ефективним лідером. Лідерство – це засіб, за допомогою якого керівник впливає на поведінку людей, змушуючи їх поводитися певним чином.

Стиль керівництва, лідерство відбиває цінності і погляди менеджера, його відношення до підлеглих, його самооцінку й особистість. Селективність конкретного стилю залежить від ситуації, що включає зміст виконуваної роботи й індивідуальні характеристики підлеглих.

#### **10.4 Зовнішнє середовище організації**

В управлінській думці уявлення про значення зовнішнього середовища і необхідності враховувати сили, зовнішні по відношенню до організації, з'явилося наприкінці 50-х років. В межах системного і ситуаційного підходів – взаємозв'язок із зовнішнім світом, вибір методу визначається конкретними внутрішніми і зовнішніми факторами.

Елвар Елбінг: "Зовнішнє оточення організації все більше стає джерелом проблем для сучасних керівників. По суті справи, керівники найважливіших для суспільства організацій – ділових, освітніх, державних – під впливом деяких

подій у світі були змушені зосередити увагу на динамічному середовищі і його впливу на внутрішній устрій організації" [34].

Керівникам доводиться враховувати зовнішнє середовище, оскільки організація як відкрита система залежить від зовнішнього світу у відношенні постачання ресурсів, енергії, кадрів, а також споживачів.

Оскільки від керівництва залежить виживання організації, менеджер зобов'язаний уміти виявляти істотні фактори в зовнішньому середовищі, що вплинуть на його організацію і повинен запропонувати придатні способи реагування на зовнішні впливи.

У цьому відношенні організації подібні біологічним організмам. Відповідно до теорії еволюції Ч. Дарвіна, види вижили тому, що змогли еволюціонувати і пристосовуватися до змін у своєму середовищі. І організації змушені пристосовуватися до свого середовища, щоб вижити і зберегти ефективність.

Перша проблема, з якою зустрічається керівник – визначення зовнішнього середовища. Керівництво повинне обмежити урахування зовнішнього середовища тими аспектами, від яких вирішальним чином залежать цілі організації. Дж. Белл: "Зовнішнє середовище організації включає такі елементи, як споживачі, конкуренти, урядові заклади, постачальники, фінансові організації і джерела трудових ресурсів, релевантні стосовно операцій організації".

Середовище прямого і непрямого впливу. За Елблінгом [34] **середовище прямого впливу** включає фактори, які безпосередньо впливають на операції організації і відчують на собі прямий вплив операцій організації. До цих факторів потрібно віднести постачальників, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачів і конкурентів.

Під **середовищем непрямого впливу** розуміються фактори, які можуть не робити прямого негайного впливу на операції, проте позначаються на них. Тут маються на увазі такі фактори, як стан економіки, соціокультурні і політичні зміни, науково-технічний прогрес, міжнародні події.

Характеристики зовнішнього середовища.

1. Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища – це рівень сили, з яким зміна одного фактора впливає на інші фактори. Так само, як зміна будь-якої внутрішньої перемінної може позначатися на інші, зміна одного фактора оточення може обумовлювати зміну інших.

2. Складність зовнішнього середовища – це число факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіантності кожного фактора.

3. Рухливість середовища – це швидкість, з якою відбувається зміна в оточенні організації. Швидкі зміни відбуваються в авіаційно-космічній промисловості, виробництві комп'ютерів, біотехнології і сфері телекомунікацій.

З огляду на складність функціонування в умовах високорухомого середовища, організація чи її підрозділи повинні спиратися на більш різноманітну інформацію, щоб приймати ефективні рішення щодо своїх внутрішніх перемінних.

4. Невизначеність. Невизначеність зовнішнього середовища є функцією кількості інформації, яку використовує організація чи керівник з приводу конкретного фактора, а також функцією впевненості в цій інформації.

### 10.5 Підприємство – система управління

В умовах ринкової економіки підприємство – основний виробник товарів і послуг, що задовольняють різноманітні потреби громадян, колективів, держави і громадських організацій.

**Підприємство** – це самостійний статутний суб'єкт, що господарює та наділений правами юридичної особи і здійснює виробничу, науково-дослідну, торговельну й іншу господарську діяльність.

**Виробнича роль підприємств** складається у виробництві і реалізації різноманітних товарів і послуг. Кожне підприємство має визначену кількість засобів виробництва і трудовий колектив, що дозволяють виконувати закінчений виробничий цикл і здійснювати випуск продукції.

Відповідно до Господарського кодексу України підприємства, що ведуть господарську діяльність з метою одержання прибутку (тобто займаються бізнесом) відносяться до комерційних (підприємницьких організацій).

У господарській системі України комерційні підприємства не тільки виконують виробничу функцію, але також виконують **економічну функцію**, будучи первинною ланкою процесу розширеного відтворення (рис. 10.3).

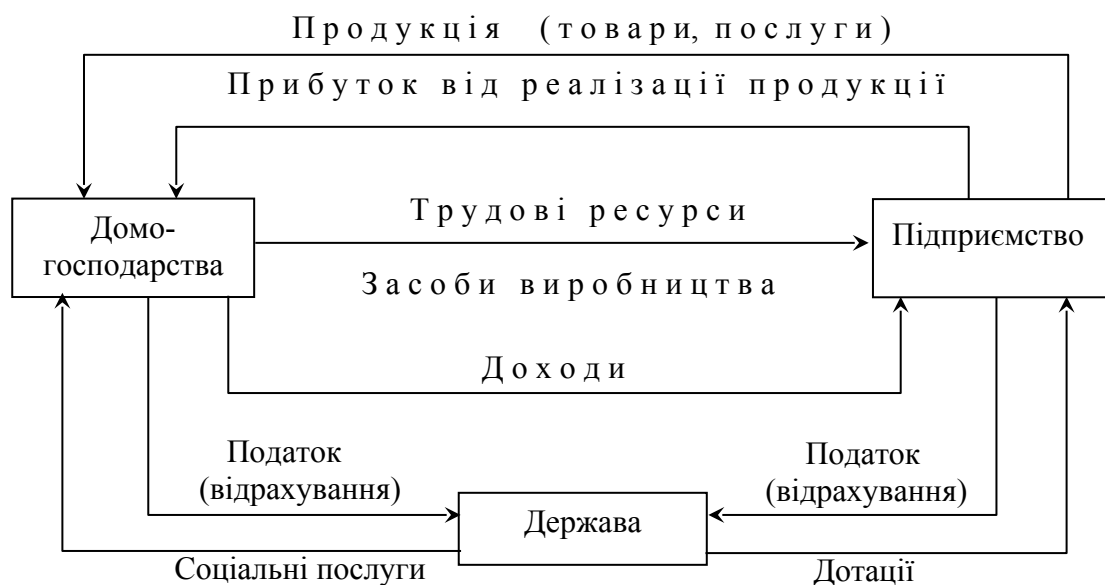


Рисунок 10.3 – Підприємство – первинна ланка процесу розширеного відтворення

Спочатку при створенні підприємство одержує фактори виробництва (трудові ресурси і засоби виробництва) від засновників, потім у процесі функціонування підприємства поновлює їх.

Розширене відтворення забезпечується за рахунок використання частини прибутку, отриманого внаслідок реалізації виробленої продукції на розвиток підприємства – освоєння нових видів продукції, використання нових технологій тощо.

При цьому підприємство забезпечує впровадження досягнень НТП у господарську практику.

Підприємство активно також грає роль **первинної соціальної ланки** в господарській системі країни.

Підприємство активно бере участь у соціальному розвитку трудового колективу – створює здорові і безпечні умови праці, гарантує медичне страхування, бере участь у пенсійному забезпеченні, підготовці і підвищенні кваліфікації працівників, установлює додаткові відпустки, скорочений робочий день і інші пільги для працівників.

Таким чином, поряд з одержанням прибутку, до числа найважливіших цілей діяльності підприємства варто віднести:

- задоволення потреб населення в конкретних товарах і послугах;
- освоєння випуску нових видів продукції, нових технологій, методів організації виробництва і керування;
- соціальний розвиток колективу.

Підприємства, як ми з'ясували, є основною виробничою економічною та соціальною ланкою в системі народного господарства країни.

В той же час кожне підприємство є складною динамічною системою управління і володіє всіма системоутворюючими ознаками.

**А. Подільність.** Підприємство поділяється на окремі підрозділи – цехи, ділянки, служби.

Підприємство радіозв'язку, наприклад, включає цех радіопередавачів, майстерні, лабораторію, антенно-мачтовий комплекс.

**Б. Різноманітність.** Підрозділи підприємства відрізняються за складом основних виробничих фондів і виконуваними функціями. Так, наприклад:

Цех радіопередавачів здійснює експлуатацію комплексу радіоапаратури, тобто використання технічних засобів зв'язку для передачі інформації; Майстерні – поточний ремонт апаратури; лабораторія – виміри параметрів каналів.

**В. Цілісність.** Підприємство як цілісне утворення володіє такими рисами, що відсутні у окремих елементів, які входять до його складу, це виробничо-технічна, економічна та соціальна єдність.

**Виробничо-технічна** єдність підприємства проявляється в однорідності продукції, що виготовляється, або в однорідності процесів її виготовлення. Так, наприклад:

Цех радіопередавачів здійснює кодування інформації, формування радіосигналу.

Антенно-мачтовий комплекс – поширення радіосигналу.

Виробничо-технічна єдність визначає єдину технічну документацію, однотипність устаткування (апаратура радіозв'язку), загальну інноваційну

політику окремих підрозділів. Наявність єдиних підрозділів допоміжного виробництва (лабораторія, майстерні, гараж, склад ЗІП).

**Економічна єдність підприємства** виявляється в його взаєминах з державою, іншими підприємствами й організаціями, найманими робітниками і власниками.

Економічна єдність забезпечується спільністю матеріально-фінансових ресурсів. Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий рахунок у банку.

**Організаційна єдність підприємства** виявляється в наявності єдиного трудового колективу та адміністрації. На чолі підприємства довірена особа власника – директор.

Організаційна єдність підприємства закріплюється в його статуті. Насамперед вона забезпечується наділенням його правами юридичної особи – підприємство може виконувати господарські операції, укласти договори і нести відповідальність за своїми обов'язками.

**Г. Доцільність діяльності.** Підприємство може бути охарактеризоване як сукупність елементів, об'єднаних в інтересах досягнення загальної мети, рішення загальних задач.

Досягнення поставленої мети забезпечується за рахунок тісної взаємодії елементів у ході виробничо-господарської діяльності підприємства.

Координація діяльності виробничих підрозділів і окремих працівників складає задачу спеціального процесу – процесу управління.

Його здійсненням на підприємстві займаються спеціальні посадові особи і підрозділи – апарат керування (адміністрація).

Розглядаючи, наприклад, таку складову (підсистему) національного оператора ВАТ „Укртелеком” як центр електрозв'язку (рис. 10.4), до апарату управління можна віднести начальника центру, його замісника, функціональних фахівців центру та начальників цехів.

Велика кількість елементів, різноманітний характер їх зв'язків дозволяють віднести підприємство до класу дуже складних систем управління.

Підприємство є динамічною системою управління. Кожне конкретне підприємство у будь-який момент часу знаходиться в одній з п'ятих фаз життєвого циклу: створення – розвиток – функціонування – старіння – ліквідація.

Управління підприємством необхідно здійснювати з урахуванням вимог системного підходу розглядаючи всі компоненти (сфери діяльності, підрозділи) у взаємозв'язку, зосереджуючи увагу на цілісному характері підприємства та його залежності від зовнішнього оточення.

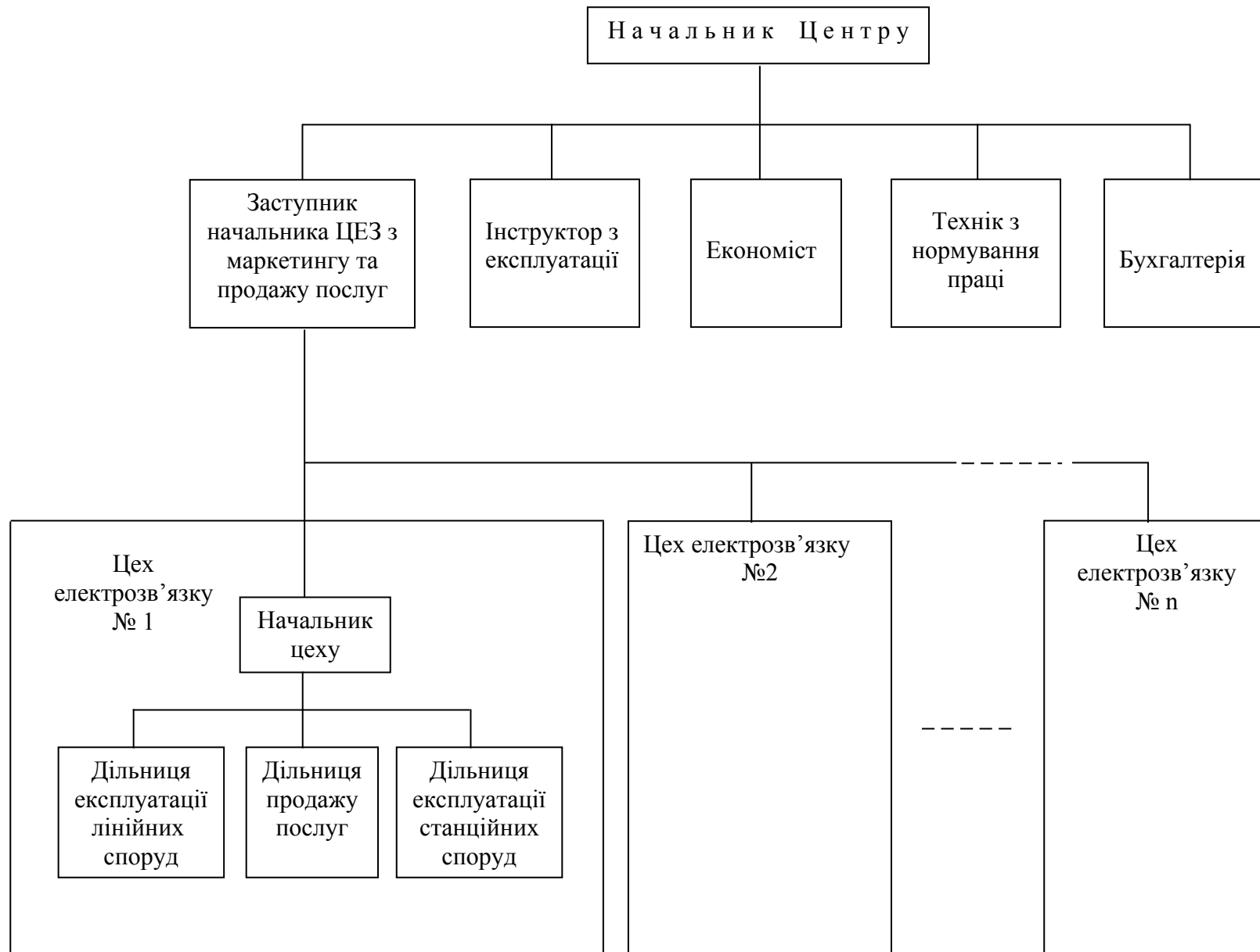


Рисунок 10.4 – Організаційна структура системи управління центра електрозв'язку ВАТ „Укртелеком”

## Наприкінці розділу

### Фактори успішного розвитку поштової корпорації Нідерландів

Корпорація TPG N.V. є холдингом, до складу якого входять компанії – Royal TPG Post (поштові послуги), TNT Express (експрес-доставка) і TNT Logistics (логістика). Корпорація визначає стратегію розвитку цих компаній і керує їх фінансовими потоками. Штат її співробітників нараховує більш 160 000 осіб, що трудяться в 64 країнах і обслуговують клієнтів більш ніж у 200 країнах світу. Корпорація є найбільшим приватним роботодавцем у Нідерландах.

Стратегія TPG N.V. ґрунтується на п'ятьох основних елементах:

1. Робота корпорації полягає у тому, щоб доставляти майно і документи її клієнтів, і відповідно до цього визначається спектр її послуг.

2. Корпорація бачить свою силу у взаємодії всіх її напрямів діяльності. Ця взаємодія допомагає залучити нових клієнтів, освоїти нові території, установити нові ділові зв'язки і запустити нові послуги.

3. Кожна компанія усередині групи має чітку стратегію розвитку.

4. Корпорація прагне вийти на нові ринки і розглядає різні можливості розвитку, щоб зміцнити свої позиції і запропонувати нові можливості кар'єрного росту своїм співробітникам. Уже визначені три основних напрями розвитку на найближчий час: Китай, експедирування вантажів і поштова консолідація.

5. Корпорація вважає, що два найбільш важливих активи – це позитивна репутація її брендів і високий ступінь задоволеності співробітників.

Виконавчий директор TPG N.V. Питер Беккер розповідає [72].

„За останні півтора десятиліття TPG пережила практично усе, що може пережити компанія. У 1989 році вона стала акціонерним товариством, перетворившись з державної служби в незалежну компанію, що надає поштові послуги, послуги логістики й експрес-доставки, акції якої котируються на багатьох біржах світу”.

Для того, щоб стати однією з найбільших і найбільш прибуткових організацій світу, вважає Питер Беккер, необхідно чітко визначити зони відповідальності за результати. Коли ми були державною компанією, була тільки одна людина відповідальна за результати і це був генеральний директор. Ми змінили це, розділивши відповідальність між кількома людьми, розділивши компанію на підрозділи, визначивши зони відповідальності і підзвітності. Установили схему вимог і винагород, наділивши співробітників великими повноваженнями і змінивши культуру керування на таку, котра допускає ризик.

Далі, необхідно з найбільшою увагою поставитися до скорочення витрат. Не вірте що ви зможете підняти тарифи. Якщо зможете, це буде найкраще, але реальна вигода йде від скорочення витрат. У Нідерландах ми не піднімали тарифи на відправлення звичайного листа вже 12 років.

Наші тарифи – найнижчі в Європі – не враховуючи Іспанії, збитки якої збільшуються. І все рівно ми є самим прибутковим поштовим оператором у світі. Чому? Завдяки контролю за рівнем витрат. За останні 15 років ми

скоротили 2000 співробітників адміністративно-управлінського апарату і 5000 простих робітників та службовців, збільшили продуктивність до такого рівня, що підвищили прибутковість, жодного разу не піднявши тарифи. Скорочення витрат – основа нашого успіху.

Наступним фактором успіху є визначення пріоритетів. Вам повинно бути абсолютно ясно які основні можливості, і, як тільки ви це зробили, ви не повинні виходити за рамки.

Наш основний потенціал – управління великими і складними логістичними процесами. Це те, що зв'язує пошту, експрес-доставку і логістику. Коли ми побачили в 1990 році, що пошта – уже зрілий ринок, і його потенціал росту обмежений як національними границями, так і погрозою появи електронних замінників, то вирішили шукати можливості розвитку на родинних ринках, де ми можемо використовувати наш потенціал.

Поглинувши TNT, ми швидко позбулися від усіх сфер діяльності, що не вважали основними привівши їх у відповідність з нашими пріоритетами. Наш аналіз досить низької продуктивності TNT та час показали, що керівництво не мало чіткого уявлення, куди йти, і сфери її діяльності простиралися від оренди літаків до виробництва навантажувачів і керування монорельсовою дорогою в Сіднею. В усіх цих сферах діяльності в компанії не було особливих навичок і, по суті, вони відволікали керівників від їхньої прямої роботи.

### **Три стовпи корейського бізнесу**

Назва компанії Samsung в перекладі з корейської означає “три зірки”. Магічне значення “трійки” в східній філософії втілюється, по відношенню до сучасного hi-tech – виробництва, в конкретну “триєдину” форму. Успішний продаж мобільних телефонів складається з трьох складових: інноваційної розробки, ефективного виробництва та атакуючого маркетингу.

Про компанію Samsung часто кажуть, що це – держава в державі. Під логотипом одного з найбільших платників податків в Південній Кореї на внутрішній ринок випускається значна частина автомобілів та об'єктів будівельної галузі, цій компанії належать кращі готелі та ресторани.

Про складові такого успіху – в репортажі із сеульської штаб-квартири Samsung Electronics та фабрики з виробництва мобільних телефонів в місті Гуми [30].

#### ***Імідж технологічного лідера***

Одна з найважливіших стратегій Samsung – формування уявлення про компанію, як про лідера hi-tech-ринку, здатного генерувати ідеї, створювати нові технології та на їх основі випускати передові продукти. Звичайно, далеко не всі інновації виявляються затребуваними та отримують комерційний успіх. Але ці зусилля – потужний стимул для розвитку всієї компанії. З іншого боку, рекордні продукти створюють інформаційні приводи, про них охоче пишуть журналісти, а імідж творця яскравих (хоча і не завжди однозначно потрібних ринку) продуктів прихильно сприймається споживачами. Ось неповний перелік новинок, вперше в світі створених компанією Samsung:

- перший мобільний телефон в дизайні годинника (грудень 1999 р.);
- перший телефон з функцією MP3-плеєра (жовтень 1999 р.);
- перший телефон з ТВ-функціями (квітень 2000 р.);
- перший мобільний телефон для жінки;
- перший мобільний телефон-“розкладушка” з подвійним екраном;
- перший мобільний телефон з вбудованим жорстким диском;
- самий тонкий мобільний телефон – товщиною 9,8 мм (січень 2006 р.);
- камерофон з рекордною матрицею (від 2 мегапікселів в січні 2004р. до 10 в січні 2006 р.).

Технологічне лідерство дороге. В 2005 р. на НДДКР компанія виділила близько \$5,34 млрд. (9,4 % витрат, в 2004 – 8.3 %).Сьогодні науково-дослідними роботами зайнято більше 32 тис. співробітників, з них 2,7 тис. – володарі ступеню PhD ( в нашій класифікації – кандидати наук).

### **Конвеєр набирає обертів**

Samsung випускає CDMA-телефони з 1996 р., GSM-продукція стала на конвеєр на рік пізніше. За 10 років продажі мобільних телефонів зросли в 100 разів та склали у 2005 році 102 млн. телефонів. Завдання 2005 року вийти на відмітку 100 млн. пристроїв – було перевиконано. 93% мобільних телефонів пішло на експорт. В 2006 році планувалося випустити 120 млн. телефонів. За даними дослідницької компанії Gartner Dataquest, Samsung в 2005 році утримувала 12,7 % світового ринку мобільних телефонів, це третя позиція після Nokia і Motorola.

В компанії дуже пишаються тим, що середня ціна продажу одного пристрою вища, ніж у провідних конкурентів. За даними дослідницької компанії Strategic Analyttics, в третьому кварталі 2005 р. Samsung продавався за середньою ціною \$ 183 (Nokia і Motorola відповідно \$147 та \$133).

Сьогодні виробництво Samsung розтшоване в Кореї, Угорщині, В'єтнамі, Китаї, Словаччині, Таїланді, на Філіпінах та в деяких інших країнах. Найбільший корейський завод з виробництва мобільних телефонів розташований в місті Гуми в центрі корейського півострова.

Одна збірна лінія заводу в Гумах випускає за зміну – 8 годин – 5 тис. телефонів, а загальна продуктивність виробничих ліній, розташованих на трьох поверхах будівлі 15 тис. телефонів. Апарати рухаються по конвеєру з інтервалом 5 секунд, і всі дії робітниць доведені до автоматизму. Весь персонал на конвеєрі – молоді жінки, керують їх діяльністю начальники змін – чоловіки. Більшість жінок та невисокі перспективи їх кар'єрного росту на підприємстві пояснюються дуже просто – за корейськими традиціями жінки працюють тільки до заміжжя та, як правило, вони байдужі до підняття по службових сходинках. В той же час у головному офісі компанії картина інша – серед менеджерів немало й жінок з вищою освітою та західними поглядами на життя.

Продуктивність праці на збиральних лініях зростає із року в рік. Якщо у 1998 році на одній лінії працювали одразу 22 людини, а часовий діапазон між телефонами був 23 секунди, то сьогодні також при інтервалі 5 секунд на лінії працюють 15.

Кожний конвеєр завдяки засобам автоматизації здатний налагодитися на випуск нової моделі телефону за 30 хвилин. Одна з найбільш ресурсоємних процедур збірки – перевірка якості продукції. Телефони підлягають впливу високих температур в термокамері, а потім вручну перевіряється їх працездатність. При цьому рівень браку невеликий – близько 0,04% або 1-2 телефони у день на одній збиральній лінії. Складові для мобільних апаратів Samsung розробляє самостійно, що дозволяє знизити собівартість продукції.

## РОЗДІЛ 11

### ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ (ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД)

#### 11.1 Загальна характеристика функцій управління

Процесний підхід був уперше запропонований представниками школи адміністративного управління. У цій школі з'явилися перші розробки концепції функцій менеджменту.

Управління розглядається як процес, спрямований на досягнення цілей організації. Цей процес являє собою серію безперервних взаємозалежних дій. Ці дії, кожна з яких є сама по собі процесом, дуже важливі для успіху організацій. Вони одержали назву управлінських функцій. Слово "функція" латинського походження й означає виконання, діяльність, обов'язок. Процес управління є загальною сумою усіх функцій. До складу управлінської функції входять два елементи: вона визначає спочатку, що робиться в системі, а потім відповідає на запитання, як робити.

Анрі Файоль, який вважається автором концепції функціонального поділу праці менеджерів, вважав, що існує п'ять вихідних функцій. За його словами: "керувати означає передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати". Разом з тим, А. Файоль усі операції, які тільки зустрічаються на підприємстві, розбив на шість груп: технічні, комерційні, фінансові, страхові, облікові, адміністративні.

З розвитком менеджменту інші автори розробили інші переліки управлінських функцій. Огляд сучасної літератури дозволяє виявити існуючі функції – планування, організація, розпорядливість, мотивація, управління, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу і деякі інші.

Виділимо загальні, універсальні функції управління, що виражають зміст процесу управління в будь-якій організації і не залежать від специфіки об'єкта управління. До цієї групи функцій можуть бути віднесені наступні: планування, організація, координація, мотивація, контроль. Ці первісні функції об'єднані процесами комунікації і прийняття рішень.

#### 11.2 Функція планування

У літературі з менеджменту дається декілька визначень організацій. Наведемо одне з них. Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної для всіх мети або цілей. Функція планування пов'язана з визначенням цілей організації і виявленням шляхів і засобів їхнього досягнення.

Виконання функції планування дозволяє одержати відповідь на три питання:

1. Де ми знаходимося в даний час? Аналізуються сильні і слабкі сторони організації в таких важливих об'єктах, як фінанси, виробництво, маркетинг,

наукові дослідження і розробки, трудові ресурси. Це потрібно для визначення реальних можливостей організації.

2. Куди ми хочемо рухатися? Оцінюються можливості і загрози в зовнішньому середовищі організації: конкуренція, споживачі, закони, економічні умови, політичні фактори, технологія, соціальні і культурні зміни. У результаті керівництво визначає, якими повинні бути цілі організації і що може перешкодити їх досягненню.

3. Як ми збираємося це зробити? Керівництво повинне вирішити загалом і конкретно, що повинні робити члени організації для реалізації поставлених цілей.

Планування можна розглядати як спосіб, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль усіх членів організації до досягнення її загальних цілей.

Планування в організації здійснюється безупинно в силу двох істотних причин. По-перше, багато організацій заново визначають чи змінюють свої цілі, якщо вони досягли первісних цілей і хочуть продовжити своє подальше існування. По-друге, планування припускає встановлення цілей на деякі тимчасові інтервали, тобто дії організації по досягненню бажаних цілей спрямовано в майбутнє. А майбутнє характеризується постійною невизначеністю. Через зміни в навколишньому середовищі чи помилково прийнятих цілей, події можуть розвиватися не так, як це було передбачено керівництвом при розробці планів. Тому плани необхідно переглядати і корегувати, щоб вони узгоджувалися з реальністю.

Процес планування містить у собі декілька стадій визначення мети організації, тобто заради чого організація створюється й існує. У розділі "Внутрішні фактори організації" дана характеристика цілей організації; визначення задач діяльності організації; складання планів робіт з рішення поставлених задач; розробка загальних напрямів виконання планів на кожному управлінському рівні; розробка конкретних процедур і правил.

Планування в організації поділяється на два види: перспективне (довгострокове) і поточне. Перспективне планування в сучасному західному виробництві придбало риси стратегічного планування.

### **11.3 Функція організації**

Функція організації в широкому змісті – вид діяльності управлінського персоналу, спрямований на нормальне функціонування організації.

Щоб реалізувати плани необхідно фактичне виконання задач, що впливають з цілей організації. Для цього необхідно ефективно поєднання людей і завдань. Організація як процес являє собою функцію, яка безпосередньо пов'язана з систематичною координацією багатьох завдань, і відповідно, формальних стосунків людей, які виконують завдання.

Функція організації – це процес створення такої структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення

загальних цілей. Ця структура включає визначене сполучення людських, матеріальних і фінансових ресурсів, необхідних для реалізації планів. Отже, функція організації тісно пов'язана з плануванням.

Організаційний процес включає наступні стадії роботи:

- визначення цілей і завдань підприємства;
- визначення видів робіт, які необхідно виконувати для рішення поставлених завдань;
- оцінку наявних людських ресурсів;
- групування функцій (видів робіт) і людських ресурсів в організаційні структури;
- виявлення й оцінку міри відповідальності і характеру повноважень управлінського персоналу різних рівнів;
- виявлення специфічних видів діяльності на підприємстві;
- складання посадових інструкцій, схем, нормативів.

Організаційна діяльність передбачає функціональний розділ праці по вертикалі і по горизонталі. З цим пов'язане створення різних служб і відділів в організації, цей процес називається департаментация. Департаментация – це угруповання родинних функцій чи головних видів робіт у відділи (служби). Угруповання може бути на основі видів діяльності за: виробленою продукцією, споживачем, територіальною ознакою. Характеристика і види структур розглядаються в окремому розділі даного посібника.

Необхідно розглянути й інший аспект устрою організації – взаємовідносини повноважень, які зв'язують вище керівництво з низовими рівнями працюючих і забезпечують можливість розподілу і координації завдань.

Засобом, за допомогою якого керівництво установлює зв'язок між управлінськими рівнями, є делегування повноважень.

Делегування означає передачу задач і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їхнє виконання. Власне кажучи, делегування являє собою акт, що перетворює людину в керівника. Якщо керівник не зуміє домогтися виконання робіт іншими, він буде змушений виконувати її сам.

Необхідно розглянути пов'язані з делегуванням поняття відповідальності й організаційних повноважень. Відповідальність являє собою зобов'язання виконувати наявні завдання і відповідати за їхні задовільні рішення. Фактично працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження. Але важливо зрозуміти, що делегування реалізується тільки у випадку прийняття повноважень, і власне відповідальність не може бути делегована. Керівник не може розмивати відповідальність, передаючи її підлеглому.

Якщо передбачається, що хтось прийме відповідальність за задовільне виконання завдання – організація повинна надати йому необхідні ресурси. Керівництво здійснює це шляхом делегування повноважень разом з завданнями.

Повноваження являють собою обмежене право використовувати ресурси організації і направляти зусилля деяких її співробітників на виконання визначених завдань. Повноваження делегуються посаді, а не індивіду.

Повноваження і владу часто плутають одне з одним. Влада являє собою реальну здатність діяти чи можливість впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень. Повноваження визначають, що особа, котра має якусь посаду, має право виконувати дані посадові зобов'язання. Влада визначає, що вона дійсно може робити.

Число працівників, які підкоряються безпосередньо керівнику, складає його норму керованості. Якщо норма керованості не буде відповідним чином обмежена, виникнуть плутанина і перевантаження керівника.

Ефективна реалізація делегування утруднена через протидію як керівників, так і підлеглих. Щоб делегування було діючі, необхідним відповідність між повноваженнями і відповідальністю, тобто, керівництво повинне делегувати працівнику повноваження, достатні для виконання всіх завдань, за які він прийняв на себе відповідальність. Це відомо як принцип відповідності.

### **11.4 Функція координації**

Недостатньо побудувати належну структуру організації, необхідно скоординувати роботу всіх її елементів.

Функцію координації можна визначити як узгодження дій численних виконавців плану відповідно до цілей організації. Задачею функції координації є забезпечення злагодженої роботи всіх членів організації. Іншими словами, координація – це процес розподілу діяльності організації в часі, приведення її окремих елементів у таке поєднання, що дозволило б найбільш ефективно й оперативно досягти поставленої мети.

У невеликих організаціях, де всі члени організації знають один одного, легко створюється робочий колектив і домогтися координації їхньої роботи не здається складною проблемою. Але у великих організаціях з високим ступенем спеціалізації і розподілу обов'язків досягнення необхідного рівня координації вимагає від вищої адміністрації відповідних зусиль.

Координація – це пріоритет діяльності керівника звичайно вищої чи середньої ланки управління. Ця функція займає важливе місце в роботі керівника.

Проблеми розвитку досить ефективної координації діяльності всіх підрозділів організації мають безпосереднє відношення до рівня розвитку зв'язку, необхідності підтримки постійного інформаційного обміну.

Коли керівник передає вказівки чи іншу інформацію через засоби зв'язку, він повинен бути упевнений, що його повідомлення буде правильно зрозуміле і своєчасно отримане. Важливим є і зворотний процес передачі інформації – від підлеглого до керівника. Джерелом інформації для прийняття рішень на найвищому рівні є нижчі ланки організації і ці нижчі ланки не завжди знають, яка інформація потрібна керівнику. У цьому полягає серйозна проблема.

Менеджер-керівник повинен мати велику ерудицію й аналітичний розум, щоб на основі відомостей, що надійшли до нього, координувати поточну і планувати майбутню діяльність членів організації. Частиною поточного координування є регулювання. Це управлінський вид діяльності, спрямований на підтримку необхідної відповідності між різними елементами системи, на ліквідацію можливих відхилень від планових завдань, графіків, норм виробітку.

### 11.5 Функція мотивації

При плануванні й організації роботи керівник визначає, що конкретно повинна виконати дана організація, коли, як і хто, на його думку, повинен це робити. Щоб організація ефективно наближалася назустріч меті, керівник повинен не тільки координувати роботу, але і змушувати людей виконувати її. Тому менеджерів часто називають виконавчими керівниками, тому що вони повинні забезпечити виконання усіх видів робіт в організації.

Для реалізації прийнятих рішень у конкретні справи керівники застосовують на практиці основні принципи мотивації. У відношенні управління можна дати таке визначення мотивації.

Мотивація – це спонукання (стимулювання) себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей організації.

З 1880 року, коли Ф. Тейлор почав свої систематичні дослідження техніки менеджменту, більшість робіт стосувалося мотивації. Тейлор зробив три основних допущення в поведінці людини під час роботи:

- людина – це "раціональна тварина", заклопотана максимізацією своїх економічних доходів;
- люди реагують на економічні ситуації індивідуально;
- люди, як і машини, можуть піддаватися стандартизованій моді.

Тейлор вважав, що все, чого хочуть працівники – це висока зарплата. Теорії Тейлора довго використовувалися на практиці у формі заохочувальних платежів без будь-яких значних змін. Незважаючи на досягнення технології, життя трудящих істотно не поліпшувалося. Фактично Тейлор і його сучасники зробили мотивацію за типом батога і пряника більш ефективною, коли об'єктивно визначили поняття "достатнього денного виробітку" і запропонували оплачувати працю тих, хто робив більше продукції, пропорційно їхньому внеску.

Однак життя середніх людей почало поступово поліпшуватися завдяки ефективному використанню організаціями досягнень технології і спеціалізації. В міру поліпшення життя звичайних людей, керівники почали розуміти, що політика батога і пряника не завжди змушує людей трудитися старанніше. Тому фахівці в області управління почали розглядати проблему мотивації в психологічному аспекті.

**Змістовні теорії мотивації** являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створювати умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Найвідомішими змістовними теоріями мотивації є такі [34]:

- 1) теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
- 2) теорія ERG Клейтона Альдерфера;
- 3) теорія потреб Девіда МакКлеланда;
- 4) теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

В основу *теорії ієрархії потреб Абрахама Маслоу* покладено:

- тезу про те, що поведінка людини звичайно спрямовується намаганням задовольнити її найсильнішу на даний момент потребу;

- передбачення, що потреби людини мають ієрархічну структуру, тобто вони можуть бути впорядковані за критерієм зростання їх важливості для людини;

- припущення, що найсильніша потреба визначає поведінку людини доти, доки вона не буде задоволена. Якщо одночасно існують дві або більше однаково сильних потреби, то домінуючою є потреба нижчого рівня. Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для даної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня і складається з 5 ступенів.

Потреби першого порядку (*фізіологічні, базові*) пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо). Після задоволення прийнятною у даному суспільстві мірою базових потреб для даного робітника набувають значення потреби наступного рівня – *потреби в безпеці*. Такі потреби означають, що базові потреби і надалі будуть задовольнятися. Способами задоволення таких потреб можуть бути: пенсійна система; страхування; права, що забезпечуються трудовим стажем, членством в профспілках тощо.

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

- *потреби в приналежності* – це потреби об'єднуватися з іншими людьми (приналежність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо);

- *потреби в повазі* – потреби в задоволенні самолюбності людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми);

- *потреби в самореалізації* – потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості.

Таким чином, теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби. Отже для того, щоб заохотити підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити його потреби, але так, аби забезпечити досягнення цілей всієї організації.

У *теорії Клейтона Альдерфера* також має місце певна ієрархія потреб. Однак принциповим положенням його теорії є твердження про те, що рух до задоволення потреб може спрямовуватися як знизу вгору, так і згори донизу в тому разі, коли задоволення потреб вищого рівня є неможливим з об'єктивних причин. Наявність двох напрямків руху задоволення потреб, на думку Альдерфера, відкриває додаткові можливості для мотивації праці.

Проте, в теорії Клейтона Альдерфера:

По-перше, виділені лише три групи потреб робітника:

- *потреби в існуванні* (existence) – потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо;

- *потреби в спілкуванні* (relatedness) – потреби в дружніх соціальних і міжособових відносинах;

- *потреби в зростанні* (growth) – потреби в самореалізації, самовдосконаленні.

По-друге, стверджується, що на додаток до послідовно-прогресивного процесу задоволення потреб за Маслоу має місце ще й так званий порушуюче-регресивний процес. Останній означає, що якщо людина впродовж тривалого часу відчуває неможливість задоволення потреби в зростанні, то потреби в спілкуванні (приналежності) знову стають основною мотивуючою силою, яка примушує людину спрямувати зусилля в напрямку задоволення потреби нижчого рівня. Іншими словами, якщо потреба вищого рівня (наприклад, в зростанні) виявляється з будь-якої причини заблокованою, тоді менеджер повинен спрямувати свої зусилля на переорієнтацію прагнень підлеглого у напрямку задоволення потреб у спілкуванні (або існуванні).

*Мак-Клелланд* запропонував свою класифікацію потреб людини, де пріоритет віддається потребам вищого порядку, оскільки потреби нижчого порядку в розвинутих країнах в основному задоволено. Автор обґрунтовує ідею появи і розвитку потреб вищого порядку (досягнення, співучасті, владарювання) під впливом навчання й життєвого досвіду.

1) потреби в *успіху* (досягненнях), тобто потреби в перевершеності, в перевищенні встановлених стандартів діяльності. Під *потребами в успіху* розуміються потреби в усвідомленні особистих досягнень, а не у винагородженні таких досягнень. Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них;

2) потреби у *владі*, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути і впливовим, “мати вагу”;

3) потреби в *приналежності*, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

*Дослідження Мак-Клелланда показали, що люди з потребами в успіху (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка:*

- передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця;
- має чіткий, ясний і швидкий зворотний зв'язок (щоб можна було зробити висновок про прогрес у виконанні роботи);
- характеризується помірним ступенем ризику (ймовірність успіху/невдачі 50:50).

За результатами своїх досліджень Д Мак-Клелланд зробив такі висновки:

1. Люди з високою потребою в успіху досягають гарних результатів в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих (крупних) компаній.

2. Висока потреба успіху не є обов'язковою рисою гарного менеджера.

3. Потреби в приналежності і у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. У ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші - в приналежності.

4. У підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).

*Теорія мотиваційної гігієни* була розроблена Фредеріком Герцбергом на основі даних інтерв'ю, взятих на різних робочих місцях, в різних професійних групах і в різних країнах. Мета такого опитування полягала в описуванні ситуацій, за яких робітники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила виділити:

1) фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву "*дійсних (істинних) мотиваторів*";

2) фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив. Такі фактори називаються "*гігієнічними*" (див. табл.1.2.).

На думку Ф. Герцберга, фактори, що викликають задоволеність і незадоволеність працею не слід протиставляти. Кожна з цих груп факторів знаходиться нібито у власній шкалі вимірювання, де одні діють в діапазоні від (–) до (0), а інші – від (0) до (+).

Гігієнічні фактори формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, то у робітника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі собою не можуть мотивувати людину. Тобто у кращому випадку гігієнічні фактори здатні сформувати нейтральне відношення до роботи (діапазон від (–) до (0)).

Таким чином, незважаючи на те, що заробітна плата – важливий мотив для роботи, він далеко не єдиний. Діяльність людини визначається безліччю мотивів з різноманітними пріоритетами: задоволення від праці, можливості саморозвитку, сприяння в одержанні житла й ін. Проблема полягає в тім, що мотиви, їхні пріоритети змінюються в залежності від особистості працівника, задач діяльності організації і часу. Сучасні теорії мотивації засновані на результатах психологічних досліджень і виходять зі складу і структури потреб людини.

Потреби – це усвідомлена відсутність будь-чого, що викликає спонукання до дії. Первинні потреби закладені генетично. Вторинні потреби, за своєю природою психологічні, виробляються в ході придбання життєвого досвіду.

Оскільки потреби викликають у людини прагнення до їх задоволення, то менеджери повинні створювати таку систему стимулів (винагород), що давала б впевненість у задоволенні потреб за рахунок дій, спрямованих на досягнення цілей організації.

Винагорода – це те, що людина вважає для себе необхідним. Для стимулювання роботи менеджери використовують зовнішні винагороди (просування по службі, грошові виплати) і внутрішні винагороди (почуття успіху, можливість самовираження і саморозвитку, дружбу і спілкування). Внутрішню винагороду дає сама робота. Кожній людині притаманна цілком

визначена мотиваційна структура. Менеджер повинен постійно тримати в полі зору безліч різноманітних потреб персоналу, їхні важливі інтереси.

Основу сучасної теорії мотивації людей до ефективної праці визначають роботи ряду авторів, які взаємно доповнюють один одного.

На відміну від змістових теорій мотивації, які базуються на тому, що поведінку людей визначають потреби і пов'язані з ними фактори, процесуальні теорії розглядають мотивацію в дещо іншому плані. Вони не заперечують впливу потреб на поведінку людей, однак вважають, що остання визначається та формується не тільки під впливом потреб. Відповідно до процесуальних теорій мотивації поведінка людини є також функцією її сприйняття та очікувань. Ці теорії аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення певних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки.

Спрощена концепція процесуальних теорій мотивації полягає в тім, що працівник, усвідомивши завдання і можливі винагороди за їх виконання, співвідносить цю інформацію зі своїми потребами, можливостями, готовністю зробити необхідні зусилля та вибирає для себе певний вид поведінки. Після цього він прагне досягти визначених за кількісними і якісними показниками цілей.

З-поміж багатьох **процесних теорій мотивації** розглядаються такі:

- теорія очікувань В. Врума;
- теорія справедливості С. Адамса;
- модель Портера-Лоулера.

*Теорія очікувань В. Врума* ґрунтується на припущенні, що людина направляє свої зусилля на досягнення будь-якої мети тою мірою, в якій оцінює ймовірність винагороди за її досягнення. Виконавська мотивація залежить:

- 1) від реальності, досяжності винагороди;
- 2) цінності винагороди.

Теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: праці - результати; результати – винагорода; валентність (міра задоволення винагородою). Приймаючи рішення з того, що робити і які зусилля витратити, людина передусім має відповісти на запитання: навіщо треба це робити, що вона отримає внаслідок успішного виконання роботи, наскільки цінною буде винагорода. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів.

*По-перше*, від наявності зв'язку між затратами праці робітника і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати (**З – Р**). Якщо такий зв'язок відсутній, то мотивація слабшає.

*По-друге*, від можливості (реальності) отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженими (**Р – В**). Якщо людина не буде відчувати зв'язку між результатами і винагородженням, то її мотивація буде слабшати. Навіть, якщо людина впевнена, що досягнуті результати будуть винагородженими, але за "розумних" зусиль їй цих результатів не досягти, то мотивація і в цьому випадку буде слабкою.

*По-третє*, сила прагнення до отримання винагороди залежить від цінності винагороди з позицій конкретного робітника. Оскільки у кожної

людини власна система цінностей (різні побажання і потреби щодо винагороди), то конкретна винагорода може і не представляти для неї ніякої цінності. Іншими словами, мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди (**В – Ц**). Негативні очікування щодо цінності винагороди призводять до низької мотивації робітників. У рамках теорії справедливості передбачається, що люди піддають суб'єктивній оцінці співвідношення винагороди і витрачених зусиль і порівнюють його зі стимулюванням інших працівників за аналогічну роботу. Основний висновок теорії справедливості полягає в тому, що поки людина не почне вважати, що вона одержує справедливую винагороду, вона буде прагнути або зменшити інтенсивність праці або домагатися більш справедливої винагороди.

Засновником теорії справедливості є С. Адамс. Головна ідея теорії справедливості полягає в тім, що в процесі праці людина постійно порівнює те, як були оцінені її дії чи заслуги, з тим, як були оцінені дії та заслуги інших. І на підставі цього порівняння залежно від того, задоволена вона такою оцінкою чи ні, людина змінює характер своєї поведінки. Які ж висновки має зробити менеджмент з теорії справедливості?

“Теорією справедливості” Стейсі Адамса передбачається, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль, пов'язаних з її виконанням і порівнюють таке співвідношення з тим, що отримали інші робітники. За результатами порівняння – відчуття або справедливості, або несправедливості.

Висновки “теорії справедливості” для практики мотивування:

- в своїх оцінках робітник концентрується не тільки на абсолютному винагородженні, яке він отримує за свої зусилля, але також і на відносному винагородженні, тобто винагородженні, яке отримують інші робітники за їх внесок;
- сприйняття носить суб'єктивний характер; важливо, щоб робітники мали повну інформацію про те, хто, як і за що отримує винагородження;
- люди орієнтуються на комплексну оцінку винагородження, в якій платня відіграє важливе, але не вирішальне значення;
- керівництво має регулярно проводити дослідження з метою визначення, як оцінюється винагородження робітниками, наскільки воно справедливе з точки зору робітників.

Портер і Лоулер запропонували комплексну процесуальну теорію мотивації, яка поєднує елементи теорії чекань і теорії справедливості. Модель, Портера-Лоулера є функцією п'яти перемінних:

- 1) витрачених зусиль;
- 2) сприйняття у відношенні витрат праці і винагороди;
- 3) отриманих результатів;
- 4) винагороди;
- 5) ступеня задоволення.

Результативність праці працівника залежить від прикладених ним зусиль, його можливостей, а також оцінки ним своєї ролі. Обсяг затрачуваних зусиль залежить від оцінки працівником цінності винагороди і переконаності в тому,

що вона буде отримана. За моделлю Портера-Лоулера результативність праці викликає задоволеність роботою.

Таким чином, для ефективної мотивації керівнику необхідно знати і застосовувати на практиці теоретичні знання, які дають сучасні дослідження мотивації. В практичній діяльності слід використовувати наступні загальні правила, висновки сучасної теорії створення і підтримки мотивації:

1. Домагатися поінформованості персоналу про довгострокові і короткострокові цілі функціонування організації.

2. Не менш важлива подальша конкретизація цих цілей стосовно сфери діяльності кожного працівника.

3. Допомогати в ідентифікації особистих цілей персоналу.

4. Система стимулів і винагороди повинна забезпечувати гнучке узгодження особистих, колективних і корпоративних цілей.

5. Забезпечення особистої причетності працівника до вирішення проблем організації, планування і розвитку власної роботи і діяльності підрозділу. Для досягнення цілей, які працівник сам перед собою поставив чи у формуванні яких він брав неформальну участь, працівник вклав більше особистої енергії.

6. Повинні бути розроблені і доведені до кожного працівника критерії оцінки результатів праці.

7. Люди хочуть, щоб їхні дії були важливі для когось конкретно. Керівник повинен виявляти дійсну зацікавленість до роботи підлеглих, давати об'єктивну оцінку результатів праці, підкреслювати значення роботи кожного співробітника.

8. Мотиваторами значимості, самовираження, саморозвитку є делегування повноважень, забезпечення балансу влади, відповідальності і самоконтролю. Працівники більш охоче беруть на себе додатковий обсяг функцій і відповідальності у випадку персоніфікації їхнього внеску в результати діяльності організації.

9. Кожному працівнику потрібна інформація про оцінку результатів його праці. Ця інформація по можливості повинна бути оперативною, щоб працівник міг вносити корективи у свою діяльність. З погляду мотивації найгіршою є ситуація, в якій підлеглі не одержують такої інформації, тобто відсутній зворотний зв'язок між прикладеними зусиллями і досягненням цілей організації. У цьому випадку підлеглий може відчувати почуття, що його робота не має ніякої цінності.

10. Робота, що дає шанс для подальшого розвитку, – один із факторів мотивації. Потреба в саморозвитку персоналу визначає як розбіжність між реалізованою професійною компетентністю і дійсними чи майбутніми організаційними вимогами конкретних робочих місць. Визнання необхідності саморозвитку слід відображати в конкретних діях: планах підвищення кваліфікації і просування персоналу.

11. Кожна людина, яка добре виконала роботу, справедливо розраховує на відповідні її внеску визнання і винагороду. Співробітники негативно відносяться до того, що за кращої результативності праці їх ще більше навантажують без усякої винагороди. Це вбиває ініціативу.

12. Сучасне господарське життя зв'язане з безупинними інноваціями. Відомо, що людина протидіє змінам, коли:

- 1) не почуває себе в безпеці;
- 2) змушена ризикувати, а це не відповідає стилю її діяльності;
- 3) боїться виявитися зайвою, побоюється бути нездатною виконувати свою роль за нових умов;
- 4) боїться зниження винагороди, престижу, репутації.

Найважливішими мотиваторами підтримки перетворень є забезпечення виживання організації. Підтримка змін базується на розумінні змісту, наслідків і цілей перетворень. Необхідно звертати увагу на створення умов причетності до успіху, влади і належності на робочих місцях, де впроваджуються інновації.

### 11.6 Функція контролю

Майже всі дії керівників звернені в майбутнє. Керівник намічає досягнення мети у точно зафіксований час. За цей період в організації і в зовнішньому середовищі може відбутися багато непередбачених змін, у тому числі і несприятливих для організації (зміна податкової політики, поява сильного конкурента, ослаблення мотивації членів організації і багато чого іншого). Такі непередбачені зміни можуть призвести до відхилення організації від основного курсу. І, якщо організація не зуміє знайти і виправити ці відхилення, організація може припинити своє існування. Функція контролю – це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей.

Процес контролю складається з установки стандартів, виміру фактично досягнутих результатів і проведення корегувань, якщо досягнуті результати не збігаються з установленими стандартами.

Керівники починають здійснювати функцію контролю з того самого моменту, коли вони сформулювали мету і задачі і створили організацію. Контроль має важливе значення для успіху організації. Він дозволяє виявити проблеми і скорегувати відповідно діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу.

Контроль – це критично важлива і складна функція. Контроль повинен бути всеосяжним. За часом здійснення розрізняють три основних види контролю: попередній, поточний і заключний.

*Попередній контроль* здійснюється до фактичного початку робіт. Він проводиться до і під час визначення мети і задач діяльності, планування операцій по рішенню задач. Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація визначених правил, процедур і ліній поведінки. В організаціях попередній контроль використовується в трьох ключових областях – стосовно людських, матеріальних і фінансових ресурсів.

*Поточний контроль* здійснюється безпосередньо у ході проведення робіт. Поточний контроль не проводиться буквально з виконанням самої роботи. Скоріше він базується на вимірі фактичних результатів, отриманих після проведення роботи, спрямованої на досягнення бажаної мети. Для того, щоб здійснювати поточний контроль таким чином, в організації необхідний

зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок – це дані про отримані результати. Системи зворотного зв'язку дозволяють керівництву виявити безліч невизначених проблем і скорегувати свою лінію поведінки так, щоб уникнути відхилення організації від ефективного руху до поставленої мети.

Конкретні способи і форми поточного контролю різноманітні. Вони залежать від факторів об'єктивного і суб'єктивного характеру. До перших відносяться правила і процедури контролю. Друга група факторів визначається особистісними якостями керівника. У залежності від обраного стилю управління, менеджери здійснюють контроль або ненав'язливо, не викликаючи у людей страху за помилки в роботі, або дотримуються жорсткого контролю, навмисно роблячи процес контролю видимим. Тому в багатьох людей слово "контроль" викликає, насамперед, негативні емоції. Для більшості людей контроль означає обмеження.

Однак сучасний менеджмент, визнаючи головною цінністю людські ресурси організації, відходить від жорсткої форми контролю і поєднує його з іншими менш стресовими формами.

Третій вид контролю – *заключний*, тобто контроль результатів розв'язання задачі. Хоча заключний контроль здійснюється занадто пізно, щоб відреагувати на проблеми в момент їхнього виникнення, проте він має дві важливі функції. Одна з них полягає в тому, що заключний контроль дає керівництву інформацію, необхідну для планування видів діяльності, які подібні чи відрізняються від зробленої роботи. Друга функція заключного контролю полягає в тому, щоб сприяти мотивації. Позитивною стороною цього виду контролю є заохочення морального і матеріального плану для досягнення визначеного рівня результативності.

У процедурі контролю можна виділити три чітко помітних етапи: вироблення стандартів і критеріїв, зіставлення з ними реальних результатів і прийняття необхідних коригувальних дій.

Перший етап процедури контролю підкреслює, наскільки близькі функції контролю і планування. Стандарти – це конкретні цілі організації, вони повинні бути вибрані з численних цілей і стратегій організації. Цілі, що використані як стандарти для контролю, мають дві важливі характеристики. Вони характеризуються наявністю тимчасових рамок, в яких повинна бути виконана робота, і конкретного критерію, стосовно якого можна оцінити ступінь виконання роботи.

Другий етап процесу контролю складається в порівнянні реально досягнутих результатів з установленими стандартами. На цьому етапі менеджер визначає наскільки досягнуті результати відповідають його чеканням. При цьому визначається допустимість виявлених відхилень від стандартів. Вимір результатів, які дозволяють установити наскільки вдалося дотриматися установлення стандартів – це самий важкий і самий дорогий елемент контролю. Тут виникає задача вибору одиниці виміру і відповідно ефективної системи виміру. Важливим моментом другого етапу контролю є передача, поширення й оцінка інформації про отримані результати, бо вона необхідна для ухвалення правильного рішення.

Після оцінки результатів процес контролю переходить на третій етап. На цьому етапі менеджер повинен вибрати три типи дій: нічого не починати, усунути відхилення чи переглянути стандарт.

Контроль часто впливає на поведінку системи. Невдало спроектовані системи контролю можуть зробити поведінку працівників орієнтованих на них, тобто люди будуть прагнути до задоволення вимог контролю, а не до досягнення поставлених цілей. Такі впливи можуть привести також до видачі невірної інформації.

Проблем, що виникають унаслідок впливу системи контролю, можна уникнути задаючи прийнятні стандарти контролю, уникаючи зайвого контролю, а також винагороджуючи за досягнення заданих стандартів.

Для того, щоб контроль був ефективним, він повинен мати стратегічний характер, націлений на досягнення конкретних результатів, своєчасний, гнучкий, простий й економічний.

## РОЗДІЛ 12

### БАЗОВІ ПОНЯТТЯ ТА ПРОЦЕС МАРКЕТИНГУ

#### 12.1 Концепція маркетингу

Функціонування підприємств в сучасних умовах обумовлює необхідність посилення ринкової орієнтації їх виробничо-господарської діяльності. Суттєву роль в вирішенні цієї складної проблеми відіграє застосування в практичній діяльності підприємств концепції маркетингу. Її основні положення полягають у наступному:

- підприємство бачить свою головну мету в задоволенні потреб певної групи споживачів;
- виявлення цих потреб забезпечується шляхом систематичного дослідження ринку;
- діяльність підприємства по задоволенню виявлених потреб постійно контролюється та аналізується;
- підприємство розробляє, продукує та постачає на ринок товари та послуги, що задовольняють виявлені потреби;
- підприємство враховує наявність на ринку інших постачальників, конкурентів, які пропонують споживачеві аналогічну продукцію;
- підприємство впевнено, що результати його діяльності по задоволенню попиту призведуть до повторних закупівель продукції, забезпечать позитивну оцінку суспільства та відповідний дохід учасникам його діяльності.

Згідно з [28] концепція соціально-відповідального маркетингу наголошує, що завданням організації є визначення потреб та задоволення споживачів більш ефективними, в порівнянні з конкурентами, засобами при збереженні або зміцненні добробуту споживачів та суспільства в цілому.

Ключові поняття маркетингу: нужда, потреба, цінність (вартість), ринок, попит, конкуренція можна визначити наступним чином.

**Нужда** – почуття відчуження людиною нестачі чого-небудь. Людина за своєю натурою, відчуває нужду в їжі, одязі, почутті безпеки, відчутті приналежності до певної групи, поваги з боку інших людей.

**Потреба** – нестаток, який прийняв специфічну форму у відповідності із культурним рівнем і особистістю людини. Потреби формуються під впливом суспільства, родини та виробників. Інакше кажучи, потреба – почуття нестачі певного продукту або результату, завдяки якому може бути задоволена певна нужда.

**Цінність** – оцінка споживачем продукту в цілому задовольнити його нужди.

**Цінність (вартість)**, що відчувається споживачем, визначають як різницю між загальною цінністю продукту для споживача та його загальними витратами.

**Загальна цінність для споживача** – сукупність вигод, які він очікує отримати придбавши продукт. **Загальні витрати** визначають як суму витрат, на яку за очікуваннями споживача він понесе при оцінці, одержані та використанні продукту.

Чисельні потреби люди задовольняють за допомогою продуктів (товарів, послуг), які вони отримують в результаті купівлі-продажу (обміну, трансакції) на ринку.

**Ринок** – це сукупність потенційних покупців із визначеними потребами або потребами для задоволення яких вони бажають та мають здібність прийняти участь в процесі купівлі-продажу відповідних продуктів.

**Попитом** називають потребу споживача, яка підкріплена його купівельною спроможністю. В свою чергу сукупність виробників (продавців), які пропонують свою продукцію на певному ринку утворюють **галузь**.

Взаємовідносини між галуззю та ринком, що утворюють маркетингову систему, наведені на рис. 12.1. Відносини виробників (продавців) та споживачів (покупців) розподілені на чотири потоки. Збоку продавців ідуть потоки товарів і послуг, а також комунікацій (реклами, прямого поштового продажу тощо); назустріч їм прямують гроші та ринкова інформація (відношення покупців щодо продукції, обсяг продажів тощо).

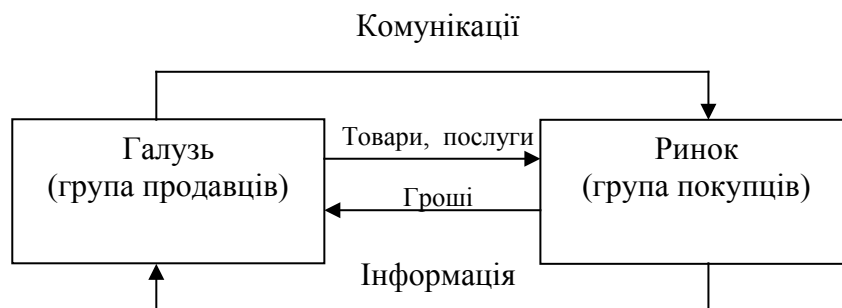


Рисунок 12.1 – Проста маркетингова система

**Під конкуренцією** розуміють боротьбу на ринку виробників товарів або послуг за обмежений обсяг платоспроможного попиту. За рівнем конкуренції ринки поділяються на високо конкурентні (вільні), з монополістичною конкуренцією, олігополістичні та монополістичні (закриті).

З позицій управління підприємством маркетинг розглядається як особлива концепція управління. У відповідності до неї суспільний інститут маркетингу Великої Британії визначає маркетинг [1] як „процес управління, спрямований на визначення, передбачення та задоволення вимог споживачів та отримання прибутку”.

З нашої точки зору, більш повним є визначення, що надав відомий американський вчений та фахівець з маркетингу Ф. Котлер [28] – „маркетинг є соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення нестатків і потреб як індивідів, так і груп шляхом створення, пропозиції та обміну на ринку товарів та послуг, що володіють цінністю”.

Маркетинг пропонує специфічний комплекс інструментів, що отримав назву „комплекс маркетингу” або „маркетинг-мікс” (marketing-mix), використання яких забезпечує підприємствам бажану реакцію споживачів.

Комплекс маркетингу складають чотири групи дій підприємства, що стосуються:

1. Продукції (product). Це – обрання (розробка) видів продукції, яку підприємство пропонуватиме споживачам;
2. Цін (price). Це – визначення цін та тарифів, за якими продукцію мають реалізовувати на ринку;
3. Розподілу (place). Це – формування системи розподілу, за допомогою якої продукцію підприємства постачатимуть споживачам.
4. Просування (promotion). Це – визначення та реалізація засобів формування попиту споживачів та стимулювання збуту продукції.

Визначаючи в процесі управління підприємством конкретні дії по кожній із складових маркетингового комплексу, менеджери обирають відповідні засоби впливу на попит споживачів і, тим самим, забезпечують бажані обсяги продажу продукції підприємства та розміри доходу (прибутку).

Згідно з розглянутою концепцією результати діяльності підприємства – обсяги продажу, дохід, прибуток є функцією обраних в процесі управління дій підприємства щодо видів продукції, цін, її розподілу та просування, тобто заходів комплексу маркетингу.

Узагальнена математична модель діяльності підприємства у відповідності до концепції маркетингу може бути подана у вигляді:

$$D = f\{\alpha_i P_i\},$$

де:

$D$  – обсяг продажу (прибуток) підприємства;

$\alpha_i$  ( $i = 1 \dots 4$ ) – питома вага відповідної складової (елементу) комплексу маркетингу;

$P_i$  ( $i = 1 \dots 4$ ) – параметри заходів, що стосуються відповідної складової (елементу) комплексу маркетингу.

Сукупність управлінських рішень та заходів стратегічного або тактичного характеру відносно кожної складової комплексу маркетингу є змістом відповідної політики – продуктової або цінової, розподілу або просування, яку здійснює підприємство задля досягнення головної мети – задоволення потреб споживачів та отримання бажаного доходу.

Таким чином, відповідно до концепції маркетингу процес управління підприємством ґрунтується на результатах дослідження ринку. Він передбачає аналіз ринкових можливостей та визначення маркетингової політики в якості відправного пункту планування виробничо-господарської діяльності підприємства.

## 12.2 Процес маркетингу

Діяльність оператора зв'язку, що базується на концепції маркетингу, розпочинається з визначення реальних й потенційних клієнтів та їхніх потреб. Оператор планує та здійснює відповідну програму заходів щодо забезпечення виявлених потреб. Він розробляє, впроваджує, пропонує та виконує на замовлення клієнтів певний набір послуг зв'язку. Таким чином, оператор отримує прибуток шляхом задоволення потреб клієнтів.

Маркетинговий процес можна подати у вигляді ланцюжка дій, які забезпечують створення нової споживчої цінності для клієнтів. З економічної точки зору це процес створення нової вартості.

У відповідності до рис. 12.2 процес маркетингу складається з ряду специфічних видів діяльності (функцій), які виконує оператор зв'язку, таких як: дослідження ринку; розробка нових послуг; їх просування; виробництво, розподіл та продаж послуг; планування й розробка комплексу маркетингу та контроль за його виконанням.

Необхідно відмітити, що на підприємствах зв'язку діяльність, пов'язана з розробкою й впровадженням нових послуг, нових технологій тощо, виокремлена в спеціальний процес – *інноваційний*, подібним чином виробнича діяльність виокремлена в *операційний процес*.

Решта функцій, зазвичай включається безпосередньо у склад процесу маркетингу.

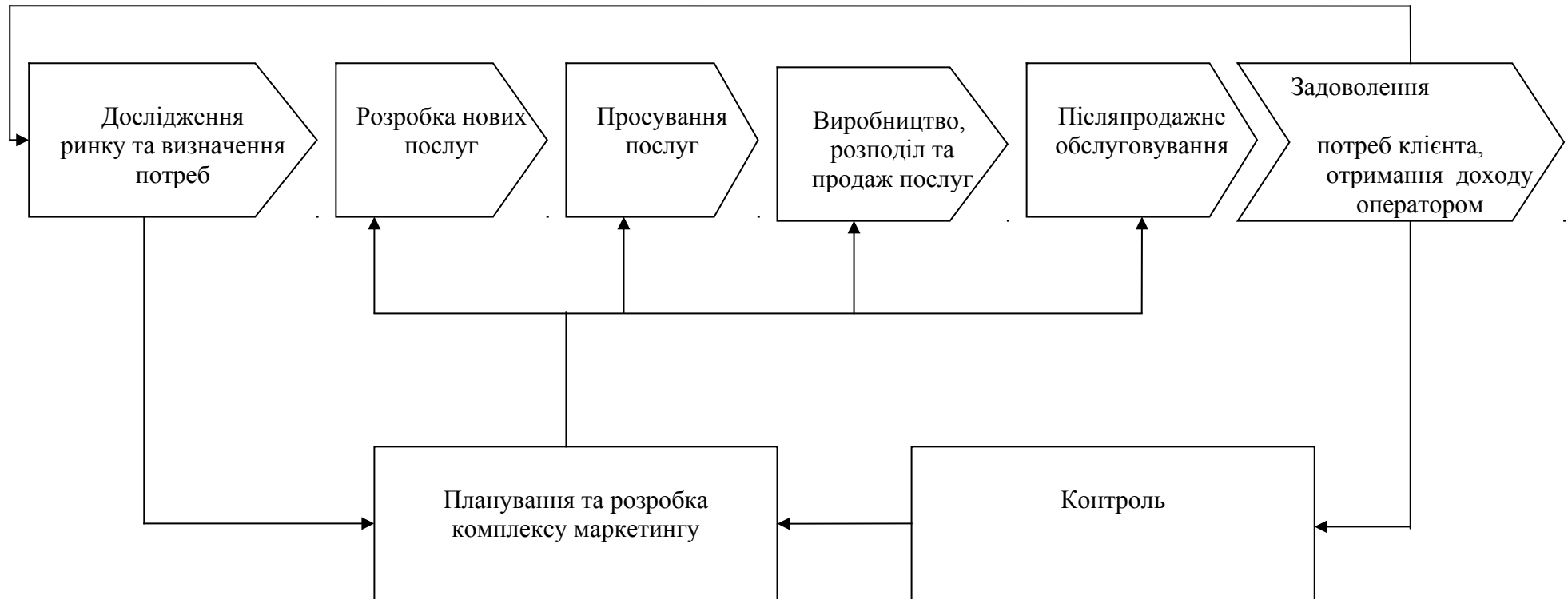
## 12.3 Складові маркетингового комплексу

Відповідно до концепції маркетингу успішна діяльність підприємства зв'язку у ринкових умовах потребує розробки та здійснення комплексу дій, які відносяться до продуктової й цінової політики, а також політики розподілу й просування та у своїй сукупності складають маркетинговий комплекс.

Важливою складовою маркетингового комплексу є продукт особливості життєвого циклу, новизна, упакування визначають конкурентні позиції будь-якого підприємства й успіх його ринкової діяльності. Якщо продукт не задовольняє вимогам споживачів, то ніякі додаткові витрати на маркетингові заходи не зможуть поліпшити його стан на галузевому ринку. До основних конкурентних переваг продукту можна віднести його техніко-експлуатаційні параметри, рівень якості, рівень цін, дизайн, екологічність, якість сервісу, імідж продукту і компанії-виробника.

Під *продуктовою політикою* підприємства розуміють комплекс управлінських рішень і заходів щодо визначення обсягів виробництва і номенклатури продукції (асортиментна політика), розробки продукції ринкової новизни і техніко-економічного обґрунтування її впровадження (інноваційна політика), розробки пропозицій по підвищенню якості і конкурентноздатності продукції, розробки упакування.

Рисунок 12.2 – Процес маркетингу послуг



**Продуктова політика** – це не тільки цілеспрямоване формування асортименту і керування ним, але й облік внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на продукт, його створення, виробництво, збут й пропозиція.

У стратегічному плані продуктова політика підприємства повинна виходити з **концепції життєвого циклу** продукту, суть якої полягає в тому, що кожен товар або послуга від моменту появи до моменту виходу з ринку проходить через ряд послідовних стадій. Кожна стадія характеризується коливаннями обсягів продажів і прибутку (рис. 12.3).

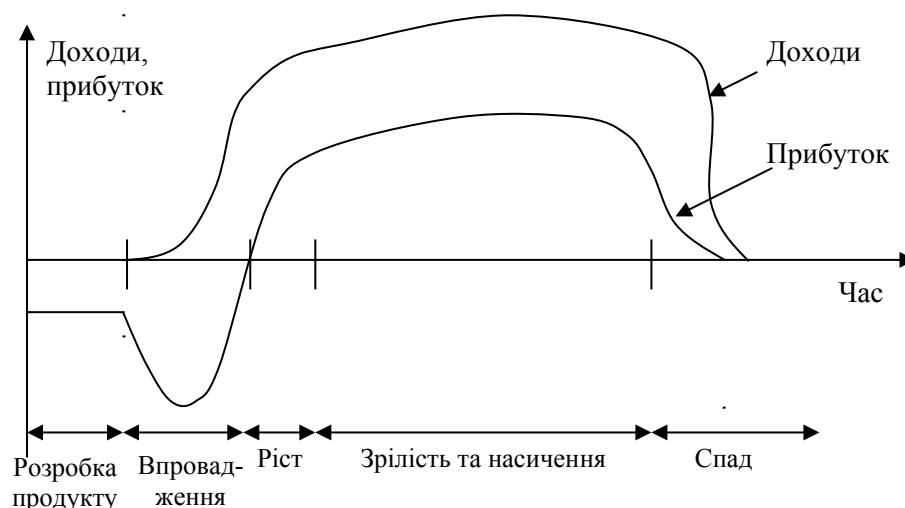


Рисунок 12.3 – Життєвий цикл продукту

Життєвий цикл продукту починається зі стадії **впровадження**. Ця стадія характеризується повільним ростом продажів, відсутністю конкуренції, високими витратами підприємства, у тому числі витратами на маркетинг. Якщо споживчі властивості продукту задовольняють вимогам ринку, то обсяг продажів і прибуток починає зростати досить швидкими темпами, з'являються конкуренти, притягнуті новими ринковими можливостями; відбувається жорстка боротьба за залучення нових клієнтів. Ці ознаки характеризують стадію **росту**. Стадії **зрілості** відповідають стабілізації обсягів продажів і прибутку, насичення ринку. Основна задача маркетингу на цій стадії – збереження існуючих споживачів. Стадія **спад** свідчить найчастіше про моральне старіння продукту. У цій ситуації необхідно вчасно прийняти рішення або про припинення виробництва, або про кардинальну зміну використовуваних технологій.

Наступна складова маркетингового комплексу – **цінова політика, яка** передбачає комплекс заходів щодо визначення базових цін та цінового стимулювання продажів продукції підприємства.

Цінову політику спрямовують на досягнення таких цілей підприємства як:

- максимізація реалізації продукції (доходу) підприємства;
- підвищення рентабельності діяльності підприємства;
- встановлення певної ринкової позиції (певної частки ринку)

підприємства.

Цінова політика підприємств галузі зв'язку, яка має ознаки природної монополії, формується під наглядом держави. В першу чергу це стосується тарифів на універсальні послуги поштового зв'язку та загальнодоступні телекомунікаційні послуги, які встановлюються відповідним державним органом.

**Ціна** є важливим компонентом у загальній системі маркетингових засобів, але відбиває не тільки корисні властивості продукту для споживачів. Істотний вплив на ціну можуть зробити організація продажу, якість обслуговування і післяпродажний сервіс, імідж торгової марки компанії-виробника, рівень поінформованості потенційних клієнтів і методи нецінового стимулювання. Таким чином, цінова політика тісно зв'язана з товарною, збутовою і комунікаційною політикою підприємства. При цьому не слід розглядати ціну як єдиний елемент маркетингу, що формує доходи компанії. Усі маркетингові інструменти тільки у взаємодії забезпечують ефективність виробничо-збутової діяльності компанії.

Істотне місце в маркетинговому комплексі займає **політика розподілу**, або **збутова політика**. У загальному виді її призначення – організація оптимальної збутової мережі для ефективних продажів виробленої продукції, включаючи створення мережі оптових і роздрібних магазинів, складів проміжного збереження, пунктів техобслуговування і виставочних залів; визначення маршрутів руху товарів і організація транспортування готової продукції. Конкретний зміст і специфіка збутової політики залежать від специфічної діяльності компанії.

Для досягнення основної мети політики розподілу – забезпечення доступності товарів або послуг для споживачів – підприємству необхідно визначити потреби цільового ринку і розпланувати можливі обсяги продажів, сформулювати ефективні канали розподілу і створити сприятливі умови для якнайшвидшого доведення продукції до кінцевих користувачів.

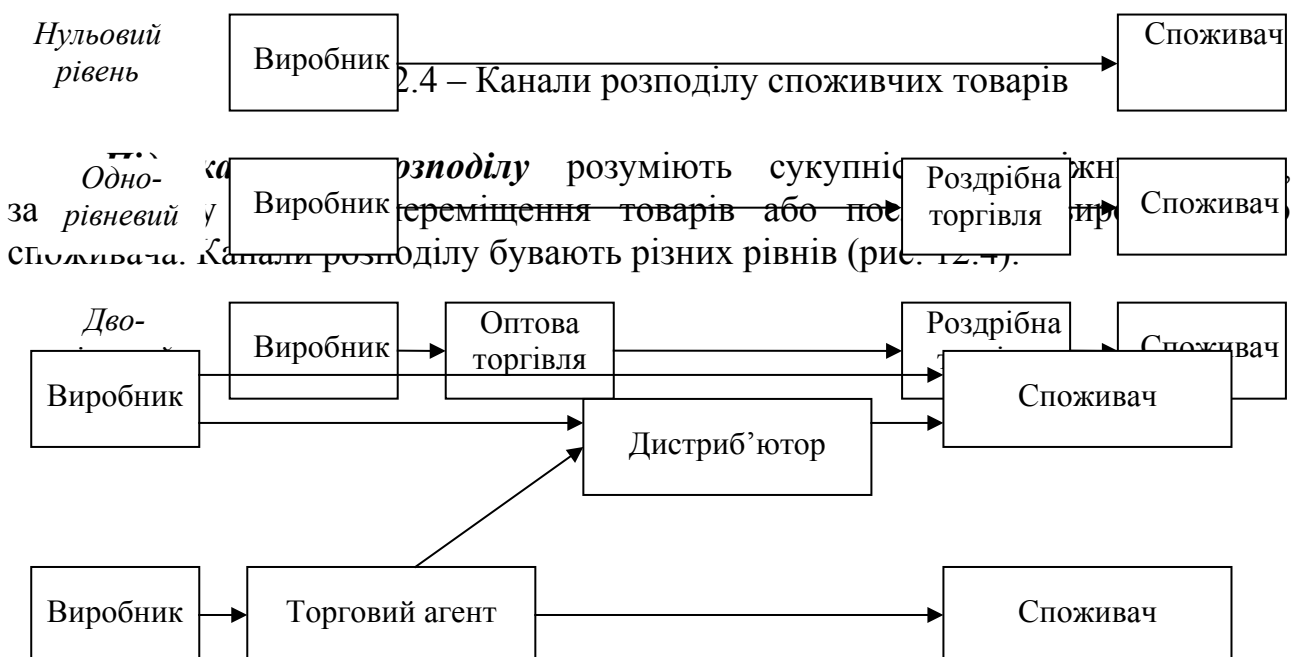


Рисунок 12.5 – Непрямий розподіл телекомунікаційних послуг

У залежності від своєї структури канали розподілу можуть виконувати **різні функції**: розподіл і збут продукції, маркетингові дослідження споживачів, конкурентів, факторів зовнішнього середовища, транспортування, складування і збереження продукції, стимулювання споживачів, установлення безпосередніх контактів зі споживачами, проведення переговорів і укладення контрактів, фінансування витрат каналу розподілу, післяпродажне обслуговування, прийняття ризиків торговельних угод, участь у плануванні асортименту й ін. При формуванні системи розподілу необхідно враховувати особливості кінцевих споживачів, характеристики продукції, особливості ринку (його ємність, звичаї і торговельну практику і т.п.), можливості компанії по організації власної системи збуту, рівень конкуренції і збутову політику конкурентів, порівняльну вартість збутових систем.

Через особливості послуг – їх невідчутності, невіддільності виробництва й споживання, неможливості транспортування та зберігання – основним підходом до організації продажів у зв'язку є прямі продажі, тобто переважають канали розподілу нульового рівня. Компанія-оператор вступає в безпосередні відносини із споживачем, не вдаючись до послуг посередників. Використання прямих продажів приносить певну фінансову економію, оскільки скорочує витрати на суму компенсаційної винагороди посередникові, а також знижує ризик і залежність результатів діяльності від сумлінності посередницької організації.

На ринках окремих послуг (наприклад, послуги Інтернет-доступу, мобільний зв'язок, сервісні телефонні карти) можливий і **непрямий розподіл (зовнішні продажі)**. У цьому випадку з метою організації продажів компанія-оператор удається до послуг незалежних посередників (рис.12.5). Посередники (дистриб'ютори й реселери) працюють від свого імені, вкладають власний капітал у створення та функціонування своєї фірми, мають територіальні права на окремому ринковому сегменті, що створює певні економічні переваги для компанії-оператора, пов'язані з економією коштів, які вкладаються в обіг. Досить часто посередники набувають можливості надання послуг з метою їх перепродажу конкретним споживачам. У цьому випадку їх функції полягають у акумуляції та з'єднанні ряду послуг, перш ніж надати повний пакет – „вирішення проблеми” – певним категоріям споживачів. Використання посередників може сприяти розширенню точок продажу й відповідно підвищенню доступності послуг та оперативності підключення до мережі, збільшення темпів розширення абонентської бази. Компанія-оператор має можливість отримувати від посередників цінну первинну інформацію про рівень якості й конкурентоспроможності послуг, зміни кон'юнктури ринку, посередник побічно рекламує компанію-оператора та його послуги. До недоліків зовнішнього продажу можна віднести втрату оператором контролю якості абонентського обслуговування; обмеження можливостей оператора впливати на динаміку проникнення на ринок; зменшення прибуткової бази оператора і, отже, обмеження його фінансової маневреності.

Специфіка телекомунікаційних послуг, які надаються у вигляді використання технічних засобів, обумовлює необхідність процесу післяпродажного обслуговування абонентів.

**Під обслуговуванням клієнтів** прийнято розуміти як надання послуг зв'язку, так і інформаційно-довідкове обслуговування, роботу, зв'язану зі збором платежів, та іншу взаємодію з абонентом. Надання послуг зв'язку покладається на технічні підрозділи компанії, а решта всіх питань, пов'язаних з абонентами, підпорядкована сервісному центру (або відділу абонентського обслуговування).

Правильна організація обслуговування абонентів передбачає, що абонент зі всіма своїми проблемами (у тому числі й у разі претензій до якості зв'язку) звертається в абонентський відділ і там же отримує відповіді на всі питання, що цікавлять його. *Основна мета абонентського обслуговування* – підвищення рівня задоволення абонентів послугами й сервісом, що надається компанією. Особливо важлива його роль у тому випадку, якщо конкуруючі компанії пропонують рівні за якістю послуги. У цьому випадку високий рівень абонентського обслуговування стає основною конкурентною перевагою.

Конкретний зміст діяльності оператора електрозв'язку в області обслуговування клієнтури визначається виглядом, специфікою та різноманітністю його послуг. Як правило, робота із споживачами телекомунікаційних послуг передбачає такі напрями, як:

- облік і активізацію нових абонентів, переоформлення й розірвання абонентських договорів;
- проведення класифікації абонентів за різними категоріями (наприклад, цінність для компанії, активність, прибутковість і т. ін.), формування баз даних;
- інформаційно-довідкове обслуговування абонентів у офісі та по телефону, допомога щодо рішення різних проблем, пов'язаних з роботою устаткування, навчання;
- претензійна робота;
- контроль оплати послуг і стану особових рахунків, що надходить;
- доставка та видача рахунків за послуги зв'язку, а також іншої документації й інформаційних матеріалів;
- управління дебіторською заборгованістю, виставлення претензій і підготовка документів для стягнення через суд;
- проведення роботи щодо утримання абонентів, запобігання відтоку абонентів;
- контроль номерної ємності, що вивільняється, передача її для повторного продажу;
- взаємодія з абонентами з питань ремонту абонентського устаткування.

Нематеріальний характер послуг зв'язку ускладнює процес залучення клієнтів, що значно підвищує роль функції просування послуг.

**Просування** – це створення і підтримка постійних зв'язків підприємства з ринком для інформації, переконання і нагадування про свою діяльність з метою активізації продажів і формування позитивного іміджу (образу) компанії на ринку. В основі продажів лежить процес установавлення комунікативних зв'язків

підприємства з ринком. Систему маркетингових комунікацій у загальному виді можна визначити як єдиний комплекс, що поєднує учасників, канали і прийоми комунікації. Необхідний рівень комунікаційності дозволяє компанії, з одного боку, краще пристосовуватися до зміни зовнішніх умов, а з іншого боку – впливати на ці умови.

Роль маркетингових комунікацій постійно зростає. У сучасних умовах насиченого ринку і жорсткої конкуренції недостатньо створити якісний продукт і установити на нього доступну ціну. Необхідно прикладати додаткові зусилля по поширенню інформації про продукт, мотивації споживача, формуванню й актуалізації його потреб, залученню уваги до діяльності компанії і створенню сприятливого іміджу, стимулюванню акта купівлі тощо. Від того, наскільки успішно будуть вирішені ці задачі, багато в чому залежить ефективність діяльності компанії у конкурентному середовищі.

**Комунікаційна політика** – це комплекс управлінських рішень і заходів щодо формування попиту на продукцію підприємства і стимулювання продажів. Основними способами формування попиту є реклама і зв'язки з громадськістю.

**Реклама** – це комерційна пропаганда споживчих властивостей продукту або компанії в цілому, що готує активного і потенційного споживача до процесу покупки. Здійснювати повне керування процесом впливу на споживача неможливо, однак рекламна інформація дозволяє переконати клієнта в перевагах конкретної торгової марки, розсіяти недовіру, сформуванню й активізувати попит, створити психологічну готовність до споживання продукту. Каналами поширення рекламної інформації є телебачення, радіо, преса, комп'ютерні мережі. Високою ефективністю відрізняються зовнішня реклама, реклама на транспорті, реклама в офісах компанії, адресне розсилання рекламної інформації (direct-mail).

**Зв'язки з громадськістю (Public relations)** спрямовані на створення і підтримку високої суспільної репутації компанії. До заходів PR відносять створення фірмового стилю і розробку торгової марки; взаємодію з засобами масової інформації для розповсюдження позитивної інформації про діяльність компанії; організацію спеціальних подій (презентацій, прес-конференцій, виставок); взаємодію з акціонерами, потенційними інвесторами, партнерами, органами державної влади і місцевого самоврядування, благодійну діяльність, спонсорство.

**Стимулювання продажів** – це діяльність по реалізації комерційних і творчих ідей, що стимулюють споживання послуг у визначений термін. Це сукупність спонукальних мір і прийомів, що носять, як правило, короткостроковий характер і спрямовані на заохочення покупки. Заходи щодо стимулювання спрямовані насамперед на споживачів. При цьому розрізняють цінове стимулювання (знижки, пільгові тарифи, надання послуг у кредит, гарантії повернення грошей), натуральне стимулювання (безкоштовні послуги, пропозиція додаткових послуг, подарунки і сувеніри і т.п.) і активне стимулювання (усілякі лотереї, ігри і т.п.). Крім споживачів об'єктами

стимулювання можуть бути також торговельні посередники і власний обслуговуючий персонал.

Ефективні маркетингові комунікації є найважливішою передумовою успішної виробничо-збутової діяльності компанії і можуть надати їй значні конкурентні переваги.

## **Наприкінці розділу**

### **Канали розподілу Інтернет-послуг [43]**

В залежності від поставленої мети сервіс-провайдер може використовувати прямі канали продажів, непрямі канали та їх комбінацію. Прямі канали продажів є частиною організації сервіс-провайдера та можуть включати в себе централізовано розташованих представників по телепродажам, а також регіональних торгових представників. Щоб знизити видатки на продажі, необхідно спробувати організувати якомога більше продажів по телефону. Для досягнення такого результату необхідна наявність добре навчених спеціалістів з телепродажу, що вже саме по собі буде значним активом. Непрямі продажі складаються з незалежних каналів компаній-партнерів, що працюють в діапазоні від системних інтеграторів, реселерів рішень з доданою вартістю, дистриб'юторів та консультантів до компаній, що займаються технологічними новинами.

Якщо сервіс-провайдер використовує одночасно прямі та непрямі канали, необхідно намітити процентне відношення продажів для обох каналів в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Так, наприклад, якщо сервіс-провайдер планує мати мережу прямих та непрямих продажів, то він повинен стартувати з забезпеченням 90 % продажів на основі прямих каналів, а потім намітити перехід через 12 місяців до 50 % прямих продажів в загальному обсязі.

#### ***Прямі канали продажів***

Власна мережа прямих продажів є найбільш загальноприйнятим способом продажу Інтернет-підключення, особливо серед операторів зв'язку. Такі продажі здійснюються й через існуючу мережу продавців, які вже продають інші послуги, або через групу продавців, спеціально призначених на продажі Інтернет-підключень.

При цьому спеціально призначені продавці є більш продуктивним каналом, ніж існуючі канали прямих продажів. Якщо сервіс-провайдер доручить продавати Інтернет-підключення існуючим продавцям в додаток до інших послуг, то в цьому випадку приблизно 20 % з них здатні забезпечити перші продажі при мінімальному навчанні. Після проходження інтенсивного тренінгу ще 60 % будуть намагатися продавати нову послугу, враховуючи привабливий компенсаційний план (систему стимулювання). Решта 20 % будуть просто безрезультатними. Ця інформація повинна допомогти сервіс-провайдеру оцінити прибутки та видатки на протязі періоду початкового запуску послуги.

### ***Непрямі канали продажів***

Якщо мережа продажів у сервіс-провайдера невелика, або він має амбіційну мету розвитку, тоді необхідно розглянути план вербування та підтримки партнерів по збуту. Програма по бізнес-партнерах дозволяє сервіс-провайдеру отримувати максимальну вигоду від фази швидкого ринкового росту при мінімальних інвестиціях. Більшість ISP не можуть достатньо швидко розширювати свої канали прямих продажів, щоб задовольнити потреби ринку. Добре продумана стратегія непрямих каналів, а також добре організовані програми підтримки каналів дають можливість багатьом ISP досягти результатів.

Існує два види партнерів в непрямих каналах – реселери та агенти. В залежності від контрактних деталей можуть існувати також взаємовідносини, які є гібридом між цими двома типами.

#### ***Реселери***

Реселерами, до яких відносяться також низхідні сервіс-провайдери, називаються компанії, які перепродають послугу сервіс-провайдеру у відповідності до контракту. Традиційним недоліком при використанні реселерів є те, що вони продають послугу під своєю торговою маркою. При цьому реселер не тільки проводить маркетинг послуги сервіс-провайдера під іншою назвою, але він також має свою організацію підтримки (хоча це може обумовлюватися в контракті), що позбавляє сервіс-провайдера контактів з користувачами.

Оскільки реселер повинен добиватися ринкового визнання своєї власної продукції (і не може опиратися на рекламу сервіс-провайдера), повинен створювати свою документацію та матеріали по послугі і т.д.. то у зв'язку з цим необхідно пропонувати реселерам більш низькі розцінки, щоб компенсувати їх додаткові витрати по продажах. Разом з тим використання реселерів може дати сервіс-провайдеру додаткових клієнтів та більш швидке зростання прибутків, ніж при використанні тільки своїх власних продавців. Це дозволить сервіс-провайдеру більш швидко реалізувати економне масштабування свого бізнесу.

#### ***Агенти***

На відміну від реселерів агенти є зовнішнім розширенням існуючого відділу продажів сервіс-провайдерів. Вони продають послугу під торговою маркою сервіс-провайдера і, як правило, використовують його маркетингові матеріали і організацію підтримки користувачів. Сервіс-провайдер отримує вигоду від того, що його організація не платить зарплату або проценти від прибутку агентам, що займаються продажами. Зазвичай агенту виплачуються фіксовані комісійні за кожен продаж. В більшості агентських домовленостей користувач розглядається як такий, що належить сервіс-провайдеру і агент не має ніяких прав на цього користувача. Це допомагає сервіс-провайдеру отримати долю ринку, здійснити економну апробацію бізнесу, утримати клієнтів та завоювати визнання. Ризик тут полягає в тому, що погано навчені або непорядні агенти можуть створити погану репутацію компанії сервіс-провайдера та його послуги. Щоб мінімізувати цей ризик, необхідно ретельно

відбирати потенційних агентів і вибирати перш за все володіючих навиками та таких, що мають хорошу репутацію та певні досягнення в минулому, що саме по собі підтримає репутацію сервіс-провайдера.

Життєво важливим моментом для побудови міцних взаємовідносин з агентами є правильно встановлені орієнтири. Для підтримки агентів необхідно чітко визначити:

- Що являє собою послуга і як її продавати?
- Що потрібно робити, щоб стати агентом та залишатися ним?
- Що сервіс-провайдер буде робити, щоб підтримувати агентів та своїх користувачів?

Для вербування партнерів необхідно сформувати окрему програму з відповідною маркетинговою підтримкою. Необхідно запланувати кампанію по зв'язкам з громадськістю для авансування програми формування каналів продажів з здійсненням наступної прямої розсилки та, можливо, програми семінарів. Необхідно встановити реєстраційну платню в розмірі \$ 1000 або більше, щоб стимулювати тільки серйозні звернення. Після підписання партнерської угоди необхідно переконатися, що партнер пройде навчання, а також купить Інтернет-підключення для своєї організації. Це буде стимулювати партнерів вивчати Інтернет якомога краще, а також дозволить партнерам мати доступ до он-лайнних матеріалів підтримки.

Маркетингова підтримка партнерів по продажу повинна включати множину різних компонентів, таких як:

- Партнерський контракт/угода.
- Зразки листів до клієнтів.
- Інформацію про послуги та порівняльні характеристики.
- Опис послуги.
- Порядок оплати.
- Розклад учбових курсів.
- Порядок виплати комісійних.
- Спеціальний Web-сайт для партнерів.
- Підтримка по зв'язку з громадськістю.

## **РОЗДІЛ 13**

### **МАРКЕТИНГОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОСЛУГ ЗВ'ЯЗКУ**

#### **13.1 Зміст та форми надання послуг**

Специфіка маркетингової діяльності підприємств-операторів зв'язку обумовлена, в першу чергу, особливостями продукту що створюється в галузі – тобто особливостями послуг телекомунікаційного та поштового зв'язку.

**Послуга поштового зв'язку** – це продукт діяльності оператора поштового зв'язку з приймання, обробки, перевезення та доставки (вручення) поштових відправлень та виконання доручень користувачів поштових переказів.

**Телекомунікаційна послуга** – це продукт діяльності оператора телекомунікацій з приймання, обробки й передавання інформаційних повідомлень.

Послуги поштового зв'язку задовольняють потреби споживачів в переміщенні у просторі письмової та друкованої кореспонденції, предметів культурно-побутового та іншого призначення, коштів (готівки), в той самий час, як телекомунікаційні послуги задовольняють потреби в переміщенні інформації. Ці відмінності визначають необхідність застосування принципово різних технологій надання послуг операторами поштового зв'язку та телекомунікаційними операторами, що, в свою чергу обмежує форму отримання споживчого ефекту користувачами послуг поштового зв'язку одноразовим обміном відправленнями.

Телекомунікаційні послуги можна отримати не лише у формі обміну (одноразові телефонні переговори тощо), а також у формі надання споживачеві технічних засобів (телефонних апаратів, телеграфних каналів тощо). Остання форма дозволяє користувачам здійснювати систематичний обмін протягом певного часу.

Слід підкреслити, що поштовий зв'язок забезпечує лише односторонній обмін (див. рис. 13.1), в той час як телекомунікації (у більшості випадків) – двосторонній.

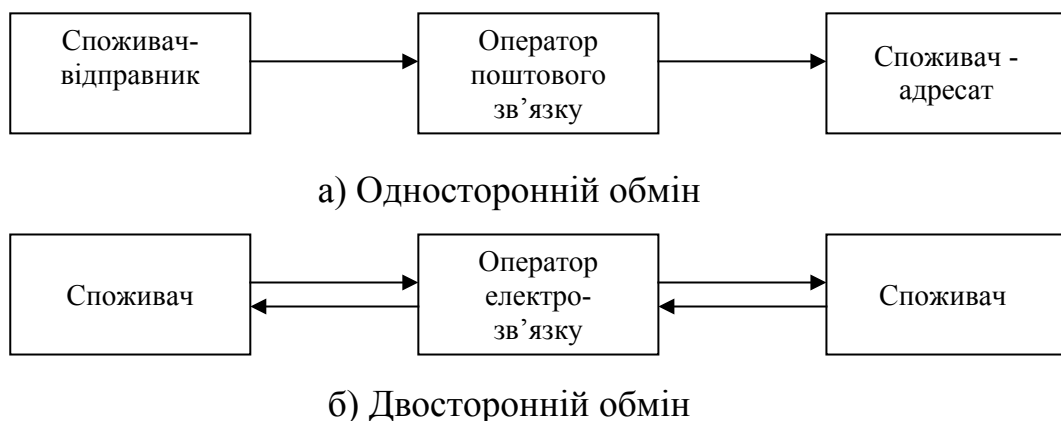


Рисунок 13.1 – Різновиди послуг зв'язку у формі обміну

### 13.2 Характерні властивості послуг

Послуги зв'язку як кінцевий продукт діяльності оператора мають наступні характерні властивості, які необхідно враховувати в процесі маркетингової діяльності.

**Невідчутність.** Послуги зв'язку мають переважно нематеріальний характер, їх неможливо побачити, спробувати або вивчити до моменту придбання. У оператора виникають складнощі з демонстрацією послуг. Він повинен прикладати значних зусиль описуючи переваги та можливості

задоволення потреб, які виникають у споживача у разі придбання відповідних послуг. Споживач приймає рішення про придбання послуги, значною мірою, довіряючи аргументам оператора.

**Багатономенклатурність.** В реєстрі послуг Українського державного підприємства поштового зв'язку „Укрпошта” налічується 50 видів послуг [25]. До основних універсальних належать: пересилання поштових карток (простих та рекомендованих); пересилання листів (простих та рекомендованих); пересилання бандеролей (простих та рекомендованих); пересилання сектограм (простих та рекомендованих); пересилання посилок без оголошення цінності масою до 10 кг. Серед інших основних послуг поштового зв'язку – пересилання внутрішніх та міжнародних відправлень з оголошеною цінністю, пересилання посилок масою понад 10 кг без оголошеної цінності, виплата та доставка пенсій, переказ готівкових коштів тощо.

Відкрите акціонерне товариство „Укртелеком” надає практично всі сучасні види телекомунікаційних послуг [68]:

- міжнародний, міжміський та місцевий телефонний зв'язок;
- телеграфний та телексий зв'язок;
- відеоконференцзв'язок;
- супутниковий зв'язок;
- надання в оренду цифрових каналів;
- цифровий доступ до мережі за технологією IDSN;
- передача даних, у тому числі на основі технології ATM/ Frame Relay;
- доступ до мережі Internet;
- технічні обслуговування мереж радіомовлення та телебачення;
- радіотелефонний зв'язок;
- провідне мовлення;

Крім основних, оператори зв'язку надають також додаткові послуги.

**Основні послуги** зв'язку задовольняють певну потребу споживачів – переміщення поштових відправлень або інформації у просторі, **додаткові** надають основним послугам додаткові споживачі властивості, що підвищує ефективність їхнього використання.

До додаткових послуг поштового зв'язку можна віднести:

- пересилання з повідомленням про вручення;
- зберігання поштових відправлень;
- складання опису (перевірка) вкладення посилки, листа, бандеролі з оголошеною цінністю;
- заповнення супровідних бланків поштових відправлень;
- упакування поштових відправлень тощо.

Додаткові послуги електров'язку розділяють на мережеві (комутаційні) та довідкові (інформаційні).

**До мережевих додаткових послуг** відносяться, наприклад, визначення номера абонента, який телефонує й антивизначник номеру; заборона на вхідні з'єднання від визначених абонентів; переадресація виклику (переадресація з'єднання на інший телефон даної мережі); роумінг (використання радіотелефону або пейджера в іншій мережі); використання телефону в режимі

„Будильника”; відправлення (одержання) факсів і електронної пошти, надання доступу в мережу Інтернет; передача коротких повідомлень (SMS) у режимі реального часу або „відкладеного повідомлення”, групове розсилання SMS-повідомлень; тоновий набір (підготовка і відправлення повідомлення, міняючи оператора), переклад тексту повідомлення (наприклад з української на англійську мову), відправлення повідомлення оператором у точно зазначений клієнтом час або повтор із заданим інтервалом часу, збереження повідомлень у пейджинговому зв'язку; голосова пошта в стільниковому радіотелефонному зв'язку. Використання пейджера або радіотелефону в охоронних цілях і багато інших можливостей.

**До додаткових послуг довідкового характеру** можна віднести, наприклад, виклик визначеної особи при здійсненні міжміської телефонної розмови, наведення довідки про номер телефону абонента іншого міста, оплата розмови за рахунок викликуваного абонента; деталізація рахунка на оплату послуг, одержання інформації про стан особистого рахунка; інформаційні або розважальні канали в стільниковому зв'язку; різні довідкові послуги. Додаткові послуги можуть надаватись безкоштовно або за додаткову оплату.

**Взаємозамінність та взаємообумовленість.** Одна й та ж потреба споживача більш-менш успішно може бути задоволена у багатьох випадках за допомогою різних послуг зв'язку. Так, скажімо, повітати друзів із святом можна надіславши поштову картку, зателефонувавши їм або відправити відповідне повідомлення електронною поштою. Взаємозумовленість може обмежити доступ споживача до окремих видів послуг. Наприклад, послугами міжміського та міжнародного зв'язку може скористатися лише той абонент, який має доступ до місцевої телефонної мережі.

**Нерівномірність попиту.** Потреби споживачів в послугах зв'язку відрізняються в залежності від доби – вдень вони вище, ніж вночі. В робочі дні зростають потреби представників ділового сектора, у вихідні – населення.

**Неперервність виробництва та споживання.** На відміну від процесу виробництва та споживання товарів відповідний процес щодо послуг здійснюється одночасно (див. рис. 13.2).

**Незбережність** послуг зв'язку є прямим наслідком непереривання їхнього процесу. Оператор зв'язку не має змоги виготовити певну кількість продукції заздалегідь для задоволення попиту клієнтів у „пікові” періоди. Неможливість збереження послуг спонукає операторів до формування резерву потужностей з метою задоволення попиту у періоди „пікового” навантаження, а також до здійснення спеціальних заходів щодо стимулювання рівномірного попиту клієнтів протягом доби, тижня тощо.

## А. ТОВАРИ

## Б. ПОСЛУГИ



Рисунок 13.2 – Процес виробництва та споживання продукції

Незбережність послуг ускладнює процедуру вирішення конфліктів, пов'язаних із претензіями клієнтів щодо кількості та якості отриманих послуг та їхньої оплати.

**Мінливість (нестабільність) якості** – ще одна властивість послуг зв'язку, яка пояснюється специфічними рисами процесу виробництва та споживання. Цей процес має індивідуальний характер. У відповідності до замовлення споживача формується конкретний маршрут доставки поштового або телекомунікаційного відправлення. В наданні послуги, зазвичай, приймають участь декілька територіально відокремлених підрозділів оператора, або навіть різних операторів зв'язку. На початковому та кінцевому етапах цього процесу безпосередньо приймає участь споживач.

На якість послуг зв'язку, певним чином, впливає також нерівномірність попиту. Так, в години найбільшого навантаження, абонент місцевої телефонної мережі може стикнутися з різним погіршенням якості, або навіть із відмовою від з'єднання.

Специфічні вимоги щодо якості послуг зв'язку стосуються забезпечення цілісності поштових відправлень, невикривленості інформаційних повідомлень та їхньої конфіденційності.

### 13.3 Купівельна поведінка користувачів

Розглянуті властивості послуг зв'язку пояснюють труднощі з якими в багатьох випадках стикається споживач, вирішуючи проблему вибору саме тих послуг, що найкращим чином задовольняють його потреби.

В сучасних умовах проблема вибору стає для споживача ще складнішою в зв'язку з появою на ринку декількох операторів, які надають аналогічні послуги зв'язку під різними торговими марками.

Сьогодні, крім УДППЗ „Укрпошта”, послуги кур'єрської пошти надають понад 10 операторів („Спецзв'язок”, „Нова пошта”, „Кур'єрська авіапошта України”, DHL та інші), доставкою періодичних видань займаються більш ніж

50 приватних підприємств, переказ грошових коштів виконують Промінвестбанк, Приватбанк, Укрсиббанк та інші банківські установи.

Послуги місцевого, міжміського та міжнародного зв'язку у великих містах – Києві, Донецьку, Одесі тощо, крім ВАТ „Укртелеком” надають приватні оператори – Фарлеп, ЦСЗ, Оптима та інші. Послуги мобільного зв'язку надають 5 операторів під торговими марками «UMC», «DCC», «life:)» „Beeline”, „Київстар”, „Golden Telecom”. Споживачеві пропонується декілька десятків різновидів стаціонарних та мобільних телефонних апаратів під різними торговими марками „Nokia”, „Siemens”, „Motorola”, „Samsung”.

Процес вибору окремими споживачами конкретних продуктів (товарів, послуг) для задоволення власних потреб визначається їхньою купівельною поведінкою.

В залежності від ступеня залучення споживача та величини різниці між аналогічними продуктами під різними торговими марками (різних виробників) розуміють 4 типа купівельної поведінки (див. табл. 13.1).

Таблиця 13.1 – Типи купівельної поведінки

|                              | Високий ступінь залучення                               | Низький ступінь залучення                          |
|------------------------------|---|--|
| Значна різниця між марками   | Комплексна купівельна поведінка                         | Купівельна поведінка, орієнтована на широкий вибір |
| Незначна різниця між марками | Купівельна поведінка, що ґрунтується на власних оцінках | Звична купівельна поведінка                        |

**Комплексна купівельна поведінка** характеризується високим ступенем залучення споживача в процес купівлі й усвідомлення істотних розходжень між виробниками (торговими марками). Такий споживач, як правило, максимально раціональний. Для **споживача, що ґрунтуються на власних оцінках**, також характерний високий ступінь залучення в процес купівлі, однак він орієнтується, як правило, не на розходження в споживчих властивостях продуктів окремих виробників, а на рівень цін. **Звична купівельна поведінка** пов'язана з низьким ступенем залучення у процес придбання частково через те, що для вибору продукту не потрібно активного пошуку інформації, а частково тому, що значні розходження між торговими марками відсутні. З погляду залучення до такого споживача близький **споживач, орієнтований на широкий вибір продукції**, однак він схильний переключатися з однієї торгової марки на іншу, що визвано різноманітним асортиментом продукції, а не невдоволенням певною торговою маркою.

Характеризуючи поведінку споживача телекомунікаційних послуг в умовах конкурентного ринку, слід зазначити високий ступінь його залучення в процес купівлі й усвідомлення ним розходжень між компаніями-операторами (комплексна купівельна поведінка). Це викликано наступними обставинами.

Споживачі телекомунікаційних послуг орієнтовані частіше всього на тривалі відносини з компанією-оператором на підставі укладеного договору на обслуговування. Виключення складають разові звертання до окремих послуг міжміського, міжнародного, телеграфного зв'язку: після оплати чергової послуги спілкування абонента з оператором закінчується й у майбутньому абонент може звернутися до будь-якої конкуруючої компанії. Розвиток технологій і поява нових різноманітних можливостей в області телекомунікацій, а також посилення конкуренції стимулюють, з одного боку, діяльність компанії по впровадженню інновацій, у яких непідготовленому користувачеві складно розібратися, а з іншого боку – розширення маркетингової діяльності операторів з метою залучення клієнтів. Тому споживачі телекомунікаційних послуг досить серйозно відносяться до збору інформації, вивчення технічних, якісних і економічних параметрів різних послуг, виявлення розходжень між пропозиціями конкуруючих компаній з метою одержання найбільш вигідного „пакета послуг” для рішення виробничих і особистих проблем. У більшому ступені це стосується представників ділового сектора (корпоративних клієнтів), що усвідомлюють роль засобів зв'язку й інформації в забезпеченні ефективності своєї виробничої і комерційної діяльності, підвищення оперативності управління і конкурентоспроможності на ринку.

Високою активністю характеризується також поведінка індивідуальних споживачів на ринку нових послуг (мобільний зв'язок, Інтернет). В сфері ж традиційних послуг міжміського, міжнародного, телеграфного зв'язку поведінка індивідуальних споживачів менш активна. Як показує досвід, ті абоненти, що користуються послугами достатньо рідко, досить консервативні і постійно звертаються до послуг традиційного оператора ВАТ „Укртелеком”, навіть якщо не завжди задоволені якістю послуг або розмірами тарифів. У цих випадках можна говорити про низький ступінь залучення споживачів в процес купівлі. Однак зростання потреб абонента в даних послугах змінює і характер купівельної поведінки: абонент стає більш вимогливим до вартості і якості послуг і більш сприйнятливим до маркетингової діяльності конкуруючих компаній, прагне одержати як можна більше інформації для оцінки різних пропозицій і ухвалення рішення, тобто відбувається підвищення ступеня залучення.

Подібна ситуація характерна і для окремих ринків послуг місцевого телефонного зв'язку, що пояснюється минулим монопольним положенням галузей зв'язку. Абоненти ВАТ „Укртелеком”, що вже давно оплатили установку телефону, рідко переходять до альтернативних операторів, що пропонують більш високу якість і більш широкий спектр додаткових послуг, тому що це зв'язано з необхідністю оплачувати надання доступу вже до нової мережі, а вартість подібної послуги досить висока, та й абонентська плата за користування телефоном у альтернативних операторів, як правило, вища. Тому причинами зміни компанії найчастіше являються істотно зрослі вимоги абонента до якості зв'язку і номенклатурі додаткових послуг, обумовлені, як правило, його професійною діяльністю, рідше – значне підвищення рівня

доходів (поява можливості розширити споживання різноманітних послуг членами родини, зміна соціального статусу абонента (розуміння престижності). Однак серйозні прорахунки компанії у сфері технічної або маркетингової політики (наприклад, різке підвищення абонентської плати) здатні стимулювати процес відтоку абонентів. Люди, що не являються абонентами місцевої телефонної мережі і хочуть до неї підключитися, потенційно набагато більш активні, ніж існуючі користувачі, але ступінь їх залучення в процес купівлі залежить від стану конкуренції на регіональному ринку, тобто наявності вибору між компаніями-операторами.

Слід підкреслити, на даний час конкуренція на ринку телекомунікаційних послуг України існує, головним чином, на території міст. В сільській місцевості, як правило, такі послуги надає лише один оператор – ВАТ „Укртелеком”. Це пояснює низьку активність та низький ступінь залученості споживачів, тобто їхню звичну купівельну поведінку на відповідних регіональних ринках.

Купівельну поведінку споживачів, що репрезентують діловий сектор на ринку послуг поштового зв'язку теж можна визначити як комплексну. Це пояснюється розширенням пропозиції збоку приватних операторів по багатьох послугах, в першу чергу таких, що не віднесені до переліку універсальних. Корпоративні клієнти використовують відповідну інформацію щодо якості та умов надання послуг операторів-конкурентів.

Це не стосується сільської місцевості та малих міст, для яких є характерним низький рівень або, взагалі, відсутність конкуренції на ринку послуг поштового зв'язку. У цьому випадку вибір споживачів обмежується послугами, які пропонує УДППЗ „Укрпошта”, їхня купівельна поведінка стає пасивною, тобто звичною.

Звична купівельна поведінка значної частини індивідуальних споживачів пояснюється їхньою низькою купівельною спроможністю. Вони вимушені користуватися лише загальнодоступними послугами, які надають національні оператори – УДППЗ „Укрпошта” та ВАТ „Укртелеком”.

Вивчення особливостей поведінки різних категорій користувачів послуг зв'язку є важливою маркетинговою задачею компанії – оператора, оскільки знання процесу прийняття користувачем рішення дозволяє розробити найбільш ефективні засоби впливу на їх купівельну поведінку.

## **Наприкінці розділу**

### **Ноутбук з SIM-карткою**

Завдяки новій програмі всесвітньої GSM-асоціації та корпорації Intel користувачі ноутбуків зможуть автоматично підключитися до 3G- Wi-Fi-мереж з використанням SIM-картки [69].

На всесвітньому конгресі 3GSM, який пройшов у лютому в Барселоні, була представлена програма інтеграції технологій мобільного зв'язку в ноутбуки. Автоматичне підключення мобільних ПК як до мереж мобільного зв'язку третього покоління, так і до Wi-Fi, здійсниться за допомогою SIM-карток.

Ноутбук з SIM-карткою дасть своєму власнику всі переваги доступу до безпроводних сервісів практично в будь-якій точці цивілізованого світу.

Ряд виробників ноутбуків вже оголосили про плани реалізації в своїй продукції GSM-функціонала. Асоціація GSM та корпорація Intel залучають до участі в новому проекті операторів мобільного зв'язку, виробників ПК та провайдерів мережевої інфраструктури.

“В 2006 році більшість наших клієнтів запропонують покупцям ноутбуки на базі технології Intel Centrino для мобільних ПК, які поряд з засобами доступу до мереж Wi-Fi, будуть мати підтримку стандарту GSM та інтегрований модуль читання SIM-картки, заявив Шон Мелоуні, виконавчий віце-президент корпорації Intel. „Наша спільна ініціатива перетворить ноутбук в комплексний комунікаційний термінал, а SIM-картку – в ефективний засіб ідентифікації користувача в мережах GSM, GPRS, EDGE, 3G-стандартів/ HSDPA та Wi-Fi”.

### **Річниця life:)**

Мережа life:) почала обслуговувати перших абонентів в кінці січня 2005 року. За цей час оператор “Астеліт” зумів “мобілізувати” більше 2,5 млн. жителів України [69].

До своєї першої річниці оператор запустив нові сервіси. Серед них – послуга “life Platinum” для VIP -абонентів. Вона включає набір не-GSM-послуг (номер, що легко запам'ятовується, сервіс “Псевдонім”, що дозволяє персоналізувати номер, індивідуальна служба підтримки, сервіс по ремонту мобілки з наданням на час ремонту іншого апарата, спеціальна SIM-картка з додатковими функціями, можливість кредиту, тощо).

Друга нова послуга оператора – “Планета life:)” надає всім абонентам спецтарифи на міжнародні дзвінки. Щоб скористатися нею, потрібно набрати спеціальний код “811”, після якого здійснюється стандартна процедура набору. Під час дзвінків в країні СНД хвилина розмови в небізнес-час – з 8 вечора до 8 ранку в будні та вихідні цілодобово коштує 1 грн. Дзвінки в Європу в небізнес-час обійдуться по 2 грн. за хвилину, а в Північну Америку – по 1,5 грн. Дзвінки в “Планеті life:)” тарифікуються посекудно з першої секунди розмови.

“Астеліт” з самого початку зробив ставку на інноваційність та додаткові сервіси. На січень поточного року, за словами головного виконавчого директора “Астеліту” Ахмета Танйу, 65 % абонентів оператора користуються пакетом інтерактивних послуг lifebox, а 16 % – послугами мобільного телебачення. Покриття мережі сьогодні охоплює 175 міст та більше 12 тис. населених пунктів. life:) надає послуги у всіх містах з населенням більше 100 тис. осіб, а також на основних автомагістралях країни, роумінг доступний в

181 країні світу. Покриття EDGE оператора сьогодні найширше в Україні у всіх 25 обласних центрах та Севастополі.

### **Заміна ручки**

За дослідженнями британської компанії IPA [69], приблизно половина спілкування в письмовій формі виконується за допомогою e-mail. Великою популярністю користуються SMS (29 %), і лише на третьому місці знаходиться традиційний спосіб написання, тобто ручкою на папері (13 %). Ще 10 % користувачів віддають перевагу Інтернет-пейджерам. В цифрову епоху це не повинно нікого дивувати. Навіть в Україні практично у кожного в кишені є мобільний телефон, але далеко не у всіх – ручка. Це показує, що вірними традиційному способу написання послань залишаються в більшості своїй люди старшого віку (39 % старше 65 років надають перевагу паперу). Важливо також, що короткі текстові мобільні повідомлення використовують в більшості жінки, ніж чоловіки (відповідно 36 та 23 %). Однак і традиційна клавіатура буде здавати позиції під тиском нових технологій – її вже поступово починають тіснити різні віртуальні засоби введення письмових текстів.

### **Телефонний Інтернет-зв'язок кидає виклик телекомунікаційним гігантам [29]**

З початку 1998 року корпорація Bertelsmann AG, німецький медіамагнат запропонував послуги телефонного Інтернет-зв'язку для міжміських та міжнародних переговорів за цінами на 30 ... 60 % нижчими, ніж Deutsche Telecom. Багато компаній також планують конкурувати з телефонними мережами, використовуючи Інтернет-технології.

В США подібні послуги пропонують 3 оператори. Можливість скористатись цією послугою вимагає лише наявності у абонента телефону та спеціальної картки. Здійснити дзвінок досить просто – необхідно зателефонувати оператору, ввести ідентифікаційний код картки та набрати жаданий телефонний номер.

Хоча обсяг ринку телефонного Інтернет-зв'язку незначний, міграція вподобань споживачів загрожує серйозними наслідками великим телефонним компаніям. Якщо вони, в свою чергу, почнуть надавати подібні послуги, то низькі тарифи негативно відіб'ються на обсягах продажів традиційного зв'язку, якщо ні – нові Інтернет-компанії, на зразок Bertelsmann AG, можуть зманювати їх клієнтів.

Телефонний Інтернет-зв'язок поступається за якістю традиційному електрозв'язку, але бурхливий розвиток технологій в майбутньому ліквідує цей недолік. Сьогодні якість цього зв'язку подібна якості мобільного зв'язку, тобто можлива затримка під час передачі даних та інші недоліки.

За деякими оцінками світовий ринок телефонного Інтернет-зв'язку складав 0,5 млрд. дол. у 2000 році та 7 млрд. дол. у 2003 році, що складає біля чверті світового ринку телефонного зв'язку. Очікується, що й у віддаленому

майбутньому телефонний Інтернет-зв'язок буде серйозно впливати на ринок послуг електрозв'язку.

## РОЗДІЛ 14

### ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ПОСЛУГ ЗВ'ЯЗКУ

#### 14.1 Напрямки комплексного дослідження ринку

Дослідження ринку – початковий етап маркетингової діяльності компанії. Його цілями є оцінка існуючої ситуації та прогнозування змін економічної кон'юнктури на даному ринку для визначення його ємності, обґрунтування номенклатури та обсягів виробництва продукції, розробки програм впровадження нових видів продукції та модернізації виробництва, а також розробки заходів щодо вдосконалення системи просування, розподілу та продажу продукції.

Під час дослідження увага маркетологів спрямована на певний галузевий ринок. При цьому під ринком розуміють всіх наявних та потенційних покупців певного продукту, або групи продуктів (близьких субститутів), а під галуззю (промисловості чи сфери послуг) – сукупність підприємств, які пропонують ринку цей продукт.

**Ринкова кон'юнктура** – це створена на галузевому ринку економічна ситуація, яка характеризується співвідношенням попиту, пропозиції та рівня цін. Ринкова кон'юнктура відрізняється непостійністю, зміною, частими коливаннями, зміною кон'юктуротворних факторів, протиріччями, які проявляються в тому, що один показник свідчить про підйом, а інші в той же часовий інтервал – про погіршення економічної ситуації.

Під **ємністю галузевого ринку** розуміють об'єм реалізованої на ньому продукції в інтервал визначеного проміжку часу, звичайно на протязі року. Ємність ринку, як правило, не постійна, вона змінюється в залежності від зміни ринкової кон'юнктури. При зниженні рівня кон'юнктури ємність ринку знижується, при підвищенні рівня кон'юнктури – росте.

Виходячи із величини ємності галузевого ринку, підприємства можуть визначити свою **ринкову долю** як відношення об'єму продаж даної компанії та ємності ринку. Доля ринку є одним з ключових показників конкурентоспроможності підприємства, з нею напряду зв'язані продаж та доходи.

**Об'єктами маркетингового дослідження** виступають покупці із своїми потребами, виробники та посередники, які пропонують певний продукт для задоволення цих потреб, а також сам продукт, з приводу якого вони вступають у взаємовідносини купівлі-продажу.

Програма маркетингового дослідження залежить від сфери діяльності підприємства, специфіки виробництва товарів або послуг, масштабів виробництва та ряду інших факторів. Маркетингове дослідження може носити комплексний характер. При цьому підлягають дослідженню всі складові частини та сегменти ринку у взаємозв'язку з впливом на його кон'юнктуру конкуренції, умов та факторів соціально-економічного розвитку національної та регіональної економіки. Вивчення ринку може бути **одноцільовим**, яке

припускає збір та аналіз інформації по окремих продуктах, ринкових сегментах і компаніях-конкурентах тощо.

**Комплексне дослідження** галузевого ринку проводиться за наступними напрямками:

- вивчення пропозицій товарів та послуг на галузевому ринку;
- вивчення споживачів та проведення сегментації ринку;
- аналіз та прогнозування попиту на продукцію підприємства;
- дослідження конкуренції на галузевому ринку, стратегії та тактики

основних компаній-конкурентів.

Дослідження галузевих ринків, на яких працює або має намір працювати компанія, поряд із аналізом її ринкового потенціалу забезпечують необхідні умови для визначення маркетингової стратегії компанії на перспективу, а також для складання маркетингової програми та розробки комплексу маркетингу на поточний період.

## 14.2 Методи дослідження ринку

Незалежно від того комплексний або одноцільовий характер має маркетингове дослідження, воно потребує значної кількості різноманітної інформації.

Відповідно до обраного методу проведення дослідження використовують різні способи її отримання.

**Польове дослідження** передбачає збирання та обробку первинної інформації. До первинної інформації належать нові відомості – факти, думки, припущення, які збирають безпосередньо у учасників ринкової діяльності.

**Кабінетне дослідження** спирається на вторинну інформацію. Вторинну інформацію складають вже відомі, оброблені матеріали, які стосуються досліджуваного ринку. Джерела вторинної інформації розподіляють по відношенню до підприємства на внутрішні та зовнішні.

**До внутрішніх** відносять звітність підприємства; матеріали досліджень, що були виконані раніше; бази даних про клієнтів.

**Зовнішні джерела** – статистичні збірники; економічні та фахові видання; повідомлення преси, радіо, телебачення, Інтернет-сайтів; публікації конкурентів та рекламних агенцій; регіональні інформаційні бази тощо.

Будь-яке маркетингове дослідження повинно розпочинатися зі збору та аналізу вторинної інформації, тобто з кабінетного дослідження. Засоби дослідження – аналіз друкованих та електронних джерел, вивчення послуг конкурентів, ознайомлення із звітами та присутність на зборах акціонерів, аналіз реклами конкурентів, відвідування презентацій та спеціалізованих виставок, вивчення матеріалів професійних асоціацій тощо.

Переваги кабінетного дослідження – відсутність значних витрат. Але вторинна інформація, як правило, не є повною, актуальною та надійною (достовірною). В цьому випадку потребується первинна інформація, яку можна отримати в ході польових досліджень. Польові дослідження, в першу чергу, стосуються інформації про споживачів, що може бути отримана від них

безпосередньо з використанням таких соціологічних методів, як – опитування, спостереження, експеримент.

**Опитування** проводять з метою отримання інформації від споживачів або з'ясування їхньої думки щодо певних проблем.

Опитування розрізняють:

- за кількістю осіб, що опитуються одночасно (одиничні та групові);
- за колом опитуваних (приватні особи, експерти, представники підприємств);
- за кількістю тем, що є предметом опитування (одна або декілька);
- за рівнем стандартизації (вільна схема або стандартна);
- за частотою проведення (одно- або багаторазові опитування);
- за формою проведення (усна – у формі інтерв'ю, або письмова – у формі анкетування).

Специфічною формою багаторазового опитування є **панельне опитування**. Воно передбачає періодичне збирання даних у однієї і тієї ж групи споживачів. Саме цей метод використовується для визначення рейтингу телеканалів та окремих програм. Відповідно до отриманої інформації оператор приймає рішення про розміщення реклами.

**Спостереження** проводять з метою отримання інформації про неусвідомлену поведінку споживачів. Спеціальне спостереження, наприклад, за купівельною поведінкою споживача, провести дуже просто, але його результати знаходяться в сильній залежності від кваліфікацій та об'єктивності спостерігача.

**Експеримент** – дослідження впливу одного фактора на інший. Наприклад, вивчають, як впливає кількість або поведінка операторів в сервісному центрі на обсяг продажів послуг. Перевагами експерименту є можливість контролю за його проходженням, корегування його умов, а також повторення, у разі необхідності на аналогічному об'єкті. Недолік – високі витрати порівняно з опитуванням.

При розробці концепції збору первинної інформації слід вирішити питання про вибір об'єкта дослідження. Для цього необхідно визначити генеральну сукупність, обґрунтувати метод вибірки та її об'єм. Це дозволить отримати в ході польового дослідження достовірні результати.

### 14.3 Вивчення пропозиції послуг

Поняття ринку характеризує ситуацію, коли існують споживачі, які мають певні потреби, а також продукти (товари, послуги), що задовольняють ці потреби.

На типовому ринку представлені не лише аналогічні продукти різних виробників (під різними торговими марками), але й взаємозамінні продукти, які мають здібності задовольняти ті ж самі потреби. При цьому обсяг продуктів одного виду впливає на обсяг продаж конкуруючих продуктів інших видів. Взаємозалежність тим жорсткіше, чим вище ступінь взаємозамінності

відповідних продуктів. Так, наприклад, розвиток факсимільного зв'язку та електронної пошти призвели до скорочення поштових відправлень.

Один із напрямків дослідження ринку послуг зв'язку пов'язаний саме із вивченням пропозиції послуг, в першу чергу таких, які є суперниками в задоволенні певних потреб користувачів.

Вивчення послуг передбачає виявлення, узагальнення, аналіз, інформації щодо номенклатури, споживчих властивостей та якісних параметрів пропонуємих різними операторами послуг, їхньої відповідності вимогам користувачів. Кінцева мета цього дослідження – оцінка конкурентоспроможності послуг, що надаються операторами, а також формування пропозицій щодо вдосконалення традиційних та розробки (впровадження) нових послуг зв'язку.

В процесі маркетингових досліджень використовують типізацію послуг зв'язку за наступними ознаками [11]:

- 1) технологічна єдність: послуги місцевого, міжміського та міжнародного зв'язку; послуги документального зв'язку, послуги поштового зв'язку;
- 2) категорія користувачів: населення (в т.ч. пільговики), бюджетні організації;
- 3) клас послуг: основні та додаткові, в формі обміну або надання технічних засобів; публічні або договірні; взаємозамінні та взаємодоповнюючі;
- 4) пріоритет в обслуговуванні: звичайні та термінові;
- 5) ступінь новизни: традиційні та нові.

Вивчення послуг потребує продуктової (товарної) сегментації ринку, тобто його розподілу на окремі сегменти в кожному з котрих розміщується сукупність аналогічних та взаємозамінних послуг, які мають в очах користувачів схожу комбінацію споживчих властивостей та переваг.

В цьому випадку можна скористатися наступною ієрархічною 3-рівневою класифікацією послуг зв'язку:

РІД → ТИП → ВИД

Товарну сегментацію виконують виходячи із споживчих властивостей послуг з урахуванням технології їхнього надання та специфічних вимог споживачів щодо їхніх характеристик.

**Рід** складають послуги, що задовольняють схожі потреби споживачів, які відносяться до однієї узагальненої групи. Наприклад, послуги документованого зв'язку задовольняють потреби користувачів в обміні документованими повідомленнями, вони складають окремий рід послуг зв'язку.

До окремого **типу** відносяться послуги визначеного роду, які задовольняють відповідні потреби користувачів в певний технологічний спосіб. Так, потреби в обміні документованими повідомленнями можна задовольнити за допомогою послуг поштового зв'язку (тип 1) або телекомунікаційних послуг (тип 2). Більш глибока диференціація технологічних способів надання послуг певного типу дозволяє їх розподілити за підтипами. Так, послуги поштового зв'язку можна розподілити на послуги наступних підтипів:

- 1.1 Пересилання листів.
- 1.2 Пересилання експрес-листів.
- 1.3 Доставка кур'єрської пошти.

Телекомунікаційні послуги обміну документованими повідомленнями можна розподілити на послуги таких підтипів, як:

- 2.1 Телеграфний зв'язок.
- 2.2 Факсимільний зв'язок.
- 2.3 Електронна пошта.

Відмінності в споживчих властивостях, якості та економічних параметрах послуг певного типу, що пропонуються різними виробниками (під різними торговими марками) дозволяють їх розподілити за **видами та підвидами**. Наприклад: Послуга 1.3.А – доставка кур'єрської пошти за допомогою УДППЗ “Укрпошта”. Послуга 1.3. Б – доставка кур'єрської пошти компанією ДНЛ.

Розподіл послуг за підвидами дозволяє зафіксувати додаткові вимоги користувачів щодо їхніх властивостей та якості. Так, скажімо, послуга 1.1. А – пересилання листів за допомогою УДППЗ “Укрпошта” має два підвиди: пересилання простих листів та пересилання рекомендованих листів.

В процесі вивчення послуг певного роду, що пропонуються на досліджуємому ринку, необхідно визначити їхню номенклатуру (типи) та асортимент (види й підвиди); обрати перелік споживчих, якісних та економічних характеристик, за якими має оцінюватися конкурентоспроможність послуг; виявити провідного конкурента на ринку та провести порівняльну оцінку послуг кожного типу у виконанні обох операторів.

Орієнтований перелік характеристик, які підлягають якісній оцінці при вивченні послуг, що надаються (можуть надаватися) оператором поштового зв'язку, наведено в табл. 14.1 [25]. Порівнюючи оцінки характеристик послуги, що надається нашою компанією з оцінками аналогічної послуги у виконанні оператора, який займає провідне місце на ринку, можна зробити висновок щодо конкурентоспроможності нашої послуги.

Таблиця 14.1 – Перелік маркетингових характеристик послуг поштового зв'язку

| Зміст характеристики   | Оцінка                      |                    |
|--|-----------------------------|--------------------|
|  | Якісна                      | Кількісна (бальна) |
| Динаміка зростання обсягів обміну нової послуги, визначена у результаті тестування, % за рік | -5 та більше                | 6                  |
|  | +5 та більше                | 12                 |
|  | Менше ніж -5                | 18                 |
|  | Близько 0                   | 24                 |
|  | Менше ніж +5                | 30                 |
| Ринкова перспектива на послуги поштового зв'язку у наступні 10 років                         | Дуже погана (-40% та менше) | 4                  |
|  | Погана (-10+40)%            | 8                  |
|  | Середня (немає зниження)    | 12                 |
|  | Хороша (+5+40)%             | 16                 |
|  | Дуже хороша (40% та більше) | 20                 |

|   |  |    |
|---|--|----|
| Наша послуга є лише тоді, коли послуга оператора-конкурента...  | ... найдорожча                                       | 10 |
|   | ... продається за високими цінами                    | 20 |
|   | ... ще (вже) не продається                           | 40 |
|   | ... відсутня, як інші послуги операторів-конкурентів | 50 |
|   |  |    |
| Наша послуга коштує на цьому ринку  | ... дуже дорого                                      | 8  |
|   | ... дорого   | 16 |
|   | ... стільки, скільки високоякісна послуга            | 24 |
|   | ... стільки, скільки якісна послуга                  | 32 |
|   | ... дешево   | 40 |
| До нашої послуги ставляться   | ... дуже негативно                                   | 2  |
|   | ... з деякою упередженістю                           | 4  |
|   | ... негативно тільки бізнесмени                      | 6  |
|   | ... нейтрально                                       | 8  |
|   | ... позитивно  | 10 |
| Потреба у послугі поштового зв'язку   | ... відсутня у 75 % регіонів                         | 4  |
|   | ... відсутня у 50 % регіонів                         | 8  |
|   | ... відсутня у 25 % регіонів                         | 12 |
|   | ... всюди позитивна                                  | 16 |
|   | ... всюди нагальна                                   | 20 |
| Періодичність купівлі послуги   | 2-3 рази на рік                                      | 6  |
|   | 1 раз протягом 3 та більше місяців                   | 12 |
|   | 1 раз протягом 2 місяців                             | 18 |
|   | 1 раз протягом 4 тижнів                              | 24 |
|   | 1 раз протягом 1-3 тижнів                            | 20 |
|   | 1 раз за добу  | 40 |
|   | Більш ніж 1 раз за добу                              | 80 |
| Ставлення до якоїсь специфічної характеристики чи властивості (швидкість передачі, якість обслуговування, збереженість поштового відправлення, місцезнаходження відділення зв'язку) | Дуже несприятливе                                    | 8  |
|   | Несприятливе   | 16 |
|   | Байдуже  | 24 |
|   | Позитивне  | 32 |
|   | Дуже добре   | 40 |
| Ставлення до послуги операторів-посередників  | Негативне  | 12 |
|   | Упереджене   | 24 |
|   | Байдуже  | 36 |
|   | Обережно-оптимістичне                                | 48 |
|   | Сприятливе   | 60 |
| Упаковка посилок, пакетів; товарів – поштою; вигляд конвертів, карток   | Потрібна зовсім інша                                 | 10 |
|   | Потрібні значні зміни                                | 20 |
|   | Потрібна незначна доробка                            | 30 |
|   | Потрібно лише змінити напис                          | 40 |
|   | Цілком придатна без змін                             | 50 |

## 14.4 Сегментація ринку

Ринок складається з покупців, що відрізняються один від одного потребами, купівельною спроможністю, звичками, пріоритетами та іншими рисами, які визначають їхню поведінку стосовно купівлі конкретного продукту.

Розробка та маркетингова підтримка окремої пропозиції продукту для кожного покупця є економічно недоцільною. Тому важливу роль відіграє **сегментація ринку**, тобто відокремлення великих груп покупців, які характеризуються східними вимогами щодо продукту, а також східною реакцією на маркетингові заходи підприємства.

Розподіл покупців на групи та визначення структури ринку – важливий результат такого напрямку маркетингового дослідження, як “Вивчення споживачів та проведення сегментації ринку”.

Вивчення споживачів передбачає визначення їхніх потреб, ступеня задоволення цих потреб, реакції споживачів на різноманітні маркетингові заходи підприємства, тобто вивчення їхньої купівельної поведінки.

Маркетингова пропозиція відповідно до обраної підприємством стратегії охоплення ринку може бути недиференційованою, тобто спрямованою на ринок в цілому, диференційованою по сегментах, або сконцентрованою на окремому сегменті ринку (див. рис. 14.1).

Це дозволяє сформулювати маркетингову пропозицію, що може задовольнити більшість споживачів, до яких звертається виробник та принести йому найбільший дохід.

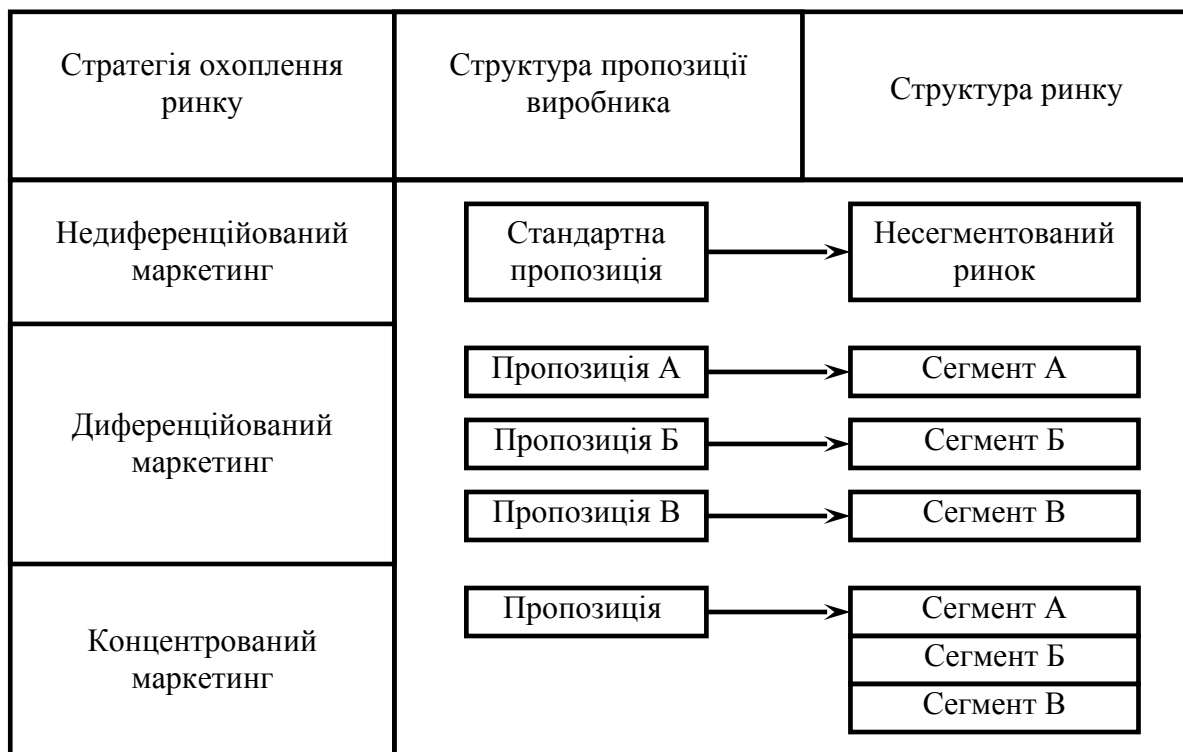


Рисунок 14. 1 – Структура ринку та пропозиція виробника

Використовуючи *стратегію недиференційованого маркетингу*, виробник ігнорує відмінності в потребах та купівельній поведінці окремих груп споживачів, підприємство розробляє продукт, який приваблюватиме якомога більшу кількість споживачів, формує єдину для всіх сегментів цінову політику та систему розподілу, обирає загальні для всіх споживачів засоби формування попиту та стимулювання збуту продукції.

Відповідно до *стратегії диференційованого маркетингу* виробник намагається якнайповніше задовольнити специфічні потреби споживачів у кожному сегменті шляхом модифікації продукту, цін, політики розподілу та просування.

*Стратегія концентрованого маркетингу* спрямовує увагу виробника на одну або декілька найбільш привабливих, з його точки зору, груп споживачів.

Так, наприклад, в 2001 р. лідером на ринку послуг мобільного зв'язку (за кількістю абонентів) стала компанія “Київстар GSM”, збільшивши за рік кількість своїх клієнтів вчетверо. Одна з складових успіху компанії – вірно обрана цільова група потенційних абонентів: основні маркетингові зусилля “Київстар GSM” були направлені на молодь. Як заявив президент компанії “Київстар GSM” Ігор Литовченко, “... наша компанія позиціонує себе, як “демократичний” оператор, послуги якого розраховано на найширші верстви населення, дуже різні категорії абонентів. Сьогодні 80 % з майже 3 мільйонів наших абонентів становлять користувачі послуг попередньо оплаченого сервісу Ase&Base – найдоступнішої на сьогодні такої пропозиції на ринку. Більшість з них витрачає на мобільний зв'язок зовсім небагато, і може здаватися, що наша компанія женеться за “неякісним” абонентом. Однак це не так. Навіть якщо підрахувати прибуток, який масовий абонент приносить компанії, ця цифра становитиме левову частку загальної виручки компанії... Вкладання коштів і сил в масового абонента принесе нашій компанії більшу стратегічну перевагу в далекій перспективі, ніж практикована деякими нашими конкурентами політика “зняття абонентських вершків” [73].

Розподіл покупців на групи, тобто сегментація ринку, буде ефективною, якщо кожний сегмент відповідатиме наступним вимогам:

1. Вимірюванність. Підприємство повинно мати можливість оцінити розміри, купівельну спроможність та інші характеристики сегмента.
2. Розмір. Сегменти мусять бути достатньо великими для забезпечення прибутку та покриття витрат підприємства.
3. Досяжність. Підприємство повинно мати можливості доступу до покупців, що складають певні сегменти.
4. Відмінність. Покупці, які входять до складу різних сегментів, мусять відрізнятися вимогами щодо продукту та реакцією на маркетингові заходи.
5. Активність. Група покупців, що формує певний ринковий сегмент повинна активно реагувати на відповідну маркетингову пропозицію виробника.

Ринок споживачів послуг зв'язку, в першу чергу може бути розподілений на два мегасегменти [11], що принципово відрізняються один від одного – сегмент суспільного споживання (діловий сектор) та сегмент особистого споживання (населення).

Подальша сегментація ділового сектора виконується за ознаками.

1. Галузева приналежність (сфера діяльності):

- підприємства промисловості;
- підприємства сільського господарства;
- будівельні організації;
- транспорт та зв'язок;
- органи керування;
- силові структури;
- охорона здоров'я;
- соціальне забезпечення;
- наука та освіта;
- банки та інші фінансові установи;
- торгівля, громадське харчування, побутове обслуговування;
- мистецтво, культура та спорт;
- інші.

2. Форми власності:

- державна бюджетна, госпрозрахункова;
- недержавна акціонерна, кооперативна, орендна, приватна.

Сегментація населення проводиться за ознаками:

1. Місце проживання:

- міське населення,  
в т.ч. мають окремі квартири;  
живуть у комунальних квартирах або гуртожитках;
- сільське населення,  
в т.ч. мають окремі квартири, будинки;  
мають фермерські господарства;
- інші.

2. Наявність домашнього телефону:

- мають телефони;
- не мають телефону.

3. Демографічні характеристики:

- вік;
- стать;
- сімейний стан;
- розмір сім'ї
- рівень освіти;
- вид професійної діяльності;

4. Матеріальний стан:

- рівень доходу на члена сім'ї;
- частка витрат на послуги зв'язку в бюджеті сім'ї.

5. Психографічні характеристики:

- соціальний статус (малозабезпечений, середній дохід та ін.);
- стиль життя (молодіжний, елітарний та ін.);
- особисті якості (амбіційність, імпульсивність, авторитарність тощо).

#### 6. Купівельна поведінка:

- пошук вигоди (якість, сервіс, ціни);
- ступінь необхідності послуги (потрібна постійно, інколи, непотрібна);
- емоційне відношення (позитивне, негативне, нейтральне).

Спираючись на результати вивчення продуктів та покупців маркетингологи здійснюють позиціонування продуктів підприємства.

**Позиціонування** – це формування уособленого позитивного іміджу відповідних продуктів у свідомості цільових груп споживачів, що складають сегменти, на яких працює або бажає працювати підприємство.

Задача **позиціонування** – відокремити кожний продукт підприємства із сукупності аналогічних продуктів та продуктів – замінників, які пропонують конкуренти на тому ж самому ринку, спираючись на одну або декілька властивостей, що вигідно відрізняють власний продукт підприємства в очах споживачів.

Продукт підприємства може мати відмінності у відповідності до обраної ним конкурентної стратегії наступного характеру:

- продукт має певну властивість, що відсутня в продуктах-конкурентах, але вона є важливою для споживача з точки зору його проблем, підвищення його престижу, позитивного емоційного впливу на нього тощо;
- продукт підприємства має краще співвідношення ціна/якість.

### 14.5 Вивчення попиту на послуги

**Вивчення попиту** – важливий напрямок дослідження ринку. Оцінка й прогнозування попиту служать основою при формуванні стратегії підприємства та розробці його маркетингової програми.

**Під попитом** розуміють потребу споживачів в певних продуктах, які він не тільки бажає, але й має можливість купити.

Вивчення попиту здійснюють в розрізі номенклатури послуг з визначення тенденцій зміни відповідних потреб споживачів та факторів, що впливають на них.

Задача визначення попиту передбачає аналіз обсягу й структури поточної платоспроможності, потреб в послугах зв'язку, а також прогноз попиту на традиційні та нові послуги, які оператор має намір запропонувати користувачам у майбутньому.

Оцінку поточного попиту виконують на основі облікової інформації оператора та галузевої статистичної інформації.

Прогнозування попиту здійснюють користуючись методами експертних оцінок або екстраполяції, регресивного аналізу та іншими економетричними методами.

**Експертні методи** базуються на використанні професійних знань, досвіду, інтуїції та уявлення управлінського персоналу та (або) спеціально залучених осіб.

Припускається, що експерт базує свою оцінку на групі факторів, що діють у межах визначеного сценарію розвитку ситуації, враховуючи

вірогідність його реалізації та впливу факторів на показник, який визначається. При цьому ланцюг “причина–наслідок” безпосередньо пов’язаний із особистістю експерта. З метою зменшення ризику суб’єктивності індивідуальних суджень проводять колективну експертизу.

Експертиза виконується за допомогою спеціальних евристичних процесів, так званих методів-комісій; Дельфі тощо.

При прогнозуванні попиту на послуги зв’язку в якості експертів можна запросити користувачів послуг, операторів-посередників.

**Прогнозування за методом Дельфі** передбачає, що анонімні оцінки експертів збирають протягом декількох турів. На кожному наступному турі експерти мають можливість скористатися інформацією про оцінки, що були отримані на попередньому турі. Опитування припиняють коли розходження в оцінках експертів стає несуттєвим. Кінцеву групову оцінку приймають в якості прогнозованого показника попиту.

**Метод екстраполяції** передбачає визначення показників на основі їхньої динаміки, що склалася в минулому. Процедура обчислення зводиться до коригування фактично досягнутого рівня показника виходячи з заданої (встановленої) функції його зміни у часі. Цей метод базується на припущенні, що тенденція (тренд) зміни досліджуємого показника, яка була виявлена у минулому, збережеться в майбутньому.

Трендова крива може мати вигляд лінійної функції

$$Y_t = a_0 + a_i t,$$

де:

$Y_t$  – значення прогнозуємого показника попиту в період  $t$ ;

$a_0$  – початковий рівень ряду;

$a_i$  – середньорічний абсолютний приріст показника попиту.

**Метод регресивного аналізу** дозволяє визначити напрям та тісноту зв’язку між однією, або декількома незалежними змінними та змінною, що залежить від них.

Проведення регресивного аналізу починають з відбору факторів, які впливають на зміну обсягу попиту.

Фактори, які впливають на попит та споживання послуг зв’язку, можна об’єднати у дві групи (по відношенню до оператора): зовнішні або внутрішні [11].

**До зовнішніх факторів** відносяться:

1. Соціально-демографічні характеристики користувачів – абсолютна кількість користувачів послуг даного типу, їх статево-віковий склад тощо.

2. Поведінські характеристики користувачів – інтенсивність споживання, інформованість про послуги тощо.

3. Економічні характеристики споживачів – середньодушовий дохід сім’ї, питома вага доходів, які відокремлюються на оплату послуг даного роду тощо.

4. Конкурентоспроможність послуги – наявність альтернативних операторів, що надають аналогічну послугу, споживчі властивості послуг операторів-конкурентів, тарифи на послуги.

**Внутрішні фактори** розподіляють на групи:

1. Якість послуг та якість обслуговування клієнтів.
2. Взаємозамінність та взаємообумовленість послуг.
3. Рівень тарифів.

Відбір факторів виконують за допомогою логічного аналізу, або методом експертної оцінки їхньої значущості.

Далі визначають прогнозні оцінки всіх факторів, що були попередньо відібрані. На наступному кроці визначають форми зв'язку між попитом та факторами, а також розраховують параметри рівня регресії та перевіряють його значущість (за допомогою критеріїв Фішера, Стюдента). Прогнозне значення попиту розраховують підставляючи в отримане рівняння регресії прогнозні значення показників – факторів.

В практичних дослідженнях попиту на послуги зв'язку найчастіше використовують лінійне рівняння регресії, яке має вигляд:

$$Y_t = K_0 + K_1X_{1t} + \dots, K_NX_{Nt}$$

де:

$Y_t$  – значення прогнозованого показника попиту в період  $t$ ;

$K_0$  – вільний член рівняння (характеризує вплив факторів, які не враховують);

$K_1, \dots, K_N$  – коефіцієнти регресії (визначають кількісну міру впливу відповідного фактора на показник попиту);

$X_{1t}, \dots, X_{Nt}$  – значення відповідного фактора в період  $t$ .

## 14.6 Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Ще один напрямок комплексного дослідження ринку пов'язаний з встановленням складу операторів, що працюють на галузевому ринку, а також з вивченням стратегії й тактики, яку вони використовують. Це дозволить оцінити **конкурентоспроможність підприємства**, тобто його здібність забезпечувати тривале функціонування та розвиток в межах галузевого ринку.

Вивчення конкурентів означає отримання відповідей на наступні запитання:

Хто є основними конкурентами підприємства на галузевому ринку?

Яку конкурентну стратегію вони використовують?

Якими ключовими факторами успіху вони володіють?

Яку політику – продуктову, цінову, розподілу та просування вони проводять?

Відомі чотири типи ринку, що визначають можливості діяльності підприємства у конкурентному оточенні – монополія, олігополія, монополістична конкуренція та чиста конкуренція.

**Монополія** – це ринок, на якому послугу конкретного роду надає лише один оператор, дає йому змогу контролювати ринок – визначити прийнятний рівень якості та встановлювати тарифи, відмовлятися від рекламних заходів тощо. Зазвичай держава регулює діяльність підприємства – монополіста.

Монопольними є регіональні ринки послуг зв'язку у сільській місцевості, де в більшості випадків послуги поштового зв'язку надають лише підрозділи УДППЗ “Укрпошта”, телекомунікаційні послуги – підрозділи ВАТ “Укртелеком”.

**Олігополія** – декілька операторів надають стандартні або різні за своїми параметрами послуги. В першому випадку оператори конкурують за рівнем витрат, у другому – випереджаючи суперника за рівнем якої-небудь властивості, що є важливою для споживача. Олігополістичними є міські ринки послуг кур'єрської пошти, національний ринок мобільного зв'язку тощо.

**Монополістична конкуренція** – багато операторів пропонують на ринку однотипні або різнотипні послуги – замітники. Кожен (або декілька) з них концентрує свою увагу на певному сегменті ринку, де вони найкращим чином, можуть задовольнити потреби споживачів. Це є характерним для ринку послуг Інтернету, конкурентами на якому є підрозділи ВАТ “Укртелеком”, оператори кабельного телебачення та Інтернет-провайдери.

**Чиста або досконала конкуренція** – на ринку множина конкурентів, які пропонують однакову послугу.

Чиста конкуренція існує між фірмами, які здійснюють роздрібну торгівлю телефонними апаратами та пакетами мобільного зв'язку. Конкуренти не рекламують свою діяльність, зосереджуючись на кращому обслуговуванні покупців та зниженні власних витрат.

Визначивши тип галузевого ринку та склад підприємств, які на ньому працюють, можна перейти до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Для цього необхідно:

1. Скласти перелік ключових факторів конкурентоспроможності (факторів успіху, конкурентних змінних).
2. Оцінити підприємство та його конкурентів по кожному з факторів.
3. Визначити узагальнену порівняльну оцінку конкурентоспроможності кожного підприємства. Узагальнений показник конкурентоспроможності підприємства відбиває його ринковий потенціал.

**Ключові фактори конкурентоспроможності** визначають успіх (чи невдачу) підприємства на ринку, його конкурентні можливості та безпосередньо впливають на рентабельність його діяльності на галузевому ринку. Ключові фактори конкурентоспроможності – це виробничі та управлінські ресурси підприємства, навички їхнього використання й накопичення, а також – результати, умови та обставини необхідні для високого конкурентного статусу підприємства на ринку.

Фактори конкурентоспроможності розподіляють на групи:

1. Фактори успіху пов'язані з технологією виробництва та професійними навичками персоналу – якість, унікальність, надійність, гарантійний термін

доставки, швидкість з'єднання, захищеність патентами, можливість страхування, виробничий потенціал, низька собівартість.

2. Фактори успіху, що відносяться до маркетингу – стиль обслуговування, престижність торгової марки, імідж оператора, системи розподілу, методи ціноутворення, формування попиту та стимулювання збуту (тарифні плани, реклама, зв'язки з громадськістю тощо).

3. Інші фактори – фінансові можливості, здібність до організаційних змін тощо.

Вибір та оцінку факторів конкурентоспроможності здійснюють використовуючи експертні методи.

Дослідження конкуренції зазвичай проводять на цільовому ринку, тобто обмежуючись товарними, географічними та споживчими сегментами галузевого ринку, на яких працює або має намір працювати підприємство.

Визначення типу ринку, можливостей підприємства – (оцінка конкурентоспроможності окремих послуг та підприємства в цілому) забезпечують раціональний вибір конкурентної стратегії підприємства та формування відповідного комплексу маркетингу.

### **Наприкінці розділу**

#### **Фіксований зв'язок в Україні**

Незважаючи на те, що з появою та розвитком мобільних технологій “популярність” фіксованого зв'язку помітно спала, в Україні (та й не тільки) все ще існує велика потреба в стаціонарних телефонах [69].

Так, за даними CITIUS, оприлюдненими на прес-брифінгу, що відбувся у Києві, в черзі на їх встановлення стоїть більше двох мільйонів мешканців нашої країни. При цьому рівень проникнення фіксованого телефонного зв'язку поки що далекий від ідеалу: якщо в Києві на кожних 100 жителів у 2006 році припадає 50 телефонів, то в регіонах ця цифра дорівнює 25.

На сьогоднішній день обіг ринку міського фіксованого зв'язку в Україні складає 2,5 млрд. грн., повідомила Олена Валенська, директор по роботі з VIP-клієнтами CITIUS. При цьому чітко виділяються дві групи споживачів: корпоративні замовники та сегмент приватних осіб. Якщо говорити про структуру ринку, то переважна більшість (90 %) абонентів є приватні особи, бізнесу ж належить лише решта 10 %.

Незважаючи на чисельну перевагу домашніх абонентів, в великих містах грошові надходження від послуг зв'язку в обох сегментах приблизно однакові.

За словами Олени Валенської бізнес-сегмент, найбільш рентабельний зараз на ринку фіксованого зв'язку, є пріоритетним і для CITIUS. А основними перевагами цього виду зв'язку, які приваблюють корпоративних клієнтів, є більш високі показники якості, надійності та конфіденційності.

Що стосується ринку, то на даний час в нашій країні працюють більше 660 операторів фіксованого телефонного зв'язку (не враховуючи державного

монополіста “Укртелеком”). Особливо висока конкуренція в Києві – тут подібні послуги надають 113 операторів, з яких 5-7 великих.

В якості основних процесів, які відбуваються на українському ринку фіксованого зв'язку, на прес-брифінгу названі концентрація капіталу та посилення компаній за рахунок злиття та поглинань, конвергенція технологій, прагнення операторів до надання всього спектра послуг з одних рук, зниження тарифів на дальній зв'язок. Також відчутний вплив на розвиток ринку, за заявою пані Валенської, здійснює приватизація “Укртелекому”, що планується.

### **Чим телефон від приватної компанії відрізняється від укртелекомівського?**

Переваги підключення до мережі “Голден Телеком” наступні [69 ]:

- цілодобове обслуговування службою підтримки за багатоканальним телефоном;

- великий вибір варіантів оплати: через відділення будь-якого банку, через банкомати “Аваль”, а також через системи електронних платежів в Інтернеті;

- доступ до шлюзу IP-телефонії послуги “Алло!” для здійснення міжнародних, міжміських дзвінків за зниженими тарифами;

- додаткові види обслуговування: переадресація викликів, гарантований АВН, тощо;

- унікальна серед операторів фіксованого зв'язку довідкова служба “Інформація 300”: за коротким номером 8-300 можна отримати довідкову інформацію про підприємства Києва, навігатор по місту, прогноз погоди, розклад сеансів у театрах та кінотеатрах, курси валют тощо;

- оформлення договору не виходячи з квартири: для укладання договору до клієнта може прийти працівник “Голден Телекому”

Тарифи ж на послуги зв'язку визначаються певними тарифами (тобто ідентичні тарифам Укртелеком).

### **Досвід компанії Samsung [30]**

Ефективні продажі мобільних телефонів неможливі без врахування специфіки споживачів в різних регіонах світу. Так, європейці надають перевагу елегантному дизайну. Азіати люблять, щоб все було яскравим, незвичним, максимально різнобарвним. А для американців головне, щоб телефон мав просте виконання, легко керувався та був дешевим. Samsung виконує дизайнерські розробки в трьох частинах світу силами основних дизайнерських центрів у Лондоні, Лос-Анджелесі та Токіо. Всього в них працює близько півтисячі дизайнерів. Зрозуміло, що для забезпечення єдиного фірмового стилю діяльність цих центрів координується, однак дослідження ринку та врахування специфіки у макрорегіонах здійснюється на місцях.

При всіх відмінностях регіонів сегментація споживачів у Samsung загальна та включає шість основних груп.

High Fashion. Ця група об'єднує людей, для яких дуже важливий дизайн, клас та статус продукту. У них дуже висока купівельна спроможність, вони роблять покупки в самих вишуканих butikах та надають перевагу особливому, екстраординарному дизайну. Продукт повинен сяяти, як золото, та бути безперечним взірцем багатства, успішності та стилю.

Premium Pro – ще один сегмент вищої цінової категорії. Якщо попередній більше відноситься до жіночої аудиторії, то цей – до чоловічої. В дану групу входять люди виключно статусні, які знають чого хочуть від життя та обирають тільки найкраще. Вони відчують особливий інтерес до максимальних технологічних можливостей продукту. Він повинен бути дорогим, технологічним та статусним. Але якщо в першому випадку має бути приваблива яскрава кольорова гама, то тут продукт повинен відображати престиж не яскравістю, м'якими та чуттєвими кольорами.

Leisure & Entertainment (відпочинок та розваги). Це більш молодіжна аудиторія. Для неї також важливе максимальне технологічне насичення апарату, але не з статусної точки зору, а для того, щоб брати від життя максимум завдяки новим технологіям. Ці люди живуть активним соціальним життям: їм важливо зробити фото, одразу ж відправити його друзям, послухати музику з цього телефону. Мобільний для цієї групи повинен мати певну кольорову “фішку”. Як варіант неонові кольори, які створюють враження електронного серця, що б'ється.

Trendy-сегмент з середньою купівельною спроможністю від 20 до 30 років. Представники цієї групи витрачають не дуже багато грошей, для них не так важлива статусність покупки, але вони хочуть бути в руслі моди. Стиль цих людей – колороманія, вони обирають незвичні, яскраві та вибухові кольори. Це сегмент, який любить підсолодити та врізнобарвити своє життя, виділитись за рахунок телефону.

Pragmatic. Це люди, які багато та активно користуються своїм мобільним телефоном. Їм важливо, щоб він мав основні функції, які потрібні в повсякденному житті та роботі. Мобільний для них – робочий інструмент. Надають перевагу “офісним” кольорам. Тут немає нічого яскравого, використовуються спокійні класичні кольори.

Basic – нижня цінова категорія. Цей сегмент переважає на молодих ринках країн, що розвиваються. Головна вимога до телефону – він повинен коштувати максимум \$50. Відповідно він має одну важливу функцію – з нього можна зателефонувати і у нього має бути достатня пам'ять для телефонної книги. А решта функцій для цього споживача не так важливі, як ціна. Але це не означає, що телефон може виглядати як завгодно. Він також має бути досить зручним, органічним, приваблювати зовнішнім виглядом свого споживача.

Цікаво, що серед європейців переважають прихильники бізнес-стилю та стилю Trendy. Азіати частіше інших народів віддають перевагу стилю Fashion. А серед американців більше людей, схильних купувати мобільні телефони в стилі Pragmatic.

На думку дизайнерів Samsung, найголовніший тренд в дизайні мобільних телефонів в минулому та нинішньому році – зменшення товщини телефонів.

Максимальна компактність та легкість плюс “інтелектуальний” вид апарата – саме за ці параметри користувачі полюбили ультратонкі телефони. Мода на тонке за прогнозом збережеться в досяжному майбутньому.

Другий дизайнерський тренд-2006 – повернення моди на чорне. Основою модельного ряду більшості виробників в цьому році на всіх світових ринках стають телефони чорного кольору. Перед дизайнерами Samsung стоїть завдання виділитися в цьому “царстві чорного”, зберігаючи модний тренд та, в той же час, пропонуючи свої, притаманні тільки цьому бренду, особливості. З’являться моделі всіх відтінків чорного, чорний колір буде насичуватися відтінками інших кольорів. Ще один важливий варіант гри з чорним – створення ефекту відображення в сріблі. Інші яскраві кольори не будуть забуті, особливо в молодіжному сегменті. Хоча модний колір позначиться також і в дизайні молодіжних мобілок: частина молодих людей захочуть мати чорні апарати.

Ще одна важлива тенденція мобільної моди – екран має ставати максимально великим та зручним, щоб на ньому можна було дивитися телепрограми та відео. Цей тренд можна відраховувати з того моменту, коли з’явилися компактні DVD-плеєри: технологія дозволила зробити техніку для перегляду фільмів легкою та зручною. І розвиток цієї тенденції тепер здійснюється і в мобільних телефонах.

З можливістю зручного перегляду відео та графіки пов’язаний інший тренд – поворотний екран. Особливо актуальна ця можливість для моделей, що підтримують функції мобільного телебачення.

## РОЗДІЛ 15

### ЦІНОВА ПОЛІТИКА КОМПАНІЇ

#### 15.1 Функції ціни

Основним елементом в будь-якій системі товарно-грошових відносин є ціна. Вона виконує багато функцій: є координуючим механізмом розподілу ресурсів і прибутку, регулює попит та пропозицію, здійснює безпосередній вплив на такі економічні результати діяльності підприємства, як прибуток та рентабельність; від рівня цін залежить конкурентоспроможність підприємства. Ціна формує загальне сприйняття продукту, його позиціонування, має визначальне значення для основної частини споживачів і, в більшості випадків, є критерієм надання переваги та вибору певних товарів та послуг.

Цінова політика – це комплекс управлінських рішень та заходів з визначення цінової стратегії компанії вибору методу ціноутворення, визначення базових цін та обґрунтування методів цінового стимулювання продажів. В процесі встановлення цін підприємству необхідно керуватися: передбаченими витратами на виробництво та реалізацію, конкуренцією з боку інших компаній, попитом на продукт та поведінкою споживачів.

В галузі зв'язку, як і в інших галузях та сферах діяльності, де кінцевий продукт не має матеріальної (речової) форми (енергетика, транспорт, житлово-комунальне господарство), послуги реалізуються за тарифами, які є різновидом цін.

В залежності від етапу формування кінцевої ціни реалізації в галузі зв'язку використовується три різновиди цін: внутрішні (трансфертні), оптові та роздрібні. Внутрішніми цінами є розрахункові такси, які використовуються при веденні взаєморозрахунків між операторами та господарчими суб'єктами інших галузей (наприклад, з транспортними організаціями, що беруть участь в перевезенні пошти) за технічні ресурси, що надаються та передачу трафіку. Послуги для кінцевих споживачів в громадському секторі виробництва реалізуються за тарифами, які за економічними показниками можна віднести до відпускних цін з доданням до них податку на додану вартість (ПДВ). Тарифи для населення виконують функції роздрібних цін.

Незважаючи на значне різноманіття цін, всі вони в умовах ринкової економіки покликані виконувати наступні основні функції: розподілу, стимулювання та регулювання.

**Функція розподілу** цін полягає в тому, що споживач за ціною, що склалася, купує той товар чи послугу, яка йому необхідна, в необхідній йому кількості. Якщо ціна зростає, то дані товари та послуги куплять ті, кому вони більше всього необхідні, хто не може використовувати замінник і хто може найбільш ефективно використовувати саме цей товар або послугу. Інші споживачі або переключаться на замінник, або придбають даний товар чи послугу в меншій кількості та постараться його використовувати найбільш

ефективно. Таким чином, товари та послуги потрапляють до тих споживачів, яким вони найбільш необхідні.

**Стимулююча функція** цін полягає у тому, що їхній рівень, якщо він достатньо високий, впливає на зацікавленість в нарощуванні об'ємів виробництва та якості продуктів з метою отримання додаткових прибутків та доходів. З іншого боку, низький рівень цін стимулює споживачів даного товару, відповідно спонукаючи до збільшення об'ємів пропозиції.

**Регулююча функція** цін виявляється в тому, що ціни представляють собою основний фактор врівноваження попиту та пропозиції. Рівновага між попитом на будь-який товар та його пропозицією настає лише при певному рівні ціни на цей товар. Мінімальний або нижчий рівень ціни, з якою виробник виходить на ринок, визначається видатками на створення та реалізацію продукції. Верхня межа регулюється платоспроможним попитом споживачів. На попит впливають багато чинників, але одним з основних є ціна. Різноманітні продукти (товари та послуги) відрізняються один від одного за ступенем реакції, які є наслідком зміни ціни.

Для більшості продуктів показник попиту при зростанні ціни направлений вниз по прямій або кривій лінії, як це в загальному випадку показано на рис. 15.1, а. Для продуктів першої необхідності, без яких покупці не можуть обійтись та змушені погоджуватись з ціною, що зросла, залежність попиту від ціни більш складна (рис. 15.1, б). При зростанні цін до певного рівня споживання практично не змінюється і, лише у випадку перевищення ціною певної критичної точки споживання продукту буде скорочуватись, але не за такою залежністю, як на рис. 15.1, а більш плавно. Для престижних продуктів залежність попиту від ціни описується на рис. 15.1, в.

В цьому випадку при низькій ціні попит також низький, оскільки для певної групи споживачів невисока ціна є характеристикою доступності продукту для всіх, тому й інтерес до нього не високий. Далі з ростом ціни попит росте, оскільки в даній ситуації зростання ціни є показником престижності продукту. Досягнувши піку, попит з зростанням ціни знижується, оскільки звужується коло покупців з достатньою платоспроможністю.

Чутливість покупців до зміни цін з точки зору об'єму покупок називається **ціновою еластичністю**, на величину якої впливає велика кількість факторів, зокрема взаємозамінність товарів та послуг і важливість потреби в них.

Наприклад це можна сказати про міжміські телефонні розмови та телеграми, які в певному сенсі є взаємозамінні. Якщо дуже сильно зросте тариф на одну з цих послуг, то споживач зможе скористатися іншою, тобто на одну послугу попит спаде в той же час зросте на іншу. Якщо можливість заміни відсутня, то споживач буде миритися з новою ціною. Так, при використанні телефонного апарату місцевого зв'язку немає більш дешевого замінника, оскільки тарифи за користування мобільним зв'язком поки що значно вищі. Сама ж послуга для більшості абонентів як в особистому, так і в діловому секторі споживання настільки важлива, що при постійному зростанні тарифів вони від неї не відмовляються. Єдине, що може зробити керівництво

підприємства в цих умовах, – це скоротити до мінімуму число телефонних апаратів або посилити адміністративний контроль за тривалістю розмов співробітників з погодинним обліком вартості розмов, але зовсім відмовитись від послуг місцевого телефонного зв'язку воно не здатне.

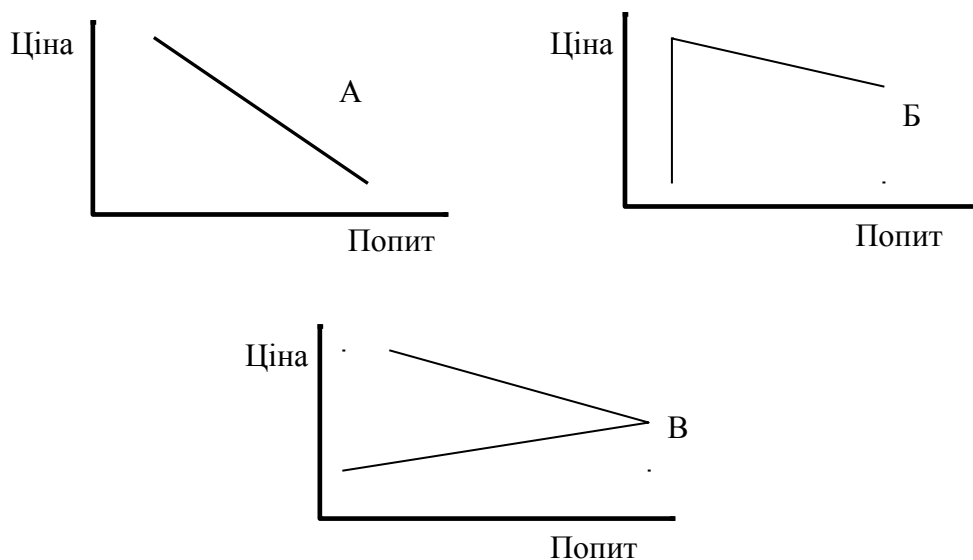


Рисунок 15.1– Залежність попиту від ціни:

А – загальна;

Б – для товарів першої необхідності;

В – для престижних товарів.

Варто відмітити, що ціна продукту не тільки впливає на формування попиту, але й створює свого роду “образ” продукту в очах споживачів. Останні часто впевнені, що ціна прямо пов’язана з якістю, тому нерідко зниження ціни призводить до скороченню попиту, оскільки споживачі можуть розцінити це зниження результатом погіршення якості та інших корисних характеристик товару чи послуги.

На попит впливають також нецінові чинники: культура та соціальний стан, мода, психологія споживача та інші особисті чинники (стать, вік, рід занять, економічний та сімейний стан тощо).

Таким чином, ціна та попит – дві категорії, характер взаємозв’язку між якими формується під дією великої кількості соціально-економічних та психологічних факторів. При цьому по відношенню до конкретних видів послуг склад цих чинників, напрямок та сила їх впливу на цінову еластичність неоднакові. Те ж саме можна сказати й по відношенню до окремих регіональних та споживацьких сегментів ринку.

Виходячи на ринок, виробники товарів та послуг назначають ціну, яка є **ціною пропозиції**. За своєю суттю це мінімальна ціна, за якою продавець готовий реалізувати свої товари та послуги. Об’єм пропозиції та ціна, у відповідності до закону пропозиції, знаходяться у прямо пропорційній залежності: чим нижче ціна, тим менше товарів надходить в продаж, і, навпаки, зі збільшенням ціни стимулюється зростання виробництва та зростає об’єм пропозиції.

Поведінка виробників на ринку характеризується залежністю, що представлена на рис. 15.2 (лінія 2), а поведінка споживачів по відношенню до більшості товарів – лінією 1. Перетин цих ліній в певній точці говорить про рівність попиту та пропозиції, тобто про співпадання інтересів продавців та покупців. Координатою цієї точки на осі абсцис є об'єм товару –  $q_p$ , який продавці хочуть реалізувати на ринку, а покупці готові придбати по ціні  $P_p$ , яка в свою чергу є координатою точки перетину осі ординат. Ця ціна є **рівноважною**. Вона встановлюється не зразу, а після ряду спроб збоку продавця та покупця.



Рисунок 15.2 – Встановлення рівноважної ринкової ціни

Конкретний стан ліній попиту та пропозиції відносно осей координат відповідають конкретному часу. З плином часу під дією ринкових факторів вони зміщуються, тому конкретному часовому періоду відповідає своя рівноважна ціна. Її найважливіше значення полягає в тому, що рівноважна ціна є індикатором стабільності ринку, вона гармонізує інтереси споживачів та виробників та забезпечує, за умови решти однакових умов, отримання максимальних доходів від реалізації товарів та послуг. Тому кожна компанія намагається встановити тарифи, якомога більш наближені до рівноважних ринкових цін, використовуючи для цього різні цінові стратегії. Тому без результатів неперервних глибоких маркетингових досліджень, які дозволяють виявити найбільш значущі ціноутворюючі фактори, на ринку послуг зв'язку неможливо сформулювати оптимальну тарифну політику та встановити тарифи, які б забезпечували максимізацію доходів компанії.

## 15.2 Структура ціни

З визначення ціни, як грошового вираження вартості, випливає, що основними її складовими є собівартість та прибуток. Крім того, в залежності від цінової політики держави в ціни включаються непрямі податки: акциз, податок

на додану вартість (ПДВ), податок з продажу. Ціни на продукцію, що має натурально-матеріальну форму, можуть включати також постатачально-збутову та торгову надбавки або знижки.

Оскільки послуги мають нематеріальну форму та реалізуються, в більшості випадків операторами-виробниками без участі торгових організацій та організацій-посередників, тарифи зв'язку мають більш просту структуру, яка показана на рис. 15.3.

До *витрат, безпосередньо пов'язаних зі створенням послуг*, відносяться заробітна плата виробничого персоналу з нарахуваннями на соціальні потреби, матеріали на поточне обслуговування, витрати операторів за системою взаєморозрахунків, електроенергія для виробничих потреб.

*Витрати, пов'язані з утриманням обладнання та споруджень*, включають амортизацію та витрати на поточний та капітальний ремонт.

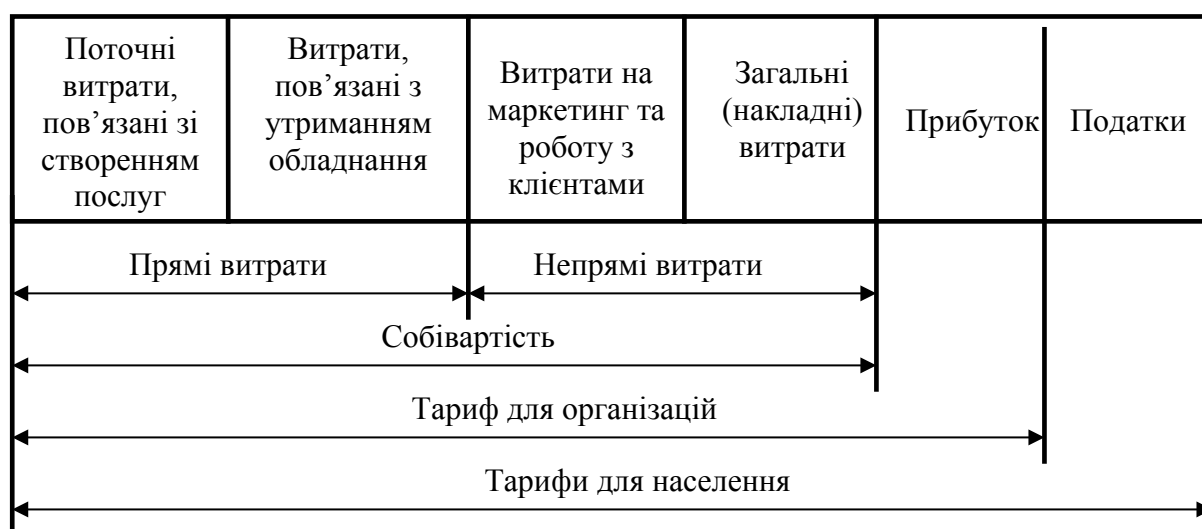


Рисунок 15.3 – Структура тарифів на послуги зв'язку.

Розглянуті групи витрат відносяться до прямих, оскільки вони безпосередньо пов'язані з виробництвом конкретних послуг. На відміну від них непрямі витрати відносяться або до створення групи послуг, або до діяльності компанії в цілому. До непрямих витрат, як видно з рис. 15.3 відносяться:

- *витрати на маркетинг та роботу з клієнтами*, що відображають витрати на обстеження ринку відповідної послуги, рекламу, білінг, виставлення рахунків тощо;

- *загальні (накладні) витрати*, що включають адміністративно-управлінські та загальногосподарські витрати, податки, що відносяться на собівартість, а також інші витрати, які пов'язані з рішенням загальних задач підприємства.

Отримання прибутку в ринковій економіці є обов'язковою умовою діяльності оператора. Розмір прибутку, який включається в тариф, залежить від багатьох факторів, перш за все від ступеня втручання держави в систему ціноутворення та тієї цінової політики, яку він проводить. Діючий в нашій країні механізм державного врегулювання тарифів враховує необхідність соціального захисту населення, основна частина якого має низьку

платоспроможність. Тому більшість регульованих тарифів для населення (на універсальні поштові послуги, послуги місцевого телефонного зв'язку) є збитковими, тобто не тільки не приносять прибутку, але й не покривають собівартість.

Покриття збитків від реалізації таких послуг здійснюється операторами за рахунок *перехресного субсидіювання*, яке полягає у встановленні підвищених тарифів на послуги, які не регулюються, для компенсації втрат від послуг, тарифи на які встановлені нижче собівартості. В даний час перехресне субсидіювання здійснюється двома шляхами:

1) встановленням більш високих тарифів для організацій з метою покриття збитків від надання однойменних послуг населенню, тобто в межах однієї підгалузі (наприклад, в міській телефонній мережі);

2) використанням для дотування збиткових послуг однієї підгалузі частини прибутків від високорентабельних послуг інших підгалузей (наприклад, прибутком від міжміського телефонного зв'язку компенсують витрати від надання послуг сільського телефонного зв'язку, які є збитковими для всіх категорій абонентів).

Розмір прибутку, який включають нерегульовані тарифи, визначається частіше всього з урахуванням вибраної стратегії ціноутворення та мети, яку ставлять перед собою компанії. Природно, що будь-який оператор намагається максимізувати прибуток від реалізації послуг, тобто закласти в тариф якомога більший його рівень. Однак, непомірне зростання тарифів стримується на монопольних ринках спеціальним антимонопольним законодавством, а на лібералізованих – такими ринковими регуляторами, як об'єм продажів, попит та його еластичність від ціни, рівень конкуренції. Тому для визначення оптимального рівня прибутку, що закладається в тариф на конкретну послугу, оператори постійно проводять маркетингові дослідження для виявлення залежності попиту від ринкових ціноутворюючих факторів. Перш за все досліджуються еластичність попиту та ціни. Для послуг з нееластичним попитом оператори мають більш широкі можливості в підвищенні прибутків, тоді як для послуги, попит на які еластичний, підвищення тарифів за рахунок додавання до собівартості більшого прибутку може призвести до скорочення споживання та зниження прибутків.

Практичну допомогу в визначенні прибутку, який оператор планує отримати від реалізації послуг, може надати метод визначення беззбитковості виробництва. Він відображає залежність загальних експлуатаційних витрат та прибутків від реалізації послуг, від об'єму їх виробництва.

Відомо, що експлуатаційні витрати діляться на *змінні та умовно-постійні*. Змінні в своєму сумарному вираженні, тобто на весь об'єм послуг, завжди змінюються з ростом виробництва, а сума умовно-постійних залишається постійною при рості або зниженні об'ємів продажів в певних, часто досить великих межах. В розрахунку ж на одиницю послуг характер їхньої поведінки інший: із зростанням об'ємів виробництва умовно-постійні витрати на одиницю послуг скорочуються, що забезпечує можливість зниження собівартості.

На рис. 15.4 графічно показана розглянута залежність, в якій визначальне значення має точка перетину ліній, що характеризують зміну об'єму прибутків від реалізації послуг та пов'язаних з їхнім створенням експлуатаційних витрат в залежності від об'єму виробництва. Це так звана **точка беззбитковості**, в якій отримані прибутки повністю покривають загальні витрати, а при подальшому нарощуванні виробництва послуг оператор отримає прибуток. Задавшись певною кількістю вироблених послуг у відповідності з виявленим в результаті маркетингових досліджень попитом, можна визначити прибуток від реалізації послуг при заданих витратах на експлуатацію.

Розрахунок точки беззбитковості розглянемо на прикладі встановлення телефонного апарату з підключенням до окремої лінії. Вихідні дані для розрахунку наведено в табл. 15.1.

В табл. 15.1 критичний обсяг реалізації (точку беззбитковості) в натуральному виразі розраховуємо, використовуючи наступну формулу:

$$T_{\text{б}} = \frac{B_n}{C_i - B_{zi}}$$

де:

$B_n$  - постійні витрати на обсяг реалізації послуги, грн.;

$C_i$  - ціна за одиницю послуги, грн.;

$B_{zi}$  - змінні витрати на одиницю продукції, (послуги), грн.

Таблиця 15.1 – Розрахунок точки беззбитковості

| Назва послуги   | Одиниця виміру | Ціна за 1 послугу, грн. | Змінні витрати на 1 послугу, грн. | Сукупні постійні витрати, грн. | Критичний обсяг реалізації послуги, од. | Критичний обсяг реалізації послуги, грн. |
|---|----------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|---|--|
| Встановлення одного телефонного апарату з підключенням до окремої лінії | Од.            | 200.00                  | 128.00                            | 2 704 692.00                   | 37 566                                  | 7 513 200,00                             |

В грошовому вимірі точка беззбитковості розраховується шляхом множення величини критичного обсягу реалізації на ціну одиниці послуги.

Якщо підприємство планує отримати якусь певну величину прибутку, то критичний обсяг розраховуємо наступним чином (табл. 15.2):

$$T_{\text{б}} = \frac{B_n - P_p}{C_i - B_{zi}}$$

де:

$P_p$  - запланований прибуток підприємства.

Таблиця 15.2 – Розрахунок точки беззбитковості з урахуванням величини запланованого прибутку

| Назва послуги   | Одиниця виміру | Ціна за 1 послугу, грн. | Змінні витрати на 1 послугу, грн. | Сукупні постійні витрати, грн. | Запланований прибуток, грн. | Плановий обсяг реалізації послуги, од. | Плановий обсяг реалізації послуги, грн. |
|---|----------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--|---|
| Встановлення одного телефонного апарата з підключенням до окремої лінії | Од.            | 200.00                  | 28.00                             | 2 704 692.00                   | 13 523 460,00               | 225 391                                | 45078200.00                             |

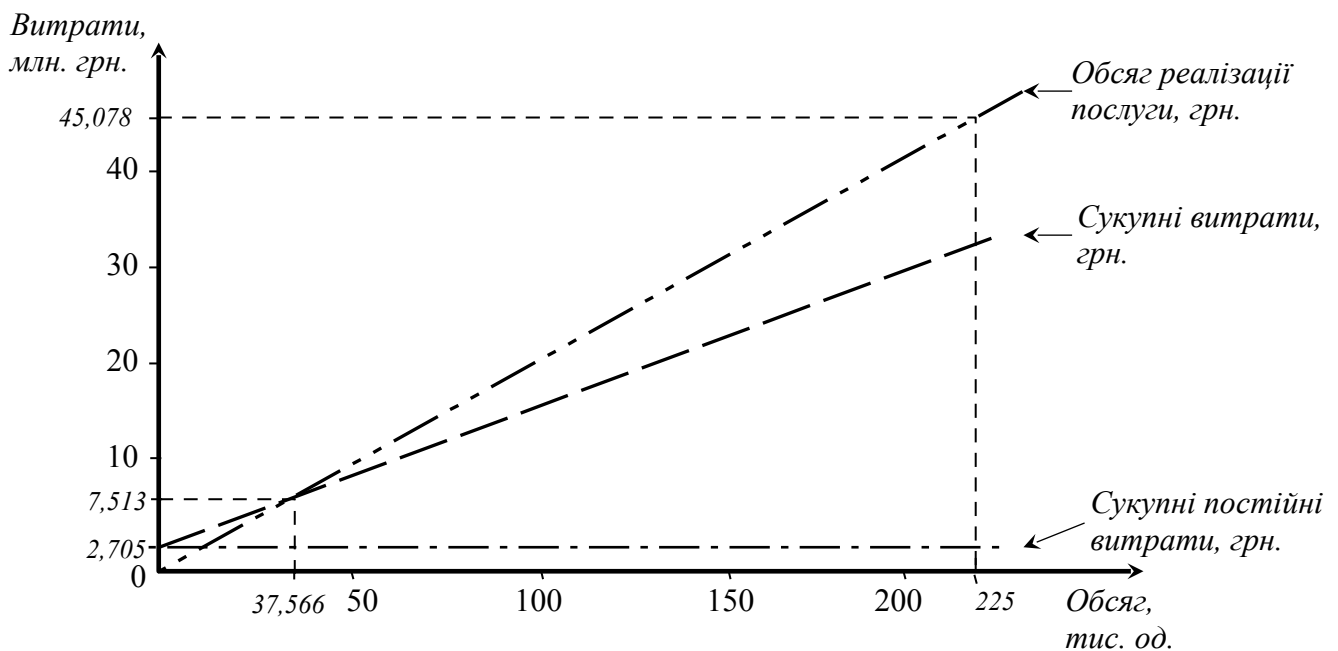


Рисунок 15.4 – Графік беззбитковості для встановлених телефонів

Як видно з графіка, на перетині ліній сумарних витрат підприємства та виручки від реалізації даного виду послуг знаходиться точка беззбитковості (37565 од.). Для того, щоб підприємству відшкодували всі витрати, понесені на встановлення телефонних апаратів з підключенням до окремої лінії, необхідно встановити як мінімум 37565 од. телефонів.

### 15.3 Стратегії ціноутворення

Верхню та нижню можливі межі ціни визначають обсяг попиту та величина витрат. В середині цього діапазону вибір конкретної стратегії ціноутворення обумовлений інтенсивністю конкуренції, а також етичними та законодавчими обмеженнями. Вплив всіх цих факторів на можливий діапазон ціни відображено на рис. 15.4 [29].

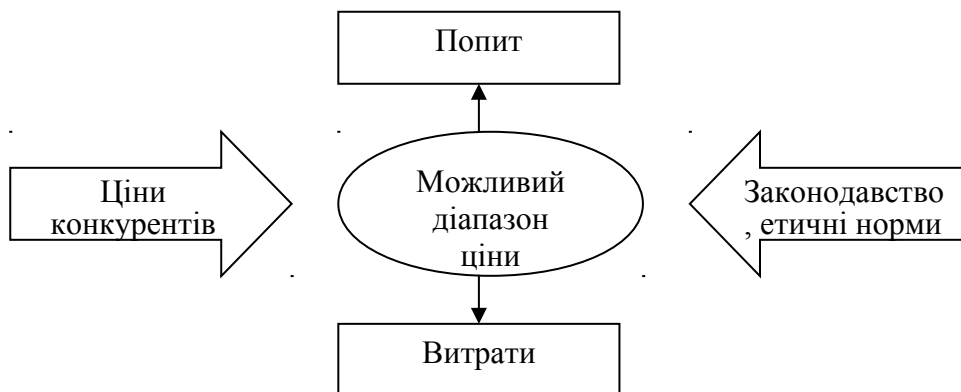


Рисунок 15.4 – Можливий діапазон ціни

В залежності від рівня конкуренції на ринку, стадії життєвого циклу послуги, ступеню державного впливу на систему ціноутворення в галузі зв'язку використовують наступні стратегії:

**Стратегія зняття вершків**, що передбачає реалізацію послуг за тарифами, які значно перевищують витрати на їхнє виробництво. Її застосування доцільне при виході на ринок з новими послугами, аналогів яких в даний момент часу на конкретному сегменті ринку немає. Вона може бути ефективною в випадку пропозиції традиційних послуг, якщо окремий територіальний сегмент ними не охоплений.

Стратегію зняття вершків використовують на товарних ринках, де система ціноутворення не контролюється державою. Якщо ж оператор діє на неконкурентному ринку і, займаючи в ньому домінуюче положення, встановлює монопольно високу ціну, то в дію вступає антимонопольне законодавство.

**Стратегія цін проникнення**, за якої виробник послуг встановлює тарифи з мінімальним прибутком, або навіть нижче витрат на виробництво. Метою застосування такої стратегії є вихід на нові ринки збуту як з новими, так і з традиційними послугами, які мають масовий попит. Бажаний ефект можна отримати за рахунок масштабів виробництва та витіснення конкурентів. Однак, як показує практика, дана стратегія не може застосовуватись довгий час, оскільки оператор не зацікавлений в тривалому збереженні низьких цін та втраті прибутків у випадку надійного положення на зацікавленому сегменті ринку. Крім того, органи регулювання можуть визнати такі ціни монопольно низькими та застосувати до оператора певні міри у відповідності з чинним законодавством.

**Стратегія диференційованого ціноутворення**, яка передбачає встановлення тарифів на однойменні послуги за окремими споживацькими сегментами і застосування знижок в залежності від часу та інтенсивності споживання послуг конкретними абонентами. Цю стратегію широко використовують телекомунікаційні компанії з метою диференціації тарифів за групами споживачів: населення та організації. Такий підхід забезпечує доступність споживачів з низькою платоспроможністю до базових послуг та враховує різну споживацьку цінність однойменних послуг для різних груп користувачів.

Застосування різних знижок до тарифів в залежності від часу доби і днів тижня сприяє згладжуванню нерівномірності навантаження та більш рівномірному використанню виробничих потужностей. Це також призводить до покращення якості послуг та підвищення їхньої доступності для абонентів з невисокою платоспроможністю, оскільки в години спаду навантаження основними споживачами послуг є користувачі приватного сектора. Надання знижок абонентам, які споживають об'єм послуг, який перевищує встановлений оператором рівень, стимулює їх більш активно звертатись до засобів телекомунікацій, знижуючи при цьому свої витрати на оплату одиниці переданих повідомлень. І в першому і в другому випадках компанії-виробники не мають втрати доходів, оскільки в період дії пільгових тарифів трафік значно зростає.

**Стратегія асортиментного ціноутворення.** В даному випадку тарифи призначають не на окремі послуги, а на їхні групи. В групу може входити набір з основної послуги та кількох додаткових, які наділяють основну новими споживацькими якостями, роблячи її більш привабливою та зручною в використанні.

Прикладом реалізації такої стратегії можуть бути тарифи на абонентську плату за користування телефоном з автоматичним визначенням номера тощо.

**Стратегія психологічного ціноутворення**, яка основана на використанні певних засобів психологічного впливу, що забезпечують підвищений інтерес до конкретних послуг або, які складають у абонентів враження отримання значних додаткових вигод від користування ними.

Наприклад, ціна у 99,9 грошових одиниць психологічно легше сприймається, ніж призначена ціна в 100 одиниць. До психологічних цін можна віднести і ті з них, які встановлюють на інноваційні послуги, що надаються за допомогою сучасних технологій, оскільки у даному випадку високі ціни виступають показником високої якості послуг і в певній мірі їх престижності.

Психологічний вплив може здійснити зміна назви послуги, образно кажучи, зміна її “іміджу”. Так, багато років абонентам місцевого телефонного зв'язку надавалась послуга “Встановлення телефонного апарата”. В очах споживачів процес її надання дійсно включав в себе тільки проведення абонентської проводки в квартирі або службовому приміщенні, встановлення розетки та вмикання в неї телефонного апарату. Решта всіх дій по створенню технічної можливості користуватись всією мережею місцевого зв'язку і мати вихід на міжміську та міжнародну телефонну мережу здійснюється

працівниками міської телефонної мережі і не помітні абонентам. В даний час ця послуга носить назву "Надання доступу до телефонної мережі". Хоча за своєю фізичною суттю споживацька вартість даної послуги лишилась незмінною, її імідж для абонента змінився, оскільки сама назва асоціюється з наданням широких можливостей користуватися ресурсами телекомунікаційної мережі. Відповідно, абоненти більш охоче оплачують дану послугу навіть при підвищенні тарифів, оскільки її значимість в очах споживачів зростає.

**Стратегія конкурентного ціноутворення** в своєму арсеналі має велику кількість методів, використання яких дозволяє досягти оператору конкретні переваги у порівнянні з іншими компаніями, які надають аналогічні послуги в даному ринковому сегменті. В процесі використання цієї стратегії оператори під час тарифікації послуг можуть орієнтуватися на ціни конкурентів, використовуючи гнучкі тарифні плани, доповнювати послуги новими споживацькими якостями без зміни рівня тарифів, скорочувати витрати на виробництво, забезпечуючи тим самим умови для зменшення тарифів.

Конкурентне ціноутворення, більш ніж інші стратегії, обумовлює необхідність маркетингових досліджень, в процесі яких оцінюються загальні тенденції ринкової кон'юнктури, відношення споживачів до запропонованих послуг, їх платоспроможність, їхні запити та чому вони віддають перевагу, поведінку конкурентів, включаючи об'єми послуг, які вони надають, їхню якість, рівні тарифів, форми сервісного обслуговування та інші фактори. Врахування цього дозволяє оперативно коректувати цінову стратегію та зберегти, або розширити свої позиції на обраному ринковому сегменті за рахунок наближення тарифів, що встановлюються до рівня рівноважної ринкової ціни.

Зазвичай оператори використовують кілька стратегій, добиваючись тим самим максимального ефекту від реалізації запропонованих на ринку послуг.

#### 15.4 Ринкові методи формування тарифів в галузі зв'язку

На послуги, що не підпадають під юрисдикцію державного регулювання ціноутворення, телекомунікаційні та поштові оператори самостійно призначають ціни керуючись ринковими методами тарифікації.

Найбільш поширеними з них є метод встановлення тарифів за **граничними витратами**. Його вважають ідеальним для умов вільного конкурентного ринку. В цьому випадку кожна компанія встановлює тарифи на основі власних витрат, яких вона зазнає, надаючи послуги споживачам, з додаванням до нього бажаного розміру прибутку.

Окрім витрат розмір тарифу має включати спільний вплив об'єктивних та суб'єктивних ціноутворюючих факторів, в першу чергу таких, як попит споживачів, наявність конкуренції з боку інших виробників та взаємозамінних послуг, життєвого циклу послуги, її споживацьких якостей. В цих умовах тариф розглядається, як змінна в часі величина, яка функціонально залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, що складаються під впливом ринкової кон'юнктури.

Собівартість послуг на кожному підприємстві в цілому розглядається, як суб'єктивний фактор, однак на величину індивідуальних витрат впливають і об'єктивні причини пов'язані з політикою оплати праці, що проводиться державою (підвищення гарантованої мінімальної заробітної плати), переоцінкою основних виробничих фондів, зміною тарифів на енергоносії, транспорт, податкових ставок тощо. Зміна вказаних параметрів у часі має враховуватись шляхом множення базової собівартості ( $C_{баз}$ ) на середньозважений індекс її росту, що визначається на основі структури витрат та прогнозованої зміни окремих елементів та статей витрат ( $I_{ct}$ ).

Практично виміряти індекс росту собівартості на прогнозований період досить складно, тому його часто замінюють на індекс інфляції. Цей підхід дозволяє перейти від статистичного обчислення собівартості послуг до динамічного [11]:

$$C_t = C_{баз} I_{ct} \text{ або } C_t = C_{баз} I_{инфт}$$

Більш складною проблемою є визначення необхідного розміру прибутку, що включається в тариф. Ця складна задача визначається перш за все неоднорідністю його цільового призначення та економічного змісту. Частина прибутку необхідна для покриття платежів державі у вигляді податку за встановленими податковими ставками ( $\Pi_{подт}$ ). Прибуток, що лишається у розпорядженні підприємства, направляється на матеріальні та соціальні виплати робітникам ( $\Pi_{соцт}$ ), виплату дивідендів акціонерам ( $\Pi_{дивт}$ ), інвестиційні потреби ( $\Pi_{інвт}$ ), а також на інші цілі, наприклад спонсорство, участь в благодійних акціях тощо ( $\Pi_{іншт}$ ). Таким чином, розмір прибутку, що закладається в тариф, визначається наступними складовими:

$$\Pi_{нт} = \Pi_{подт} + \Pi_{соцт} + \Pi_{дивт} + \Pi_{інвт} + \Pi_{іншт}$$

Визначаючи складові прибутку, що враховує інвестиційні потреби для розвитку та модернізації мережі, варто враховувати вимоги інвестора у відношенні строків повернення вкладених коштів та необхідність дисконтування цих вкладень:

$$\Pi_{інвт} = (E_z d_z + E_{ск} d_{ск}) K_t,$$

де  $E_z$  – норма процента за довгостроковою позикою;  $E_{ск}$  – рентабельність власного капіталу;  $K_t$  – загальна сума капітальних вкладень, яка інвестується на розвиток та модернізацію обладнання споруджень, що беруть участь в наданні даної послуги;  $d_z$  та  $d_{ск}$  – питома вага капітальних вкладень, що здійснюються за рахунок займаних та власних коштів.

Таким чином, динамічна модель для визначення тарифу за граничними видатками має вигляд [11]:

$$\mathcal{C}_t = C_{\text{баз}} I_{\text{інф}} + P_{\text{под}} + P_{\text{соц}} + P_{\text{дист}} + (E_z d_z + E_{\text{ск}} d_{\text{ск}}) K_t + P_{\text{інш}}$$

Встановлений на основі запропонованого прибутку тариф може вважатися оптимальним за наступних умов:

- а) запропонований тариф відповідає платоспроможному попиту потенційних абонентів;
- б) розрахований тариф забезпечує отримання максимальної суми прибутку від реалізації даного виду послуг;
- в) розмір розрахованого тарифу не перевищує тарифи на аналогічні послуги конкуруючих операторів.

Якщо ж тариф з точки зору споживачів завищено, а на ринку є більш дешевий аналог, то оператор змушений під дією природних ринкових сил скоректувати свої тарифи, щоб не втратити абонентів. Перевага лишається за тими компаніями, які встановлюють тарифи у відповідності з поточною ринковою кон'юнктурою. Оскільки ринок з вільною конкуренцією надзвичайно динамічний, ніхто з його учасників не має шансів тривалий час домінувати на ньому, а всі помилки в тарифах швидко та ефективно усуваються.

На конкурентних ринках можуть використовуватися **договірні тарифи**, які передбачають, що продавці та покупці можуть вільно домовитися між собою про взаємовигідну вартість послуги. Однак, у цьому випадку виробники завжди намагаються покрити свої витрати та отримати прибуток, а споживачі, оплачуючи послуги, визнають тим самим їх об'єктивність. Тобто у випадку застосування договірних тарифів використовується принцип, що лежить в основі встановлення тарифів за граничними видатками.

Технологічні зміни в телекомунікаційному секторі, конвергенція мереж та послуг призводять не тільки до появи нових видів, але й до наділення новими властивостями традиційних послуг, підвищуючи тим самим їхню споживацьку цінність. Для врахування в тарифах покращених якісних характеристик послуг застосовується **параметричний метод ціноутворення**, який ґрунтується на вартісній оцінці змінених якісних параметрів. Тариф у відповідності з цим методом може бути розрахований за формулою:

$$\mathcal{C}_{\text{пар}} = \mathcal{C}_{\text{баз}} + \mathcal{C}_1 K_1 + \mathcal{C}_2 K_2 + \dots + \mathcal{C}_i K_i,$$

де  $\mathcal{C}_{\text{баз}}$  – ціна базової послуги;  $\mathcal{C}_i$  – ціни одиниці  $i$ -го якісного параметра послуги;  $K_i$  – коефіцієнт, що характеризує зміну  $i$ -го параметра послуги у порівнянні з базовим.

Практичне застосування параметричного методу пов'язане з низкою ускладнень: часто буває проблематично розбити якість всієї послуги на параметри, відсутні універсальні підходи до вартісної оцінки якості, не завжди кращі якості одного параметра ведуть до покращення якості всієї послуги і, відповідно, підвищення ціни при цьому може бути виправдано. Тому частіше всього параметричний метод використовується в поєднанні з методом експертних оцінок, за яким розробники нових послуг та спеціалісти телекомунікаційних компаній, а також самі споживачі, виступаючи у ролі

експертів, дають свою вартісну оцінку зміненим якісним параметрам. Індивідуальні думки експертів за допомогою спеціальних статистичних методів інтегруються в узагальнений показник, на основі якого і визначається тариф на послугу, яка має покращені споживацькі якості.

Найбільш простим для практичного застосування в ринкових умовах є **ціноутворення, орієнтоване на ціни конкурентів**. Якщо рівень конкуренції на конкретному ринку досить високий, то компанія повинна пропонувати свої послуги за цінами, близькими до конкурентів, своєчасно реагувати на зміну тарифів, за якими аналогічні послуги надаються іншим операторам, відповідно змінюючи свою цінову стратегію. Цей метод отримав назву в літературі **«метод поточної ціни»**.

В умовах олігополістичної конкуренції при тарифікації найбільш прийнятним вважається **метод слідування за лідером**, тобто встановлення тарифів на тому ж рівні, що й в компаніях, які займають домінуюче положення на ринку. Цей метод досить широко використовується в вітчизняній практиці на ринку місцевого телефонного зв'язку. Нові компанії, виходячи на ринок, мають порівняно невеликий об'єм пропозиції порівняно з традиційними операторами. Як наслідок, вони мають більш високі питомі витрати з розрахунку на одиницю послуг, оскільки не можуть скористатись «ефектом масштабу» для зниження питомих витрат, а отже, за логікою мають встановлювати більш високі тарифи. Однак для входження на ринок вони не можуть значно збільшувати свої тарифи у порівнянні з уже діючими операторами. Тому нові оператори змушені дотримуватись середнього рівня тарифів, що склався в регіоні, принаймні доти, поки через які-небудь причини різко не зросте попит або рівень якості послуг, що надаються ними, значно вище, ніж у конкурентів.

Важливу роль у визначенні рівноважної ринкової ціни в галузі зв'язку належить **методу, заснованому на оцінці еластичності попиту та ціни**. В його основі лежать наступні посилення. Якщо попит еластичний (коефіцієнт еластичності за абсолютною величиною більше одиниці:  $E > 1$ ), то збільшення тарифу призводить до скорочення об'єму споживання послуг, що може стати причиною втрати прибутків більших, ніж вони зростуть за рахунок підвищення тарифів. Еластичний попит характерний для більшості послуг, пропозиція яких на ринку повністю задовольняє платоспроможний попит. До числа таких послуг можна віднести обмін посилками, телеграфні повідомлення, що передаються мережею загального користування, та деякі інші. Для послуг з еластичним попитом характерне й зворотне співвідношення, тобто попит та споживання зростають коли зменшуються тарифи. Наочним підтвердженням цьому є активізація міжміського телефонного обміну в періоди дії знижуючих коефіцієнтів до звичайних тарифів. За даними вибіркового дослідження [52] у час, коли діють пільгові тарифи, здійснюється до 80 % всіх міжміських та міжнародних розмов, вихідних від населення. За рахунок більш частого звертання споживачів даної групи до засобів міжміського телефонного зв'язку отримані прибутки не тільки компенсують втрати прибутків від зниження

тарифів, але й часто перекривають їх, що веде до загального зростання прибутків від основної діяльності за даний вид послуг.

Коли  $E = 1$ , попит характеризується як одиничний та змінюється пропорційно зміні середньої вартості послуги.

Якщо попит на послуги зв'язку нееластичний ( $E < 1$ ), то це означає, що зміна споживання несуттєва у порівнянні із зміною цін. На практиці це означає, що за певного підвищення середніх тарифів попит може лишитись незмінним, або зросте (знизиться), але такими темпами, що це не позначиться негативно на зміні прибутків. Іншими словами, в умовах нееластичного попиту через ріст в певних межах цін на послуги, прибутки операторів-виробників зростають.

До послуг, попит на які не еластичний по відношенню до тарифів, відносяться в першу чергу ті з них, які є унікальними за своєю природою та не можуть бути замінені більш дешевими, що мають аналогічну споживацьку цінність. Нееластичний попит характерний для послуг, що мають велике соціальне значення, потреба в яких задоволена далеко не повністю, як це має місце в телефонному зв'язку. І нарешті, цінова нееластичність характерна для нових видів телекомунікаційних послуг, що мають високу споживацьку вартість, на етапах їх виведення на ринок, росту та зрілості, тобто до повного насичення ринку та появи більш прогресивних послуг. Такий процес зараз має місце на ринку рухомого стільникового радіозв'язку, послуги мультимедіа та деяких інших.

Варто відзначити, що вплив зміни тарифів на попит та споживання однойменних послуг зв'язку суттєво відрізняються за споживацькими сегментами ринку. Наприклад, попит на міжміські телефонні розмови в цілому є нееластичними, оскільки, не дивлячись на значне зростання тарифів, об'єм послуг в натуральному виразі стабільно зростає.

## Наприкінці розділу

### Ціни і тарифи на послуги по підключенню до Інтернет [43]

Вибір правильної структури цін і тарифів для послуг по підключенню до Інтернет є критичним чинником для досягнення успіху. Розцінки сервіс-провайдера повинні бути досить гнучкими стосовно росту і зміни послуг, а також повинні передбачати реагування на дії конкурентів.

#### **Структура цін**

Для базового підключення до Інтернет існує дві структури цін – абонентська плата і плата за фактичне використання (за трафік). У залежності від стратегії сервіс-провайдера і його можливостей розгорнути кожен зі структур має свої переваги і недоліки як для користувачів, так і для сервіс-провайдера.

Можна також скомпонувати базове підключення до Інтернет з декількома додатковими послугами (доставка новин, сервіс по наданню первинного і вторинного імені в домені, звіти про використання ресурсів мережі) у єдиний ціновий пакет або мати окремі ціни на кожен з послуг. Якщо стратегія сервіс-

провайдера складається в досягненні низьких цін, тоді необхідно розділити послуги якнайбільше. Якщо сервіс-провайдер вибирає стратегію диференціації послуг, тоді необхідно розглянути включення об'єднаних додаткових платних послуг у ціну пропонованих пакетів сервісів.

### ***Абонентська плата***

Щомісячна абонентська плата дуже проста для розуміння впровадження і для роботи з клієнтами. Так користувачі підключаються по заданому каналу, наприклад,  $N \times 64$  Кбт/с, і можуть використовувати частину, або всю смугу, без зміни в ціні – їхні щомісячні рахунки не будуть залежати від розмірів споживаного трафіка. Приміром, на зорі розвитку Інтернет у США (з 1987 року) усі тарифи на підключення припускали тільки абонентську плату.

Однак, абонплата, при її видимих перевагах, має для деяких клієнтів також зворотну сторону. Так, у деякі періоди часу трафік користувача може перевищувати наявну смугу. У цьому випадку, поки не буде оплачений більш продуктивний канал, необхідна смуг пропускання недоступна. Якщо при цьому користувач не може угадати потреби в трафіку, тоді дуже важко бути упевненим, що необхідна смуга буде доступна. Результатом цієї гри здогадів може стати або занадто велика, або занадто мала смуга пропускання. Тоді, якщо користувач має занадто велику смугу, то щомісячні рахунки будуть вище, ніж необхідно. Якщо ж користувач має занадто малу смугу, то рахунок буде нижче, але продуктивність Інтернет підключення буде неприйнятною.

В абонентській платі є ще одна зворотна сторона. А саме, якщо цінова модель сервіс-провайдера припускає, що користувачі, які платять за абонентським тарифом, використовують звичайно лише незначну частину доступної смуги, то на практиці може виявитися, що клієнти постійно споживають набагато більшу частину. Це може означати, що мережа сервіс-провайдера перевантажена супутніми споживачами, що взагалі не платять.

З оплатою за фактичне використання (по трафіку) користувачі оплачують реально споживаний трафік, що дає сервіс-провайдерів можливість розробити такі ціни, що дозволять забезпечити поступовий розвиток мережі для обробки зростаючого трафіка.

### ***Оплата за трафік***

Багато Інтернет-провайдерів пропонують гнучкі розцінки оплати за трафік. Ця форма оплати вигідна користувачам з нерівномірним, стрибкоподібним трафіком або тим, хто не може прогнозувати свої потреби в трафіку. З оплатою за фактично використовуваними ресурсами клієнти можуть мати як підключення повномасштабне з'єднання Е1 (2 Мбт/с) і використовувати цей ресурс у залежності від потреб, а потім платити за фактично спожитий трафік.

Ціна структурується за розміром використовуваної смуги. Наприклад, ціна за з'єднання Е1 з використанням до 128 Кбт/с характеризує один рівень, з використанням смуги від 128 Кбт/с до 256 Кбт/с – означає наступний, більш високий рівень цін і т.д. Іноді оплата за трафік використовується для нових користувачів, щоб дати їм можливість вивчити свої потреби в смузі пропускання. В міру нагромадження досвіду в передбаченні споживаної смуги ці користувачі вибирають абонентську форму оплати. Оплата за трафік у

загальному випадку застосовна до E1 і E3 сервісів, але не до з'єднань типу до 56 Кбт/с.

Зворотною стороною оплати за трафік є те, що користувачі не знають, яким буде їхній щомісячний рахунок і можуть бути здивовані, якщо рахунок перевищить їхній бюджет. Тому користувачі можуть установлювати верхній поріг смуги пропускання, щоб рахунок був менше, ніж це допускається, але ніяк не більше.

Форма оплати за трафік жадає від Інтернет-провайдера впровадження алгоритму моніторинга трафіка в систему керування мережею. Цей алгоритм використовує інформацію від системи керування SNMP. Вихідні дані при цьому повинні прозоро інтегруватися із системою виставлення рахунків. На практиці це означає, що розгортання сервіс-провайдером оплати за трафік зажадає спільних зусиль підрозділу інформаційних систем, експлуатації мережі і розрахункового відділу.

Одним із принципових моментів в оплаті за трафік є обраний для розрахунків алгоритм. Цей алгоритм буде основним фактором, що визначає ціни Інтернет-провайдеру. Сьогодні існує два підходи до розрахунку оплати за трафік. Один з них (використаний, приміром, компаніями UUNET і BBN) ґрунтується на розрахунку максимального використання смуги (пікових значень) з 95% згладжуванням у рамках місячного періоду часу. Цей алгоритм не є простим і доставляє чимало турбот відділам роботи з клієнтами і продавцям. Більш простий алгоритм (використовуваний, наприклад, компанією MCI) базується на середньомісячному показнику споживаної смуги.

Алгоритм розрахунку пікових значень використання смуги функціонує в такий спосіб. Програмне забезпечення системи керування SNMP постійно збирає інформацію щодо реальних рівнів користувабельного трафіка, що входить і виходить. Система, прийнята, приміром, у компанії BBN, збирає інформацію про рівні вхідного і вихідного трафіка з 15-хвилинними інтервалами протягом усього місяця, у той час як система, застосовувана у UUNET, реєструє такі дані з п'ятихвилинним інтервалом. Потім визначається підсумкова величина для кожного 5 або 15 хвилинного інтервалу у виді максимального вхідного або вихідного рівня потоку даних за цей інтервал. Після цього всі підсумкові величини сортуються в порядку спаду і п'ять відсотків найвищих величин відкидаються. У результаті залишається 95-процентна безліч пікових показників, що уже використовуються для встановлення рівня використання смуги при формуванні рахунків до оплати. Так, наприклад, у 30 днях місяця міститься 2880 15-хвилинних інтервалів. Застосовуючи правило 95-процентного згладжування, 144 найвищих значення (характеризуючи собою 36 годин максимального використання смуги протягом місяця) відкидаються, після чого залишається 2736 показників. При виставленні рахунка результуюча вартість використання смуги визначається як інтеграл (сума) пікових показників за всіма 2736 інтервалами за місячний період, що розраховується.

Щоб установити верхню границю для можливого трафіка, Інтернет-провайдер може виставити відповідні параметри на пристроях доступу

CSU/DCU. Це дозволить уникнути ситуації, коли місячні рахунки можуть перевищити заздалегідь визначені граничні величини.

Порівняння цін, що виходять при використанні різних алгоритмів, на перший погляд може викликати зніяковілість. У той час як алгоритми, застосовувані в BBN і UUNET, приводять до порівнянних величин, результати, отримані при використанні алгоритму MCI, істотно відрізняються і створюється враження більш високих цін. Однак, клієнт MCI може використовувати більшу кількість смуги (приблизно в два рази) у каналі з заданою пропускну здатністю, ніж клієнти BBN і UUNET. Алгоритм UUNET використовує для розрахунків у три рази більше інтервалів, ніж BBN, і при цьому в три рази більше інтервалів відкидається. Різниця при цьому буде відзначатися тільки в користувачів, що мають трафік у виді безлічі короткочасних стрибкоподібних навантажень. У цьому випадку розрахунок з використанням 5-хвилинних інтервалів може приводити до більш низьких рахунків, ніж оперування з 15-хвилинними інтервалами.

Як правило, вартість підключення до Інтернет не містить у собі вартість місцевих ліній зв'язку. Звичайно ці рахунки виставляються місцевим оператором. Обидва платежі можуть бути також представлені в одному рахунку, але звичайно вони не компонуються і не змішуються.

### ***Формування цін і тарифів***

Розцінки сервіс-провайдера повинні відбивати його загальну бізнес-стратегію і мету, а також його місце серед конкурентів. Звичайно сервіс-провайдер може вибрати одну з трьох стратегій: стратегію низьких цін, стратегію диференційованих послуг і стратегію фокусування. Якщо вибирається стратегія з низькими тарифами, тоді ціни сервіс-провайдера повинні відповідати або бути нижче цін конкурентів. Стратегії диференціювання і фокусування дозволяють сервіс-провайдерові встановлювати більш високі ціни, що відбивають той додатковий сервіс, що він робить на ринку.

При визначенні цін сервіс-провайдер звичайно ж повинен знати собівартість своїх послуг із продажу і підключенню. Тоді він може сформувати такі розцінки і структуру цін, що дозволять досягти намічуваних показників загального прибутку. Якщо сервіс-провайдер визначає послугу по Інтернет-підключенню як свідомо збиткову для себе, однак більш великої стратегії, що розвертається в рамках, яка включає інші високорентабельні пакети сервісів, загальний прибуток від послуги по Інтернет-підключенню в цьому випадку буде другорядним. Загальний прибуток від додаткових (розширених) Інтернет-послуг завжди свідомо вище, ніж доходи від базового підключення. Тому сервіс-провайдер може прийняти більш низькі показники загального прибутку, одержувані за базове підключення, як стартову точку для досягнення високих доходів від інших послуг. При цьому передбачається, що через якийсь час очікувані показники надходження прибутку обов'язково корегуються з реаліями ринку.

Формування цін і тарифів повинне базуватися на аналізі ринкових факторів, а не тільки з розуміння вартості. На молодому ринку, що формується є

можливість при визначенні розцінок використовувати тільки вартісний фактор. Однак, у міру посилення конкуренції, система тарифів повинна обов'язково враховувати фактори конкуренції.

При цьому обов'язково потрібно знати ціни всіх основних конкурентів. Для цього створюється відповідна таблиця (табл. 15.1).

Таблиця 15.1 – Тарифи компаній-конкурентів. Ціни на базове підключення до Інтернет

| Провайдер | Установча плата | Абонентська плата<br>(за місяць) | Двохрічна знижка | Трьохрічна знижка |
|-----------|-----------------|----------------------------------|------------------|-------------------|
|           |                 |                                  |                  |                   |
|           |                 |                                  |                  |                   |
|           |                 |                                  |                  |                   |

Якщо сервіс-провайдер при розгортанні різних послуг вже орієнтувався на ціни якогось визначеного провайдера конкурента, то при формуванні тарифів на підключення до Інтернет можна також використовувати ціни даного конкурента.

Найбільш важливим є стартові ціни і тарифи Інтернет-провайдера, тому що вони будуть являти собою ключовий критерій оцінки провайдера на першому етапі. Це не означає, що ціни це найважливіша частина послуги по Інтернет-підключенню, однак це одна з найбільш видимих. Якщо ціни сервіс-провайдера сприймаються як дуже високі стосовно конкурентів, тоді він не одержить великого числа користувачів на ранніх фазах розгортання послуг. Якщо ж ціни будуть дуже низькими, то сервіс-провайдер може бути затоплений дуже великим числом первинних замовлень, ніж його структура може обробити. Це приведе до затримок у підключенні і до незадоволеності користувачів.

Найпростішим способом для визначення ринковоорієнтованих тарифів є використання цін основного конкурента і потім множення їх у необхідному відсотковому відношенні на величину більшу або меншу, у залежності від намічуваної стратегії. Приміром, якщо компанія ABC заявляє тариф \$ 1000 на місяць за послугу підключення 128 Кбт/з і сервіс-провайдер хоче мати ціни на 10% нижче, то для визначення початкової ціни необхідно узяти величину  $\$ 1000 \times 0,90$ . При цьому звичайно ж усі ціни не повинні бути в точності на 10% нижче конкурент. Необхідно так відкоригувати структуру цін і тарифів, щоб послуги сервіс-провайдера виглядали як можна більш унікальними.

### **Знижки**

Всі Інтернет-провайдери пропонують системи знижок, що враховують часовий інтервал надання послуг. Ці знижки можуть заохочувати користувачів до підписання багаторічних контрактів.

В міру посилення конкуренції широко розповсюдженими стають спеціальні заохочувальні програми і розпродажі. Ці заохочувальні програми

звичайно містять у собі короткочасні знижки на підключення до послуг протягом визначеного періоду часу і спрямовані на те, щоб допомогти в придбанні частки ринку. Такі програми найчастіше націлені на користувачів-новачків і найчастіше застосовні тільки до низькошвидких видів сервісу ( 64 або 128 Кбт/с). Звичайним методом сприяння продажам є також пропозиція знижок або взагалі безкоштовного придбання користувацьких пристроїв доступу (як правило, недорогих маршрутизаторів).

Традиційним входженням у ринок вважається обов'язкова наявність на стартовому етапі якої-небудь заохочувальної програми, що стимулює користувачів спробувати пропоновані послуги. Це допомагає Інтернет-провайдеру швидко одержати клієнтів і сформувати списки престижних користувачів для маркетингових документів. Перевагою спеціальної стартової програми є те, що вона не формує уявлення про довгострокове надання низьких цін.

## РОЗДІЛ 16

### КОМУНІКАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПОСЛУГ ЗВ'ЯЗКУ

#### 16.1 Особливості та напрямки комунікаційної діяльності підприємств зв'язку

Внаслідок інтенсивного розвитку технологій та розширення можливостей зв'язку, зростання попиту збоку різних категорій споживачів та їхніх вимог до якості послуг, посилення конкуренції на ринку послуг зв'язку, зростає роль комунікацій в системі маркетингу підприємств.

Головним об'єктом впливу комплексу маркетингових комунікацій виступає споживач, його купівельна поведінка та модифікації цієї поведінки в інтересах підприємства. Однак загальний характер споживання послуг зв'язку, високе соціальне значення галузі, зростання ролі телекомунікацій в сферах державного та корпоративного управління зумовлюють підвищену увагу та інтерес до діяльності операторів та провайдерів компаній збоку різних громадських груп. Тому не менш важливою задачею маркетингових комунікацій є побудова відносин з іншими учасниками ринкового процесу, що складають зовнішнє середовище підприємства: партнерами (взаємодіючі оператори, постачальники обладнання, будівельні організації, фінансові установи тощо), державними структурами (Міністерство транспорту та зв'язку України, Антимонопольний комітет України, Верховна рада, адміністрації областей та АРК тощо), конкурентами, інформаційними посередниками (засоби масової інформації, інформаційні агентства), впливовим суспільно-політичним організаціями.

Підприємству необхідно ініціювати різного роду звернення, спрямовані до різних контактних груп, з метою змінити їхню поведінку, позиції, вчинки, дії для підвищення ділової репутації та результативності своєї діяльності.

Для того щоб звернення було ефективним, воно повинно бути адекватно сприйнятим контактною групою. Звернення не досягне цільової контактної аудиторії за однією з наступних причин [28]:

1. Вибіркова увага: з 1,6 тис. щоденних рекламних повідомлень, середня особа помічає лише 80 та на 12 з них певним чином реагує.

2. Вибіркове вилучення: у свідомості адресата викривляється зміст звернення, тому що людина найчастіше чує лише те, що вона бажає сприйняти, що відповідає її поглядам.

3. Вибіркова пам'ять: в довгостроковій пам'яті людини затримується лише невелика частина звернень, які вона чує.

На адекватність сприйняття звернення підприємства впливають також різноманітні перешкоди – випадкові або конкуруючі повідомлення.

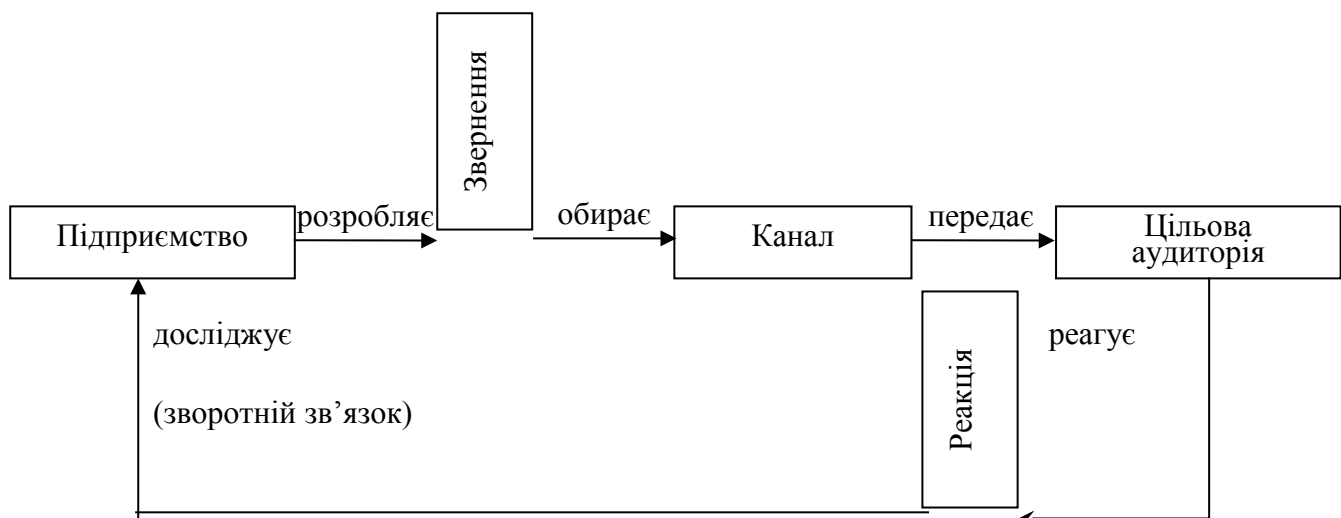


Рисунок 16.1 – Процес маркетингових комунікацій

**Маркетингові комунікації** – це процес обміну інформацією між підприємством та іншими учасниками ринкової діяльності (рис. 16.1). З одного боку підприємство за допомогою спеціально розроблених звернень здійснює вплив на цільові аудиторії, з іншого отримує зустрічну інформацію про реакцію цих аудиторій. Відповідну інформацію можна отримати за допомогою маркетингових досліджень. Це забезпечує зворотний зв'язок, що дозволяє підприємству корегувати склад та інтенсивність використання окремих комунікаційних заходів.

**Комунікаційна політика операторського підприємства** – це комплекс управлінських рішень та заходів по створенню та підтримці постійних зв'язків з ринком для інформування, переконування та нагадування з метою формування попиту на послуги, активізації продажів, формування позитивного іміджу (образу) та високої ділової репутації підприємства.

Складовими комунікаційної політики підприємства зв'язку є реклама, зв'язки з громадськістю (PR), стимулювання продажу послуг.

Аналізуючи можливості впливу кожного елемента системи маркетингових комунікацій на різні цільові аудиторії, можна зробити висновок, що найбільш універсальним засобом з цієї точки зору є public relations (PR), які дозволяють формувати відношення і здійснювати вплив на всіх учасників ринкового процесу. Широкі можливості має також адресна розсилка рекламних та інформаційних матеріалів, реклами (такий її різновид, як імідж-реклама). Однак основним призначенням реклами є просування компанії та її продуктів. На рішення цієї задачі також направлено стимулювання.

**Задача компанії в області просування продукту** – донести до цільового споживача повідомлення, що змушує його включити в свої споживацькі пріоритети послугу, яку компанія просуває на ринок.

Споживацька цінність послуги має дві складові: суб'єктивну та об'єктивну. Вирішальну роль в формуванні суб'єктивної складової якраз і відіграють маркетингові комунікації. Тобто, обираючи ту чи іншу послугу, споживач часто опирається не на об'єктивну інформацію, а на сприйняті ним аргументи переконуючого характеру.

Важливо планувати структуру комунікаційного комплексу з врахуванням особливостей цільових аудиторій, їх сприйняття окремих складових процесу просування.

Стимулювання та PR, як правило, здійснюють однаковий за значенням вплив на індивідуальних користувачів послуг та на корпоративних клієнтів, а вплив реклами суттєво відрізняється. Можливість в короткі строки довести інформацію до більшого числа приватних користувачів, особливо географічно розрізнених, – одна з переваг реклами під час просування послуг масового попиту. Для залучення корпоративних клієнтів та подальшої роботи з ними, підприємствам зв'язку краще скористатись адресними розсилками інформаційно-рекламних листів. Якщо компанія проводить більш глибоку ринкову сегментацію, використовуючи стратегію диференційованого маркетингу, то на основі результатів маркетингових досліджень в рамках кожної складової комунікаційної діяльності може формуватись перелік конкретних заходів, найбільш дієвих для визначеного цільового сегмента.

При формуванні комунікаційної політики підприємства необхідно враховувати поступовість реакції споживача, яка проходить через три стадії – пізнавальну, емоційну та поведінську, змінюючись від обізнаності через інтерес, бажання придбати послугу та довіру до підприємства аж до прийняття рішення про придбання послуги саме в його виконанні.

Перетворити потенційного користувача, який не має жодного уявлення про компанію або її послугу, в свідомого – це початкова мета, яка може бути успішно досягнута вже на першій стадії за допомогою реклами в ЗМІ або адресної розсилки. Наскільки вдалим для компанії стане подальший процес, тобто перетворення свідомого користувача в реального клієнта компанії (поведінська стадія) залежить від структури та інтенсивності комунікаційного впливу. В умовах конкуренції на ринку послуг зв'язку, наявності у споживача вибору серед різних компаній і послуг, що взаємно замінюються, добитися позитивного результату, використовуючи тільки рекламу, надзвичайно складно. Тому вже на другій стадії (розвиток інтересу, формування довіри до компанії з боку потенційного клієнта) необхідно підключати різноманітні можливості стимулювання та public relations.

Варто враховувати також, що в процесі формування попиту цільова аудиторія звужується, тобто в результаті всіх комунікаційних зусиль компанії чисельність реальних користувачів буде значно меншою, ніж кількість обізнаних.

Заходи щодо просування послуг необхідно застосовувати разом з іншими інструментами комплексу маркетингу. Слід пам'ятати, що низька якість послуги, високі тарифи або невдале розташування оператора (провайдера) лише в незначній мірі можуть бути компенсовані підвищеною комунікаційною активністю для збереження та збільшення обсягів продажів.

## 16.2 Рекламна діяльність підприємств зв'язку

Реклама – будь-яка платна форма не особового подання та просування ідей, товарів та послуг конкретного замовника.

**Рекламна діяльність підприємства зв'язку** являє собою цілеспрямоване поширення інформації про споживацькі якості послуг, технології, тарифи, види обслуговування, напрямки діяльності компанії і т. п., що застосовується для популяризації та привертання уваги з метою формування і підтримки попиту, розширення об'ємів продажів.

Реклама покликана допомогти підприємству вигідно реалізувати свої послуги, а споживачу – з користю їх придбати. Тобто основне традиційне призначення реклами – це просування послуги.

Канали поширення реклами називають **рекламними засобами**. В сучасних умовах рекламодавці володіють широким спектром різноманітних рекламних засобів: аудіовізуальна реклама (телебачення, рекламні кінофільми), аудіо реклама (радіооб'яви, репортажі, реклама на радіостанціях), преса (газети і журнали), реклама в місцях продажу та зовнішня реклама, реклама в Інтернеті.

Так, за даними компанії “Моніторинг СМІ України” у 2006 році UMC та “Київстар” стали одними з найбільш активних рекламодавців на українському ринку. За оцінками фахівців сукупні витрати двох операторів стільникового зв'язку склали за зазначений період \$64,5 млн.

Більш активно рекламувала свої послуги компанія “Київстар”, що витратила на це \$35,1 млн., у той час як основний конкурент UMC обмежився бюджетом на рекламу в розмірі \$29,4 млн.

Найбільш привабливим рекламним носієм виявилось телебачення, що одержало 87, 5 % усіх рекламних грошей: 31 млн., від “Київстар” (88 % всіх витрат), \$25,5 млн. – від UMC (87 %). На рекламу в пресі компанії витратили \$3,5 млн. (\$1,8 млн. – “Київстар”, \$1,7 млн. – UMC). На розміщення зовнішньої реклами “Київстар” виділяв \$2,3 млн., а UMC - \$2,2 млн.

Будь-яка якісна реклама – це комплекс взаємопов'язаних організаційних та рекламно-інформаційних засобів, пов'язаних з використанням необхідного набору засобів, методів та технологій. Під час організації рекламної діяльності компанія може орієнтуватися на створення власної рекламної служби або на зовнішнє рекламне агентство. Рішення про використання зовнішнього рекламного агентства залежить від власного досвіду, ресурсів та значення реклами для компанії.

Рекламна політика компанії повинна ґрунтуватися на результатах аналізу ринку та власних маркетингових можливостей. Основними факторами, які впливають на політику підприємства зв'язку в галузі реклами та інших елементів комунікаційної діяльності, є стан конкурентного середовища на ринку послуг зв'язку, частка ринку, що належить підприємству, конкурентоздатність її послуг, а також наявність виробничих потужностей для задоволення попиту на послуги зв'язку, що рекламуються. Виходячи з цього визначається мета рекламної діяльності компанії, види реклами, рекламні

засоби та бюджет. Чим вище конкуренція, тим вищі та, головне, ефективніші мають бути витрати на рекламу.

Під час планування рекламної діяльності необхідно чітко визначити її мету та цільові групи впливу, врахувати об'єм конкуруючої реклами, методи протидії їй, визначити канали впливу, розробити максимально ефективні медіа-плани, прорахувати загальні витрати на проведення компанії.

Процес організації ефективної рекламної кампанії представлений на рис. 16.2 [11].

**Цільова аудиторія** – це група споживачів, яким планується адресувати рекламу. Визначаючи цільову аудиторію, важливо враховувати не тільки тих, хто стане врешті користувачем, але й тих, хто приймає рішення про купівлю або впливає на прийняття рішення.

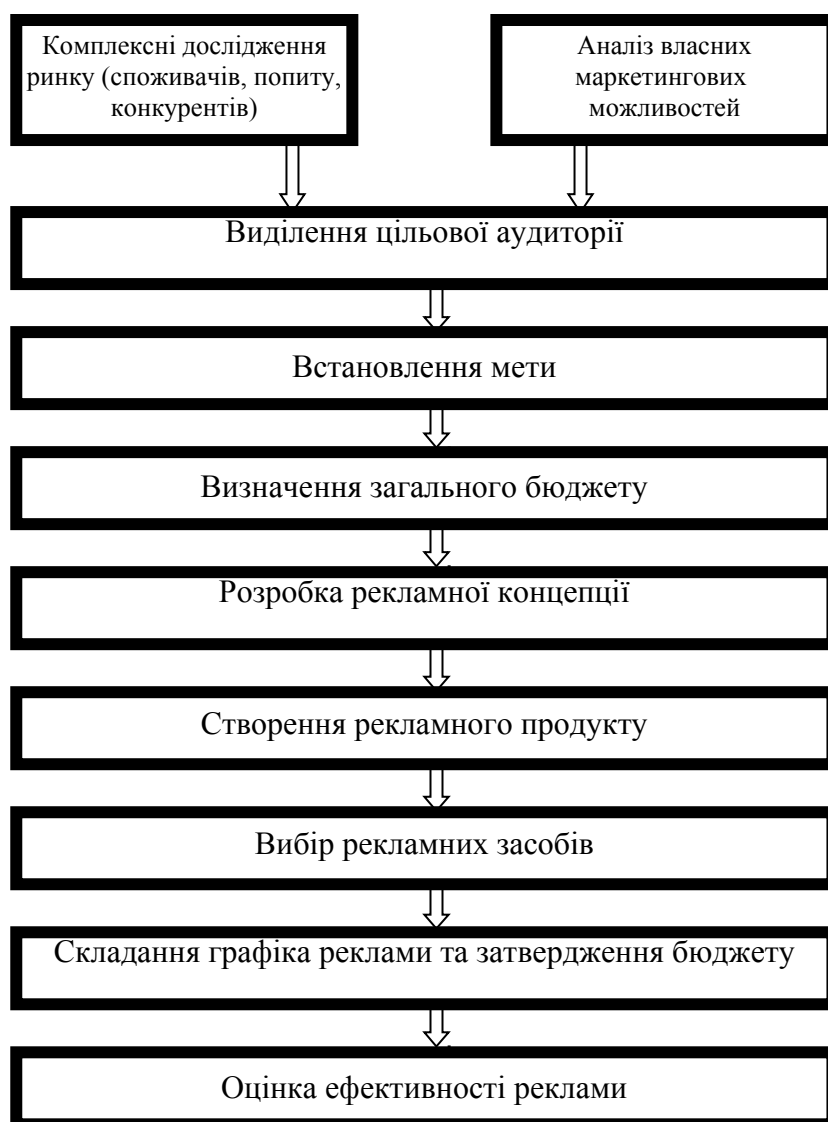


Рисунок 16.2 – Основні етапи процесу організації рекламної компанії

Для виділення цільової аудиторії необхідно за результатами маркетингових досліджень визначити об'єм та тип ринку, в якому зацікавлені, визначити споживацькі сегменти ринку (демографічні, соціально-економічні

характеристики користувачів, відношення до компанії, мотиви та характер поведінки покупців), виявити їх головних споживачів, розглянути послугу з точки зору якісних та технічних характеристик, відносних переваг перед конкуруючими аналогами, відповідності найбільш важливим потенційним покупцям, доступності для споживачів.

**Мета реклами** може бути різною:

- опис послуг, які надаються, запропонованих тарифних планів або особливостей сервісного обслуговування компанії;
- інформування споживачів про нову послугу, технічні та якісні вдосконалення традиційних послуг, розширення спектра додаткових послуг;
- формування потреби в новій послугі;
- формування позитивного іміджу компанії, спонукання споживачів звернутись до послуг даного оператора тощо.

**Рекламний бюджет** (загальна сума витрат підприємства на рекламу) орієнтовано можна встановити в процентах від обсягу продажів, в залежності від результатів періоду, виходячи з можливостей компанії або паритетним методом.

Паритетний метод передбачає планування рекламного бюджету з урахуванням практики конкурентних компаній, які мають схожі ринкові частки та працюють в тих самих цільових сегментах ринку.

**Розробка рекламної концепції** включає визначення основної рекламної ідеї, підбір переконливих рекламних аргументів, адресованих цільовій групі споживачів, вибір виду реклами. Рішення цих задач суттєво спрощуються якщо на етапі розробки послуги було чітко сформульовано її комерційну ідею, тобто сукупність корисних якостей, які представлені в послугі з точки зору споживача. В процесі розробки рекламної концепції необхідно чітко визначити, яка послуга буде представлена у рекламі. При цьому рекламодавець повинен продумати зв'язок між рекламою та загальною стратегією маркетингу. Як компанія позиціонує себе на ринку, який її імідж? Як запропонована рекламна концепція буде поєднуватися з іншими елементами комунікаційної політики? Як позиціонується рекламна послуга? Чим вона відрізняється від послуг конкурентів і який рівень її конкурентоздатності? Чи використовується диференціація за якістю та ціною? На якому етапі життєвого циклу знаходиться послуга?

Концепція послуги повинна включати всі її позитивні особливості, а відображення тих вигод, які отримає користувач, і є рекламним аргументом. Однак необхідно розуміти, що для різних категорій користувачів дієвими можуть виявитись різні рекламні аргументи. Також важливо враховувати, що в міру проходження свого життєвого циклу послуга знаходиться під дією різних факторів. Для того, щоб обрані рекламні аргументи лишались дієвими, необхідно систематично переоцінювати якість послуги з погляду зміни попиту, смаків, споживацьких уподобань. Паралельно в ході таких опитувань накопичується важлива інформація про напрямки вдосконалення послуг, тарифів, сервісу тощо.

Важливими є аргументи, які забезпечують кількісну оцінку споживацької цінності послуги. На основі приведених в рекламі даних про економію часу (в годинах) або скорочення витрат (а гривнях) в результаті користування конкретною послугою користувачі можуть наочно оцінити свого роду вигоду, що в результаті підвищить цінність послуги в очах споживача. Ефективною також є порівняльна реклама, коли в рекламному повідомленні надані технічні, якісні та вартісні характеристики послуг різних операторів зв'язку. Для оцінки та відбору різних рекламних аргументів доцільно використовувати наступні критерії:

*бажаність* – рекламний аргумент повинен відмічати особливість послуги, яка бажана, важливої для користувачів;

*переконливість* – рекламний аргумент повинен виглядати правдоподібно, бути переконливим;

*винятковість* – рекламний аргумент повинен містити вказівку на характерні особливості послуги, які вирізняють її від послуг основних конкурентів.

**Створення рекламного продукту** пов'язано з основними рішеннями: зі змістом рекламного матеріалу та його художніми, дизайнерськими особливостями. На результативність рекламного звернення впливають структура рекламної об'яви (заголовок об'яви або початок ролика, що викликають інтерес споживачів, формулювання тезисів, рекламних аргументів, послідовність їх викладення, обраний сюжет), його стиль, тон, формат, (розмір об'яви, шрифт, колір, ілюстрації), відповідність графічних, кольорових та музичних рішень обраній темі.

Рекламне звернення повинне відповідати не тільки особливостям цільової аудиторії компанії, але й специфіці обраного рекламного засобу.

**Вибір засобів реклами** – це пошук найбільш ефективних з економічної точки зору каналів її поширення, які здатні забезпечити необхідну кількість контактів з цільовою аудиторією. Вибір рекламних засобів зазвичай включає два етапи: вибір видів розповсюдження реклами (телебачення, радіо, преса, зовнішня реклама тощо), вибір конкретних рекламних носіїв в рамках кожної групи (теле- та радіопрограм, конкретних видавців, тощо).

До найбільш важливих факторів, які необхідно враховувати при виборі рекламних засобів, можна віднести уподобання різних груп споживачів-адресатів реклами, особливості продукту, що рекламується, тип рекламного звернення (повідомлення про введення нового тарифного плану або докладний опис нового виду зв'язку). Вартість рекламного засобу, наявність вторинної, і непотрібної, яка не є цільовою аудиторії, обсяг, частоту, стабільність послання, ступінь впливу, наповненість та строк представлення.

**Вартість реклами** варто оцінювати двояко. По-перше, визначаються загальні витрати на той чи інший засіб; по-друге – вартість одного читача або глядача. Частота визначає, як часто може бути використаний той чи інший засіб реклами. Стабільність послання показує, як часто дана рекламна об'ява попаде на очі і наскільки довго вона запам'ятається. Ступінь впливу представляє собою здатність засобу стимулювати споживачів. Наповненість характеризує

число рекламних об'яв, що містяться в одній програмі, одному виданні тощо. Строк представлення – це період, який потрібний інформаційному джерелу для розміщення реклами.

Вибираючи засоби реклами, підприємствам зв'язку доцільно використовувати і свої власні технічні можливості з поширення рекламних повідомлень, наприклад довідково-інформаційні служби на місцевих міських телефонних мережах, пейджери та телефони стільникового зв'язку (SMS-реклама). Для підприємства поштового зв'язку найбільш ефективним засобом розповсюдження реклами є пряма поштова розсилка. Свої технічні засоби підприємства зв'язку можуть використовувати також для розповсюдження рекламних об'яв сторонніх організацій, що може стати додатковим джерелом підвищення прибутків підприємства.

Після вибору засобів реклами розробляється план-графік з врахуванням часу на підготовку тексту та зображення виходячи із строків представлення в обраному інформаційному джерелі. Варто відзначити місце об'яви в передачі або в друкованому виданні, кількість використовуваних варіантів базового послання, що залежить від частоти та якості рекламної об'яви.

**Визначення графіка реклами** вимагає двох основних рішень: скільки разів дана об'ява буде показана або опублікована і в який час, день тижня, період року це робити. Розподіл рекламних повідомлень може бути концентрованим (наприклад, кілька днів в місяць), рівномірним або переривчастим. При цьому в рамках будь-якого варіанта розподілу рекламні повідомлення можуть передаватися з рівномірною, зростаючою, спадаючою або коливаючою частотою (періодичністю). При цьому компанія повинна поєднувати інформованість та знання аудиторії з роздратованістю, яка виникає, якщо демонструвати рекламу багато разів на протязі деякого інтервалу часу. Під час впровадження нових послуг організації-рекламодавцю необхідно зробити вибір між рекламною компанією, що ґрунтується на короточасному впливі, та компанією, в основі якої покладено тривалий та методичний вплив на аудиторію.

Заключним етапом формування рекламної стратегії є **визначення ефективності реклами**. Актуальність цієї проблеми для підприємств зв'язку обумовлена тим, що в умовах появи нових технологій та послуг роль маркетингових комунікацій постійно зростає. З іншого боку, зростає вартість розташування реклами в засобах масової інформації, тому дуже важливо грамотно розподілити рекламний бюджет та добитися максимальної віддачі від реклами.

В загальному вигляді ефективність реклами виражається співвідношенням результату (ефекту), отриманого від реклами, та витрачених на неї коштів. Ефективною вважається та реклама, яка діє в задуманому рекламодавцем напрямку та створює сприятливе відношення до запропонованих послуг.

Існуючі в даний час різноманітні методи оцінки ефективності реклами можна об'єднати в дві групи. По-перше, це методи кількісної оцінки на основі економічних показників. По-друге, методи оцінки дієвості реклами на основі

показників приросту доходності, прибутку тощо, що відображають реакцію споживачів на рекламне повідомлення та зміну інформованості заданої рекламної аудиторії про рекламодавця, його товарний знак, продукцію та послуги. В даному випадку ефективність реклами оцінюється тим, наскільки вона виконує свою інформаційну функцію.

### 16.3 PR – підтримка маркетингової діяльності підприємств зв'язку

Зв'язки з громадськістю (public relations) – дуже важлива складова сучасного бізнесу. Високий ступінь невизначеності та швидка зміна ділового середовища спонукають до встановлення та розвитку систематичних інформаційних зв'язків з партнерами, споживачами, акціонерами, інвесторами та іншими цільовими аудиторіями з метою формування громадської думки у відношенні до підприємства.

**Зв'язки з громадськістю** - це діяльність по встановленню та підтримці відношень з різними громадськими групами, від поглядів та настроїв яких залежать комерційні результати діяльності компанії, з метою формування її позитивного іміджу. Тобто основною метою PR є досягнення високої громадської та ділової репутації підприємства.

PR-підтримка маркетингової діяльності (маркетинговий PR) підприємств зв'язку полягає в використанні різних можливостей public relations для приваблення та збереження клієнтури, формування попиту на послуги підприємства, підвищення лояльності споживачів. Тобто в даному контексті зв'язки з громадськістю розглядаються як складова процесу просування послуг компанії, поряд з рекламою та стимулюванням продажів. Однак у порівнянні з рекламою public relations мають суттєві відмінні особливості, пов'язані з специфікою мети, засобів та способів здійснення комунікацій з цільовими аудиторіями.

У порівнянні з рекламою public relations володіє більш широким спектром інструментів впливу на споживача, найважливішим з яких є **пабліситі** – інформація, озвучена або опублікована ЗМІ, яка представляє на їх погляд інтерес для громадськості. Важливою особливістю пабліситі є високий ступінь правдоподібності, оскільки інформаційні повідомлення, статті чи репортажі здаються споживачам більш реальними, ніж рекламне оголошення. В той же час редакційні матеріали можуть представити громадськості компанію або окремих її продуктів не менш ефектно, ніж реклама, і дозволяють встановити контакти з тією частиною цільової аудиторії, яка взагалі не звертає уваги на рекламну інформацію, оскільки повідомлення надходить до неї у вигляді «новин».

Маркетинговий PR підприємства зв'язку включає в себе наступні напрямки діяльності, які представлені на рис. 16.3 [11].

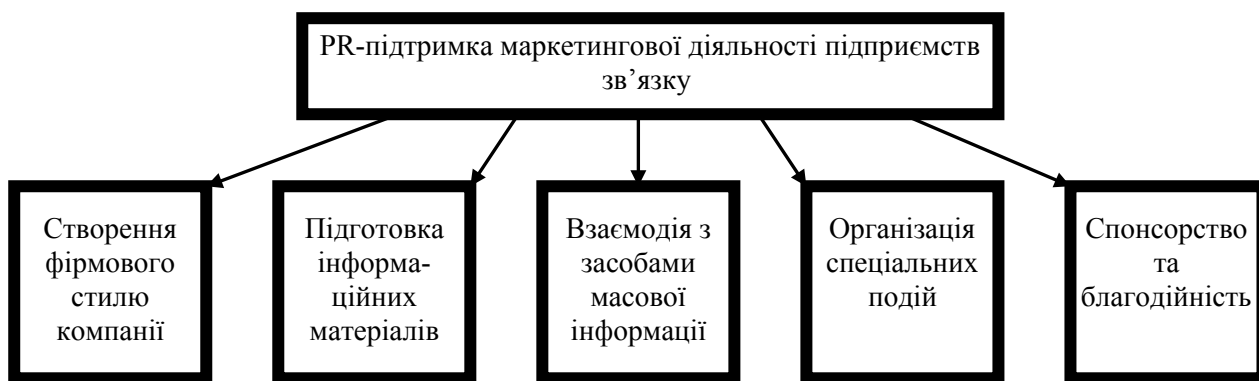


Рисунок 16.3 – Основні напрямки PR-підтримки маркетингової діяльності підприємств зв'язку

Якісно підготовлені PR заходи здійснюють не тільки позитивний вплив на споживачів, але й побічно впливають на інші контактні групи, формуючи позитивну ділову репутацію компанії. Одним з засобів формування сприятливої ділової репутації та відомості компанії на ринку є фірмовий стиль. Під **фірмовим стилем** розуміють набір кольорових, графічних, словесних констант, які забезпечують візуальну та змістовну єдність її послуг, всієї інформації, що йде від компанії, її внутрішнього та зовнішнього оформлення, а також і сукупності окремих відмінних характеристик спілкування, манер поведінки та традицій компанії, що визначають своєрідність її діяльності.

Фірмовий стиль – це основа всієї комунікаційної політики підприємства зв'язку. Саме фірмовий стиль є обличчям компанії на ринку, забезпечує її корпоративну ідентичність (упізнання), що особливо важливо для привертання споживачів в умовах конкурентного ринку. Фірмовий стиль допомагає споживачам орієнтуватися в потоці рекламної інформації виділяючи підприємства, послугам яких вони вже надали перевагу; дозволяє компанії з меншими витратами виводити на ринок нові послуги; підвищує ефективність реклами та за рахунок цього допомагає скоротити або перерозподілити рекламний бюджет; допомагає досягти єднання реклами та інших засобів маркетингових комунікацій.

До **основних елементів фірмового стилю** відносять фірмове найменування, знак, логотип, фірмовий лозунг, фірмовий блок, набір шрифтів, фірмові кольори, різні графічні символи.

**Фірмове найменування** (бренд, торгова марка) – це характерна назва, яка допомагає ідентифікувати виробника товару (послуги), а також відокремити даний товар (послугу) з групи своїх конкурентів.

Нідерландська поштова корпорація TPG N.V володіла двома брендами – TNT – для послуг логістики та TPG – для поштових послуг. Корпорація вирішила змінити свою назву в 2006 році на TNT N.V. [72].

Таке рішення було прийняте через кілька причин. Внаслідок лібералізації поштових ринків багатьох європейських країн збільшується притік на них іноземних компаній. Клієнти отримують можливість обрати “свого” оператора .

І одним з критеріїв їх вибору є можливість поштового оператора надавати їм послуги в усій Європі. TNT N.V в числі решти готується активно поборотися за нові ринки, а в Європі бренд TNT впізнають і знають більше ніж TPG Post. Тому було прийняте рішення змінити назву. Ця зміна підвищить впізнання та збільшить кількість постійних клієнтів, а також принесе інші подібні зиски (вигоди). Нове ім'я підвищить прозорість взаємодії між різними підрозділами корпорації та полегшить співробітництво всередині неї. Після зміни назви корпорація зможе досягти більшої економії, пов'язаної з позитивним ефектом масштабу, наприклад у всіх аспектах, які стосуються реклами тощо.

**Товарний знак (торгова марка)** представляє собою зареєстровані у встановленому порядку зображальні, словесні, об'ємні, звукові позначення або їхні комбінації, які використовуються їх власником для ідентифікації своїх продуктів. Приблизно 80 % фірмових знаків реєструються у формі логотипу.

**Логотип** – це оригінально накреслена повна або скорочена назва компанії, продуктової групи або конкретного продукту, який випускає дана компанія.

Більшість телекомунікаційних компаній, як логотип використовують повну або скорочену назву свого підприємства. Однак реєструються і унікальні назви. Як приклад можна привести найбільш відомі торгові марки „Beeline” компанії „Вимпелком”, life:) компанії Астеліт.

**Фірмовий лозунг (слоган)** це рекламний девіз компанії, який часто використовується. Він може містити основні принципи діяльності компанії, підкреслювати турботу про клієнта або виключні особливості послуг та технологій компанії, робити наголос на завойованому авторитеті, досягнутій потужності, традиціях тощо. Слоган повинен відповідати таким вимогам: бути лаконічним (коротким), легко запам'ятовуватись, мати інтенсивне емоційне забарвлення, враховувати особливості цільової аудиторії, бути зрозумілим та близьким аудиторії, відповідати стилю життя та системі цінностей. І нарешті, рекламний девіз повинен вписуватись в фірмовий стиль компанії та вносити внесок в формування її іміджу. Так, наприклад, фірмовий лозунг компанії „Астеліт – „Життя стає цікавішим!”

Один з найбільших за масштабами виробників обладнання для мобільних мереж у світі компанія Nokia використовує фірмовий лозунг “Connecting People” (з'єднує людей). Зазвичай у рекламних повідомленнях він розміщується поряд з логотипом компанії – NOKIA.

**Фірмовий блок** представляє собою традиційне, часто вживане поєднання товарного знака, логотипа, поштових та банківських реквізитів компанії, графічних елементів, фірмового лозунгу.

**До основних груп носіїв фірмового стилю** відносяться:

1. Печатна продукція компанії: плакати, проспекти, листівки, каталоги, буклети, календарі (настінні та кишенькові) тощо.
2. Сувенірна продукція: пакети з поліетилену, авторучки, настільні набори, сувенірна вітальна листівка тощо.
3. Ділова документація: бланки, конверти, рахунки, фірмові папки, блоки паперу для записів тощо.

4. Документи та посвідчення: перепустки, візитні картки, посвідчення співробітників.

5. Елементи зовнішньої реклами: оформлення інтер'єрів офісів, залу для прес-конференцій, виставочних експозицій, торговельних залів тощо.

6. Інші носії: фірмовий рекламний прапор, односторонній та двосторонній вимпел, ярлики, білети з запрошенням, фірмовий одяг співробітників, оформлення фірмового транспорту тощо.

Однак окрім зовнішніх формальних компонентів фірмовий стиль компанії характеризується і більш глибинними факторами, які визначають корпоративну культуру компанії. Мова йде про стиль управління, стиль ділових відносин та поведінки співробітників. При цьому окрім зовнішнього призначення, спрямованого на клієнта, у фірмового стилю є ще й цілком внутрішнє – об'єднання колективу компанії, формування корпоративного патріотизму, почуття причетності до спільної справи. Такі якості як доброзичливе ставлення до клієнтів, обов'язковість, особиста зацікавленість та відповідальність, точність, оперативність, вміння попереджати та вирішувати конфліктні ситуації тощо, є необхідною умовою позитивного іміджу оператора зв'язку.

**Робота з засобами масової інформації** – дуже важлива складова діяльності по зв'язкам з громадськістю компанії, орієнтована на широку громадську аудиторію, володіє великим потенціалом та перспективами, особливо враховуючи розвиток нових технологій. Розміщення відомостей пізнавально-подійного характеру в засобах масової інформації дозволяє привернути увагу до діяльності компанії, активізувати попит на її послуги. При цьому, на відміну від короткого рекламного повідомлення інформація може бути викладена досить детально і в популярній формі, що дуже важливо для масового споживача.

При взаємодії компанії з засобами масової інформації в рамках зв'язків з громадськістю ключовим поняттям є “інформаційний привід”. Для того щоб проста інформація стала новиною, необхідно, щоб в ній був присутній елемент чогось нового, цікавого, незвичного, щоб новина була актуальною, тобто містила “гарячу” інформацію. Дуже важливим є відповідність цільової аудиторії, тобто інформація повинна бути цікава читачам глядачам тих ЗМІ, на яких вона спрямована.

Інформаційним приводом для взаємодії підприємств зв'язку з ЗМІ можуть бути наступні події:

Перш за все це будь-які **професійні ініціативи**: впровадження нової послуги, введення нового тарифного плану, ювілей компанії, відкриття регіонального філіалу, об'єднання компаній, зміна керівництва, участь в міжнародних (регіональних) спеціалізованих виставках, повідомлення про заплановані презентації, інформація про результати їх проведення і багато чого іншого. Наприклад, російська компанія “Вимпелком” розпочинаючи працювати на ринку мобільного зв'язку України оприлюднила в пресі свою маркетингову стратегію.

Актуальною задачею зв'язків з громадськістю є **створення на ринку зацікавленості до початку масованої рекламної компанії** при виведенні на ринок нової послуги або нової операторської компанії. Це особливо важливо під час появи нових високотехнологічних послуг, оскільки у більшості потенційних споживачів відсутні первинні знання про можливості нового виду зв'язку, що ускладнює процес формування попиту. Тематичні публікації або репортажі про переваги нової технології, сфери її застосування в бізнесі та в повсякденному житті, можливі вигоди для споживача будуть сприяти підвищенню його обізнаності, формувати потребу та попит. Мета компанії – ініціювати інтерес ЗМІ до цих проблем та надати вичерпну інформацію для публікацій. Так, в Києві відбулася прес-конференція присвячена тестовому запуску послуг мобільного зв'язку третього покоління ВАР “Укртелеком” на обладнанні компанії Ericsson.

Унікальна можливість заявити про компанію – **демонстрація корпоративної соціальної відповідальності**. Визначаючи свою соціальну відповідальність, підприємство здійснює громадську діяльність (public affairs) у вигляді спонсорування або благодійності. Основна відмінність між ними полягає в тому, що спонсорування передбачає чітко обумовлені зобов'язання збоку об'єкта, що фінансується по розміщенню реклами спонсора та різним діям по рекламуванню його діяльності. Фінансування громадсько-корисних заходів (благодійність) представляє собою безкорисливий внесок на громадські потреби або цілі без будь-яких обов'язків збоку отримувача фінансування. До благодійності відноситься фінансування різних соціальних програм в галузі освіти, медицини, передачі коштів на розвиток культури, науки тощо. Активна участь в соціально-економічному розвитку суспільства зміцнює позиції підприємства, його ділову репутацію.

**Спеціальні події** – це заходи, що проводяться підприємством з метою привертання уваги громадськості до його діяльності та продуктів, які воно пропонує. Вони покликані порушити рутинний та звичний хід життя в самому підприємстві компанії та оточуючому його середовищі, стати подією для цільових груп населення.

Основними спеціальними подіями, організація яких відноситься до компетенції public relations, є виставки, презентації, прийоми, конференції, круглі столи. З точки зору можливості залучення індивідуальних користувачів найбільш дієвим PR-акціями є виставки та презентації, для корпоративних клієнтів інтерес можуть представляти й інші спеціальні заходи.

Одним з провідних засобів public relations є **спеціалізовані виставки**. Участь в виставках дозволяє компаніям продемонструвати нові підходи, засоби та можливості сервісу, широкий вибір технічних, організаційних та маркетингових рішень, представити свої найновіші продукти. Це перетворює виставку в економічно ефективний засіб привертання клієнтів. Виставка забезпечує отримання широкого маркетингового повідомлення великій кількості потенційних користувачів одночасно, сприяє вивченню попиту та потенційного ринкового сегмента для нової пропозиції компанії, допомагає вийти на нові географічні ринки.

Участь в спеціалізованих виставках надає можливість всебічного спілкування та обміну досвідом спеціалістів галузі зв'язку, посилення ділових контактів, укладання вигідних угод та залучення інвестицій.

Відомості про учасників виставки з'являються в засобах масової інформації, що є додатковою рекламою, поліпшують та підтримують імідж компанії, її ділову репутацію.

**Презентація** – це представлення аудиторії компанії або її продуктів. Приводом проведення презентації може бути створення нової компанії (церемонія відкриття); демонстрації результатів роботи компанії за звітний період (щорічна або ювілейна презентація); вихід на нові ринки, наприклад, презентація регіонального філіалу, підрозділу або представництва; об'єднання компаній або укладання угод про співпрацю тощо.

Основними цілями презентації є залучення нових клієнтів, формування іміджу в діловому середовищі, залучення партнерів.

Так церемонія відкриття нової компанії, філіалу або виробничого об'єкта (наприклад, нової АТС) направлена на покращення репутації підприємства зв'язку серед інвесторів, акціонерів, споживачів. Демонстрація хороших умов роботи допомагає залучити кращі кадри. Крім того, церемонія відкриття сприяє зміцненню корпоративного духу та лояльності самого персоналу.

На презентації важливо продемонструвати досягнення компанії в галузі впровадження нових технологій та послуг, розширення сервісного обслуговування клієнтів, тарифної політики, технічних організаційних та маркетингових відмінностей компанії від основних конкурентів.

**Конференції та семінари** – це засоби підтримки зв'язків, обговорення та рішення проблем у професійних корпоративних, ділових колах. І конференція і семінари можуть бути внутрішніми – тобто для власного персоналу, або зовнішнім – орієнтованим на зовнішню аудиторію. В великих глобальних компаніях традиційні доповнюються теле- та відеоконференціями в Інтернеті.

Конференції в галузі носять науково-практичний характер та присвячені проблемам розвитку засобів та систем зв'язку, технологій послуг, державного та правового регулювання діяльності операторів, економічним та фінансовим аспектам, інтеграції і міжнародному співробітництву та багатьом іншим. В рамках конференцій надається можливість просуванню своїх ідей та продуктів для тих організацій, яких представники роблять доповіді на засіданнях. Однак мова йде переважно про формування ділових зв'язків з партнерами або корпоративними клієнтами.

Семінари передбачають участь більш вузького кола спеціалістів та питань, що обговорюються. Проведення внутрішньокорпоративних семінарів направлене на навчання та підвищення кваліфікації співробітників компанії, обмін досвідом між спеціалістами філій. Дієвим комунікаційним елементом можуть стати семінари для спеціалістів, що відповідають у корпоративних клієнтів за засоби зв'язку.

Однією з форм „внутрішньо- та зовнішньополітичної” діяльності організації є **прийоми**. Прийоми можуть проводитися з приводу загальнонаціональних свят, урочистих дат – ювілеїв або річниць заснування

компанії; її відвідування почесним гостем, делегацією фірми-партнера. Метою проведення прийому може бути розширення та поглиблення контактів в сфері діяльності, отримання необхідної інформації, формування іміджу компанії у зовнішній діловій сфері.

**Круглий стіл** – одна з форм генерування та обговорення ідей та проблем, значущих для різних груп громадськості.

Участь в круглому столі вищого керівництва компанії, спонсорство такого заходу та висвітлення його ЗМІ також можуть розширити відомість компанії, особливо, якщо мова йде про соціальні аспекти діяльності підприємств зв'язку.

**Благодійність та спонсорство** – це види громадської діяльності компанії (public affairs). Основна відмінність між цими поняттями в тому, що спонсорство передбачає чітко обумовлені зобов'язання збоку об'єкта, який фінансується, за розміщення реклами спонсора та різними діями по рекламуванню його діяльності. Фінансування громадсько-корисних заходів (благодійність) представляє собою безкорисний внесок на громадські потреби або цілі без будь-яких обов'язків збоку отримувача фінансування. До благодійності відноситься фінансування різних соціальних програм в галузі освіти, медицини, передачі коштів на розвиток культури, науки тощо. Активна участь в соціально-економічному розвитку суспільства зміцнює позиції компанії, її ділову репутацію.

Всі розглянуті вище заходи є прямою підтримкою маркетингової діяльності компанії. У відповідності з необхідністю вони можуть використовуватися як в комплексі, так і вибірково, представляючи собою дієвий спосіб впливу на цільові споживацькі групи.

Успішна діяльність в галузі зв'язків з громадськістю може значно посилити ефект від прийнятих маркетингових рішень, сприяти розширенню клієнтської бази, підвищенню об'ємів продажів та конкурентоздатності підприємства зв'язку.

## 16.4 Стимулювання продажу послуг

**Стимулювання продажів** як складова комплексу маркетингових комунікацій підприємства зв'язку представляє собою різні спонукаючі заходи заохочення споживання конкретних послуг у визначеному часі.

Якщо рекламна діяльність та зв'язки з громадськістю передбачають довготривалий вплив на потенціального споживача, забезпечуючи відомість послуги та імідж підприємства на протязі тривалого терміну, мета стимулювання – змінити поведінку клієнта в досить короткі строки: підштовхнути до купівлі послуги, пропонуючи пільги, обмежені в часі та просторі, іноді не пов'язані з якістю або техніко-економічними характеристиками продукту.

Стимулювання продажів послуг має багатоцільову спрямованість. Стратегічні, тактичні та разові цілі заходів по стимулюванню реалізації послуг наведені на рис.16.6 [11].



Рисунок 16.6 – Найбільш типові цілі стимулювання продажів послуг зв'язку

Основним об'єктом стимулювання є споживач послуг зв'язку. При цьому варто виділити потенційних клієнтів і діючих абонентів, тому що задачі і способи стимулювання будуть розрізнятися: у першому випадку необхідно залучити клієнтуру, а в другому – утримати абонента і підвищити його лояльність. Крім того, спеціальні акції можуть бути спрямовані на абонентів-конкурентів. Такий підхід може бути ефективний у випадку наявності в конкуруючій компанії досить великої кількості нелояльних абонентів унаслідок зниження якості обслуговування, технічних або організаційних проблем і т.п.

Різноманітні методи стимулювання споживачів послуг можна об'єднати в три групи.

**Цінове стимулювання** (пропозиція ціни) включає знижки з ціни, кредити і гарантію повернення грошей.

Пропозиція ціни є переважним методом стимулювання користувачів послуг зв'язку, що досить часто виступає спонукальним мотивом. Диференційований підхід до обслуговування різних ринкових сегментів орієнтує компанію зв'язку на розробку і пропозицію:

- тарифних планів для різних категорій абонентів;
- гнучких систем знижок за тривалість розмови або обсяги трафіка;

- сезонних знижок;
- привілейованих знижок постійним клієнтам;
- спеціальних знижок VIP-абонентам (клієнтам, у яких найбільш зацікавлена);
- одноразових знижок в ознаменування ювілею компанії, якого-небудь свята;
- пропозиція споживачам з низькими доходами послуг з обмеженими можливостями і їхнього просування за максимально низькими цінами;
- купонів, що дають право на знижку, що розсилаються безпосередньо споживачам або публікуються у газетах, журналах, спеціальних рекламних виданнях.

Діючим засобом цінового стимулювання продажів є **кредит**: використання відкладених платежів і розстрочки при оплаті послуги.

Наприклад, всі Інтернет-провайдери пропонують системи знижок, що враховують часовий інтервал надання послуг. Ці знижки можуть заохочувати користувачів до підписання багаторічних контрактів.

В міру посилення конкуренції широко розповсюдженими стають спеціальні заохочувальні програми і розпродажі. Ці заохочувальні програми звичайно містять у собі короткочасні знижки на підключення до послуг протягом визначеного періоду часу і спрямовані на те, щоб допомогти в придбанні частки ринку. Такі програми найчастіше націлені на користувачів-новачків і найчастіше застосовані тільки до низькошвидких видів сервісу (64 або 128 Кбт/с). Звичайним методом сприяння продажам є також пропозиція знижок або взагалі безкоштовного придбання користувацьких пристроїв доступу (як правило, недорогих маршрутизаторів).

Традиційним входженням у ринок вважається обов'язкова наявність на стартовому етапі якої-небудь заохочувальної програми, що стимулює користувачів спробувати пропоновані послуги. Це допомагає Інтернет-провайдеру швидко одержати клієнтів і сформувати списки престижних користувачів для маркетингових документів. Перевагою спеціальної стартової програми є те, що вона не формує представлення про довгострокове надання низьких цін.

**Натуральне стимулювання** переслідує, в основному, одну з трьох цілей: запропонувати споживачеві додатковий обсяг безкоштовних послуг і додати більш різнобічний і предметний характер контактам між компанією і споживачем, що дуже важливо в епоху індивідуалізації потреб, тому що дозволяє установити довгострокові зв'язки зі споживачем, підвищити імідж компанії, виділитися в очах кожного конкретного споживача в порівнянні з конкурентами.

Так, наприклад, у кожному магазині мережі "Германос" є секція сервісного обслуговування, де клієнтам пропонують безкоштовний ремонт мобільних телефонів, а також тестування, чищення та регенерування батареї.

Можливості натурального стимулювання споживачів послуг зв'язки не так широкі, як на товарних ринках, де виробники і продавці можуть використовувати премії і подарунки покупцям у випадку придбання ними

встановленого обсягу стимулюємих до продажу товарів; додаткові товари (якщо обсяг одноразової покупки перевищує встановлену підприємством кількість, то додаткова одиниця товару пропонується безкоштовно); пропозицію зразків нових продуктів, звичайно для нових покупців

Найпоширенішими способами натурального стимулювання користувачів послуг зв'язку є безкоштовні додаткові інформаційно-довідкові послуги, безкоштовні послуги окремим категоріям користувачів (наприклад, безкоштовні міжміські дзвоників ветеранам Великої Вітчизняної війни 9 травня), безкоштовні пропозиції абонентського устаткування (стільникових телефонних апаратів або пейджерів), безкоштовні додаткові телефонні номери для членів родини, пропозиція невеликих подарунків або сувенірів від компанії.

Так, зростання чисельності абонентів в найбільших стільникових компаніях України в 2004 році було пов'язано з тим, що компанії активно субсидювали купівлю телефонів. Ця тенденція досягла максимуму у червні, коли компанія DCC оголосила про продаж телефону Ericsson LX 388 за 98 копійок, за умови підключення до мережі DCC по тарифних планах DCC-250, DCC-500, DCC-1000 або тарифі “Корпоративний”.

Натуральне стимулювання може стати діючим способом просування нової послуги, коли абонентів пропонується тестовий період експлуатації послуги, тобто безкоштовне користування новою послугою протягом визначеного періоду часу (принцип try and buy – „спробуй і купи”). Однак подібні способи стимулювання є ефективними тільки за умови відмінної якості нових послуг, тому що в іншому випадку можна домогтися зворотного ефекту, тобто небажання споживачів користуватися пропонованою послугою на платній основі.

Крім того, натуральне стимулювання може використовуватися для створення відкладеного попиту: наприклад, вихід на ринок нового оператора крім рекламних акцій випереджається поширенням купонів на підключення.

**Активна пропозиція** включає різноманітні лотереї, ігри, конкурси серед абонентів або передплатників і .т.п. Ці прийоми носять в основному емоційний характер і застосовуються найчастіше у відношенні масових споживачів. Ігровий характер заходу і можливість одержання безплатного призу являють собою, як стверджують психологи, могутній спонукальний мотив для участі.

При плануванні заходів в області стимулювання продажів необхідно враховувати наступне. Стимулювання ефективне тільки в тому випадку, якщо його застосування ув'язано з періодами життєвого циклу послуги. Більш ефективним є стимулювання, обмежене визначеним тимчасовим інтервалом, тому що це дозволить скоротити витрати на захід і стимулювати швидке прийняття рішень споживачами. Не рекомендується проводити акції по стимулюванню занадто часто, тому що в споживача може виникнути ефект звикання, що виражається в тім, що після закінчення заходу спостерігається спад продажів: споживачі так звикли до всіляких подарунків і знижок, що відкладають підключення в чеканні наступних пропозицій компанії. Крім того, частина споживачів може звертатися до послуг компанії лиш на період дії пільгових пропозицій. Заходи щодо стимулювання повинні бути чітко

орієнтовані на конкретне цільові групи абонентів і продумані таким чином, щоб не нанести шкоди іміджеві компанії.

### **Наприкінці розділу**

#### **Пошук образу торгової марки компанії Lucent Technologies [29]**

Процес розподілу Lucent та ATiT примусили першу шукати власне фірмове найменування, тобто ім'я для компанії вартістю в 30 млрд. дол., яка спеціалізується на проектуванні, розробці та виробництві телекомунікаційних систем. Результат цього пошуку виявився надзвичайно вдалим, однак обмеженість часу на розкрутку нової марки привело до значних витрат (Lucent витратив близько 100 млн. дол. на розкрутку зновуутвореної торгової марки, яка отримала популярність вже протягом наступного року).

Успіх торгової марки був обумовлений її вдалою назвою, яка була в подальшому підкріплена іншими інформаційними повідомленнями компанії своїм споживачам, а також узгодженою стратегією закріплення образу, враховувала як оформлення річної фінансової звітності, так і телевізійний образ рекламних звернень.

Інформація для пошуку нової назви, який координував консультант з іміджу торгових марок, збиралася з самих різних джерел, включаючи думки керівництва компанії та результати опитування фокус-групи. На певному етапі цього процесу розглядалося понад 700 варіантів нової назви.

Одна з причин вибору назви “Lucent” – відсутність інших коннотацій, крім безпосереднього лексичного значення, – прозорий, яскравий.

Логотип торгової марки був виконаний в червоному кольорі на контрасті домінуючому в логотипах інших компаній галузі синьому кольору.

В 1997 році було зареєстровано 1425 змін назв компаній, які відбулися в результаті злиття, поглинань та відділень компаній – рекордний показник за останні 10 років.

### **Старт Beeline**

Російська компанія „Вимпелком” почала надавати послуги мобільного зв'язку під брендом Beeline і оприлюднила стратегію роботи в Україні [60].

„Вимпелком” розвертає бізнес в Україні за схемами, що були розроблені й апробовані в Росії, Казахстані, Таджикистані й Узбекистані. Ставка буде зроблена на бренд, пільгові тарифи і додаткові послуги. За словами генерального директора компанії Олександра Ізосимова, рекламна стратегія Beeline ґрунтується на емоційно пофарбованих повідомленнях. А також на раціональних перевагах – тарифах, що поки представлені в одній пропозиції Beeline: prepaid-сервісі „Прості речі”.

Абоненти Beeline вперше для передоплаченого сервісу в Україні одержать такі послуги, як деталізація викликів, заміна номера, заміна SIM-карти, „золоті” і „срібні” номери і ряд інших. Особливість тарифів Beeline –

введення нового для України принципу зональної тарифікації і прив'язка номерів до конкретної території. Оператор поділив країну на вісім макрорегіонів, в межах кожного з яких діють внутрішні тарифи. У своєму регіоні плата за дзвінки на фіксовані телефони складає 50% від базової. А базова оплата – 0,95 грн/хв. – стягується при дзвониках на номери інших макрорегіонів та номера інших стільникових операторів. Плата за з'єднання й абонплата відсутні. Всередині мережі Beeline дзвоника до 10 травня безкоштовні, а до 31 серпня їхня вартість складе 0,02 грн/хв. Вартість стартового пакета „Прості речі” – 25 грн., уся сума нараховується на баланс. Термін дії стартового пакета – півроку з моменту останнього поповнення рахунку. Всі існуючі тарифні плани UPC залишаються в силі. Через три-чотири місяці з'являться пропозиції Beeline і для корпоративних клієнтів.

У планах Beeline – протягом 2-2,5 років набрати абонентську базу в 5-6 млн. клієнтів. Компанія планує до 2010 року залучити близько \$ 500 млн. інвестицій, а в 2007 покрити мережею територію, на якій проживає 80% населення України. Поки мережа UPC цілком побудована на устаткуванні компанії Huawei Technologies. Незабаром дане устаткування буде замінено на новітні рішення Ericsson. Згідно контракту з цим виробником, протягом 3 років буде поставлене устаткування на загальну суму \$ 200 млн. У рамках контракту вже отримані перші сервери, медіа-шлюзи й інше мережеве устаткування. Наступним кроком стане впровадження на мережі UPC рішень Mobile Softswitch від Ericsson. Це дозволить перевести GSM-мережу на розподілену архітектуру і створити єдину комутаційну мережу для GSM і WCDMA (3G).

### **Українські 3G-плани Ericsson**

В Україні 1 липня 2006 року планувався тестовий запуск послуг мобільного зв'язку третього покоління WCDMA у мережі «Укртелеком» на устаткуванні Ericsson [61].

З ім'ям нинішнього глави Ericsson аналітики зв'язують сьогоднішні успіхи компанії і подолання наслідків кризи, у якому шведський телекомунікаційний гігант перебував на початку десятиліття. Сьогодні, за словами Сванберга, Ericsson є лідером у сфері постачань устаткування для мереж мобільного зв'язку, особливо у високотехнологічному 3G-сегменті. Світова частка компанії в сегменті 3G-інфраструктури складає 35%, вона є головним постачальником для 50 з 95 діючих у світі операторів мобільного зв'язку третього покоління.

Незадовго до візиту в Україну керівник Ericsson назвав Україну і Туреччину в числі країн із кращими показниками росту бізнесу мобільного зв'язку. А на прес-конференції в Києві він заявив, що успіхи розвитку телекомунікаційного сектора України говорять про гарне конкурентне середовище і правильні пріоритети держави, оскільки показники цієї галузі є одним з головних критеріїв оцінки перспектив динаміки суспільства в цілому.

Говорячи про спільний проект із „Укртелекомом” по тестуванню 3G-мережі, Сванберг відзначив, що це буде перший проект такого роду в Україні. Ericsson на період тестування запропонував WCDMA – устаткування

безкоштовно (мова йде про декілька базових станції і комутаційне устаткування), однак витрати на побудову мережі і маркетинг понесе держоператор.

Як відомо, на сьогоднішній день "Укртелеком" - єдиний оператор в Україні, що має ліцензію на надання послуг мобільного зв'язку за технологією UMTS. Відповідно до торішньої постанови Кабміну, він повинен запустити в комерційну експлуатацію 3G-мережу в Україні до 1 грудня 2007 року. Багато експертів скептично оцінюють можливість держоператора знайти способи для виконання цього рішення уряду. Хоча в проекті фінансового плану «Укртелекому», поки що ще не затверджену Кабміном, і передбачене одержання позики на розвиток мобільного зв'язку в обсязі 750 млн. грн., однак цієї суми явно недостатньо для будівництва повноцінної мережі.

У той же час для успішного конкурування з комерційними операторами мобільного зв'язку «Укртелеком» повинен прискорено впроваджувати послуги UMTS. При впровадженні технології 3G держоператору важливо одержати синергію нової послуги з великою клієнтською базою (до 30 млн. чоловік) і самою могутньою в Україні магістральною мережею.

### **Секрети ефективних продажів[26]**

Одна з маркетингових фішок Samsung – вибір одного-двох хітових моделей мобільних телефонів у рік і концентрація зусиль на їхньому просуванні. Ця стратегія називається Select&Focus. До вибору флагманської моделі підходять серйозно. Спочатку проводять дослідження ринку (у тому числі шляхом опитувань) та на їх основі формують вимоги до майбутніх “хітів” продажів. Потім обрана новинка запускається на локальному ринку, де на практиці відпрацьовують оптимальні шляхи її просування та продажів. А заключний етап – виведення флагману на світові ринки – здійснюється за підтримки операторів зв'язку. Співробітництво з оператором по просуванню певної моделі, на думку Samsung, дає синергічний ефект. Ось як виглядає перелік флагманських моделей мобільних телефонів Samsung за останні роки:

2002 рік – T100 – телефон з кольоровим екраном;

2003 рік – E700 – мультимедійна модель;

2004 рік – E800 – слайдер;

2005 рік – D500 – камерофон з мегапіксельною камерою;

2006 рік – D600

2007 рік – айфони.

Концентрація маркетингових зусиль на одному продукті практично завжди робить обрану модель популярною, однак найбільш успішною стратегія Select&Focus виявилась у відношенні до телефонів E700, D500.

*Спонсорство спорту.*

Як і розробка інновацій, спонсорство спорту коштує немалих грошей. Однак і віддача від такого виду маркетингових комунікацій висока. Для прикладу можна привести один факт. За вісім місяців спонсорства над англійським клубом „Челсі” доля Samsung на ринку мобільних телефонів

Великобританії зросла з 12 до 18 %. Партнерство з „Челсі” включає використання спортсменами спеціальної форми (напис на футболках), банери на стадіонах, мобільний конвент, PR-акції під час футбольних матчів, випуск спеціальної серії телефону D800 в кольорах спортивного клубу тощо.

Samsung є багаторічним партнером Міжнародного Олімпійського комітету з постачання без провідного комунікаційного обладнання. Корейська корпорація з 1997 року бере участь в забезпеченні спортсменів та організаторів змагань безпроводним зв'язком. В рамках цієї програми в Турині-2006 серед іншого Samsung спільно з компанією Telecom Italia розгорнула тестову мережу WiBRO (Wireles Broadband) на основі смугового безпроводного зв'язку Mobile WiMAX.

#### *Впізнанність бренду*

Одна із складових успішного бренду, на думку маркетологів Samsung, – створення та тиражування візуальних образів, що запам'ятовуються та асоціюються з компанією. Один з них – стилізоване зображення руки з мобільним телефоном у вигляді постерів та скульптурних композицій. Сьогодні скульптури з зображенням руки з телефоном Samsung (Hand-Shared sculpture) встановлені в 21 міжнародному аеропорту світу.

Частка продуктів Samsung на корейському ринку споживацької електроніки настільки висока, що компанія продає в своїй країні мобільні телефони під маркою „Anycall”: це зроблено, для „розвантаження” основного бренду. А вартість самого бренду за минулий рік зросла на 19% та склала, за даними аналітиків Interbrend \$14,96 млрд. Це найвищий показник для Кореї і 20 позиція в світі.

Створення багатобрендових магазинів – ще одна з складових стратегії Samsung по підвищенню якості сприйняття своєї торгівельної марки в середовищі кінцевих користувачів. В компанії відзначають позитивний досвід роботи бренд-шопів в Росії, Україні та Китаї.

### **В країну знань з “Київстар” [24]**

#### *Набір “першокласників”*

В навчально-виховному центрі “Шкла-інтернат № 9” святковий переполох почався ще напередодні. Із 65 його вихованців 15 – первачки. Нові шкільні форми, банти та останні приготування перед самим урочистим днем для починаючих школярів означають мало не більше, ніж саме свято 1 вересня. Компанія „Київстар” вирішила прийняти участь в підготовці події та забезпечити школярів канцелярським приладдям, подарунками та навчальною літературою.

– Сьогодні у нас в гостях компанія „Київстар”, – розповіла журналістам директор інтернату Тетяна Гроза. – Ми дуже вдячні, що до нас приєдналися такі хороші люди, привезли дарунки, гостинці, квіти. Вони не спали ніч, прикрашали кульками все навколо, щоб у наших дітей було справжнє свято. Щирий їм материнський уклін від всього нашого колективу.

Потрібно було бачити обличчя вихованців! Несміливо, ніби не вірячи, що ці подарунки для них, вони розглядали їх з неприхованим захопленням: недовіра змінилась неприхованим захопленням, яке потім переросло в чисту дитячу радість, що осяювала обличчя щасливою усмішкою.

### *Разом переможемо*

Такі подарунки в рамках широкомасштабної соціальної програми „Для людей, для країни” до Дня знань отримали першокласники в підшефних інтернатах по всій Україні. Більше 500 учнів старших класів отримали можливість продовжити навчання в комп’ютерній школі „Шаг”.

Підшефні дитячі будинки регулярно отримують різноманітну допомогу від лідера мобільного зв’язку України. Однак, з часом у них з’являються нові проблеми та потреби. Тому кожний черговий етап програми „Разом переможемо!” починається з їх уважного вивчення та комплексного планування, – розповів директор одеської філії компанії „Київстар” Сергій Горохов. – В минулому році компанія „Київстар” сприяла відкриттю в кожному дитячому закладі комп’ютерних класів, повністю обладнаних меблями та всією необхідною технікою. Крім технічної підтримки, компанія подбала також про процес навчання, залучивши до проекту одну з кращих комп’ютерних академій України „Шаг”. Всі випускники, закінчивши навчання, отримали сертифікати. В цьому році співробітництво з комп’ютерною академією продовжується.

З 2004 року для дитячих будинків було багато чого зроблено. Це і відвідування будинків олімпійцями-чемпіонами, футболістами нашої збірної (у тому числі Андрієм Шевченко), організація новорічних домашніх свят з Дідом Морозом, мультфільмами, подарунками та цікавими гостями. Святкування Міжнародного дня захисту дітей, Дня знань. І, що головне, компанія „Київстар” зупинятися на досягнутому не збирається. В будинках з’являються нові меблі, побутова техніка, медичне та навчальне обладнання, комп’ютери, і ні одна дитина не лишається обділеною увагою: персональні листівки, дарунки, свята, запрошення іменитих гостей. Все це направлене на психологічну підтримку дітей, на створення навколо них атмосфери любові та піклування.

### **Оновлення „Джинсу”**

Jeans – так віднині виглядає логотип віртуального оператора, який працює на технічній базі GSM-мережі UMC. За основу символіки взято сонце, яке несе ідею позитивних емоцій та прагнення до прогресу. Для оновлення його було проведено дослідження, в якому взяли участь 10 тис. абонентів. Сьогодні для задоволення потреб 7 млн. абонентів Jeans UMC працює над впровадженням технологій WiMAX та 3G. Оператор вже давно подав заяву в регулюючий орган галузі зв’язку на ліцензію 3G. В квітні змінилась і тарифна політика Jeans. Абонентам запропонований абсолютно інший принцип тарифікації дзвінків в мережі: вартість перших трьох хвилин вихідного дзвінка – 0,45 грн. (протягом однієї доби). Далі їх вартість складає 0,15 грн./хв. [60].

## Народний тест

В Україні стартувала незвичайна акція з продажу мобільних телефонів. В рамках проекту „LG Mobile: народний тест” компанія LG Electronics надає сотням користувачів музичний слайдер LG-M6100 [60].

Умови акції прості: бажаючи протестувати новинку обміняли свій мобільний телефон будь-якого бренду (з камерою не менше 1 мегапікселя) в сервіс-центрі LG за адресою м. Київ, вул. Героїв Дніпра, 2а.

Зроблено це було 14-16 квітня, заповнивши відповідний договір. За умовами договору користувач має на протязі трьох тижнів (період тестування) ділитися своїми враженнями про телефон на спеціально створеній індивідуальній сторінці-блогі в Інтернеті. Інформація щоденників відкрита для всіх за адресою <http://test.lg.ua>. В ході тестування користувачі оцінювали приймання сигналу та якість зв'язку, роботу камери, MP3-плеєра, сумісність з ПК (USB-порт), якість роботи Bluetooth та запис відео, звучання поліфонії та дизайн. Після завершення періоду тестування користувачі могли залишити телефон LG собі, або повернути назад свій телефон. Такий спосіб просування продукту застосувало LG вперше, і при успішному протіканні акції для тестів було запропоновано інші продукти компанії.

## ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ОДЕРЖАНИХ ЗНАНЬ

### *1. Управління – це:*

- а) уміння й адміністративні навички в організації ефективної роботи апарату управління;
- б) цілеспрямований вплив на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку;
- в) інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені фахівці формують організації і управляють ними.

### *2. Менеджмент – це:*

- а) вплив на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку;
- б) уміння й адміністративні навички в організації ефективної роботи апарату управління;
- в) діяльність по плануванню, організації, мотивації і контролю, що здійснюється на підприємстві, для того щоб координувати людські і матеріальні ресурси, необхідні для ефективного досягнення результатів.

### *3. Менеджмент складається з наступних взаємозалежних функцій:*

- а) визначення мети, оцінки ситуації, виявлення проблем, прийняття рішень;
- б) планування, організації, мотивації, контролю;
- в) цілеполагання, управління, винагороди.

### *4. Відповідно до теорії систем процес управління передбачає:*

- а) планування, організацію, мотивацію і контроль;
- б) структурування проблем і їхнє рішення;
- в) визначення мети, оцінку ситуації, виявлення проблем і їхнє рішення.

### *5. Лінійні менеджери – це:*

- а) особи, що діють на основі єдиноначальності і відповідальності за стан і розвиток підприємства або його структурних підрозділів;
- б) особи, що наділені правами на використання ресурсів, віддачу розпоряджень підлеглим і несуть відповідальність за результати діяльності підприємства або його підрозділів;
- в) керівники, фахівці і службовці;
- г) відповіді а) і б) правильні.

### *6. Функціональні менеджери – це:*

- а) працівники, що відповідають за визначену сферу діяльності підприємства й очолюють підрозділи управління;
- б) особи, що діють на основі єдиноначальності і відповідальності за стан і розвиток підприємства або його структурних підрозділів;
- в) працівники, що виконують різноманітні роботи по підготовці і реалізації управлінських рішень;
- г) відповіді а) і в) правильні.

7. Усіх \_\_\_\_\_ можна віднести до однієї з трьох ланок управління (вищого, середнього або низового) виходячи з масштабу їхнього впливу і специфіки праці:

- а) функціональних менеджерів;
- б) лінійних менеджерів;
- в) керівників і фахівців.

8. Управлінські ролі (види діяльності), на думку Мінцберга, можна розділити на наступні три групи:

- а) аналіз інформації, прийняття рішень, обслуговування фахівців і керівників;
- б) керівників, фахівців, службовців;
- в) міжособистісні, інформаційні, по прийняттю рішень.

9. Найважливіші якості менеджера – це:

- а) професійна компетентність, організаторські якості;
- б) розум, енергійність, принциповість, рішучість, чесність, відповідальність;
- в) якості, перераховані в пп. а), б) а також уміння приймати рішення в умовах ризику і невизначеності.

10. У менеджменті використовують такі загальнонаукові методи як:

- а) економіко-математичні методи;
- б) проведення експериментів;
- в) соціологічні дослідження;
- г) усі відповіді правильні.

11. Методи менеджменту по засобу впливу на підлеглих можна розділити на такі групи:

- а) організаційно-розпорядницькі;
- б) організаційно-розпорядницькі й економічні;
- в) організаційно-розпорядницькі, економічні, а також соціально-психологічні;
- г) організаційно-розпорядницькі, економічні, психологічні і мотиваційні.

12. Менеджер – це:

- а) керівник чи керуючий, що займає постійну посаду і наділений повноваженнями у прийнятті рішень за конкретними видами діяльності фірми, що функціонує в ринкових умовах;
- б) людину, яка бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нового підприємства чи з розробкою нових ідей, продукції, видів послуг, пропонуваніх суспільству;
- в) людина, яка займається діяльністю по виробництву і реалізації товарів і послуг, яка здійснюється в умовах конкуренції на ринку з метою отримання прибутку;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

*13. Роль менеджера, яка пов'язана з прийняттям рішень:*

- а) головний керівник; лідер; ланка, яка зв'язує із зовнішніми організаціями та особами;
- б) отримувач інформації (внутрішньої і зовнішньої); розповсюджувач інформації; представник (при зовнішніх контактах організації);
- в) підприємець, який веде пошук можливостей удосконалення організації; ліквідатор порушень у діяльності організації; розподільувач ресурсів; відповідальний за переговори, які веде організація;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

*14. Економічні методи включають в себе:*

- а) планування, ціноутворення;
- б) нормування та економічне стимулювання;
- в) економічний та фінансовий аналіз;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

*15. Організаційно-розпорядницькі методи включають:*

- а) усі засоби впливу на виконавців шляхом встановлення кола повноважень, прав і обов'язків працівників, а також такі, що носять методичний характер (адміністративні розпорядження, інструкції і керівні документи), необхідні для чіткої взаємодії в процесі управління;
- б) усі засоби впливу на поведінку особистості, колективу і на стан усього суспільства шляхом активізації ініціативи трудящих і створення сприятливого клімату в організаціях;
- в) усі засоби впливу на виконавців шляхом побудови й удосконалення структури управління та господарський розрахунок;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

*16. Система – це:*

- а) сукупність елементів, об'єднаних в інтересах досягнення загальних цілей;
- б) сукупність елементів, що визначають вид діяльності або технологічний процес в інтересах досягнення загальних цілей за допомогою обробки даних, використання енергії і (або) обробки речовини для видачі інформації, енергії і (або) одержання матеріального продукту;
- в) усі відповіді правильні.

*17. Усі системи можна класифікувати на:*

- а) концептуальні й емпіричні; природні і штучні;
- б) відкриті і закриті;
- в) соціальні системи, системи „людина-машина”, машинні системи;
- г) усі відповіді правильні.

*18. Концептуальні системи – це системи:*

- а) які пов'язані з природою;
- б) які мають справу з теоретичними структурами;

- в) які складаються з людей;
- г) усі відповіді правильні.

*19. Менеджмент, як сума накопичених знань являє собою:*

- а) соціальну систему;
- б) природну систему;
- в) концептуальну систему;
- г) усі відповіді правильні.

*20. Основні частини системи – це:*

- а) вхід, процес, вихід;
- б) мета, структура, функції;
- в) усі відповіді правильні.

*21. Основні внутрішні перемінні організації – це:*

- а) мета, структура, завдання;
- б) технологія і люди;
- в) вхід, процес, вихід;
- г) мета, структура, завдання, технологія і люди.

*22. Середовище прямого впливу – це:*

- а) фактори, що безпосередньо впливають на операції організації і почувають на собі вплив збоку організації;
- б) фактори, що можуть не робити безпосереднього впливу на операції організації, однак відбиваються на них;
- в) усі відповіді правильні.

*23. До середовища прямого впливу організації відносяться:*

- а) споживачі і постачальники;
- б) органи держуправління і конкуренти;
- в) стан економіки, науково-технічний прогрес, соціокультурні і політичні зміни;
- г) відповіді а) і б) правильні.

*24. Підприємство в системі народного господарства країни відіграє роль:*

- а) первинної виробничої ланки;
- б) первинної економічної ланки;
- в) первинної соціальної ланки;
- г) усі відповіді правильні.

*25. До системотворюючих ознак підприємства відносяться:*

- а) подільність, розмаїтість і цілісність;
- б) подільність, розмаїтість і наявність цілей;
- в) подільність, розмаїтість, соціальна спрямованість і цілісність;
- г) подільність, розмаїтість, цілісність і наявність цілей.

26. *Виробничо-технічна єдність підприємства виявляється в таких рисах як:*

- а) однорідність продукції;
- б) однорідність процесів виготовлення продукції;
- в) наявність єдиного трудового колективу й адміністрації;
- г) відповіді а) і б) правильні.

27. *Цілісність підприємства характеризується його такими рисами як:*

- а) виробничо-технічна, економічна й організаційна єдність;
- б) виробничо-технічна, соціальна й економічна єдність;
- в) концептуальна, технологічна і юридична єдність;
- г) відповіді б) і в) правильні.

28. *Відзначте наступні характерні риси системного підходу:*

- а) засіб організації;
- б) творчий характер роботи;
- в) експериментальний характер роботи;
- г) теоретична основа;
- д) прагматичність;
- е) усі вищезгадані відповіді вірні.

29. *Емпіричні системи – це:*

- а) конкретні оперативні системи, що складаються з людей, матеріалів, машин, енергетичних ресурсів та інших фізичних об'єктів;
- б) системи, які складаються з людей;
- в) системи, які існують протягом тривалого періоду порівняно з обмеженим часом діяльності людей;
- г) системи, властивості і функції яких істотно не змінюються чи змінюються у формі повторюваних циклів.

30. *Економічна єдність підприємства виявляється:*

- а) в однорідності продукції, що виготовляється, або в однорідності процесів її виготовлення;
- б) в його взаєминах з державою, іншими підприємствами й організаціями, найманими робітниками і власниками;
- в) в наявності єдиного трудового колективу та адміністрації. На чолі підприємства довірена особа власника – директор;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

31. *До загальних функцій управління відносять:*

- а) планування, організацію і мотивацію;
- б) координацію і контроль;
- в) відповіді а) і б) правильні;
- г) планування, організацію, мотивацію, координацію, контроль, комунікації і прийняття рішень.

*32. Планування – це:*

- а) діяльність, спрямована на досягнення цілей організації;
- б) засіб, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль членів організації для реалізації поставлених цілей;
- в) визначення цілей організації, а також шляхів і засобів їхнього досягнення.

*33. Процес планування складається з наступних стадій:*

- а) визначення цілей і задач діяльності;
- б) визначення цілей і задач діяльності, складання планів роботи;
- в) визначення цілей і задач діяльності, складання планів роботи, розробка процедур і правил;
- г) визначення цілей і задач діяльності, складання планів роботи і їхнє користування їх.

*34. Функція організації – це:*

- а) діяльність, безпосередньо зв'язана із систематичною координацією багатьох завдань і формальних відносин людей, які їх виконують;
- б) процес створення такої структури підприємства, що дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення загальних цілей;
- в) усі відповіді правильні.

*35. Процес організації складається з наступних стадій:*

- а) визначення цілей і задач підприємства, а також видів робіт, які необхідно виконати для їхнього рішення;
- б) оцінки наявних людських ресурсів, групування видів робіт і людей у підрозділи структури;
- в) виявлення й оцінки міри відповідальності і характеру повноважень керівників;
- г) складання посадових інструкцій, схем, положень;
- д) усі відповіді правильні.

*36. Департаменталізація – це:*

- а) процес групування родинних функцій або основних видів робіт з підрозділами (відділами, службами);
- б) процес визначення видів робіт, які необхідно виконати для рішення поставлених задач;
- б) процес групування працівників, що мають суміжні спеціальності;
- в) усі відповіді правильні.

*37. Делегування повноважень припускає:*

- а) визначення видів робіт, які необхідно виконати для рішення поставлених задач;
- б) передачу задач і прав на використання ресурсів і віддачу розпоряджень, спрямованих на виконання задач, іншим співробітникам;

в) передачу задач, прав на використання ресурсів і віддачу розпоряджень іншій особі, що приймає на себе відповідальність за їхнє виконання.

*38. Функція координації – це:*

- а) процес розподілу діяльності в часі;
- б) процес забезпечення погодженості роботи членів організації;
- в) процес розподілу діяльності працівників і підрозділів організації в часі для забезпечення їхньої погодженої роботи за досягнення цілей організації.

*39. Відсутність чого-небудь, яка відчувається людиною та спонукає і до дії, називається \_\_\_\_\_:*

- а) винагородою;
- б) потребою;
- в) мотивом.

*40. Мотивація – це:*

- а) спонукання себе й інших до діяльності по досягненню особистих цілей і цілей організації;
- б) винагорода підлеглих тим, що вони вважають для себе необхідним;
- в) задоволення керівником потреб підлеглих;
- г) усі відповіді правильні.

*41. Контроль – це діяльність по:*

- а) узгодженню роботи членів організації;
- б) єдиному напрямку зусиль членів організації;
- в) забезпеченню досягнення організацією своїх цілей стимулюванню членів організації до дій.

*42. Процес контролю включає:*

- а) установку стандартів, вимір фактично досягнутих результатів;
- б) установку стандартів, вимір фактично досягнутих результатів, а також проведення користування;
- в) установку стандартів, вимір фактично досягнутих результатів, проведення користування, а також винагорода (покарання) працівників.

*43. Процес спонукання себе та інших до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або цілей підприємства, – це:*

- а) мотивація;
- б) інтерес;
- в) мотив;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

*44. Процесуальні теорії мотивації у найзагальнішому вигляді відображають:*

- а) наскільки об'єктивно визначає людина ставлення до винагороди відносно витрачених зусиль та плати за рівноцінну роботу іншим працівникам;
- б) наскільки людина повинна мати надію на те, що обраний тип поведінки дійсно призведе до задоволення або придбання бажаного;
- в) як поведуть себе люди з урахуванням їх кваліфікації;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

*45. Змістовні теорії мотивації у найзагальнішому вигляді відображають:*

- а) аналіз кваліфікації працівника та її вплив на мотивацію трудової діяльності;
- б) аналіз розподілу зусиль для досягнення певних цілей і вибір конкретного виду поведінки;
- в) аналіз потреб людини та їх вплив на мотивацію трудової діяльності;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

*46. Хто з науковців визначає поведінку особистості п'ятиступеневою ієрархічною структурою потреб:*

- а) Герцберг;
- б) Маслоу;
- в) Мак-Клеланд;
- г) Тейлор.

*47. Цінність – це:*

- а) нестаток, який прийняв специфіку у відповідності із культурним рівнем і особистістю людини;
- б) оцінка споживачем продукту в цілому задовольнити його потреби;
- в) почуття відчуження людиною нестачі чого-небудь;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

*48. Ринок – це:*

- а) сукупність потенційних покупців із визначеними потребами або потребами, для задоволення яких вони бажають та мають можливість прийняти участь в процесі купівлі-продажу відповідних продуктів;
- б) потреба споживача, яка підкріплена його купівельною спроможністю;
- в) сукупність виробників і продавців, які пропонують свою продукцію потенційним покупцям;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

*49. Продукція, ціна, розподіл та просування складають:*

- а) комплекс маркетингу;
- б) життєвий цикл процесу маркетингу;
- в) інструменти маркетингового дослідження;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

50. *Почуття відчуження людиною нестачі чого-небудь – це:*

- а) потреба;
- б) нужда;
- в) попит;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

51. *Попит – це:*

- а) оцінка споживачем продукту в цілому задовольнити його потреби;
- б) нестаток, який приймав специфічну форму у відповідності із культурним рівнем і особистістю людини;
- в) потреба споживача, яка підкреслена його купівельною спроможністю;
- г) сукупність вигод, які він очікує отримати набуваючи продукт.

52. *Потреба – це:*

- а) нестаток, який прийняв специфічну форму у відповідності із культурним рівнем і особистістю людини;
- б) почуття відчуження людиною нестачі чого-небудь;
- в) оцінка споживачем продукту в цілому.

53. *Цінність, що відчувається споживачем – це:*

- а) оцінка споживачем продукту в цілому задовольнити його потреби;
- б) різниця між загальною цінністю продукту для споживача та його загальними витратами;
- в) нестаток, який прийняв специфічну форму у відповідності із культурним рівнем і особистістю людини.

54. *Сукупність виробників (продавців), які пропонують свою продукцію на певному ринку, утворюють:*

- а) просту маркетингову систему;
- б) галузь;
- в) конкурентну систему.

55. *Під конкуренцією розрізняють:*

- а) боротьбу на ринку виробників товарів або послуг за обмежений обсяг платоспроможного попиту;
- б) боротьбу на ринку покупців за обмежений обсяг товарів або послуг, що пропонується виробниками;
- в) визначення потреб та задоволення споживачів більш ефективними ніж у інших підприємства засобами;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

56. *Життєвий цикл продукту вміщує наступні стадії:*

- а) планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль;
- б) розробку, впровадження, ріст, зрілість та спад;
- в) створення, розвиток, функціонування, старіння та ліквідацію.

57. *Канали розподілу послуг зв'язку:*

- а) виробник – оптова торгівля – роздрібна торгівля – споживач;
- б) виробник – торговий агент – дистриб'ютор – споживач;
- в) усі вищезгадані відповіді вірні.

58. *Телекомунікаційна послуга забезпечує:*

- а) односторонній обмін;
- б) двосторонній обмін;
- в) багатосторонній обмін;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

59. *Послуги зв'язку як кінцевий продукт діяльності оператора мають наступні характерні властивості:*

- а) невідчутність, багатомономенклатурність, взаємозамінність та взаємообумовленість, має речовий характер та можливість зберігання;
- б) нерівномірність попиту, неперервність виробництва, споживання невідчутність, багатомономенклатурність, взаємозамінність та взаємообумовленість, небережність;
- в) невідчутність, багатомономенклатурність, взаємозамінність та взаємообумовленість, небережність;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

60. *Комплексна купівельна поведінка характеризується:*

- а) низьким ступенем залучення у процес придбання, частково через те, що для вибору продукту не потрібно активного пошуку інформації, а частково тому, що значні розходження між торговими марками відсутні;
- б) високим ступенем залучення в процес купівлі, однак орієнтуються, як правило, не на розходження в споживчих властивостях продуктів окремих виробників, а на рівень цін;
- в) високим ступенем залучення споживача в процес купівлі й усвідомлення істотних розходжень між виробниками (торговими марками);
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

61. *Послуги поштового зв'язку задовольняють потреби споживачів в переміщенні:*

- а) інформації;
- б) письмової та друкованої кореспонденції та коштів (готівки);
- в) письмової та друкованої кореспонденції, предметів культурно-побутового призначення та коштів (готівки);
- г) письмової та друкованої кореспонденції, промислових вантажів та коштів (готівки).

62. *Поштовий зв'язок забезпечує:*

- а) односторонній обмін між споживачами;
- б) двосторонній обмін між споживачами;
- в) усі вищезгадані відповіді вірні.

63. *Певну потребу споживачів – переміщення поштових відправлень або інформації у просторі задовольняють:*

- а) основні послуги зв'язку;
- б) додаткові послуги зв'язку;
- в) усі вищезгадані відповіді вірні.

64. *До мережових додаткових послуг можна віднести:*

- а) визначення номера абонента, який телефонує;
- б) деталізація рахунка на оплату послуг;
- в) виклик визначеної особи при здійсненні міжміської телефонної розмови;
- г) відповіді а) та в) вірні.

65. *Високий ступінь залучення споживача є характерною ознакою:*

- а) комплексної купівельної поведінки;
- б) звичної купівельної поведінки
- в) усі вищезгадані відповіді вірні.

66. *Поведінка індивідуальних споживачів на ринку послуг мобільного зв'язку характеризується як:*

- а) звична;
- б) комплексна.

67. *Поведінка корпоративних клієнтів на ринку послуг зв'язку характеризується як:*

- а) звична;
- б) така, що орієнтується на широкий вибір;
- в) комплексна;
- г) така, що ґрунтується на власних оцінках.

68. *Ринкова кон'юнктура – це:*

- а) створена на галузевому ринку економічна ситуація, яка характеризується розподілом та просуванням продукції;
- б) створена на галузевому ринку економічна ситуація, яка характеризується співвідношенням попиту, пропозиції та рівня цін;
- в) створена на галузевому ринку економічна ситуація, яка характеризується потребою, потребою та конкуренцією;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

69. *Комплексне дослідження галузевого ринку проводиться за наступними напрямками:*

- а) вивчення пропозицій товарів та послуг на галузевому ринку;
- б) вивчення споживачів та проведення сегментації ринку;
- в) аналіз та прогнозування попиту на продукцію підприємства;
- г) усе вищезгадане, а також дослідження конкуренції, стратегії та тактики конкурентів.

*70. Польове дослідження:*

- а) передбачає збирання та обробку первинної інформації;
- б) передбачає збирання та обробку вторинної інформації;
- в) передбачає періодичне збирання даних у однієї і тієї ж групи споживачів;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

*71. Сегментація ринку – це:*

- а) відокремлення малих груп покупців, які характеризуються різними вимогами щодо продукту, а також різною реакцією на маркетингові заходи підприємства;
- б) відокремлення великих груп покупців, які характеризуються різними вимогами щодо продукту, а також різною реакцією на маркетингові заходи підприємства;
- в) відокремлення малих груп покупців, які характеризуються східними вимогами щодо продукту, а також східною реакцією на маркетингові заходи підприємства;
- г) відокремлення великих груп покупців, які характеризуються східними вимогами щодо продукту, а також східною реакцією на маркетингові заходи підприємства.

*72. Стратегія диференційованого маркетингу:*

- а) спрямовує увагу виробника на одну або декілька найбільш привабливих, з його точки зору, груп споживачів;
- б) виробник ігнорує відмінності в потребах та купівельній поведінці окремих груп споживачів, підприємство розробляє продукт, який приваблюватиме якомога більшу кількість споживачів, формує єдину для всіх сегментів цінову політику та систему розподілу, обирає загальні для всіх споживачів засоби формування попиту та стимулювання збуту продукції;
- в) виробник намагається якнайповніше задовольнити специфічні потреби споживачів у кожному сегменті шляхом модифікації продукту, цін, політики розподілу та просування;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

*73. Позиціонування – це:*

- а) формування уособленого позитивного іміджу відповідних продуктів у свідомості цільових груп споживачів, що складають сегменти, на яких працює або бажає працювати підприємство;
- б) відокремлення малих груп покупців, які характеризуються східними вимогами щодо продукту, а також східною реакцією на маркетингові заходи підприємства;
- в) відокремлення великих груп покупців, які характеризуються східними вимогами щодо продукту, а також східною реакцією на маркетингові заходи підприємства;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

74. *Експертний метод передбачає:*

- а) використання професійних знань, досвіду, інтуїції та уявлення управлінського персоналу та (або) спеціально залучених осіб;
- б) визначення показників на основі їхньої динаміки, що склалася в минулому;
- в) визначення наряду та тісноту зв'язку між однією, або декількома незалежними змінними та змінною, що залежать від них. Починають з відбору факторів, які впливають на зміну обсягу попиту;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

75. *До внутрішніх факторів маркетингу відносяться:*

- а) якість послуг та якість обслуговування клієнтів;
- б) взаємозамінність та взаємообумовленість послуг;
- в) рівень тарифів;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

76. *До зовнішніх факторів маркетингу відносяться:*

- а) соціально-демографічні характеристики користувачів;
- б) поведінські характеристики користувачів;
- в) економічні характеристики споживачів та конкурентоспроможність послуги;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

77. *Монополія – це:*

- а) ринок, на якому послугу конкретного роду надає лише один оператор;
- б) ринок, на якому послугу конкурентного роду надає декілька операторів;
- в) ринок, на якому множина конкурентів пропонують однакову послугу;
- г) ринок, на якому багато операторів пропонують однотипні або різнотипні послуги – замітники.

78. *Під ємністю галузевого ринку розуміють:*

- а) відношення об'єму продажу продукції даної компанії до загального об'єму реалізованої продукції;
- б) об'єм продажу продукції даної компанії, реалізованої протягом визначеного проміжку часу;
- в) об'єм продукції, реалізованої в інтервалі визначеного проміжку часу.

79. *Ринкова доля підприємства – це:*

- а) об'єм продажу продукції підприємства, реалізованої протягом визначеного проміжку часу;
- б) відношення об'єму продажу продукції підприємства до загального об'єму реалізованої на ринку продукції;
- в) відношення об'єму продажу продукції даного підприємства та ємності ринку;
- г) відповіді б), в) вірні.

80. До первинної інформації належать:

- а) факти, думки припущення, які збирають безпосередньо у учасників ринкової діяльності;
- б) інформація з внутрішніх та зовнішніх джерел;
- в) оброблені матеріали, які стосуються досліджуваного ринку;
- г) відповіді а), б) вірні.

81. До зовнішніх джерел інформації відносять:

- а) матеріали досліджень, що були виконані раніше, бази даних про клієнтів та звітність підприємства;
- б) статистичні збірники, економічні та фахові видання, повідомлення преси, радіо, телебачення, Інтернет-сайти, публікації конкурентів та рекламних агенцій, регіональні інформаційні бази.

82. Польові дослідження проводять за допомогою методів:

- а) економічних;
- б) соціальних;
- в) організаційно-розпорядничих;
- г) відповіді а) та б) – вірні.

83. Інформацію про споживачів можна отримати безпосередньо від них самих, використовуючи такі методи, як:

- а) опитування, спостереження, моделювання;
- б) опитування, „мозкового штурму”, експеримент.
- в) опитування, функціонально-вартісного аналізу, спостереження, експеримент;
- г) опитування, спостереження, експеримент.

84. Інформацію про неусвідомлену поведінку споживачів можна отримати за допомогою:

- а) експерименту;
- б) „мозкового штурму”;
- в) спостереження;
- г) функціонально-вартісного аналізу.

85. Усною формою проведення опитування є:

- а) інтерв'ю;
- б) анкетування;
- в) панельне опитування.

86. Продуктову (товарну) сегментацію ринку виконують виходячи з:

- а) категорії споживачів та класу послуг;
- б) споживчих властивостей послуг з урахуванням технології їх надання;

- в) категорії споживачів та класу послуг, споживчих властивостей послуг з урахуванням технології їх надання та специфічних вимог споживачів, які задовольняють певні виробники;
- г) технологічної єдності, ступеню новизни, категорії споживачів та класу послуг.

*87. Вивчення споживачів передбачає:*

- а) визначення їхніх потреб, ступеню задоволення цих потреб, реакції споживачів на різноманітні маркетингові заходи;
- б) вивчення купівельної поведінки споживачів;
- в) усі відповіді вірні.

*88. Сегментація ділового сектора виконується за ознаками:*

- а) галузевої приналежності, форми власності;
- б) галузевої приналежності, форми власності, купівельної поведінки;
- в) місця проживання, демографічної характеристики, матеріального стану, купівельної поведінки.

*89. Прогнозування попиту здійснюють користуючись*

- а) експертними методами та методом екстраполяції;
- б) експертними методами та методом екстраполяції, а також методом регресивного аналізу;
- в) експертними методами та методом екстраполяції, методом регресивного аналізу та методами лінійного та динамічного програмування.

*90. Ключові фактори конкурентоспроможності:*

- а) визначають успіх (чи невдачу) підприємства на ринку, його конкурентні можливості;
- б) це виробничі та управлінські ресурси підприємства, навички їхнього використання й накопичення, а також результати, умови та обставини, необхідні для високого конкурентного статусу підприємства на ринку;
- в) усі відповіді вірні.

*91. Стимулююча функція цін полягає:*

- а) у тому, що їхній рівень, якщо він достатньо високий, впливає на зацікавленість в нарощуванні об'ємів виробництва та якості продуктів з метою отримання додаткових прибутків та доходів;
- б) у тому, що ціни представляють собою основний фактор врівноваження попиту та пропозиції;
- в) у тому, що споживач за ціною, що склалася, купує той товар чи послугу, яка йому необхідна в необхідній йому кількості;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

*92. Стратегія зняття вершків передбачає:*

- а) реалізацію послуг за тарифами, які значно перевищують витрати на їхнє виробництво;
- б) виробник послуг встановлює тарифи з мінімальним прибутком, або навіть нижче витрат на виробництво;
- в) встановлення тарифів на однойменні послуги за окремими споживацькими сегментами і застосування знижок в залежності від часу та інтенсивності споживання послуг конкретними абонентами;
- г) встановлення тарифів призначається не на окремі послуги, а на їхні групи.

*93. Стратегія конкурентного ціноутворення передбачає:*

- а) використання певних засобів психологічного впливу, які забезпечують підвищений інтерес до конкретних послуг або, які складають у абонентів враження отримання значних додаткових вигод від користування ними;
- б) встановлення тарифів на однойменні послуги за окремими споживацькими сегментами і застосування знижок в залежності від часу та інтенсивності споживання послуг конкретними абонентами;
- в) кількість методів, використання яких дозволяє досягти оператору конкретні переваги у порівнянні з іншими компаніями, які надають аналогічні послуги в даному ринковому сегменті.

*94. Чутливість покупців до зміни цін з точки зору об'єму купівлі називається*

- а) купівельною поведінкою;
- б) ціновою еластичністю;
- в) платоспроможним попитом.

*95. Тариф на послуги зв'язку для населення складається з:*

- а) собівартості послуги та прибутку;
- б) прямих та непрямих витрат, прибутку та податків;
- в) собівартості послуги, прибутку та податків;
- г) відповіді б) та в) вірні.

*96. До прямих витрат відносять:*

- а) витрати безпосередньо пов'язані зі створенням послуг та з утриманням обладнання та споруджень;
- б) витрати безпосередньо пов'язані зі створенням послуг та з утриманням обладнання та споруджень, витрати на маркетинг та роботу з клієнтами.

*97. Можливий діапазон тарифу обмежений:*

- а) попитом та витратами;
- б) цінами конкурентів та витратами;
- в) цінами конкурентів, попитом, витратами та законодавчими актами.

*98. Тарифи на послуги можна встановлювати наступними методами:*

- а) за граничними витратами, орієнтуючись на тарифи конкурентів;
- б) параметричним методом;
- в) методом слідування за лідером, виходячи з еластичності попиту;
- г) усі вищезгадані відповіді вірні.

*98. Головним об'єктом впливу комплексу маркетингових комунікацій є:*

- а) конкуренти;
- б) споживачі послуг;
- в) взаємодіючі компанії;
- г) органи державного управління.

*99. Маркетингові комунікації:*

- а) двосторонній процес інформаційного обміну, що з однієї сторони передбачає вплив на цільові аудиторії, а з іншого боку – одержання інформації про реакції цих аудиторій;
- б) комплекс управлінських рішень і заходів компанії по створенню і підтримці постійних інформаційних зв'язків з ринком;
- в) реклама, зв'язки з громадськістю і стимулювання продажів;
- г) відповіді а) і в) правильні.

*100. Комунікаційна політика підприємства лежить в основі такого інструмента комплексу маркетингу як:*

- а) продукт;
- б) ціна;
- в) просування;
- г) розподіл.

*101. Реклама – це:*

- а) будь-яка платна форма неособистого надання послуг і просування ідей, товарів і послуг конкретного замовника;
- б) цілеспрямоване поширення інформації про споживчі властивості послуг, технології, тарифи, види обслуговування, напрямки діяльності компанії, що починається для їхньої популяризації і залучення уваги споживачів;
- г) усі відповіді правильні.

*102. Основні етапи розробки рекламної компанії:*

- а) виявлення цільової аудиторії, встановлення цілей і визначення бюджету;
- б) розробка рекламної концепції, створення рекламного продукту і вибір рекламних засобів;
- в) складання графіка реклами і затвердження бюджету, оцінка ефективності реклами;
- г) усі відповіді правильні.

*103. Ціль реклами:*

- а) формування і підтримка попиту, розширення обсягів продажів;
- б) формування і підтримка позитивного іміджу компанії;
- г) зміна поведінки клієнта, спонукання його до купівлі послуги в обмеженому періоді часу.

*104. Рекламний бюджет орієнтовно можна установити:*

- а) у відсотках від обсягу продажів;
- б) виходячи з можливостей компанії;
- в) паритетним методом;
- г) усі відповіді правильні.

*105. Зв'язки з громадськістю – це:*

- а) будь-яка платна форма неособистого надання послуг і просування ідей, товарів і послуг конкретного замовника;
- б) діяльність по встановленню і підтримці відносин з різними суспільними групами від поглядів, настроїв яких залежать комерційні результати діяльності компанії;
- в) заходи, що проводяться компанією з метою залучення уваги громадськості до її діяльності і продуктів, які вона пропонує.

*106. Ціль PR-підтримки маркетингової діяльності підприємства:*

- а) залучення і збереження клієнтів;
- б) формування попиту на послуги;
- в) підвищення лояльності клієнтів до компанії;
- г) усі відповіді правильні.

*107. До фірмового стилю компанії відносяться:*

- а) фірмова назва, торговельний знак, логотип, слоган;
- б) організаційна структура;
- в) стиль управління, стиль ділових відносин поведінки співробітників;
- г) відповіді а) і в) правильні.

*108. До спеціальних подій у рамках PR-підтримки маркетингової діяльності підприємства відносять:*

- а) проведення лотерей, ігор, конкурсів серед споживачів;
- б) проведення виставок, презентацій, конференцій, прийомів;
- в) установлення сезонного зниження цін;
- г) відповіді а) і б) правильні.

*109. Стимулювання продажів – це:*

- а) різні міри заохочення, що спонукають, споживання конкретних послуг у встановлений час;
- б) платна форма надання і просування послуг конкретної компанії;
- г) надання споживачеві додаткового обсягу безкоштовних послуг.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Амблер Т. Практический маркетинг. – С.Пб.: «Питер», 1999. – 400 с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995.
3. Бажуневич І., Беккер С., Козловський В., Толар Р. Започаткування та розвиток малого підприємництва. Вступ до викладання основ підприємницької діяльності у ХХІ сторіччі: Навчальний модуль. – Київ: Консорціум з удосконалення бізнес-освіти в Україні, 2002. – 124 с.
4. Барышева А.В. Как продать слона или 51 прием заключения сделки. – М.: Изд. УРАО, 1999. – 160 с.
5. Безиштанько В.М. Основні види загроз інформаційним активам організації. Бизнес и безопасность. – №5 2006 – с.80.
6. Богатирьов А.М., Кузнєцова І.О., Чабарова З.І. Основи підприємництва в харчовій промисловості: Навч. посібник. – Одеса: РВА „Аспект”, 2004. – 390 с.
7. Веремко В. Швидше живий, аніж мертвий // Галицькі контракти. – 2004. - № 23. – С.56-57.
8. Волков І. Перше десятиліття // Підприємництво в Україні: події, проблеми, перспективи, - 2001. – №2. – С.3.
9. Воробьёв В. Г. Маркетинг и информационная культура экономических агентов. – Кишинёв: МолдНИИТЭИ, 1996.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994.
11. Голубицкая К.А., Кухаренко Е.Г. Основы маркетинга в телекоммуникациях. Учебное пособие – М.: Радиосвязь, 2005. – 320 с.
12. Господарський кодекс України. 16.01.2003 №436 – IV ВВР №21-22 30 травня 2003 р.
13. Гукасян Г.М. Экономическая теория: проблемы «новой экономики». Изд. 2-е – С.Пб.: Питер, 2003 – 192с.
14. Деятельность частных предпринимателей. // Экономика предприятия. – 2003. - №3. – С.79-89.
15. Договори у підприємницькій діяльності: практичний посібник для підприємця – Харків: Фактор, 1998. – 212 с.
16. Долан Е. Дж., Линдсей Д. Микроэкономика: пер. с англ. С. Пб. Изд-во АО „Санки Петербург”, 1994. – 448 с.
17. Закон України ”Про ліцензування певних видів господарської діяльності” № 1775-III від 14 червня 2000 р. ВВР. – №36.
18. Закон України „Про державну підтримку малого підприємництва” від 19.10.2000 р., № 2063 – III ВВР № 51-52.
19. Закон України „Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців”. № 755-IV від 15 травня 2003 р. ВВР №31-32.
20. Закон України „Про патентування деяких видів підприємницької діяльності” від 23.03.96. – № 98/ 96.

21. Закон України „Про систему оподаткування” від 25.06.91. № 2151 – XII – ВВР. – № 39.
22. Закон України „Про фінансовий лізинг” № 1381-IV від 11.12.2003 // Офіційний вісник України. – №1.
23. Как создается типичное решение - мультисервисная сеть регионального масштаба // Информационный бюллетень СП «Инфоком» №14, 2005.
24. Кичук Н.В. В страну знаний вместе с «Киевстар» // Комсомольская правда в Украине 8-14 сентября 2006.
25. Князева Н.О., Горелкіна С.Б., Іванов В.П., Кузнєцова Л.В. Маркетинг поштового зв'язку. – К.: ТОВ „Видавництво Аспект-Поліграф”, 2003. – 264 с.
26. Корченко О.Г. Система захисту інформації. – Київ, 2004р.
27. Кормич Б.А. Інформаційна безпека: організаційно-правові основи: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2004. – 384 с.
28. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – С.Пб.: Питер Ком, 1999. – 836 с.
29. Креденс Девид В. Стратегический маркетинг. – М.: Изд. дом „Вильямс”, 2003. – 732 с.
30. Куковский В. Три столпа корейского бизнеса // Мир связи – №6. – 2006.
31. Макконел Кемпбелл Р., Брю Стенли Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. – Т.1. Пер. с англ. – М.: Республика, 1992. – 400 с.
32. Мальцев Е. Комерційна концесія: коли хочеться зростання. // Галицькі контракти. – 2004. – № 9.
33. Маркова В.Д. Маркетинг услуг. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 128 с.
34. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
35. Мищенко В.А., Смолоник Р.Ф. Практический менеджмент: Учебное пособие. – Харьков: Изд. дом «Инжек», 2005. – 392 с.
36. Мочерний С.В., Устинко О.А. Чоботар С.І. Основи підприємницької діяльності: Посібник. – К.: Вид. центр „Академія”, 2003. – 280 с.
37. Муравьев А.Н., Игнатьев А.М., Крутик А.Б. Малый бизнес: Экономика, организация, финансы: Учебное пособие для вузов. – С.Пб.: „Бизнес-пресса”, 1999. – 608 с.
38. Наказ Президента України „Про спрощену систему оподаткування, звіту та звітності суб'єктів малого підприємництва” № 727/98 від 3.07.1998, Збірник нормативних документів, 1999. – № 9.
39. Наказ Президента України „Про створення кредитно-гарантійної установи по підтримці малого та середнього підприємництва” // ОВУ. – 1999. – №20. – С. 879. – с.150.
40. Національна програма сприяння розвитку малого підприємництва в Україні // ВВР – 2004. – №7.
41. НД ТЗІ 1.1-002-99. Загальні положення щодо захисту інформації в комп'ютерних системах від несанкціонованого доступу. Затверджено наказом ДСТЗІ СБ України від 24.04.1999 р.

42. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій. – К.: Ексоб, 2002.
43. Новые технологии в телекоммуникациях: планирование сервисных пакетов Интернет-услуг: Методика бизнес-планирования / С.А. Довгий, О.В. Копейка, С.П. Поленюк, А.Е. Срижак: Под ред. С.А. Довгого. – К.: Укртелеком, 2001. – 240 с.
44. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 352 с.
45. Портер М. Конкуренция: пер. с англ.: Учебное пособие. – М.: Изд.дом «Вильямс»: 2000. – 495 с.
46. Порядок ведения Книги учета доходов и расходов субъекта малого предпринимательства – юридического лица, применяющего упрощенную систему налогообложения учета и отчетности, утвержденный приказом ГНАУ от 13.10.98 г. №477.
47. Порядок выдачи Свидетельства об уплате единого налога, утвержденный приказом ГНАУ от 20.10.99 г. № 599, с изменениями и дополнениями.
48. Порядок составления расчета уплаты единого налога субъектом малого предпринимательства – юридическим лицом, утвержденный приказом ГНАУ от 28.02.2003. – № 98.
49. Постанова з керування безпекою інформаційних технологій / ДСТУ ISO/IEC TR 13335:2003 року.
50. Приоритеты развития предпринимательского сектора национальной экономики / Бутенко А.И., Мирошников П.С., Барабаш А.А., Носова Н.И., Мергут А.И., Лукашу В.В., Карлов Р.В., Максименко В.М., Лисеев К.И., Куприна Н.М. – Одесса: Ин-т проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины, 2003. – 192 с.
51. Программные решения IBM // – International Busines Machines Corporation. – 2006. –12 с.
52. Рєзникова М.П. Маркетинг в телекоммуникациях. – М.:Эко-Трендз, 2002. – 336 с.
53. Сизоненко В.О. Сучасне підприємництво: Довідник. – К.: Знання-Прес, 2003. – 379 с.
54. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – С.Пб.: Питер, 2001.
55. Спивак В. А. Корпоративная культура. – С.Пб.: Питер, 2001. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
56. "Справочник экономиста". – 2005 г. – № 7 (19). – с. 64.
57. Стонер Дж. А.Ф., Долан Е.Г. Вступ у бізнес: Пер. с англ. – К: ЕУФІМБ, 2000. – 752 с.
58. Стрельцова Е.Н., Стрельцов Е.Л. Переговоры: организация, проведение, участие юриста, некоторые международные аспекты: Учебное пособие. – Одеса: Юридический институт ОГУ, 1996. – 96 с.
59. Технологічна модернізація поштової галузі // Зв'язок. – 2006. – № 30 (462).

60. Файоль А., Эмерсон Г., Тейло Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992.
61. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения: Пер. с англ. – К.: Грайлык, 1993.
62. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха. – Вып. 1. Предприниматель и предпринимательство. – М.: Прогресс, 1992. – 160 с.
63. Цивільний кодекс України. Книга перша // Відомості Верховної Ради України. – № 40, 3 жовтня 2003 р.
64. Цимбалюк В. Окремі питання щодо визначення категорії „інформаційна безпека” у нормативно-правовому аспекті // „Правове, нормативне та метрологічне забезпечення системи захисту інформації в Україні”. – 2004. – Вип. 8. – С. 30-33.
65. Чумак Р. Вибір форми фінансування: кредитор чи інвестор / Круглий стіл. – № 1-2. – 2004. – С. 22-27.
66. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990.
67. *Information technology – Security techniques – Information security management systems*. – Requirements. ISO/ IEC 27001:2005 (E).
68. [www.ukrtelecom.ua](http://www.ukrtelecom.ua)
69. [www.telecom.com.ua](http://www.telecom.com.ua)
70. [www.cp-ua.com](http://www.cp-ua.com)
71. [www.poshta.com.ua](http://www.poshta.com.ua)
72. [www.tpgnv.com](http://www.tpgnv.com)
73. [www.kyivstar.net](http://www.kyivstar.net)

## ДОДАТОК

### НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ „МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ І ПІДПРИЄМНИЦТВО”

(для студентів напрямку 0925 Автоматизація та ком’ютерно-інтегровані технології)

#### Модуль 1 – „Основи підприємництва”

#### СТРУКТУРА ЗАЛІКОВОГО МОДУЛЯ 1

| №<br>пп..  | Змістовий модуль                       | Лекції<br>(год.) | Заняття |      | Самостійна<br>робота | Індивідуальна<br>робота |
|--|--|------------------|---------|------|----------------------|-------------------------|
|  |  |                  | практ.  | лаб. |                      |                         |
| Модуль 1: <i>Основи підприємництва (2 кредити 72 год.)</i> |  |                  |         |      |                      |                         |
| 1  | Підприємництво як процес               | 12               | 12      | -    | 16                   | -                       |
| 2  | Організація підприємницької діяльності | 12               | 4       | -    | 16                   | -                       |
| Разом модуль 1, год.                                       |  | 24               | 16      | -    | 32                   | -                       |

#### Зміст змістових модулів (лекційних годин):

**1.1. Підприємництво як процес** (12 год.). Розкриваються теоретичні засади й практичні аспекти процесу підприємницької діяльності в галузі зв’язку. Розглядаються стадії процесу підприємництва – формування комерційної ідеї, розробка бізнес-плану, мобілізація фінансових ресурсів та створення підприємства.

#### **1.2 Організація підприємницької діяльності** (12 год.).

Розглядаються організаційно-правові форми підприємницької діяльності, питання франчайзингу та сутність договірних взаємовідносин: види договорів, технологія укладання договорів. Розкриваються теоретичні та практичні аспекти забезпечення інформаційної та економічної безпеки підприємства.

**ПЕРЕЛІК ЗНАНЬ І ВМІНЬ, ЯКІ ПОВИНЕН ЗДОБУТИ СТУДЕНТ ПРИ  
ВИВЧЕННІ ПОПЕРЕДНІХ ДИСЦИПЛІН ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ ЗМІСТУ  
ДАНОГО МОДУЛЯ**

**Модуль 1: Основи підприємництва**

**„Економічна теорія”:**

**Модуль 1: Капітал як саморозвиваюча система**

| <b>№</b>        | <b>Зміст знань</b>   | <b>Шифр</b> |
|-----------------|--|-------------|
| <b>Модуль 1</b> |  |             |
| 1               | Основні категорії класичної трудової теорії вартості   | ЗН.1        |
| 2               | Природа капіталу   | ЗН.2        |
| 3               | Сутність акціонерного капіталу та його роль в сучасному економічному житті   | ЗН.3        |
| 4               | Сучасні форми прояву абсолютного закону руху капіталу в напрямку формування безпосередньо суспільних відносин  | ЗН.4        |
|                 | <b>Зміст умінь</b>   |             |
| <b>Модуль 1</b> |  |             |
| 1               | Вміти застосовувати при науковому дослідженні предмету метод сходження від абстрактного до конкретного   | УМ.1        |
| 2               | Аналізувати процес нагромадження капіталу та утворення резервної армії праці   | УМ.2        |
| 3               | Ставити та вирішувати задачі, що стосуються питання прибутку та його розподілу, а також процесу створення середньої норми прибутку і ціни виробництва                  | УМ.3        |
| 4               | Орієнтуватися в проблемах відтворення суспільного капіталу в умовах простого та розширеного відтворення, аналізувати цей процес з точки зору його циклічного характеру | УМ.4        |
| 5               | Аналізувати проблеми пов'язані з діяльністю сучасної корпорації  | УМ.5        |

## ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ЛЕКЦІЙ

| № тижня   | Місяць, числа тижня | ЛЕКЦІЇ  |               |                              | Номери семінарів, практичних занять, колоквиумів, контрольних робіт | Номери лабораторних робіт по темі | Література по темі |
|---|---------------------|---|---------------|------------------------------|---|-----------------------------------|--------------------|
|   |                     | Теми та зміст двогодинної лекції, додатковий матеріал самостійного вивчення, розглядувані питання   | Години лекцій | Години самостійного вивчення |   |                                   |                    |
| МОДУЛЬ № 1 Основи підприємництва.<br>Навчальний час: лк – 24 г., пр – 16 г., лб – __ г., СРС – 32 г., кредитів ECTS – 2 |                     |   |               |                              |   |                                   |                    |
| 1   |                     | Бізнес і підприємництво.<br>Види бізнесу. Підприємницька здатність—специфічний фактор бізнесу.<br>Визначення поняття „підприємництво”. Підприємницькі якості.<br>Додатково: історія підприємництва. | 2             | 2                            | №1  |                                   | 1<br>8 с 11-50     |
| 1   |                     | Інноваційний процес та інноваційна функція підприємця.<br>Інноваційний процес. Канали впровадження нововведень.<br>Додатково: бізнес-інноваційні структури.   | 2             | 2                            | -   |                                   | 1<br>6 с 275-294   |
| 2   |                     | Процес підприємництва.<br>Пошук та оцінка комерційної ідеї. Розробка бізнес-плану, мобілізація ресурсів та створення підприємства.<br>Додатково: регулювання підприємницької діяльності в Україні.  | 2             | 4                            | №2  |                                   | 1<br>6 с 83-115    |
| 3   |                     | Формування комерційної ідеї.<br>Методи генерації нових ідей. Виклад комерційної ідеї.<br>Додатково: Економічні проблеми підприємництва.   | 2             | 4                            | №3, №4  |                                   | 1<br>7 с 69-78     |
| 3   |                     | Структура і зміст бізнес-плану.<br>Мета бізнес-планування. Зміст розділів бізнес-плану.<br>Додатково: Процес реального інвестування.  | 2             | 2                            | №5  |                                   | 1<br>6 с 303-317   |

|   |   |   |   |        |  |                      |
|---|---|---|---|--------|--|----------------------|
| 4 | Мобілізація фінансових ресурсів.<br>Джерела фінансування. Особливості кредитування. Інвестиційне фінансування. Фінансовий лізинг.<br>Додатково: Законодавча база фінансового лізингу.   | 2 | 2 | №6     |  | 1<br>4               |
| 5 | Організаційно-правові форми підприємницької діяльності.<br>Індивідуальне та колективне підприємництво. Підприємництво з утворенням юридичної особи. Мале підприємництво.  | 2 | 4 | -      |  | 1<br>7 с 90-104<br>3 |
| 5 | Індивідуальне підприємництво та партнерство.<br>Підприємець – „фізична особа”. Повне та командитне товариство.  | 2 | 2 | -      |  | 1<br>2               |
| 6 | Корпоративна форма організації підприємництва.<br>Акціонерне товариство. Управління АТ. Товариство з обмеженою відповідальністю.<br>Додатково: принципи корпоративного управління.  | 2 | 4 | -      |  | 1<br>2               |
| 7 | Франчайзинг.<br>Поняття франчайзингу. Види франчайзингу. Переваги і недоліки франчайзингу. Принципи партнерства.  | 2 | - | -      |  | 1<br>7 с 128-<br>133 |
| 7 | Договірні взаємовідносини у підприємстві.<br>Сутність договірних взаємовідносин та види договорів.<br>Технологія укладання договору. Проведення ділових переговорів.<br>Додатково: структура і зміст господарського договору. | 2 | 2 | №7, №8 |  | 1<br>2               |
| 8 | Захист конфіденційності інформації про підприємницьку діяльність .<br>Поняття про комерційну таємницю. Засоби захисту конфіденційності інформації на підприємстві.  | 2 | - | -      |  | 1<br>2               |

## ПЕРЕЛІК ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Теми практичних занять модуля 1 „Основи підприємництва”

| №<br>пп. | Теми                                     | Годин |
|----------|--|-------|
| 1        | Підприємницькі якості                    | 2     |
| 2        | Правові вимоги стосовно підприємництва   | 2     |
| 3        | Виклад комерційної ідеї                  | 2     |
| 4        | Методи генерації комерційних ідей        | 2     |
| 5        | Економічна оцінка комерційної ідеї       | 2     |
| 6        | Розрахунок лізингових платежів           | 2     |
| 7        | Розробка проекту господарського договору | 2     |
| 8        | Ділові переговори                        | 2     |

## ПЕРЕЛІК ЗНАНЬ І ВМІНЬ, ЯКІ ПОВИНЕН НАБУТИ СТУДЕНТ В ПРОЦЕСІ ВИВЧЕННЯ МАТЕРІАЛУ ДАНОГО МОДУЛЯ

### Вихідні знання та уміння з модуля 1

| №<br>пп. | Зміст знань  | Шифр  |
|----------|--|-------|
| 1        | Сутність та визначення понять „бізнес” та „підприємництво”                                 | ЗН.1  |
| 2        | Роль та основні функції підприємця   | ЗН.2  |
| 3        | Основні інституції, державне регулювання підприємницької діяльності                        | ЗН.3  |
| 4        | Сутність інноваційного процесу та інноваційна функція підприємця                           | ЗН.4  |
| 5        | Основні етапи процесу підприємництва   | ЗН.5  |
| 6        | Визначення „бізнес-плану”. Зміст бізнес-плану  | ЗН.6  |
| 7        | Особливості й використання різних джерел фінансування                                      | ЗН.7  |
| 8        | Визначення лізингу. Види лізингу   | ЗН.8  |
| 9        | Особливості різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності                  | ЗН.9  |
| 10       | Складові життєвого циклу підприємства  | ЗН.10 |
| 11       | Процес створення підприємства  | ЗН.11 |
| 12       | Поняття франчайзингу   | ЗН.12 |
| 13       | Основні види франчайзингу  | ЗН.13 |
| 14       | Етапи побудови франчайзингової мережі  | ЗН.14 |
| 15       | Сутність договірних взаємовідносин та види договорів                                       | ЗН.15 |
| 16       | Поняття „комерційної таємниці”   | ЗН.16 |
| 17       | Сутність інформаційної та економічної безпеки підприємства                                 | ЗН.17 |
| 18       | Основні джерела загроз інформаційній безпеці підприємства                                  | ЗН.18 |
| 19       | Методи та засоби захисту конфіденційної інформації на підприємстві                         | ЗН.19 |
|          | <b>Зміст умінь</b>   |       |
| 1        | Визначати особливості підприємницької здатності  | УМ.1  |
| 2        | Визначати зміст кожного з етапів реалізації комерційної ідеї                               | УМ.2  |
| 3        | Формувати комерційну ідею використовуючи різноманітні методи підсилення творчої активності | УМ.3  |

|    |   |       |
|----|---|-------|
| 4  | Визначати розмір лізингового платежу  | УМ.4  |
| 5  | Обґрунтовувати можливість та економічну доцільність реалізації обраної комерційної ідеї | УМ.5  |
| 6  | Готувати документи до укладання ділових угод  | УМ.6  |
| 7  | Вести ділові переговори.  | УМ.7  |
| 8  | Скласти проект господарського договору  | УМ.8  |
| 9  | Розраховувати розмір лізингових платежів  | УМ.9  |
| 10 | Визначати основні джерела загроз інформаційної безпеки підприємства                     | УМ.10 |

## ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ОДЕРЖАНИХ ЗНАНЬ І ВМІНЬ

| Види тестів   | Нумерація питань  |
|---|---|
| Завдання – тести для перевірки знань і вмінь для обов'язкової частини програми модуля | 1-8, 11-24, 33-40, 52-75, 77-121.   |
| Завдання – тести для перевірки знань та вмінь більш поглибленого вивчення програми    | 1-121   |
| Завдання – тести для ректорської та галузевих перевірок                               | 1, 4, 6, 7, 13, 14, 19, 36, 37, 39, 58, 59, 67, 78, 79, 80, 81, 82, 110, 116. |

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Богатирьов А.М., Богатирьова Л.Д., Редькін О.С., Тардаскіна Т.М. Основи підприємництва, менеджменту та маркетингу в галузі зв'язку: Навчальний посібник / За ред. д.е.н., проф. Редькіна О.С.: Ч.1. Основи підприємництва. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2007. – 208с.

2. *Господарський кодекс України*. 16.01.2003 №436 – IV ВВР №21-22 30 травня 2003 р.

3. *Закон України „Про державну підтримку малого підприємництва”* від 19.10.2000 р., № 2063 – III ВВР № 51-52.

4. *Закон України „Про фінансовий лізинг”* № 1381-IV від 11.12.2003 // Офіційний вісник України. – №1.

5. *Національна програма сприяння розвитку малого підприємництва в Україні* // ВВР – №7. – 2004.

6. *Сизоненко В.О.* Сучасне підприємництво: Довідник. – К.: Знання-Прес, 2003. – 379 с.

7. *Стонер Дж. А.Ф., Долан Е.Г.* Вступ у бізнес: Пер. с англ. – К: ЕУФІМБ, 2000. – 752 с.

8. *Хизрич Р., Питерс М.* Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха. – Вып. 1. Предприниматель и предпринимательство. – М.: Прогресс, 1992. – 160 с.

9. *Цивільний кодекс України*. Книга перша // Відомості Верховної Ради України. – № 40, 3 жовтня 2003 р.

## Модуль 2 – „Основи менеджменту та маркетингу”

### СТРУКТУРА ЗАЛІКОВОГО МОДУЛЯ 2

| №<br>пп..   | Змістовий модуль   | Лекції<br>(год.) | Заняття |      | Самостійна<br>робота | Індивідуальна<br>робота |
|---|--------------------|------------------|---------|------|----------------------|-------------------------|
|   |                    |                  | практ.  | лаб. |                      |                         |
| Модуль 2: <i>Основи менеджменту та маркетингу (2,5 кредиту 90 год.)</i> |                    |                  |         |      |                      |                         |
| 1   | Основи менеджменту | 8                | 8       | -    | 18                   | -                       |
| 2   | Основи маркетингу  | 16               | 8       | -    | 32                   | -                       |
| Разом модуль 2, год.  |                    | 24               | 16      | -    | 50                   | -                       |

#### Зміст змістових модулів (лекційних годин):

##### **2.1. Основи менеджменту (8 год.).**

Охоплюються питання менеджменту на підприємствах зв'язку. Підприємство розглядається як система управління, визначається зміст загальних функцій управління, планування, організації, мотивації та контролю.

##### **2.2. Основи маркетингу (16 год.).**

Охоплюються питання маркетингу на підприємствах зв'язку. Розкриваються функції маркетингу – дослідження ринку збуту, здійснення товарної і тарифної політики, організація продажу та просування послуг зв'язку.

### ПЕРЕЛІК ЗНАНЬ І ВМІНЬ, ЯКІ ПОВИНЕН ЗДОБУТИ СТУДЕНТ ПРИ ВИВЧЕННІ ПОПЕРЕДНІХ ДИСЦИПЛІН ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ ЗМІСТУ ДАНОГО МОДУЛЯ

#### Модуль 1: *Основи підприємництва*

##### „Економічна теорія”:

#### Модуль 1: Капітал як саморозвиваюча система

| №                  | Зміст знань  | Шифр |
|--------------------|--|------|
| <b>Модуль 1</b>    |  |      |
| 1                  | Предмет економічної теорії з точки зору його особливості як цілісної системи та основні напрямки його саморозвитку в сучасний період | ЗН.1 |
| 2                  | Основні категорії класичної трудової теорії вартості   | ЗН.2 |
| 3                  | Природа капіталу   | ЗН.3 |
| 4                  | Сутність акціонерного капіталу та його роль в сучасному економічному житті   | ЗН.4 |
| 5                  | Сучасні форми прояву абсолютного закону руху капіталу в напрямку формування безпосередньо суспільних відносин                        | ЗН.5 |
| <b>Зміст умінь</b> |  |      |
| <b>Модуль 1</b>    |  |      |
| 1                  | Вміти застосовувати при науковому дослідженні предмета, метод сходження від абстрактного до конкретного                              | УМ.1 |
| 2                  | Аналізувати процес розвитку форми вартості та виникнення грошей, а також їх функції в сучасному світі                                | УМ.2 |

|   |  |      |
|---|--|------|
| 3 | Надавати характеристику заробітній платні як перетвореної форми вартості і ціни товару, робочої сили, основним формам зарплати та їх сучасним модифікаціям.            | УМ.3 |
| 4 | Аналізувати процес нагромадження капіталу та утворення резервної армії праці   | УМ.4 |
| 5 | Ставити та вирішувати задачі що стосуються питання прибутку та його розподілу, а також процесу створення середньої норми прибутку і ціни виробництва                   | УМ.5 |
| 6 | Орієнтуватися в проблемах відтворення суспільного капіталу в умовах простого та розширеного відтворення, аналізувати цей процес з точки зору його циклічного характеру | УМ.6 |
| 7 | Надавати характеристику економічним кризам, їх причинам, формам вираження  | УМ.7 |
| 8 | Аналізувати процес саморозвитку органічної системи економіки в новій фазі – імперіалізмі, визначити сутність монополії, її форм  | УМ.8 |
| 9 | Аналізувати проблеми пов'язані з діяльністю сучасної корпорації  | УМ.9 |

## ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ЛЕКЦІЙ

| № тижня   | Місяць, числа тижня | ЛЕКЦІЇ  |               |                              | Номери семінарів, практичних занять, колоквиумів, контрольних робіт | Номери лабораторних робіт по темі | Література по темі |
|---|---------------------|---|---------------|------------------------------|---|-----------------------------------|--------------------|
|   |                     | Теми та зміст двогодинної лекції, додатковий матеріал самостійного вивчення, розглядувані питання   | Години лекцій | Години самостійного вивчення |   |                                   |                    |
| МОДУЛЬ № 2 Основи менеджменту та маркетингу   |                     |   |               |                              |   |                                   |                    |
| Навчальний час: лк – 24г., пр – 16 г., лб – __ г., СРС – 50 г., кредитів ECTS – 2,5 |                     |   |               |                              |   |                                   |                    |
| 1   |                     | Сутність та методи менеджменту.<br>Характеристика процесу управління. Управлінська праця в організації.<br>Менеджер та його обов’язки. Підприємницьке управління. Класифікація методів управління.<br>Додатково: Професія – менеджер.                     | 2             | 4                            | №1  |                                   | 1<br>7<br>8        |
| 1   |                     | Системний підхід в управлінні.<br>Системна концепція. Організація, як відкрита система. Внутрішнє середовище організації. Зовнішнє середовище організації.<br>Додатково: Середовище прямого та непрямого впливу.  | 2             | 4                            | №2  |                                   | 1<br>4 с 112-140   |
| 2   |                     | Підприємство – система управління.<br>Підприємство – первинна ланка розширеного відтворення.<br>Системні характеристики підприємства.<br>Додатково: Учасники діяльності підприємства та їх інтереси.  | 2             | 6                            | №3  |                                   | 1<br>4 с 27-60     |
| 3   |                     | Основні функції менеджменту.<br>Процесний підхід – функції та зв’язуючі процеси. Функція планування.<br>Функція організації та координації. Функція мотивації.<br>Функції контролю.<br>Додатково: Принцип зворотного зв’язку та механізм його реалізації. | 2             | 4                            | №4  |                                   | 1<br>4 с 289-430   |

|   |  |   |   |   |    |  |                                 |
|---|--|---|---|---|----|--|---------------------------------|
|   |  |   |   |   |    |  |                                 |
| 3 |  | Базові поняття і процес маркетингу.<br>Концепція та процес маркетингу. Склад комплексу маркетингу.<br>Додатково: Конали розподілу послуг мобільного зв'язку та Інтернет-послуг.   | 2 | 4 | -  |  | 1<br>6 с. 50-55,                |
| 4 |  | Маркетингові характеристики послуг зв'язку.<br>Зміст та форми надання послуг.<br>Додатково: Купівельна поведінка користувачів.  | 2 | 6 | -  |  | 1<br>2 с. 56-83<br>3 с. 229-290 |
| 5 |  | Характеристика ринка послуг зв'язку.<br>Особливості послуг зв'язку. Ринок послуг зв'язку та маркетингова інформація.<br>Сегментація ринка та позиціонування послуг.<br>Додатково: Ринкова конкуренція. Типи ринку.  | 2 | 4 | №5 |  | 1<br>3 с. 7-38<br>6 с. 84-105   |
| 5 |  | Товарна політика підприємств зв'язку.<br>Життєвий цикл товару. Традиційні послуги зв'язку.<br>Додатково: Інтернет-послуги на ринку України.   | 2 | 4 | -  |  | 1<br>5 с. 191-215               |
| 6 |  | Тарифна політика підприємств зв'язку.<br>Функції та види цін (тарифів). Структура витрат та тарифів на послуги зв'язку.<br>Стратегії та ціноутворення.<br>Додатково: Ринкові методи формування тарифів на послуги мобільного зв'язку та Інтернет-послуги. | 2 | 6 | №6 |  | 1<br>5 с. 202-225               |
| 7 |  | Комунікаційна політика підприємства. Складові комунікаційної політики підприємства та їх значущість для споживача.<br>Завдання підприємства щодо просування послуг.   | 2 | 4 | №7 |  | 1                               |
| 7 |  | Просування послуг зв'язку. Рекламна діяльність підприємства зв'язку.<br>Зв'язки з громадкістю.<br>Додатково: PR- підтримка оператора зв'язку.   | 2 | 4 | -  |  | 1<br>6 с. 293-298               |
| 8 |  | Стимулювання продажу послуг зв'язку. Цілі стимулювання продажу. Методи стимулювання споживачів зв'язку.   | 2 | - | -  |  | 1                               |



## ПЕРЕЛІК ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Теми практичних занять з модуля 2 „Основи менеджменту та маркетингу”

| №<br>пп. | Теми                                 | Годин |
|----------|--------------------------------------|-------|
| 1        | Професія - менеджер                  | 2     |
| 2        | Зовнішнє середовище організації      | 2     |
| 3        | Розробка статуту малого підприємства | 2     |
| 4        | Структура ВАТ „Укртелеком”           | 2     |
| 5        | Сегментування ринку послуг зв'язку   | 2     |
| 6        | Розрахунок точки беззбитковості      | 2     |
| 7        | Розробка комунікаційних заходів      | 4     |

## ПЕРЕЛІК ЗНАТЬ І ВМІНЬ, ЯКІ ПОВИНЕН НАБУТИ СТУДЕНТ В ПРОЦЕСІ ВИВЧЕННЯ МАТЕРІАЛУ ДАНОГО МОДУЛЯ

### Вихідні знання та уміння з модуля 2

| №<br>пп. | Зміст знань  | Шифр  |
|----------|--|-------|
| 1        | Сутність, об'єкт та суб'єкт менеджменту  | ЗН.1  |
| 2        | Основні функції менеджменту  | ЗН.2  |
| 3        | Сутність управлінської ролі менеджера  | ЗН.3  |
| 4        | Розподіл праці в організації   | ЗН.4  |
| 5        | Роль менеджера в процесі управління  | ЗН.5  |
| 6        | Основні методи управління  | ЗН.6  |
| 7        | Характерні риси системного підходу   | ЗН.7  |
| 8        | Специфіку діяльності менеджера   | ЗН.8  |
| 9        | Складові зовнішнього середовища організації  | ЗН.9  |
| 10       | Складові внутрішнього середовища організації                                       | ЗН.10 |
| 11       | Основні ознаки та відмінності процесного та системного підходів                    | ЗН.11 |
| 12       | Структуру потреб і сутності процесу мотивування персоналу                          | ЗН.12 |
| 13       | Завдання різних видів контролю   | ЗН.13 |
| 14       | Визначення понять „ринок” та „конкуренція”   | ЗН.14 |
| 15       | Методи дослідження ринку послуг зв'язку  | ЗН.15 |
| 16       | Функції та структура ціни  | ЗН.16 |
| 17       | Структуру потреб і сутності процесу мотивування персоналу                          | ЗН.17 |
| 19       | Завдання різних видів контролю   | ЗН.18 |
| 19       | Складові комплексу маркетингу  | ЗН.19 |
| 20       | Основні завдання товарної, збутової та комунікаційної політики підприємств зв'язку | ЗН.20 |
| 21       | Маркетингові особливості послуг зв'язку  | ЗН.21 |
| 22       | Структури витрат і тарифів на послуги зв'язку                                      | ЗН.22 |
| 23       | Стратегію ціноутворення та методи утворення тарифів на послуги зв'язку             | ЗН.23 |
| 24       | Напрямки комунікаційної діяльності оператора зв'язку                               | ЗН.24 |

|    | Зміст умінь  |       |
|----|--|-------|
| 1  | Визначати основні функції менеджменту  | УМ.1  |
| 2  | Характеризувати роль менеджера в процесі управління                                  | УМ.2  |
| 3  | Визначати складові непрямого впливу на підприємство                                  | УМ.3  |
| 4  | Формулювати основні положення статуту підприємства                                   | УМ.4  |
| 5  | Характеризувати зовнішнє оточення оператора зв'язку                                  | УМ.5  |
| 6  | Характеризувати організаційну структуру оператора зв'язку                            | УМ.6  |
| 7  | Визначати тип купівельної поведінки споживача послуг зв'язку                         | УМ.7  |
| 8  | Встановлювати рівноважну ринкову ціну  | УМ.8  |
| 9  | Визначати сегменти на ринку послуг зв'язку   | УМ.9  |
| 10 | Визначати беззбитковість обсягу послуг   | УМ.10 |
| 11 | Визначати завдання та змісту комунікаційних заходів                                  | УМ.11 |
| 12 | Планувати окремі заходи щодо просування послуг зв'язку та стимулювання їх споживання | УМ.12 |

### ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ОДЕРЖАНИХ ЗНАНЬ І ВМІНЬ

| Види тестів   | Нумерація питань   |
|---|--|
| Завдання – тести для перевірки знань і вмінь для обов'язкової частини програми модуля | 1-7, 9-21, 25-29, 31-35, 38, 40-42, 47-60, 62, 65, 67-93, 96, 99-109         |
| Завдання – тести для перевірки знань та вмінь більш поглибленого вивчення програми    | 1-109  |
| Завдання – тести для ректорської та галузевих перевірок                               | 1, 2, 5, 6, 11, 12, 16, 21, 31, 48, 51, 55, 58, 59, 68, 71, 73, 77, 101, 99. |

### СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Богатирьов А.М., Богатирьова Л.Д., Редькін О.С., Тардаскіна Т.М. Основи підприємництва, менеджменту та маркетингу в галузі зв'язку : Навчальний посібник / За ред. д.е.н., проф. Редькіна О.С.: Ч.2. Основи менеджменту та маркетингу. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2007. – 178 с.
2. Князева Н.О., Горелкіна С.Б., Іванов В.П., Кузнєцова Л.В. Маркетинг поштового зв'язку. – К.: ТОВ „Видавництво Аспект-Поліграф”, 2003. – 264 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 836 с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
5. Новые технологии в телекоммуникациях: планирование сервисных пакетов Интернет-услуг: Методика бизнес-планирования / С.А. Довгий, О.В. Копейка, С.П. Поленюк, А.Е. Срижак: Под ред. С.А. Довгого. – К.: Укртелеком, 2001. – 240 с.
6. Рєзникова М.П. Маркетинг в телекоммуникациях. – М.: Эко-Трендз, 2002. – 336 с.
7. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения: Пер. с англ. – К.: Грайлык, 1993.
8. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990.







Навчальне видання

**Богатирьов Анатолій Михайлович,  
Богатирьова Людмила Дмитрівна,  
Редькін Олександр Семенович,  
Тардаскіна Тетяна Миколаївна**

## **ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ**

**Навчальний посібник**

**За редакцією доктора економічних наук, професора О.С. Редькіна**

### **ЧАСТИНА 2. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

Редактор Якубовська А.Г.  
Комп'ютерне верстання Гардиман Ж.А.

Здано до набору 3.07.2007.  
Підписано до друку 16.07.2007. Обсяг 13,05 ум. -друк. арк.  
Формат 60×90/16. Зам. № 3300. Наклад 300 прим.  
Віддруковано на видавничому устаткуванні фірми RISO  
в друкарні редакційно-видавничого центру ОНАЗ ім. О.С. Попова  
Одеса, 65029, вул. Старопортофранківська, 61  
Тел. (0482) 720-78-94