**ЛЕКЦІЯ 3 ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**3.1. Сутність та принципи організації маркетингового менеджменту**

Успіх підприємства на ринку потребує організації маркетингового менеджменту, що забезпечує виконання його ринково-продуктової стратегії. Метою організації як функції маркетингового менеджменту є створення структури організації, забезпечення ефективності роботи відділів збуту в їх роботі, підбір кваліфікованого персоналу, формування корпоративної культури організації тощо.

Таким чином, організація маркетингового менеджменту – це процес створення маркетингового середовища в бізнесі, визначення діяльності та відносин для досягнення цілей.

Організаційна структура управління – це сукупність служб, відділів, підрозділів та окремих посадових осіб, які інтегровані та виконують конкретні адміністративні функції. Їх скоординована діяльність вимагає розподілу функцій, встановлення послідовності й термінів виконання.

Організація маркетингового менеджменту на підприємстві передбачає:

1.Створення або вдосконалення структури організації з управління маркетингом. Маркетинг у бізнесі важливий для успішної реалізації його змісту.

Не існує універсальної маркетингової структури підприємства, оскільки це залежить від технології бізнесу, багатозадачності у розробленні та реалізації маркетингового та продуктового плану.

Необхідність зосередитися на системах маркетингового менеджменту, різноманітності ринку, посиленні конкуренції, різних географічних районах, різноманітності портфелів продуктів та типів ринку призводить до створення різних організаційних структур управління маркетингом.

Однак найпоширенішою є структура управління маркетингу за такими ознаками: функціональною, територіальною, товарною, ринковою та їх різними комбінаціями. Правильний вибір організаційної структури управління маркетингом забезпечує передумови для її ефективної роботи.

2. Призначення сертифікованих фахівців з маркетингу. Відділ маркетингу повинен мати відповідних професіоналів. Цим мають опікуватися керівник відділу маркетингу та керівники компанії. По-перше, необхідно визначити потребу в персоналі – встановити нормативи та вимоги, вибрати способи розрахунку кількості працівників. Визначаючи кількість працівників відділу маркетингу у кожній сфері, необхідно враховувати напрям, рівень, кількість господарських операцій, запаси, кількість постачальників, посередників та клієнтів.

Потреба в кваліфікації, тобто потреба в категорії, професії, знаннях, рівні освіти, обчислюється відповідно до кваліфікаційної складової (вимоги до роботи, зазначені в посадовій інструкції), штатного розпису. Розрахунок якісної потреби узгоджується з одночасним визначенням кількості працівників за кожною категорією.

Призначення персоналу здійснюється з внутрішніх та зовнішніх джерел.

Внутрішнє джерело – це співробітники підприємства, які обіймають відповідні посади. Перевагами внутрішнього відбору є збереження кількості працівників у компанії та підвищення організаційної культури. До недоліків слід віднести необхідність реорганізації інших відомств та відсутність кандидатів на посаду. Зовнішні джерела включають випускників університетів, інформацію професійних служб зайнятості, рекламу в засобах масової інформації тощо. Основною перевагою зовнішнього відбору персоналу є набір працівників потрібної кваліфікації, а єдиним недоліком – додаткові витрати.

Менеджери та провідні фахівці відділу маркетингу повинні задовольняти загальні потреби управлінського персоналу: професійні навички, організаторські здібності, навички уміння ризикувати, високі етичні стандарти тощо. Крім того, вони повинні відповідати певним вимогам, визначеним підбором вакансій у галузі маркетингу: стратегічними знаннями, передовими аналітичними навичками, умінням передбачати ситуацію та приймати обґрунтовані рішення тощо.

3. Розподіл функцій, прав та відповідальності між підрозділами та працівниками в системі управління маркетингом. Керівник відділу маркетингу виконує прямі функції між відділами та працівниками підприємства, які спеціалізуються на розробленні продукції, виробництві, збуті, розподілі товарів серед клієнтів, післяпродажному обслуговуванні, з одного боку, та споживачами товару – з іншого.

Співробітники відділу маркетингу проводять дослідження бізнес-середовища, навчають насамперед клієнтів та конкурентів. Зважаючи на це, розробляють маркетингові стратегії та плани, формують напрями щодо вдосконалення маркетингової діяльності та доносять відповідну маркетингову інформацію до інших відділів компанії. Таким чином, відділ маркетингу впливає на виконання всіх важливих функцій бізнесу.

Менеджери та фахівці з маркетингу можуть бути представлені на п’яти рівнях: – високий рівень управління маркетингом:

-заступник генерального директора з маркетингу (заступник президента, директор з комерції), директор з маркетингу (керівник служби, департаменту, відділу);

– середній рівень представлений менеджером по продуктах, який координує всі види маркетингової діяльності для певного товару: менеджери з ринку, маркетинг, обслуговування клієнтів, маркетинг, зв’язки із громадськістю;

– середній рівень представляє менеджер продукту, який координує всі види маркетингової діяльності стосовно певного товару: менеджери по ринках, менеджер по роботі зі споживачами, рекламі, підтримці зв’язків із громадськістю;

− оперативно-виконавчий рівень: торговий агент, агент по рекламі, асистент менеджера з маркетингу; – технічний рівень: менеджер з навчання персоналу з професійних маркетингових питань, зосереджений на продажах та характеристиках бізнесу, менеджер із продажу, контролер маркетингової діяльності;

– допоміжний рівень забезпечує менеджер із продажу, економічний аналітик, який проводить внутрішній маркетинговий аудит, експерт з комп’ютерної обробки інформації.

4. Створення умов для ефективної роботи персоналу. Зростання зацікавленості персоналу в результативності функціонування підприємства передбачає використання різних форм матеріальної та нематеріальної мотивації.

Матеріальна мотивація персоналу повинна ґрунтуватися на таких принципах: рівень заробітної плати залежить від кваліфікації працівника, кількості та якості виконаної роботи, бути на рівні з оплатою праці в конкурентів. Вона включає: фіксовану заробітну плату, систему винагород та додаткові виплати.

До нематеріальної мотивації відносять: розвиток організаційної культури підприємства, діяльність із формування команди, наявність соціального пакета, програми кар’єрного зростання, організації робочого місця, заходів безпеки працівників тощо.

Зазвичай соціальний пакет передбачений колективним договором та може включати:

– пакет обов’язкового соціального страхування – щорічна оплачувана відпустка, виплата тимчасової непрацездатності, оплачувана відпустка за певних сімейних обставин, внесок на соціальну допомогу, обов’язкове медичне страхування;

– конкурентний соціальний пакет – гнучкий робочий графік для адміністративного персоналу, надання корпоративного автомобіля керівникам підрозділів, безкоштовне навчання службовців;

− компенсаційний соціальний пакет – відшкодування працівнику грошових витрат, які він витрачає в процесі виконання своїх посадових обов’язків: оплата мобільного зв’язку, часткове чи повне повернення витрат на навчання тощо.

5. Відповідна організація маркетингових комунікацій з іншими підрозділами компанії. Ефективна комунікація підрозділів під час здійснення маркетингової діяльності вимагає балансу ролей, відповідальності між ними. Для цього використовують карту розподілу відповідальності, показуючи рівень та характер сили, яка відображає обсяг і характер обов’язків кожного адміністративного працівника в спільній участі в реалізації маркетингових функцій, коли сфери повноважень і відповідальності двох або кількох осіб перетинаються.

Переваги використання карти розподілу відповідальності такі:

− чітке визначення функціональних обов’язків посадовців і структурних підрозділів підприємства;

− спрощення процесу складання посадових інструкцій;

− сприяння пошуку співробітників чи підрозділів для здійснення нової маркетингової діяльності;

− виявлення посадовців і структурних підрозділів підприємства, що працюють із недовантаженням або перевантаженням;

− здатність перерозподіляти права та обов’язки посадових осіб та підрозділів для покращення виконання ними своїх обов’язків.

Досягнення підприємством необхідного рівня реалізації поставлених цілей визначається, насамперед, застосуванням системи принципів організації маркетингового менеджменту. До них належать:

− цілеспрямованість – досягнення цілей бізнесу та маркетингових стратегій;

− централізація та децентралізація – відповідний розподіл повноважень щодо прийняття рішень на кожному рівні управління, а саме: централізовано – рішення в рамках цілей розвитку та стратегії маркетингу бізнесу, децентралізовано – оперативні рішення;

− системність – взаємозв’язок виробничої, фінансової, маркетингової сфери діяльності підприємства, оскільки зміна однієї з них викликає зміни в інших;

− ієрархічність – структура багаторівневої системи управління, яка контролює роботу всіх підрозділів, дає змогу спростити виробничий процес; кожен працівник вищого керівництва має певні права, відповідає за покладені на нього обов’язки та виконує певні функції;

− координація – координація зусиль відділів та персоналу щодо досягнення цілей бізнес-плану; координація здійснюється згори вниз, тому відповідальність розподіляється по всій структурі;

− послідовність – елементи процесу управління маркетингом повинні виконуватися в певному порядку;

− гнучкість – своєчасна реакція на зміни у бізнес-середовищі. Використання системи даних принципів є механізмом успішної організації маркетингового менеджменту на підприємстві.

**3.2. Процес побудови маркетингових організаційних структур**

Важливим аспектом організації управління маркетингом є процес створення маркетингової служби. Він складається з таких етапів:

1. Визначення поточних та майбутніх цілей служби маркетингу компанії. Вони включають підготовку планів щодо продуктів та маркетингу, підготовку управлінської інформації в контексті ринків прийняття рішень, збалансування ключових напрямків діяльності, надання підтримки для просування товарів.

2. Виконання завдань та функцій служби маркетингу. Відповідно до цілей визначаються обов’язки, які виконують працівники відділу маркетингу.

 3. Розроблення та вибір альтернативних моделей організаційної структури служби маркетингу. Це залежить від характеристик компанії, різноманітності продукції, діапазону цільового ринку, типів каналів розподілу та комбінування різних типів організаційної структури відділу маркетингу.

4. Обґрунтування кадрового складу і штатного розпису. Залежно від функцій відділу маркетингу встановлюється необхідна кількість експертів та створюється штатний розпис – організаційно-розпорядчий документ, що показує кількість відділів служби маркетингу, кількість працівників та їх заробітну плату.

5. Визначення забезпечення трудовими, фінансовими, матеріальними та інформаційними ресурсами, їх розподіл між підрозділами відділу маркетингу.

6. Контроль за процесом створення відділу маркетингу з боку керівництва компанії. Підвищення ефективності діяльності організаційних структур маркетингу вимагає дотримання загальних правил щодо їх створення:

− маркетингова організаційна структура повинна бути досить простою, керованою та доступною для розуміння функцій її бізнесвідділів;

− чітка координованість і розмежованість функцій маркетингових підрозділів підприємства;

− мінімальна кількість рівнів управління по вертикалі, з точки зору раціональності й оптимальності, а по горизонталі – контроль ситуації в усіх підрозділах підприємства;

− тісна співпраця між відділом маркетингу та іншими відділами підприємства;

− отримання достатньо високого статусу для керівника відділу маркетингу, що дозволить службі мати значний вплив на всю господарську діяльність. Структура маркетингу в компанії залежить від тактики та стратегії маркетингу.

**3.3. Концептуальна база як основа організації маркетингового менеджменту компанії**

Концептуальна база компанії становить набір соціальних та ділових правил, що локально склалися та які визначають важливість і специфіку існування компанії. Загалом, концептуальна база складається з двох основних елементів:

1. Корпоративна філософія.

2. Корпоративна культура (складається з професійної культури та ділової етики). Корпоративну філософію ще називають загальною політикою, місією, стратегічним баченням або призначенням компанії.

Корпоративна філософія визначає сутність бізнесу, яким займається конкретна компанія, і формує сенс її життя. Вона завжди ідентифікована і багатопланова, і відрізняє одну компанію від іншої, навіть якщо вони працюють на одному галузевому і територіальному ринку й орієнтовані на одних і тих самих клієнтів.

Друга частина концептуальної бази – корпоративна культура, утворює набір таких компонентів: організаційний стиль, принципи, особливі методи вирішення проблем і технології ухвалення рішень, ділова практика, кодекс цінностей, а також система внутрішніх фірмових взаємостосунків.

Корпоративна культура – це особиста та колективна система цінностей, які сприймаються і поділяються членами організації, а також набір правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність сьогодні. Інструменти створення та розвитку корпоративної культури дуже широкі.

Їх можна розділити на два блоки:

1) загальні способи: традиції, церемонії, ритуали, історія тощо;

2) спеціальні інструменти:

– символічна система, що містить найменування, знаки, систему фірмової ідентифікації;

 – система спілкування: «офіційна» корпоративна мова, розмовна мова, жаргони, сленги, система неформального спілкування та ін.;

– робота й оновлення керівного складу та персоналу (стабільність, взаємозамінність, розподіл прав і відповідальність тощо);

– спільна робота, навчання або участь у корпоративних заходах співробітників.

У теорії і практиці маркетингу та менеджменту використовується загальноприйнята типологія корпоративних культур. Відповідно до неї виокремлюють: 1. Ринкову культуру, що ґрунтується на пануванні вартісних відносин і специфіка якої полягає в тому, що керівництво і персонал підприємства зосереджуються на досягненні максимальної ефективності. Цей тип корпоративної культури притаманний підприємствам, які функціонують на висококонкурентних ринках і в нових галузях.

2. Бюрократичну культуру, зосереджену на системі влади, що здійснює регламентацію всієї діяльності компанії за допомогою правил, інструкцій, процедур і т.п. Ця корпоративна культура формується й укріплюється в тих структурах, які зазвичай працюють на стабільних та безпечних ринках.

3. Технічну культуру.

До неї схильні компанії, які діють у «традиційних» галузях, та суб’єкти, що мають успішний досвід технологічних розробок. Корпоративна культура і філософія для будь-якої компанії дуже важливі, оскільки вони є: 1) інструментом, за допомогою якого менеджери контролюють, підтримують і розвивають комерційні і соціальні процеси; 2) найважливішими чинниками внутрішнього порядку, які зумовлюють ефективність діяльності компанії в зовнішньому середовищі; 3) певною системою цінностей, яка, своєю чергою, утворює моральні й соціальні засади корпоративної атмосфери; 4) «працюють» як на створення і розвиток внутрішнього середовища підприємства, так і на створення й розвиток корпоративних рис компанії в зовнішньому середовищі.

**3.4. Організаційна культура**

Розвиток організаційної культури компанії має важливе значення для підвищення мотивації співробітників до результатів діяльності. Створення ефективної системи маркетингового менеджменту вимагає розкриття її статусу з метою виявлення наслідків для створення позитивного клімату в компанії.

Організаційна культура – сукупність положень діяльності компанії, зумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях, які поділяє більшість працівників. Організаційна культура компанії складається з трьох рівнів:

1) зовнішні характеристики – етикет, легенди, міфи, звичаї, традиції тощо;

2) цінності компанії;

3) внутрішньоорганізаційні норми і соціальні ролі, які регулюють поведінку працівників.

В основі організаційної культури лежать цінності, які формують модель етики та спілкування в бізнесі, організаційні традиції та соціальну відповідальність. Їх джерела такі:

− особистісні цінності працівників та способи їх реалізації;

− особистісні цінності керівників та способи, форми і структура їх прояву;

− внутрішньогрупові цінності, які складаються, коли працівники формально чи неформально об’єднуються в групи;

− цінності компанії.

Таким чином, організаційну культуру можна розглядати, з одного боку, як систему особистих і колективних цінностей. А з іншого – як сукупність стратегій і правил вирішення проблеми зовнішньої координації та внутрішньої інтеграції персоналу. Цінності складають основу організаційної культури компанії і включаються до кодексу чи правил поведінки. Вони визначають напрям формування стратегії та іміджу компанії.

Мета організаційної культури – формування поведінки персоналу. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

− розвиток у персоналу почуття причетності до справ компанії;

− підтримка індивідуальної ініціативи працівників;

− зміцнення стабільності системи соціальних відносин;

− підвищення кваліфікації працівників та можливість кар’єрного зростання;

− створення злагодженої взаємодії між менеджерами і персоналом;

− делегування обов’язків.

Створення організаційної культури потребує чіткого визначення її принципів. Вони поділяються на загальні та спеціальні. Загальні принципи включають:

• соціально-економічний та інтелектуальний розвиток – організаційна культура повинна зосереджуватися на забезпеченні збагачення, соціального розвитку та інтелекту всього бізнесперсоналу;

• всеохопленість та системність – охоплення нею усіх працівників та процесів, що забезпечують діяльність компанії;

• вимірність та корисність – набір стандартів та критеріїв вимірювання для оцінювання рівня культури та її впливу на фінансові, економічні та інші показники бізнесу;

• відкритість та постійне удосконалення – прозорість та стале поліпшення – вдосконалення відомчої культури з урахуванням цінностей корпоративної культури та відповідності поточним потребам, цінностям та потребам працівників;

• координацію – організаційна культура повинна гармонізувати поведінку працівників;

• обов’язковість – керівництво має право контролювати процес дотриманням норм і правил організаційної культури;

• винагороди – організаційна культура повинна забезпечити справедливу винагороду працівникам, що дотримуються її норм.

Розроблення спеціальних принципів залежить від виду діяльності компанії, її організаційно-правової форми, галузі народного господарства та інших факторів, до яких належать:

− принцип вільного прояву – організаційна культура повинна бути ненав’язливою, формуватися залежно від виду діяльності;

− принцип узгодженості та відповідності цілей – організаційна культура має відповідати місії, стратегії, цілям діяльності компанії;

− принцип чіткості – менеджмент підприємства повинен чітко формулювати мету, яку потрібно досягнути;

− принцип особистісно-орієнтованого менеджменту – особистість людини є фактором, від якого залежить ефективність її праці;

− принцип відносин «керівник–працівник» – в основі повинні бути, з одного боку, чесність, порядність, повага, визнання влади, а з іншого – визнання цінності та індивідуальності кожного працівника;

− принцип еталону – організаційна культура має бути еталоном ефективної діяльності, вона сприяє зміцненню позицій компанії на ринку, підвищенню її прибутковості, підвищенню ефективності працівників.

Зміст організаційної культури проявляється (відображається) у її функціях. До них слід віднести:

• виховну функцію, тобто організаційна культура виховує морально-етичні та інші норми для працівників;

• мотиваційну функцію, яка заохочує працівників до активної діяльності, стимулює розвиток їх ініціативи та креативності;

• селективну функцію, яка забезпечує психологічний комфорт у компанії шляхом ефективної кадрової політики;

• інтегруючу функцію, яка дозволяє об’єднати інтереси менеджерів та працівників, розвиває у них відчуття єдності з компанією;

• координуючу функцію, яка забезпечує координацію працівників у бізнесі та управлінні бізнесом, шляхом повної зайнятості персоналу.

Через вплив внутрішніх та зовнішніх факторів та необхідність вирішення стратегічних цілей виокремлюють такі етапи формування та розвитку організаційної культури компанії:

1. Оцінюювання стану організаційної культури (цінності, стиль поведінки, норми, національні стереотипи, трудовий менталітет).

2. Створення раціональної організаційної структури відповідно до стратегічної орієнтації компанії.

3. Визначення основних факторів успіху в процесі управління компанією.

4. Визначення напрямів стратегічних змін щодо подолання слабких місць і розвитку позитивних тенденцій та їх послідовного впровадження. Щоб збільшити передбачення наслідків культурного панування, потрібно чітко визначити, якою має бути культура, на які культурні чинники слід впливати, які можуть бути загрози і можливості з боку внутрішнього та зовнішнього середовищ.

**3.5. Ділова етика в організації маркетингового менеджменту**

Серед багатьох описових висловлювань, що відображають різні погляди на ділову етику, найточнішою інформацією з погляду маркетингу та менеджменту є думка, висловлена А. Сеном у книзі «Про етику та економіку»: «Етика бізнесу – ділова етика, що базується на чесності, відвертості, вірності даному слову, здатності ефективно функціонувати на ринку відповідно до чинного законодавства, установлених правил і традицій».

Наявний досвід, форми, тенденції та закономірності розвитку ділової етики дозволяють виділити три основні принципи її вираження:

1) принцип справедливості – ґрунтується на принципах добрих манер та чесності. Основна проблема полягає в тому, що ті, хто хоче ним скористатися, повинні спочатку визначитися як обґрунтовувати діяльність, пов’язану з визнанням наявних можливостей: за здібностями; за потребами; за внеском або за комплексним підходом, який здатний викликати найбільшу кількість проблем;

2) принцип права – ґрунтується на повазі та ігноруванні прав окремих осіб та громад. Тобто, будь-яке порушення або ігнорування справедливості слід вважати порушенням. Рівність чи дисбаланс у застосуванні цього принципу досягається за рахунок того, що реалізація кожного права супроводжується виконанням/ невиконанням відповідних зобов’язань – відповідальності, обов’язку, професійних обов’язків тощо;

3) принцип утилітаризму (практицизму) – відображає результативність (продуктивність), передбачає, що в процесі прийняття рішення потрібно враховувати середні витрати та вигоди.

Люди, які дотримуються цього принципу, у будь-якому випадку визначають вартість і переваги кожного фактора професійної роботи. Останніми роками в етиці бізнесу, особливо в управлінні маркетингом, сформувалися і прогресують три основні напрями:

1) етика філантропії, яка встановлює залежність між добром і результатами, до яких воно призводить. Цей напрям заохочує бізнес-середовище до благодійної діяльності. У згуртованому суспільстві моральні цінності залишаються основою суспільних відносин;

2) кодекс поведінки, який визначає рівність і чесність не лише між працівниками однієї організації, а й між підприємцями, суб’єктами господарювання, органами управління (муніципалітетами);

3) принципи самостійності; сутність етики полягає у захисті прав інших суб’єктів – споживачів, профспілок, продавців, посередників та конкурентів. У багатьох країнах докладаються зусилля для включення та тлумачення кодексів поведінки у конкретних зведеннях і кодексах, використовуючи їх як найкращий метод управління бізнесом, а також маркетингової діяльності.

**3.6. Репутація та імідж компанії**

Ділова репутація має вирішальне значення для успіху бізнесу. Це основа для створення іміджу компанії в очах споживачів. Слід зазначити, що імідж компанії важко оцінити, і не завжди можна дати чітке визначення. Крім того, поняття «імідж», «авторитет», «репутація» є реальними та актуальними і включають багато аспектів, зокрема:

– як співробітники торговельного, обслуговуючого й допоміжного персоналу відповідають на телефонні дзвінки;

– зовнішній вигляд працівників, які контактують із клієнтами;

– дизайн приміщень і порядок на прилеглих територіях;

– стиль, частота й утримання рекламних та інформаційних матеріалів;

– думка суб’єктів у споживчому і діловому середовищі тощо.

Важливим чинником формування іміджу та репутації в споживчому і діловому середовищах разом із задоволенням купівельних очікувань є також задоволення забаганок. Менеджери, торговий персонал, відділ продажів повинні прагнути до налагодження хороших емоційних відносин із клієнтами та партнерами. Не можна показувати свою перевагу і демонструвати їхню залежність від компанії, або ще гірше – від її окремого представника.

Водночас шкодять репутації компанії і прояви приниження. Найкраще ставитися до клієнтів та партнерів однаково, щоб вони відчували, що компанія та її представники готові вирішувати їхні проблеми разом.

У теорії й практиці маркетингу і менеджменту розроблені рекомендації, які дають змогу сформувати стосовно компанії та її представників стійке позитивне сприйняття (етичний вигляд) з боку споживачів і партнерів по бізнесу, зокрема:

1) представники бізнесу повинні розробити такий підхід: усе, що має досвід у відносинах із клієнтами або діловими партнерами, має розглядатися на благо обох сторін;

2) дуже важливо вчасно виконувати обіцянку. Якщо такого шляху немає – треба не виправдовуватися, а пояснити причину, визначити новий термін і стримати слово;

3) потрібно бути уважними й об’єктивними до невигідних і безрезультатних ініціатив з боку клієнтів. При цьому їх потрібно відхиляти тактовно і ввічливо;

4) торговим співробітникам потрібно підвищувати впевненість у собі, але при цьому необхідно уникати самовпевненості;

5) потрібно не розгубитися у несподіваній ситуації або при незнанні відповідей на питання. Тому дуже важливо розвивати самовладання, добре готуватися до майбутніх контактів і володіти відповідною інформацією;

6) не потрібно забувати, що для споживача або ділового партнера позиція компанії чи думка її представника не завжди є прийнятною, їх можуть приваблювати інші інтереси та думки;

7) неможливо залишити без ретельного аналізу будь-яку помилку, невдачу;

8) представники бізнесу в спілкуванні з діловими партнерами повинні навчитися і розвивати здатність розуміти не сказане;

9) у процесі ділового спілкування слід керуватися трьома «не»: не розгублюватися, не гарячкувати, не розпорошувати сили;

10) необхідно терпіти людські обмеження за умови, що ці обмеження не заважають торгівлі;

11) важливо пам’ятати, що людина може сердитися не тільки словами – постава, жести, міміка часто більш очевидні;

12) важливо уникати зарозумілого, невпевненого в собі, категоричного голосу в процесі спілкування;

13) важливо пам’ятати, що немає нічого більш болючого для людини, ніж приниження. Останнє не забувається і не пробачається;

14) потрібно бути справедливим, оскільки несправедливість сильно зачіпає людей.

**3.7. Діловий етикет**

Судячи зі стану ділової етики, не можна ігнорувати інше питання, яке однозначно є головним. Річ у тім, що концентрованою формою вираження етики є діловий етикет. У діловому етикеті зазвичай виокремлюють такі основні складові:

– правила привітання;

– правила представлення;

– організація комерційних контактів (зустрічей, переговорів, прийомів, ділового листування тощо);

– рекомендації щодо формування зовнішнього вигляду ділової людини;

– етичні норми грошових відносин;

– правила обміну представницькими атрибутами (візитками, знаками уваги), сувенірами, подарунками.

За допомогою ділового етикету можна прогнозувати поведінку співробітників та представників інших компаній, значно підвищити рівень прогнозування їхніх дій, що дозволяє спочатку координувати процеси управління та належним чином реагувати на стан професійних стосунків з іншими.