

## Література

1. *Армстронг Гарі , Котлер Філіп.* Маркетинг: Загальний курс, 5-ге видання: Пер. з англ. : Навч. пос. — М. : Видавничий дім «Вільямс», 2001. — 608 с.
2. *Фред И.Хан.* Библия рекламы. Бесценный кладезь информации для тех, кто хочет извлечь максимум из вложений в рекламу / Фред И. Хан; пер. с англ. Власенко Г. В. — М.: НТ Пресс, 2006. — 672 с.
3. *Лук'янець Т. І.* Рекламний менеджмент: Навч. посібник. — 2-ге вид., доп. — К.: КНЕУ, 2003. — 440 с.
4. *Ромат Е. В.* Реклама: 6-е издание. — СПб.: Питер, 2003. — 560 с. — (Серия «Учебник для вузов»).
5. *Батра, Раджив, Майерс, Джон Дж., Аакер Дэвид А.* Рекламный менеджмент: Пер. с англ. — 5-е изд. — М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2001. — 784 с.

Стаття надійшла до редакції 26.05.2009 р.

УДК 658.8.06.08

**Т. Є. Дерев'янченко**, доцент  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## МОТИВАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПЕРСОНАЛУ В ЕФЕКТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*АНОТАЦІЯ. Розглянуто питання мотивації маркетингового персоналу, яке набуває все більшого значення за умов конкуренції та виходу підприємств на зовнішні ринки. Використання мобільних систем менеджменту зобов'язує керівника враховувати інтереси працівників різних структурних підрозділів і цілеспрямовано впливати на ефективність їх роботи. При цьому мотивація є інструментом управління виробничо-збутовою діяльністю працівників, важливим аспектом ефективного менеджменту. В економічній літературі практично не досліджено систему мотивації роботи маркетингового персоналу підприємства.*

*КЛЮЧОВІ СЛОВА. Мотивація, мотиви, фактори мотивації, теорія психологічної мотивації, теорії змісту і теорії процесу мотивації, партисипативний менеджмент, системи і методи мотивації маркетингового персоналу, кризові тенденції.*

### Вступ.

Ефективність маркетингових процесів визначається передусім людьми, які втілюють у життя цілі соціально-економічної системи та реалізують прийняті рішення. З погляду маркетингу їх можна розділити на три категорії: персонал підприємства, торгівці та

споживачі. Величина отримуваних прибутків чи частка ринку, на який поширює свій вплив підприємство, прямо залежить від професіоналізму та кваліфікації його персоналу. Тому, наймаючи на роботу фахівців, необхідно ретельно ставитись до їх відбору, достойно оплачувати працю, просувати здібних по службовій драбині, виховувати лояльність до підприємства, використовувати працівників за призначенням, заохочувати до пошуку нових ідей і рішень тощо.

### **Постановка завдання**

Мета статті — розробка мотивації маркетингового персоналу, однієї з важливих функцій маркетингового менеджменту і головних складових конкурентного успіху підприємства в аспекті узгодження потреб, цілей підприємства та працівників за умов формування ринкових основ господарювання. Саме маркетинговий менеджмент орієнтує на забезпечення тривалого виживання й розвитку підприємств на ринку згідно з їх місією і прийнятою мотивацією діяльності.

### **Результати**

Фахівців завжди цікавили мотиви, які спонукають людину до праці за чужим завданням. Актуальність цієї проблеми наростала з розширенням особистих свобод, перетворенням працівника в приватного підприємця, внаслідок чого традиційні заходи стримування і пригнічення переставали спрацьовувати. Тому однією з найбільш важливих функцій маркетингового менеджменту є мотивація, тобто процес спонукання працівників для досягнення цілей підприємства на основі узгодження їх потреб і цілей з потребами і цілями підприємства шляхом постійного дослідження та активізації структури мотивів праці. Цю функцію можна розглядати і як загальну мотивацію працівника до ефективної праці, і як мотивацію в контексті реалізації маркетингових рішень.

Світова економічна думка створила декілька теорій психологічної мотивації, які розділяють на теорії змісту (Туган-Барановського, Маслоу, Мак — Грегора, Герцберга, Мак — Клееланда) і теорії процесів мотивації (Врума, Портера-Лоулера, теорія справедливості Лайкерта). Але в економічній літературі практичні аспекти застосування цих теорій у маркетингу недостатньо розглянуті.

Теорії змісту намагаються пояснити, що в індивіді або в його середовищі формує і зберігає певну поведінку (спосіб дій). Теорії процесів, навпаки, намагаються з'ясувати, як формується, спрямовується чи змінюється певна поведінка. Отже, теорії процесів більш динамічні, а теорії змісту — статичні, мало змінюються або виходять з основ, закладених у самій людині.

Важливість практичного застосування цих теорій у маркетингу обумовлена тим, що самомотивацію працівника неможливо замінити стороннім мотивуванням тобто, внутрішню мотивацію неможливо замінити зовнішньою.

Найвідомішою є теорія потреб А. Маслоу, на думку якого мотив до підвищення продуктивності власної праці виникає у людини в момент переходу від потреб нижчого щабля (після задоволення їх) до потреб наступного щабля.

М. Туган-Барановський виокремив п'ять груп потреб людей: фізіологічні — для безпосередньої підтримки життя і почуття спадковості; статеві; симптоматичні інстинкти і потреби; альтруїстичні; потреби, що ґрунтуються на практичних інтересах.

Мак-Клелланд вважав, що людям властиві потреби у владі, досягненнях і причетності. На основі прагнення до досягнень побудована теорія мотивації праці, стабільна схильність до високих результатів і успіхів. Мотивація на основі почуття причетності полягає у використанні почуття спільності між співробітниками на основі соціального спілкування.

Д. Мак-Грегор за допомогою теорій Х і Y описав протилежних людей. Теорія Х — управління через контроль — наполягає на вродженій огиді людини до праці. Тому більшість людей необхідно контролювати, скеровувати і під загрозою покарання примушувати працювати. Теорія Y — управління за допомогою мотивації — передбачає, існування людей, яким праця приносить задоволення. Таким працівникам не потрібен сторонній контроль.

Ф. Герцберг стверджував, що на реакцію людини впливають фактори «гігієни» і «мотивації». Висновок Ф. Герцберга про те, що позитивні установки співробітників відносно праці мають інші причини, ніж негативні, спонукає відмовитись від класичної концепції задоволеності, яка передбачає безперервність переходу від стану «задоволений» до стану «незадоволений». Протилежною почуттю незадоволеності є відсутність незадоволеності (вода, яка не містить мікробів, перешкоджає виникненню хвороби, проте не робить людину здоровішою).

Теорія очікувань В. Врума розглядає проблему під кутом «шлях — ціль», яка орієнтована на психологію теорії вибору і передбачає, що людина обирає варіант, що максимально відповідає очікуваній користі. Застосування цієї теорії переносить центр уваги на використання інструментів поетапної мотивації працівників, формування переконання того, що досягнення попереднього результату є передумовою мотивації наступного.

Ідея «засоби — ціль» фігурує в теорії процесів як інструментарій, акцентуючи на поняттях «цінність», «інструментарій», «очікування». Цінність тут означає ефективну орієнтацію людини на результати діяльності. Інструментарій покликаний реалізувати очікування того, що результат першого рівня дій забезпечить досягнення бажаної цілі (результату другого рівня). Це свідчить про те, що результат першого рівня є не самоціллю, а засобом одержання користі внаслідок задоволення позитивного результату другого рівня (потреби). Очікування людей полягають у вірогідності, що певні дії матимуть наслідком певний результат. Суб'єктивна ймовірність цього зумовлена тим, що зусилля неминуче повинні окупитися результатом (ціль, завдання), тобто винагорода є наслідком виконання завдань.

В оцінюванні ефективності діяльності маркетингового персоналу доцільно використовувати комплексну теорію Л. Портера і Е. Лоулера (рис. 1). Вона враховує цінність винагорода, зв'язки між явищами «зусилля — винагорода», здібності, характер і роль працівника.

Теорія Лайкерта поєднує проблеми рентабельності підприємства і людських стосунків. Вона передбачає, що вирішення людських проблем безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства, а висока продуктивність є результатом переконаності персоналу в необхідності продуктивної праці і що кожен працівник прагне відчувати певну відповідальність.

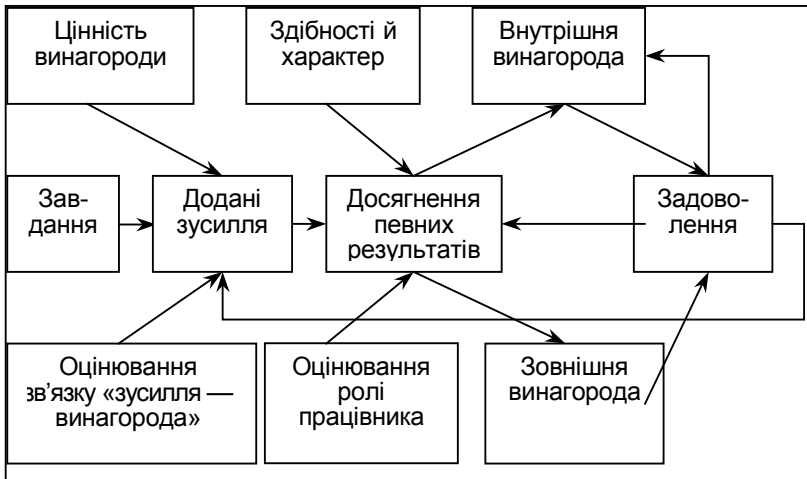


Рис. 1. Схематична модель комплексної теорії Портера — Лоулера

Погляди Лайкерта стали основою партисипативного менеджменту. Концепція партисипативного (англ. — участь) управління ґрунтується на залученні працівників до прийняття управлінських рішень у вигляді різноманітних форм самоуправління. Участь маркетингових працівників в управлінні мотивує їх до більш інтенсивної та якісно виконаної роботи і, як результат, до підвищення продуктивності праці.

Таке управління дозволяє узгодити мотиви, стимули і потреби людей, які працюють у різних структурних підрозділах. Зокрема, завдяки персоналу маркетингового відділу та специфіки його роботи, який реалізує свої потреби самовираження, визнання, приналежності до соціальної групи, підприємство досягає високих комерційних результатів.

Для розвитку трудової активності потрібна правова основа відносин керівників і виконавців, за яких працівнику надається право самостійно вибирати лінію трудової поведінки в межах, чітко зафіксованих правовими нормами. Такими регламентуючими документами з організації маркетингової діяльності обов'язковим вважається положення про службу маркетингу підприємства, посадові функціональні інструкції тощо.

Матеріальна мотивація — прагнення певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя — залежить від таких чинників, як рівень і структура особистого доходу, матеріальне забезпечення наявних грошових доходів, дієвість застосовуваних на підприємстві системи стимулів. Мотивація є важливим фактором результативності роботи. Зв'язок мотивації результатів праці опосередкований природними здібностями і набутими навиками праці, тільки мотивація є джерелом діяльності людини.

Формування мотиваційного механізму спрямоване на збереження зайнятості маркетингового персоналу, справедливий розподіл доходів і ефекту зростання преміальної частини оплати праці, створення умов для професійного та кар'єрного росту працівників, забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працюючих, створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку.

Заслугують на увагу сучасні системи та методи мотивації маркетингового персоналу, які застосовують західні підприємства, а саме: матеріальні винагороди, ставка заробітної плати, додаткові виплати, участь в акціонерному капіталі, участь у прибутках, додаткові стимули (такі як плата за навчання, гарантія одержання кредиту на придбання великої купівлі (квартира), медичне обслуговування, страхування, відпочинок).

Важливе місце в системі мотивації праці займають винагороди, тобто всі форми виплат або нагород, які одержує працівник. Винагороди стимулюють групові інтереси, заохочують колективізм у досягненні кінцевих результатів та розвиток інновацій.

Для мотивації праці маркетингового персоналу, а по суті, для забезпечення потрібного рівня його трудової активності доцільно:

- сформулювати набір цінностей, які будуть закладені в основу мотивації;
- визначити рівень потреб кожного працівника маркетингового підрозділу, його інтереси і можливості задоволення;
- конкретизувати види маркетингової діяльності, які необхідно і доцільно мотивувати;
- організувати працю так, щоб переконати працівника в можливості задоволення його інтересів доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність;
- узгодити виконувані маркетингові функції з набором цінностей і переваг;
- при наймі працівника вияснити його мотиви, інтереси, систему цінностей.

Умовами ефективного використання мотивації праці загалом, і служби маркетингу, зокрема, є: високий рівень оплати, високо-професійна праця, диференційована оплата, престиж праці в державі, висока купівельна спроможність людини та її зацікавленість у підвищенні кваліфікації.

Щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно мати повну й достовірну інформацію про стан і динаміку розвитку маркетингової діяльності на підприємстві, мотиваційну спрямованість маркетингового персоналу, соціально-економічні наслідки маркетингових рішень тощо.

На рівні маркетингових підрозділів мотивація має бути спрямована на вивчення постійно змінюваних потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, мотивів трудової активності, мотиваційного потенціалу, виявлення змін і прогноз розвитку структури мотивів, їх вплив на результати маркетингової діяльності підприємства. Мотиваційний моніторинг має сприяти застосуванню найбільш дієвих, у даний період, важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх цілей, цілей маркетингу і корпоративних цілей.

Одне з останніх досліджень з мотивації персоналу, проведене компанією McKinsey серед менеджерів середньої ланки в різних

країнах світу, виявило три найважливіших фактори мотивації, які є актуальними і для маркетингового персоналу.

Бажання працювати на підприємстві успішному і престижному, тобто привабливість підприємства як бренду. Разом з тим не всі підприємства використовують бренд стратегічно, для мотивації кращих співробітників. Якщо роль корпоративного бренду успішно використовують на етапі залучання співробітників, то для мотивації працювати тут тривалий час необхідна системна робота щодо розвитку стратегії та місії підприємства, тобто цілеспрямований внутрішній PR.

Робота сама по собі; робота як цікаве, захоплююче заняття для менеджера, яке він виконує з великим бажанням і яке надає можливість самореалізації. Нагадаємо, що самореалізація здійснюється через: статус і повноваження співробітника, його участь у плануванні стратегії і завдань, можливість розвитку співробітника у компанії. Тут можуть запропонувати горизонтальну ротацию, тобто можливість працювати в іншому підрозділі. Наприклад, менеджер з продажу чи менеджер з виробництва може за конкурсом перейти на посаду менеджера з персоналу, а менеджер з персоналу спробувати себе в якості менеджера з продажу чи по маркетингу. Це нерідко сприяє тривалому утриманню співробітників. Стажування співробітників у філіалах компанії за кордоном — також успішний спосіб мотивації.

Заробітна плата і інші види матеріального стимулювання.

Перераховані фактори можна назвати основними в процесі регулювання взаємовідносин як загалом, так і всередині служби маркетингу.

Крім того, за даними експертів «Strategic Management Journal», ефективні технології нематеріального стимулювання дозволяють у рамках того ж фонду заробітної плати підвищити продуктивність праці до 20 % і зменшити до мінімуму незаплановану плинність персоналу.

Сьогодні, у складні для економіки України часи, необхідно враховувати і кризові тенденції в діяльності багатьох підприємств. Нарощуванню кризових тенденцій сприяють відсутність маркетингової та інформаційної служби, неадекватне вимогам ринку просування товарів, відсутність стратегії маркетингу, відсутність маркетингових досліджень.

Для вмотивованої роботи служби маркетингу необхідно вивчати та намагатися зменшити негативний вплив чинників персоналу підприємства, які призводять до нарощування кризових тенденцій, а саме:

— низький рівень кваліфікації персоналу, свідомством чого вважають наявність у більшості працівників підприємства недостатньої кваліфікації для виконання покладених завдань, підвищення ж кваліфікації персоналу ведеться епізодично, недостатньою мірою;

— низький рівень корпоративної культури, що обумовлено відсутністю довіри персоналу до керівництва, моральних і кар'єрних стимулів у роботі співробітників, недосконалою системою нематеріального стимулювання;

— низький рівень виконавчої дисципліни, що проявляється, зазвичай, у невиконанні або затриманні виконання наказів і розпоряджень, втрата документації і кореспонденції, запізненнях і неявках на роботу;

— відсутність регламентуючих документів, про що свідчить незнання співробітниками затвердженої структури підприємства, відсутність на робочих місцях відповідних положень і посадових інструкцій;

— негативний управлінський клімат, що підвищує опір менеджерів середньої ланки діям вищого керівництва, замикає оперативні питання на вищих керівниках, знижує виконавчу дисципліну;

— недосконала організаційна структура підприємства, що проявляється наявністю дублюючих ланок в управлінні, невідповідністю повноважень зонам відповідальності, появі несвоєчасних і неефективних наказів, розпоряджень тощо.

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств України, адже вивчення потреб, інтересів мотиваційної спрямованості маркетингового персоналу здійснюють в Україні епізодично і вкрай поверхнево. За таких умов існуючі нині системи матеріальної і нематеріальної мотивації маркетингового персоналу малоефективні.

Знання механізмів мотивації маркетингового персоналу є ключем ефективного управління маркетингом в інтересах і підприємства, і самих працівників.

### **Література**

1. *Гайдаєнко Т. А.* Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. — М.: Эксмо, 2006. — 496 с.

2. *Завгородняя А. А.* Маркетинговое планирование: Анализ моделей управления. — СПб.: Питер, 2002. — 352 с.

3. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2000.

4. Маркетинг: Підручник / А. Ф.Павленко, І. Л. Решетнікова, А. В. Войчак та ін.; За наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А. Ф.Павленка. — К.: КНЕУ, 2008. — 600 с.

5. Маслоу А. Маслоу. О менеджменте. — Спб.: Питер, 2003. — 416 с.

Стаття надійшла до редакції 14.07.2009 р.

УДК 339.3

**І. Земляков**, доцент кафедри маркетингу  
ПВНЗ «Галицька академія», здобувач кафедри  
маркетингу ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНО-ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ СПОЖИВЧИХ ТОВАРІВ**

*АНОТАЦІЯ. У статті досліджено стан інноваційної діяльності в Івано-Франківській області. Проведено аналіз понять «інновація», «інноваційний процес», «інноваційна діяльність» з погляду вітчизняних та зарубіжних науковців. Запропоновано визначення інноваційної діяльності з врахуванням галузевого аспекту. Виділено основні напрямки інноваційної діяльності торгово-посередницьких підприємств по створенню технологічних інновацій.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Інновація, інноваційний процес, інноваційна діяльність, маркетингові інновації, технічні інновації.

**І. Вступ.** У конкурентному ринковому середовищі успішне функціонування та розвиток підприємств значною мірою залежать від рівня їх інноваційної діяльності. Впровадження інноваційних процесів дозволяє підприємству підвищувати конкурентоспроможність продукції та розширювати її асортимент, зберігати традиційні і створювати нові ринки збуту, покращувати умови праці, вдосконалювати процес виробництва та управління [1].

Незважаючи на конкурентні переваги, які здатні забезпечити розробку і впровадження інновацій, в Україні зберігається тенденція до зменшення частки підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність. Причому зменшується не лише частка підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, а й їхня кількість у абсолютному вираженні. Так, частка українських підприємств, що займаються інноваційною діяльністю є в 20—30 разів меншою, ніж у розвинених країнах [2].