

Міністерство освіти і науки України
Запорізький національний університет

В.В.Малтиз

Л.А. Бехтер

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

Затверджено

вченою радою ЗНУ

Протокол № 10 від 25.05.2021

Запоріжжя

2021

УДК: 65.012.8 : 34 (075.8)

Б555

Малтиз В.В., Бехтер Л.А. Управлінська діяльність підприємства: конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Маркетинг» освітньо-професійної програми «Маркетинг». Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 93 с.

Конспект лекцій є одним з найважливіших складових елементів методичного забезпечення навчальної дисципліни. У виданні подано навчальний матеріал з дисципліни, термінологічний словник, список рекомендованої літератури.

Для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Маркетинг» освітньо-професійної програми «Маркетинг».

Рецензент Ю.О. Швець, к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Відповідальний за випуск М.М. Іванов, д.е.н., професор кафедри управління персоналом і маркетингу

ЗМІСТ

| | |
|------------------------------|----|
| ВСТУП..... | 4 |
| Лекція 1..... | 5 |
| Лекція 2..... | 12 |
| Лекція 3..... | 21 |
| Лекція 4..... | 24 |
| Лекція 5..... | 27 |
| Лекція 6..... | 40 |
| Лекція 7..... | 49 |
| Лекція 8..... | 54 |
| Лекція 9..... | 60 |
| Лекція 10..... | 66 |
| Лекція 11..... | 69 |
| Лекція 12..... | 77 |
| Термінологічний словник..... | 87 |
| Використана література..... | 91 |

ВСТУП

Метою вивчення дисципліни «Управлінська діяльність підприємства» є формування сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань щодо управління суб'єктами господарювання, формування розуміння концептуальних основ системного управління підприємством, набуття умінь щодо дослідження та прийняття управлінських рішень у різних видах діяльності підприємства (управління кадрами, мотивація персоналу, управління інвестиціями, управління фінансами, управління маркетинговою діяльністю).

Основними завданнями вивчення дисципліни є: визначення особливостей управлінської діяльності сучасних підприємств, набуття навичок щодо визначення внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на управлінську діяльність підприємства, навчитися підбирати персонал, керувати, мотивувати, розвивати кадри підприємства, визначати джерела фінансування діяльності підприємства, здобути навички та оперувати інструментами управління маркетинговою діяльністю підприємства: просувати товар та послуги, здійснювати пошук цільової аудиторії, діджиталізувати бізнес та формувати стратегії інтернет-маркетингу, уміти орієнтуватися в основах управління інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства, планувати, контролювати діяльність підприємства, формувати бізнес-план, засвоїти особливості оподаткування підприємств. У разі успішного засвоєння матеріалу дисципліни студент зможе: визначати особливості управлінської діяльності сучасного підприємства; визначати внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на управлінську діяльність підприємства; підбирати персонал, керувати, мотивувати, розвивати кадри підприємства; визначати види і доцільність джерел фінансування діяльності підприємства; оперувати інструментами управління маркетинговою діяльністю підприємства: просувати товар та послуги, здійснювати пошук цільової аудиторії, діджиталізувати бізнес та формувати стратегії інтернет-маркетингу; орієнтуватися в основах управління інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства; конструктивно планувати діяльність підприємства та формувати бізнес-план; контролювати діяльність підприємства на належному рівні; визначати особливості оподаткування підприємств.

Міждисциплінарні зв'язки. Дисципліна «Управлінська діяльність підприємств» базується на знаннях таких дисциплін: «Економіка підприємств», «Економіка праці та соціально-трудові відносини», які створюють методологічне підґрунтя для опанування знань зі вказаної дисципліни. У свою чергу, набуті студентами знання та навички з курсу «Управлінська діяльність підприємств», будуть необхідні при вивченні дисциплін професійного підготовки та під час написання курсових робіт зі спеціальності.

Лекція 1. Поняття і сутність управлінська діяльність підприємства

У теорії менеджменту використовується чимало термінів для визначення участі людей у суспільному виробництві: трудові ресурси, людські ресурси, людський фактор, організаційна поведінка, організація праці, управління персоналом, кадрова політика, кадрова стратегія, колектив, група, команда, людські відносини, соціальний розвиток тощо. Акцентуючи увагу на головному об'єкті — людині, вони розкривають різноманітні аспекти проблеми управління персоналом організацій та підходи до розв'язання їх. В історичній ретроспективі відбувалася зміна поглядів, а відтак і концепцій управління персоналом.

Використання трудових ресурсів. Замість людини у виробництві розглядалася лише її функція — праця, вимірювана витратами робочого часу і заробітної плати.

Управління персоналом. Науковою основою цієї концепції була теорія бюрократичної організації М. Вебера, коли людина розглядалася через формальну роль — посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції, деперсоніфікацію відносин).

Управління людськими ресурсами. Людина стала розглядатися не як посада (елемент структури), а як невідновлюваний ресурс — елемент соціальної організації в єдності трьох головних компонентів (трудова функція, соціальні відносини, стан працівника). Науковою основою цієї концепції була теорія школи людських відносин.

Управління людиною. За цією концепцією людина — головний суб'єкт організації та особливий об'єкт управління, котрий не може розглядатися як ресурс. Відповідно до бажань і здібностей людини мають будуватися стратегія і структура організації. Основоположниками цієї концепції вважаються лідери японського менеджменту К. Мацусіта, А. Моріта, У. Оучі.

Сучасні погляди на управління персоналом ґрунтуються на управлінні людиною з позицій теорії людських відносин. У професійній літературі з менеджменту описано сім стратегічних напрямів у роботі з персоналом.

Зниження питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції та оплати праці працівників. Через високу оплату праці у високорозвинутих країнах Європи і США продукція багатьох західних фірм стала неконкурентоспроможною порівняно з країнами Південно-Східної Азії. Як вихід пропонується поділити весь персонал на дві групи: висококваліфіковані постійні працівники з соціальними гарантіями та високою оплатою праці — ядро і некваліфіковані тимчасові працівники без соціальних гарантій і з низькою оплатою праці — периферія. Однак ця модель непридатна для всіх підприємств.

Працівники — це ресурс, котрий необхідно максимізувати. Визнано, що єдиним джерелом довгострокових переваг на ринку є знання здібностей своїх

працівників та максимізація їхньої винахідливості, мотивації, а не копіювання досвіду кращих компаній, таких як "ІВМ", "Тойота" та ін.

Єдність стратегії підприємства і стратегії управління персоналом. Залежно від типу компанії вона може застосовувати централізовану стратегію з єдиного центру і децентралізовану стратегію, коли самостійні підрозділи великої компанії проводять гнучкий маркетинг на ринку.

Розвиток організаційної культури, котра включає: загальну мету, колективні цінності, стійкі позиції на ринку, контроль співробітників за допомогою соціальних засобів. Ставиться завдання досягти екстраординарних результатів через діяльність ординарних людей. Висока внутрішня організаційна культура для деяких компаній — ключ до успіху.

"Японізація" методів управління персоналом. Досягається шляхом мінімізації числа рівнів управління, високої організаційної культури, гнучких форм організації праці, високої якості продукції, відданості працівників фірмі тощо.

Управління персоналом — стратегічна функція. Цей напрям передбачає розробку кадрової стратегії, відбір персоналу на основі філософії фірми, винагороду з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових суперечок та створення гармонії на робочому місці, заохочення колективних зусиль, спрямованих на процвітання компанії.

Використання моделей управлінського вибору в роботі з персоналом з урахуванням 4 головних факторів: впливу працівника та способів впливу на нього, процедури руху працівника на підприємстві, системи винагороди, організації робочого місця. Модель дає змогу успішно розв'язати проблему вибору політики для максимізації внеску людини в успіх фірми.

Узагальнюючи підходи до управління персоналом, виділимо два полюси ролі людини в суспільному виробництві. Перший — людина як ресурс виробничої системи є найважливішим елементом процесу виробництва і управління. Другий — людина як особистість із конкретними потребами, мотивами, цінностями, відносинами — головний суб'єкт управління.

Загалом сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, а з іншого — на концепції всебічного розвитку особистості й теорії людських відносин.

На сучасному підприємстві кожний працівник є управлінцем, якщо за своєю посадою або знаннями він здійснює і відповідає за діяльність, котра впливає на функціонування та результативність підприємства.

В існуючих умовах господарської практики досягнення ефективності управлінської праці стає дедалі важчим завданням, тому що менеджери постійно мають справу з проблемами, які мало їм підвладні, зокрема:

— менеджер не належить собі, оскільки його час займають співробітники; він вимушений постійно поєднувати загальне керівництво з вирішенням

поточних справ, у тому числі й непередбачуваних;

керівник діє в межах підприємства, та його ефективність виявляється лише тоді, коли його рішеннями, задумами й ідеями скористаються його колеги; перш ніж потрапити до керівника, інформація проходить через фільтр певних людей, відділів і набирає очищеної та абстрактної форми.

Перспективи ефективності управлінської праці пов'язані з підвищенням ролі таких ресурсів, як знання та здібності. Збільшення останніх є одним із пріоритетних напрямів діяльності підприємства. П. Друкер вважав: "Ефективність — це не дар Божий, а ефективних особистостей від природи просто не існує. Ефективність — це щось подібне до звички, набору практичних методів, яких завжди можна навчитися, завчивши їх як таблицю множення."

З позиції вимог сучасного виробництва заслуговують уваги п'ять основних елементів підвищення ефективності управлінського персоналу.

Перший — це вміння управляти своїм часом. Ефективний керівник має знати, на що він витрачає свій час. Уміння його контролювати є найважливішим елементом продуктивної праці.

Другий — це індивідуальний внесок управління в загальну роботу. В його основі лежить необхідність концентруватися на досягненнях, що виходять за межі свого підприємства, націленість на кінцевий результат, а не просто на виконання завдання, роботи як такої. Перш ніж приступити до виконання завдання, ефективний керівник (менеджер) визначає, які результати є його метою. Сам процес і методи роботи (на даному етапі) відходять на другий план. Третій — ставка на сильні риси працівників і свої особисті. Ефективні управлінці (менеджери) будують свою діяльність на пріоритетних, сильних якостях як особистих, так і менеджерів-колег та підлеглих. Вони зобов'язані відшукати позитивні моменти в конкретних ситуаціях, не спираючись на те, що ненадійно, не беручись за нереальні завдання.

Четвертий — вчасність виконання роботи. Увага концентрується на найважливіших ділянках, де виконання поставлених завдань принесе найбільш відчутні результати. Уся діяльність керівника має зводитися до встановлення пріоритетних напрямів і виконання пріоритетних завдань, оскільки ефективний керівник має займатися лише головним.

П'ятий — виконання робіт у необхідній послідовності. Справа ефективного керівника — приймати ефективні рішення, для чого потрібний системний підхід. Необхідно приймати небагато рішень, але всі вони мають бути фундаментальними, ґрунтуватися на правильній стратегії, а не на міркуваннях тактичного характеру.

Навчитися управляти людьми можна, але навчити управляти людьми неможливо, тому що реальний процес управління — це не предмет, а самодисципліна, тобто його необхідно навчитися самому.

Ефективність є найважливішим елементом саморозвитку людини, розвитку підприємства та запорука життєдіяльності сучасного суспільства.

Керівнику, як і будь-якій людині, можуть бути властиві недоліки. Наприклад, йому приємніше зустрічатися й обговорювати робочі справи з тими, кому він симпатизує. А час спілкування з тими, хто йому з певних причин несимпатичний, він прагне відкласти, хоча, може бути, що інтереси справи вимагають, щоб зустріч із такими людьми відбулася якомога швидше.

Для того щоб позбутися недоліків, керівник має постійно сам себе контролювати. Якщо він не запрошує до себе підлеглого і сам не підходить до його робочого місця, не з'ясовує, що підлеглий думає про роботу, то він може надто пізно дізнатися про труднощі, які виникли, інколи настільки пізно, що вже неможливо виправити становище. Не можна не враховувати й те, що деякі працівники самі неохоче йдуть до керівництва. І якщо їх періодично не запрошувати, то можуть залишитися невисловленими цінні пропозиції, нез'ясованими серйозні проблеми, що виникли на роботі.

В ідеалі керівник має поєднувати в собі здібності висококваліфікованого спеціаліста й беззаперечного лідера. На жаль, далеко не кожний, призначений на керівну посаду, має такі здібності від природи. Нерідко блискучий спеціаліст виявляється безсилим перед опором своїх підлеглих, якщо серед них є неформальний лідер, котрий настроєний до нього опозиційно. Кваліфікація дається напруженою працею. Навички вмілої організації роботи з підлеглими, перетворення їх в ефективно діючий колектив набуваються з часом, за умови, що керівник знає, чого йому необхідно добиватися, а чого слід уникати.

Розглянемо ознаки ефективного керівника в ракурсі відносин керівник — підлеглий.

Ефективний керівник контролює лише найбільш важливі етапи роботи своїх підлеглих. Він повідомляє їм про те, що потрібно зробити, навчає їх, як це виконати, та перевіряє результати. Його робота — спрямовувати діяльність підлеглих для того, щоб максимально використовувати творчі можливості свого колективу.

Ефективний керівник не обов'язково має уміти виконувати кожну роботу краще будь-якого підлеглого. Він мусить краще інших вміти робити лише одне — керувати.

Ефективний керівник створює такі умови, щоб його підлегли почувалися рівноправними членами колективу.

Ефективний керівник знає, що деякі працівники прагнуть стати неформальними лідерами групи. Він використовує прагнення до лідерства підлеглих на користь колективу, як і інші здібності працівників.

Ефективний керівник підтримує і захищає своїх підлеглих. Він робить усе можливе, щоб відстояти їхні інтереси перед вищим керівництвом.

Як правило, ознаками слабого (неефективного) керівника вважаються такі:

Завжди стикається з непередбаченими обставинами, бо нездатний передбачити їх, не відчуває їхнього наближення, а тому, не може заздалегідь підготуватися до них.

Упевнений, що знає свою справу та вміє її робити краще всіх, тому прагне все робити сам.

Зайнятий деталями, бере участь в усіх справах, а тому ніколи не має часу.

Письмовий стіл завжди завалений паперами. Причому зовсім не зрозуміло, які з них важливі, які термінові, а які зовсім не потрібні.

Працює по 10—14 годин, залишаючись на роботі надто довго. Працює навіть уночі.

Постійно ходить з портфелем, у якому носить непрочитані папери з роботи додому, а з дому на роботу. Рішення прагне відкласти на завтра, адже питання може вирішатися саме або його вирішать інші.

Усе бачить білим або чорним: для нього немає варіантів, нюансів.

Ніколи нічого не доводить до кінця, тягар невирішених питань лягає на його плечі, тисне на психіку.

Схильний з мухи робити слона. Випадковим, другорядним питанням надає надто великого значення, не здатний відрізнити головне від другорядного.

Прагне прийняти найкраще рішення, замість того, щоб прийняти реальне.

Фамільярний з підлеглими: плескає по плечу або обнімає за талію, прагне зажити репутації доброго керівника.

Готовий до будь-якого компромісу, щоб уникнути відповідальності, схильний перекидати провину за свої помилки на інших.

Коли колективу присуджується премія або нагорода, він перший у списку.

Якість управлінської діяльності на підприємстві залежить насамперед від старанності добору і розстановки організаторів виробництва. Організаційна робота належить до числа таких видів людської діяльності, які вимагають специфічних особистих якостей, що роблять особу професійно придатною до роботи керівника. Під професійною придатністю розуміється міра відповідності того або іншого кандидата на заміщення керівної посади, певній сумі вимог, установлених для цієї посади.

Професійний добір керівних кадрів являє собою сукупність заходів щодо встановлення придатності тієї чи іншої особи до виконання визначених управлінських обов'язків. Коли менеджер планує, організовує, приймає рішення, контролює, тобто виконує свої управлінські функції, він виявляє себе як особистість, діяльність якої ґрунтується на законах економіки, фізіології, психології та ін. Успішна діяльність менеджера залежить від психологічної спрямованості його особистості (мотиви вступу на посаду, темперамент, здібності, талант організатора, гнучкість, комунікабельність). Виявленню

здатності людини до того або іншого виду професійної діяльності приділяється значна увага в спеціальних психологічних дослідженнях.

Психологічна спрямованість, схильність особистості до різних видів трудової діяльності відіграють головну роль при доборі керівних кадрів. Наприклад, не всякий, навіть відмінний, керівник функціонального органу управління зможе забезпечити успішну роботу лінійного керівника. У господарській практиці досить часто цей принцип ігнорується. Буває, що успішно працюючого начальника функціонального підрозділу підприємства призначають начальником цеху або заступником директора, або директора — міністром, не вивчивши попередньо, чи має він необхідні особисті осі. У першу чергу слід вивчити ті риси характеру людини, ті особисті властивості, що безпосередньо впливають на результати діяльності керівника на певному робочому місці (посаді).

Як уже з'ясовано, діяльність менеджера підпорядкована певним процедурним правилам, має визначену технологію, якій слід надати відповідну кадрову забезпеченість.

Управління персоналом фірми — надзвичайно складний, специфічний процес.

Головним елементом усієї системи управління підприємства є персонал. Здатність персоналу одночасно виступати в ролі об'єкта й суб'єкта управління є головною специфічною особливістю управління персоналом.

Під управлінням персоналом розуміється процес планування, підбору, підготовки, оцінювання та безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне використання їх та підвищення продуктивності праці.

Предметом управління персоналом є вивчення відносин працівників у процесі виробництва з метою найбільш повного та ефективного використання їхнього потенціалу в умовах функціонування конкретного підприємства.

Головна мета управління персоналом — поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації спрямованих на розвиток здібностей працівників заради розв'язання завдань, що стоять перед підприємством та його підрозділами.

Термін персонал об'єднує весь трудовий колектив підприємства. До персоналу належать усі працівники, які виконують виробничі та управлінські операції. Якщо виходити з такого визначення персоналу, то воно є синонімом поняття працівники.

У теорії управління існують різноманітні підходи до класифікації персоналу залежно від професії або посади працівника, рівня управління, категорії працівників. Загальну класифікацію персоналу підприємства можна подати так.



До складу персоналу підприємства входять постійні й тимчасові працівники, які уособлюють кваліфіковану і некваліфіковану працю. Поняття кадри включає штатний склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств.

Виробничий персонал, або робітники, здійснюють трудову діяльність у матеріальному виробництві з переважною фізичною працею. Вони безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або роботами з надання різноманітних виробничих послуг і переміщення вантажів. Робітники умовно поділяються на основних і допоміжних, співвідношення яких є важливим аналітичним показником ефективності виробництва, оскільки в міру автоматизації та механізації виробничих процесів роль допоміжних зростає.

Управлінський персонал здійснює трудову діяльність у процесі управління виробництвом з переважною часткою розумової праці. Вони зайняті переробкою інформації з використанням технічних засобів управління. Головним результатом трудової діяльності є вивчення проблем управління, створення нової інформації, зміна її змісту або форм, підготовка управлінських рішень, а після прийняття — реалізація та контроль за виконанням рішень. Отже, до кадрів управління належать працівники, які виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій. Кадри управління можна поділити на керівників і фахівців.

Принципова відмінність керівників і фахівців полягає в юридичному праві прийняття рішень та наявності підлеглих. Залежно від масштабу управління розрізняють лінійних керівників, які відповідають за прийняття рішень за всіма

функціями управління, і функціональних керівників, що реалізують окремі функції управління.

Фахівців підприємства можна поділити на три головні групи залежно від результатів їхньої праці:

функціональні фахівці управління, результатом діяльності яких є управлінська інформація (економісти, бухгалтери, фінансисти, маркетингологи та ін.);

спеціалісти, результатом діяльності котрих є конструкторсько-технологічна або проектна інформація в галузі техніки і технологіївиробництва (технологи, інженери, конструктори, проектувальники тощо);

службовці — технічні спеціалісти (оператори, кур'єри, креслярі, офіціанти тощо) виконують допоміжні роботи в управлінському процесі.

Процес управління кадрами передбачає, по-перше, визначення мети та основних напрямів роботи з кадрами і постійне вдосконалення системи кадрової роботи в організації; по-друге, визначення засобів, форм і методів здійснення поставленої мети, організацію роботи з виконання прийнятих рішень, координацію і контроль виконання намічених заходів.

Головними елементами системи управління персоналом (табл. 14) є підсистеми, що забезпечують основні напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи.

Лекція 2. Управління кадрами на підприємстві

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством" випуск продукції, яка була б конкурентоспроможною на зарубіжних ринках, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища та послідовного впровадження концепції просування товарів на зарубіжні ринки, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом.

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні - як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані - як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у

трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та викристалізації власного досвіду, включає сьогодні такі підсистеми:

Аналіз та планування персоналу:

до цієї підсистеми належать розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами.

Підбір та наймання персоналу:

проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей.

Оцінювання персоналу:

персональна оцінка - рівень знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів.

Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу:

навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників, робота з кадровим резервом.

Атестація і ротація кадрів:

проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи.

Управління оплатою праці. Мотивація персоналу:

розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу.

Облік співробітників підприємства:

облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство.

Організація трудових відносин на підприємстві:

оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини.

Створення умов праці:

створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; кадрова безпека.

Соціальний розвиток та соціальне партнерство:

організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування.

Кадрова безпека. Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом:

вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.

Успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки.

Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління персоналом є:

- - розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю;
- - спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві;
- - розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників;
- - комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства;
- - створення корпоративної культури інноваційного типу.

У практичній діяльності українських фірм останнім часом дедалі ширше запроваджується стратегічне планування. При цьому при розробці стратегічних планів розвитку підприємства визначаються найважливіші пріоритети кадрової політики, завдання та напрямки їх досягнення. Таким чином, основні пріоритети кадрової політики підприємства на певний тривалий період є важливим компонентом стратегічного плану розвитку підприємства. В стратегічному плані підприємства визначаються такі складові кадрової політики, як визначення якісного складу персоналу, критеріїв підбору співробітників, структури і штатного розкладу підприємства, напрямків підвищення кваліфікації окремих категорій співробітників.

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрямки кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Мета концепції управління персоналом - створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і

соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Оснoву концепції управління персоналом підприємства становлять:

- - розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом;
- - урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;
- - впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- - визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;
- - розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;
- - розробка заходів щодо соціального партнерства.

За всієї різноманітності підходів до формування концепції управління персоналом важливо виділити чотири методологічні засади.

По-перше, кожне підприємство залучає потрібні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто здійснює підбір і ранжування співробітників.

По-друге, всі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями.

По-третє, підприємства здійснюють оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад щорічну атестацію.

По-четверте, кожне підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх співробітників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.

Усе, що пов'язано з винагородою, є зоною підвищеної чутливості і найменші зміни в цій сфері можуть викликати непередбачені наслідки. Проте і тут простежується декілька нових тенденцій:

- - дедалі більш широкого поширення набувають системи плати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства компетенціями (знаннями);
- - збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів. Провідні компанії прагнуть тісно пов'язати фінансові інтереси своїх працівників із власним фінансовим станом. Понад 70 % з них використовують метод пільгового продажу акцій своїм працівникам, 66 % - надає їм можливість брати участь у розподілі прибутків, 70 % - створює спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу;

- - надання працівникам "гнучких" пільг. Замість традиційного обов'язкового набору пільг - медичного страхування, страхування життя тощо - сучасні компанії надають своїм працівникам можливість вибрати ті пільги, що їм потрібні (у рамках визначеного бюджету);
- - поступове зниження впливу на визначення розміру заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія на користь компетенцій і ринку праці. Ця тенденція не дає працівникам "спочивати на лаврах" і змушує займатися самовдосконаленням навіть ветеранів із 20-30-річним стажем.

Слід зазначити, що ефективні концепції управління персоналом передбачають активні дії у трьох основних напрямках.

По-перше, добір співробітників, прийняття рішень про їх переміщення або припинення контрактів повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних можливостей спеціалістів і складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому. Цю відповідність персоналу виконуваний ним роботі варто розглядати в динаміці. Постійний аналіз тенденцій та змін дає змогу більш обґрунтовано підходити до вибору можливих варіантів кар'єри і необхідних програм перепідготовки працівників.

По-друге, вплив служб управління персоналом на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників. Відомо, що для досягнення будь-яких цілей можуть бути використані різноманітні варіанти організації праці. При цьому в одних випадках виникає високий рівень мотивації і, відповідно, задоволеності працею, а в інших - навпаки. Провідні підприємства намагаються скоротити до мінімуму число ієрархічних рівнів і бюрократичних обмежень, максимально розширити контроль за локальними умовами праці. Для того щоб внутрішній ринок праці на підприємстві динамічно розвивався, має бути створена інтегрована організаційна система стимулюючих фахових ролей. Фахівці з управління персоналом можуть пропонувати варіанти рішень як при проектуванні робіт і видів діяльності, так і під час обговорення організаційних механізмів вертикального і горизонтального поділу праці. Слід зазначити, що нині на багатьох підприємствах статус співробітників служб управління персоналом не дозволяє їм успішно виконувати вищезгадані ролі з огляду на їх малозначимість в управлінні, але в ефективних фірмах такі можливості для них уже створені.

По-третє, служби управління персоналом несуть відповідальність за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом. Це виявляється як у прийнятті рішень про переміщення працівників з одного місця на інше, так і в організації відповідної підготовки. Переважна орієнтація на переміщення "нагору" робить систему управління персоналом надмірно жорсткою й обмежує її можливості. Велику гнучкість дає поєднання

горизонтальних і вертикальних переміщень, що застосовується на багатьох передових підприємствах. Відповідальність співробітників служб управління персоналом також полягає в тому, що вони повинні довести зміст корпоративної політики в галузі управління персоналом до всіх лінійних керівників. Менеджери всіх рівнів, спеціалісти і рядові працівники повинні одержувати інформацію про тенденції розвитку фахових і кваліфікаційних потреб підприємства.

Отже, концепція управління персоналом - це сукупність основних принципів, правил, цілей діяльності з персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організаційної стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також типу кадрової політики. Іншими словами, концепція управління персоналом є стрижнем кадрової політики (персонал-стратегії), визначає її основні напрями та підходи.

Планування персоналу передбачає оцінку наявних ресурсів підприємства; визначення можливих потреб у трудових ресурсах; вивчення ринку праці і розробку програми залучення персоналу для задоволення потреб підприємства. Оцінюючи потреби у кадрах, необхідно враховувати характер і вид діяльності підприємства, ефективне навантаження працівників з метою оптимального використання коштів, пов'язаних з оплатою праці; можливість залучення спеціалістів, що мають високу кваліфікацію і відповідний досвід роботи на зовнішньому ринку.

Ефективне планування персоналу ґрунтується на володінні такою інформацією:

- - скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть потрібними;
- - яким чином можна залучити потрібний і скоротити чи оптимізувати надлишковий персонал;
- - як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей, досвіду і внутрішньої мотивації;
- - яким чином забезпечити умови для розвитку персоналу;
- - яких витрат потребують ці кадрові заходи.

Визначити необхідну чисельність працівників, їхній професійний і кваліфікаційний склад дають змогу: виробнича програма, норми виробітку, заплановане підвищення продуктивності праці і структура робіт.

Підбір персоналу

Якість трудових ресурсів підприємства тим вища, чим більша частка працівників, що забезпечують високу продуктивність праці, тобто персоналу високої кваліфікації. Тому в сучасних умовах значно зростає значимість та рівень вимог до підбору персоналу.

Підбір персоналу - це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, що стоять перед підприємством.

Підбір персоналу починається з маркетингу персоналу. Управління по роботі з персоналом проводять внутрішній маркетинг персоналу та маркетинг персоналу на ринку праці. Орієнтуючись на зовнішні джерела підбору персоналу на підприємстві, створюється власна база даних потенційних кандидатів для зайняття вакантних посад або дається замовлення організаціям, які займаються підбором персоналу. Це, зокрема, кадрові агентства, які володіють базами даних та сучасними методиками підбору персоналу. Проте більшість вітчизняних підприємств, підбираючи персонал, спираються на власні сили. Хоча все ж можна простежити тенденцію до співпраці між двома зацікавленими сторонами - підприємствами та кадровими агентствами.

Послуги з підбору персоналу надають також бюро з працевлаштування, які підпорядковані переважно місцевим органам влади і сприяють працевлаштуванню тимчасово безробітних спеціалістів. Як правило, вони надають послуги з підбору малокваліфікованої робочої сили.

Багато менеджерів з персоналу користуються послугами кадрових агентств, щоб заощадити час і уникнути труднощів у пошуках нових співробітників. Як правило, агентство, що добре працює, пропонує декількох кандидатів, з тим щоб роботодавець зробив свій вибір щодо посади, фаху, особистісних якостей запропонованих працівників.

Досвід провідних підприємств дає змогу виокремити низку заходів, що традиційно вживаються при підборі персоналу:

- - створення системи підбору, що включає співбесіди з працівниками управлінь по роботі з персоналом, керівниками підрозділів, психологічні тести, ділові ігри, випробувальний термін на робочому місці;
- - використання "портрета компетенцій" як основного інструменту визначення фахової придатності кандидата;
- - перенесення акценту у відборі працівників із формальних моментів у біографії кандидата (освіта, фах, стаж роботи) на аналіз його компетенцій і життєвих цінностей;
- - залучення фахових експертів для підбору персоналу. Якщо раніше такі питання вирішувалися вищим керівництвом, а участь консультантів зводилася до підбору кандидатів для співбесіди, то сьогодні кадрові агентства, що спеціалізуються у сфері підбору персоналу, повністю виконують цю функцію - описують виробничу поведінку, складають "портрет компетенцій", здійснюють пошук кандидатів, проводять їхнє тестування й оцінюють результати;
- - продовження процесу підбору після прийому співробітника на роботу: випробувальний термін є сьогодні обов'язковим на більшості підприємств, оскільки ніякі тести не дають такого уявлення про кандидата, як робота певний час на займаній посаді;

- - організація спеціальних програм адаптації для всіх прийнятих на роботу працівників, метою яких є не тільки і не стільки навчання фаховим навичкам, скільки знайомство нового працівника з цілями підприємства, його філософією - своєрідне "обернення у нову віру".

При підборі персоналу мова йде про те, щоб із числа зацікавлених осіб (кандидатів), які подали анкету, вибрати тих, хто найкраще відповідає вимогам вакансії.

Для цього необхідно виявити показники придатності кандидатів (можливості, знання, досвід, ціннісні установки тощо) і порівняти їх із заздалегідь визначеними показниками вимог до вакансії.

Персонал підприємства поділяється на керівників різних рівнів, спеціалістів, службовців, технічний персонал, робітників.

Керівник - це працівник, який управляє певним колективом, має необхідні повноваження для прийняття рішень у конкретних видах діяльності підприємства, відповідає за результати роботи.

Спеціалісти - працівники, що виконують визначені функції управління, аналізують зібрану інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідного рівня. До спеціалістів належать, наприклад, економісти, юристи, бухгалтери. Особливістю їхньої діяльності є робота в умовах певних обмежень: їхню діяльність обмежують накази, розпорядження керівників, техніко-технологічні нормативи та організаційні регламенти, кваліфікаційні вимоги. У діяльності спеціалістів переважають логічні операції, що не заважає прояву творчої активності.

Службовці - працівники, що обслуговують діяльність спеціалістів і керівників. Вони повинні виконувати інформаційно-технічні операції, звільняючи керівників і спеціалістів від цієї роботи. Специфіка діяльності службовця полягає в тому, що в ній використовуються стандартні процедури й операції, вона значною мірою відповідає відомим нормам.

Сучасний розвиток теорії управління приводить до того, що дедалі частіше терміни "керівник" і "менеджер" вживаються як синоніми. Менеджер - це керівник або управляючий, що займає постійну посаду і має повноваження в сфері прийняття рішень із зазначених видів діяльності підприємства.

Оцінювання персоналу

Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає.

Оцінювання персоналу включає:

- - оцінювання потенціалу працівника;
- - оцінювання індивідуального внеску (оцінювання праці);
- - атестацію кадрів.

Оцінювання потенціалу працівника здійснюється при заміщенні ним вакантного робочого місця. Воно дає змогу визначити ступінь підготовки

працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він буде займатись, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінювання перспектив зростання. Ця процедура включає оцінювання професійних знань, умінь, виробничого досвіду, ділових та особистісних якостей, ціннісних орієнтацій, працездатності та загального рівня культури працівника, що претендує на зайняття вакантної посади чи робочого місця.

Оцінювання індивідуального внеску дає змогу встановити якість, складність і результативність праці кожного конкретного працівника та його відповідність займаній посаді (робочому місцю).

Атестація кадрів виступає як комплексне оцінювання, що враховує потенціал та індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий результат.

Вихідними даними для оцінювання персоналу є:

- - філософія підприємства та стратегічний план його розвитку;
- - моделі робочих місць працівників;
- - методики рейтингового оцінювання кадрів;
- - положення про атестацію кадрів;
- - правила внутрішнього розпорядку підприємства;
- - штатний розклад;
- - особові справи співробітників;
- - кадрові накази;
- - соціологічні анкети;
- - психологічні тести.

Оцінювання персоналу на підприємствах здійснюється шляхом залучення до оцінювання співробітника колег, підлеглих і навіть зовнішніх клієнтів. Популярною стає "360-градусна" атестація, коли співробітник одержує оцінку від свого керівника, підлеглих і партнерів. Багато підприємств починають проводити опитування клієнтів із метою оцінювання своїх представників.

У процесі оцінювання співробітника враховуються результати роботи підрозділу й підприємства в цілому. Співробітник, як би добре він не працював на своєму місці, не може одержати високу оцінку, якщо його підрозділ не впорався зі своїми завданнями. При цьому останнім часом відбувається перегляд традиційних термінів оцінювання (рік, півроку) на користь періодів, що змінюються, - завершення проекту або його стадії, перехід до нової структури і т. ін.

Атестація і ротація кадрів

Атестація персоналу - кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам виконуваної роботи. Головне призначення атестації - не контроль виконання (хоча це теж дуже важливо), а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівника.

У проведенні атестації беруть участь не тільки співробітники служб управління персоналом, а й лінійні керівники. Так, на підприємствах у США начальник повинен добре знати не лише своїх безпосередніх підлеглих, а й працівників, що

займають в організаційній структурі посади на декілька рівнів нижче. Керівник одного-двох вищих рівнів розглядає виставлені оцінки з урахуванням виявленої реакції працівника, перевіряє і підтверджує їх.

При проведенні атестації керівників є сенс не тільки давати оцінку праці кожного з них, а й організувати особливі процедури оцінювання праці керованого ними підрозділу (доцільно залучати і використовувати інформацію від суміжних підрозділів підприємства, а також зовнішніх партнерів і клієнтів, з якими цей підрозділ взаємодіє).

Аналіз практики управління персоналом показує, що підприємства використовують у більшості випадків атестацію як оцінювання діяльності працівників, тобто оцінювання праці й якостей, що впливають на досягнення результатів. Оцінна форма включає два відповідні розділи, у кожному з яких від керівника поряд із бальною оцінкою звичайно вимагаються розгорнуті обґрунтування. Атестаційні процедури передбачають індивідуальне обговорення результатів оцінювання з підлеглим, який засвідчує це підписом, а також може зафіксувати незгоду з висновками начальника й особливі обставини, що вплинули на результати праці.

На більшості підприємств атестація організується щорічно, в окремих компаніях (особливо якщо вони застосовують спрощені процедури оцінювання) - кожні півроку. Крім того, проводяться неформальні співбесіди, у проміжку між щорічними формальними оцінюваннями обговорюються результати праці й обов'язкового поточного спостереження за діяльністю підлеглих. Якщо процедури оцінювання праці досить формалізовані, доцільно проводити оцінні заходи частіше, наприклад наприкінці кожного тижня, місяця, кварталу. Хоча ці заходи не є атестаційними, але можуть давати істотну інформацію про динаміку ефективності роботи окремих працівників і підрозділів у цілому.

Лекція 3. Управління мотивацією на підприємстві

Мотивація - це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, обумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Нині у практиці управління застосовуються різноманітні теорії мотивації, які дають уявлення про основні принципи мотивації праці і свідчать про роль мотивації в управлінні персоналом.

Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність.

Тип мотивації - це переважна спрямованість діяльності індивіда на задоволення визначених потреб. Таких типів може бути багато залежно від мети дослідження. Найпоширеніші такі три типи мотивації: I тип - працівники,

орієнтовані переважно на змістовність і суспільну значимість праці; II тип - працівники, переважно орієнтовані на оплату праці й інші нетрудові цінності; III тип - працівники, у яких значимість різних цінностей збалансована.

Основна маса працівників у нашій країні (не менше 80 %) належить до другого типу мотивації: мотиваційне ядро базується на високій (у їхньому розумінні) заробітній платі.

Процес мотивації неоднозначний. Його умовно поділяють на шість послідовних стадій, але в реальному житті немає чіткого розмежування стадій і відокремлених процесів мотивації. Перша стадія пов'язана з наявністю чи виникненням певних фізіологічних, психологічних або соціальних потреб. Друга стадія пов'язана з пошуком можливих шляхів задоволення певної потреби. Третя стадія

- визначення напрямку дій людини. На четвертій стадії витрачаються зусилля на виконання дії, що задовольняє певні потреби. На цій стадії може відбуватися коригування цілей. П'ята стадія - одержання винагороди за виконання дії. На останній стадії людина або припиняє діяльність до появи нової потреби, або продовжує шукати можливості задоволення потреби.

На трудову мотивацію впливають різноманітні стимули: система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати і справедливості розподілу прибутків, умови праці, стосунки в колективі, кар'єрний розвиток, творчий порив і цікава робота, бажання самоствердитися і постійний ризик, жорсткі зовнішні команди і внутрішня культура тощо.

Створюючи концепцію мотивації на підприємстві, потрібно визначитися з об'єктами застосування певних видів матеріального і морального стимулювання. Окремі їх види можуть застосовуватись до всіх категорій співробітників, деякі - до керівного персоналу, є види морального і матеріального стимулювання, що застосовуються до висококваліфікованих спеціалістів, так званої інтелектуальної еліти. Тому необхідно визначити портфель людських ресурсів підприємства, що дозволяє диференційовано визначити рівень діяльності й потенціалу працівників. Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, зумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Нині у практиці управління застосовуються різноманітні теорії мотивації, які дають уявлення про основні принципи мотивації праці та свідчать про роль мотивації в управлінні персоналом.

Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність.

Тип мотивації – це переважна спрямованість діяльності індивіда на задоволення визначених потреб. Таких типів може бути багато залежно від мети дослідження. Найпоширеніші такі три типи мотивації:

I тип – працівники, орієнтовані переважно на змістовність і суспільну значущість праці;

II тип – працівники, переважно орієнтовані на оплату праці й інші нетрудові цінності;

III тип – працівники, у яких значущість різних цінностей збалансована.

Основна маса працівників у нашій країні (не менше 80 %) належить до другого типу мотивації: мотиваційне ядро базується на високій (у їхньому розумінні) заробітній платі.

Форми стимулювання персоналу поділяються на групи:

- 1. **Основна матеріальна винагорода** розглядається як базисна для будь-якої країни та умов праці. Оклад становить, як правило, від 40 % до 70 % загального розміру винагороди працівника. Друга складова – надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійні винагороди (для торговельних працівників фірми) – становлять у сумі до 60 % загальних виплат. І третя складова – участь у прибутках та опціони являють собою особливий інструмент стимулювання, який використовують далеко не всі міжнародні фірми і в основному, застосовують для керівників.
- 2. **Компенсації** – специфічний набір інструментів стимулювання робітників (особливо при закордонних призначеннях). Це головне, що відрізняє системи винагород у "домашньому" середовищі від міжнародного. Фірми компенсують працівникові реальні й передбачувані затрати, пов'язані з переміщенням (транспорт, оренда приміщень, харчування), а також надають соціальні виплати та пільги (на навчання дітей, на проведення свят, відпусток).
- 3. **Нематеріальне стимулювання** являє собою класичні форми мотивації співробітників без матеріального винагородження (подяки, нагороди, заохочення, нова робота, дострокове просування), а також ігри, конкурси, програми загального та спеціального навчання.
- 4. **Змішане стимулювання** використовує комбіновані (матеріальні й нематеріальні) форми і тому є необхідним доповненням до основного стимулювання та компенсації. Різноманітні прийоми спонукання робітників (призи, подарунки, пенсійні та страхові програми) спрямовані на укріплення лояльності працівників у теперішньому та стимулювання їх активної роботи в майбутньому.

До основних функцій міжнародної професійної підготовки відносять:

- – формування в усіх менеджерів єдиного глобального підходу до розв'язання проблем;

- – навчання менеджерів розв'язання конкретних проблем, що виникають у діяльності експатріанта в країні перебування (господаря).

Основні причини ротації управлінських кадрів у компанії:

- 1) **організаційні причини**:
 - – компанії прагнуть підвищити ефективність зовнішньоекономічних операцій;
 - – подолання етноцентризму, опанування менеджерами цінностей інших країн;
 - – поліпшення комунікацій між головним офісом і закордонними філіями (підлеглими).
- 2) **людські причини** – причини, пов'язані з персоналом:
 - – поліпшення здатності до ефективної взаємодії завдяки розвитку таких якостей, як ввічливість, пунктуальність, тактовність, акуратність, чуйність, надійність, толерантність, вразливість;
 - – ігнорування рішень менеджерів нижчих рівнів;
 - – поліпшення загального управлінського стилю.

Трудові відносини в міжнародному контексті це: підходи до трудових відносин у різних країнах; міжнародні профспілкові організації; виробнича демократія; стратегічні підходи до міжнародних трудових відносин.

Основні форми участі працівників в управлінні міжнародною компанією:

- – спільне прийняття рішень – участь представників трудового колективу в засіданнях ради директорів з правом вето або без нього;
- – гуртки якості (quality control circle) – регулярні збори працівників, на яких вони обговорюють й розв'язують проблеми якості на своїх робочих місцях.

Вплив міжнародних компаній на послаблення позицій профспілок при обговоренні колективного договору:

- – міжнародна диверсифікація МНК;
- – загроза вивезти підприємство (і робочі місця) за кордон;
- – складність структури компанії та механізмів підпорядкованості в ній;

Лекція 4. Управління фінансовою діяльністю підприємства

Фінансова діяльність — це система форм і методів, які використовуються для фінансового забезпечення функціонування підприємств та досягнення ними поставлених цілей, тобто це практична фінансова робота, що забезпечує життєдіяльність підприємства, поліпшення її результатів.

Фінансову діяльність підприємства спрямовано на вирішення таких основних завдань:

- • фінансове забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності;
- • пошук резервів збільшення доходів, прибутку, підвищення рентабельності та платоспроможності;

- виконання фінансових зобов'язань перед суб'єктами господарювання, бюджетом, банками;
- мобілізація фінансових ресурсів в обсязі, необхідному для фінансування виробничого й соціального розвитку, збільшення власного капіталу;
- контроль за ефективним, цільовим розподілом та використанням фінансових ресурсів.

Фінансова робота підприємства здійснюється за такими основними напрямками:

- фінансове прогнозування та планування;
- аналіз та контроль виробничо-господарської діяльності;
- оперативна, поточна фінансово-економічна робота.

Фінансове прогнозування та планування.

На цій стадії фінансової роботи визначається загальна потреба у грошових коштах для забезпечення нормальної виробничо-господарської діяльності та можливість одержання таких коштів.

На цій стадії складається фінансовий план підприємства. Метою складання фінансового плану є визначення фінансових ресурсів, капіталу та резервів на підставі прогнозування величини фінансових показників: власних оборотних коштів, амортизаційних відрахувань, прибутку, суми податків.

Складають перспективні, поточні й оперативні плани. Поточний фінансовий план складається у формі балансу доходів та витрат, оперативний — у формі платіжного календаря.

Аналіз та контроль виробничо-господарської діяльності підприємства — це діагноз його фінансового стану, який допомагає виявити недоліки, виявити та мобілізувати внутрішньогосподарські резерви, збільшити доходи та прибутки, зменшити витрати виробництва, підвищити рентабельність, поліпшити фінансово-господарську діяльність у цілому.

Процес аналізу можна поділити на два блоки:

- 1) аналіз фінансових результатів та рентабельності, який здійснюється за такими основними напрямками:
 - аналіз та оцінювання рівня і динаміки показників прибутковості;
 - аналіз фінансових результатів від іншої реалізації, позареалізаційної та фінансово-інвестиційної діяльності;
 - аналіз та оцінювання використання чистого прибутку;
 - аналіз взаємозв'язку витрат, обсягів виробництва продукції та прибутку;
 - аналіз взаємозв'язку прибутку, руху оборотного капіталу та грошових потоків;
 - аналіз та оцінювання впливу інфляції на фінансові результати;
 - факторний аналіз показників рентабельності;
- 2) аналіз фінансового стану підприємства, який проводиться за такими напрямками:

- • аналіз та оцінка складу і динаміки майна;
- • аналіз фінансової стійкості підприємства;
- • аналіз ліквідності балансу;
- • комплексний аналіз і рейтингова оцінка підприємства.

Сутність фінансового контролю зводиться до процесу вивчення, порівняння, виявлення, фіксації проблем змісту і відображення в обліку господарських операцій та вжиття заходів для їх розв'язання, усунення порушень, попередження в подальшому. Треба відмітити, що фінансовий контроль необхідно розглядати як систему, якою є контролюючі суб'єкти, підконтрольні об'єкти та контрольні дії.

Можна виділити основні види, форми і методи фінансового контролю.

Види фінансового контролю

Попередній — покликаний запобігати порушенням законів, нераціональному використанню бюджетних та інших коштів, перекрити шляхи іншим порушенням і крадіжкам.

Поточний — провадиться всіма фінансовими й господарськими органами у процесі використання підприємствами коштів; здійснюється через аналіз, перевірку та обстеження їхньої діяльності.

Наступний — виконується після надходження доходів чи проведених видатків. У процесі наступного контролю перевіряються: виконання бюджету за доходами і видатками; повнота своєчасного надходження доходів; законність проведення видатків; виявлення порушень фінансової дисципліни, перекручення звітності, зловживання. У результаті вживаються заходи щодо усунення порушень і притягнення винних до відповідальності.

Форми фінансового контролю

Ревізія — це форма документального контролю за фінансово-господарською діяльністю підприємства, установи, організації, дотриманням законодавства з фінансових питань, достовірністю обліку й звітності, а також, у разі виявлення, спосіб документального викриття нестач, розтрат, привласнень та крадіжок коштів і матеріальних цінностей, попередження фінансових зловживань. За наслідками ревізії складається акт.

Перевірка — це обстеження й вивчення окремих ланок фінансово-господарської діяльності підприємств, організацій, установ. Наслідки перевірки оформляються довідкою чи доповідною запискою.

Методи фінансового контролю

Метод інвентаризації матеріальних цінностей і наявності грошових ресурсів — використовується для перевірки відповідності даних бухгалтерського обліку фактичній наявності грошових і матеріальних цінностей, і в разі виявлення розходжень вжиття заходів щодо ліквідації відхилень.

Метод зустрічних перевірок — потребує звірення записів у книгах і рахунках бухгалтерського обліку організації або установи, що перевіряються, з

даними обліку організації або установи, які надають сировину, матеріали чи продукцію організації, що перевіряється.

Метод рахункової перевірки бухгалтерських звітів і балансів використовується для перевірки достовірності відображення у них звітних показників, виявлення й усунення приписок та інших помилок, недопущення незаконного або неправильного використання коштів; забезпечення виконання обов'язків перед бюджетом і зміцнення звітної дисципліни.

Поточна та оперативна робота на підприємстві спрямовується на практичне втілення фінансового забезпечення підприємницької діяльності, постійне підтримування платоспроможності на належному рівні.

її зміст полягає:

- в постійній роботі із споживачами стосовно розрахунків за реалізовану продукцію, роботи, послуги;
- у своєчасних розрахунках за поставлені товарно-матеріальні цінності та послуги з постачальниками;
- в забезпеченні своєчасної сплати податків, інших обов'язкових платежів у бюджет та цільові фонди;
- у своєчасному проведенні розрахунків по заробітній платі;
- у своєчасному погашенні банківських кредитів та сплаті відсотків.

Лекція 5. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві

На сучасному етапі становлення ринкової економіки України зростає роль вдосконалення **управління маркетинговою діяльністю підприємств**. Невід'ємним елементом ефективної підприємницької діяльності виступає розуміння та використання концепції маркетингу в управлінні підприємством. Якісна і соціальна складова маркетингу в управлінні величезна, – він зумовлює високоприбуткову ритмічну діяльність суб'єктів господарювання.

Як свідчить практика підприємств України, впровадження маркетингу хоча й набуває все більшого поширення, проте повною мірою ще не використовуються всі форми управління маркетинговою діяльністю. А це створювало б передумови для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, адаптації до постійних змін зовнішнього середовища і кон'юнктури ринку, стабільності умов господарювання.

Після розвалу адміністративно-планової системи радикально змінилися суспільні та виробничі умови, докорінно змінилися цілі виробництва (з виконання директивних планів до отримання максимального прибутку), видозмінилися форми власності (від унітарної державної до різних її форм), підприємства отримали повну самостійність в прийнятті рішень, з'явилися нові форми товару (капітал, робоча сила, природні ресурси, засоби виробництва), організувався вільний ринок. Разом з тим, ринкові фактори економіки породили в країні низку

проблем, пов'язаних із нестабільністю зовнішнього середовища, зміною кон'юнктури ринку, жорсткою конкуренцією, неготовністю керівництва до змін в технології управління, відсутністю висококваліфікованих фахівців з управління маркетинговою діяльністю підприємств та інші. Застосуванню маркетингу на вітчизняних підприємствах перешкоджає ряд проблем, що складають декілька основних груп, які зображені на рис. [6].

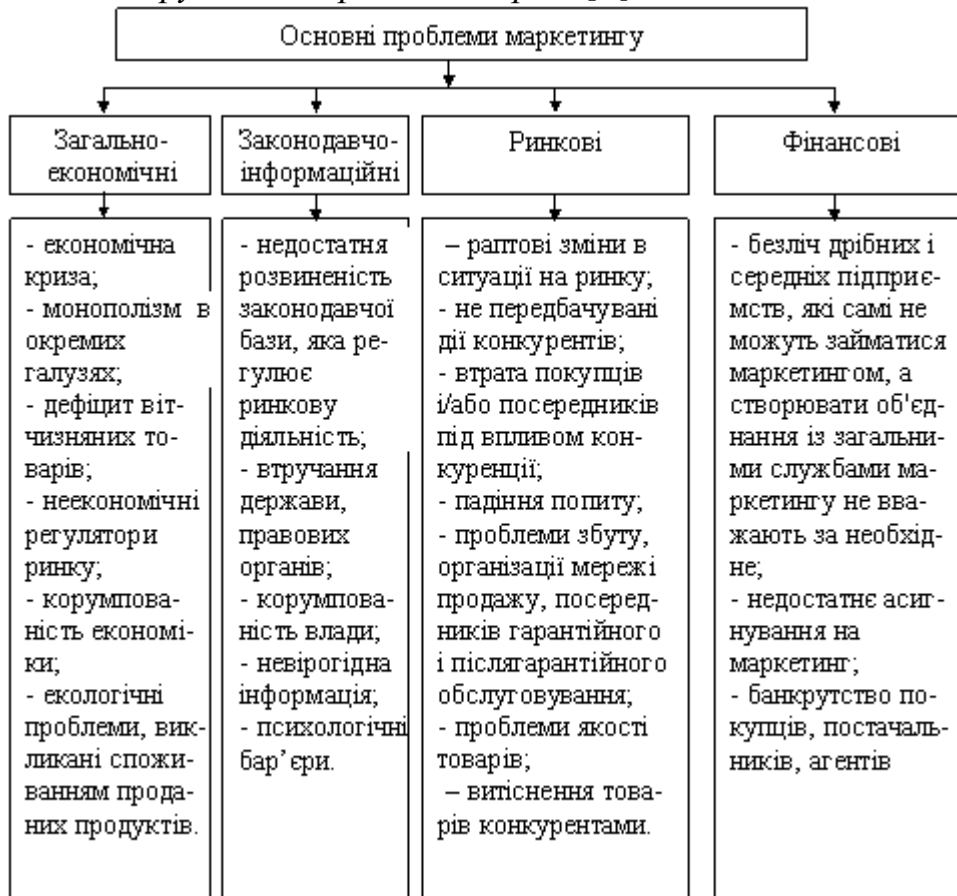


Рис. 5.1. Типові проблеми при застосуванні маркетингу підприємствами України

Філіп Котлер, відомий «батько» маркетингу, вважає його системою різних видів діяльності підприємства, що пов'язані між собою й охоплюють планування, ціноутворення, продаж, доставку товарів та надання послуг, в яких є потреба у існуючих або потенційних споживачів; а також видом людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб через обмін [28, с. 19.].

Слово «маркетинг» виникло у Сполучених Штатах Америки, йшлося про оволодіння ринком – «market getting». Пізніше в результаті комбінації цих двох слів виник термін «маркетинг». Сьогодні по-різному тлумачать суть і зміст поняття маркетинг і визначень цього терміну існує понад 2000. За визначенням Британського інституту управління, маркетинг – це один з видів управлінської діяльності, який сприяє розширенню виробництва та торгівлі і збільшує зайня-

тість шляхом виявлення попиту споживачів та розробки досліджень для задоволення цього попиту; він пов'язує можливості виробництва з можливостями реалізації товарів та послуг, обґрунтовує характер, напрями та масштаби всієї роботи, необхідної для отримання прибутку в результаті продажу максимальної кількості продукції кінцевому споживачу [15, с. 8.].

У найзагальнішому визначенні під маркетингом розуміють управлінську концепцію, що забезпечує ринкову орієнтацію виробничо-збутової діяльності фірми; а також систему управління, яка передбачає скоординовану і спрямовану діяльність на вивчення ринків збуту, пристосування виробництва до їх потреб, активного впливу на ринкові процеси, на споживачів з метою збільшення збуту й одержання високих прибутків.

Ці описи поняття маркетингу об'єднує ключове слово – потреби споживачів, тому уміння якнайкраще задовольнити їх потреби є секретом успіху будь-якої фірми на конкурентному ринку. Застосування маркетингу, як філософії бізнесу, яка переорієнтовує всю діяльність фірми на задоволення попиту споживачів, можливе лише тоді, коли маркетинг стане філософією всіх працівників, коли кожен з них буде орієнтований на споживача. Маркетинг є актуальним для будь-якої сфери людської діяльності.

Метою маркетингу є, з одного боку, створення умов для пристосування виробництва до суспільного попиту, потреб ринку; розробити систему організаційно-технічних заходів для вивчення ринку, інтенсифікації збуту, підвищення конкурентоспроможності товарів з метою одержання максимального прибутку, а з іншого боку, – шляхом використання засобів, прийомів, усієї системи маркетингу вплив на сферу реалізації: попит, пропозицію, ціни, умови збуту, канали розподілу. Маркетинг передбачає максимально широке і повне використання ринкових умов, усіх чинників комерційного успіху в ім'я досягнення основної мети – одержання прибутку.

В літературі часто зустрічається формулювання терміну «управління маркетинговою діяльністю», як спрощення цього поняття – формулювання «управління маркетингом». Фактично, ці два терміни означають одне й теж, маючи єдиний сенс. Більш правильно, на мою думку, вживати поняття «управління маркетинговою діяльністю», бо воно точніше відображає сутність цього процесу. Але в роботі зустрічаються обоє видів формулювання і коли пишеться «управління маркетингом» мається на увазі «управління маркетинговою діяльністю».

«Управління маркетингом» (маркетинговий менеджмент) і «управління службою маркетингу» – різні поняття. Як відомо, маркетингова служба підприємства – це спеціальний підрозділ, який здійснює свою діяльність на основі принципів і методів маркетингу з метою комплексного вивчення ринку, забезпечення стійкої реалізації товару, ринкової орієнтації виробництва і проектно-конструкторських робіт. А управління службою маркетингу – це чітко

визначена програма, розроблена на основі прийнятих рішень та стратегічних напрямів розвитку. Тому управління маркетингом (управлінням маркетинговою діяльністю) на підприємстві є широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі найбільшого прибутку.

Процес управління матеріальними та людськими ресурсами, що забезпечують їх інтеграцію та найефективніше використання для досягнення поставлених цілей, як відомо, зветься менеджментом (від англ. management – управління, завідування). На основі вищесказаного, маркетинг – менеджментом, або управлінням маркетингом на підприємстві є процес аналізу, розробки та втілення в життя засобів, які розраховані на встановлення, укріплення та підтримку вигідних обмінів з покупцями для досягнення мети підприємства – отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо.

Виявлення на основі різноманітного аналізу тих видів продукції, що можуть забезпечити організації найбільш високий рівень прибутку, та орієнтація діяльності через планування на продаж саме таких видів продукції є найважливішим завданням маркетингової діяльності підприємства.

Управління маркетингом – процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обміну, який задовольняє як окремих осіб, так і фірму. Воно має за мету також розв'язання завдань впливу фірми на рівень і структуру попиту у певний проміжок часу, визначення оптимального співвідношення попиту і пропозиції, щоб фірма досягла поставленої мети [12]. По суті, воно є управлінням попитом і пропозицією і здійснюється тоді, коли одна із сторін потенційного обміну розробляє і використовує засоби досягнення бажаної дії (відгуку) інших сторін.

Проаналізувавши наведені в літературних джерелах поняття управління маркетинговою діяльністю, ми пропонуємо наступне удосконалене і розвинене його визначення, яке розглядається з позиції його призначення, сутності і системності. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві – це система різних видів діяльності, що являють широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, пов'язаних між собою і спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі найбільшого прибутку. Це поняття, на наш погляд, враховує складність процесу управління маркетингом, його призначення і сутність, воно підкреслює системність цього процесу, бо управління маркетингом має здійснюватись системно і комплексно.

Управління маркетингом може здійснюватися з позицій п'яти підходів: вдосконалення виробництва, товару, інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу, соціально-етичного маркетингу. Концепція вдосконалення виробництва стверджує, що споживачі будуть прихильні до товарів, які широко поширені і доступні за ціною, а як наслідок – компанія повинна зосередити свої зусилля на вдосконаленні виробництва і підвищенні ефективності системи розподілу. Застосування цієї концепції підходить в двох ситуаціях: коли попит на товар перевищує пропозицію і коли собівартість товару дуже висока і її необхідно понизити, для чого потрібно підвищити продуктивність.

Концепція вдосконалення товару стверджує, що споживачі прихильно відноситимуться до товарів, що пропонують найвищу якість, кращі експлуатаційні характеристики і властивості, тому компанія повинна зосередити свої зусилля на постійному вдосконаленні товару. Негативний момент даної концепції є те, що споживачі насправді задовольняють не потребу в конкретному товарі, а свої потреби, які можуть бути задоволені товарами іншого роду.

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль стверджує, що споживачі не купуватимуть товари компанії в достатній кількості, якщо компанія не зробить достатніх зусиль у сфері збуту і стимулювання. Сфера застосування згаданої концепції – просування на ринок товарів так званого пасивного попиту (страховки, енциклопедичні словники та ін.).

Концепція маркетингу стверджує, що запорукою досягнення мети організації є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішим і продуктивнішим, ніж у конкурентів способами. Орієнтація в даній концепції йде на потреби клієнтів.

Концепція соціально-етичного маркетингу стверджує, що завдання компанії – встановлення потреб і інтересів цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішими і продуктивнішими способами з одночасним зміцненням благополуччя споживача і суспільства в цілому. Дана концепція намагається вирішити протиріччя між задоволенням справжніх потреб клієнтів і їх довготривалим благополуччям.

З названих підходів впливають основні принципи управління маркетингом на підприємстві, які приводяться на рис. 5.2.: орієнтація на споживача, адаптивність і гнучкість, спрямованість на перспективу, вплив на споживача, комплексність, системність, свобода споживача і виробника, обмеження потенційного збитку, задоволення базових потреб, економічна ефективність, інновації, навчання та інформування споживача, захист споживача.

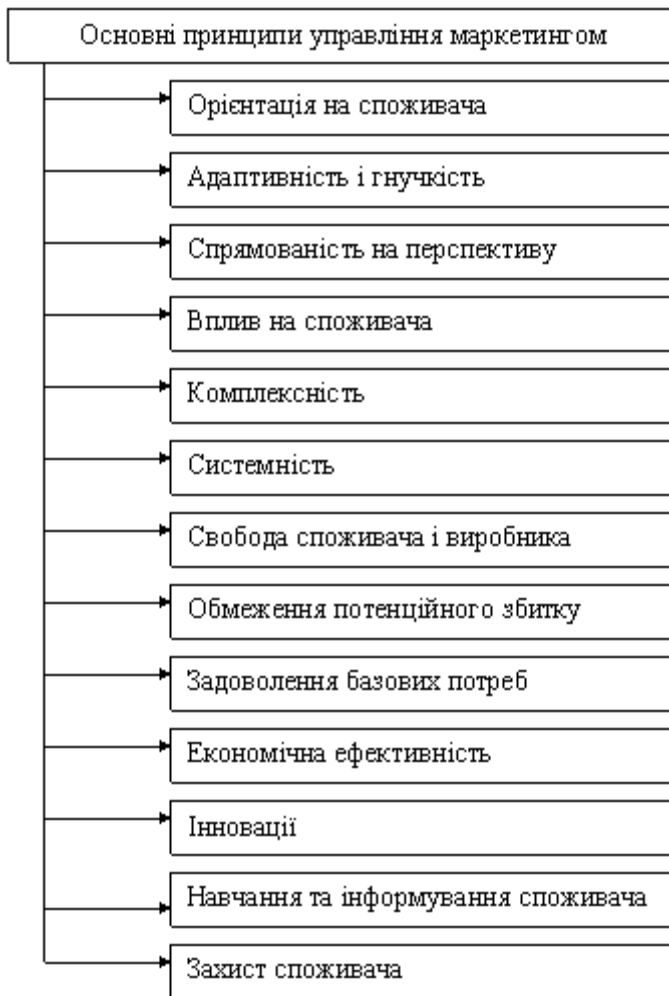


Рис. 5.2. Основні принципи управління маркетингом на підприємстві

Ці принципи визначають конкретні напрями діяльності підприємств, що здійснюються в рамках маркетингу, зміст і спрямування його основних функцій, для яких властивий еволюційний розвиток на підприємствах. У сучасній спеціалізованій науковій літературі немає загальноприйнятої класифікації функцій, які входять до комплексу маркетингу. У кінцевому підсумку, зміст функцій маркетингу визначається масштабами виробництва і збуту, умовами конкуренції, товарним асортиментом, особливостями споживання і попиту на продукцію підприємства, характером зв'язків з товаропровідною мережею тощо. Загальними функціями управління маркетингом на підприємстві є аналіз, планування, організація виконання, контроль. Специфічними ж функціями – розробка цілей і завдань підприємства, основних стратегічних принципів його діяльності; розробка стратегії підприємства, визначення ринків; планування продукції; підготовка планів закупівель матеріально-технічних ресурсів; формування виробничого плану; планування й реалізація комплексу маркетингових комунікацій; формування каналів розподілу; формування та реалізація цінової політики; планування фінансового забезпечення; підбір

службовців; формування структури управління маркетинговою діяльністю; формування та реалізація системи керівних впливів; організація збирання й обробки маркетингової інформації.

На рис. 1.3. представлена схема загальних функцій маркетингу підприємства, їх взаємозв'язок та короткий зміст в процесі управління маркетинговою діяльністю. Контроль у системі маркетингу повинен мати стандартизований характер і задовольняти вимогам періодичності, всебічності, послідовності й об'єктивності [14, с. 294].

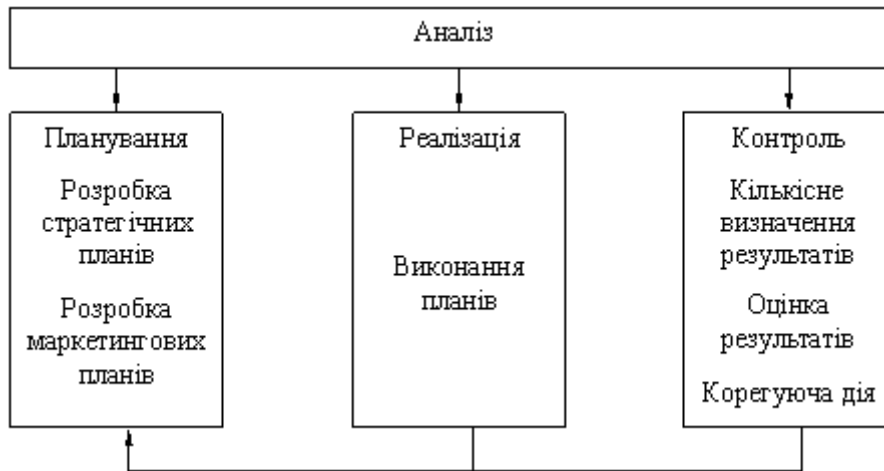


Рис. 5.3. Загальні функції маркетингу у підприємства та їх взаємозв'язок

В системі управління маркетинговою діяльністю підприємства виділяють наступні методи маркетингових досліджень та дій, що наведені на рис. 1.4.:

- вивчення зовнішнього середовища;
- вивчення наявних та планування майбутніх товарів;
- планування руху та продажів товарів;
- забезпечення формування збуту та стимулювання пропозиції;
- забезпечення цінової політики підприємства;
- забезпечення необхідного рівня безпеки використання товару, захисту навколишнього середовища, вимог до споживчих властивостей товару [58, с. 48-49].



Рис. 5.4. Схема управління маркетинговою діяльністю підприємства
Взагалі, схематично модель маркетингової діяльності можна представити у такому вигляді, як на рис. 5.5.

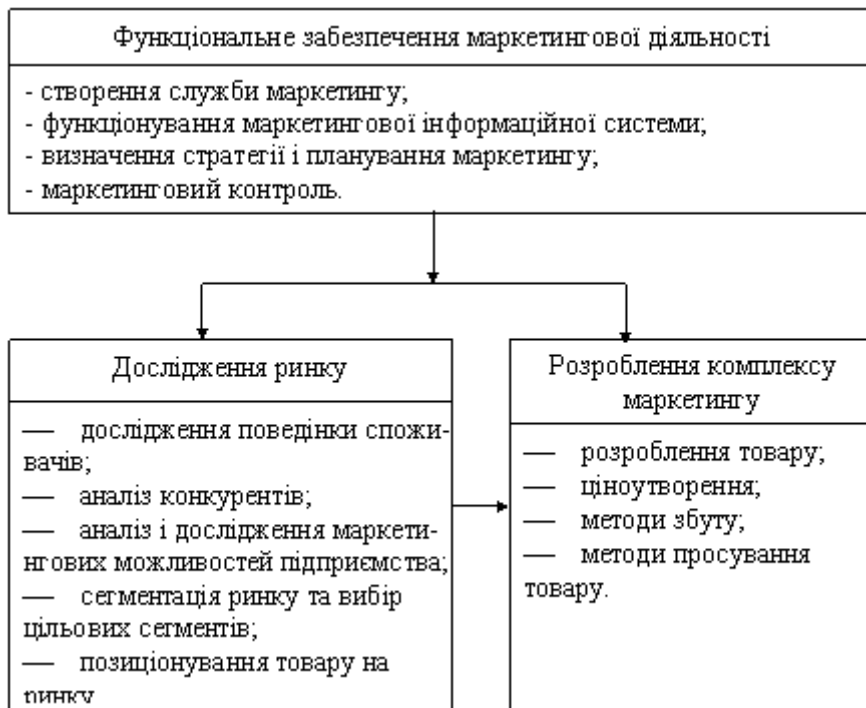


Рис. 5.5. Модель маркетингової діяльності

Функціональне забезпечення маркетингової діяльності, тобто створення служби маркетингу, функціонування маркетингової інформаційної системи, визначення стратегії і планування маркетингу, маркетинговий контроль розпочинаються з дослідження ринку (включаючи поведінку споживачів, аналізу конкурентів, маркетингових можливостей підприємства, сегментації ринку та позиціонування товару). Потім проводиться розробка комплексу маркетингу підприємства, тобто товару, ціноутворення, методів і каналів збуту, методів просування товару на ринку.

Маркетингова діяльність підприємства завжди починається з комплексного дослідження ринку, тому що воно орієнтоване на задоволення потреб споживачів. У ході цього дослідження проводиться вивчення поведінки споживачів, їх смаків та уподобань, потреб, споживчих переваг, мотивів, що спонукають їх купувати товар, і це дозволяє підприємству якнайкраще задовольняти їх потреби. Дослідження ринку також передбачає вивчення і прогнозування попиту на товар, аналіз цін і товарів конкурентів, визначення місткості ринку і частки підприємства на ньому. Такий аналіз допомагає оцінити ринкові можливості і визначити привабливий напрям маркетингової діяльності, на якому підприємство може набути конкурентних переваг.

Водночас ведеться пошук своїх потенційних споживачів, потреби яких підприємство прагне задовольнити. Притому використовують дуже важливий маркетинговий прийом – сегментацію ринку, тобто розподіл споживачів на групи на підставі різниці в їх потребах, характеристиках та поведінці. Якщо

підприємство правильно вибрало ринковий сегмент для подальшої співпраці, значить, воно знайшло свою «нішу» на ринку.

Після необхідно зробити позиціонування товару на ринку, тобто чітко визначити, чим товар даного підприємства відрізнятиметься від товарів конкурентів, завдяки яким його характеристикам можна здобути конкурентні переваги у свідомості потенційних споживачів. Приймавши рішення щодо позиціонування товару, підприємство може розпочинати розроблення комплексу маркетингу. Це одна з фундаментальних категорій сучасного маркетингу. Найважливіші елементи його – маркетинговий комплекс – так звані «4Р»: продукт (product), ціна (price), місце, розподіл чи доставка (place), просування (promotion), зображені на рис. 5.6.

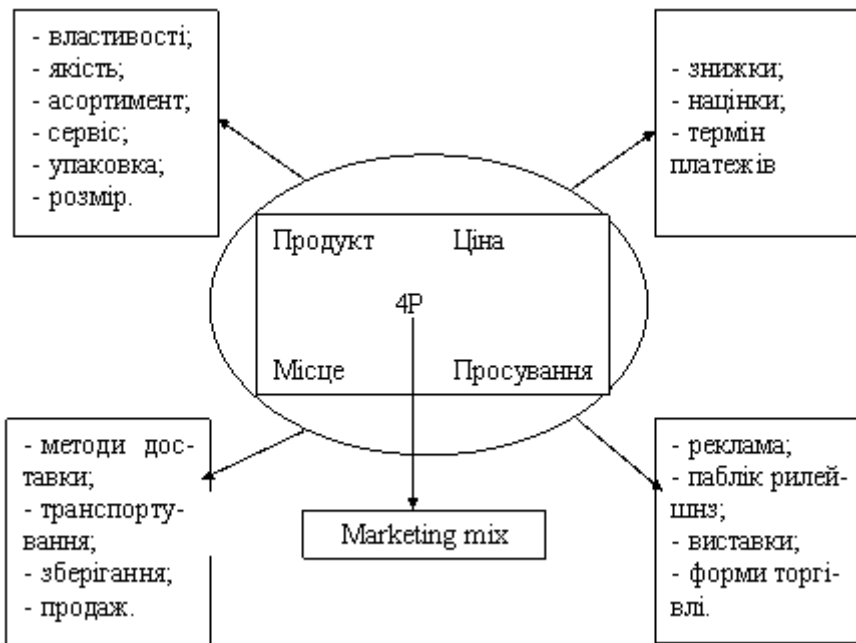


Рис. 5.6. Комплекс елементів маркетингу

Ці чотири елементи у сукупності створюють комплекс маркетингу, який розробляється для конкретної ринкової ситуації. При цьому говорять про комплекс маркетингових засобів (marketing mix – маркетингова суміш). Уміння правильно «змішувати» елементи маркетингу для вирішення практичної задачі є основою маркетингу. Елементи маркетингової суміші:

1. **Продукт** (якість, асортимент, сервіс). Кожний продукт має властивості, які становлять інтерес для споживача. – дизайн, довговічність, надійність, функції, можливості, тобто має певну якість (весь набір властивостей продукту, за якими споживач робить висновок про його переваги). Частіше інструментом, який сприяє продажу товару на ринку, стає асортимент, його широта (кількість найменувань продукції) та глибина (кількість видів виробів на одне найменування продукції).

2. **Ціна** (знижки, націнки, термін платежів). Визначення ціни вважається одним з найважчих завдань комплексу маркетингу. Вона повинна бути такою привабливою для потенційного покупця і одночасно вигідною для торговельного підприємства і забезпечувати останньому прибуток. Методика ціноутворення може бути представлена такою послідовністю дій:

- розрахувати собівартість продукції;
- визначити можливий попит на продукцію у разі встановленої ціни;
- спрогнозувати реакцію конкурентів на різні ціни;
- перевірити відповідність ціни нормативним актам;
- призначити конкретну ціну.

3. **Доставка продукту споживачам** – містить у собі вибір оптимальної схеми доставки продуктів від виробника до споживача (прямим методом, через оптову торгівлю, агентів), її фізичне втілення (транспортування, збереження, обробка вантажів), а також післяпродажне (сервісне) обслуговування споживачів. Сьогодні на ринку перемагає навіть не той, хто завоює нових споживачів, а хто зуміє утримати старих, тому на перший план у конкурентній боротьбі виходить сервіс. Серед елементів сервісного обслуговування відомі такі, як інструктаж і рекомендації до та після покупки, доставка та встановлення товару, підготовка персоналу, робота зі скаргами клієнтів, забезпечення документацією, забезпечення комплектуючими деталями, якісний телефонний зв'язок та оперативне реагування, технічне обслуговування (ремонт та профілактика), гарантія.

4. **Просування на ринку** передбачає ефективні контакти з покупцями і здійснюється у наступних формах: створення позитивного іміджу компанії, її продукції; реклама, виставки, ярмарки, надання знижок, передача товару у тимчасове користування, торгівля у кредит; персональний продаж, та інше. Можливості фірми тут невичерпні – від реклами через засоби масової інформації (телебачення, радіо, газети) до ефективних дій служби зв'язків з громадськістю [4, с. 15-18.].

Постійному розвитку маркетингу сприяє постійна поява нових ідей і тенденцій у цій галузі. Хоча країни з розвинутою ринковою економікою і накопичили багатий досвід у практиці використання маркетингу у діяльності підприємств, слід враховувати те, що він є однією з найдинамічніших галузей економічної діяльності. Тенденції в розвитку сучасного ринку мають особливе значення для еволюції маркетингу, це зростаюче значення таких сфер:

- якості, ціни і задоволення споживачів;
- побудови взаємин із споживачами та втримання їх;
- управління процесами бізнесу та інтеграції управлінських функцій;
- глобального мислення і планування місцевих ринків;
- стратегічних альянсів і мереж;
- галузей з високими технологіями;

- маркетингу послуг;
- прямого й онлайнного маркетингу;
- етичності маркетингової поведінки.

Для успішного опанування маркетингу потрібно дотримуватися умов:

- організація навчання керівників і фахівців основних прийомів і засобів;
- підготовка відповідних кадрів;
- створення кадрового потенціалу маркетологів-професіоналів;
- побудова необхідної організаційної структури (спеціальні служби маркетингу);
- створення науково-матеріального забезпечення дослідження маркетингу;
- високий рівень виконання маркетингових елементів;
- механізм стимулювання для переорієнтації на маркетинг.

Застосування маркетингу в значній мірі залежить від форми власності і специфіки організації управління конкретним підприємством. Приватні, орендні, акціонерні організації швидше реагують на вимоги ринку, володіють великими можливостями самостійного ухвалення рішень по взаємозв'язаних елементах комплексу маркетингу: номенклатурі, об'єму випуску, ціні, каналом товаророзподілу, стимулюванню збуту і інше, що органічно необхідно для вироблення і реалізації політики у області маркетингу. В нашій країні в даний час застосування маркетингу як цілісної концепції ринкового управління не дуже розповсюджене. Широко застосовується використання груп взаємозв'язаних методів і засобів маркетингової діяльності, а також окремих елементів комплексу маркетингу.

Організації, що випускають продукцію або що надають послуги призначені для масового споживача діють в умовах конкурентної боротьби на ринках, де домінують споживачі і де існують умови для ухвалення самостійних узгоджених рішень по всіх елементах комплексу маркетингу. До таких організацій належать перш за все приватні і акціонерні підприємства невеликих і середніх розмірів, які швидше адаптуються до ринкової економіки.

Успішна діяльність підприємства залежить від гнучкості системи управління. Управління, яке не встигає за динамічними змінами всередині підприємства та в зовнішньому середовищі, призводить до «загибелі ідей» і робить підприємство нездатним до пристосування та подальшого розвитку. Організація, що тяжіє до пристосування, потребує й нової технології управління, керівництва з відповідними якостями, які в сучасній науці називаються «здатністю керівників до трансформації». Тому управління та організація процесів діяльності підприємств України сьогодні мають базуватися на засадах маркетингу та менеджменту.

В сучасних умовах господарювання маркетингове управління та планування набуває великого значення. Воно дає керівникам ряд переваг:

- стимулює їх до постійного перспективного мислення;
- веде до чіткішої координації зусиль фірми;

- веде до встановлення показників діяльності для подальшого контролю;
- змушує фірму чітко визначати свої завдання;
- робить фірму більш підготовленою до стрімких змін;
- наочніше демонструє взаємозв'язок обов'язків всіх посадовців.

Така постановка проблеми планування дає можливість швидше пристосуватися до нових економічних умов на ринку. Знання маркетингу – це володіння ринковою мовою [51, с. 76-80].

Але у кожному регіоні функціонує велике число господарських структур, які не мають фахівців з маркетингу. Підприємець сам собі директор, маркетолог, бухгалтер і т. д., він просто не може містити такої кількості фахівців, тому користуватиметься послугами спеціальних консультантів. Чинниками, що сильно впливають на управління маркетинговою діяльністю, є віковий склад працівників, рівень їх освіти, матеріальне та моральне стимулювання, що позначається на відношенні до роботи. Кожна з локальних груп має специфічні потреби, які повинні враховуватися в практиці розробки маркетингових планів [51, с. 81].

Підприємство, що запроваджує у своїй діяльності управління маркетинговою діяльністю, забезпечує, завдяки цьому, для себе:

- цільова орієнтація ринкової діяльності підприємства, яка пов'язана з задоволенням потреб суспільства та окремих осіб;
- компетентність маркетингової діяльності, що виявляється в організації технологічного процесу від проекту товару до його споживання;
- максимальне наближення асортименту ринкових потреб та умов споживання;
- аналіз ринку, тобто його потенціалу, місткості, кон'юнктури, попиту, поведінки споживачів, можливостей фірми, конкуренції тощо;
- мотивація: створення відповідних матеріальних і моральних стимулів для працівників з метою забезпечення виконання ними своїх обов'язків;
- контроль і аналіз виконання маркетингових заходів.

Відомо, що формування та розвиток в Україні «ринку покупця», який є втіленням концепції маркетингу, відбувається у складних умовах. Однак вже створено нормативно-правову базу, яка регламентує маркетингову діяльність українських підприємців. Державне регулювання потрібне, по-перше, щоб створити нормальні умови для розвитку конкуренції, без якої ринок не може існувати. Саме на це спрямовані Закони України:

- «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» (1992 р.);
- «Про Антимонопольний комітет України» (1992 р.);
- «Про захист від недобросовісної конкуренції» (1996 р.);
- «Про захист від недобросовісної конкуренції» (1996 р.);
- «Про захист економічної конкуренції» (2001 р.).

Створений на основі відповідного закону Антимонопольний комітет України, який має територіальні відділення у всіх областях України, усіляко сприяє демонополізації товарних ринків і веде облік підприємств-монополістів та контроль їхньої діяльності. Комітет затвердив Методику визначення монопольного становища підприємців на ринку (1994 р.), згідно з якою монополістом вважається підприємець, частка якого на ринку певного товару становить 35%.

Проти порушників антидемпінгового законодавства в багатьох країнах вживають доволі серйозні санкції. Окрім високого штрафу, на товар накладають антидемпінгове мито, унаслідок чого він стає неконкурентоспроможним. На врегулювання цієї проблеми спрямований Указ Президента України «Про індикативні зміни цін на товари при здійсненні суб'єктами зовнішньо – економічної діяльності України експортно – імпорتنих операцій» (1994 р.).

Ще одним важливим елементом комплексу маркетингу є маркетингові комунікації, передусім реклама. Велике значення для регламентації рекламної діяльності має Закон України «Про рекламу» (1996 р.), та Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про рекламу»» (2003 р.). Він регламентує різні аспекти рекламної діяльності. Прийнято також Закон України «Про інформацію» (1992 р.).

З метою стимулювання ділової активності на території України прийнято Закони України та документи:

- «Про інноваційну діяльність» (2002 р.);
- «Про зовнішньоекономічну діяльність» (1991 р.);
- Правила торгівлі на ринках (2002 р.);
- Інструкція про порядок оформлення суб'єктами господарювання операцій при здійсненні комісійної торгівлі непродовольчими товарами (1997 р.).

Державне регулювання маркетингової діяльності має ще один важливий напрям – захист прав споживачів. Закон України «Про захист прав споживача», введений у дію 1991 р., в який пізніше було внесено зміни й доповнення, передбачає різні штрафні санкції до його порушників. Створено Українську асоціацію споживачів – недержавну організацію, яка об'єднує регіональні товариства і спілки захисту прав та інтересів споживачів. У 1994 р. почала діяти система споживчої експертизи та сертифікації. Відкрито незалежні лабораторії у різних регіонах країни. Отже, в Україні вже багато зроблено для створення цивілізованого ринку – «ринку споживача».

Лекція 6. Управління комунікаційною діяльністю підприємства

Отже, комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будьякої діяльності, включаючи управлінську. Вона являє собою нову форму політичної, наукової, організаційної та технічної сили в суспільстві, за допомогою якої підприємство включається до

зовнішнього середовища, здійснюється обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння.

Тому, проблема підвищення ефективності комунікації має різні аспекти: формальнологічний, ціннісний, семантичний, соціальнопсихологічний, текстовологічний, організаційний, технічний. На практиці ефективність комунікацій знижується, якщо неточно формулюється повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення, допускаються втрати інформації у процесі її передачі чи зберігання, має місце неуважність працівників, недостатній час для адаптації, передчасна оцінка, страх, відсутність передачі та ін. Комунікації є основною комунікативною політикою підприємства, тому дослідженню понять «комунікації» та «маркетингові комунікації» присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених.

Суб'єктами комунікаційної політики виступають бізнеспартнери, організації масової реклами (план проведення рекламних ATL заходів), методів стимулювання збуту (взаємодії з дистриб'юцією, дилерами, план участі в виставках, ярмарках, розсилках зразків та ін.), зв'язків з громадськістю та здійснення персонального продажу товарів.

Таким чином, комунікаційна політика є одним із найважливіших елементів комплексу маркетингу, який дозволяє визначити цільову аудиторію, розробити стратегію просування товарів на ринках, надати інформацію споживачам у вигляді реклами про товар або послугу, що в кінцевому результаті, при правильному використанні комунікативною політики, призводить до отримання максимального прибутку.

Іванченко Є. вбачає можливість досягнення позитивного ефекту в створенні системи комунікацій на підприємстві в разі виконання перелічених нижче умов:

Комплексне використання інструментів комунікацій, створення інтегрованої маркетингової комунікації – виду комунікаційномаркетингової діяльності, що відрізняється особливим синергетичним ефектом, який виникає унаслідок оптимального поєднання реклами, директмаркетинга, стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю та ін. комунікаційних засобів і прийомів й інтеграції всіх окремих повідомлень.

Використання одного інформаційного каналу не дозволяє підприємству сформувати необхідне інформаційне поле, тому в його реальних і потенційних споживачів і партнерів відсутня вичерпна інформація про переваги роботи з підприємством, що призводить до втрати частини партнерів. Слід наголосити, що кожен із комунікаційних каналів має свої особливості як в обхваті, так і в способі донесення інформації учасникам комунікаційного процесу.

Детальне опрацювання кожного інструменту несе в собі напрями комунікацій, які мають бути самодостатніми, тобто здатними зацікавити клієнта, виділити підприємство серед конкурентів, надати клієнтові максимально оперативно всю

необхідну інформацію та сприяти формуванню довгострокових відносин з клієнтом.

Дотримання принципу єдності комунікацій. Це дозволяє значно підвищувати їх ефективність та виступає базою формування образу підприємства у партнерів і забезпечує створення конкурентної позиції на ринку. Формування єдності комунікацій стосується також узгодженості інформаційних потоків, а саме інформації про рівень розвитку підприємства, використовувані технології, якість продукції, що випускається, суспільної діяльності і т. д., що формує єдиний імідж підприємства, і узгодженості носіїв інформації, що має на меті створення єдиного фірмового стилю ділової документації, атрибутів підприємства, які полегшували б ідентифікацію підприємства і підвищували його впізнаваність, проектування образу підприємства на презентаційну поліграфію, мультимедійну продукцію, представницьку сувенірну продукцію тощо [2, с. 64].

Комунікаційна політика є важливою та необхідною складовою системи управління для забезпечення розвитку підприємства, від якої залежить результативність роботи усього колективу. Ключову роль при цьому відіграє якість інформаційних потоків, що формують основу комунікаційної політики. Разом з тим слід зважати на дотримання оптимального співвідношення між отриманими результатами та витратами на здійснення заходів комунікаційної політики.

Необхідно звернути уваги, що комунікаційна політика підприємства визначає його місію по відношенню до комунікаційного простору, є надбудовою над комунікаційною стратегією, яка визначає набір тактичних маркетингових засобів (тактику маркетингових комунікацій), які використовуються для досягнення певної мети.

Мета комунікаційної політики – здійснення ефективної взаємодії об'єкта комунікацій (компанії, бренду) з суб'єктами комунікативного простору. Основне завдання комунікативної політики – чіткий опис методів, способів та правил комунікації, недопущення застосування на практиці недостовірних, неповних і ситуаційних комунікацій, які не відповідають цілям і завданням політики каналів комунікації.

Ефективність маркетингових комунікацій залежить від особистих характеристик кожного із суб'єктів маркетингової системи, а також від використовуваних засобів комунікацій і методів їх стимулювання.

Цілі комунікаційної політики підприємства витікають безпосередньо з аналізу можливих проблем і сприятливих можливостей. Комунікаційні цілі можуть плануватися з використанням моделей ієрархії результатів, які будуть служити основою для визначення ступеня впливу розробляється плану на споживачів.

Процес комунікації складається з таких етапів:

- відправник (підприємство) кодує посилання у форму, прийнятну для передачі (реklamний ролик), та передає його через засіб поширення інформації (телебачення або радіомовлення).
- Одержувач (споживач) отримує закодоване посилання (дивиться або слухає ролик) та декодує його (отримує корисну інформацію). Необхідно зауважити, що на кожному з етапів можливий вплив сторонніх перешкод, які не дають можливості отримати достовірну інформацію [3, с. 99].

Метою маркетингових комунікацій є допомога покупцеві у виборі товару фірми, надання інформації про переваги, недоліки продукції, що пропонується.

Успіх маркетингової комунікаційної політики багато в чому залежить від правильного вибору засобів комунікації. Серед науковців не існує одностайної думки щодо інструментів маркетингових комунікацій: одні виокремлюють лише чотири основних, інші – всі можливі, включаючи їх комбінації. Войчак А. наводить чотири складові засобів впливу: рекламу, пропаганду, стимулювання збуту та персональний продаж. Вітчизняні науковці виокремлюють рекламу, стимулювання збуту, персональний продаж, суспільні зв'язки, пропаганду та прямий маркетинг. Пабліситі, спонсорство, презентації є їх складовими.

Таблиця 1

Особливості засобів впливу маркетингової комунікації

| Засоби впливу | Переваги | Недоліки |
|----------------------|---|--|
| Реклама | Ефективний засіб для охоплення великої кількості споживачів. Експресивність. Здатність до вмовляння | Висока вартість. Труднощі щодо організації зворотнього зв'язку |
| Пропаганда | Здійснення через носія інформації, що заслуговує на довіру. Висока інформативність. | Труднощі у налагодженні контактів із засобами масової інформації. |
| Стимулювання продажу | Широке охоплення споживачів. Більша довіра з боку споживачів | Низький рівень контролю за публікаціями. Неможливість повторення |
| Персональний продаж | Ефективний засіб швидко змінити поведінку споживачів. Гнучкість. Привабливість. Інформативність | Легке дублювання конкурентами. Можливість неправильного використання |
| | Безпосередній зворотний зв'язок. Переконливість. | Висока вартість |

Можливість передачі складної інформації

В окремих випадках комунікативні завдання виконують ціни, продукт і система розповсюдження. В ідеальному випадку всі інструменти маркетингу повинні координуватись в рамках загальної концепції, оскільки навіть найкраща реклама не допоможе, якщо продукт поганий, ціна завищена чи продукт важко знайти у продажу.

Таким чином, реклама та її види займають особливе місце в комунікативній політиці. Реклама – це переконуючий засіб інформації про товар чи підприємство, комерційна пропаганда споживацьких якостей товару та переваг діяльності підприємства, що готує активного чи потенційного покупця до здійснення покупки. Вона покликана вирішити найбільш складне завдання в маркетинговій діяльності – формулювати і стимулювати попит.

Здійснити повне управління процесом впливу на споживача з боку підприємства неможливо, проте покупцям необхідно надати інформацію для того, щоб переконати їх в перевагах товару підприємства, розвіяти недовіру, сформулювати і активізувати попит і створити психологічну готовність до проведення переговорів щодо купівлі–продажу товару. Реклама сприяє реалізації товару, допомагає прискореному та успішному завершенню процесу обороту засобів. Реклама може конструювати попит і ринок та керувати ними.

Якщо зміст реклами є сприйнятним зрозумілим, то:

- можливо покупець запам'ятає зміст реклами, але не стане вживати жодних дій;
- рекламне послання закріпить в його свідомості перевагу для визначеного продукту і підтвердить вже прийняте рішення про купівлю;
- можливо це підштовхне покупця до пошуку додаткової інформації чи здійснення пробної покупки.

Стимулювання збуту – використання багатообразних засобів стимулюючого сприяння, покликаних прискорити та/або підсилити відповідну реакцію ринку. За іншим визначенням, стимулювання збуту – це набір різноманітних методів стимуляційного впливу. Вони спонукають до купівлі або продажу товарів і послуг [4, с. 75].

На відміну від реклами, яка спрямована на наближення покупця до товару, стимулювання збуту, навпаки, наближає товар до покупця. Тому віддача від засобів стимулювання збуту більш швидка.

Останнім часом для споживачів промислових товарів все більшого значення набуває наявність сервісного і технічного обслуговування товару, що купується. В зв'язку з цим багато підприємств почали застосовувати сервісну політику в якості інструменту, що стимулює збут продукції. Загалом, ефективність заходів зі стимулювання збуту часто знижується в результаті

частого чи надто тривалого їх використання. Цільова група звикає до стану речей і мотивація її знижується.

Якщо підприємству вдасться створити про себе та свою діяльність позитивне уявлення у груп суспільства, що його цікавлять, це значно полегшить досягнення поставлених цілей. Багато проблем, таких як збут усіх товарів, що виробляються підприємством, і залучення спеціалістів, вирішуються значно простіше, якщо підприємство має позитивний імідж, а його реклама сприймається з великою довірою. Позитивна думка громадськості про підприємство не виникає сама собою. Тому використання методів роботи з громадськістю в даному випадку не уникнути. Головне завдання підприємства в цій сфері – створення серед громадськості і, насамперед, серед активних і потенційних покупців привабливого іміджу, вирашного образу підприємства, що викликав би довіру до самого підприємства і всієї продукції, що ним випускається [2, с. 65].

Отже, робота з громадськістю повинна бути направлена на переконання покупців у тому, що компанія турбується про споживача, навколишнє середовище, підвищення добробуту населення, випуск нових, високоякісних товарів і, насамкінець, повинна сформувати у споживачів думку про підприємство як про надійного партнера, солідного, високопрофесійного постачальника. Для цього підприємства в роботі з громадськістю використовують наступні інструменти: встановлення гарних відносин зі ЗМІ, проведення прес-конференцій; випуск добре оформлених річних звітів, ювілейних видань; проведення екскурсій по підприємству та інших подібних заходів для громадськості (наприклад, день відкритих дверей); створення спілок, союзів, клубів; будівництво спортивних споруд; підтримка наукових робіт.

Окремо варто виділити такі засоби комунікаційних зв'язків, як виставки і ярмарки. Участь підприємства у виставці-ярмарку дає ще більші переваги: це економічно ефективний засіб просування товару як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках; вона забезпечує одержання широкого маркетингового повідомлення великою аудиторією одночасно; дозволяє поліпшити прихильність існуючих клієнтів; товар на виставці можна показати в дії; дозволяє вивчити попит і визначити потенційний ринок для нового товару; допомагає вийти на новий ринок, у тому числі і на зовнішній; створює сприятливі можливості для зустрічей з важливими людьми; дає шанс для проведення переговорів, укладання контрактів; дозволяє розширити потенційний ринок; дає можливість працювати з зацікавленими представниками; підприємство одержує можливість побачити свої перспективи; новий товар може бути проданий на виставці; це поліпшує імідж підприємства. Проте, цей засіб комунікації має ряд недоліків: ціна виставкової площі увесь час зростає; на виставці багато випадкових глядачів; можливий витік інформації про продукт і технології до конкурентів; зміна умов праці ускладнює роботу; великі торгові покази хаотичні, переповнені і безладні.

Основними завданнями системи маркетингових комунікацій є: інформування (розповідь ринку про новинку чи про нові застосування існуючого товару, інформування про зміну ціни, пояснення принципів дії товару, опис послуг), переконання (формування переваги до марки/товару/фірми, заохочення до переключення на іншу марку), нагадування (нагадування споживачам про те, що товар може знадобитися їм у найближчому майбутньому, утримання товару в пам'яті споживачів).

До досить ефективних засобів комунікаційної політики також відносять PR (зв'язки з громадськістю).

Тому, оцінка ефективності маркетингових комунікацій є важливою складовою аналізу стимулювання збуту, що дозволяє визначити, наскільки успішним був той чи інший промо-захід. У наш час для оцінки ефективності широке застосування отримали методи, що базуються на використанні математичних моделей прийняття рішень. Для оцінки ефективності маркетингових комунікацій використовують такі моделі: модель Юла; модель Видейля-Вольфа; модель ADBUDG; модель Данахера-Руста. Їхнє застосування зумовлено тим, що людина не в змозі самостійно оцінити та врахувати велику кількість факторів. Тому актуальним є застосування математичних методів прийняття рішень, спеціальних програмних засобів та комп'ютерів. Кожна з даних моделей використовує такі показники, як обсяги продажу фірми, та враховує витрати на стимулювання збуту. Всі моделі мають переваги та недоліки, і питання, "Яку саме модель використовувати?", залежить від специфіки діяльності підприємства та методів стимулювання збуту, які воно використовує.

Підприємствам дедалі важче стає визначати, який набір маркетингових комунікаційних інструментів для створення тривалих відносин на ринку та досягнення оптимального впливу на споживача є ефективним. Сучасний стан ринку показує, що найкращі результати дає комплексне застосування одразу кількох засобів маркетингових комунікацій, а саме застосування інтегрованих маркетингових комунікацій [4, с. 31].

На сьогоднішній день все більше підприємств схилиються до використання інтегрованої системи маркетингових комунікацій. Це призводить до ретельного аналізу роботи усіх каналів комунікацій з метою створення у споживача чіткого, послідовного і переконливого уявлення про підприємство, та продукцію, яку воно випускає. На перший план виходить ретельне планування кожного кроку щодо засобів просування товару на ринок, капіталовкладень в його підтримку та розвиток на кожному етапі життєвого циклу. А для ефективного впровадження зовнішніх інструментів комунікації, в першу чергу, налагоджується внутрішня комунікаційна політика.

Інтегровані маркетингові комунікації – це двобічний процес, який, з одного боку, передбачає вплив на цільові й інші аудиторії, а з іншого – допомагає одержанню зустрічної інформації про реакцію цих аудиторій на здійснюваний

підприємством вплив. Обидві ці складові однаково важливі, їхня єдність дає підстави говорити про інтегровану маркетингову комунікацію як про систему.

Можна виділити три основні принципи інтегрованих маркетингових комунікацій

За умов єдиного позиціонування в межах кожного цільового сегменту, інструменти комунікації посилюють дію один одного. Синергетичний ефект, таким чином, є результатом проведення централізованої, чітко сформульованої та послідовної стратегії інтеграції маркетингових комунікацій. Головним принципом створення інтегрованих маркетингових комунікацій можна вважати взаємну підтримку всіх елементів інтегрованих маркетингових комунікацій і координацію всіх перерахованих вище факторів.

Основними проблемами управління маркетинговою комунікаційною політикою підприємницьких структур в сучасних умовах є:

1. Сучасний споживач приймає рішення про покупки, керуючись не раціональною та економічною інформацією про продукт, а тим, що здається йому більш важливим і правильним. З іншого боку, дослідники відзначають тенденції зростання функціональної неграмотності споживачів, що полягає в зниженні здібностей людей прочитати, наприклад, інструкцію на продукт. Перехід від вербальних до візуальних повідомлень, що спостерігається в сучасному світі змушує підприємницькі структури використовувати більш різноманітний набір візуальних комунікаційних інструментів, для доставки інформації споживачеві.
2. Поява величезної кількості засобів масової інформації та збільшення вартості розміщення в них реклами, істотно знизили її ефективність. У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій високі темпи зростання кількості різних засобів масової інформації обумовлені значно меншими ніж раніше витратами виходу на ринок і здійснення діяльності, а також високою прибутковістю рекламного бізнесу. Збільшення обсягу рекламного ринку в цілому призводить до того, що рекламне послання, спрямоване до споживача традиційним способом, фактично «губиться» в потоці інших повідомлень. Вартість реклами при цьому постійно зростає. Розширення сітки мовлення і поява величезної кількості телевізійних каналів та радіостанцій дозволяють споживачам не помічати значної частини інформаційного тиску, що вимагає більших, ніж кілька років тому, рекламних бюджетів для досягнення тих же цілей [5, с. 23].
3. Підприємницькі структури виявилися не готові враховувати нові канали комунікацій, що з'явилися в умовах розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що знижує ефективність реалізованої маркетингової комунікаційної діяльності. В умовах стрімкого розвитку принципово нових інтерактивних технологій розповсюдження інформації необхідно враховувати нові канали комунікацій. На практиці

підприємницьким структурам перебудуватися і змінитися виявляється досить складно. При впровадженні сучасних підходів, що враховують нові канали маркетингових комунікацій, підприємницькі структури наштовхуються на політичні і психологічні бар'єри. Від співробітників підприємницької структури освоєння сучасних технологій і нових каналів комунікацій вимагає значних витрат часу і енергії [4, с. 36].

В минулому, основним принципом управління комунікаційною політикою підприємства було обрання одного головного елементу комплексу маркетингу і одного – двох супутніх. Такий підхід в умовах сьогодення не виправдовує себе. Безумовно, кожен елемент комунікацій відіграє свою особливу роль у просуванні, але всі вони повинні сприяти формуванню капіталу марки компанії. Маркетингові комунікації необхідно використовувати на всіх етапах формування капіталу, тому що вони підвищують поінформованість споживачів про марку і створюють сприятливі та унікальні асоціації. Крім того, вони сприяють формуванню позитивних думок і вражень і забезпечують прихильність споживачів. Крім створення бажаної системи знань, роль комунікацій полягає також і у формуванні унікального уявлення про особливості підприємства, що складають основу його споживчого капіталу. У своєму прагненні досягти максимального впливу на споживчі аудиторії і встановити з ними міцну емоційний зв'язок компанії почали комплексно використовувати усі напрямки комунікаційної діяльності. Даний інтегрований підхід об'єднує всі засоби комунікації і дозволяє направити цільовим аудиторіям узгоджені і переконливі маркетингові звернення, що формують цілісний образ бренду на ринку. Таким чином, інтегровані маркетингові комунікації являють собою систему взаємин із споживачами, в якій кожне окреме повідомлення, що виходить від підприємства – виробника, товару або бренду, певним чином доповнює і уточнює інші комунікації. Єдиний потужний і сконцентрований комунікаційний потік встановлює емоційні стосунки з усіма контактними аудиторіями і виражає індивідуальну суть бренду [5, с. 113].

Ще одним напрямком підвищення ефективності управління комунікаційною політикою є розробка програми або стратегії маркетингових комунікацій. Стратегія маркетингових комунікацій розробляється з урахуванням поточної ринкової ситуації, а також прогнозу розвитку кон'юнктури в перспективі, включають показники макроекономічного стану ринку, розвитку споживчого сектора, галузевих та інших ринкових факторів. Вона вбудовується на внутрішньофірмові плани і узгоджується з іншими корпоративними планами і програмами фірми. Вибір засобів, форм та методів комунікативного впливу визначається чинниками, котрі характеризують потреби, уподобання та інтереси аудиторії. Важливо відзначити, що аудиторію комунікативного впливу складають не тільки споживачі. Дана дія здійснюється також і стосовно співробітників фірми, інвесторів, постачальників, дистриб'юторів та інших

партнерів компанії, які щодня взаємодіють в ході реалізації поточних і оперативних завдань. Також контактними аудиторіями можуть виступати учасники ринку, з якими фірма підтримує комунікації нерегулярного характеру, наприклад, засоби масової інформації, державні та суспільні інститути, фінансові організації.

Підводячи підсумок, необхідно зазначити, що управління комунікаційною політикою в сучасних умовах вийшло на новий рівень – постійне підвищення ролі інформації в діяльності підприємств змушує їх переглядати свої маркетингові позиції, зокрема в сфері комунікацій. Виникнення цілком нових проблем, пов'язаних із змінами в поведінці споживачів, розширенням комунікаційних можливостей сприяє виникненню нових підходів в управлінні маркетинговою політикою комунікацій. Використання елементів комплексу маркетингових комунікацій інтегровано, розробка стратегій та програм маркетингових комунікацій дозволяє підприємствам підвищувати рівень ефективності управління комунікаційною політикою та загальний рівень ефективності.

Таким чином, ключовими факторами успіху в комунікаційній політиці підприємств є використання інтегрованої системи маркетингових комунікацій, тобто одночасно різних каналів комунікацій, що створить можливості підвищення ефективності комунікативної політики підприємства. Перспективами подальших досліджень є оцінка ефективності комунікативної політики підприємства за допомогою економіко-математичних моделей.

Лекція 7. Управління інтернет-маркетингом на підприємстві

Інтернет-маркетинг з'явився на початку 1990-х років, коли текстові сайти почали розміщувати інформацію про товари. Зараз інтернет-маркетинг - це щось більше, ніж продаж інформаційних продуктів, зараз йде торгівля інформаційним простором, програмними продуктами, бізнес-моделями і багатьма іншими товарами і послугами. Такі компанії, як Google, Yahoo, і MSN підняли на новий рівень і сегментували ринок інтернет-реклами, пропонуючи малому і середньому бізнесу послуги з локальної реклами. Рентабельність інвестицій зросла, а витрати вдалося знизити. Цей тип маркетингу став основою сучасного капіталізму, яка дозволяє будь-кому, у кого є ідея, товар або послуга, досягти максимально широкої аудиторії. Використання терміна "інтернет-маркетинг" зазвичай має на увазі використання стратегій маркетингу прямого відгуку, які традиційно використовуються при прямих поштових розсилках, радіо і в телевізійних рекламних роликах, тільки тут вони застосовуються до бізнес простору інтернету. Ці методи виявилися дуже ефективними при використанні в інтернеті завдяки можливостям точно відслідковувати статистику, помноженим на можливість перебувати у відносно постійному контакті зі споживачами. Ця

можливість аналізу застосовується зараз повсюдно, і тому так часто можна побачити такі терміни, як ROI - коефіцієнт окупності інвестицій, conversion rate - коефіцієнт ефективного відвідування (він же - конверсія сайту), а також миттєво отримати статистику продажів, попиту і т. д. [24]

Маркетинговій діяльності у середовищі Інтернет притаманно низка відмінностей порівняно з традиційним маркетингом, що включає потребу у безперервному інтерактивному управлінні маркетингом, забезпеченні індивідуального підходу до споживача, урахуванні нового типу 9 комунікаційної моделі в мережі. Відповідно до цього, маркетингова комунікаційна діяльність також потребує нових підходів до управління комунікаціями в гіпермедійному просторі. Для розуміння особливостей маркетингової комунікаційної діяльності в Інтернеті проаналізуємо підходи до визначення поняття Інтернет-маркетинг, що обґрунтовують загальні особливості маркетингової діяльності у мережі

Визначення поняття Інтернет-маркетинг

| Підходи до визначення | Автори | Визначення |
|--|--|---|
| Як маркетинг в новому середовищі Інтернет | Е. А. Петрик, І. В. Успенський, М. Матисен, Д. Страусе, Р. Фрост | Інтернет-маркетинг можна визначити як теорію та методологію організації маркетингової діяльності у середовищі Інтернету. Прикладення маркетингових зусиль в новому віртуальному маркетинговому середовищі - мережі Інтернет |
| Використання засобів Інтернету в маркетинговій діяльності | А. Ярлыков, В.Л. Плєскач, Американська асоціація маркетингу, І. В. Бойчук | Інтернет-маркетинг - це просування товарів і послуг за допомогою Інтернет-технологій, що використовують спеціальні інструменти (інструменти Інтернет-маркетингу). Маркетингова кампанія заснована на принципах Інтернету і електронної пошти та включає у себе банерну рекламу, електронну пошту, оптимізацію пошукових машин, електронну комерцію та інші інструменти. |
| Сполучення традиційних та інтерактивних методів маркетингу | В. Коті, А. Гінн, С. Кан, Х. Дейтел | Інтернет-маркетинг це сполучення традиційних маркетингових принципів та інтерактивних маркетингових методів, застосовуваних із метою задоволення потреб онлайн клієнтів, комбінуваних принципів прямого маркетингу з Інтернет-технологіями, застосування традиційних маркетингових методів в середовищі Інтернет та використання Інтернет-маркетингових засобів в рамках маркетингових стратегій. |
| Маркетинг нових товарів | К. Живаго, В. Холмогоров | Поява нових і вдосконалених товарів і послуг, наприклад: веб-сайти, дистрибуція цифрових товарів Інтернет-маркетинг — це комплекс спеціальних методів, які дають змогу господарям web-ресурсів просунути свій сайт в Інтернеті та за допомогою |

Аналіз літературних джерел показав, що визначення поняття Інтернет-маркетинг надано у значній кількості наукових праць. У. Хенсон визначає Інтернет-маркетинг як побудову маркетингу через Інтернет [25]. І. Успенський та Є. Петрик розуміють під Інтернет-маркетингом – теорію та методологію маркетингу в Інтернеті [16; 21]. Т. Данько визначає Інтернет-маркетинг як реалізацію маркетингової діяльності у електронному середовищі [8]. О. Гайдук вважає, що Інтернет-маркетинг – це теорія та практика використання фірмою засобів Інтернету – веб-сайту, можливостей Інтернет-реклами, механізмів вивчення ринку, створення і корегування споживчих уподобань з застосуванням Інтернету – для отримання максимального прибутку [8]. На думку, І. Кінаша Інтернет-маркетинг – це новий вид маркетингу, що ґрунтується на застосуванні традиційних та інноваційних інструментів і технологій у мережі Інтернет для визначення та задоволення потреб і запитів споживачів шляхом обміну з метою отримання товаровиробником прибутку чи інших вигод [16]. У своїх дослідженнях І. Л. Литовченко робить висновок, що віртуальний простір і віртуальна економіка, що виникли у сучасному житті суспільства функціонують за іншими законами, ніж традиційна економіка та вони потребують застосування специфічних інструментів маркетингу, у тому числі і комунікаційної політики. Також дослідник наголошує, що Інтернетмаркетинг має значні переваги порівняно з класичним маркетингом [18]. Теоретичні засади Інтернет-маркетингу досліджували у своїх працях такі дослідники як: Ф. Котлер, Р. Уілсон, Д. Філіпс, А. Хартман, М. Хейг, І. Бойчук, Т. Данько, Т. Дейнекин, С. Ілляшенко, І. Литовченко, А. Петрик, В. Холмогоров, І. Успенський. Вони відмічають, що Інтернет надає наступні можливості для маркетингу: 1) інтерактивність, взаємодія у режимі реального часу, можливість оперативного коректування та адаптації до маркетингового середовища; 2) глобальна присутність і безперервна робота, ефективне використання часу за рахунок дії формули 24x7 – робота 24 години на добу, 7 днів на тиждень; 3) використання моделі комунікації «один-до-одного», персоналізація, тобто можливість у стислі терміни отримувати, обробляти та відповідати на запити користувачів; 4) висока залученість користувачів у процес функціонування підприємства за рахунок зворотного зв'язку, посилюється їх вплив на результати роботи підприємства; 5) адресність, тобто збільшені можливості таргетингу (від англ. Target «мішень») – надання цільовому сегменту в особі кожного користувача потрібної кількості комунікативних повідомлень. З розвитком мережі Інтернет поступово змінюється підходи до управління підприємством і маркетинговою діяльністю. З огляду на це, весь комплекс маркетингових інструментів можна розглядати із позицій його застосування в мережі, а Інтернет-маркетинг – як інноваційний процес, спрямований на задоволення потреб споживачів із застосуванням Інтернеттехнологій в управлінні різними інструментами маркетингу [6, с. 163].

Відзначимо, що основні елементи комплексу інтернет-маркетингу: • Товар (Product) - то, що продається за допомогою Інтернету, має мати гідну якість. Він конкурує не тільки з іншими сайтами, а й традиційними магазинами. • Ціна (Price) - прийнято вважати, що ціна в Інтернеті нижче, ніж в звичайному магазині за рахунок економії на витратах. Контролюйте ціни і порівнюйте їх з конкурентами регулярно. • Просування (Promotion) - комплекс заходів по просуванню як сайту, так і товару в цілому в мережі. Включає в себе величезний арсенал інструментів (пошукове просування, контекстна реклама, банерна реклама, email маркетинг, аффіліативний маркетинг, вірусний маркетинг, прихований маркетинг, інтерактивна реклама, робота з блогами і т.д.). • Місце продажів (Place) - точка продажів, тобто сайт. Величезну роль грає як графічний дизайн, так і юзабіліті сайту, і якість обробки заявок з сайту. Так само варто звернути увагу на швидкість завантаження, роботу з платіжними системами, умови доставки, роботу з клієнтами до, під час і після продажу. Кожну з цих традиційних функцій можливо реалізувати завдяки інструментам Інтернет-маркетингу. Розвиток інфраструктури мережі Інтернет та програмних технологій надає змогу використовувати значну кількість інструментарію для маркетингу в Інтернеті, що у традиційному середовищі недоступні (табл. 7.2). Таблиця 7.2

Функції маркетингової діяльності, які можливо реалізувати

інструментарієм Інтернет-маркетингу

| Інструменти Інтернет-маркетингу | Функції маркетингу | | | | | | | |
|--|------------------------|-------------------------|-------------------------------------|------------------------------|----------------------|------------------|---------------------------|----------------------------------|
| | Дослідження споживачів | Дослідження конкурентів | Розробка нових товарів, модифікація | Післяпродажне обслуговування | Гнучке ціноутворення | Розподіл товарів | Комунікація зі споживачем | Створення іміджу бренду/компанії |
| Зв'язок за допомогою електронної пошти | + | + | | + | | | + | + |
| Сайт компанії | + | | + | + | + | + | + | + |
| Банерна реклама | | | | | | | + | + |
| Контекстна реклама | | | | | | | + | |
| Таргетинг | + | | | | | | + | + |
| Пошукова оптимізація | | | | | | + | + | + |
| Постклік-аналіз | + | | | | | | + | |
| Соціальний медіа маркетинг | + | + | | | | + | + | + |
| Вірусний маркетинг | | | | | | | | |
| Аналіз посилань | + | + | | | | | | |
| Аналіз пошукових запитів | + | + | + | | + | + | | |
| Аналіз відвідувань по HTML, cookie | + | + | | | | | | |
| Каталоги RSS | + | + | | | | | + | |
| Публікації на тематичних сайтах | | | | | | | + | + |
| Блогінг | | | | | | | + | + |
| Покупка посилань | | | | | | | + | + |

Основними перевагами інтернет маркетингу вважаються інтерактивність, який веде до максимального підвищення таких показників як конверсія сайту і ROI інтернет - рекламу. Інтернет-маркетинг включає в себе такі елементи системи як: • пошуковий маркетинг в цілому і SEO зокрема • Просування в соціальних мережах: SMO і SMM • прямий маркетинг з використанням email, RSS і т.п. [24] Окремо варто згадати веб-аналітику, яка показує, наскільки ефективно працює сайт, окупаються кошти вкладені в просування сайту та багато і іншого. Інтернет-маркетинг, як комплекс заходів по роботі з сайтом виходить за рамки власне залучення трафіку на сайт. Це не просто просування сайту, це вже просування бізнесу в мережі Інтернет. Весь комплекс робіт в рамках інтернет-маркетингу має три основні цілі:) Інформування аудиторії про послуги / продукти, його переваги;) Викликати інтерес до послуги / продукту;) "Підштовхнути" зацікавилися до покупки. Домогтися реалізації всіх трьох цілей, шляхом окремо взятої рекламної компанії або тематичним просуванням - надзвичайно складно, а ось поєднуючи всі доступні інструменти і можливості - реально. Всю роботу по просуванню бізнесу в інтернеті можна умовно розділити на наступні етапи:

Знайомство з бізнесом. На цьому етапі проводиться різного роду дослідження. Необхідно зрозуміти, що і кому будемо пропонувати, визначити характеристики продукту і компанії, цільову аудиторію і конкурентне середовище. На цьому ж етапі йде вивчення історії проекту: що робилося раніше і що робиться зараз, які цілі ставилися і які результати отримані.

Підготовка до просування. На цьому етапі планується компанія по просуванню: визначення методів і способів просування, аудит сайту, розрахунок бюджету, визначення всіх необхідних робіт з підготовки сайту, визначення основних показників ефективності роботи сайту, рекламних компаній. Впровадження та налаштування інструментів веб-аналітики. . Початок роботи: виконання запланованих робіт, збір статистики і обробка даних.

Формування звітності, аналіз ефективності, внесення змін до плану дій. З самого початку ведеться контроль ефективності вжитих заходів і дій, що дозволяє під час сфокусувати увагу на проблемних ділянках і в кінцевому підсумку - домагатися всіх поставлених цілей. Ціноутворення, інтернетмаркетинг - НЕ шаблонне заход, конкретний набір послуг і дій залежить від конкретного проекту, тому не завжди можливо заздалегідь опублікувати прайс. Інтернет-маркетинг в першу чергу надає споживачеві можливість отримати інформацію про товари. Будь-який потенційний споживач може, використовуючи інтернет, отримати інформацію про товар, а також купити його. Хоча, якщо там не буде інформації про один товар, або він її не знайде, то, швидше за все він придбає інший товар у конкурента. У порівнянні з іншими видами медіамаркетингу (друкованими, радіо і телебаченням), інтернет-маркетинг зростає дуже швидко. Він завойовує все більшу популярність не тільки у бізнесу, а й звичайних користувачів, які

хочуть просунути свій ефективний веб-сайт або блог і заробити на ньому. Проте, в розвинених країнах, витрати на інтернет-маркетинг і рекламу становлять близько 5% від загальних рекламних витрат. Обмеження в інтернет-маркетингу створюють проблеми як для компаній, так і для споживачів. Якщо у споживача повільне інтернет'єднання, це призводить до утруднення у використанні в рекламі анімованих роликів, презентаційних фільмів і високоякісної графіки, хоча, в принципі, проблема зі швидкістю - це питання часу, з кожним днем "повільних" користувачів стає все менше. Місце dial-up займає швидкісний інтернет. Наступне незручність полягає в тому, що інтернет-маркетинг не дає можливість споживачеві випробувати товар до того, як зробити покупку. Але більшість споживачів вирішують цю проблему просто. Вони знайомляться з потрібних товаром в звичайному магазині, а покупку роблять в інтернетмагазині. Німеччина, наприклад, прийняла у 2000 році закон (Fernabsatzgesetz, пізніше об'єднаний з BGB), за яким будь-який покупець може повернути товар, куплений через інтернет без всяких пояснень і отримати повне повернення грошей. Це одна з основних причин, чому в Німеччині так розвинена інтернет-торгівля. Таким чином, застосування методів інтернет-маркетингу націлене на економію коштів (на заробітну плату співробітників відділів продажів і на 17 рекламі), а також на розширення діяльності компаній (перехід з локального ринку на національний і міжнародний ринок). При цьому як великі компанії, так і малі, мають більш урівноважені шанси в боротьбі за ринок. На відміну від традиційних рекламних медіа (друкованих, радіо і телебачення), вхід на ринок через інтернет є не надто витратним. Важливим моментом є те, що на відміну від традиційних маркетингових методів просування, інтернетмаркетинг дає чітку статистичну картину ефективності маркетингової кампанії.

Лекція 8. Управління інноваційною діяльністю підприємства

Сучасні теорії інноваційного розвитку тісно пов'язані з концепціями соціально-організаційних змін. На противагу більш раннім технократичним тенденціям, які були основані на представленнях про безумовну «технологічну раціональність», здатність до саморозвитку і благодетельність технології на людство, радикальні переміни дозволяють говорити не тільки про інноваційну направленість економічного розвитку, але й про значну трансформацію факторів, що його визначають. Розвиток ринкових відносин повинен супроводжуватися реформуванням і певною адаптацією існуючих економічних механізмів до нових умов господарювання, формуванням на їх основі нових механізмів, що ефективно працюють в умовах ринкової економіки. Російські вчені, зокрема Н.Ю. Круглова [1], пропонують створення нових комплексних механізмів, які будуть здатні поєднувати як економічні, організаційні, соціальні, так і політичні і правові механізми. Формування механізму управління інноваційною діяльністю

направлене на орієнтацію діяльності підприємства на безупинний пошук і реалізацію ринкових можливостей інноваційного розвитку в мінливих умовах зовнішнього середовища функціонування. Інноваційний розвиток спирається на постійний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства в рамках його місії і вибраної мотивації діяльності [2, с. 27]. Він тісно пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринку збуту. Діючий механізм управління інноваційною діяльністю підприємства, повинен формуватися, на нашу думку, за наступною системою принципів [3]: системності як відкритої, адаптивної, динамічної системи імовірнісного характеру; комплексності як системи, яка функціонує в ринковому середовищі в межах, окреслених методами державного і регіонального регулювання; орієнтації на інновації, що забезпечує довготривале виживання і розвиток підприємства в нестабільному середовищі за рахунок постійного пошуку і використання нових способів і сфер реалізації його потенціалу; балансу інтересів суб'єктів інноваційної діяльності. Формування механізму управління інноваційною діяльністю, який, на нашу думку, враховує запропоновані принципи і забезпечує синергетичний ефект основних його елементів, представлений на рис. 8.1.

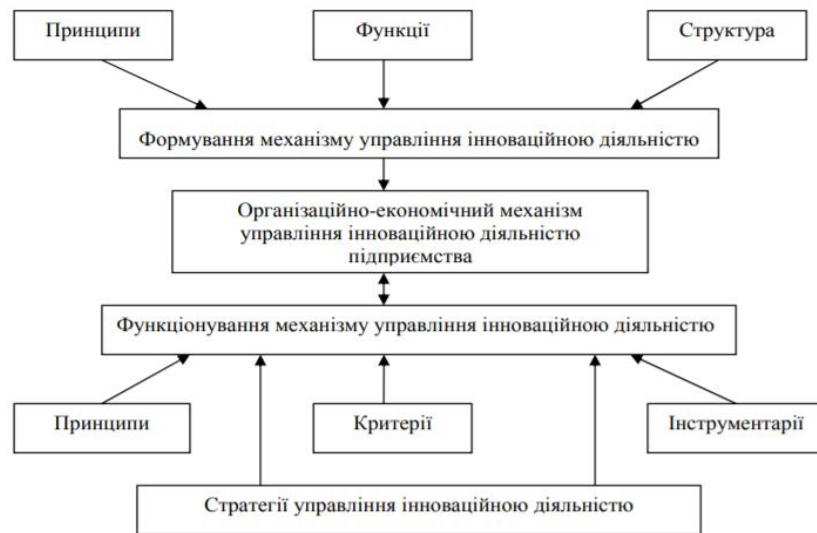


Рис. 1.1. Схема формування механізму управління інноваційною діяльністю

Рис. 8.1. Схема формування механізму управління інноваційною діяльністю

Принципи Функції Структура Формування механізму управління інноваційною діяльністю Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю підприємства Функціонування механізму управління інноваційною діяльністю Принципи Критерії Інструментарії Стратегії управління інноваційною діяльністю Процес розробки і формування стратегії

управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає можливість внесення відповідних змін в критеріальну базу і систему інструментів. Побудова механізму управління інноваційною діяльністю потребує системного підходу до його комплексного аналізу з точки внутрішнього змісту і зовнішнього середовища його функціонування (рис. 8.2.). макрорівень мікрорівень



Рис. 1.2. Схема взаємодії систем механізму управління інноваційною діяльністю на макро- і мікрорівнях управління

Рис. 8.2. Схема взаємодії систем механізму управління інноваційною діяльністю на макро- і мікрорівнях управління

Макрорівень механізму управління інноваційною діяльністю, як вже зазначалось раніше, представлений поєднанням механізмів державного та ринкового регулювання. Дієвість останніх досягається наданням переваги ринку і ринковим відносинам щодо методів адміністративного управління і вдосконаленням процесу співробітництва між державою та бізнесом. Функціонування механізму управління інноваційною діяльністю повинен спиратися на: визнання необхідності реформування державного сектору шляхом підвищення ефективності управління державною часткою майна; Ринкові механізми Система прогнозування і планування діяльності, в т.ч. підсистеми: аналізу власних можливостей прогнозування діяльності планування розвитку ринкових можливостей Система мотивації, у т.ч. підсистема мотивації:

споживання розвитку виробництва підприємництва праці Система інформаційного забезпечення Регулюючі та забезпечуючі механізми Система організації, в т.ч. підсистеми: формування організаційних структур управління ресурсного забезпечення контролю виконання і зміни пріоритетів відповідальність держави за розвиток ринкової і промислової інфраструктури; розвиток системи державних гарантій щодо кредитування промислових підприємств під реалізацію інноваційних проєктів. Механізми державного і регіонального регулювання, зосереджений на макрорівні схеми, можна представити у вигляді системи економічного регулювання (система податків, заохочення розвитку науки і техніки, еколого-економічне регулювання, заохочення інвестицій, система кредитування), планування (формування держзамовлень, реструктуризація економіки, планування розвитку територій); правові (правова регламентація, адміністративне регулювання, система стандартів), соціального регулювання (демократичні інститути, суспільні рухи), політичного регулювання (політичні права та гарантії). Інтеграційні процеси входження України до світової спільноти неможливі без розвитку і всебічної державної підтримки інноваційної діяльності. Державна інноваційна політика є системою цілеспрямованих заходів органів державної влади щодо забезпечення інноваційної структурної перебудови економіки. Це комплекс принципів та взаємопідтримуючих економічних, правових, організаційних і соціальних методів планування, стимулювання, регулювання та контролю процесів інноваційної діяльності в науковотехнічній та виробничій сферах. Державне регулювання економіки і інноваційних процесів постає одним із головних умов переходу функціонування економіки на ринкові відносини. Державна інноваційна політика як система державного регулювання інноваційної діяльності має бути стрижневою складовою як внутрішньої, так і зовнішньої політики країни і спиратися на реальні умови розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища. Така політика визначає інституціональний профіль системи управління інноваційною діяльністю і залежить від таких чинників як [4, с. 378]: режим функціонування підприємницького середовища; рівня і ступеня орієнтації фундаментальних досліджень на ринок; системи мотивації науково-дослідницької активності; спрямованості на виробництво; організації сектору вищої освіти. Державне регулювання інноваційної діяльності представляється як цілеспрямований вплив органів державного управління на економічні інтереси інститутів інноваційної сфери [4, с. 391]. Виключною прерогативою державного управління інноваційної діяльності є, як вказують В.А. Васін і Л.Є. Мінделі, правове регулювання інноваційних процесів. Законодавче закріплення статусу наукової та інноваційної діяльності, прав наукових робітників і інноваторів

значно підвищують ефективність формування і реалізації механізму інноваційної політики. Основними напрямками реалізації державної політики у сфері управління інноваційною діяльністю, за думкою Ю.В. Яковца [5, с. 72], є наступні: сприяння підвищенню інноваційної активності, що забезпечує зростання конкурентоспроможності вітчизняної продукції на основі освоєння науково-технічних досягнень і оновлення виробництва; орієнтація на всемірну підтримку базисних і поліпшуючих інновацій, які складають основу сучасного технологічного укладу; поєднання (сполучення) державного регулювання інноваційної діяльності з ефективним функціонуванням конкурентного ринкового інноваційного механізму, захистом інтелектуальної власності; сприяння розвитку інноваційної діяльності на регіональному, міжрегіональному і міжнародному рівні, трансферу технологій, міжнародному інвестиційному співробітництву, захисту інтересів національного інноваційного підприємництва. Державне регулювання інноваційної діяльності постає цілеспрямованим впливом органів державного управління на економічні зрушення в сфері інноваційних процесів. Механізм державного регулювання інноваційної діяльності включає елементи прямого, непрямого впливу й складові формування сприятливого інноваційного клімату та інфраструктури забезпечення досліджень і розробок. Дотримання заходів державного регулювання та їх співставлення з основними цілями об'єктів регулювання забезпечує ефективне управління інноваційними процесами [6]. Управління інноваційною діяльністю в нашій країні здійснюється як на державному, регіональному, так і на місцевому рівнях. Верховна Рада України у відповідності із Законом України «Про інноваційну діяльність» визначає єдину державну політику у сфері інноваційної діяльності. На сучасному етапі розвитку питання формування інноваційної політики постає об'єктом постійної уваги з боку керівництва провідних держав. Реалізація можливостей глобально-інформаційного розвитку, який утвердився наприкінці ХХ – на початку ХІ ст., потребує створення центральної стратегії управління інноваційної діяльності, здатну реалізовуватися через відповідну інноваційну політику. Така політика має спиратися на реальні умови розвитку держави і її зовнішнього середовища, і повинна бути основною складовою формування внутрішньої політики країни і її політики у міжнародному середовищі. Підтримуючи думку провідних фахівців, під державною інноваційною політикою будемо розуміти систему економічних, організаційних, правових, соціальних та інших заходів органів державної влади цілеспрямованих на впровадження і розповсюдження науково-технічних, соціально-економічних досягнень. Метою державної інноваційної політики, як підкреслюють вчені Л.І. Михайлова і С.Г.Турчіна, повинне бути формування

сприятливого соціально-економічного середовища для створення та впровадження інновацій, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоспроможної продукції [7, с. 64]. В сучасних умовах головною метою державної інноваційної політики в Україні повинна стати розбудова національної інноваційної системи на принципах максимально ефективного використання наукового, виробничого та інноваційного потенціалу. За думкою Л.І. Федулової, важливою складовою формування такої інноваційної політики має бути розроблення механізму застосування законів, закономірностей і принципів управління в інноваційній сфері. Невід'ємним елементом утвердження інноваційної моделі розвитку національної економіки постає поєднання підприємницьких ініціатив з державним регулюванням механізмів управління інноваційною діяльністю [4, с. 387]. Організаційно-економічний механізм державного регулювання інноваційної діяльності повинен забезпечити приведення у відповідність цілей, інтересів і спонукальних мотивів суб'єктів інноваційної діяльності. Питаннями формування дієвого державного механізму управління інноваційною діяльністю займалися багато дослідників. На наш погляд, однією з найбільш цікавих робіт в сфері державного регулювання інноваційними процесами у вітчизняній економіці є розробка Л.І Федулової. Запропонований нею організаційно-економічний механізм регулювання інноваційної діяльності, об'єднує основні елементи системи управління на державному рівні [4, с. 384]. Пріоритетом державної політики України має бути розв'язання комплексу проблем освіти, науки й технологій, створення сприятливих інституціональних умов для новаторів і підприємців, що займаються інноваційною діяльністю. Однак, незважаючи на актуальність проблем переходу України на інноваційну модель розвитку економіки та постійний суспільний інтерес до самого феномену інноваційного розвитку, і досі не сформовано науково-обґрунтованої інноваційної політики, яка враховувала б зарубіжний досвід формування інноваційних систем і водночас була б адаптована до української дійсності. Механізм управління інноваційною діяльністю окрім зв'язку з процесами державного регулювання і стимулювання в сфері інновацій, тісно пов'язаний з діяльністю конкретних суб'єктів господарювання, підприємств, що здійснюють своє функціонування активно взаємодіючи із зовнішнім середовищем, адаптуватуючись до його умов. Ці процеси відбивають формування певної системи відносин із споживачами, постачальниками, інвесторами, іншими учасниками ринку. Мікрорівень механізму управління інноваційною діяльністю складається з наступних структурно-функціональних систем (див. рис. 1.2.): прогнозування і планування інноваційної діяльності,

мотивації, організації, а також систем інформаційного забезпечення. Планування є одною з основних складових системи управління інноваційною діяльністю підприємства. Воно дає змогу провести аналіз кон'юнктури ринку і здійснити прогнозування можливих напрямків її зміни з метою виявлення перспективних напрямів розвитку підприємства. Система планування і прогнозування інноваційної діяльності багато в чому визначає стратегію і тактику організаційно-економічного розвитку підприємства за основними напрямками його діяльності. Як елемент системи інноваційного менеджменту стратегічне планування являє собою відносно самостійну підсистему, яка охоплює сукупність спеціальних інструментів, правил, структурних органів, інформаційних потоків і процесів, спрямованих на підготовку і виконання планів. Стратегічне планування спирається на результати виконання попередніх стадій інноваційного менеджменту — аналізу та прогнозування інноваційного розвитку підприємства. Система прогнозування і планування тісно взаємодіє з ринковими, регулюючими і забезпечуючими механізмами, що є зовнішніми до неї. В основному ця взаємодія полягає у виявленні закономірностей їх функціонування й урахуванні цих закономірностей при складанні поточних і перспективних прогнозів та розробці на їх основі відповідних планів інноваційної діяльності [8, с. 32]. Система організації орієнтована на втілення в життя тих напрямків і можливих варіантів розвитку, які було виявлено в результаті функціонування системи прогнозування і планування. В умовах постійних змін асортименту виробленої продукції, удосконалення технологій її вироблення, методів організації виробництва і збуту відповідно до змін ринкової кон'юнктури повинна бути присутня гнучкість до формування організаційних структур управління, які були б адекватні конкретним умовам реалізації інноваційних проєктів, дозволяли б повністю реалізувати інноваційний потенціал підприємства. Елементи системи мотивації спрямовані на приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів діяльності підприємства, включаючи його власників, менеджерів, фахівців, робітників. Таким чином, розглянута у статті схема взаємодії систем механізму управління інноваційною діяльністю на макро- і мікрорівнях дає представлення про взаємодію основних елементів управління інноваційними процесами як на рівні держави, так і на рівні окремого підприємства.

Лекція 9. Управління інвестиційною діяльністю підприємства

Підприємства – елементи в структурі економіки держави. Від того, що ними виробляється, які на це потрібні витрати залежить наскільки ефективна економіка в цілому.

Фундамент для розвитку підприємств-здорова конкуренція між ними. Багато в чому завдяки конкуренції підприємства знижують витрати для виробництва, шукають нові технології і методики виробництва товарів, розробляють нову продукцію.

Ці маніпуляції без інвестицій здійснити неможливо. Тому інвестиційна діяльність стає найважливішою для розвитку підприємства, без неї сама їх робота буде викликати питання.

Поняття інвестиційної діяльності

Інвестиційна діяльність-різновид підприємництва.

Але наукове визначення цього терміна звучить так: *інвестиційною діяльністю* називається вкладення коштів і дії, які здійснюються для того, щоб отримати прибуток або досягти іншого корисного результату. Інвестиційна діяльність в будь-якій сфері регулюється федеральним законодавством. Цей же закон упорядковує діяльність в росії інвесторів з інших держав, забезпечує права і гарантії рівні для інвесторів.

Мета інвестиційної діяльності

Цілі інвестиційної діяльності підприємств включають в себе комплекс різних завдань і заходів, які потрібно реалізувати, щоб прийти до успіху в бізнесі.

щоб чітко сформулювати цілі, потрібно вирішити наступні завдання:

- ставити цілі так, щоб вони допомагали реалізовувати один одного;
- всі цілі повинні трактуватися однозначно, щоб їх ясно розуміли учасники інвестиційної діяльності;
- всі цілі формулюються так, щоб їх можна було в потрібний момент відкоригувати;
- кожна мета повинна служити стимулом для підприємства в досягненні планованих результатів;
- всі цілі, поставлені підприємством, повинні бути реальними, саме для цього оцінюють не тільки потенціал підприємства, а й зовнішнє середовище для інвестицій;
- цілі інвестиційної діяльності повинні бути пов'язані з основною метою будь-якого підприємства, а саме з отриманням прибутку.

Класифікація цілей

перш за все уточнимо, що будь-які цілі можуть бути спрямовані на:

- досягнення економічного ефекту (збільшення прибутку і так далі);
- на формування і підняття репутації компанії, тобто на моменти, з економікою ніяк не пов'язані.

крім того, наведемо наступну класифікацію цілей інвестиційної діяльності підприємства:

Розглянуті в таблиці цілі можна відкоригувати в залежності від сфери діяльності конкретного підприємства.

Види інвестиційної діяльності

у цій частині розглянемо часто зустрічаються типи ід:

1. **інвестування за допомогою вкладення грошових коштів або цінних паперів.** головною метою такого інвестування є отримання прибутку, або у вигляді відсотків, або дивідендами. Цей вид інвестицій доступний кожному, якщо у нього є накопичення. Для цього потрібно здійснити розумне вкладення грошових коштів.
2. **інвестування у вигляді вкладення коштів у виробництво, надання послуг, або виконання робіт (реальні інвестиції).** його основний нюанс в тому, що інвестор одночасно бере участь і в діяльності підприємства.
3. **вкладення коштів в розробку нових технологій, в різні винаходи.** дуже часто таке інвестування пов'язане з високим рівнем ризику, тому такими інвестиціями зазвичай займаються не підприємства, а окремі інвестори.

Суб'єкти вд

Поговоримо про те, хто ж є суб'єктами інвестиційної діяльності і коротко охарактеризуємо їх.

отже, суб'єкти:

- інвестори (як фізичні особи, так і юридичні);
- замовники;
- підрядники;
- особи, які користуються об'єктами ід.

інвестори – основні суб'єкти ід. Інвестори можуть бути як фіз. Особами, так і юридичними, а також зарубіжними компаніями та інше.

У число **замовників** можуть входити як самі інвестори, так і інші особи.

Що стосується **підрядників**, то це ті особи, які виконують будь-який вид робіт, обумовлений в договорі підряду. У підрядників обов'язково повинна бути ліцензія, що відповідає вимогам законодавства.

особи, які користуються об'єктами вд – це ті фіз. І юрособи, держ. Органи та іноземні підприємства, загалом, всі ті, для кого ці об'єкти створювалися.

Об'єкти інвестиційної діяльності

до даної категорії можна віднести:

- цінності матеріального характеру (майно рухоме і нерухоме);
- грошові кошти;
- цінності нематеріального характеру (ліцензії, сертифікати, авторські права).

Характеристика принципів інвестиційної діяльності

Будь-який вид інвестицій ґрунтується на певних принципах, завдяки яким досягаються максимально позитивні результати.

охарактеризуємо їх детальніше:

1. інвестиційна діяльність є добровільною. Кожне підприємство приймає самостійне рішення, здійснювати йому таку діяльність чи ні.
2. інвестиційна діяльність захищається законом.
3. всі суб'єкти ід рівноправні.
4. інвестиційна діяльність-вільний вид діяльності. Всі її учасники можуть вибрати будь-яку кількість критеріїв для інвестицій.
5. якщо ід ведеться в повній відповідності з законом, не порушує його ніяким чином, то держ. Органи та інші структури не повинні в неї втручатися.

Тут же відзначимо, що відносини між учасниками вд прописуються в договорі або контракті.

Форми інвестиційної діяльності

Форма інвестиційної діяльності знаходиться в прямій залежності від того, яка організаційно-правова форма підприємства, а також форма його власності. Отже, на підприємствах інвестиції здійснюються за допомогою фінансових і реальних інвестицій.

реальні інвестиції можуть бути зроблені в наступних формах:

- у формі придбання або поглинання інших підприємств;
- за допомогою будівництва нового підприємства;
- за допомогою проведення реконструкції діючого підприємства;
- за допомогою модернізації виробництва.

Якщо говорити докладніше про перший пункт, то він характерний частіше для великих підприємств, які можуть дозволити собі поглинути вже діюче підприємство, а не будувати нове.

Модернізація ж виробництва найбільш часто зустрічається форма інвестування. Що стосується фінансового інвестування, то вони більше характерні для тих підприємств, які володіють значними коштами або можуть залучити великі кошти з боку. Здійснюють такі інвестиції для того, щоб отримати додатковий дохід.

Яку форму інвестування вибрати, керівництво підприємства вирішує з урахуванням рівня інфляції, процентної ставки з кредитування та інших факторів.

Методи інвестиційної діяльності

метод вд – це перш за все ті дії, за допомогою яких залучаються інвестиційні ресурси для реалізації певного проекту.

найпоширеніші методи це:

- інвестування за рахунок коштів підприємства;
- випуск акцій або пайове фінансування;
- фінансування з бюджетів різних рівнів;
- фінансування змішаного типу, тобто поєднання декількох методів одночасно.

Кожен з перерахованих методів володіє своїми достоїнствами і недоліками, кожне підприємство вибирає методику в рамках своєї розробленої стратегії вд.

Джерела інвестиційної діяльності

Джерелами інвестицій на підприємстві можуть бути як кошти підприємства, так і позикові.

у кількість власних коштів входять:

- статутний капітал Підприємства;
- додатковий капітал;
- резервні фонди, в які включено деяку кількість нерозподіленого прибутку за минулі роки.

Статутний капітал джерелом інвестицій великого обсягу вважати не можна, так як він завжди повинен бути в наявності у підприємства.

Власний капітал же можна назвати найвигіднішим варіантом для інвестицій, так як в цьому випадку вся отримана прибуток залишається на підприємстві, ділитися нею ні з ким не потрібно. Мінусом є те, що зазвичай його обсягу для інвестицій недостатньо і позикові кошти все одно доведеться залучати.

Отримати банківський кредит в цьому випадку підприємству вдасться тільки в тому випадку, якщо кредитна організація буде впевнена в тому, що інвестиційний проект стане реально успішним і принесе прибуток. Якщо ж кредит буде отриманий, то він сам буде вважатися інвестицією.

Підприємства, які вважаються найбільшими, часто випускають акції. Робиться це для того, щоб отримати необхідний обсяг інвестицій. Хоча варто відзначити, що це не просто трудомістко, але ще і затратно, а також далеко не завжди успішно. Для того щоб вдатися до цієї процедури, потрібно ретельно аналізувати не тільки ринок, але і володіти впевненістю в тому, що акції взагалі будуть купувати.

Для розвитку підприємств залучаються іноземні інвестиції, особливо у вигляді нових технологій або обладнання. Цим завданням займаються не тільки самі підприємства, а й держава. Створення сприятливого інвестиційного клімату – завдання непросте, в даний час вона ускладнена економічною ситуацією, що склалася в росії.

Стадії здійснення вд

Здійснення ід складається з декількох стадій.

розглянемо їх докладно:

стадія № 1. винесення рішення про виділення коштів для інвестування

Спочатку визначаються цілі, а потім напрямок, в якому буде здійснюватися інвестування. Щоб отримати необхідну підтримку від держави, варто провести експертизу та аналіз обраного напрямку. На цій стадії не просто формується бізнес-план, а закладаються відносини з партнерами, які триватимуть довгий період часу.

стадія № 2. розробляється і затверджується інвестиційний проект

до складу такого проекту включаються:

- пакет проектно-кошторисної документації;
- розроблений бізнес-план;
- обґрунтування інвестицій на економічному рівні.

Обидві початкових стадії-організаційна частина всієї процедури. Вона завершиться з підписанням інвестиційного договору.

стадія № 3. процедура створення об'єкта для вд

На цій стадії розроблений бізнес-план набуває практичної значущості. Приклад цієї стадії-складання графіка виконання робіт.

стадія № 4. настання періоду окупності

Зазвичай період окупності проекту становить 2-5 років. Цей період починають відраховувати від того моменту, коли було розпочато фінансування, до моменту коли прибуток став компенсувати кількість коштів, вкладених в проект.

стадія № 5. отримання та накопичення прибутку

Після настання моменту окупності починається процес накопичення отриманого прибутку. Надалі її можна вкласти в інші проекти, в розвиток виробництва і так далі. На цій стадії аналізують, яка різниця склалася між планованим терміном отримання прибутку і фактичним.

Як відбувається управління вд на підприємстві

Ід підприємства-складний процес. Він відрізняється різноманіттям, в ньому беруть участь всі ресурси, які є на підприємстві. Підсумок такої діяльності безпосередньо буде залежати від того, наскільки вірно нею керують. Зазвичай управління здійснюється керівниками вищої ланки.

Якщо розглядати систему управління інвестиційною діяльністю в комплексі, то в ній повинні взаємодіяти всі управлінські структури: фінансова, технічна і т.д. Результатом роботи цих структур є чітко розроблена і обґрунтована стратегія вд підприємства.

стратегія виробляється так:

1. **проводиться маркетингове дослідження.** з'ясовуються тенденції ринку, кількість конкурентів, чи користується попитом конкретна продукція;
2. **оцінюються технічні можливості самого підприємства.** технічна служба визначає, що потрібно для того, щоб перейти на випуск нового виду продукції, дає рекомендації щодо удосконалення наявного обладнання;
3. **фінансовий сектор** визначає, які кошти знадобляться, які фінансові ризики є, з яких джерел можна отримати додаткові кошти.

В результаті спільної роботи формується інвестиційний бюджет, в якому зафіксовані всі доходи і витрати, які будуть мати місце в майбутньому.

Які ризики мають місце в ід підприємств

Ризики спочатку закладені в саме поняття інвестиційної діяльності. Завжди є можливість упустити вигоду, понести серйозні фінансові збитки. вкладення

капіталу саме по собі справа ризикована. Тому підприємство має не просто приділяти увагу ризикам, а й по можливості прораховувати їх.

розглянемо, які ризики можуть настати при здійсненні інвестицій:

1. складнощі з постачальниками матеріалів або обладнання;
2. збільшення вартості сировини і матеріалів;
3. придбання цінних паперів збиткових підприємств;
4. різкі скачки курсу валют;
5. девальвація або деномінація національної валюти;
6. обставини непереборної сили, незалежні від людей.

Що ж робити керівництву підприємства, що бажає вкласти кошти в цікавий і прибутковий проект?

наведемо кілька рекомендацій:

- заздалегідь оцінювати можливі ризики;
- розробляти заздалегідь заходи щодо зниження ризиків;
- аналізувати наслідки, які настануть у разі виникнення перерахованих ситуацій.

Це загальні рекомендації, конкретні можна давати тільки при розгляді ситуації на конкретному підприємстві.

На закінчення зазначимо, що перед сьогоднішньою статтею стояла мета сформуванню у читача уявлення про інвестиційну діяльність підприємства. Сподіваємося, що вона принесе теоретичну і практичну користь.

Лекція 10. Планування в управлінській діяльності підприємства

Функція планування в системі управління підприємством є однією з головних, центральних функцій, що визначає кінцеві результати виробничо-збутової, економічної, фінансової й інвестиційної діяльності. У процесі планування визначаються основні напрямки розвитку підприємства. На основі маркетингових досліджень підприємство визначає види й обсяги продукції, що планує випускати, потребу в ресурсах та ефективність їх використання. Планування забезпечує підприємству основу для прийняття оптимальних управлінських рішень та знижує ризик, сприяє пошуку найбільш придатних напрямів дій.

Планування - це процес визначення цілей і завдань підприємства на певну перспективу та вибір оптимального шляху їх досягнення й ресурсного забезпечення.

Результатом процесу планування є план, який завдяки використанню певних ресурсів та виконанню певних дій повинен забезпечити досягнення бажаної мети.

План - це система взаємозалежних, об'єднаних загальною метою завдань, що забезпечують реалізацію цілей виробничої системи.

Планування об'єднує структурні підрозділи підприємства спільною метою, надає всім процесам односпрямованості й скоординованості, що дозволяє найбільш повно й ефективно використовувати наявні ресурси, комплексно, якісно та своєчасно розв'язувати різноманітні завдання управління.

Для ринкових умов господарювання об'єктивними є більш високі вимоги до рівня наукової обґрунтованості різних видів планів.

Основними чинниками зростаючої ролі планування в умовах сучасного ринкового господарства є:

- рухливість зовнішнього середовища;
- збільшення розмірів підприємства та розширення напрямів його діяльності;
- зростаюче значення часу;
- обмеженість ресурсів;
- комплексність господарських завдань та ін.

Застосування планування створює такі важливі *переваги*:

- дає можливість передбачити різні майбутні ситуації та заздалегідь підготувати альтернативні варіанти плану розвитку підприємства;
- поліпшує координацію дій в організації;
- сприяє більш раціональному розподілу ресурсів;
- чітко розмежує обов'язки та відповідальність працівників підприємства за виконання планових завдань
- поліпшує контроль в організації та ін.

4Невизначеність ринкового середовища та шляхи її локалізації;

Невизначеність – фундаментальна характеристика недостатньої забезпеченості процесу прийняття економічних рішень знаннями стосовно певної проблемної ситуації” „Невизначеність – досить широке поняття, яке характеризує неможливість отримання абсолютно точного знання про тенденції розвитку внутрішніх та зовнішніх умов функціонування господарських систем” „Невизначеність – це неповне або неточне уявлення про значення різноманітних параметрів у майбутньому, що породжується ... неповнотою та неточністю інформації про умови реалізації рішення Формальне протиставлення пари „інформація – невизначеність” може вводити в оману, що проблема невизначеності легко вирішується розвитком засобів обробки інформації і головна причина її існування в недосконалих інформаційних технологіях. Середовище діяльності підприємств залишається все таким же невизначеним з огляду, зокрема, на інтенсифікацію змін, які відбуваються в ньому. Ще одним чинником невизначеності, якому варто приділити окрему увагу, є така характеристика зовнішнього середовища діяльності суб'єктів підприємництва, як нестабільність. Нестабільність ринкової економічної системи є явищем природним. Проте в разі перевищення певних граничних значень нестабільності, вона може переходити в іншу якість і вже бути ознакою кризи. Рівень нестабільності економічної системи та взагалі зовнішнього середовища

функціонування суб'єктів підприємництва в Україні на сьогодні є критично високим порівняно з іншими країнами навіть на фоні проблем глобальної економіки, пов'язаних зі світовою фінансово-економічною кризою. „Невизначеність” є багатогранною категорією, яка має різноманітні форми прояву та значну кількість факторів, що спричиняють її існування. Тому дослідники невизначеності пропонують для виокремлення її різновидів застосовувати класифікаційний підхід. Так, в наводиться класифікація різних видів невизначеності за такими ознаками :1. Невизначеність, пов'язана з недостатністю знань про природні явища та процеси. 2. Невизначеність, пов'язана з недостатністю знань про мікросередовище фірми. 3. Невизначеність, пов'язана з недостатністю знань про макросередовище фірми.

Можна запропонувати інший підхід до виокремлення основних видів невизначеності: **1.** Принципова невизначеність, наприклад, у ситуаціях квантової механіки. Цей тип невизначеності має суто фізичну інтерпретацію, тому на ньому ми зупинятися не будемо. **2.** Невизначеність, зумовлена надмірно великою загальною кількістю елементів чи об'єктів, що розглядаються. У даному випадку мова йде про невизначеність, яка виникає внаслідок надзвичайної складності систем, що є об'єктом дослідження чи управління. Тенденція до зростання складності технологічних та інших процесів на підприємствах, збільшення масштабів виробництва зумовлює зростання такого роду невизначеності. Більше того, оскільки згідно з принципом необхідної різноманітності ефективно управляти об'єктом певної складності та різноманітності може лише суб'єкт з меншою складністю, то посилення цього типу невизначеності призводить до появи й посилення інших видів невизначеності, зокрема, й пов'язаних з суб'єктом управління. **3.** Невизначеність, викликана нестачею інформації або недостатньою її достовірністю з огляду на технічні, соціальні та інші причини. Недостатня достовірність інформації може пояснюватися як технічно чи організаційно недосконалою системою її збору або обробки, так і свідомим її перекрученням різного роду зацікавленими особами. **4.** Невизначеність, зумовлена надмірно високою або неприйнятною платою за визначеність. **5.** Невизначеність, зумовлена органом прийняття рішення з огляду на нестачу його досвіду та знань факторів, що впливають на прийняття рішень. Цей тип невизначеності також пов'язаний з третім різновидом, оскільки однією з причин недостовірності інформації є її викривлення внаслідок ненавмисних дій людей, причетних до її обробки. **6.** Невизначеність, зумовлена обмеженнями в ситуації прийняття рішень. Типовим прикладом обмежень при прийнятті рішень, що призводять до зростання невизначеності, є обмежений час, який відводиться на прийняття рішень. **7.** Невизначеність, зумовлена поведінкою середовища або супротивника, що впливає на процес прийняття рішення. Прикладом такого роду невизначеності є непередбачувані дії існуючих конкурентів або вихід на ринок нових конкурентів. Якщо розглядати невизначеність з погляду наукових підходів, що

застосовувалися для її вивчення, то за таким критерієм можна виокремити три основні наукові течії. Історично першою науковою течією, яка займалася дослідженням невизначеності, є теорія ймовірності. Її основні положення й на даний момент активно використовуються при описанні та врахуванні невизначеності в задачах прийняття рішень. Згідно з цим підходом для опису невизначеної ситуації застосовується певна міра, що відображає можливість появи наперед заданих випадкових наслідків. Певним розвитком теорії ймовірності як апарату дослідження невизначеності можна вважати теорію статистичних рішень, яка застосовує загальний інструментарій теорії ігор з тією особливістю, що одним із гравців є пасивне середовище або „природа”. У рамках теорії ігор існує й інший підхід до вивчення невизначеності, коли джерелом останньої є конфлікт між певними сторонами, що мають антагоністичні інтереси, проте пов’язані один з одним певними правилами відносин (наприклад, такими сторонами можуть бути конкуруючі підприємства на ринку збуту певної продукції). Відмінність між теорією ігор і теорією статистичних рішень має певною мірою умовний характер, тому в окремих випадках їх розглядають як єдину теорію ігор, орієнтовану на пошук оптимальних стратегій в різних інформаційних ситуаціях.

Лекція 11. Контроль як функція управлінської діяльності підприємства

У процесі управління підприємством виникає безліч не передбачених системою управління ситуацій і невизначеностей. Для усунення всіх відхилень від намічених цілей, а також для досягнення планованих показників реалізується функція контролю. Виникає потреба у здійсненні контролю. Керівники починають здійснювати функцію контролю з того самого моменту, коли ними сформульовані цілі і завдання, створена організація.

Управлінський контроль - це одна з функцій управління, без якої не можуть бути реалізовані повною мірою всі інші функції управління: планування, організація, координація та мотивація. Так, планування має постійно враховувати реальні можливості і змінюються умови функціонування і розвитку фірм.

Контроль покликаний забезпечувати правильну оцінку реальної ситуації і тим самим створювати передумови для внесення коректив у заплановані показники розвитку як окремих підрозділів, так і всієї фірми.

Контроль - це частина управлінської діяльності, тобто функція менеджера, яка полягає в оцінці відповідності та виявленні невідповідності вимогам шляхом спостереження та висновки, на підставі відповідних вимірювань, випробувань або перевірок.

Необхідність у контролі обумовлена наступними обставинами:

- **попередження виникнення помилок і проблем**, що виникають при управлінні організацією. Якщо їх вчасно не виправити, то з'являються помилки в оцінці майбутніх умов навколишнього середовища і поведінки людей. Функція контролю - це така характеристика управління, яка дозволяє виявити проблеми і скорегувати діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть в кризову ситуацію;
- **підтримання успіху**. Позитивною стороною контролю є підтримка всього успішного в діяльності організації. Визначаючи успіхи і невдачі організації та їх причини, керівники отримують можливість досить швидко адаптувати організацію до динамічних умов зовнішнього середовища і забезпечити тим самим найбільші темпи руху до основним цілям організації;
- для того щоб адекватно відреагувати на ці зміни, організації необхідний **механізм оцінки впливу цих змін на об'єкт управління**.

У найзагальнішому вигляді **контроль можна розглядати як процес вимірювання** (зіставлення) **фактично досягнутих результатів по відношенню до запланованих**. При цьому можливі два варіанти: **збіг** або **розбіжність** фактично досягнутих результатів із запланованими. У першому випадку - робота відповідає плану чи іншим вимогам до її здійснення. У другому потрібно прийняття рішення про необхідність корекції.

У практиці управління використовуються різні **види контролю**. В основному їх можна розбити на **чотири групи**:

- 1) за часом здійснення;
- 2) ступенем охоплення;
- 3) термінами проведення;
- 4) формою здійснення.

Розглянемо **першу групу** (за часом здійснення), в неї входять: попередній, поточний і заключний контроль.

Попередній контроль повинен забезпечувати реалізацію на практиці встановлених вимог, правил, процедур і стандартів. Наприклад, попередній контроль в частині матеріальних ресурсів спрямований насамперед на забезпечення відповідності купованих матеріалів або товарів встановленим стандартам. У частині трудових ресурсів цей контроль передбачає ретельний відбір працівників при наймі їх на роботу з урахуванням посадових вимог та їхніх ділових та особистих якостей. Стосовно до фінансових ресурсів попередній контроль здійснюється головним чином за допомогою попередніх бюджетів, про які йтиметься нижче.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході проведення роботи. Такий контроль зазвичай проводить сам керівник, перевіряючи роботу

підлеглих. Поточний контроль в системі управління заснований на зворотних зв'язках.

Заключний контроль зазвичай здійснюється, коли робота вже виконана і отримані результати можна зіставити із заданими. Звичайно, заключний контроль проводиться занадто пізно для того, щоб відреагувати на проблеми, що виникли в ході роботи. Проте він все ж дозволяє, по-перше, врахувати ці проблеми в майбутньому при виконанні (або плануванні) аналогічної роботи і, по-друге, здійснити винагороду працівників за отримані результати.

У процесі здійснення контролю вкрай важливо правильно вибрати перелік перевіряються параметрів і установити завдання та критерії їх виконання, що сприймаються підлеглими.

До другої групи (за ступенем охоплення) відносяться наступні види контролю загальний (повний, суцільний) і вибірковий.

Загальний контроль припускає суцільне вивчення виробничо-господарської діяльності, соціально-економічного процесу.

Вибірковий контроль отримав найбільш широке розвиток у перевірці дотримання технологічних процесів, насамперед у виготовленні великих партій деталей, масовому виробництві. При його організації активно використовуються методи статистичного контролю якості. Суть даного методу полягає в тому, що перевірці піддаються особливим чином відібрані з партії зразки продукції, а висновки робляться по всій партії.

Третя група (щодо термінів проведення) включає наступні види контролю: систематичний, періодичний, разовий.

Систематичний контроль організовується щодо найбільш важливих, відповідальних об'єктів виробничо-господарської діяльності підприємства. Він проводиться в заздалегідь встановленому режимі. При цьому терміни перевірок прямо залежать від ступеня важливості процесу.

У звичайному, повсякденні виробничо-господарської діяльності використовуються переважно **періодичні форми контролю**: перевірка ходу випуску продукції, наявність матеріалів на складі, вихід робітників на роботу. До цієї ж групи відноситься статистична звітність.

Особливе місце в управлінні належить **разовому контролю**. Він, як правило, проводиться спеціалізованими функціональними органами і спрямований на всебічну перевірку будь-якого окремого аспекту або всієї виробничо-господарської діяльності.

У четвертій групі (за формою здійснення) фахівці в галузі управління виділяють три види контролю: фінансовий, адміністративний і технічний контроль.

Фінансовий контроль проводиться шляхом отримання від кожного господарського підрозділу фінансової звітності по найважливіших економічних показниках. При цьому в центрі уваги перебувають такі показники, як рівень

прибутку, витрати виробництва та їх ставлення до чистих продажів, ефективність капіталовкладень, забезпеченість власними коштами, фінансовий стан та ін.

Адміністративний контроль здійснюється за відповідністю господарських результатів показниками, запланованим у бюджеті: проводиться порівняння обсягу фактичних і планованих продажів; аналізуються зміна частки фірми на ринку - як у цілому, так і по окремих продуктах і сегментах ринку, стан портфеля замовлень. У той же час адміністративний контроль спрямований на вирішення стратегічних завдань і досягнення намічених цілей шляхом найбільш ефективного використання наявних ресурсів і тісно пов'язаний з перспективним плануванням.

Технічний контроль використовується для перевірки виробничих параметрів. Він необхідний для своєчасного усунення технічних неполадок, перевірки стану обладнання.

Процес контролю складається з **чотирьох взаємопов'язаних** етапів:

- 1) встановлення цілей контролю - вироблення стандартів і критеріїв;
- 2) проведення спостережень і вимір фактичних результатів роботи;
- 3) порівняння фактичних результатів із запланованими;
- 4) управлінські заходи для виправлення будь-яких значних відхилень від планових стандартів.

Визначення конкретних цілей контролю (перший етап) - це встановлення вимог, стандартів, ступінь наближення до яких піддається виміру. Перший етап процедури контролю демонструє, наскільки близько злиті функції контролю і планування.

Стандарти - це конкретні цілі, прогрес у відношенні яких піддається зміні. Стандарт - параметр (вимога), якому має відповідати, задовольняти щонебудь за своїми ознаками, властивостями, якостями. Стандарти контролю можуть спеціально розроблятися, але часто для здійснення контролю беруться планові або технологічні показники.

Проведення спостережень і вимірювань - другий етап процесу контролю.

Щоб визначити, наскільки ефективно виконується робота в реальності, менеджер повинен володіти повною інформацією про робочий процес. Тому на другому етапі процесу контролю обов'язково проведення спостережень і вимір фактичних показників. Для вимірювання фактичних показників ефективності роботи менеджери зазвичай використовують такі **джерела інформації**: особисті спостереження, звіти (усні, статистичні, письмові).

Для отримання достовірних відомостей про фактичне ході робіт менеджери можуть використовувати **особисте** спостереження, самостійно визначати показники діяльності і в результаті мати інформацію, «не відфільтровану» іншими. Цей підхід забезпечує широке охоплення даних, оскільки спостерігати можна як за основними, так і за допоміжними робітниками діями. Менеджер

може виявляти фактичні недоліки в повсякденних діях працівників, оцінювати вираз їхніх облич і робити висновки з тону підлеглого, тобто користуватися відомостями з власних спостережень. На жаль, об'єктивність особистого спостереження часто піддається критиці - тут тяжіє фактор суб'єктивізму. Те, що бачить один менеджер, інший цілком може не помітити. Крім того, особисте спостереження вимагає значних витрат часу і, нарешті, цей метод дещо сумнівний з морально-етичної точки зору, оскільки співробітники можуть інтерпретувати відкрите спостереження менеджера як ознака невпевненості в них чи недовіри.

Широке застосування комп'ютерної техніки в організаціях призвело до того, що менеджери при вимірюванні результатів фактичної роботи все більше покладаються на *статистичні* (диспетчерські) *звіти*. Слід пам'ятати, що даний механізм не обмежується використанням розрахункових даних. Він також включає графіки, гістограми і численні візуальні відображення ситуації в різних формах, які застосовуються менеджерами для оцінки прогресу роботи. І все ж незважаючи на те, що статистичні дані дуже наочні і ефективні для виявлення взаємозв'язків між окремими елементами спостереження, вони надають обмежену інформацію про діяльність працівників. Справа в тому, що статистика фіксує тільки деякі основні моменти, які можна виміряти кількісно, і часто ігнорує інші.

Інформацію також збирають за допомогою *усних звітів* - відомостей, одержуваних у комунікаціях з підлеглими: при проведенні конференцій, зборів, особистих переговорів або телефонних дзвінків. Переваги та недоліки цього методу оцінки ефективності роботи збігаються з тими, які характерні для особистого спостереження. Крім того, даний метод забезпечує можливість зворотного зв'язку і дозволяє використовувати переваги мовної виразності і голосових інтонацій. Історично склалося, що одним з головних недоліків усних звітів була відсутність документування інформації для подальшого використання. Однак сьогодні можливості у цій сфері настільки збільшилися, що усні звіти можна записувати за допомогою засобів звуко- та відеозапису, точно відображаючи їх зміст.

Фактичні результати діяльності працівників можна також визначати на основі *письмових звітів*. Як і статистичні звіти, вони менш оперативні. Такі звіти зазвичай більш обмірковані, ніж усні, і зручні в зберіганні.

Для отримання повної та достовірної інформації менеджерам слід використовувати всі чотири описаних джерела.

Зіставлення досягнутих результатів з встановленими стандартами - третій етап процесу контролю.

На третьому етапі процесу контролю менеджер повинен виявити, наскільки досягнуті результати відповідають його очікуванням. При цьому важливо

розуміти, наскільки допустимі або відносно безпечні виявлені відхилення від стандартів.

На цій стадії процедури контролю дається оцінка, яка служить основою для рішення про початок дій. Діяльність, здійснювана на цій стадії контролю, часто є найпомітнішою частиною всієї системи контролю. Ця діяльність полягає у визначенні масштабу відхилень, вимірі результатів, передачі інформації та її оцінці.

Керівництво вищої ланки встановлює *масштаб допустимих відхилень*, у якого відхилення отриманих результатів від намічених не повинно викликати тривоги. Визначення масштабу допустимих відхилень - питання кардинально важливий. Якщо взятий занадто великий масштаб, то проблеми можуть придбати грізні обриси. Але, якщо масштаб взятий занадто маленьким, то організація буде реагувати на дуже невеликі відхилення, що вельми руйнівні і вимагає багато часу. Важлива проблема процесу контролю - *вибір критичних точок*. Контролем необхідно охопити всі сторони і всі ланки функціонування організації. Однак для цього не потрібно перевіряти кожного працівника. Контролювати необхідно лише точки, що заслуговують особливої уваги. У вмінні вибрати такі критичні точки і полягає мистецтво управління. Можна запропонувати таку *методику по визначенню даних критичних точок*. Методика пропонує відповіді на наступні питання.

- 1. Які оптимальні методи оцінки серйозних відхилень?
- 2. Для яких даних збір інформації економічно виправданий?
- 3. Які показники відображають найкращим чином мети конкретного підрозділу?
- 4. За нашими ознаками можна найвірніше визначити, що ці цілі не виконуються?
- 5. Яким чином буде отримана інформація про те, хто несе відповідальність за те чи інші неполадки?

При цьому постає питання про якість контрольної інформації. Перевіряючи *корисність інформації*, слід враховувати кілька моментів.

По-перше, інформація повинна містити дані про фактичний стан справ по всіх управлінських параметрах, нормативи, і різниця між двома цими величинами, по якій, власне, і судять про контрольованому процесі.

По-друге, різні рівні управління повинні отримувати зіставну інформацію, але неоднакову за ступенем подробиці: чим нижче управлінська ланка, тим більш докладної повинна бути інформація.

По-третє, необхідна валідна, тобто достовірна інформація. Особа, що приймає рішення, має бути впевнена в тому, що відомості, на основі яких буде прийнято рішення, не перекручені.

По-четверте, повинні бути визначені і строго витримані інтервали часу, протягом яких надходять відомості.

Вимірювання результатів

Вимірювання результатів, дозволяють встановити, наскільки вдалося дотриматися встановлені стандарти, - це найважчий і найдорожчий елемент контролю. Для того щоб бути ефективною, система вимірювання повинна відповідати тому виду діяльності, який піддається контролю. Спочатку необхідно вибрати одиницю виміру, причому таку, яку можна перетворити в ті одиниці, в яких виражений стандарт.

Передача та поширення інформації

Поширення інформації відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності контролю. Для того щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов'язково довести до відома відповідних працівників організації як встановлені стандарти, так і досягнуті результати. Подібна інформація повинна бути точною, надходити вчасно і доводитися до відповідальних за відповідний ділянку працівників у вигляді, легко що дозволяє приймати необхідні рішення і дії. Бажано також цілком впевненим, що встановлені стандарти добре зрозумілі співробітниками. Це означає, що повинна бути забезпечена ефективна зв'язок між тими, хто повинен їх виконувати.

Оцінка інформації про результати

Заключна стадія етапу зіставлення полягає в оцінці інформації про отримані результати. Менеджер повинен вирішити, яка саме інформація отримана і важлива вона. Важлива інформація - це така інформація, яка адекватно описує досліджуване явище й суттєво необхідна для прийняття правильного рішення. Діапазон відхилень - прийнятні параметри розбіжностей між фактичними показниками ефективності та запланованими стандартами і нормами. Відхилення, що виходять за межі діапазону відхилень, вважаються значними, і на них необхідно звертати увагу. Таким чином, на стадії порівняння в першу чергу менеджерів повинен хвилювати розмір і спрямованість тенденцій у відхиленнях від стандарту (рис. 11.1).

Корекція діяльності - четвертий етап процесу контролю.

Заключний етап процесу контролю - проведення корекції діяльності за результатами контролю, тобто регулювання.

Уявімо завершальний етап контролю.

У певний момент часу зосереджені ресурси для початку діяльності організації та зумовлений результат діяльності. Задано стандарти і показники. Виконавці приступили до роботи.

Можна приступати до аналізу діяльності, тобто відбувається перевірка ходу виконання робіт.

Менеджер повинен вибрати одну з трьох ліній поведінки: нічого не робити, усунути відхилення чи переглянути стандарт.

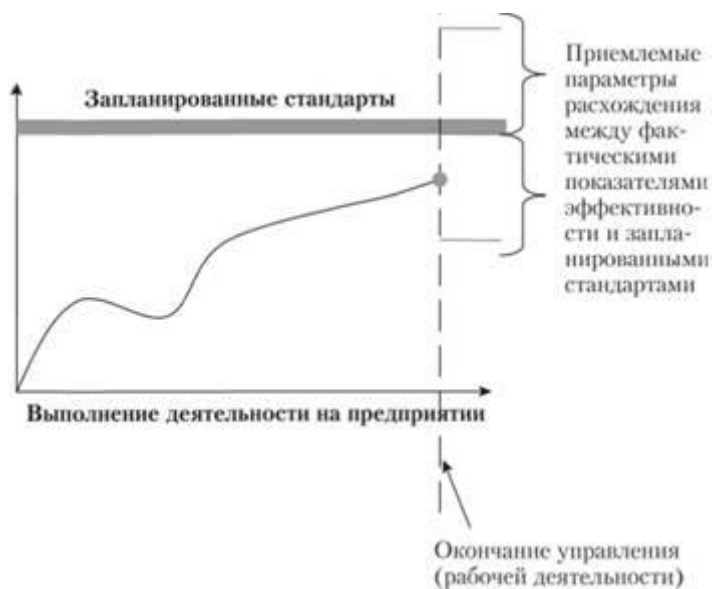


Рис. 11.1. Спрямованість тенденцій у відхиленнях від стандарту

Більш важке завдання - перегляд стандартів і норм у бік зменшення. Якщо співробітник або підрозділ істотно не виправдовують очікувань у досягненні мети, їх природна реакція полягає в тому, що вони перекладають відповідальність за таке відхилення на сам намічений стандарт або встановлену норму. Якщо ж керівництво впевнене, що норма реалістична, слід відстоювати цю точку зору і пояснити співробітникам і менеджерам, що в майбутньому їхня робота покращиться, а потім провести необхідні коригуючі заходи.

Іноді контроль називають зворотним зв'язком. **Зворотній зв'язок** - це дані про отримані результати. Впливаючи на об'єкт управління, отримують інформацію про новий стан. На підставі цієї інформації приймають нові рішення і здійснюють впливу. Прикладом зворотного зв'язку є звіт підлеглого керівнику про свою роботу. Керівник виявляє помилки і прорахунки підлеглого і коригує його дії для виправлення негативної ситуації. Система зворотного зв'язку дозволяє керівнику виявити непередбачені проблеми і скоригувати свою лінію поведінки так, щоб уникнути відхилення в роботі організації від найефективнішого шляху її руху до поставлених цілей.

Всі системи зворотного зв'язку включають одні й ті ж основні елементи і працюють на одних принципах. Ці системи, *по-перше*, мають цілі; *по-друге*, використовують зовнішні ресурси; *по-третє*, перетворюють зовнішні ресурси для внутрішнього використання; *по-четверте*, стежать за значними відхиленнями від намічених цілей; *по-п'яте*, коректують ці відхилення для того, щоб забезпечити досягнення цілей. Деякі організації створили цілі системи контролю, завданням яких є забезпечення досягнення планових показників в діяльності. Тобто система контролю забезпечує зворотний зв'язок між очікуваннями, визначеними первісними планами і реальними показниками діяльності організації.

Функцію контролю виконує кожен керівник. **Об'єктом контролю можуть бути насамперед посадові особи, процеси, що відбуваються в організації, а також в цілому організація.**

Наприклад, предметом контролю виробництва є кількість і якість продукції, дотримання технології, терміни виконання робіт. Менеджери, що відповідають за фінанси фірми, контролюють її доходи і витрати, порівнюють величину фактично отриманого прибутку з очікуваною. Менеджера з кадрів цікавить усе, що пов'язане з людьми: чи немає запізнь, прогулів та інших порушень дисципліни, на які роботи потрібен додатковий персонал, чи задоволені співробітники своїм становищем у фірмі. Таким чином, суб'єктами контролю в організаціях є менеджери, однак суб'єктами контролю можуть виступати і державні органи влади.

Слід мати на увазі, що будь-який керівник, незалежно від рангу, повинен розглядати контроль як невід'ємну частину своїх посадових обов'язків. Функції планування, організації, мотивації не можна здійснювати у відриві від функції контролю. Всі вони є невід'ємною частиною загальної системи управління, провідною організацію до отримання результату діяльності. Діяльність організації повинна забезпечити отримання необхідного результату, вона завжди протікає як керований процес.

Лекція 12. Управління податковою діяльністю на підприємстві

Важливим інструментом оптимізації оподаткування підприємства є податкове планування. Сутнісна характеристика податкового планування полягає у формуванні підприємством відповідної податкової політики, що може забезпечити самий оптимальний варіант розміщення своїх грошових коштів для отримання максимального прибутку шляхом оптимізації оподаткування. З одного боку, податкове планування - це процес формування політики обліку, який зумовлює прогнозування визначення сум податкових зобов'язань на період, який планується. Зокрема, сюди належать: податкові платежі, які включаються до ціни продукції (ПДВ, акцизний податок), податки, які відносять на витрати виробництва та обігу, податку на прибуток, загальна сума податкових зобов'язань, що необхідно сплатити до бюджету. З іншого боку, одержання максимального прибутку шляхом досягнення мінімального рівня податкових зобов'язань. Тобто, податкове планування являється легальним шляхом мінімізації податкових зобов'язань, яке зумовлюється використанням недосконалої чинного податкового законодавства держави та методів ведення бухгалтерського обліку та звітності [18, с. 179]. Аналіз багатьох літературних джерел свідчить, що, відповідно до ключових термінів у тлумаченні сутності «податкового планування», його можна трактувати як: 1) як діяльність, що є складовим елементом підприємництва, як ініціативної та самостійної ризикової

діяльності, спрямованої на одержання 9 прибутку, за допомогою успішного управління податковими та іншими зобов'язаннями підприємства перед державою; 2) спосіб, що зумовлює використання деяких прийомів зменшення чи оптимізації суми податків та зборів, що їх повинен сплачувати суб'єкт господарювання; 3) вибір серед різних методів здійснення господарської діяльності із врахуванням можливих податкових ризиків; 4) систему заходів, що складається із взаємопов'язаних частин, зокрема: суб'єкти, взаємозв'язок між якими визначено законодавчонормативними актами з питань оподаткування, обліку та звітності. Еволюція терміну податкове планування, наукових поглядів на ціль податкового планування підприємства відбувалась відповідно до проблемних питань щодо його організації, з якими стикаються у ході реалізації концепції податкового планування підприємства: від мінімізації сумарних податків та зборів до вивільнення фінансових коштів, а пізніше до оптимізації податкових платежів враховуючи ймовірні ризики [3, с. 116]. Мінімізація оподаткування підприємства має за основу зниження суми податків, зборів до сплати в бюджети різних рівнів та ЄСВ, тобто мінімізацію податкових зобов'язань підприємства перед фіскальними органами. Оптимізація оподаткування підприємства передбачає вибір серед запропонованих варіантів такого методу ведення господарської діяльності, який забезпечує вигідніший прибуток за рахунок оптимальної податкової політики підприємства та використання законних методів податкового планування. Таким чином, метою організування податкового планування на підприємстві є оптимізація та мінімізація оподаткування з урахуванням ймовірних ризиків, що дає можливість знизити податкове навантаження на підприємство [4, с. 190]. Теоретичною основою оцінювання та організування ефективності податкового планування на підприємстві є розподіл різних видів податкового 10 планування на групи за класифікаційними ознаками, які наочно зображено на рис. 12.1.



Рис. 1.1. Класифікація видів податкового планування

Джерело: сформовано автором на основі [1; 7; 8; 11]

Рис. 12.1. Класифікація видів податкового планування Джерело: сформовано автором на основі [1; 7; 8; 11] В економічній літературі за тематикою податкового планування наведено досить великий перелік принципів податкового планування підприємства, які необхідно поділити на дві основні групи відповідно до пріоритетності їхнього застосування в процесі оцінювання ефективності та організування податкового планування на підприємстві [19, с. 245]. До першої групи відносять базові (визначальні) принципи податкового планування, дотримання яких є обов'язковим в процесі мінімізації та оптимізації податкових платежів підприємства, а саме: ефективність, законність, системність, альтернативність (багатоваріантність), конфіденційність, перспективність, оперативність, неперервність. Друга група представлена допоміжними (другорядними) принципами податкового планування, що забезпечують раціональну організацію

Етапи функціонування (створення, здійснення діяльності, ліквідація) Інструменти (пільги, прогалини законодавства, схеми) Сфера діяльності (всієї, окремого виду, окремий проект) Організаційно-правова форма (юридичних і фізичних осіб) Територіальність (внутрішньодержавне, міждержавне) Організаційна структура (корпоративне, індивідуальне) Види податків (ПДВ, податку на прибуток та інших) Вплив на податкове навантаження (класичне, оптимізаційне) Ознаки класифікації видів податкового планування 11 податкового планування на підприємстві, а саме: контролювання, етапність, гнучкість, компетентність (фаховість), ієрархічність, відповідальність. Сутнісна

характеристика податкового планування на підприємстві як процесу розглядається у послідовності реалізації кожного з його етапів з ціллю забезпечення ефективності діяльності підприємства, зменшення податкового навантаження на нього та збільшення рентабельності. Економічний процес планування податкових платежів підприємства являє собою інструмент управління, засіб, прилад, що може призвести корпоративне податкове планування в дію. Менеджмент та координація дій не враховуючи цілі та інтереси підприємства може мати негативні наслідки, погано обґрунтовані рішення, які будуть формуватись не так, як це спочатку прогнозувалось. Так як податкове планування підприємства виступає однією із важливих функцій при управлінському менеджменті, то його економічний процес є елементом загально-економічного механізму управління підприємством та виступає як поєднання фінансових інструментів та методів покликаних оптимізувати і регулювати податкові потоки підприємства, сукупність організаційних та економічних форм здійснення планування, маючи на меті досягти поставленої чи поставлених цілей. Економічний процес податкового планування підприємства виступає як складна система елементів, яка включає сукупність різних підсистем [13, с. 173]. Розглянемо базу для виокремлення його підсистем, маючи на меті повно і логічно описати економічним механізмом. Такою основою може бути головна функція механізму планування, яка передбачає реалізацію управління економічним процесом податкового планування. Проте управління містить наступні складові елементи: – процес управління; – цілі управління; – об'єкт управління; – період управління; – суб'єкт управління; – засоби, які забезпечують процеси управління. Для того, щоб реалізовувати механізм управління, податкове планування має відображати всі перелічені складові елементи управління у своїй структурі (рис.12.2).



Рис. 1.2. Складові елементи економічного механізму податкового планування на підприємстві

Джерело: [28, с. 45].

Рис. 12.2. Складові елементи економічного механізму податкового планування на підприємстві Джерело: [28, с. 45]. Отже, у структурі механізму податкового планування підприємства можливо виокремити такі основні групи підсистем як: – цільова підсистема – це підсистема, яка реалізує головну мету, яка знаходиться перед загальною системою планування податковими ланцюгами; – підсистема режиму управління – це підсистема, яка реалізовує податкове планування у часовому періоді (тактична система, стратегічна система та операційна); – підсистема об'єкта управління – підсистема, що відображає найважливішу сторону, процес податкового планування та направлена на управління ним; Елементи управління Економічний механізм податкового планування на підприємстві Цілі Період Об'єкт Суб'єкт Процес Засоби 13 – функціональна підсистема – підсистема, що здійснює окремі етапи та управлінські функції у процесі податкового планування; – підсистема суб'єкта управління – це підсистема, що відповідає суб'єкту планування, а також його організаційній структурі. На думку Д. Тихонова, механізм податкового планування характеризується наступною структурою [26, с. 120]: – здійснення оцінки виробничої діяльності підприємства; – виділення основних проблем податкового характеру; – визначення можливих етапів вирішення зазначених проблем; – розробка та здійснення планування різних систем оподаткування; – здійснення підготовки та реалізації податкових схем; – внесення у бухгалтерську та податкову звітність отриманих результатів та очікування дій контролюючих органів. Механізм податкового планування складається з наступних взаємопов'язаних між собою етапів, які не обов'язково розглядати як чітку й однозначну послідовність дій, що обов'язково гарантують зменшення податкових

зобов'язань. Це пов'язане з тим, що в податковому плануванні поєднуються елементи й науки, і мистецтва фінансового аналітика. До реєстрації й початку функціонування підприємства необхідна відповідь на загальні питання стратегічного характеру. Перший етап – з'являється нова ідея організації бізнесу, формулювання цілей й завдань, визначення шляхів господарської діяльності підприємства та сфери виробництва продукції, а також вирішення питання про можливе використання податкових пільг, які надані законодавством. Другий етап – розгляд та вибір найбільш прийняттого з податкової точки зору місця розміщення виробництва та цехів, а також його філій і керівних органів. Третій етап – вибір організаційно-правової форми підприємства й виявлення її співвідношення з існуючим при цьому податковим режимом. 14 Четвертий етап – передбачає формування податкового поля підприємства з ціллю оцінювання податкових пільг. На основі здійсненої оцінки формується планування їхнього використання по окремих податках. П'ятий етап – це розробка (з врахуванням вже сформованого податкового поля) системи договірних відносин підприємства. Для цього необхідно з врахуванням податкових наслідків здійснюється планування можливих форм угод: купівля-продаж, оренда, підряд та інше. Впідсумку здійсниться договірне поле підприємства. Шостий етап – розпочинається зі складання журналу елементарних господарських операцій, які є основою ведення бухгалтерського й податкового обліку. Потім здійснюється оцінка різних податкових ситуацій, зіставлення отриманих фінансових показників з можливими втратами, обумовленими штрафними й іншими санкціями.

Методи та напрями податкового планування на підприємстві Розглядаючи податкове планування підприємства як певну послідовність дій, направлених на оптимізацію податкових потоків можна виділити наступні напрями податкового планування [33, с. 215] (рис. 12.3).

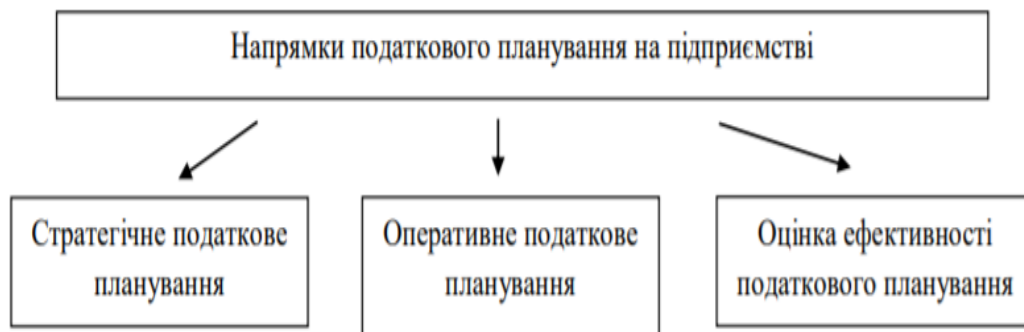


Рис. 1.3. Напрями податкового планування на підприємстві

Рис. 12.3. Напрями податкового планування на підприємстві В свою чергу стратегічне податкове планування можливо представити наступним організаційним блоком (рис. 12.4): Напрямки податкового планування на підприємстві Стратегічне податкове планування Оцінка ефективності податкового планування Оперативне податкове планування 15

15

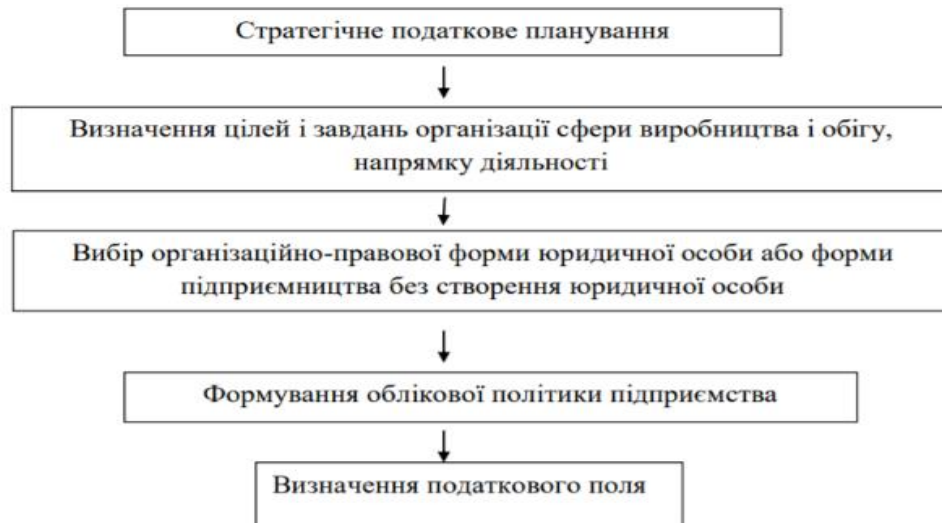


Рис. 1.4. Організаційний блок стратегічного податкового планування

Джерело: [10, с. 51].

Рис. 12.4. Організаційний блок стратегічного податкового планування
Джерело: [10, с. 51]. В межах напрямку стратегічного планування розподіляють наступні етапи, як: кардинальні зміни умов функціонування підприємства, створення діючої господарюючої одиниці; в процесі поточної діяльності підприємства, а також виділяються напрями: визначення цілей і завдань організації, сфери виробництва і звернення, напрямів діяльності (вибір організаційно-правової форми, структури і місця розміщення підприємства і його структурних елементів); аналіз податкових пільг, що надаються законодавством; формування податкової облікової політики. Отже, в рамках даного етапу формується податкове поле організації, а саме, визначаються сукупні податкові зобов'язання підприємства. В рамках напрямку оперативного планування виділяються напрями: розрахунок і управління податковими базами, складання многоваріантних податкових моделей, раціональне розміщення активів і прибули підприємства, складання податкових календарів. Стратегічне

податкове планування Визначення цілей і завдань організації сфери виробництва і обігу, напрямку діяльності Формування облікової політики підприємства Вибір організаційно-правової форми юридичної особи або форми підприємництва без створення юридичної особи Визначення податкового поля 16 В межах етапу аналізу ефективності податкового планування виділяються напрями: встановлення величини відхилень фактичних результатів від планових, оцінка причин; визначення системи показників, які характеризують ефективність розроблених методів [17, с. 162]. На практиці для забезпечення оптимального поєднання і використання податкових схем використовуються: балансові методи, ситуаційний, чисельні і метод визначення фінансових потоків підприємства в двокоординатній системі оподаткування. Метод ситуаційного податкового планування – являється найбільш простим і доступним для будь-якого підприємства, тому він найбільш популярний серед методів податкового планування. Суть методу: підприємство на основі свого статуту та інших засновницьких документів, відповідно до Податкового Кодексу, визначає діапазон основних податків, що необхідно сплачувати підприємству, визначає ставки і пільги. Утворюється податкове поле підприємства, потім підбираються відповідні господарські операції, в яких підприємство бере участь, зважаючи на складність виробничого процесу та специфіку виду діяльності. Далі утворюється система договірних відносин підприємства з урахуванням існуючого податкового поля. Після цього розробляються різні ситуації з урахуванням вже виконаних податкових, договірних і господарських напрацювань, що охоплюють різні моменти економічного життя, які реалізуються в декількох порівняльних варіантах [11, с. 20]. На основі всебічного дослідження ситуацій вибираються найбільш оптимальні варіанти. При оцінці різних ситуацій доцільно порівнювати отримані доходи з можливими втратами, які обумовлені штрафними і іншими санкціями. Слабкою стороною ситуаційного методу є його багатоваріантність, особливо для великих підприємств. До чисельних балансових методів відносяться: метод графоаналітичних залежностей, метод мікробалансів, статистичний балансовий метод і балансовий метод для матриці. 17 Метод мікробалансів – щоб оцінити модель економічної діяльності підприємства в різних умовах господарювання, виділяються укрупнені блоки господарських операцій, що включають актуальні відмінності. Ці блоки оформляються у вигляді балансу, і виконуються розрахунки для кожного з них. Порівняння одержаних мікробалансів дозволяє вибрати вигідніший

варіант. Балансовий метод використовують для всебічних наукових досліджень. Це досить не складний багатопараметричний метод, який дозволяє планувати фінансові результати і визначати критичні місця балансу. Методи обґрунтування матриць дозволяють виявляти наявність сильних і слабких сторін господарських операцій. Математичний аналіз даних зв'язків може бути доповнений економічними умовами, які дозволяють визначити певні (опосередковані) зв'язки. Статистичний балансовий метод трактується як основа балансів ряду підприємств визначаються середні величини параметрів, що можуть бути використані для порівняння або для побудови математичної моделі. Відхилення показників в ту або іншу сторону промислового підприємства від середньостатистичних параметрів характеризують позитивну або негативну тенденцію його діяльності. Економічна середньостатистична модель - це закладена в матрицю і доповнена відповідними блоками господарських операцій, може слугувати основою для проведення податкового планування і виявлення окремих видів господарської діяльності. У вітчизняній практиці податкового прогнозування найчастіше застосовують методи екстраполяції тренду. В наукових дослідженнях вітчизняних вчених є практичне визначення застосування моделі авторегресії (AR-моделі) в процесі планування податкових надходжень до бюджету країни [1]. Отже, податкове планування поліпшує застосування сукупності методів, які дозволяють зменшувати податкове навантаження на 18 підприємство. Також передбачає використання таких засобів і прийомів, які знижують податковий тягар платника у процесі його господарської діяльності, оскільки мають довгостроковий характер і враховують можливі зміни як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, які впливають на оподаткування.

Проведене дослідження у першому розділі теоретичних основ податкового планування на підприємстві дає змогу обґрунтувати наступні висновки: 1. Податкове планування позначається як інструмент здійснення господарської діяльності підприємства. По перше воно слугує сполучним елементом між окремими етапами та комплексами загальної системи планування на підприємстві. По друге виступає як складовий елемент податкової політики на підприємствах. По третє є однією із важливих функцій у податковому менеджменті 2. Проведене дослідження наукових поглядів на економічну сутність податкового планування, надав змогу визначити відмінність в основних підходах до його визначення. Отже, згідно першого підходу йдеться лише про планові розрахунки суми податкових платежів, а другий підхід показує

економічний зміст податкового планування на підприємстві як один із методів покращення результативності його управління.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

АНАЛІЗ ЗАГРОЗ — аналіз майбутнього становища (економічного, політичного, екологічного тощо), а також аналіз можливої агресії з боку конкурентів.

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА — вивчення зовнішніх факторів у відношенні до підприємства з метою визначення потенційних можливостей та загроз у процесі стратегічного аналізу й планування.

Вертикальний поділ праці – відокремлення роботи з координації дій від самих дій, що координуються.

Горизонтальний поділ праці - поділ загальної роботи в організації на її складові частини.

Ефективність - наслідок того, що вірно (правильно) створюються потрібні речі

Керування – поняття, що поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

Інвестиційна діяльність — це процес організації інвестування в реально існуючих у країні умовах господарювання. Інвестиційна діяльність представляє інвестиційний процес в реальних умовах, з акцентом на організаційні засади його реалізації та управління цим процесом. Як правило, інвестиційна діяльність розглядається стосовно конкретного інвестиційного проекту та підприємства (юридичної особи), що здійснює інвестиційний процес.

Маркетинг - система просування товару від виробника до споживача, комплекс заходів направлений на стимулювання збуту (акції, реклама, бонусна система, презентація).

Маркетингові комунікації - канали розповсюдження інформації про маркетингові заходи (інтернет, ЗМІ, телебачення, друкований матеріал, банери)

Менеджер – людина, що займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

Менеджмент – поняття, яке використовується переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

Менеджмент (у широкому розумінні) – уміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей.

Менеджмент (у вузькому розумінні) –це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Мистецтво управління - вміння менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до особливостей власного характеру, особливостей підлеглих, особливостей відповідної сфери бізнесу.

Управління – найбільш загальне поняття, що поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів(технічні системи, господарські системи, суспільні системи, державні системи тощо).

Цикл менеджменту – процес виконання функцій менеджменту у певній послідовності (планування – організація – мотивація – контроль).

Ситуаційний підхід до управління - система поглядів на менеджмент, що одночасно визнає подібність загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

Школа людських відносин - система поглядів на менеджмент, що досліджували переважно проблеми індивідуальної психології працівників організації.

Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень - методи, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням).

Змішані стратегії - стратегії, що визначають рішення гри без сідлової точки шляхом використання кількох чистих стратегій.

Кількісні методи обґрунтування управлінських рішень (методи дослідження операцій) – методи, що застосовуються за умов, коли фактори, які впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Метод "дерева рішень" – метод обґрунтування управлінських рішень, що застосовується у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто для прийняття послідовних рішень.

Бюджети – плани, у яких здійснюється розподіл ресурсів між окремими видами діяльності та підрозділами організації.

Внутрішній аналіз – процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю з боку організації, тобто факторів, які є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

Глобальна мета – це уявлення про суспільне призначення організації.

Глобальні фактори - умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі організації.

Довгострокові плани – плани, розраховані на перспективу 3-5 років і враховують зміни у зовнішньому середовищі організації та її вчасну реакцію на них.

Завдання – плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі, які не можна тлумачити двозначно.

Задачі організації – це заяви організації про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію.

Зовнішній аналіз – процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів.

Конкурентні переваги – визначення переваг організації у порівнянні з її конкурентами. Конкурентні переваги випливають зі сфери стратегії та відповідного до неї розподілу ресурсів організації.

Короткострокові плани – плани, які складаються на період до 1 року і, як правило, не змінюються.

Поділ праці - поділ загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей.

Проектування робіт - процес визначення обсягів та змісту кожного виду робіт в організації.

Створення механізмів координації - забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Ступінь складності організаційної структури – кількість виразних ознак організації (вертикальних рівнів в ієрархії управління, структурних підрозділів).

Ступінь формалізації організаційної структури – ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників.

Ступінь централізації організаційної структури - місце переважного зосередження права прийняття рішень.

Схема організаційної структури управління - відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості. Винагородження - широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини.

Мотиваційні фактори – фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи.

Мотивація (у широкому розумінні) – процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

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

Потреби в безпеці - потреби у задоволенні базових (фізіологічних) потреб і в подальшому.

Потреби в належності - потреби об'єднуватися з іншими людьми (належність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо).

Повідомлення - закодована за допомогою будь-яких символів інформація, призначена для передачі.

Стиль між особових комунікацій – манера поведінки особи в процесі обміну інформацією.

Гнучкість - здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів.

Ефективність – оптимальне співвідношення (сполучення) виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентноздатності та розвитку організації.

Ефективність групова - рівень виконання завдань групами працівників або підрозділами організації.

Ефективність індивідуальна - рівень виконання завдань конкретними працівниками або членами організації.

Ефективність організаційна - рівень виконання завдань організацією.

Ефективність організації – співвідношення “виходів” до введених факторів.

Задоволеність - рівень задоволення організацією потреб своїх працівників. Композиційний підхід до ефективності управління - ґрунтується на визначенні ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Конкурентноздатність - становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача.

Множинний підхід до оцінки ефективності управління - спроба оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, за допомогою яких охоплюються найважливіші аспекти управлінської діяльності конкретної організації.

Поведінковий (багатопараметричний) підхід до визначення ефективності - погляд на ефективність діяльності організації з точки зору задоволення інтересів всіх працівників та їх груп, що приймають участь в діяльності організації.

Поведінковий підхід до оцінки ефективності управління - ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення сподівань і потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації (головний критерій - досягнення балансу інтересів).

Продуктивність – здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища.

Результативність управління - цільова спрямованість системи управління організацією на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям.

Розвиток – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища.

Якість – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Управління підприємницькою діяльністю: навч. посібник. Н. М. Шматько, Р. О. Побережний, М. В. Кармінська-Белоброва, І. В. Угрімова [та ін.] ; ред. : проф. Перерва П. Г., доц. Пантелєєв М. С. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків, 2019. 1100 с.
2. Ярмош В.В., Череп А.В. Економіка підприємства. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2014. 336 с.
3. Ярмош В.В., Череп А.В. Економіка підприємства Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2014. 123 с.
4. Микитюк П.П., Брич В.Я., Шкільняк М.М., Микитюк Ю.І. Інноваційний менеджмент: підручник. Тернопіль: Екон. Думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
5. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник рекомендовано МОН України. Київ : Центр учбової літератури, 2015
6. Економічне управління підприємством: навч. посіб. для здобувачів вищої освіти другого рівня, які навчаються за спеціальностями 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Х. : НФаУ. 2019. 301 с.
7. Навчальний посібник з дисципліни «Інвестування». О. А. Лактіонова. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: «Вінниця» 2019. 256 с.
8. Дяків О. П. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / О. П. Дяків, В. М. Островерхов. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
9. Фінанси підприємств: навчальний посібник. Ситник Н. С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф. ; за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.
10. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.

Додаткова:

11. Череп О.Г., Іванов С.М., Калюжна Ю.В., Малтиз В.В. Проактивне управління людськими ресурсами (HR) в умовах цифрової економіки : монографія Запоріжжя: видавець ФОП Мокшанов В.В., 2020. 308 с.
12. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с
13. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.
14. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Пугач А.М., Демчук Н.І., Довгаль О.В., Крючко Л.С., Тягло Н.В. ФОП Швець В.М., 2018. 348с.

15. Назарова Г.В., Сотнікова Ю.В. Креативна економіка та менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018
16. Інвестиційна активність підприємств з виробництва продукції з високою доданою вартістю в умовах обмежених ринків: парадигма та механізми забезпечення: монографія. Н.Ю. Брюховецька, І.П. Булеєв та ін.; НАН України, Ін-т економіки промсті. Київ, 2019. 388 с.
17. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
18. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : в-во ЛКА, 2016. 486 с
19. Фінансовий менеджмент у банку. Навчальний посібник. В.М.Лачкова, Л.І. Лачкова, І.Л. Шевчук. Х: Видавець: Іванченко І.С., 2017. 180 с.

Інформаційні ресурси:

20. Сайт державної статистики України URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html
21. Сайт державної фіскальної служби України URL: <http://sfs.gov.ua/nk/spisok3/>
22. Журнал Кадровик.ua URL: <https://www.kadrovik.ua/>
23. Динаміка промислового виробництва в Україні. URL: www.ukrstat.gov.ua.
24. Лига Бизнес Информ.URL : www.liga.net.
25. Нормативні акти України.URL : www.nau.kiev.ua.
26. Річні звіти суб'єктів господарювання. URL : www.smida.gov.ua.
27. Світова організація торгівлі.URL : www.wto.org.
28. Статистична звітність емітентів України. URL: www.smida.gov.ua/db/emitent.

Навчальне видання
(українською мовою)

Малтиз Вікторія Віталіївна
Бехтер Лілія Анатоліївна

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

Рецензент *Ю.О. Швець*
Відповідальний за випуск *М.М. Іванов*
Коректори *В.В. Малтиз, Л.А. Бехтер*