

Domuschi A. O.

Odessa State Agrarian University

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATION OF MANAGEMENT OF COSTS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Summary

The article researches theoretical questions of the nature and cost management in place of agrarian formations. It investigates the genesis of cost management theories in the world practice. Identified the key management performance criteria of agricultural enterprises cost. The author proposes the definition of cost management process, enterprises of agrarian sphere of production.

Key words: costs, cost management, agricultural enterprise, efficiency, cost management system.

УДК 658.637

Киричок О. В.

Сумський національний аграрний університет

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «МЕНА-АВАНГАРД»

Обґрунтовані теоретико-методичні засади вдосконалення процесу управління маркетинговою діяльністю. Досліджено стан управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Мена-АВАНГАРД». Запропоновано шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю в досліджуваному підприємстві.

Ключові слова: маркетинг, стратегія, управління, комунікації, збут.

Постановка проблеми. Перехід України на ринкові відносини призводить до значної переоцінки основ економічного розвитку й викликає необхідність проводити зміни щодо підходів управління підприємствами. Ураховуючи цей факт, а також орієнтацію підприємства на потреби споживача, жорстку конкуренцію, ріст впливу науково-технічного прогресу на всі сфери життя людини, ми вважаємо, що особливу увагу сьогодення необхідно приділяти саме маркетинговій діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок щодо проблематики управління маркетинговою діяльністю внесли такі відомі вчені, як І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, Р. Ланкар, М. Мескон, М. Портер, Х. Хершген, Р. Фатхутдінов та інші. Але на сьогодні питання вдосконалення маркетинговою діяльністю було і залишається актуальним до кінця недосліджуваним.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Підприємство, яке було обране нами для поглибленого вивчення, на нашу думку, насамперед потребує кардинальним змін саме в управлінні маркетинговою діяльністю, потребує в провадженні доцільних маркетингових заходів, що, у свою чергу, вплине на всю діяльність досліджуваного підприємства.

Метою статті є розробка рекомендацій щодо вдосконалення організації маркетингової діяльності на ТОВ «Мена-АВАНГАРД», спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності його в умовах сучасності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес реалізації маркетингового управління повинен включати просування, формування ціни, розробку бранда (іміджу), покращення обслуговування, а також використання сучасних концепцій управління, тип яких залежить від виду діяльності підприємства, виду продукції, місця знаходження підприємства.

Більш детально зупинимось на формуванні стратегічного портфелю підприємства. Конку-

рентні маркетингові стратегії повинні орієнтувати на максимальну і своєчасну адаптацію діяльності підприємств до динамічного маркетингового середовища для досягнення їхніх стратегічних конкурентних цілей.

Конкурентні маркетингові стратегії – це основні напрямки зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової орієнтації.

Портфель конкурентних маркетингових стратегій охоплює три групи стратегій:

- корпоративні – орієнтаційні, глобальні, конкурентні, антикризові стратегії;
- бізнес-стратегії – портфельні стратегії, стратегії сегментації і вибору цільового ринку, стратегії позиціонування, стратегії зарубіжного інвестування, стратегії експорту, стратегії управління набором галузей;
- функціональні стратегії – стратегії комплексу маркетингу, інноваційні стратегії, стратегії виробництва, стратегії в області фінансів [2].

Стратегію підприємства доцільно вибирати, скориставшись методом SPACE, що дає змогу визначити певний стратегічний курс дій підприємства, враховуючи стратегічну конкурентну позицію, яку воно займає.

Метод SPACE, або ще має назву оцінення стратегічного становища й дій, являє собою комплексний метод, призначений для вибору оптимальної стратегії на основі оцінення діяльності підприємства за чотирма групами критеріїв:

- фінансова сила підприємства;
- конкурентоспроможність продукції;
- привабливість ринку, у якому функціонує підприємство;
- стабільність ринку, у якому функціонує підприємство.

Під час формування показників у межах критеріїв оцінювання потрібно брати до уваги конкретного підприємства, завдання що стоять перед ним, його стратегічні маркетингові можливості, а

також прийняту в підприємстві систему орієнтирів і цінностей.

Використання детермінованих чисел у стратегічному аналізі не завжди дає змогу правильно оцінити ситуацію, особливо тоді, коли рівень невизначеності конкурентного маркетингового середовища високий. Альтернативним засобом є використання методу SPACE з використанням довірчих інтервалів. Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точок $P(x;y)$ за формулами (1; 2):

$$X = PC - KP, \quad (1)$$

де PC – привабливість ринку підприємства;
 KP – конкурентоспроможність продукції.

$$Y = FC - CT, \quad (2)$$

де FC – фінансова сила;
 CT – стабільність ринку.

Інтервали значно краще відображають діапазон можливих змін кожного показника, ніж детерміновані числа, але вони дещо ускладнюють графічну модель SPACE.

Для того, щоб визначити рекомендовану стратегію (або діапазон стратегій), потрібно в обраній системі координат побудувати стратегічний конкурентний трикутник, вершинами якого буде початок координат і точки $P_1(x_1; y_1)$ та $P_2(x_2; y_2)$.

Трансформуємо формули для довірчих інтервалів (3; 4):

$$[x_1, x_2] = [PC_1, PC_2] - [KP_1, KP_2] \quad (3)$$

$$[y_1, y_2] = [FC_1, FC_2] - [CT_1, CT_2] \quad (4)$$

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE базується на експертній оцінці менеджерів підприємства і експертній оцінці споживачів. На основі розрахунків побудуємо стратегічний конкурентний трикутник (див. рис. 1).

На консервативну стратегію доцільно орієнтуватися підприємствам, що володіють високою фінансовою силою та високим рівнем конкурентоспроможності. Захисна стратегія притаманна підприємствам, що мають низький рівень конкурентоспроможності та працюють на нестабільному ринку.

Агресивна стратегія властива підприємствам, що мають сильний фінансовий стан і працюють на привабливих для них ринках. Стратегію, що конкурує, мають використовувати підприємства, що

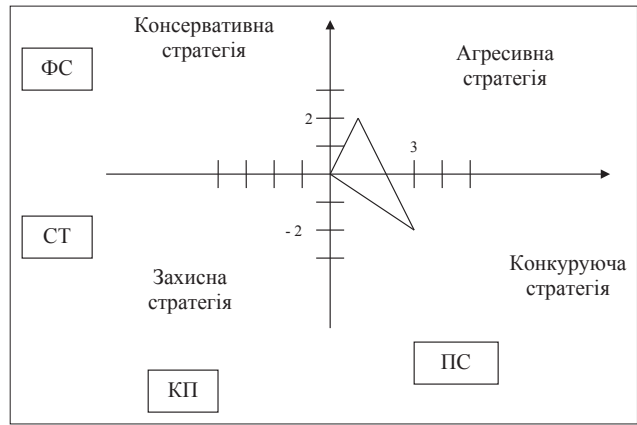


Рис. 1. Конкурентний трикутник рекомендованих стратегій для підприємства за методом SPACE

працюють на привабливих ринках з конкурентною ситуацією, що часто змінюється [1].

Для ТОВ «Мена-Авангард» необхідно використовувати в поєднанні агресивну й ту стратегію, що конкурує, для забезпечення успіху діяльності господарства в майбутньому.

Нами було розглянуто сильні та слабкі сторони підприємства та ризики діяльності, на основі складеного SWOT-аналізу для підприємства.

При розробці стратегії слід урахувувати виявлені деякі парні співвідношення сильних сторін і можливостей. Ураховувати сильну сторону готовності менеджменту до змін і новацій в поєднанні з можливістю отримання інвестицій. Такі слабкі сторони, як недостатньо високий рівень організації гуртової та роздрібної торгівлі і низько ефективна рекламна політика можливо нейтралізувати посиленням контролю над системами розподілу продаж, створенням власних гуртових торговельних підприємств, організації широкої реклами тобто доробці продукції, а саме: пакуванню, зберіганню, транспортуванню та просуванню продукту до ринків. За відсутності чіткого стратегічного напрямку розвитку розробити та здійснити стратегічне управління, у тому числі на основі SWOT-аналізу.

Аналіз показав, що такі проблеми, як нестабільність політики уряду або несприятлива полі-

Таблиця 1

SWOT-аналіз ТОВ «МЕНА-АВАНГАРД»

<p>Потенційні внутрішні сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – прагнення до досконалості технологій; – готовність менеджменту до змін і новацій; – готовність мати вигоду зі сприятливої ситуації на ринку, а саме попит з боку ринку, що постійно зростає; – висока і стабільна якість та екологічна чистота продукції; – повна компетентність у ключових питаннях; – адекватні фінансові ресурси 	<p>Потенційні зовнішні можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> – отримання інвестицій з огляду на високу інвестиційну привабливість галузі; – розширення ринку збуту; – вихід на нові ринки або його сегменти та здатність обслужити додаткові групи клієнтів; – організація високоефективної рекламної кампанії; – ослаблення позицій фірм-конкурентів; – можливості швидкого розвитку у зв'язку з різким зростанням попиту на ринку; – поява нових технологій
<p>Потенційні внутрішні слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку; – недостатність фінансових ресурсів; – застаріле устаткування; – недостатньо високий рівень організації гуртової та роздрібної торгівлі і низько ефективна рекламна політика; – зниження прибутковості; – слабкий контроль процесу виконання стратегії; – нездатність фінансувати власними ресурсами необхідні зміни у стратегії; – незадовільна організація маркетингової діяльності; – невідповідність продукції зерновиробництва господарства, передпродажної підготовки до вимог ринку (покупців) та висока собівартість зернової продукції 	<p>Потенційні зовнішні загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> – нестабільність політики уряду або несприятлива політика уряду чи органів місцевої влади; – можливість появи нових конкурентів з більш низькими витратами; – уповільнення темпів росту ринку; – різке зниження попиту на продукцію; – постійне підвищення цін на газ (навіть у найсучасніших теплицях частка цього палива у загально виробничих витратах продукції становить до 30 %); – вихід конкурентів на ринок з дешевою продукцією – імпортна продукція (конкуренція з боку Туреччини)

тика уряду чи органів місцевої влади, несприятлива зміна курсу іноземних валют, можливість появи нових конкурентів, уповільнення темпів росту ринку не піддаються нейтралізації силами менеджменту підприємства.

Виявлені загрози, такі як вихід конкурентів на ринок з дешевою продукцією, вимогливість покупців до якості продукції, що постійно зростає, можна виключити більшістю встановлених сильних сторін.

Під час управління маркетинговою діяльністю в ТОВ «Мена-Авангард» необхідно насамперед керуватися стратегічними пріоритетами й корпоративними цілями, враховувати сильні та слабкі сторони, економічну й політичну кон'юнктуру на наявних і потенційних ринках збуту, а також аналізом діяльності конкурентів на відповідних напрямках. Далі стратегія розбивається на певні взаємопов'язані заходи по реалізації стратегічних планів, які звичайно називають тактичною програмою дій. Тактичні завдання також повинні мати конкретні цілі й індикатори, що характеризують їх досягнення.

Насамперед визначимо точніше сфери стратегічних і тактичних завдань під час удосконалення управління маркетинговою діяльністю в ТОВ «Мена-Авангард».

Стратегічні рішення направлені на те, щоб забезпечити підприємству довгострокову сприятливу стратегічну позицію. Тактичні рішення – це рішення, направлені на координацію діяльності підрозділів підприємства в середньостроковій перспективі (звичайно від кварталу до року).

До тактичних дій щодо вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві, яке обране для поглибленого вивчення, можна віднести певну групи заходів, які наведено на рис. 2.

У ТОВ «Мена-Авангард» окремого відділу або служби з маркетингу не створено, цим напрямом займається один працівник з економічною освітою (вік 28 років). Ми вважаємо, не доцільно на цьому підприємстві створювати окрему службу з маркетингу, а вкласти кошти на підвищення знань стосовно маркетингу даного працівника.

Стосовно курсів з маркетингу наш вибір зупинився на «Школі маркетингу для практиків» у м. Київ. Програма дає можливість слухачам освоїти теоретичні основи сучасного маркетингу, сформувати розуміння маркетингового управління як цілісної системи, опанувати інструменти й виробити звички маркетингового аналізу і розробки комплексу маркетинг-микса, освоїти теоретичні знання з інтернет-маркетингу.

Курси маркетингу дають менеджерам теоретичні основи продажів продукції, виробляють в них звички й уміння проводити маркетингові заходи по просуванню продукції, використовуючи методи та прийоми процесу продажів, переговорів. Курс допоможе в розвитку стосунків із споживачами на основі взаємного розуміння і довіри.

Курс маркетингу відрізняється практичною спрямованістю й інструментами по реалізації теоретичних знань в повсякденній діяльності. Цільова аудиторія: курс маркетингу призначений для керівників відділів продажів, менеджерів з продажу, менеджерів відділів маркетингу, які безпосередньо або опосередковано здійснюють процес продажів і спілкуються з покупцями і клієнтами.

Вартість даних курсів складає 2100 грн за весь період навчання.

Термін навчання – 1 місяць.

Для переходу на новий якісний рівень організації роботи необхідним є впровадження web-сайту. Нами було запропоновано для створення більш удосконаленого сайту звернутися за допомогою до спеціалістів з комп'ютерних технологій або ж до консалтингових фірм нашого регіону.

Сайт ТОВ «Мена-Авангард» буде включати:

- інформацію про компанію, продукцію та послуги;
- новини, статті, акції;
- каталог, ціни;
- зворотній зв'язок (для потенційних клієнтів та партнерів);
- систему управління сайтом;
- лічильники статистики.

Розрахунок вартість створення та реєстрація такого сайту наведено в табл. 2.

Таблиця 2
Розрахунок вартість створення та реєстрація сайту

Вартість елементів web-сайту	Вартість, грн
Базовий набір елементів	600,00
Новини, прес-релізи	880,00
Дизайн: клас А стандартні шаблони	400,00
Фотоальбом з публікаціями	720,00
Простий каталог товарів	960,00
Внутрішній рекламно-інформаційний блок	240,00
Реєстрація доменного імені (доменна зона net.ua)	136,00
Усього	3 936,00

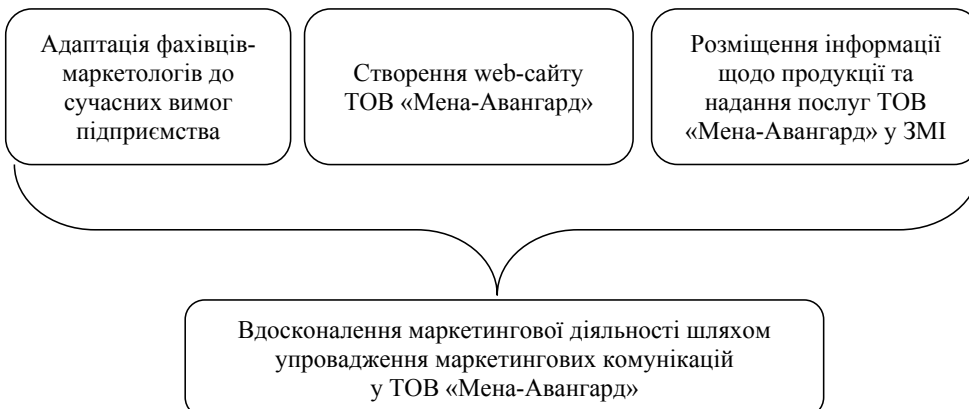


Рис. 2. Заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності

Для розрахунку створення web-сайту спершу треба визначитись з його цільовою аудиторією, на якій мові буде інтерфейс тощо. Сайт нашого підприємства спочатку буде розрахований на користувачів мережі м. Мена, в подальшому країни, зарубіжних країн для їх співпраці.

Відомо, що в м. Мена проживає приблизно 120 000 чоловік. Згідно з статистичними даними, мережею Інтернет в Україні користуються приблизно 68,5% мешканців, тобто в Чернігові їх буде приблизно 37 800. Представник «Укртелекому» заявив нам, що зареєстровано з них 28 000 користувачів. Зважаючи на те, що в м. Мена лише 4 сезонних провайдера, ця кількість користувачів є для підприємства оптимальною. Всі вони будуть періодично заходити на наш сайт. Але, згідно з статистичними даними, лише 10%, тобто 2 800 чоловік стануть нашими постійними відвідувачами і лише 5%, тобто 140 користувачів, зацікавляться нашою продукцією.

На сайті буде знаходитись одне рекламне місце, коштуватиме воно 120 грн, звідси дохід складатиме $120 \times 140 = 16\,800$ грн (за перший рік).

Населення ж Чернігівської області складає приблизно 1,2 млн, у тому числі сільське 34,5% з них лісцеве 65,5%, це 315 360 чоловік, які користуються мережею Інтернет, але тільки 5% стануть нашими потенційними покупцями 15 768, оскільки на сайті буде знаходитись рекламне місце, звідси дохід складатиме $120 \times 15\,768 = 1\,892\,160$ грн щорічно.

Реалізація стратегії персонального обслуговування клієнтів забезпечить нарощування клієнтської бази, підвищення її якості, зростання притоку споживачів. Це позитивно відіб'ється на діяльності даного підприємства, адже залучення нового клієнта обходиться вдвічі дорожче, ніж утримання вже існуючого. Реалізація стратегії принесе не тільки зростання продаж, а й економію ресурсів і зусиль на залучення нових клієнтів.

Отже, зазначені заходи – це важливий напрям покращення управління маркетингової діяльності ПАТ «Мена-Авангард», розширення його цільової аудиторії та головне – можливість підвищення конкурентоспроможності, отримання прибутків та економічного зростання.

Ми пропонуємо розміщати інформацію в ЗМІ стосовно продукції та надання послуг ПАТ «Мена-Авангард». Наш вибір прийшовся на суспільно-ділову газету «Чернігівські вісті». Вартість публікації такої інформації буде коштувати одноразово

приблизно 1 000 грн. Отже, розрахуємо витрати на публікацію в газеті «Чернігівські вісті»:

$$1\,000 \text{ грн} \times 2 \text{ на рік} = 2\,000 \text{ грн}$$

Таким чином, розрахуємо всі витрати щодо вдосконалення маркетингової діяльності в контексті розвитку маркетингових комунікацій в ПАТ «Мена-Авангард» (табл. 3).

Таблиця 3
Витрати на впровадження заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності розвитку маркетингових комунікацій в ПАТ «Мена-Авангард»

Стаття витрат	Сума, грн
Навчання в «Школі маркетингу для практиків»	2 100
Створення web-сайту підприємства	3 936
Розміщення інформації в ЗМІ, 2 рази на рік	2 000
Усього	8 036

Таким чином, загальні витрати на впровадження заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності в контексті розвитку маркетингових комунікацій на рік будуть становити 8 036 грн, а це, у свою чергу, менше ніж ПАТ «Мена-Авангард» витрачав на маркетингові заходи минулі роки, більш ефективно та адаптовано до сучасних потреб та вимог суспільства.

Висновки. Процес управління маркетингом – це розроблений послідовний комплекс маркетингових дій, спрямованих на реалізацію маркетингових функцій та принципів, у результаті яких мають бути виявлені й задоволені потреби споживачів, а підприємство повинно отримати очікуваний прибуток. ТОВ «Мена-Авангард» створене з метою виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, надання громадянам послуг щодо ведення сільського господарства і здійснення інших, пов'язаних з цим видів господарської діяльності, а також отримання на цій основі прибутку. Таким чином, загальні витрати на впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності маркетингових комунікацій на рік будуть становити 7036 грн, а це, у свою чергу, менше ніж ПАТ «МЕНА-АВАНГАРД» витрачав на маркетингові заходи минулі роки, більш ефективно та адаптовано до сучасних потреб та вимог суспільства.

Список літератури:

1. Пастухова В. Стратегическое планирование на предприятии / В. Пастухова // Экономика Украины. – 2000. – № 11. – С. 36–42.
2. Примак Т. Интеграция маркетинговых коммуникаций у деятельности вітчизняного підприємства / Т. Примак // Проблеми науки. – 2007 – № 12. – С. 28–31.
3. Суйменко Є. Реклама: економічні функції та психологічний терор / Є. Суйменко // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2008 – № 1. – С. 135–151.

Киричек Е. В.

Сумской национальный аграрный университет

ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ООО «МЕНА-АВАНГАРД»

Резюме

Обоснованы теоретико-методические основы совершенствования процесса управления маркетинговой деятельностью. Исследовано состояние управления маркетинговой деятельностью ООО «МЕНА-АВАНГАРД». Предложены пути совершенствования управления маркетинговой деятельностью в исследуемом предприятии.

Ключевые слова: маркетинг, стратегия, управление, коммуникации, сбыт.

Kirichuk E. V.

Sumy National Agrarian University

WAYS TO IMPROVE MANAGEMENT MARKETING ACTIVITIES OF "MENA-VANGUARD"

Summary

Grounded theoretical and methodological foundations for the improvement of the management of marketing activities. Researched the state management of marketing activity of "MENA-Vanguard". Offered the ways of improving the management of marketing activity in the test facility.

Key words: marketing, strategy, management, communication, marketing.

УДК 658.3.007:331.108.43

Климчук А. О.

Хмельницький національний університет

ГЕНЕЗИС НАУКОВИХ ПОГЛЯДІВ НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено мотивацію персоналу як складової ефективного управління підприємством. Розкрито сутність поняття «мотивація» як основного чинника ефективної діяльності персоналу підприємства. Досліджено ставлення вчених різних поколінь до мотивації працівників. Розглянуто сутність розвитку теорій мотивації та розкрито зміст мотивації персоналу з виокремленням її ролі у процесі розвитку підприємства.

Ключові слова: мотивація, персонал, стимул, потреба, мотивування, теорія мотивації.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку промислових підприємств України проблематика мотивації персоналу набуває все більшої актуальності, адже для керівника підприємства пріоритетним постає питання спонукання працівника до здійснення високопродуктивної трудової діяльності з метою досягнення довгострокового економічного розвитку підприємства. Дієвий механізм мотивації персоналу має сприяти консолідації зусиль усіх працівників для реалізації колективних та особистих інтересів, а також значно підвищить життєвий рівень персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми дослідження мотивації персоналу як основи розвитку підприємства у науковій та економічній літературі висвітлювали у своїх працях такі відомі вітчизняні вчені, як М. Басаков, В. Данюк, Т. Збрицька, О. Єськов, А. Кібанова, А. Колот, С. Самигін, В. Сладкевич, В. Травін, О. Яценко та інші. Серед зарубіжних вчених значний внесок у розвиток теорії та практики мотивації персоналу внесли С. Адамс, К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Л. Гілбрет та Ф. Гілбрет, Г. Емерсон, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, Е. Лоулер, Л. Портер, Б. Скіннер, Ф. Тейлор, М. Фоллет, О. Шелдон та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових публікацій даної проблематики дає підстави стверджувати, що на сьогодні неможливо однозначно виокремити достовірне тлумачення поняття мотивації персоналу. Саме тому визначення наукових підходів щодо мотивації персоналу на промисловому підприємстві потребують додаткового дослідження.

Метою статті є дослідження становлення та розвитку наукових поглядів щодо мотивації персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотив, будучи усвідомленою спонукальною причиною та основою до якоїсь дії чи вчинку, є суб'єктивним явищем, усвідомленням вчинків, які у кінцевому підсумку перетворюються у постановку цілі, що спонукає людину до дії вна-

слідок трансформації зовнішнього спонукального фактору (стимулу) та його усвідомлення індивідом.

Що стосується трактування поняття мотивація персоналу, то одним із перших даних термін розглянув Ф. Тейлор, який вважав, що основною причиною низької продуктивності працівників є недоліки системи мотивування. Ним запропоновано оплачувати роботу тих, хто виробив більше продукції, відносно їх внескам. При цьому належний ефект винагороди може бути забезпечений відразу після виконання роботи. Розкриття сутності своєї системи Ф. Тейлором відбувалось завдяки визначенню її як гармонії замість протиріччя, співробітництва замість індивідуальної роботи, максимальної продуктивності замість обмеження продуктивності, розвитку кожного окремого працівника до максимально доступної йому продуктивності та максимального добробуту [1, с. 120].

Натомість Е. Мейо обґрунтував підхід, згідно з яким, вирішальний вплив на трудову активність і збільшення виробітку справляють не стільки матеріально-речові, скільки морально-психологічні фактори. Для керівників підприємств важливо брати до уваги психологію працівника, мотиви його поведінки в процесі виробництва, проблеми групових відносин, групові норми, комунікаційні бар'єри, неформальні організації, гуманізацію взаємозв'язків адміністрації і працівників.

На даний час існує кілька різних теорій мотивації, які умовно можна розбити на первісні, змістовні й процесуальні.

Теорії «Х», «У» і «Z», в основі яких лежить ставлення людини до роботи, приваблюють простотою використання мотивів і стимулів. Теорія «Х» спочатку була розроблена Ф. Тейлором, потім розвинута й доповнена Д. Мак-Грегором, що додав до неї теорію «У» [2, с. 65]. Значно пізніше, у 80-х рр., В. Оучі запропонував теорію «Z» (модель поведінки й мотивації людини) [3].

У теорії «Х» людина розглядається як безініціативний і несумлінний працівник, в якому присутні задатки рабської психології. Отже, основним