

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО  
КАФЕДРА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

**Опорний конспект лекцій**

з навчальної дисципліни

**Аналіз діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу**

підготовки бакалаврів

(рівень вищої освіти)

галузь знань 24 Сфера обслуговування

(шифр і назва напрямку)

спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва спеціальності)

**Укладач: Гузар Уляна Євгенівна**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу*

**Львів-2019**

Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Аналіз діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу» для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». 98 с.

Розробник: доцент, к.е.н. Гузар У.Є.

Затверджено на засіданні кафедри готельно-ресторанного бізнесу

Протокол від “02” вересня 2019 року № 1

Завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу

\_\_\_\_\_

(підпис)

(Голод А.П.)

(прізвище та ініціали)

© Гузар У.Є., 2019

© ЛДУФК ім. І. Боберського, 2019

## Лекція 1. Тема 1. **Основні категорії аналізу діяльності підприємств**

### **готельно-ресторанного бізнесу (далі – ГРБ) (2 год.)**

- 1. Понятійний апарат аналізу діяльності підприємств ГРБ.*
- 2. Місце та роль аналізу діяльності підприємств ГРБ в системі управління.*
- 3. Світовий досвід аналізу діяльності підприємств ГРБ.*

#### **1. Понятійний апарат аналізу діяльності підприємств ГРБ**

Аналіз діяльності будь-якого підприємства в тому числі і готельно-ресторанного бізнесу залежить від багатьох факторів, до яких можна віднести конкурентне позиціонування підприємства, специфіку та технологію створення бренду ресторану, що забезпечить високу лояльність споживачів, визначення чітких стратегічних перспектив розвитку діяльності, проведення оптимальної фінансової та маркетингової політики.

Сучасна індустрія готельно-ресторанного бізнесу постійно поширюється та видозмінюється під впливом різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Як сфера підприємницької діяльності, ГРГ виконує соціальні (задоволення потреб споживачів) та економічні функції (підприємницька одиниця сфери обслуговування). Економічні функції сфери ГРГ розглядаються як єдиний комплексний механізм виробництва та обігу продукції, що забезпечує готельно-ресторанному бізнесу певні переваги в порівнянні з іншими галузями народного господарства. Перш за все, це перспективна галузь для інвестування капіталу, що гарантує достатньо швидко оберненість вкладених засобів. Прибуток від інвестування складає близько 15-25 %, що зацікавлює нових учасників цього ринку і стимулює його поширення.

Спочатку під "готельним господарством" розуміли таку господарську діяльність, що виробляла та надавала платні послуги з розміщення. Згодом, зі зростанням вимог туристів і прагненням готелів розширити комплексність обслуговування, послуги розміщення стали доповнювати харчуванням і продажем напоїв.

За кордоном багато авторів досліджували поняття "готель". Так, Марсель Готьє визначив "готельну справу" як сукупність діяльності, що пропонує власні послуги та блага, які забезпечують людині необхідні матеріальні умови - розміщення та харчування.

За визначенням ВТО, що має рекомендаційний характер, засіб розміщення - це будь-який об'єкт, який регулярно чи епізодично надає туристам місця для ночівлі. При цьому готелі розглядаються як основний класичний тип підприємств розміщення, що характеризується такими специфічними ознаками: номерним фондом, що перевищує певний мінімум; набором обов'язкових послуг (прибирання номерів і санвузлів, обслуговування в номерах, щоденне застеляння ліжок та ін.); певним асортиментом додаткових послуг.

Згідно з Національним стандартом України ДСТУ 4269:2003 "Послуги туристичні. Класифікація готелів", під готелем розуміють підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що надає готельні послуги, не обмежені щоденним заправлінням ліжок, прибиранням кімнат та санвузлів.

Ресторанне господарство - це вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності з надання послуг для задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього. Суб'єкти господарювання провадять діяльність у ресторанному господарстві через підприємства (заклади) ресторанного господарства.

Заклад ресторанного господарства - це організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка провадить виробничо-торговельну діяльність: виробляє, дотворює, продає та організовує споживання продукції власного виробництва й закуплених товарів, а також надає послуги з організації дозвілля споживачів.

Ресторанне господарство характеризується загальними ознаками, в основу яких покладено задоволення потреб людини у споживанні їжі та напоїв. До ресторанного господарства, зокрема, не належать торговельні заклади, що продають продукти харчування "на винесення" для домашнього споживання, якщо ця функція є визначальною в їх діяльності.

Однією з визначальних засад діяльності ресторанного господарства, як і всієї підприємницької сфери, є досягнення високих результатів за найменших витрат матеріальних і трудових ресурсів.

Економічна сутність готельної діяльності полягає у тому, що вона має нематеріальний характер. Результатом виробничо-експлуатаційної діяльності готелів є не «готовий продукт», а пропозиція особливого виду послуг. При цьому послуги не можуть вироблятися окремо від існуючого матеріального продукту, тобто без експлуатації матеріально-технічної бази (будівлі, споруди, устаткування, інвентар), яка виступає основою виробництва та реалізації пропонуванних послуг.

З урахуванням особливостей обслуговування в готельному господарстві, де поєднуються виробництво та споживання послуг, цей процес визначається поняттям «надання послуг». Слід підкреслити, що в процесі цієї діяльності здійснюється продаж і безпосереднє надання послуг.

Готельно-ресторанна послуга - це господарська операція підприємства з метою задоволення вимог споживача, що пропонується при розміщенні та тимчасовому проживанні й харчуванні

Процес надання основної послуги можна умовно поділити на кілька основних етапів:

- інформація про надання комплексу послуг;
- резервування (бронювання) місць;
- реалізація послуг (проживання, харчування тощо);
- зустріч і проводи гостей (транспортні послуги);
- обслуговування під час перебування в готелі.

Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу. В умовах конкурентного ринку послуг гостинності, підприємства готельно-ресторанного бізнесу та туризму при обслуговуванні туристів та інших категорій громадян повинні забезпечити не лише високий рівень комфорту проживання, але й постійно підвищувати рівень сервісного обслуговування клієнтів, пропонувати широкий вибір додаткових та супутніх послуг, в тому числі інформаційні, побутові, посередницькі, послуги бізнес-центру, організації дозвілля та ін. Актуальна проблема впровадження у системі господарювання вітчизняних готельних підприємств сучасних ефективних моделей управління, що відповідають світовим стандартам, обумовлена необхідністю надання високоякісних послуг, зниженні витрат, координації персоналом, проведення маркетингових досліджень ринку готельних послуг.

На сучасному етапі розвитку світового господарства виник ряд економічних тенденцій, які спричинили кардинальні зміни у взаємодії маркетингу та управління. У готельному господарстві ці зміни виявились особливо гостро. Відбувся перехід від стандартизації обслуговування до задоволення індивідуальних запитів, переорієнтування з суцільного ринку на поділ по цільових пріоритетних сегментах, зміни конкурентної боротьби на взаємодію у формі стратегічних альянсів. В управлінських процесах, поряд з делегуванням частини повноважень та функцій вищих ланок менеджменту підприємств готельного господарства до нижчих, великого значення набули творчий потенціал та ініціатива працівників

Готельно-ресторанна сфера як одна з високорентабельних галузей світової економіки, у ХХІ ст. стає провідним напрямом економічного і соціального розвитку України.

Сучасний стан і тенденції розвитку готельної індустрії країни можна охарактеризувати наступними положеннями:

1. Досягнення готельної індустрії України є дуже скромними на тлі загальносвітової тенденції неухильного зростання, процвітання і розвитку даної сфери діяльності.

2. Основний готельний фонд країни не відповідає міжнародним стандартам.

3. Високо комфортабельні готелі в Києві введені в експлуатацію за участю іноземних компаній дозволили істотно скоротити дефіцит готелів високого класу для багатої клієнтури. Вартість розміщення в цих готелях порівнянна з вартістю розміщення в найбільших столицях світу

В той же час ресторанне господарство також займає важливе місце у реалізації соціально-економічних задач. Його основним призначенням є забезпечення населення кулінарною продукцією та організація високого рівня обслуговування відповідно до його потреб.

В індустрії гостинності сьогодні розширюється асортимент додаткових послуг, і якщо раніше їх налічувалося близько десяти, то зараз ця цифра сягає близько 60 (у німецьких готелях найвищої категорії їхня кількість сягає майже 300). Тому в готельно-ресторанному бізнесі активно стали застосовувати аутсорсинг, що дає змогу супутні функції закладу передати зовнішнім виконавцям. Це дає можливість зекономити кошти і використати їх для основної діяльності, натомість отримавши якісні послуги за рахунок вузької спеціалізації аутсорсера.

Висновки: Отже, готельно-ресторанний бізнес є основною складовою туристичної галузі нашої держави. Розвиток внутрішнього та міжнародного туризму значною мірою пов'язаний з рівнем матеріально-технічної бази туристичних підприємств, розгалуженістю та різноманітністю їх мережі, якістю та обсягом послуг, пропонованих готельним господарством. Готельні підприємства виконують одну з основних функцій у сфері обслуговування туристів - забезпечують їх житлом і побутовими послугами під час подорожі.

Свого часу поняття «готельне господарство» співвідносилось з господарською діяльністю, що полягала в наданні платних послуг розміщення в готелях. Згодом, із зростанням попиту на туристичні послуги й прагненням готелів до розширення комплексності обслуговування, послуги розміщення стали тісно пов'язуватись з харчуванням і реалізацією додаткових послуг. Це дає підстави для визначення поняття «готельне господарство» в широкому та вузькому його розуміннях. Визначення поняття «готельне господарство» у широкому розумінні включає проживання, харчування та додаткові послуги; у вузькому розумінні - лише проживання.

Прискорений розвиток туристичної галузі, прагнення підприємств до отримання найвищого прибутку та зростаюча платоспроможність споживачів послуг сприяють розширенню та урізноманітненню готельної діяльності. Поряд з послугами проживання й харчування пропонуються такі нові додаткові послуги, як: обслуговування ділових зустрічей, спортивні, медичні, посередницькі, комунально-побутові та ін. При цьому підприємства готельного господарства розширюють послуги не тільки притаманні даній галузі, а й іншим галузям, наприклад, харчовій.

## **2. Місце та роль аналізу діяльності підприємств ГРБ в системі управління**

Для будь-якого підприємства готельно-ресторанного бізнесу життєво необхідним є аналіз діяльності, адже даний процес дозволяє поетапно проаналізувати такі ланки діяльності підприємства, як стратегічне управління, фінансовий стан, політику менеджменту та маркетингу тощо.

Розробка плану довгострокових дій, тобто стратегічної діяльності в умовах швидкозмінного конкурентного середовища – це один із найважливіших етапів аналізу. При цьому важливо врахувати, що розробка обґрунтованої стратегії у сфері гостинності повинна враховувати як безпосередньо виробництво готельного продукту, так і ефективну його реалізацію.

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу, які функціонують на визначеному ринку (середовищі), надають різноманітні послуги й пропонують широкий асортимент продукції харчування, здійснюючи при цьому певні витрати, розмір яких залежить від потенціалу підприємства, організації управлінської, фінансової, правової діяльності, факторів зовнішнього й безпосереднього середовища.

Далі необхідно розробити та сформулювати цілі маркетингу, що мають бути узгоджені з головними цілями підприємства, та визначити ресурси і методи реалізації стратегії. Передумовами формування маркетингової стратегії є виділення конкретних продуктів та послуг, цільових груп споживачів та сегментів ринкової діяльності. Це слугує основою для створення детального стратегічного плану та уточнення методів його реалізації і, як наслідок, розробки ефективних механізмів контролю та управління реалізацією стратегії та оцінки результатів.

Стратегічні зміни на підприємстві - це зміни, що стосуються всіх аспектів діяльності підприємства, які: 1) викликані розвитком ринку або 2) зміною цільових орієнтирів підприємства, що втілюється у зміни його стратегії розвитку та стратегічного плану [3]. За І.В. Ліганенко, в основі стратегії маркетингу лежать п'ять стратегічних концепцій: вибір цільових ринків; сегментація ринку, тобто виділення конкурентних цільових ринків в рамках сукупного; вибір методів виходу на них; вибір методів і засобів маркетингу; визначення часу виходу на ринок [3].

У сфері гостинності стратегію можна визначити як систему ефективного використання ресурсів та поведінки на споживчому ринку, в результаті якої окремих готель чи мережа може реалізувати свої головні цілі. Для готельно-ресторанного бізнесу стратегія або стратегічне планування - це управлінський процес, план дій, в результаті якого досягається та підтримується оптимальне співвідношення між ресурсами підприємства та ринковими ресурсами.

### **3. Світовий досвід аналізу діяльності підприємств готельного господарства**

У сучасних умовах розвитку індустрії туризму готельний бізнес характеризується високим рівнем конкуренції. Власникам незалежних готелів дедалі складніше конкурувати із великими готельними мережами у завоюванні та збереженні споживачів, ефективно вирішувати проблеми управління персоналом і укладати контракти з постачальниками – особливо стосовно технологічних інновацій, які стають складовою продукту.

Усе це актуалізує дослідження світового досвіду розвитку готельного господарства з метою посилення позицій національних готелів на ринках туристичних послуг.

Готельне господарство як матеріально-технічна база туристичної галузі значною мірою впливає на рівень туристичного сервісу і формування туристичної інфраструктури, а також визначає вид, особливості та якість туристичного продукту.

Швидкий розвиток технологій будівництва, запровадження, комп'ютерної техніки, інтерактивних технологій, з одного боку, та зростання всесвітніх подорожей та туризму різного рівня, урізноманітнення туристичного попиту, зміна власне філософії обслуговування – з другого, викликали до життя сучасні тенденції розвитку всесвітнього готельного господарства, серед яких:

- поширення інтересів готельного бізнесу на продукти і послуги, що раніше надавалися підприємствами інших галузей;
- екологізація готельних послуг;
- посилення спеціалізації готельного бізнесу, що дозволяє чіткіше орієнтуватися на певні сегменти споживачів з урахуванням різних ознак;
- персоніфікація обслуговування й повна концентрація на запитах і потребах клієнтів;
- широке впровадження нових засобів комунікації та інформаційних технологій;

- широке використання мережі Інтернет з метою просування готельних продуктів та послуг.

У світі постійно відбувається процес освоєння нових концепцій готельного бізнесу і модернізації старих. Глобалізація та концентрація готельного бізнесу виявляються у створенні великих корпорацій і готельних мереж. Такий підхід дозволяє готельним підприємствам перегрупуватися й притягнути додаткові ресурси для розвитку свого бізнесу. Готельні підприємства концентруються шляхом створення союзів або асоціацій, що не порушують їх юридичну і господарську самостійність, але дозволяють проводити спільні маркетингові програми та дослідницьку діяльність, формувати єдину систему підготовки і перепідготовки.

Сьогодні майже всі готельні та ресторанні підприємства використовують електронні системи управління, що дає можливість на відстані спілкуватися з клієнтом, надавати повну інформацію про себе та мати зворотний зв'язок, а також надавати додаткові послуги. Не менш важливими в готельно-ресторанному бізнесі є багатофункціональні системи безпеки, що включають елементи захисту починаючи з охоронної сигналізації і закінчуючи збором і обробкою інформації. Однією із таких є система Enterprise Building Integration (EBI), покликана забезпечити комфортне безпечне середовище для гостей і персоналу готелю. Особлива увага приділена стандарту Fire&Life Safety (FLS): цей стандарт пред'являє жорсткі вимоги до систем безпеки і життєзабезпечення гостей та неухильно дотримується в усіх готелях бренду Crowne Plaza по всьому світу.

Нині в готелях пропонується велика кількість послуг, що надаються різноманітними закладами харчування та побуту, фітнес-, велнес - і спацентрами, салонами краси.

Зазвичай у готелях існують танцзали, музичні та тематичні салони, спортивні майданчики і корти, зали для конференцій, переговорів, бізнес-центри, приміщення для постійної індивідуальної роботи гостя, виставкові та універсальні зали, торговельні заклади різних напрямів.

Поширюється тенденція індивідуалізації обслуговування клієнта. Персонал запам'ятовує його ім'я, улюблені напої, намагається створити у нього враження, що він є бажаним гостем. На це спрямовані й так звані компліментарні послуги – привітальний коктейль (у Туреччині та Єгипті – чашечка чаю із каркаде), цукерка або шоколадка на ніч на ліжку (в Австрії – альпійський кекс на столику біля ліжка).

Диверсифікація туристичного попиту змусила готелі шукати свою нішу на ринку розміщення, що призвело до процесу спеціалізації готелів. В основі спеціалізації лежать види туризму, типи клієнттури й обраного нею транспорту, смаки та інтереси гостей. Курортні готелі широко спеціалізуються на лікувально-відновлювальних процедурах різного профілю. З'являються готелі для вегетаріанців – у Швейцарії існує вже кілька таких готелів категорії п'ять зірок.

Бізнес-готелі практикують швидкі процедури вселення-виселення, прокат автомобілів. Готелі для ділових жінок пропонують підвищені заходи безпеки, спеціально обладнані ванні кімнати, послуги салонів краси. Відкриваються готелі для інвалідів, прикладом яких може бути готель для людей із розумовими і фізичними вадами «Лазарусхоф» у Німеччині.

Екологізація готельного продукту нині набуває великого значення у зв'язку з необхідністю збереження довкілля, зростанням попиту туристів на екологічно безпечні послуги і товари. Готелі намагаються використовувати екологічно безпечні матеріали практикувати «безвідходні» технології, пропонувати гостям спеціальну білизну «для алергіків», екологічно чисті продукти і напої в ресторані.

Дедалі частіше спеціалізація готельного підприємства на певному сегменті ринку знаходить відображення у цілісній концепції – єдиному ідейному задумі, який пронизує всю діяльність готелю – від архітектурного вирішення, підбору персоналу, організації обслуговування до стилю спілкування з клієнтами і найменших деталей – меню страв у ресторані, кольорової гама приміщень, дрібного інвентарю.

Поглиблення спеціалізації закладів ресторанного господарства пов'язане зі створенням міжнародних ланцюгів, які відіграють важливу роль у розробці і просуванні високих стандартів обслуговування. Іноземні системи дали поштовх для розвитку національних систем на основі франчайзингу. Однією з перших на український ринок у 90-х роках ХХ ст. прийшла міжнародна мережа фаст фуд "McDonalds".

В Україні першими такими проектами стали мережі національних ресторанів швидкого харчування "Мак Смак", "Домашня кухня", "Пузата хата".

Сьогодні майже всі готельні та ресторани підприємства використовують електронні системи управління, що дає можливість на відстані спілкуватися з клієнтом, надавати повну інформацію про себе та мати зворотний зв'язок, а також надавати додаткові послуги.

Насамперед це планшети, які замінили меню і дали змогу економити час обслуговування клієнтів. Прижилася також інновація QR-кодів, що дає змогу прочитати всю інформацію про ресторан, меню та акції.

Створення міжнародних ресторанних ланцюгів, поглиблення спеціалізації ресторанної пропозиції (від класичної національної кулінарії до молекулярної кухні, стилю фьюжн), збільшення кількості світових ресторанів, що мають відзнаку «Мішлен», а також впровадження нових технологій приготування страв та обслуговування клієнтів обумовлюють динамічний розвиток даної галузі.

Результати досліджень експертів з нью-йоркського агентства «Baum+Whiteman» дозволяють визначити основні шляхи розвитку світової ресторанної кухні: облаштування ресторанів у несподіваних місцях: в торгових центрах, аеропортах, вокзалах і музеях; поява нової форми вибору страв (мініатюрні дегустаційні порції) замість багатосторінкового меню; розповсюдження спеціалізованих ресторанів для обслуговування певного контингенту споживачів (наприклад, для вегетаріанців і ваганів тощо); поява «моноресторанів» – ресторанів одного продукту, де, наприклад, подають тільки печену картоплю, вівсянку, хумус, вафлі або пельмені; застосування технологій, які дозволяють впливати не тільки на смак і нюх, але й на інші рецептори людини.

Так, наприклад, в ресторані «Pass» у Техасі завдяки величезному плазмовому екрану в реальному часі гості можуть спілкуватися з виноробами та постачальниками тієї продукції, яка в даний момент знаходиться у них на столі.

А в голландському ресторані «Treeswijkhoeve» крім сенсорного меню клієнтам подають тактильний посуд, спрямований на зміну сприйняття смаку;

- пошук нових сполучень аутентичного гастрономічного досвіду, притаманного азійській кухні, з майстерністю європейських кухарів у приготуванні вишуканих страв;

- орієнтація невеликих європейських кафе і ресторанів на приготування страв, традиційних для кухонь Марокко, Ізраїлю, Туреччини, Єгипту, Іраку та Ірану.

- оцінювання ресторану як повноцінного твору мистецтва, де важливим є не тільки майстерність шеф-кухаря, але й інтер'єр та дизайн закладу, над яким працювала команда професійних художників, архітекторів і декораторів.

Фахівці національної асоціації ресторанів США провели щорічне опитування для виявлення гастрономічних тенденцій, в якому взяли участь 1300 кухарів-професіоналів, членів американської кулінарної асоціації. Результати опитування свідчать, що на перших позиціях перебувають: екологічно чиста їжа від місцевих виробників, відмова від імпортованих продуктів та промислової переробки, а також робота з локальними фермерськими господарствами.

Нещодавно з'явився і став модним принцип доставки продуктів «із землі до столу» (land to table), коли продукти долають мінімальну відстань від грядки до потрапляння на ресторанний стіл у складі виготовлених страв.

Одним із закладів, що пропонує даний принцип, є ресторан «Noma» у Копенгагені, кулінари якого займаються інтерпретацією класичної нордичної кухні, та, крім іншого, подають мох, лишайник і кістковий мозок.

Таким чином, основними тенденціями розвитку світового ресторанного бізнесу є такі:



– Стилістика і манера обслуговування, одяг офіціантів, дизайн інтер'єру і якісно приготовлена їжа залишаються і будуть важливими складовими загальної атмосфери у закладі та впливатимуть на рівень задоволеності обслуговування гостей.

– Використання сет-меню, як знака якості та характерної риси закладу. В ресторанах з авторською кухнею шеф-кухарі створюють спеціальні дегустаційні меню, за допомогою яких гості мають можливість отримати уявлення про продукти.

– Наголос на органічності, натуральності і свіжості продуктів.

Динаміка ресторанних закладів за останні роки свідчить про те, що сьогодні перше місце у розвитку належить закладам швидкого харчування, друге місце займають ресторани, третіми стали кафе, на четвертому місці бари, останніми є.

Найбільш популярними сьогодні є заклади середнього цінового сегменту, де чек сягає 100–150 грн. на особу, а тому за 2017 р. їхня частка становить понад 50%, а частка закладів дешевого сегменту – лише близько 30%.

## ДИНАМІКА РОСТУ ЗАКЛАДІВ ХАРЧУВАННЯ

■ Заклади швидкого харчування ■ Ресторани ■ Кафе ■ Бари ■ Їдальні



### Лекція 2. Тема 2. Менеджмент персоналу в процесі аналізу діяльності підприємств ГРБ

1. *Поняття менеджменту персоналу, основні категорії.*
2. *Методи менеджменту персоналу.*
3. *Кадрова політика та її місце в системі менеджменту персоналу підприємств ГРБ.*
4. *Діловодство в організації кадрової служби на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу*

#### **1. Поняття менеджменту персоналу, методи та основні категорії**

*Об'єкт* вивчення науки менеджменту персоналу – соціальна підсистема будь-якої організації, яка функціонує у сфері виробництва товарів і (або) послуг.

*Предмет вивчення науки управління персоналом* – процес укомплектування організацій працівниками, їх розвитку, оцінювання і стимулювання, формування високоєфективних колективів, стратегічного та оперативного управління окремими працівниками та їх групами тощо.

*Процес менеджменту персоналу* – це послідовність певних завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації у сфері менеджменту персоналу. Процес менеджменту персоналу охоплює певні категорії, такі як керуюча та керована системи, функції менеджменту персоналу, методи менеджменту персоналу, управлінські рішення, комунікації, керівництво тощо.

*Основними характеристиками персоналу підприємства є його структура і чисельність. Структура персоналу* – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою.

Таблиця 1

### Види структур персоналу

Структури персоналу	Характеристика структур
Штатна	Штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників
Функціональна	<p>Характеризує розподіл персоналу залежно від виконуваних функцій (бухгалтери, психологи, фінансисти тощо). Функціональна структура включає також поділ персоналу на:</p> <p>1. <i>Управлінський персонал</i> – працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій (це лінійні і функціональні керівники і фахівці).</p> <p><i>Лінійні керівники</i> спрямовують, координують і стимулюють діяльність підприємства, розпоряджаються його ресурсами, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення цілей підприємства і мають право приймати рішення. Функції функціональних керівників полягають у сприянні ефективній роботі лінійних керівників.</p> <p><i>Фахівці</i> (економісти, маркетологи, юристи, психологи) зайняті створенням і впровадженням у діяльність підприємства нових знань, технологій та розробкою варіантів розв'язання окремих виробничих і управлінських проблем.</p> <p>Керівники й основні фахівці в сукупності становлять <i>адміністрацію підприємства</i>.</p> <p>2. <i>Виробничий персонал</i> – це виконавці, які реалізують на практиці рішення керівників, плани підприємства, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів. До даної групи відносять також прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників.</p> <p>У складі виробничого персоналу виділяють:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основних робітників, які беруть безпосередню участь у виробничому процесі;</li> <li>- допоміжних робітників, які виконують функції обслуговування основного виробництва.</li> </ul>
Соціальна	Соціальна структура персоналу підприємства характеризує його як сукупність груп, що класифікуються: за рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості тощо. Для одержання даних про соціальну структуру персоналу найдоцільніше використовувати облік якостей особового складу працівників, оскільки вони містять інформацію, що підтверджується такими документами: паспорт, копія документів про освіту, трудова книжка, список наукових праць, свідоцтво про шлюб тощо.
Рольова	Рольова структура персоналу визначає склад і розподіл <i>творчих, комунікативних та поведінкових</i> ролей між окремими працівниками підприємства.

## Види чисельності персоналу

Види	Характеристика видів чисельності
Нормативна	Це максимально можлива (в ідеалі) його чисельність, розрахована для конкретного підприємства за нормативами затрат праці кожної категорії працівників. Нормативи затрат праці розробляють для типових за умовами діяльності підприємств. Проте конкретне підприємство у рідких випадках відповідає нормативним вимогам, тому на практиці нормативну чисельність персоналу забезпечити неможливо.
Планова	Це чисельність персоналу, розрахована на основі нормативів затрат праці і скоригована на реальні умови діяльності підприємства (вона є близькою до нормативної чисельності).
Штатна	<p>Це чисельність працівників, які входять до штату підприємства (без урахування осіб, прийнятих на сезонну і тимчасову роботу). Вона є меншою за планову чисельність, оскільки підприємству вигідніше залучати тимчасових працівників на певний період, а не тримати їх у штаті і виплачувати їм постійно заробітну плату. Так, в сучасних умовах все більшого поширення набувають агентства, які надають персонал на засадах лізингу, що є вигідним обом сторонам.</p> <p>Штатний склад працівників закріплюється у <i>штатному розписі підприємства</i>, в якому конкретизується: перелік посад, чисельність штатних одиниць, розмір посадових окладів, надбавок і доплат (за умови, що надбавки та доплати передбачено положенням про оплату праці і вони мають постійний характер), а також місячний фонд заробітної плати.</p> <p>Згідно зі структурою штатного розпису підприємства складається <i>штатно-посадова книга</i>.</p> <p>За загальними правилами, якщо на підприємстві відбуваються незначні зміни організаційної структури (вводяться або виводяться посади, змінюються посадові оклади), то штатний розпис, затверджений на поточний рік, не змінюється, а в практичній роботі керуються наказом про внесення до нього відповідних змін. Якщо ж протягом року структура підприємства трансформується докорінно, а також вводяться нові посади, має бути видано наказ про затвердження нового штатного розпису із зазначенням дати введення його в дію та скасування чинного штатного розпису.</p>
Облікова	<p>Це кількість працівників, які офіційно працюють у підприємстві на даний момент. В обліковий склад працівників на кожен календарний день включаються як фактично працюючі, так і відсутні з певних причин. Облікова чисельність персоналу на певну календарну дату включає усіх працівників, у тому числі прийнятих з даної дати, і виключає усіх звільнених, починаючи з неї. У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- постійні, прийняті у підприємство безстроково або на термін більше одного року за контрактом;</li> <li>- тимчасові, прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи — до 4 місяців;</li> <li>- сезонні, прийняті на роботу, що має сезонний характер, на термін до 6 місяців.</li> </ul> <p>Не включаються в облікову чисельність і належать до працівників необлікового складу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зовнішні сумісники;</li> <li>- особи, залучені до разових і спеціальних робіт, що працюють на основі договорів цивільно-правового характеру;</li> <li>- працівники, яких направлено на навчання з відривом від виробництва та які отримують стипендію за рахунок підприємства, і деякі інші.</li> </ul> <p>Облікова чисельність персоналу щодня враховується у табельних записах, в яких відзначаються усі працівники – як присутні на роботі, так і відсутні з певних причин. Таким чином, з погляду обліку вона являє собою загальну суму явок і неявок на роботу.</p> <p>Облікова чисельність персоналу може розглядатися не тільки як моментна, але і як</p>

	середня величина за деякий період – місяць, квартал, рік.
Явочна	Це кількість усіх працівників, які з'явилися на роботу

Під *компетенціями* слід розуміти професійно необхідні якості працівника. *Компетентність* – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати його професійні завдання. Вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

## 2.Методи менеджменту персоналу.

Управління персоналом здійснюється при допомозі низки методів. *Методи менеджменту персоналу* – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі у сфері менеджменту персоналу.

Таблиця 3

### Методи менеджменту персоналу за характером впливу

Методи	Коротка характеристика методів	Приклади методів
Адміністративні методи	Ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні. Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності.	Формування структури органів управління. Затвердження адміністративних норм и нормативів. Правове регулювання. Видання наказів, вказівок і розпоряджень. Інструктування. Відбір, добір и розставлення кадрів. Затвердження методик і рекомендацій. Розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства. Встановлення адміністративних санкцій та заохочень.
Економічні методи	Базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників. В умовах підприємств економічними методами менеджменту персоналу є – економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.	Оплата праці. Кредитування. Участь у прибутках і капіталі. Встановлення економічних норм і нормативів. Встановлення матеріальних санкцій та заохочень.
Соціально-психологічні методи	Засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через: - формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери; - особистий приклад;	Соціально-психологічне планування. Створення творчої атмосфери. Участь працівників в управлінні. Соціальна та моральна мотивація. Задоволення культурних і духовних потреб. Формування колективів, груп. Створення нормального психологічного клімату.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- задоволення культурних і духовних потреб працівників;</li> <li>- встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;</li> <li>- встановлення моральних санкцій і заохочення;</li> <li>- соціальний захист.</li> </ul>	<p>Встановлення соціальних норм поведінки. Розвиток у працівників ініціативи та відповідальності.</p> <p>Встановлення моральних санкцій та заохочень.</p>
--	--	---

### **3. Кадрова політика та її місце в системі менеджменту персоналу підприємств ГРБ.**

**Політика менеджменту персоналу** – це сукупність правил і норм, цілей і уявлень, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом.

**Кадрова політика** - це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.

Кадрова політика формується державою, керівними партіями та керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві, організації. В ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості.

Кадрова політика - це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.

#### **Основним завданням кадрової політики є:**

своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації;

створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;

раціональне використання персоналу;

формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

На великих підприємствах політика менеджменту персоналу, як правило, офіційно декларується і докладно фіксується у загальних корпоративних документах: колективних договорах, меморандумах, штатних розписах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами (політика підбору працівників, політика навчання, політика оплати праці тощо). На невеликих підприємствах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників.

*Механізм реалізації політики менеджменту персоналу організації* являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

Традиційно (або *за ступенем відкритості формування кадрового складу відносно зовнішнього середовища при формуванні персоналу*) виділяють два типи кадрової політики: *відкриту і закриту*.

**Відкрита кадрова політика (політика «Купи кадрів»)**. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця без урахування досвіду роботи у цьому або спорідненому йому

підприємстві. Відкрита політика менеджменту персоналу характеризується тим, що організація «прозора» для потенційних працівників на будь-якому рівні; у ній можна почати працювати як із найнижчої посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Таким типом політики характеризуються сучасні телекомунікаційні компанії та автомобільні концерни, що готові «купувати» людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних підприємствах. Такого типу політика менеджменту персоналу може бути адекватна для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

**Закрита кадрова політика (політика «Створи кадри»).** Організація орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення посад більш високого рівня відбувається тільки з числа працівників організації. Такого типу політика менеджменту персоналу характерна для організацій, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для організацій, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів..

Спеціалісти виділяють кілька **типів кадрової політики** в умовах кризового стану економіки.

**За рівнем впливу управлінського апарату на ситуацію з персоналом виділяють:**

**Пасивна.** На підприємстві немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. В організації немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу. У плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення. Керівництво в ситуації пасивної політики організації працює у режимі швидкого реагування на конфліктні ситуації, що виникають, а конфлікти прагне погасити будь-якими засобами, як правило, без виявлення їх причин і можливих наслідків.

**Реактивна.** Керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи. Мета кадрової політики — забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його розвитку, у відповідності з потребами організації, вимогами діючого законодавства та станом ринку праці. Керівництво орієнтоване на розуміння причин, що призвели до виникнення проблем у сфері менеджменту персоналу.

**Превентивна.** Керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У плані фінансового оздоровлення є короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в персоналі. Підрозділ з управління персоналом таких організацій володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування ситуації у сфері менеджменту персоналу на середньостроковий період.

**Активна (раціональна).** Керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди.

**Авантюристична.** Керівництво підприємства не має обґрунтованого прогнозу розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами.

**За цінностями, які лежать в її основі виділяють:**

**Політика менеджменту персоналу «Х».** Передбачає, що людина – істота від природи безвідповідальна, намагається працювати якомога менше. Тому управління персоналом повинне будуватися на зовнішньому спонуканні, прямому регулюванні та контролі.

**Політика менеджменту персоналу «У».** Передбачає, що людина працелюбна, схильна до успіху, прагне до відповідальності, внутрішньо мотивована до праці. Тому управління

персоналом повинно будуватися на принципі розподілу відповідальності і довірчих відносин.

Головний потенціал готелю полягає в кадрах. Якби прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови не існували, без добре підготовленого персоналу високої ефективності діяльності домогтися неможливо. Саме люди надають послуги гостям, подають ідеї і дозволяють готелю існувати. Тому можна виділити такі аспекти формування кадрової політики готелю:

- розробка загальних принципів кадрової політики;
- організаційно-штатна політика – планування потреби в трудових ресурсах, формування структури і штату;
- інформаційна політика – створення і підтримка системи руху кадрової інформації;
- політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація й адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;
- оцінка результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу.

У практичному плані можна виділити такі основні функції управління персоналом готелю: – прогнозування ситуації на ринку праці та у власному колективі для вжиття попереджувальних заходів; – аналіз наявного кадрового потенціалу і планування його розвитку з урахуванням перспективи; – мотивація персоналу, оцінка і навчання кадрів, сприяння адаптації працівників до нововведень.

Велику увагу менеджерам з персоналу потрібно приділяти добору кадрів відповідної кваліфікації. Останнім часом великої популярності у сфері гостинності користується такий напрям діяльності як персонал-маркетинг. *Персонал-маркетинг* – це комплекс заходів щодо добору кадрів, здатних забезпечити досягнення цілей і завдань готелю. Основними напрямками персоналу-маркетингу є: – розробка вимог до персоналу; – визначення потреби в персоналі; – вибір шляхів покриття потреби в персоналі. Розробка вимог до персоналу виробляється на основі поточного штатного розкладу і перспективного аналізу вимог до посад і робочих місць. Основними проблемами кадрів у готелях України є висока їх плинність, відсутність спеціальних знань і навиків, мала імовірність кар'єрного росту.

Світовий досвід показує, що головне в удосконаленні управління готелем – це удосконалювання управління персоналом. Створення конкурентноздатного готелю завжди пов'язано з його працівниками. Правильні принципи організації надання послуг, оптимальні системи, форми і методи роботи відіграють важливу роль, але реалізація всіх можливостей, закладених у нових методах управління, залежить уже від конкретних людей, тому в інтересах управління кожного готелю забезпечити сприятливі умови для роботи своїх працівників.

### **3. Діловодство в організації кадрової служби на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу**

**Кадрове діловодство** — це діяльність, яка передбачає створення та організацію роботи з документами особового складу з питань оформлення прийняття, переведення, звільнення, обліку, атестації, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, пенсійного забезпечення працівників.

Кадрове діловодство ведеться за такими напрямками:

1. Облік особового складу підприємства та його підрозділів.
2. Оформлення та ведення особових справ працівників.
3. Підготовка та передача на розгляд вищого керівництва документів з особового складу, а саме: наказів про прийом, переведення, звільнення працівників, об'яву заохочення або догани тощо.
4. Підготовка наказів та інших необхідних документів для проведення атестації персоналу.
5. Підготовка звітів та інших статистичних довідок щодо змін чисельності та структури

персоналу.

6. Підготовка звітів щодо стану підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників.

7. Ведення документації про зарахування працівників до резерву на заміщення вакантних посад.

8. Облік та реєстрація надходження документів, що стосуються особового складу підприємства, контроль за їх використанням.

9. Підготовка та передача в органи соціального забезпечення пенсійних справ працівників.

10. Підготовка документів з кадрів для передачі їх в архів на зберігання.

11. Механізація та автоматизація документування інформації з особового складу.

Комплекс документів за функціями управління кадрами містить такі основні групи:

- особисті документи працівників;
- організаційно-розпорядча документація;
- первинна облікова кадрова документація.

До групи **особистих документів** належать такі: паспорт, трудова книжка, військовий квиток, диплом, свідоцтво, атестат та інші документи, які засвідчують юридичне підтвердження особи працівника. Особистими є також документи, які видаються працівникам, наприклад, перепустка, посвідчення про відрядження, довідки, що підтверджують місце роботи, посаду, заробітну плату, рекомендаційні та атестаційні листи тощо.

**Організаційно-розпорядча документація** закріплює трудові правовідносини громадян з установами. До організаційних належать статuti, положення, інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку; до розпорядчих — накази, постанови, рішення, вказівки, розпорядження; до довідково-інформаційних — доповідні та пояснювальні записки, листи, списки, акти, протоколи, довідки, звіти.

**Первинна облікова кадрова документація** виконує функцію обліку працівників. Згідно з технологією реєстрації та накопичення інформації з кадрів первинну облікову кадрову документацію поділяють на дві взаємозв'язані групи: вихідні (початкові) облікові документи (особовий листок, особова картка) та похідні облікові документи, які мають другорядний (довідково-контрольний) характер (спеціалізовані картки персонального обліку спеціалістів, списки, журнали реєстрації, книги обліку).

Типова технологічна схема оформлення кадрової документації передбачає такі стадії:

- 1) документування трудових правовідносин працівників з роботодавцем;
- 2) ведення особових справ та трудових книжок працівників;
- 3) ведення довідково-облікової та звітної роботи з кадрів.

*Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів.* Облік кадрів має забезпечувати достовірні відомості щодо:

— кількості працівників за категоріями, професіями, кваліфікацією, освітою, стажем роботи, статтю, віком та іншими ознаками;

— змін штатного складу організації з обов'язковим уточненням причин змін;

стану підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування працівників.

Можливість одержання інформації про особовий склад організації забезпечується веденням відділом кадрів відповідної документації, найважливішою серед якої є трудові договори між працівниками та власником підприємства, трудові книжки та особові справи працівників.

**Трудовий договір** є угодою між працівником і власником організації, згідно з якою працівник зобов'язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією, посадою, підпорядковуючись внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства — виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці.

Трудові договори укладаються на:

- невизначений термін;
- на визначений термін, що встановлюється за угодою сторін;
- на час виконання певної роботи.



Строковий договір на визначений термін відрізняється від договору, укладеного на невизначений термін тим, що, по-перше, адміністрація може припинити трудові відносини з працівником після закінчення терміну договору без зазначення причин, по-друге, працівник може відмовитись від права звільнення за власним бажанням протягом усього терміну договору.

Трудовий договір на час виконання певної роботи укладається в тому разі, коли час завершення роботи може бути визначений лише приблизно.

Особливою формою трудового договору є **контракт**, у якому термін його дії, права, обов'язки та відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення й організації праці працівника, умови розірвання, зокрема дострокового, можуть встановлюватись сторонами за домовленістю. Контракт укладається в письмовій формі й не менш як у двох примірниках. За два місяці до закінчення строку дії контракту за угодою сторін він може бути продовжений або укладений на новий термін.

Улаштууючись на роботу, людина мусить пред'явити паспорт, трудову книжку, військовий квиток, а в разі необхідності — і інші документи: диплом про освіту, права на керування машиною, довідку про медичне обстеження тощо.

Працівник вважається зарахованим, якщо на нього оформлено наказ (розпорядження), у якому зазначається дата прийому на роботу, посада, величина заробітної плати, а також можуть указуватись наявність випробного терміну або дата проведення конкурсного відбору. Після оголошення наказу про прийом на роботу працівника знайомлять з колективним договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку, роботою, яку він буде виконувати, умовами та розмірами оплати праці, проводять інструктаж з техніки безпеки.

Послідовність розірвання трудового договору майже така сама, як і укладання. Оформляється наказ чи розпорядження про звільнення працівника з займаної посади, у якому вказуються причини та підстави звільнення. На підставі наказу чи розпорядження робиться запис у трудовій книжці, яка видається працівникові під розписку в день звільнення. Особова справа передається в архів.

Законодавство про працю передбачає необхідні юридичні гарантії, які базуються на тому, що трудовий договір може бути розірваний лише на вказаних у законі підставах і в порядку, встановленому законодавством на кожну з підстав.

**Трудова книжка** є основним документом про трудову діяльність працівника. Вона призначається для встановлення загального, безперервного та спеціального стажу. Порядок заповнення трудової книжки регламентується ст. 48 КЗпП України та Інструкцією про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, в установах та організаціях.

Трудові книжки та вкладиші до них заповнюються українською або російською мовами.

До трудової книжки заносяться:

- ім'я, прізвище та по батькові працівника, дата народження;
- відомості про прийняття на роботу (посаду), переведення на іншу роботу (посаду), звільнення з роботи (посади);
- відомості про нагородження державними нагородами та відзнаками Президента України, заохочення за успіхи в роботі та інші подяки відповідно до чинного законодавства України;
  - дані про відкриття, на які видано дипломи, використані винаходи та раціоналізаторські пропозиції, виплачені у зв'язку з цим винагороди.

Відомості про працівника записуються на першій (титульній) сторінці трудової книжки. Прізвище, ім'я, по батькові, дата народження записуються повністю. Після зазначення дати заповнення трудової книжки працівник своїм підписом завіряє правильність внесених відомостей.

У розділах «Відомості про роботу», «Відомості про нагородження», «Відомості про заохочення» трудової книжки (вкладиша) чітко за датами на підставі наказів вносяться записи про прийняття на роботу, переведення на іншу роботу, звільнення з роботи, нагородження працівника, оголошення заохочення. Закреслення раніше внесених до трудової книжки (вкладиша) неточних або неправильних записів не допускається. У разі виявлення помилки вона виправляється записом, наприклад, «запис за № таким-то є недійсним, прийнято за такою-то професією (посадою)». У відповідній графі вказуються номер наказу й дата.

**Особова справа** — це сукупність документів, які містять найповніші відомості про працівника й характеризують його біографічні, ділові та особисті якості.

Особова справа складається з таких документів:

1. Особовий листок з обліку кадрів з фотографією працівника розміром 4 x 6 см.
2. Автобіографія.
3. Копії документів про освіту, науковий ступінь, учене звання, підвищення кваліфікації.
4. Перелік наукових праць (для спеціалістів, які мають вчений ступінь та звання).
5. Різного роду характеристики чи рекомендаційні листи.
6. Документи, на підставі яких видаються накази про призначення, переведення, звільнення працівника (контракт, подання, листи про переведення тощо).
7. Копії наказів (розпоряджень) про приймання (призначення), переведення та звільнення працівника або виписки з цих наказів.
8. Матеріали проведення атестації.
9. Опис документів.

Документи особової справи ведуться протягом усього часу роботи особи в організації.

Доступ до особових справ має бути обмеженим. Вони знаходяться на особливому зберіганні на рівні із секретними документами. Як правило, особові справи зберігаються в сейфах чи спеціально пристосованих для цього шафах.

### Лекція 3. Тема 2. **Складові менеджмент персоналу в процесі аналізу діяльності підприємств ГРБ**

1. *Організація набору та відбору персоналу підприємств ГРБ.*
2. *Методи оцінки персоналу підприємств ГРБ.*
3. *Використання інноваційних послуг в управлінні персоналом*

#### **1. Організація набору та відбору персоналу підприємств ГРБ**

Вихідним етапом в процесі управління персоналом організації є наймання кадрів. Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи в організації, залежить уся наступна діяльність в процесі управління людськими ресурсами. Тому керівництву організації слід здійснювати дану процедуру кваліфіковано з метою уникнення додаткових проблем.

**Наймання на роботу** – це ряд дій, що здійснюються організацією для залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення її цілей.

Таблиця 4

#### **Загальна послідовність набору персоналу**

Етапи	Назви етапів
1	Планування набору персоналу
2	Аналізування змісту роботи
3	Визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду
4	Прийняття рішення щодо способів мотивування і перспектив кар'єрного зростання
5	Вибір джерел залучення персоналу
6	Здійснення практичних дій щодо залучення персоналу

Таблиця 5

#### **Принципи залучення персоналу**

Назви принципів	Характеристики принципів
Принцип	Кожен роботодавець до початку наймання визначає, чи повинен потенційний

відповідності	працівник за своїми якостями докорінно відрізнитися від існуючого в організації персоналу або він повинен добре «вписуватися» в колектив і у наявну корпоративну культуру організації. У другому випадку керівник обирає принцип відповідності. Прихильники цього принципу, керуючись мудрим прислів'ям «не лагодь те, що не зламалося», вважають, що такий підхід є дієвим для стабільних організацій.
Принцип «нової крові»	Даний принцип застосовується у випадках, коли керівник вважає необхідним, щоб потенційний працівник вніс «кардинальну розмаїтість» у вже функціонуючу команду. Даний принцип має переваги у таких випадках: коли трудовий колектив знаходиться на стадії старіння; коли є очевидною необхідність змін в організації, викликаних фінансовими кризами, рішенням щодо випуску або реалізації нових товарів; коли відбуваються різкі зміни у маркетинговому середовищі, що вимагає докорінних змін і впровадження інновацій у діяльність організації.
Принцип «сьогоденних вимог»	Даний принцип використовують роботодавці, які визнають, що їм потрібні працівники, які зосереджують свою увагу на сьогоденних вимогах до роботи.
Принцип «приспосованості до змін»	Він застосовується роботодавцями, які визнають, що їм потрібні працівники, які здатні пристосуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому оточенні та мають професійну гнучкість. Даний принцип доцільно використовувати при залученні управлінського персоналу. Як свідчать думки керівників організацій, для ефективного функціонування організації необхідно набирати працівників обох типів, одні з яких будуть займатися виконанням стійких завдань, що не потребують розмаїтості функцій, інші - залучатися до робіт, що вимагають здатності до сприйняття змін, гнучкості та адаптивності
Принцип залучення підготовлених працівників	Даний принцип застосовується роботодавцями, які вважають, що наймання вже підготовлених працівників є виправданим з економічної точки зору (з метою зниження витрат на навчання і підготовку)
Принцип залучення непідготовлених працівників	Нерідко роботодавці відмовляються від економічних переваг і включають у нове поповнення непідготовлених працівників. Вони вважають, що навчити працювати легше, ніж перенавчити. До того ж їх вибір пояснюється недовірою до підготовки персоналу поза організацією, що не формує у працівників навичок до змін, необхідних йому. Наприклад, деякі роботодавці упевнені, що в сучасній освіті занадто велика увага приділяється розвитку рахункових і аналітичних здатностей на шкоду навчанню комунікативним навичкам. При демонстрації претендентом наявної базової підготовки роботодавець має можливість виявити перспективи його професійного розвитку для того, щоб визначити розміри інвестицій у його навчання на робочому місці.

При розробці вимог до змісту роботи доцільно застосовувати професіограму та психограму.

**Професіограма** – це опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини.

**Психограма** – це опис вимог до психіки людини як перелік професійно необхідних якостей під час здійснення трудової діяльності (зорове сприйняття, слухове сприйняття, пам'ять, уважність, уява, усність мовлення, відкритість у спілкуванні, психомоторика тощо).

Таблиця 6

### Джерела набору персоналу, їх переваги та недоліки

<b>Внутрішні джерела набору персоналу:</b>	<b>Зовнішні джерела набору персоналу:</b>
--	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>- працівники;</li> <li>- друзі, знайомі та родичі працівників;</li> <li>- колишні працівники;</li> <li>- колишні кандидати на вакантну посаду.</li> </ul> <p><i>Переваги:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- низькі витрати щодо пошуку персоналу;</li> <li>- більші можливості оцінювання;</li> <li>- зменшення витрат на професійну адаптацію працівників;</li> <li>- посилення відданості працівників підприємству тощо.</li> </ul> <p><i>Недоліки:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- поява небажаних неформальних зв'язків в організації;</li> <li>- додаткові витрати на перенавчання тощо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- засоби масової інформації (оголошення в газетах, журналах, на радіо і телебаченні);</li> <li>- оголошення в інтернеті;</li> <li>- передавання вербувальної інформації працівниками підприємства (метод «із вуст до вуст»);</li> <li>- освітні організації (прямі контакти і ВУЗах, школами, ліцеями тощо);</li> <li>- професійні клуби та асоціації (наприклад, Асоціація юристів, Колегія аудиторів тощо);</li> <li>- агенти-розповсюджувачі (оголошення на рекламних дошках і т.д.);</li> <li>- переманювання працівників (хедхантинг);</li> <li>- біржі праці;</li> <li>- рекрутингові агентства;</li> <li>- поширення рекламних матеріалів на місці вербування (ярмарки, презентації, семінари та інші заходи).</li> </ul> <p><i>Переваги:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- широкі можливості вибору кандидатів;</li> <li>- зниження витрат на навчання;</li> <li>- відсутність небажаних неформальних зв'язків;</li> <li>- впровадження нових ідей, форм і методів роботи.</li> </ul> <p><i>Недоліки:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- висока ймовірність несумісності працівників;</li> <li>- тривалий період адаптації та витрати, пов'язані із нею.</li> </ul>
---	---

Найбільш ефективний спосіб підбору персоналу (по співвідношенню часу підбору, якості фахівця і вартості послуг) – за допомогою **рекрутингових агентств**. Основна перевага співробітництва з рекрутерами полягає в тому, що останні підбирають не просто кваліфікованих, але і психологічно сумісних, інтелектуально розвинутих, прогресивно мислячих кандидатів, тобто фахівців, що практично цілком відповідають усім вимогам замовника.

Таблиця 7

### Послідовність відбору персоналу

Етапи відбору	Характеристика етапів
Попередній відбір претендентів	<p>Мета попереднього відбору - знизити витрати щодо наймання за рахунок скорочення кількості претендентів, які підлягають оцінюванню. Первинний відбір здійснюється за формально встановленими мінімальними вимогами, що пред'являються організацією і вакантним робочим місцем до потенційного працівника. Мінімальні вимоги визначаються для кожної конкретної посади згідно зі специфікою виконуваних функцій. Такими вимогами можуть бути: досвід, освіта, кваліфікація (наприклад, наявність прав на водіння автотранспортом), навички (володіння ПК і уміння працювати з певними програмами), вік.</p> <p>Попередній відбір здійснюється менеджером з персоналу на основі вивчення резюме, представленого претендентом. Доволі поширеним є використання стандартної анкети організації.</p>
Проведення первинної співбесіди	<p>Первинна співбесіда проводиться фахівцем відділу персоналу. Її мета - більш детальне знайомство з претендентом, що дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи. У процесі співбесіди претендент повинен одержати також інформацію про організацію і майбутню діяльність, що визначить ступінь його зацікавленості в пропонованій роботі. На цей аспект первинної співбесіди спеціалісти відділу персоналу звертають, як правило, значно менше уваги. Разом з тим одержання працівником найбільш повної інформації про характер майбутньої діяльності є важливим фактором зниження майбутньої плинності кадрів. Попередня співбесіда є також засобом реклами, що інформує про імідж організації. Усе це варто враховувати при підготовці до проведення попередньої співбесіди.</p> <p>Основною метою первинної співбесіди (інтерв'ю) є одержання відповіді на питання: чи зацікавлений претендент у даній роботі і чи здатний він її виконувати?</p> <p>Під час первинної співбесіди необхідно одержати інформацію за такими блоками:</p> <p><i>1. Життєвий шлях, автобіографічні дані.</i> Особливу увагу необхідно приділити «білим</p>

плямам» - періодам часу, коли кандидат з певних причин не навчався або не працював, порівнюючи викладене у резюме (анкеті) із записами в трудовій книжці і документами про освіту.

*2. Загальноосвітній рівень.* Визначається: базова освіта, конкретний навчальний заклад, факультет, напрям підготовки. Важливо визначити ставлення до навчання, ступінь теоретичної підготовки кандидата, тому слід вивчити його дані про підвищення кваліфікації або одержання інших видів освіти, суміжних спеціальностей, проходження курсів і т.п. В даний час курси підвищення кваліфікації можуть тривати від декількох днів до декількох місяців, тому тривалість перепідготовки може відігравати значну роль при визначенні кваліфікації кандидата.

*3. Практичний досвід.* Визначається: час і місце роботи на конкретних посадах, зміст виконуваної роботи, функції і обов'язки, можливості виконання інших видів робіт, не передбачених посадовими обов'язками, можливості сполучення професій, спеціальні навички, загальні навички, досвід організаторської роботи або роботи на управлінських посадах. Переходячи до обговорення конкретної вакансії, варто поцікавитися у кандидата, як він розуміє зміст майбутньої роботи, чого чекає від організації, яке буде потрібно навчання для ефективного виконання обов'язків, хто може охарактеризувати його як фахівця, з'ясувати можливість одержання рекомендацій.

*4. Характеристика останнього місця роботи.* Бажано одержати інформацію про: підприємство, у якому працює або працював кандидат, сферу його діяльності, обсяги виконуваних робіт, місце і посаду даного працівника в структурі організації, рівні відповідальності, умови організації трудової діяльності, рівень устаткування робочих місць. Також слід з'ясувати причини пошуку нової роботи, позитивні і негативні сторони попередньої діяльності кандидата, встановити період повідомлення про припинення трудових відносин, можливий час початку роботи у підприємстві.

*5. Одержувана винагорода.* Для того, щоб більш точно визначити оплату роботи для кандидата, необхідно точно з'ясувати систему оплати на попередньому місці роботи, додаткові умови і пільги, які мав кандидат, розмір оплати за місяць і його очікування, пов'язані з матеріальною винагородою на новому місці роботи, рівень добробуту родини.

*6. Індивідуальні характеристики.* Оскільки ви наймаєте не тільки фахівця, але сподіваєтеся одержати лояльну до організації, морально стійку людину, необхідно з'ясувати його сімейний стан, цивільний статус, його захоплення. Особливу увагу треба приділити поведінковим реакціям кандидата під час інтерв'ю, спарувати сформульовані для себе припущення про його звичайну поведінку в робочому середовищі, інтелектуальні здібності, особистісні якості і властивості характеру, моральні характеристики, спробувати з'ясувати, як він «впишеться» у діючий колектив, рівень конфліктності, працездатності.

Вважається, що в ході відбіркової співбесіди 70 % часу повинен говорити кандидат і 30 % – інтерв'юер. Це вимагає від менеджера уміння формулювати питання.

Основні уміння, якими повинен володіти менеджер для проведення відбіркової співбесіди:

- уміння ставити питання;
- уміння контролювати хід співбесіди;
- уміння слухати (сприймати почуте, запам'ятовувати, аналізувати);
- уміння складати судження або приймати рішення.

Залежно від цілей і завдань відбору можуть використовуватися наступні типи інтерв'ю:

1. Структуроване: при його проведенні використовується попередньо визначений перелік питань. При цьому доцільно розробити спеціальний бланк. Такий підхід до інтерв'ю не дає достатнього уявлення про кандидата, тому його доцільно використовувати при відборі з великою кількістю претендентів, коли немає можливості виділити достатньо часу на проведення первинної співбесіди.

2. Напівструктуроване: заздалегідь готуються тільки основні питання, що забезпечують схематичність бесіди. Відповіді даються у вільній формі. Спеціаліст, що проводить інтерв'ю, може зосереджувати увагу на окремих питаннях, пропонуючи претендентові відповісти на них більш докладно. Проведення такого інтерв'ю вимагає спеціальної підготовки, заснованої на вивченні анкетних даних претендента.

3. Неструктуроване: проводиться у вільній формі, передбачає лише попереднє визначення тем майбутньої бесіди. Цей підхід доцільно використовувати тільки досвідченим інтерв'юерам, тому що вільний хід бесіди, що будується з урахуванням ситуації, може відхилити від теми. У результаті мета попередньої співбесіди не буде досягнута,

4. Інтерв'ю в емоційно напруженій обстановці (в умовах спеціально змодельованої стресової ситуації).

5. Панельне: проводиться спеціально створеною комісією.

6. Групове (інтерв'ю з групою кандидатів).

	7. Один на один.
Оцінювання претендента	<p>Наступний етап процесу відбору персоналу – оцінювання претендента. Ціль оцінювання претендента – виявлення його потенціалу, його здатності адаптуватися до роботи в даному колективі. Див. табл. 4.8. У кожному конкретному випадку з цього переліку відбираються (за допомогою експертів) ті позиції, які є найважливішими для конкретної посади та організації. До того ж, до них додаються специфічні якості, якими повинен володіти претендент на дану конкретну посаду. Відбираючи найважливіші якості для визначення вимог до кандидатів на ту або іншу посаду, слід відрізнити якості, що необхідні при прийомі на роботу, і якості, якими можна оволодіти достатньо швидко, в процесі трудової адаптації. Найбільш розповсюдженими методами оцінки кандидатів на вакантну посаду є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тестування;</li> <li>- відбіркові іспити – з метою перевірки рівня знань претендента. Для їхнього проведення попередньо розробляється перелік питань, що підбираються з урахуванням спеціалізації наймання і специфіки вакантної посади. Питання можуть носити загальнотеоретичний характер, передбачати знання діючого законодавства, правил, процедур, методів, асортименту певної товарної групи;</li> <li>- оцінні іспити – використовуються з метою перевірки наявних умінь і навичок – здатності виконання операцій, швидкості і якості їхнього виконання. Наприклад, за допомогою цього методу можна перевірити рівень роботи з певними комп'ютерними програмами. Можна також оцінювати: швидкість і якість роботи із застосуванням певних технічних засобів, устаткування; уміння діагностувати і якісно виконувати ремонтні роботи; встановити рівень володіння конкретними інструментами; уміння працювати з певною інформацією і т.д.;</li> <li>- групові методи відбору (групові дискусії, ділові ігри, вправи на рішення проблем і аналіз конкретних ситуацій, рольові ігри);</li> <li>- співбесіди.</li> </ul> <p>Необхідність використання комплексу різних методів при відборі пов'язана з тим, що жоден із запропонованих методів окремо не дає вичерпної інформації, на підставі якої можна було б прийняти вірне рішення про прийом на роботу. Тільки доповнюючи результати, отримані за допомогою одного методу, даними, зібраними за допомогою інших методів, можна розраховувати на те, що відібрані працівники будуть максимально відповідати встановленим критеріям відбору.</p>
Перевірка документації, збір і перевірка рекомендацій	<p>Даний етап передбачає аналізування і перевірку анкетних даних шляхом наведення довідок у керівників з колишнього місця роботи та інших осіб, які добре знають претендента. Для цього в первинній анкеті варто передбачити графу, в якій претендента просять вказати, до кого можна звернутися за рекомендаціями. Методами перевірки наявної інформації є письмові і телефонні запити до організацій, в яких претендент раніше навчався або працював. Важливе джерело - інформація з останнього місця роботи. Якщо претендент ще не звільнився, такий запит рекомендується робити тільки з дозволу претендента. За певних причин він може не доводити до відома керівництво свого підприємства про намір змінити місце роботи. Якщо претендент не пройде відбір, у нього можуть виникнути проблеми з продовженням трудової діяльності в даній організації. Варто враховувати, що характеристика претендента, яка дається на попередньому місці роботи, не завжди може бути об'єктивною. На неї впливають ряд суб'єктивних факторів, зокрема, бажання позбутися або, навпаки, затримати працівника.</p>
Медичний огляд	<p>Медичний огляд як етап процесу відбору персоналу є важливою частиною зведеної оцінки придатності претендента для роботи в організації. Найчастіше роботодавець обмежується проханням представити медичну книжку. Однак не слід ставитися до даного етапу відбору формально, оскільки це може завдати організації великого збитку. Так, за допомогою медичного огляду можна оцінити схильність претендента до алергійних захворювань, здатність переносити фізичні і психологічні навантаження. Така інформація може бути отримана шляхом заповнення медичної анкети, спеціальних медичних оглядів, перевірок, діагностики.</p>
Проведення підсумкової співбесіди	<p>Висновок за результатами підсумкової співбесіди має велике значення при прийнятті рішення щодо наймання. Тому її проведення вважається обов'язковим. Якщо при найманні керівництво підприємства обмежується тільки однією співбесідою, то в процесі її проведення додатково вирішуються завдання описаних вище етапів. Підсумкова співбесіда проводиться, як правило, із безпосереднім керівником. Проведення підсумкової співбесіди безпосереднім керівником має свої плюси і мінуси. Позитивним моментом є те, що такий підхід підвищує ймовірність професійної і психологічної сумісності керівника і його підлеглого, їхньої ефективної взаємодії. Основне завдання підсумкової співбесіди — з'ясувати ступінь цінності кваліфікації, досвіду, потенціалу та інших характеристик претендента, у тому числі й особистісних, для підприємства і вакантної посади.</p>
Прийняття	<p>Результати відбору обговорює конкурсна комісія, до складу якої залежно від статусу</p>

остаточного рішення щодо наймання	<p>вакантної посади включаються: керівник (або представник) відділу з вакансією, керівник (або представник) служби управління персоналом, інші передбачені програмою наймання підприємства представники.</p> <p>Основними завданнями комісії є: визначити, чи відповідає кандидат вимогам вакантної посади; якими є потенціал кандидата, його найбільш сильні і слабкі сторони та у якому ступені можна за допомогою наступного цільового навчання усунути слабкі сторони; з яким кандидатом буде укладений трудовий контракт; кого з кандидатів можна занести до комп'ютерного банку даних як «резервний потенціал».</p> <p>Наймання працівника на роботу завершується обговоренням і оформленням трудового контракту (договору). Так, після прийняття рішення про прийом працівника на роботу кадрова служба підприємства повинна юридично закріпити ті відносини, що встановлюються між працівником і підприємством-роботодавцем: підготовка, і підписання трудового договору або контракту; видання наказу про зарахування на роботу.</p>
-----------------------------------	---

## 2. Методи оцінки персоналу підприємств ГРБ.

**Оцінка персоналу** - це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.



Рис.1. Процес оцінювання персоналу

До методів оцінювання персоналу належать шкалювання, впорядкування рангів, альтернативних характеристик, еталону тощо (таблиця 8).

Таблиця 8

### Методи оцінювання персоналу

Назви методів	Характеристика методів
Метод шкалювання	<p>Характеристика певного значення встановлюється на шкалі для кожного працівника. Оцінювачу пропонується шкала з бальним визначенням значень показників, причому ці бали представляють ступінь виразності показника. Цей метод, що нагадує собою систему шкільних оцінок, не пов'язаний з великими витратами на розробку і тому зручний та економічний. Але при цьому виникає низка проблем. Зокрема, певні оцінювачі схильні давати судження або за екстремальними (1 або 5) значеннями, або за середніми значеннями шкали</p> <p>Приклад:  <i>Дотримується встановлених термінів при виконанні завдань</i></p>

Метод впорядкування рангів	Декілька оцінок приводяться у ранжований ряд щодо одного значення. Наприклад: показник «сумлінне виконання замовлень»: працівник 1 > працівник 2 > працівник 3. Сумарна (узагальнена) оцінка працівників розраховується додаванням окремих рангів. Розглянутий метод має певні недоліки: відсутність можливості порівняння груп; не можна зробити достовірного висновку про якісну дистанцію між двома оцінюваними об'єктами (різниця між результатами роботи працівників груп 1 і 2 може бути великою, а між працівниками груп 2 і 3 - незначною).
Метод альтернативних характеристик	Окремий працівник характеризується з погляду наявності або відсутності запропонованого значення. Оцінювачу пропонується перелік висловлювань про образ працівника. Оцінювач відзначає відповідність і невідповідність конкретного висловлювання цьому образу. Приклад: <i>Працівник:</i> дотримує усі терміни при виконанні завдань чутливо реагує на критику
Метод еталону	Полягає у порівнянні оцінюваних працівників з реальною особою, яка є найкращою за певними критеріями. До позитивних рис даного методу належать: чіткість, відносна простота; до негативних - неможливість врахувати велику кількість особистісних якостей працівників, а також можливість впливу суб'єктивних факторів при виборі еталону.
Метод заданої бальної оцінки	Полягає у присвоєнні заздалегідь обумовленої кількості балів за кожне досягнення працівника з наступним їх підсумовуванням. Він забезпечує чіткість критеріїв і самої системи оцінки, а також її простоту.
Метод оцінки рівня досягнення мети	Є елементом управління за цілями. Відповідно до цього передбачається, що працівник разом з керівником обговорюють і встановлюють цілі на майбутній період, планують необхідні ресурси та заходи, включаючи навчання працівника. Після закінчення встановлених термінів вони оцінюють рівень досягнення поставлених цілей або причини, що перешкодили їхньому досягненню. Такий метод оцінки передбачає спільну роботу керівника і підлеглого. Зазвичай як одиницю оцінки використовують відсотки або інші одиниці виміру, що показують рівень досягнення цілей.

### 3. Використання інноваційних послуг в управлінні персоналом

До інноваційних послуг в управління персоналом ГРБ відносять аутсорсинг, аутстафінг, аутплейсмент.

**АУТСОРСИНГ.** Передача компанією неосновних для неї бізнес-процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду – найчастіше з мотивів зменшення витрат на ці бізнес-процеси, або рідше, для покращення якості результату: послуг, виготовлюваних комплектуючих та ін.

Більше половини вітчизняних аутсорсерів - фахівці сфери ІТ. За даними уряду, ринок експорту програмного забезпечення за останні роки виріс на 40%. На сьогоднішній день - це найбільш розвинена сфера, в порівнянні з іншими сегментами. За різними оцінками в Україні нараховується до 4000 ІТ-компаній. 85% компаній - це малі та середні компанії, з чисельністю персоналу менше 80 осіб. Основна частина компаній розташована у великих містах України - Києві (44,9%), Харкові (18,7%), Львові (9,3%), Дніпропетровську (8,2%) і Одесі (5,5%).

Серед сервісів, що лідирують на ринку українського аутсорсинку лідирує web-розробка, дизайн та створення та налаштування мобільних додатків (переважно мовою Java, C# і PHP).

Переважна більшість аутсорс сервісів (80%) українських ІТ-компаній працюють на зовнішні ринки і це доволі зрозумілою враховуючи стан української валюти по відношенню до долара та євро. Більшість компаній, які виходять на наших розробників, це вихідці з Європи, Північної Америки та Австралії.

Є цікавим те, що активно прослідковується тенденція (особливо в 2015 році) збільшення складності замовлень. Що тягне за собою безперервне покращення кваліфікації спеціалістів та ріст професіоналізму.

Серед досягнень українського ІТ-аутсорсинга за останні роки:

- 2011 рік - Україна перемогла в номінації «Outsourcing Destination of The Year» в рамках European Outsourcing Excellence Awards.

- 2012 рік - згідно з дослідженням Exploring Ukraine IT Outsourcing Industry 2012 Україна зайняла 4-е місце за кількістю сертифікованих ІТ-фахівців, після Індії, США і РФ.



• 2013 рік - Україна посіла перше місце серед країн Центральної та Східної Європи в категоріях «best market value in IT-outsourcing» і «the largest number of staff employed in IT».

• 2014 - три українські компанії, Intetics, Miratech і Softengi, потрапили в «ТОП-5 висхідних зірок» рейтингу The Global Outsourcing 100.

На даний момент Індія є найпопулярнішим напрямком аутсорсингу для компаній зі США, на її частку доводиться 50% всіх замовлень. Потім слідує Південно-Східна Азія, включаючи Філіппіни - частка регіону знизилася з 50% до 31% минулого року. Також Китай - 19% проти 48% у 2008 році та Східній Європі 19%. Слід зазначити, що ще у 2006 році за даними дослідження компанії PricewaterhouseCoopers The 7th Annual Global CEO Survey північноамериканські компанії відзначили Китай у 100%, у той час як Бразилія, Сполучені Штати та Мексика одержали по 50%. Індія була згадана 40% респондентів, також як Великобританія, Малайзія, Канада та Чилі.

**АУТСТАФІНГ** – це кадрова технологія, при якій компанія-провайдер послуг оформляє у свій штат вже існуючий персонал компанії-клієнта. При цьому права та обов'язки роботодавця переходять до провайдера послуги, в той час як самі працівники продовжують працювати на колишньому місці і виконувати свої функції.

До послуги аутстафінгу вдаються компанії різних сфер діяльності: виробничі, сфери послуг, банки. Часто аутстафінг використовується оптовими і роздрібними торговельними компаніями. Вибір даної послуги визначається цілями, які хоче вирішити за допомогою аутстафінгу компанія.

*У цьому сенсі послуга аутстафінг вигідна для компаній, які не мають можливості збільшити штатну чисельність співробітників, але мають потребу в них для виконання своїх завдань.* Це малі підприємства або підприємства, що знаходяться на спрощеній системі оподаткування, які мають штатні обмеження. Наприклад, вирішили відкрити торгову точку. Для того щоб прийняти на роботу нових співробітників не обов'язково реєструвати ще одну юридична особа і вести по ньому звітність. Можна зарахувати цих співробітників у штат провайдера. При цьому працювати вони будуть у новому магазині, а перебувати у штаті - у компанії-провайдера.

Також аутстафінг зручний для компаній, яким співробітники потрібні для виконання короткострокових проектів, наприклад, для автоматизації системи управління підприємством.

Тільки в США на даний момент аутстафінг пропонують понад 2000 компаній, і ринок цих послуг зростає в середньому на 35% щорічно. Аналогічна ситуація в Західній Європі. Причому, судячи з опитувань компаній, що користуються аутстафінгом, основну вигоду для себе вони бачать в можливості концентруватися на своєму основному бізнесі, не розпорюшуючись на побічні завдання. Компанії починають використовувати аутстафінг звичайно в тих випадках, коли є певна непередбачуваність бізнесу, коли потрібна змінна робоча сила або занадто великий штат співробітників. Крім того, для менеджерів великим плюсом є те, що немає потреби розраховувати зарплату, ходити по судах, спілкуватися з профспілками та трудової інспекцією.

Серед компаній, які використовують послуги аутстафінгу в Україні, слід зазначити: «МТС» (на основі договорів аутстафінгу працюють оператори, велика кількість виконавців та окремі працівники нижчого рівня), «Київстар» (працівники Call-центрів та менеджери нижчого рівня), «Альфа-банк» (ІТ-співробітники), «Cisco Україна» (фахівці з ІТ, маркетингологи, аудиторі, бухгалтери, промотори, продавці тощо), «Samsung Україна» (спеціалісти з просування товарів, дилери, бухгалтери, промотори, продавці тощо) та багато інших.

**АУТПЛЕЙСМЕНТ.** Термін «аутплейсмент» походить від англійського outplacement, тобто «out» – поза, в поєднанні з «placement» – визначення на посаду.

Аутплейсмент – це програма реальної підтримки професійними консультантами людей, змушених залишити підприємство в результаті скорочення або звільнення, або переходу до наступного кар'єрного етапу. Також даний термін можна визначити як комплекс заходів,

який повинен зробити процес звільнення працівників більш «м'яким», згладити негативні наслідки, що включають в себе психологічну підтримку та консультування звільнених працівників, допомогу їм у подальшому працевлаштуванні за рахунок коштів колишнього роботодавця.

Процес аутплейсменту доречно розглядати як сучасний інструмент в системі мотивації, адже він одночасно задовольняє потреби як роботодавця, так і працівників. В той же час, він виконує ряд *мотиваційних функцій*.

По-перше, аутплейсмент дозволяє роботодавцю зменшити витрати пов'язані із скороченням працівників. Адже після успішного працевлаштування працівників йому не доведеться здійснювати компенсаційні виплати, так як більшість звільняється за власним бажанням.

Поруч з цим, роботодавець в майбутньому зможе зекономить кошти на підбір та адаптацію персоналу, адже той факт, що компанія не кидає напризволяще своїх працівників в тяжкі часи, а навпаки, підтримує їх та сприяє подальшому розвитку – є одним з вирішальних факторів при виборі майбутнього місця роботи.

По-друге, роботодавець має можливість зберегти комерційні таємниці та імідж підприємства на ринку функціонування, серед партнерів та як теперішніх, так і майбутніх працівників. По-третє, аутплейсмент дає можливість керівництву підприємства здійснювати процедуру скорочення персоналу найбільш гуманним способом. По-четверте, такий інструмент в системі мотивації підприємства дає можливість зменшити ризик судових тяганин та різних юридичних ускладнень. По-п'яте, аутплейсмент дозволить керівництву підприємства зменшити негативний вплив процедури скорочення на інших працівників.

Ефективність застосування аутплейсменту доводить світовий досвід: 28% звільнених працівників в подальшому отримують роботу з аналогічним розміром оплати праці, 20% працівників відкривають свій власний бізнес, 15% вивільнених працюючих отримують кращу роботу ніж у них була і лише 14% працівників втрачають в заробітній платі.

Особливістю застосування аутплейсменту в Україні є те що його застосовують зазвичай для керівництва вищої ланки і на підприємствах, які мають іноземні інвестиції, або в міжнародних компаніях, які здійснюють діяльність на території України, а також у великих національних компаніях, які мають досить високі стандарти управління підприємством та ведення бізнесу.

Середня тривалість процесу аутплейсменту триває від 3 до 4 тижнів, однак, в певних, особливо важливих, ситуаціях та залежно від ставлення підприємства до такої ситуації, в деяких випадках аутплейсмент може тривати від 8 до 12 місяців. Проте найбільш оптимальним періодом для індивідуального закритого аутплейсменту є 6 місяців.

В Україні найчастіше аутплейсментом займаються кадрові агенції та рекрутенгові компанії. Таку послугу як аутплейсмент пропонують близько 30 компаній, серед них такі як Hudson, Ancor, Total HR Consulting, Navigator, Dopomoga Staffing Company, Консалтинговий Альянс та ін.

#### **Лекція 4. Тема 3. Психологія тайм-менеджменту в системі аналізу діяльності підприємств ГРБ**

1. Сутність та значення ТМ в системі аналізу діяльності підприємств ГРБ.
2. Поглиначі часу та боротьба із ними.
3. Зовнішні чинники впливу в ТМ.
4. Стратегія невдахи та успішної людини.

# 1. Сутність та значення ТМ в системі аналізу діяльності підприємств ГРБ

Більшість науковців пов'язують виникнення тайм-менеджменту з активною діяльністю Ф.У. Тейлора – одного із творців менеджменту, засновника Школи наукового управління. У своїй праці "Принципи наукового менеджменту" (Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. N.Y. 1911) автор пропонує цілу низку методів впливу керуючої системи на керовану з метою оптимізації використання робочого часу. Автор рекомендує усім підприємцям звернути увагу на організацію робочого часу та систему винагороди своїх підлеглих. Автор переконаний, що вдало обрана форма заробітної плати та чітко розпланований робочий день (тиждень, місяць) працівника мінімізують втрати робочого часу та збільшують ефективність його роботи. Ефективне управління, зокрема управління робочим часом підлеглих, на думку Тейлора, базується на постійному аналізуванні операційної діяльності, хронометражі операцій, оптимізації способів виконання роботи, нормуванні, застосуванні показників ефективності роботи (з точки зору затрат часу) у системі мотивації та оплати праці, коротко- та довготерміновому плануванні.

В найбільш вживаному сучасному розумінні, **тайм-менеджмент** (від англ. *time management*) — сукупність методик оптимальної організації часу для виконання поточних завдань, проектів та календарних подій. Він дає розуміння того, що ви повинні робити і чому. Розуміння своїх подальших кроків у часі і їх причин призводить до того, що ви починаєте робити тільки необхідне і в чітко визначений термін.

Спочатку управління часом стосувалося лише бізнесу або трудової діяльності, але з часом термін розширився, включивши особисту діяльність. Система управління часом складає поєднання процесів, інструментів, технік і методів. Звичайне управління часом є необхідністю в розвитку будь-якого проекту, оскільки визначає час завершення проекту і його масштаби.

**Тайм-менеджмент** – це дія або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому спеціально збільшуються ефективність і продуктивність.

**Ключовими поняттями тайм-менеджменту є:**

- постановка і досягнення цілей;
- вивільнення і організація ресурсів часу;
- визначення пріоритетів;
- контроль статусу реалізації запланованого.

## 2. Поглиначі часу та боротьба із ними

**Час** - це найважливіше, що у нас є. Він йде повільно, але невблаганно, не зупиняючись і не звертаючись назад. Його нам може вистачати, а може не вистачати. Його не можна купити в магазині годин і не можна отримати в подарунок. У нас його дуже мало, а зробити потрібно так багато ...

У будь-якої людини в добі 24 години, тільки деяким вдається встигати все - працювати, відпочивати, утримувати в порядку будинок, проводити час з дітьми, а інші лише скаржаться - та де мені взяти час на все це?

Вся різниця лише в тому, що перша група людей вміє ефективно розподіляти свій час, віддаючи перевагу найбільш важливим і терміновим справам, а друга група витрачає дорогоцінні хвилини.

У тайм-менеджменті такі заняття називаються «хронофаги», або пожирачі часу. Це ситуації, коли ви виконуєте непотрібну або неважливу роботу, вирішуєте чужі або другорядні завдання, спілкуєтеся з нецікавими людьми на абстрактні теми. Також до пожирачів часу відносяться:

1. *Бажання нічого не упустити.* Зрозуміло й похвально бажання шукати і збирати потрібну інформацію, проживати кожну хвилину життя. Але варто віддавати собі звіт в тому, що все знати і все встигнути неможливо. Необхідно розставити пріоритети і дозовано розподілити отримання нових знань і нових вражень за ступенем їх важливості для вас.

2. *Зайва товариськість.* Комунікабельність - це добре, але якщо ви по дорозі за продуктами зупинитесь поговорити з сусідкою, обговорить погоду з продавщицею, пограєте зі знайомими дітьми, то не дивуйтеся, чому на приготування вечері у вас зовсім не залишиться часу.

3. *Поспіх.* Тихіше їдеш, далі будеш - це золоті слова. У режимі поспіху мозок працює вкрай нераціонально і неефективно, змушуючи господаря йти самим звивистим і тернистим шляхом інтернет, телевізор, телефон.

4. *Відсутність чітко поставленого завдання і плану її вирішення.* Якщо ми не бачимо перед собою мету ясно і чітко, то не зовсім розуміємо, куди ми йдемо. І відповідно, не в змозі підібрати оптимальний маршрут. У підсумку блукаємо в напівтемряві, здійснюючи безліч непотрібних рухів тіла і витрачаючи багато часу, яким можна було б розпорядитися більш вигідно. Як не дивно, але зайвий контроль пожирає наш час не менше, ніж повна його відсутність. Скрупульозне підрахунок витрачених на телефонні розмови хвилин, ведення надто докладних списків планування займає величезну кількість часу. Так що не варто втрачати почуття міри і кидатися з крайності в крайність.

5. *Невміння говорити «ні».* Це теж вагомий хронофаг, хоча не всі про це знають. Якщо ви вважаєте, що творити добро - це ваша головна місія в цьому житті, це чудово, адже безвідмовні люди користуються величезною популярністю. Але якщо ви зрозумієте, що вам не вистачає часу на виконання першочергових завдань, навчіться говорити «ні».

6. *Довге очікування.* Намагайтеся планувати майбутні справи так, щоб вам не довелося тривалий час проводити в очікуванні, а якщо це неможливо (черга в поліклініці, корки на дорогах), то хоча б забезпечте собі на цей час якийсь корисне заняття - почитати, пов'язати, скласти важливий лист, прикинути сімейний бюджет на наступний місяць.

Це лише мала частина хронофагів, які віднімають наш час. У кожного з нас набереться ще добрі кілька десятків власних пожирачів часу, які можна обчислити, якщо деякий час поспостерігати за собою. Що ж з ними робити, як боротися?

- для початку складіть список ваших хронофаги за ступенем шкідливості. Помістіть на чільне місце і частіше пробігайте по ньому очима. Чим більше Ви будете віддавати собі звіт і ловити себе на тому, що знову займаєтеся не тим, чим треба - тим більше пожирачі часу будуть відступати.
- виховайте в собі звичку чітко формулювати мету, до якої ви хочете прийти і намічати основні віхи на шляху до її досягнення. Обов'язково записуйте на папері.
- плануйте завтрашній день, намагаючись оптимально розподілити навантаження і вибудовуючи завдання за ступенем важливості і труднощі.
- утримуйте в порядку робоче місце, щоб не доводилося по півгодини шукати потрібну папку або скачаний невідомо куди файл.
- використовуйте виникаючі між основними справами проміжки для відпочинку, розслаблення або вирішення інших, менш об'ємних завдань, навчання, саморозвитку.

### 3. Зовнішні чинники впливу в ТМ

Фактори, які якимось чином відволікають у процесі впровадження тайм-менеджменту, можна умовно розділити на дві категорії:

— *зовнішні чинники*, коли відволікає хтось або щось (наприклад, особа, яка заходить до вашого кабінету, телефонує чи надсилає смс-повідомлення);

— *внутрішні чинники*, коли ви самі перериваєте роботу (приміром, перевіряєте електронну пошту не у відведений для цього час, йдете випити кави, проглядаєте соціальні мережі).

**Виключити або, принаймні, скоротити зовнішні відволікаючі фактори**, а також мінімізувати час, який ви проводите, спілкуючись з іншими (що теж заважає вашій роботі), **допоможуть наступні способи:**

— *зачиняйте двері*, коли вам необхідно зосередитися і продуктивно попрацювати (звісно, це можуть дозволити собі лише ті, хто має або взагалі окремих кабінет, або в якому лише два – три працівники, з якими можна домовитись тимчасово зачинити двері);

— *вигадайте умовний сигнал про вашу зайнятість*, який буде знаком для оточуючих, що зараз вас не слід турбувати. Ним може бути все, що завгодно, приміром, вдягнені навушники (звісно, колегам слід про це повідомити, аби вони знали, що коли ви в навушниках, до вас без нагальної потреби не треба звертатися). До речі, оскільки наразі у багатьох офісах співробітники працюють у великих приміщеннях, де у відкритому просторі знаходиться приблизно 30 – 40 людей, то деякі роботодавці вигадують подібні загальні правила, що діють у межах усього підприємства (наприклад, купують настільні різнокольорові прапорці, де червоний означає, що людина дуже зайнята, жовтий — що можна звертатися по роботі, але не з пропозицією, приміром, випити кави, а зелений чи взагалі відсутність будь-якого прапорця — що наразі можна звернутися з будь-якого питання);

— *відводьте колег та відвідувачів від вашого робочого місця* (звісно, це стосується випадків, коли ви не очікували на візитера й вам не потрібно з ним обговорювати якісь робочі питання). У разі, коли хтось заходить до вашого кабінету чи підходить до вашого робочого місця й ви розумієте, що така розмова може затягнутися надовго, то набагато швидше її завершити допоможуть ввічливі прийоми, які змусять людину вийти разом з вами — наприклад, ви можете одразу підвестися й обережно торкнувшись плеча співрозмовника виходити до коридору, пояснюючи йому, що саме зараз необхідно зробити кілька важливих дзвінків й ви не хочете заважати іншим працівникам, запропонувавши йому повідомити вам до цих дзвінків про мету його візиту. Звісно, за таких обставин відвідувач або дуже коротко розповість вам, з якого питання він до вас підходив, або ж скаже, що зайде іншим разом. У будь-якому випадку вашої мети буде досягнуто — він не залишиться поряд з вами й не буде забирати ваш час непотрібними розмовами.

А от з внутрішніми відволікаючими факторами впоратися дещо складніше, ніж з зовнішніми чинниками — це вже проблема, пов'язана з вашим власним бажанням відволіктися від роботи. Особливо часто це відбувається, коли людина прагне відкласти роботу «на потім» — робите ви це свідомо чи ні, але у будь-якому разі це значно знижує продуктивність. **Боротися з внутрішніми факторами, які відволікають, можна наступним чином:**

— *закривайте поштову програму* (нехай це вікно буде відкрито тільки у тому випадку, якщо ви свідомо виділили час на перегляд електронної пошти та написання листів-відповідей);

— *відключіть звукові сигнали й спливаючі вікна* (це джерело нескінченних перешкод у роботі, а також ваше «виправдання» перед самим собою, чому ви перериваєте роботу й займаєтесь чимось не дуже потрібним саме зараз);

— *переведіть мобільний телефон на віброрежим* і беріть слухавку лише у тому разі, коли ви знаєте, хто телефонує, для вас цей дзвінок є важливим і ви впевнені, що розмова займе не більше двох хвилин (якщо це потрібна, але довга розмова, то завчасно відведіть для неї час у своєму розкладі).

#### 4. Стратегія невдахи та успішної людини.

Успіх іноді плутають з удачею, але це невірно. Успіх - результат везіння, щасливого збігу обставин. Удача - не ваша заслуга, як не ваша заслуга виграш у лотереї. Успіх приходить до тих, хто його заробив.

Часто плутають успішну і задоволену людину, але це теж різні речі. Успішна людина, навіть якщо мета досягнута, буває не задоволений - наприклад, якщо він негативіст і в нього немає звички або дозволу радіти. Так само є люди, які вміють бути задоволеними незалежно від того, чи досягають вони якісь зі своїх цілей чи ні. Успішність - це одне, достаток і задоволеність - інше.

Говорячи про успішність, варто розділяти особисте сприйняття власної успішності і успішність об'єктивну: соціальну успішність. Особиста успішність індивідуальна і у кожного своя. Якщо чоловік хотів валятися на смітнику і тепер там валяється - він у цьому сенсі успішний. Дівчина хотіла отруїтися, її відкачали - вона психує з-за свого неуспіху.... Я сказав собі, що я ставлю за мету схуднути і сідаю на дієту, але тут принесли смачне морозиво - я скасовую свою першу мету, їм морозиво і вважаю, що я цілком успішний... Я так це бачу - значить, це і є моя правда. А що думають з цього приводу інші люди - це їх особисті проблеми.

Головний секрет успішних людей, на мій погляд, полягає в образі мислення. Як відомо, думки мають властивість матеріалізуватися, тому від того, як ви будете думати, багато в чому буде залежати ваше життя. Успішна людина мислить зовсім не так, як невдаха і до багатьох життєвих ситуацій ці два типи людей підходять діаметрально протилежно. Отже, давайте розберемо секрети психології успіху на прикладах.

1. Успішна людина — позитив, невдаха — негатив. Успішна людина завжди мислить позитивно, у всьому шукає позитивні моменти. Вона щиро радіє життю, часто посміхається, з нею завжди приємно поговорити. Іноді навіть здається, що успішні люди «заряджають» своєю позитивною енергією. Завдяки такому способу мислення, які б стреси успішна людина не відчувала, її нервова система завжди швидко відновлюється, а значить, у неї хороше здоров'я і завжди є сили для активних дій.

Невдаха у всьому бачить в першу чергу негатив, він похмурий і похмурий по життю, у нього завжди поганий настрій. Відповідно, така людина більш схильна до стресів, які завжди переживає дуже важко, перебільшуючи своїм мисленням їх негативний ефект. Стреси, в свою чергу, відображаються на стані здоров'я і, відповідно, працездатності, а значить — і рівні доходів.

2. Успішна людина активна, невдаха - пасивний. Наступна важлива характеристика психології успіху — активність. Успішна людина завжди і у всьому проявляє активність: в діях, в мисленні, в спілкуванні, в заробітку, нарешті. Вона веде активний спосіб життя, завжди рано встає, будь-яке просиджування без діла для неї означає упущену вигоду. У колективі або компанії друзів вона часто виступає організатором, генератором ідей.

Невдаха, навпаки, вважає за краще спокійне і розмірене життя. На роботі він виконує рутинні справи і нудиться в очікуванні закінчення робочого дня. Удома багато часу проводить біля телевізора або за комп'ютером. Здійснити якийсь «зайвий рух» — для нього непосильна праця. Вранці такі люди можуть до обіду валятися в ліжку, адже піднятися — це теж важко. Чим менше його «чіпають» — тим для нього краще.

3. Успішна людина не боїться помилятися. Для невдахи помилка — страшна трагедія. Ще один секрет психології успіху полягає в ставленні людини до власних помилок. Успішна людина визнає свої помилки, розуміє, що вони — неминуча складова будь-якого процесу дій, не помиляється тільки той, хто нічого не робить. Помилки сприймаються як досвід, а досвід — це завжди перевага перед його відсутністю.

Невдаха боїться зайнятися чимось новим багато в чому тому, що боїться помилитися. Якщо він помиляється, довгий час потім буде побиватися і шкодувати про скоєне, замість

того, щоб далі йти вперед. Після помилки невдаха впадає в депресію, яка вибиває його з життя на певний період.

4. Успішна людина вірить в себе і свої сили. Невдаха — не вірить. Секрети успішних людей багато в чому полягають в їхній вірі у власні сили, власний успіх. Без цієї якості досягти успіху не вийде. Віра — сама по собі дуже потужна енергія, яка рухає багатьма людьми і в плані досягнення успіху, на мій погляд, найбільш ефективна віра в себе.

Успішна людина завжди вірить в свій успіх і це дозволяє їй його досягти. «Я зможу це зробити», «у мене це вийде» — ось стандартний підхід успішної людини до виконання будь-якого завдання. Невдаха спочатку налаштований на негативний результат будь-яких подій і не вірить в свої здібності, навіть якщо вони у нього є. «Це для мене дуже складно», «це заняття не для мене», «все одно з цього нічого не вийде» — типові відмовки невдахи, перш за все, відмовки перед самим собою.

5. Успішна людина шукає можливості, невдаха — причини. Коли перед успішною людиною стоїть якийсь завдання, неважливо, сам він собі його поставив, чи хто-небудь інший, така людина продумає способи його вирішення, прораховує, як можна виконати завдання в максимально короткій термін, з мінімальними витратами праці і часу.

Невдаха при постановці завдання в першу чергу думає про те, як від нього ухилитися, шукає тисячі причин і відмовок, для того щоб відмовитися від цієї справи, адже так простіше.

6. Успішна людина не займається самообманом, невдасі ж притаманний самообман. Теж досить цікавий секрет психології успіху. Успішна людина завжди називає речі своїми іменами. Якщо вона помилилася — визнає це, якщо не може чогось досягти — теж визнає. Невдаха може тішити себе самообманом: замість того, щоб зізнатися «я не можу це зробити», він буде переконувати себе в тому, що «мені це не потрібно». Замість того, щоб визнати «я помилився», він буде думати «я все зробив правильно, просто мене не розуміють».

7. Успішна людина йде вперед, невдаха стоїть на місці. Психологія успіху передбачає постійний розвиток і рух вперед. Без цієї складової неможливо стати успішним. Секрети успішних людей полягають і в тому, що вони знаходяться в постійному розвитку і не бояться цього, навіть якщо мова йде про абсолютно нові, невідомі раніше напрямки.

Успішна людина готова виділяти не тільки час, а й гроші на свій розвиток і вдосконалення. Невдахи — завжди консерватори. Все нове їм чуже і вони бояться будь-яких змін. Їх цілком влаштовує те, що у них є, вони віддають перевагу стабільності. Такі люди часто все життя або дуже тривалий час працюють на одній і тій же роботі без будь-яких зрушень тільки тому, що тут стабільність, а все інше — невідомість.

8. Успішна людина проявляє гнучкість, невдаха — впертість. Ще один секрет психології успіху полягає в гнучкому підході й умінні знайти вихід з будь-якої нестандартної ситуації. Успішна людина вміє знайти компроміс в складній ситуації, вона завжди шукає варіанти вирішення питання, якщо стандартний метод не спрацьовує. Невдаха буде просто вперто стояти на своєму, що тільки ще більше посилить проблему.

9. Успішна людина думає про майбутнє, невдаха — про минуле. Цей фактор психології успіху говорить про те, що для успішної людини завжди байдуже те, що вже відбулося, набагато важливіше те, що станеться в майбутньому. У неї завжди є цілі на майбутнє, по досягненню одних цілей вона тут же ставить собі нові, ще більш амбітні.

Невдаха основну увагу приділяє своїм минулим досягненням. Якщо у нього виходить чогось досягти, він ще довгий час радіє цьому і розповідає всім, який він молодець. Для невдахи минулі заслуги завжди важливіше, ніж майбутні цілі.

10. Успішна людина завжди має свою думку, невдаха погоджується з думкою більшості. На цьому секреті психології успіху я б хотів закінчити. Завдяки розвиненому мисленню і здатності аналізувати, успішна людина завжди має свою точку зору з будь-яких життєвих і ділових питань, вона не схильна до так званого «впливу натовпу». Навіть якщо

всі навколо будуть думати інакше, вона залишиться при своїй думці, зрозуміло, розуміючи, на чому вона ґрунтується.

Невдаха схильний до впливу чужої думки, чужих переконань, його думка завжди ґрунтується на думці більшості. На таких людей найпростіше впливати, робити їх залежними від чого-небудь. Грубо кажучи, якщо всі побіжать стрибати з даху, то і невдаха з ними і тільки успішна людина в такому випадку залишиться в живих.

Ось і всі секрети психології успіху, секрети успішних людей, про яких я сьогодні хотів вам розповісти. Я розумію, що якщо вам притаманні окремі риси психології невдахи, боротися з ними досить складно. Скажу більше, мені самому окремі такі риси теж притаманні! Але я готовий це визнати і не боюся цього, працюю над самовдосконаленням і вірю в те, що зможу подолати свої психологічні проблеми, чого і вам всім бажаю.

*Як стати успішною людиною?* «Кожна людина народжена для щастя. Однак, чи багато тих, хто може сказати, що він справді щасливий? Напевно, лише одиниці з вас відповідь ствердно. Так що ж для цього потрібно? Щастя полягає в тому, щоб загальний зміст полягало в трьох поняттях: «хочу», «можу» і «повинен».

- ✓ Стратегія роботи над собою полягає в тому, щоб як можна більше вміти. Людина в першу чергу прагне до задоволення своїх бажань.
- ✓ Якщо почав думати — вирішуй, а якщо вирішив, то дій. Головне — діяти не треба коливатися. Не слід боятися помилок, невдача в сім разів корисніше успіху.
- ✓ Не намагайся змінити обставини та інших людей, а міняй себе і пристосовуйся до обставини. Обставини намагаються змінити психічно незрілі особистості. В ідеалі необхідно змінити себе і своє бачення ситуації.
- ✓ Треба ставити високі цілі, так як до маленької веде тільки один шлях до великої — багато. Звичайно ж, при цьому не варто забувати, що цілі повинні бути реальними. Згадайте, життя ти почав зі сперматозоїда, якому потім потрібно було зайняти перше місце серед мільйонів інших. Маленька мета ні до чого не призведе, велика дозволить досягти хоч чогось.
- ✓ Працюй на себе. Не треба думати про інших. Якщо діяти таким чином, то можна помітити, наскільки швидко збільшиться якість діяльності. Адже результатом, по суті, вважається продукт правильно організованої діяльності.

## Лекція 5. Тема 3. Психологічні аспекти тайм-менеджменту в процесі аналізу діяльності підприємств ГРБ

1. Стратегії вміння говорити «ні».

2. Методи економії часу в конфліктах та стресових ситуаціях.

### **1. Стратегії вміння говорити «ні»**

Є люди, які хоч і знають слово «ні», зовсім не в змозі комусь відмовити. «Спробуєте сало в шоколаді?», - Запитають їх. «Звичайно, величезне спасибі» (сподіваюся, мене не знудить). «Не хочете взяти участь у зборі коштів на озеленення Місяця?». І вони скажуть: «Зрозуміло, завжди про це мріяв».

Невміння відмовляти - серйозна проблема для людини. «Якщо ти не вийдеш за мене заміж, я вип'ю три літри бензину й помру в страшних муках - і все через тебе».

Здавалося б, поступливі люди куди приємніше для оточуючих, ніж дурні. Поступливі люди добрі, чуйні, готові о першій годині ночі вислухати телефонну сповідь приятеля і запропонувати свою допомогу. Але як не парадоксально, цих безцінних людей не дуже



поважають, навколишні швидко сідають їм на шию і звикають експлуатувати. А головне - «на всі приголосний» людина псує своє власне життя, постійно вибираючи не те, що він хоче, а те, що йому запропонують. **Іншими словами, той, хто не здатний відмовити іншим, змушений відмовлятися від самого себе.**

Найчастіше манеру завжди говорити «так» людина освоює в дитинстві. Надалі вона стає стилем життя, кар'єрою і долею. **Поганий мир кращий за добру сварку?** Отже, «угодовство» дозволяє зберегти мир. І нерідко - за рахунок відмови від своїх бажань. Відповідь «ні» видається передвісником катастрофи і розриву відносин.

Найважливішу роль у невмінні відмовляти відіграє **відчуття провини.**

*Тактики стратегії говорити «ні»:*

- Невизначеність: «Відмінна пропозиція! Але тільки не сьогодні», «Давайте поговоримо про це, як тільки я виконаю термінову роботу». Далі можна без сорому відтягувати рішення і переговори. (Ця тактика не завжди ідеальна, про що поговоримо нижче.)

- Просто чесно висловіть свої почуття. Власне, це зовсім не відмова, а інформація про ваші переживання: «Я приходжу в жах при думці про триденний візит твого дядечка з Нижнього Новгороду».

- Альтернативне рішення замість відмови: «А давай краще оплатимо твоєму дядькові з Нижнього готель...».

- Можна посилатися на ваші принципи або лояльність щодо третіх осіб: «Охоче! Я б сходила з тобою в кафе, але, боюся, мій чоловік цього не зрозуміє», «На жаль, я нікому не даю у борг».

- Умовна згода - ви показуєте співрозмовникові, що ваша згода недешево коштує. «Я це можу зробити тільки при крайньої необхідності, але воліла б, щоб турботу про твій папужки взяв на себе хтось ще».

Здаючи позиції, ви поступаєтеся власними інтересами, а різко, некоректно відмовляючи, ризикуєте налаштувати людей проти себе та навіть нажити ворогів. Відмовляти завжди нелегко, і тому багато людей, прагнучи уникнути неприємної ситуації, потрапляють в одну з трьох *поширених пасток*.

1. «Пристосування». Ви поступаєтеся незалежно від обставин; ви хотіли б сказати «ні», але говорите «так», тим самим завдаючи шкоду і своїм інтересам, і самолюбству. Тим часом така тактика створює лише ілюзію миру. Відчувши вашу слабкість, опонент займе цілком передбачувану позицію: він продовжить тиснути на вас, щоб задовольнити всі свої потреби.

2. «Атака». Деякі люди відмовляють навідріз, абсолютно не думаючи про наслідки. «Ні» в їхніх устах — це наступальна зброя. Промовляючи це слово, вони не просто спляють за собою мости, а розносять їх в тріски.

3. «Ухиляння». Ви не говорите ні «так», ні «ні». Ви взагалі не висловлюєтеся щодо спірного питання, сподіваючись, що воно вирішиться само собою. «Так! Ні. Так?»

Багато хто думає, що говорити «ні» — означає домагатися бажаного силою, ризикуючи зіпсувати відносини; що підтримувати хороші відносини з будь-ким можна, лише в усьому з ним погоджуючись. Але чи можливо абсолютно завжди говорити «так», не поступаючись власними інтересами? Єдиний вихід із цього протиріччя – тактика «позитивного «ні»», що дозволяє наполягти на своєму, при цьому, зберегти добрі відносини з опонентом. Треба говорити не просто «ні», а «Так! Ні. Так?»

## **2. Методи економії часу в конфліктах та стресових ситуаціях.**

*Конфлікт* - це надзвичайно складне та суперечливе психологічне явище, до глибинних причин виникнення та розвитку якого вчені тільки приступають. При всіх плюсах і мінусах конфліктів вони неминучі, більше того, найчастіше необхідні. Іноді без них проблема так і не вирішується

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики, тобто визначення основних складових конфлікту, причин, що його породили. При проведенні діагностики

конфлікту достатньо складним є виявлення суб'єктів конфлікту, їх потреб, що торкнулися, інтересів, побоювань, причин конфліктної взаємодії.

Для виявлення причин конфлікту можливо використовувати метод картографії конфлікту, суть якого полягає в графічному відображенні складових конфлікту, в послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, у формулюванні основної проблеми, потреб і побоювань учасників, способів усунення причин, що призвели до конфлікту. Цей метод розроблений Х. Корнеліусом і Ш. Фейром. Картографія конфлікту складається з декількох етапів. Перший етап картографії конфлікту — фіксування конфліктної проблеми. На першому етапі проблема описується у загальних рисах, визначається предмет конфлікту. Якщо, наприклад, йдеться про неузгодженість в роботі, про те, що хтось працює гірше за інших, то проблему можна відобразити як "розподіл навантаження". Якщо конфлікт виник через відсутність довіри між особою і групою, то проблему можна виразити як "взаємостосунки". На даному етапі важливо визначити саму природу конфлікту і неважливо, що це не повністю відображає суть проблеми. Не слід визначати проблему у формі двоякого вибору протилежностей "так чи ні", додільно залишити можливість знаходження нових і оригінальних рішень.

Другий етап — визначення головних учасників конфлікту. Участь в конфлікті може бути різною. Відповідно до цього виділяють таких учасників:

- \* опонент — учасник конфлікту, який вважає свої інтереси неузгодженими з інтересами іншого;
- \* противник — опонент, який прагне реалізувати свої інтереси за рахунок нейтралізації інтересів іншого;
- \* агресор — противник, який виявляє агресивність, намагається причинити іншому зло;
- посередник-учасник — його завдання допомогти ліквідувати конфлікт;
- арбітр — учасник, мета якого проаналізувати конфлікт і дати рекомендації щодо його ліквідації;
- ворог-противник — його мета — знищити противника (фізично чи морально, соціально).

Третій етап у складанні карти конфлікту — з'ясування того, в чому полягають інтереси і в чому побоювання кожного учасника конфлікту. Третій етап припускає перелік основних потреб і побоювань, пов'язаних з цією потребою, всіх основних учасників конфліктної взаємодії. Необхідно з'ясувати мотиви поведінки, що стоять за позиціями учасників в даному питанні. Вчинки людей визначаються їх бажаннями, потребами, мотивами, які необхідно визначити. Інтереси і побоювання учасника конфлікту конкретизуються в його позиції. У найзагальнішому вигляді позиція — це відповідь на питання — "Чого я хочу?".

Участь в конфліктних ситуаціях достатньо часто супроводиться посиленням стресових станів людини. Конфлікт є складними взаємостосунками між опонентами, забарвлені сильними емоційними переживаннями. Разом з тим неадекватне сприйняття ситуації, що відбувається через стресовий стан одного з її учасників, достатньо часто приводить до конфліктів.

Існує багато чинників, що викликають стреси (організаційні, позаорганізаційні, особові чинники). *Організаційні чинники* визначаються позицією індивіда в організації, зокрема, відсутністю роботи відповідно до кваліфікації; поганими взаємостосунками з оточуючими; відсутністю перспектив зростання, наявністю конкуренції на робочих місцях і т. п.

*Особові чинники*, що викликають стресові стани, формуються під впливом нереалізованих потреб особи, емоційної нестійкості, заниженої або завищеної самооцінки та ін.

*Позаорганізаційні чинники* викликають виникнення стресів в результаті дії наступних обставин:

- відсутність роботи або тривалого її пошуку;
- конкуренція на ринку праці;
- кризовий стан економіки країни і регіону, зокрема;

- сімейні труднощі.

*Управління конфліктами* — це цілеспрямовані дії:

- \* по усуненню (мінімізації) причин, що породили конфлікт;
- \* по корекції поведінки учасників конфлікту;
- \* по підтримці необхідного рівня конфліктності, що не виходить за контрольовані межі.

Існує достатньо багато методів управління і попередження конфліктів:

- \* внутрішньоособові методи — методи дії на окрему особу;
- \* структурні методи — методи по профілактиці і усуненню організаційних конфліктів;
- \* міжособові методи або стилі поведінки — в конфлікті;
- \* персональні методи;
- \* переговори;
- \* методи управління поведінкою особи і приведення у відповідність організаційних ролей співробітників і їх функцій, іноді перехідні в маніпулювання співробітниками;

\* методи, що включають у відповідь агресивні дії. Ця група методів застосовується в крайніх випадках, коли вичерпані можливості всіх попередніх методів. Внутрішньоособові методи управління конфліктами полягають в умінні правильно організувати свою власну поведінку, виказати свою точку зору, не викликаючи психологічної захисної реакції з боку іншої людини. Конфліктологи пропонують використовувати спосіб "Я — вислів", тобто спосіб передачі іншій особі вашого відношення до певного предмета, без звинувачень і вимог, але так, щоб інша людина змінила своє відношення і не провокувала конфлікт.

При виникненні конфліктної ситуації або на початку розгортання самого конфлікту його учасникам необхідно вибрати форму, стиль своєї подальшої поведінки з тим, щоб це в найменшій мірі відобразилося на їх інтересах. Йдеться про міжгрупові і міжособові конфлікти, в яких беруть участь мінімум дві сторони і в яких кожна із сторін вибирає форму своєї поведінки для збереження своїх інтересів з урахуванням подальшої можливої взаємодії з опонентом.

При виникненні конфліктної ситуації особа (група) може вибрати один з декількох можливих варіантів поведінки:

- 1) активну боротьбу за свої інтереси, усунення або придушення будь-якого опору;
- 2) вихід з конфліктної взаємодії;
- 3) розробку взаємоприйнятної угоди, компромісу;
- 4) використання результатів конфлікту в своїх інтересах.

**Управління конфліктами** передбачає процес контролювання конфлікту самими учасниками або зовнішніми силами. Врегулювання конфлікту — це часткове або тимчасове його вирішення. Під завершенням конфлікту розуміють будь-яке його припинення (навіть таке, яке не передбачає його розв'язання).

**Завершитись конфлікт** може внаслідок різних причин:

- \* припинення конфлікту внаслідок взаємного примирення сторін;
- \* припинення шляхом симетричного його розв'язання (обидві сторони виграють або програють);
- \* припинення конфлікту шляхом асиметричного його вирішення — виграє одна сторона;
- \* поступове затухання конфлікту;
- \* переростання конфлікту в інше протистояння і т. п.

Розв'язання конфлікту — це досягнення згоди по спірним питанням між учасниками.

Розв'язати конфлікт — значить:

- 1) вирішити, хто є переможцем, яким буде розподіл цінностей;
- 2) здійснити цей розподіл цінностей;
- 3) дійти висновку про повне завершення конфлікту (Дж. Галтунг).

Американський вчений Вейтц описав вісім стресогенних ситуацій: 1) необхідність прискореної переробки інформації; 2) шкідливе оточення; 3) усвідомлена загроза; 4) порушення фізіологічних функцій (можливо, як результат хвороби, безсоння); 5) ізоляція; 6)

ув'язнення; 7) остракізм (вигнання і переслідування); 8) груповий тиск. До них ми можемо ще додати безсилля, неможливість змінити ситуацію, відсутність контролю за подіями, необхідність прийняття особливо відповідальних рішень, швидкої зміни стратегії поведінки.

Шкідливість стресу полягає також у розумінні стресорів як очевидних загроз нашим ресурсам. Ресурси – це такі речі, особистісні характеристики, умови, джерела енергії, які ми цінімо, бережемо, яких дотримуємося. Коли якась подія загрожує нашому статусу, економічній стабільності, близьким людям, власності, тобто якимось ресурсам, то як наслідок виникає стрес. Стрес може бути наслідком нашої неспроможності набути нових ресурсів або збільшити наявні.

#### **Фази стресу.**

1. Фаза тривоги. Мобілізація організму для зустрічі з загрозою. Відбуваються біологічні реакції, які зумовлюють можливість боротьби або втечі. З погляду фізіології це: згущення крові, підвищення тиску, збільшення печінки тощо.

2. Фаза опору. Організм намагається опиратися загрозі, або справлятися з нею, якщо загроза продовжує діяти і її не можна уникнути. Далі тіло адаптується до стресу і повертається до нормального стану.

3. Фаза виснаження. Якщо дія стресу продовжується і людина не спроможна адаптуватися, це може виснажити ресурси тіла. Виснаженість – це вразливість від втоми, фізичні проблеми призводять до хвороб і навіть до загибелі організму. Ті самі реакції, які дозволяють опиратися короточасним стресорам (підсилення енергії напруження м'язів, недопускання ознак болю, припинення травлення, високий тиск крові), за тривалої дії шкідливі.

### **Лекція 6. Тема 3. Пріоритетність цілей в тайм-менеджменті, як невід'ємний етап здійснення аналізу діяльності підприємств ГРБ.**

*1. Значення мети та «цілепокладання» в ТМ.*

*2. «Дерево цілей», SMART технологія в тайм-менеджменті.*

#### **1. Значення мети та «цілепокладання» в ТМ**

Будь-яка діяльність людини спрямована на реалізацію певної мети. Усе, що ми робимо, має певний сенс лише тоді, коли дає змогу отримати бажаний результат (наприклад, продукт, винагороду чи просто задоволення від діяльності). Зазвичай цей кінцевий результат уявляється в нашій свідомості у вигляді певного ідеального образу, більш чи менш усвідомленого. Такий ідеальний образ майбутнього результату діяльності називають метою.

Мета є основним компонентом діяльності, її ключовою ознакою. Саме наявність мети відрізняє діяльність від будь-яких інших видів активності людини. Крім категорії «мета» використовують також категорію «ціль». На відміну від «мети» як деякого загального образу майбутнього результату, «ціль» означає конкретний орієнтир дій, ніби «мішень», в яку слід влучити. Ми будемо вживати категорію ціль для позначення конкретного, точного, чітко визначеного бажаного результату діяльності. Постановку чи формулювання цілей називають у психології цілепокладанням.

*Цілепокладання* – важливий компонент планування діяльності. До функцій цілепокладання в управлінні діяльністю можна віднести:

- надання сенсу людській активності;
- установку пріоритетів;
- планування і проектування, економію витрат;
- мобілізацію, активізацію;

- позитивне емоційне підкріплення;
- концентрацію зусиль, організацію, узгодження;
- контроль.

Базисом для ефективного використання свого часу служить використовувана система цілепокладання. Можна з упевненістю стверджувати, що наявність виразної і недвозначною мети у кожної людини значно підвищує його здатність трудитися ефективно. У контексті підвищення організаційної ефективності необхідно співвідносити особисті цілі співробітників з системою корпоративних цілей.

Перш ніж приступити до цілепокладання, необхідно добре розуміти сутність цього процесу. Досить важко дати цілепокладанню коротке і ємне визначення, але можна сформулювати описову визначення, в якому перераховані його найбільш важливі смислові моменти. Можна виділити ключові аспекти цілепокладання:

1. Цілепокладання – найважливіший механізм реалізації потреб.
2. Мета – це мотивоване, усвідомлене, виражене в словах передбачення майбутнього результату.
3. Цілепокладання – прояв і спосіб реалізації даної людині свободи волі. Дійсно ефективні цілі людина ставить перед собою тільки сама, може осмислено прийняти чужі цілі, лише узгодивши їх із власними, а не піддавшись тиску ззовні. На вибір цілей впливають: соціальні норми і цінності, мода, стереотипи, думки інших людей та багато іншого. Але в будь-якому випадку відповідальність за вибір конкретної мети лежить тільки на самій людині.
4. Цілепокладання пов'язано з категоріями закономірності і необхідності – людина не планує випадковості, прогнозує і прагне до найбільш вірогідного результату.
5. При правильному цілепокладанні, мета – джерело енергії, рух, розвиток, активність, зміна.
6. Цілі індивідуальні. Навіть при зовнішньому збігу (у назві, формулюваннях) вони різні на рівні глибинного особистісного сенсу.
7. Цілепокладання – активний творчий процес. Цілі ніколи не дані заздалегідь, їх необхідно відмовити, знаходити, винаходити, формулювати, ставити.
8. Важливо розуміти, що метою може бути не зовнішній результат, а внутрішній стан.
9. Цілі людини пластичні, вони неминуче змінюються в процесі їх досягнення (аж до повного знецінення). Можуть існувати довгострокові цілі, час досягнення яких – вся (або майже вся) життя.
10. Якісне цілепокладання неможливе, якщо немає необхідної і достатньої інформації: 1) про самого себе; 2) про навколишній світ; 3) про засоби, способи, правила, технології діяльності. Інтуїтивний пошук цілей є найбільш поширеним життєвим варіантом визначення мети.

Як показує практика, до найпоширеніших помилок, що перешкоджають досягненню цілей належать:

- цілі, які не прописані;
- цілей занадто багато;
- цілі не чітко формульовані;
- час виконання цілей визначено не правильно;
- перфекціонізм (досконалість в усьому);
- відсутність планів для реалізації тощо.

## **2. «Дерево цілей», SMART технологія в тайм-менеджменті**

На особливу увагу заслуговує методика «дерево цілей», що характеризується зв'язками між цілями системи і засобами їх досягнення, під якими розуміють рівні цілей.

«Дерево цілей» – це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії і мети на цілі, під цілі, завдання та окремі дії. «Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» Головна перевага «дерева рішень» перед іншими методами – можливість пов'язати ставлення цілі з діями, що підлягають реалізації в сьогоденні.

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» – декомпозиція. Декомпозиція (розукрупнювання) – це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові.

Вимоги до побудови «дерева цілей»:

1. Цілі кожного рівня повинні бути порівнянні по масштабу і значенню.
2. Формулювання цілей повинне забезпечувати можливість кількісної і якісної оцінки досягнення мети.
3. Основним принципом побудови дерева цілей є повнота редукції, тобто кожна мета певного рівня повинна бути зображена у вигляді підцілей наступного рівня так, щоб сукупність підцілей давала повне уявлення про початкову ціль.
4. Формулюючи цілі різних рівнів необхідно описати бажані результати, а не способи їх отримання.
5. Підцілі кожного рівня повинні бути незалежні одна від однієї і не повинні виходити одна з іншої.
6. Ознакою завершення побудови дерева цілей є формулювання таких понять, які визначають альтернативні способи досягнення цілі. Самі вони не є цілями, це заходи щодо досягнення цілі вищого рівня.
7. Відсутність суперечностей між цілями, що знаходяться на різних рівнях «дерева цілей».
8. Декомпозицію місії і цілі на всіх рівнях слід проводити за одним і тим же методологічним підходом.
9. Цілі усіх рівнів мають бути виражені в конкретних обсягах, строках з визначенням конкретних виконавців (відповідальних).
10. Забезпечення узгодженості, зв'язку між цілями різного порядку. При цьому слід враховувати наявність двох видів зв'язків між цілями – горизонтальних і вертикальних.

При конструюванні «дерева цілей» важливу роль відводять вибору стратегічної місії та генеральної мети. Другий і третій рівень реалізуються за допомогою алгоритму «мета/ціль – ресурси». Вирішення завдань – комплекс ресурсів і дій, за допомогою яких забезпечується досягнення генеральної цілі.

Побудова «дерева цілей» будь-яким методом базується на таких якостях цілей, як:

- підпорядкованість – одні цілі обумовлюють інші;
- розгорнутість – здатність зображення якої-небудь загальної мети декількома конкретними цілями;
- співвідносна важливість – різні цілі мають різне значення.

Це дозволяє рангувати цілі, виділяючи серед них більш менш важливі. Методика «дерево цілей» є індивідуальною, однак незмінною залишається матриця втілення процесу цілепокладання.

«SMART» технологія постановки цілей. SMART з англійської перекладається як розумний. Саме по собі слово повинно нам нагадати, що будь-яку мету треба сформулювати «по-розумному», правильно, точно, розуміючи, що від неї залежить 50% майбутнього результату. Однак, це слово в нашому випадку має додатковий сенс, тому що є абревіатурою. Найпопулярнішим перекладом і розшифровкою цієї абревіатури можна вважати наступну:

- Конкретність (Specific)
- Вимірність (Measurable)
- Досяжність (Achievable)
- Реалістичність (Realistic)
- Визначеність за термінами (Time-bound).

У міжнародній тренінговій практиці прийнятим є опис цілей за принципами «SMART» – від перших літер англійських слів:

– Specific – конкретність – формулювання цілі має бути чітким і зрозумілим для того, кому вона призначена, не викликати додаткових запитань, мати чітку практичну спрямованість;

– Measurable – вимірність (інструментальність, діагностичність) – відображує вимогу вказування норм припустимого результату, що дає змогу оцінити міру його досягання і підібрати відповідний інструмент діагностування;

– Achievable – досяжність цілі відображає очевидність шляху її реалізації;

– Realistic – реалістичність вказує на загальну можливість її реалізації з урахуванням наявних можливостей суб'єкта, умов і засобів;

– Time-bound – термін реалізації означає обов'язкове планування необхідного часу досягання поставлених цілей.

Постановка SMART-цілі: Хочете виконання цілей – навчитеся їх записувати. Пам'ятайте, що цілі повинні залежати тільки від ваших зусиль. Записуйте мету, як ніби вона вже відбулася, або відбувається в теперішньому часі. Не бажано вживати частку «не». (Приклад неправильної мети «я не стану дратуватися на зауваження на мою адресу» краще замінити формулюванням «я вислуховую зауваження колег та самостійно вирішую, що робити далі»). Взагалі, уникайте негативних слів типу «поганий», «невдалий», «помилки», «невдачі». На вашому аркуші повинні бути тільки справи, слова, думки, багаторазове прочитання яких вам принесе задоволення, зарядить позитивною енергетикою. Ефективність цього методу перевіряється через досягнення очікуваного результату.

## Лекція 7. Тема 4. Категорійний апарат економічного аналізу на підприємствах ГРБ.

1. *Сутність, предмет та об'єкт економічного аналізу.*

2. *Види економічного аналізу на підприємствах ГРБ та їх характеристика.*

3. *Величини, які використовуються в ЕА.*

4. *Особливості ЕА підприємств готельно-ресторанного господарства.*

### **1. Сутність, предмет та об'єкт економічного аналізу.**

*Економічний аналіз* – це система способів вивчення досягнутих результатів та стану господарської діяльності, можливих варіантів її покращення з метою контролю над виробництвом та обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства.

*Роль економічного аналізу:*

- ✓ є засобом обґрунтування планових завдань;
- ✓ дозволяє виявляти фактори, що вплинули на результат діяльності та визначити резерви підвищення ефективності виробництва;
- ✓ є засобом контролю;
- ✓ сприяє розповсюдженню передового досвіду, раціональному використанню ресурсів та попередженню перевитрат.

*Предмет економічного аналізу* – фінансово-господарська діяльність підприємства та його ресурсний потенціал.

*Об'єктом економічного аналізу* є процеси постачання, виробництва та реалізації продукції, собівартість готової продукції, доходи, витрати та фінансові результати,

використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, фінансовий стан підприємства.

## 2. Види економічного аналізу на підприємствах ГРБ та їх характеристика.



## 3. Величини, які використовуються в ЕА

**Метод економічного аналізу** – це спосіб комплексного вивчення, вимірювання та узагальнення впливу факторів на результати діяльності підприємства, шляхом обробки даних обліку і звітності з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Методика економічного аналізу** – це сукупність способів та прийомів дослідження діяльності підприємства.

З описових кількісних засобів аналітичного дослідження значного поширення набуло використання середніх та відносних величин.

*Середні величини* (прості арифметичні, зважені арифметичні, середні хронологічні, середні геометричні, середні гармонічні, середні квадратичні) використовуються в аналізі для узагальнюючої характеристики масових однорідних показників (середня заробітна плата робітника, середня чисельність працівників, середня ціна реалізації тощо). Через середню величину характеризують загальний рівень ознаки, що аналізується, коли вона схильна до значних коливань. обов'язковою умовою для використання способу середніх величин є якісна однорідність сукупності явищ та фактів, що вивчаються. Під час обчислення середніх



величин необхідно враховувати, що вони поділяються залежно від поставлених цілей на дві групи:

- прості середні, обчислені без урахування значущості кожного елемента в загальній сукупності;
- зважені середні, в яких враховано вагу (значущість) досліджуваних елементів.

Найбільш простою є *середня арифметична*, яка обчислюється простим діленням суми окремих значень ознак на їхню кількість. Необхідно обчислити середню ціну закуплених матеріалів. Однак така середня не дає дійсного значення ціни для загальної сукупності заготовлених матеріалів, оскільки в ній не враховано розмірів партій матеріалів. Точніше уявлення про середню ціну дає зважена середня арифметична. Середня гармонічна тісно пов'язана із середньою арифметичною і обчислюється як відношення суми ознак до суми добуток цих ознак на обернені значення варіант. Використання середньої гармонічної є найбільш зручним у тому разі, коли невідомі абсолютні значення досліджуваних ознак.

Середня квадратична обчислюється добуванням квадратного кореня з частки від ділення суми квадратів окремих значень досліджуваної ознаки на їхню кількість. Середня квадратична здебільшого використовується для обчислення середнього квадратичного відхилення. Найчастіше в економічному аналізі використовується середня хронологічна, яка характеризує середній рівень рядів динаміки. Характерним прикладом використання середньої хронологічної є обчислення середнього залишку оборотних коштів.

Середня геометрична обчислюється добуванням кореня  $n$ -го ступеня із добутку значень ознак, що аналізуються. Середня геометрична використовується для обчислення середніх темпів зростання під час аналізу динамічних рядів. Важлива роль середніх величин в аналізі економічних явищ і процесів пояснює підвищені вимоги до їх використання. Наукову обґрунтованість використання середніх величин забезпечують такі умови:

- обчислення середніх величин для всього кола досліджуваних явищ або принаймні для їх найбільш типової частини. Порушення цього правила спотворює характер узагальнення явища;
- забезпечення однорідності явищ, для яких обчислюються середні величини. Так, наприклад, середня собівартість знеособленої одиниці різноманітних виробів, що випускається підприємством, не має економічного змісту. Якщо однорідні явища мають внутрішні відмінності, поряд з загальною середньою доцільно вивчати деталізовані середні щодо структурних групувань. Прикладом цього є обчислення середньої заробітної плати для всього промислово-виробничого персоналу підприємства і для окремих категорій персоналу;
- правильний вибір одиниці сукупності, за якою обчислюється середня величина. При цьому треба врахувати мету такого обчислення. Так, за визначення величини випуску продукції на 1 м<sup>2</sup> виробничої площі в знаменнику дробу може бути або вся виробнича площа підприємства, або та, що фактично використовується. Перша середня величина характеризуватиме потенційні можливості підприємства, а друга - їх реальне використання.

Урахування основних вимог до середніх величин забезпечить правильність аналітичних висновків і управлінських рішень, ухвалених на підставі розрахунків. Поряд із середніми величинами широкого застосування в економічному аналізі набули відносні величини, які мають певні переваги перед величинами абсолютними. Останні служать, як правило, для розрахунку відносних величин, за допомогою яких можна проаналізувати рівень виконання планових завдань або нормативів, динаміку явищ, що розвиваються, структурні зміни, зробити коефіцієнтний аналіз. Однією з найважливіших властивостей відносних величин є те, що вони нейтралізують відмінності абсолютних величин та уможливають порівнювання таких явищ, абсолютні показники яких не надаються до безпосереднього порівнювання.

*Відносними величинами* називають величини, що виражають кількісні відношення між соціально-економічними явищами. Їх отримують діленням однієї величини на іншу. Здебільшого відносні величини є відношенням двох абсолютних величин. Величина, з якою порівнюють (знаменник дроби), називається базисною величиною, а та, що порівнюється, - звітною. Відносна величина показує, у скільки разів порівнювана величина більша за базисну або яку частку другої становить перша. За допомогою відносних величин виражаються численні факти суспільного життя: відсоток виконання плану, темпи зростання та приросту окремих показників, структура випущеної продукції, коефіцієнти ліквідності та ін.

За формою відносні величини поділяються на коефіцієнти, відсотки, індекси. Коефіцієнти використовують для зіставлення двох взаємозв'язаних показників, один з яких беруть за одиницю. Наприклад, коефіцієнт ліквідності - відношення грошових коштів до поточних зобов'язань, коефіцієнт фінансової незалежності - відношення власного капіталу до валюти балансу підприємства, коефіцієнт змінності - відношення кількості відпрацьованих змін до кількості відпрацьованих днів.

Відсотки є необхідними для характеристики співвідношення величин, одну з яких беруть за 100. Відсотки можуть бути використані для розрахунку структури випуску продукції, структури активів, пасивів, характеристики виконання плану тощо. Індекси використовуються для вивчення показників у динаміці. Розрізняють базисні та ланцюгові індекси. У розрахунку базисних індексів перший (базисний) показник динамічного ряду береться за 100%, а наступні величини розраховуються у відсотковому співвідношенні до базисного. У розрахунку ланцюгових індексів кожний показник динамічного ряду зіставляється не з базисним, а з попереднім роком. За економічною сутністю відносні показники поділяються на такі види: виконання плану, динаміки, структури, координації, інтенсивності, ефективності. Відносна величина виконання плану - це співвідношення між фактичним та плановим рівнями показників, і зазвичай воно виражається у відсотках. Для характеристики зміни показників за будь-який проміжок часу використовують відносні величини динаміки. Їх визначають діленням величини показника поточного періоду на його рівень у попередньому періоді (місяці, кварталі, році). Називаються вони темпами зростання (приросту) і виражаються, як правило, у відсотках або коефіцієнтах. Відносні величини динаміки також можуть бути базисними й ланцюговими. У першому випадку, як було сказано, кожний рівень динамічного ряду порівнюється з базисним роком, а в другому - з попереднім.

*Показник структури* - це відносна частка (питома вага) частини в цілому, яка виражається у відсотках або коефіцієнтах. Наприклад, питома вага окремих видів продукції в загальному обсязі, питома вага робітників у загальній кількості працівників підприємства.

*Відносні величини координації* - це співвідношення частин цілого, наприклад, активної і пасивної частини основних виробничих фондів, силових і робочих машин, коефіцієнт придатності та зносу основних фондів тощо. Відносними величинами інтенсивності називаються показники, що характеризують міру поширення, розвитку якогось явища у відповідному середовищі, наприклад рівень захворюваності населення, відсоток робітників вищої кваліфікації, питома вага активної частини основних фондів у їхній загальній вартості.

*Відносні величини ефективності* - це співвідношення ефекту з ресурсами або витратами, наприклад прибутковість активів, прибутковість продажу, витрати на 1 гривню товарної продукції.

#### **4. Особливості ЕА підприємств готельно-ресторанного господарства**

Економічний аналіз підприємств готельно-ресторанного бізнесу проводиться на основі аналізу наступних факторів: внутрішнього середовища, зовнішнього середовища.

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств готельно-ресторанного бізнесу включає: оцінку діючої стратегії, аналіз використання потенціалу підприємства;

порівняльний аналіз конкурентних переваг; виявлення слабких і сильних сторін підприємства; визначення стратегічних проблем.

*Оцінка діючих стратегій підприємств готельно-ресторанного бізнесу.* Діючу стратегію неможливо оцінити одним узагальненим показником, тому що вона генерує багато ракурсів діяльності підприємства. Оцінка діючої стратегії підприємства готельно-ресторанного бізнесу проводиться на основі отриманих результатів, відбитих у показниках ефективності й показниках діяльності підприємства. При оцінці стратегії підприємство слід розглядати як відкриту систему, а відтак виділяти показники зовнішньої й внутрішньої ефективності.

Зовнішня ефективність стратегії визначає рівень відповідності діяльності підприємства вимогам середовища, тобто наскільки є ефективною поведінка підприємства на ринку. Зовнішня ефективність виражається через показники досягнення цілей (зростання виручки, чи-сельності проживаючих у готелі, збільшення прибутку тощо).

Внутрішня ефективність стратегії відбиває результати змін, які відбуваються в процесі перетворення ресурсів у продукт й рівень ефективності процесів, які відбуваються всередині підприємства й визначаються витратами виробництва. Внутрішня ефективність визначається показниками економічності всіх статей витрат підприємства.

Номенклатура витрат підприємств готельно-ресторанної сфери є мінливою, але незважаючи на це, їх поділяють на 2 групи: умовно-постійні, змінні.

До умовно-постійних відносять витрати, розмір яких при збільшенні обсягу виручки не змінюється, або змінюється незначною мірою. До них відносять: орендну плату, витрати на поточний ремонт, амортизацію основних засобів, витрати на утримання приміщень.

До змінних відносять такі витрати, які змінюються пропорційно до змін обсягу виручки. До них відносять: заробітну плату, транс-портні витрати, знос спецодягу й малоцінних предметів, витрати на паливо, електроенергію, витрати на підготовку кадрів та ін.

Під потенціалом підприємства слід розуміти сукупність його можливостей щодо надання послуг. Можливості підприємства визначаються ре-сурсами (факторами виробництва), які перебувають в його розпорядженні.

До ресурсів підприємства відносять:

- просторові (площі приміщень й прилегла територія);
- технічні (виробниче обладнання, сировина, матеріали);
- технологічні (способи виготовлення продукції чи надання послуг);
- трудові (чисельний і кваліфікаційний склад кадрів);
- інформаційні (дані про систему й зовнішнє середовище: обсяг освоєної інформації, її вірогідність, своєчасність тощо);
- фінансові (величина й використання коштів, фінансовий стан підприємства);
- організаційні (способи прийняття рішень, організація систем планування та контролю тощо);
- часові (час є не поновлюваним ресурсом).

*Порівняльний аналіз конкурентних переваг.* Розрізняють дві групи факторів, які забезпечують підприємству конкурентні переваги: переваги в ресурсах (краща якість, низькі ціни); вища майстерність і уміння (ефективне виконання всіх видів діяльності підприємства, ефективна робота виробничої й допоміжної служб).

Переваги в ресурсах і вища майстерність дозволяють підприємству пропонувати більш ширший асортимент послуг більш високої якості за більш низькими цінами, ніж конкуренти (досягнення переваг), що дає змогу зайняти більш стійкі позиції на ринку послуг, отримувати рентабельність вищу за середню по галузі, розвивати сильні сторони й ліквідувати слабкі

**Зовнішнє середовище** підприємств готельно-ресторанного бізнесу складається з: макросередовища (віддалене оточення); мікросередовища (безпосереднє оточення).

*Мікросередовище* включає зацікавлені угруповання, які прямо впливають або перебувають під безпосереднім впливом основної діяльності підприємства, а саме акціонери,

постачальники, місцеві організації, конкуренти, споживачі послуг, кредитори, профспілки, торговельні та інші організації.

*Макросередовище* утворюють загальні фактори, які не стосуються прямо короткотермівової діяльності підприємства, але можуть вплинути на стратегічний план його розвитку. У межах макросередовища діють такі фактори:

*Економічні* - визначаються рівнем і особливостями ринкового механізму: рівнем суспільного економічного розвитку, бюджетом держави, доступністю ресурсів, рівнем доходів населення та безробіття, податковою політикою, інфляцією, відсотковими ставками, продуктивністю праці, величиною заробітної плати.

*Правові* - встановлюють права, відповідальність і зобов'язання сторін в процесі ділових взаємовідносин (відносини підприємства із суспільством, обмеження на окремі види діяльності, права споживачів, порядок реєстрації підприємств).

*Політичні* - представляються органами державної влади й конкуруючими партіями і групами. Держава й ринок перебувають у складних взаємовідносинах, які визначаються пануючою системою поглядів на розвиток суспільства, особливостями етапів розвитку держави, лідерами, які здійснюють політику.

*Соціальні* - комплекс соціальних явищ і процесів, які визначаються чисельністю й структурним складом населення, рівнем його освіти й життя, звичаями й традиціями, трудовою етикою, готовністю терпіти нестатки, пов'язані з реформуванням економіки. Соціальні фактори впливають на ринок робочої сили, на споживачів при обранні послуг-конкурентів, попит на послуги, витрати по їх наданню тощо. Наприклад, надання високоякісних послуг у певному регіоні країни може не здійснитись через відсутність відповідного загального й професійного рівня у місцевих працівників. Залучати ж професіоналів з інших регіонів є недоцільним.

*Технологічні* - визначаються факторами розвитку науково-технічного прогресу в сфері виробництва послуг. Технологічні фактори виступають основою створення й пропозиції нових видів послуг.

## Лекція 8. Тема 5. **Аналіз основних економічних показників діяльності підприємств ГРБ**

- 1. Аналіз та планування доходів на підприємствах ГРБ.*
- 2. Аналіз та планування поточних витрат на підприємствах туристичної сфери.*
- 3. Аналіз та планування прибутку на підприємствах туризму.*
- 4. Рентабельність підприємств туризму та показники, що їх характеризують.*

### **1. Аналіз та планування доходів на підприємствах ГРБ**

План доходів від основної операційної діяльності підприємств готельного типу складається на основі експлуатаційної програми, вираженої в грошовій формі. Обґрунтування плану доходу (виручки) від реалізації послуг з розміщення туристів здійснюється з урахуванням планової кількості місце-днів і тарифів на одне спальне місце за добу.

Оскільки тарифи на спальні місця диференційовані за категоріями номерного фонду, то розрахунок доходу від реалізації номерів (спальних місць) здійснюється за формулою

$$V_{nf}^{ml} = \sum_{i=1}^n N_{mo}^{mi} \times T_{mo}^i$$

де  $V_{nf}^{ml}$  - дохід від використання номерного фонду в плановому періоді;

$n$  - кількість (від 1 до  $n$ ) категорій готельних номерів;

$N_{md}^{nli}$  - кількість місце-днів завантаження  $i$ -тої категорії готельного номера;

$T_{md}^i$  - тариф за добу перебування клієнта в номері  $i$ -тої категорії.

Тариф за послуги підприємств готельного типу, крім собівартості й прибутку, включає ще й податок на додану вартість. Доход від здачі готельних місць під розміщення туристів включає також плату за бронювання, доплату за перебування в номері понад повну добу. У деяких готелях України застосовуються сезонні надбавки та знижки.

Крім доходу від здачі номерів (спальних місць) під розміщення туристів, доход готелів формується й за рахунок реалізації інших послуг і здачі в оренду площ іншим підприємцям. Доходи від інших видів наданих готелем послуг плануються методом прямих розрахунків або економіко-статистичними методами.

Після визначення доходів від усіх видів діяльності складається зведений план доходу підприємства:

$$V_{вал} = V_{нф} + V_{бр} + V_{инн} + V_{ор} + V_{инд},$$

де  $V_{вал}$  - планова сума доходу від усіх видів діяльності (валовий доход);

$V_{нф}$  - планова виручка від здачі номерного фонду під розміщення клієнтів;

$V_{бр}$  - доход від попереднього бронювання місць у готелі;

$V_{инн}$  - доход від надання інших послуг;

$V_{ор}$  - доход від здачі приміщень в оренду іншим підприємцям;

$V_{инд}$  - доход від інших видів діяльності.

Розробка експлуатаційної програми підприємств розміщення туристів завершується складанням плану підвищення якості обслуговування клієнтів і розробкою заходів щодо його виконання. Особлива увага повинна приділятися освоєнню нових технологій готельного бізнесу.

Основними факторами, що визначають доход готельного підприємства, є рівень завантаження номерного фонду і тарифи на послуги розміщення. Для готелів високої комфортабельності показник середньорічного завантаження номерного фонду останнім часом збільшується, що свідчить про розвиток економіки готельної індустрії.

За даними ВТО, середньостатистична прибутковість різних видів готельних послуг середньої комфортабельності має таку структуру (% до доходу від усіх видів готельних послуг):

- доход від послуг розміщення - 55;

- доход від підприємств харчування - 25;

- доход від продажу напоїв у буфетах, барах, нічних клубах - 10;

- доход від реалізації додаткових послуг - 3;

- доход від здачі приміщень в оренду - 2.

Решта (5%) - це доход від надання послуг зв'язку та інших послуг, не включених до складу туристичного пакета.

Виробництво готельного продукту пов'язане з високими постійними витратами при істотно менших змінних витратах. Нестача засобів, пов'язаних з постійними витратами, знижує якість готельного продукту і гальмує розвиток туризму, особливо в'їзного.

Реалізація готельного продукту туристам потребує високої професійної майстерності, мистецтва стратегічного, тактичного й оперативного планування та високої кваліфікації обслуговуючого персоналу.

Показники фінансової діяльності підприємств готельного типу плануються за загальновідомими методиками стосовно конкретних показників: втрат, у тому числі й заробітної плати, прибутку, руху грошових коштів тощо.

Центром розробки стратегії формування та розподілу доходу підприємницьких структур туристичного бізнесу виступає вироблення політики оптимізації всіх джерел утворення і напрямків використання доходу.

Вихідним моментом оптимізації доходів є оцінка витратомісткості турпродукту та послуг. В умовах збитковості туристичної діяльності першою проблемою оптимізації доходу стає ліквідація збитковості і перехід до стабілізації фінансової міцності. Серед інших завдань оптимізації доходів туристичних підприємств виділяються такі:

- розрахунок потреби в доході для досягнення стратегічних цілей підприємницької діяльності;
- раціоналізація структури джерел утворення доходу на основі пріоритетності й ефективності різних видів діяльності;
- розробка ефективної системи розподілу й використання доходу;
- визначення величини доходу, необхідної для одержання цільового прибутку від реалізації туристичних послуг (турпродукту);
- обґрунтування обсягів реалізації туристичного продукту (послуг), що забезпечать одержання цільового доходу і досягнення стратегічного рівня запасу фінансової міцності;
- максимізація інших джерел доходу туристичного підприємства.

## 2. Аналіз та планування поточних витрат на підприємствах туристичної сфери

Сукупність витрат на формування та реалізацію турпродукту, що виражається в грошовій формі, являє собою його собівартість. Собівартість охоплює тільки поточні витрати підприємства. Ще відрізняє її від капітальних вкладень, спрямованих на формування основних фондів.

Конкретний склад і структура витрат туроператорів і турагентів, аналогічно іншим суб'єктам підприємницької діяльності, регулюються законодавчими актами та положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку. До основних положень бухгалтерського обліку, за якими визначається собівартість, відносяться: Положення 3 "Звіт про фінансові результати" і Положення 16 "Витрати".

Щодо туристичної діяльності, то собівартість реалізованого турпродукту складається з виробничої собівартості, нерозподілених постійних витрат і наднормативних виробничих витрат.

Класифікація витрат за видами діяльності туроператора представлена на рис. 2. Як показано на рисунку, у виробничу собівартість турпродукту включаються:

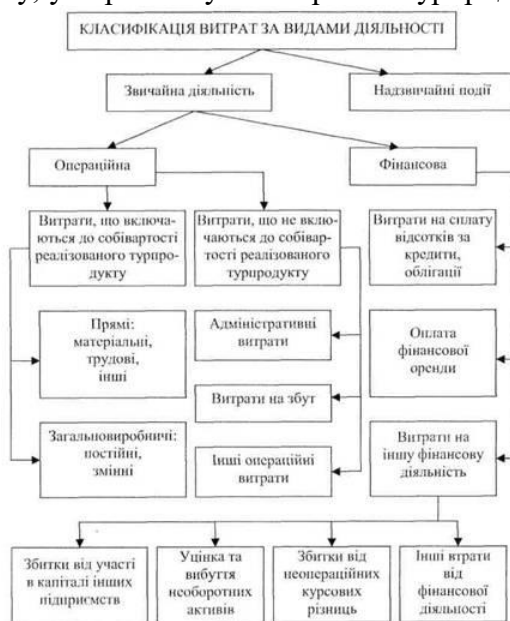


Рис.2. Класифікація витрат за видами діяльності туроператора

- прямі витрати на закупівлю туристичних послуг в інших підприємств і свої витрати на створення та надання послуг, що можуть бути безпосередньо віднесені на конкретний об'єкт витрат;

- прямі витрати на оплату праці, що включають заробітну плату й інші виплати працівникам, зайнятим формуванням турпродукту та наданням послуг, які можуть бути віднесені безпосередньо на конкретний об'єкт витрат;

- інші прямі витрати, що можуть бути віднесені безпосередньо на конкретний об'єкт витрат, зокрема, відрахування на соціальні заходи, плата за оренду земельних і майнових паїв, амортизація і т.п.;

- загальновиробничі витрати, що включають оплату праці управлінського персоналу структурних підрозділів підприємства, і відрахування на соціальні заходи, витрати на відрядження охорону праці, техніку безпеки, охорону навколишнього середовища і т.п. Загальновиробничі витрати поділяються на постійні та змінні.

До *постійних* відносяться витрати, пов'язані з управлінням процесами формування та реалізації турпродукту, що залишаються незмінними (або майже незмінними) при зміні обсягів діяльності.

Порядок віднесення цих витрат на одиницю турпродукту (послуг) здійснюється шляхом розподілу їх пропорційно прямим витратам.

До *змінних витрат* відносяться витрати з обслуговування та управління підрозділами формування й реалізації турпродукту, і до змінюються прямопропорційно або майже прямопропорційно до зміни обсягу діяльності. Базою для розподілу цих витрат виступає обсяг діяльності, рідше - прямі витрати підприємства. Перелік і склад змінних і постійних загальновиробничих витрат устанавлюється підприємством самостійно.

Витрати, пов'язані з операційною діяльністю підприємства, що не включаються до собівартості реалізованого турпродукту, поділяються на адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

До *адміністративних витрат* відносяться загальногосподарські витрати, пов'язані з загальним обслуговуванням та управлінням підприємством - це витрати на проведення річних зборів і представницькі витрати; витрати на відрядження та утримання апарату управління підприємства й іншого загальногосподарського персоналу; витрати на утримання й амортизацію основних фондів та інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання; витрати на зв'язок та амортизацію нематеріальних активів загальногосподарського значення; витрати на врегулювання суперечок через судові органи, на сплату податків, зборів та інших обов'язкових платежів підприємства, крім включених до собівартості реалізованого турпродукту (послуг); оплата розрахунково-касового обслуговування та інших послуг банків; інші витрати загальногосподарського призначення.

До *витрат на збут* відносяться витрати, пов'язані з реалізацією турпродукту безпосередньо покупцям або через посередників, -це винагорода продавцям турпродукту, витрати на рекламу і дослідження ринку, на відрядження працівників збуту, на страхування туристів і супровідників туристичних груп та інші витрати, пов'язані зі збутому турпродукту та послуг.

До *інших операційних витрат* включаються витрати, пов'язані з конвертацією національної валюти в іноземну при виїзному туризмі і конвертацією валюти іноземних туристів у національну валюту; суми безнадійної дебіторської заборгованості і відрахувань у резерв сумнівних боргів; втрати від зміни курсу валют при операційній діяльності; визнані штрафи, пені, неустойки; витрати на виплату матеріальної допомоги, на утримання об'єктів соціального, культурного та побутового призначення і т.п.; інші витрати на операційну діяльність.

*Витрати на операційну діяльність* підприємств туристичного бізнесу групуються також за економічними елементами, які визначаються Положенням бухгалтерського обліку 16 "Витрати" як сукупність економічно однорідних витрат.

До *матеріальних витрат* підприємств туристичного бізнесу відноситься вартість куплених туристичних послуг та інших комплектуючих турпродукт виробів (товарів), палива й енергії, запасних частин і будматеріалів.

До складу елемента "*Витрати на оплату праці*" включається заробітна, плата за тарифними ставками та окладами, премії і заохочення, компенсаційні виплати, оплата відпусток та інші витрати на оплату праці.

До елемента "*Відрахування на соціальні заходи*" відносяться: відрахування на пенсійне забезпечення, а також внески до Фонду обов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття, Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань і до Фонду соціального страхування при тимчасовій втраті працездатності.

Елемент "*Амортизація*" являє собою суму нарахованої амортизації основних фондів, нематеріальних активів та інших необоротних матеріальних активів.

До складу елемента "*Інші операційні витрати*" включаються витрати на відрядження, на послуги зв'язку, на виплату матеріальної допомоги, витрати на оплату розрахунково-касового й іншого банківського обслуговування тощо.

*Сукупні витрати* підприємств, крім операційних витрат, включають фінансові витрати і витрати, пов'язані з надзвичайними подіями.

До *фінансових витрат* відносяться сплата відсотків за користування кредитами, за випущені підприємством облігації, витрати на фінансову оренду та інші витрати підприємства, пов'язані із залученням капіталу ззовні; втрати від участі в капіталі асоційованих, дочірніх або спільних підприємств, а також інші фінансові втрати (уцінка та вибуття необоротних активів і фінансових інвестицій, втрати від неопераційних курсових різниць і т.п.). Витрати на операційну та фінансову діяльність - це витрати, пов'язані зі звичайною діяльністю.

Сума витрат від надзвичайних подій зменшується на суму податку на прибуток, який направлено на покриття збитків від надзвичайних подій, якщо сума прибутку від звичайної діяльності не менша збитків від надзвичайних подій.

Основними видами витрат при формуванні турпродукту є:

- витрати на оплату послуг інших підприємств туристичної індустрії;
- витрати на оплату праці працівників туристичних підприємств;
- витрати на рекламу;
- витрати, пов'язані з орендою та амортизацією основних фондів, насамперед сучасних систем комп'ютерної техніки.

*Витрати з реалізації турпродукту* або послуг посередниками (турагентами) відрізняються від витрат по їхньому формуванню. Вони розраховуються аналогічно витратам обігу в роздрібній торгівлі і покриваються комісійною винагородою. Витрати з реалізації турпродукту турагентами практично не містять матеріальних витрат. Основним видом витрат цих підприємств є витрати на оплату праці і відрахування на соціальні заходи.

Управління витратами повинне ґрунтуватися на оптимізації. Одним з основних методів оптимізації витрат є визначення граничного рівня витрат для конкретного суб'єкта підприємницької діяльності в конкретній ситуації. Для розв'язання завдання оптимізації витрат необхідно визначити оптимальні розміри постійних і змінних витрат на одиницю приросту або скорочення обсягів реалізації турпродукту.

Розробка плану витрат може здійснюватися різними методами. Найбільш прийнятними для сучасної економіки туристичного бізнесу є такі:

- досвідно-статистичний, тобто факторно-аналітичний;
- каузальний - метод побудови економіко-математичних моделей;
- метод прямих техніко-економічних розрахунків.

*Метод прямих техніко-економічних розрахунків* є найбільш точним. Його легко застосовувати в туристичному бізнесі. Розрахунки ведуться по кожній статті витрат.



Не важчим є *досвідно-статистичний метод*, але його застосування вимагає стабільних темпів розвитку економіки не тільки сфери діяльності, що планується, а й всієї країни.

При застосуванні *факторно-аналітичного методу* із сукупних витрат підприємства виділяються умовно-постійні та умовно-змінні витрати, пов'язані з основною операційною діяльністю за минулий період.

До *змінних витрат у туризмі* відносяться всі прямі витрати, пов'язані з закупівлею послуг транспортування, розміщення, харчування, культурного та рекреаційно-оздоровчого обслуговування туристів, витрати, пов'язані з візовим обслуговуванням одного туриста або групи туристів (залежно від того, що прийнято за одиницю розрахунків), оплата послуг груповодів і гідів-перекладачів, витрати на оплату формування і реалізацію туристичних пакетів (турів).

*Постійні витрати* - це витрати, що залишаються незмінними при зміні обсягів реалізації турпродукту. До них відноситься частина загальновиробничих і загальногосподарських витрат, а саме, витрати на рекламу, адміністративно-управлінські витрати, амортизація необоротних активів, витрати на використання інформаційних баз даних тощо.

Після встановлення кожної з цих груп витрат визначається динаміка змінних витрат за ряд попередніх років (3-5). Найчастіше при цьому методі використовується ковзна середня двох доданків. Отримані індекси (коефіцієнти) зміни витрат екстраполюються на плановий період. Постійні витрати при плануванні тільки коригуються на перспективні зміни цін і тарифів на рекламні послуги та інші види постійних витрат.

При цьому методі планування витрат враховується також темп зміни обсягів реалізації турпродукту і використовується формула

$$B^{nl} = B_{noc} + B_{зм}^{\phi} \times I_{п}^{nl} \times IB_{зм}$$

де  $B^{nl}$  - планова сума витрат підприємства;

$B_{noc}$  - сума умовно-постійних витрат;

$B_{зм}^{\phi}$  - сума умовно-змінних витрат за звітний період;

$I_{п}^{nl}$  - індекс зміни обсягів реалізації турпродукту (послуг) у плановому періоді;

$IB_{зм}$  - індекс змінних витрат.

### 3. Аналіз та планування прибутку на підприємствах туризму

**Прибуток** - одна з найвідоміших з давніх часів категорій господарської діяльності - одержав у нашій країні новий поштовх до формування та використання у зв'язку з переходом до ринкової економіки. Слід зазначити: протягом ряду сторіч не змовкають суперечки стосовно її сутності та форм вираження.

Прибуток є метою і результатом економічної діяльності підприємницьких структур як фізичних, так і юридичних осіб, що виступають суб'єктами ринкових відносин. Перехід України до ринкової економіки підсилює багатоаспектність прибутку. Прибутку належить провідна роль у господарському механізмі функціонування країни і в забезпеченні стійкого розвитку підприємств.

Розрізняють два підходи до визначення прибутку. В бухгалтерському розумінні прибуток - це різниця між доходами і бухгалтерськими витратами підприємства. По-іншому бухгалтерські витрати називаються *явними*. Економічні витрати включають витрати, пов'язані з використанням усіх факторів господарської діяльності, незалежно від того, чи купуються вони на ринку, чи є власністю підприємця.

Витрати підприємства, пов'язані з використанням власних ресурсів, зазвичай називають упущеною вигодою або внутрішніми неявними витратами. Упущена вигода прирівнюється до витрат. Тому економічні витрати перевищують бухгалтерські на суму упущеної вигоди, а економічний прибуток, навпаки, менший бухгалтерського на ту ж суму упущеної вигоди.

Прибуток забезпечує умови розширеного відтворення і тому виступає критерієм ефективності підприємницької діяльності. Для оцінки прибутку як фінансового результату

діяльності доход зівстається з витратами. Результатом цього є різниця з позитивним або негативним значенням. Позитивне значення - це прибуток, а негативне - збиток. Отже, прибуток є частиною доходу, що залишається підприємству після відшкодування витрат і сплати податків та обов'язкових зборів:

$$П = Д_ч - В - П_{од}$$

де  $П$  - чистий прибуток;

$Д_ч$  - чистий доход;

$В$  - витрати;

$П_{од}$  - податки й обов'язкові збори.

Якщо доход перевищує витрати і податкові платежі, то це свідчить про одержання прибутку. Якщо доход дорівнює витратам, то забезпечується лише беззбитковість, тобто нульовий прибуток. При витратах, що перевищують доход, підприємство одержує негативний фінансовий результат, тобто збиток.

Прибуток є синтетичною категорією, в якій відображаються доходи, витрати, податки й ефективність використання ресурсів.

Економічна сутність прибутку чітко проявляється в її функціях, які полягають у тому, що прибуток:

- 1) узагальнює результати господарсько-фінансової діяльності і є вимірником ефективності використання усіх видів ресурсів;
- 2) забезпечує формування доходної частини бюджету підприємства, регіону і країни;
- 3) є джерелом винагороди власників капіталу, інвестованого в діяльність підприємства, і преміювання працівників;
- 4) виступає внутрішнім джерелом інвестування розвитку діяльності підприємств;
- 5) створює привабливість і надійність для внутрішніх і зовнішніх інвесторів (кредиторів).

До прибутку підприємства існує макро- і мікроінтерес.

*Макроінтерес* полягає в тому, що держава і регіон зацікавлені в тому, щоб підприємства одержували прибуток, оскільки частина його через податки та обов'язкові платежі надходить до відповідних бюджетів, а *мікроінтерес* виявляється в зацікавленості самого підприємства, його власників, кредиторів і працівників в одержанні такої величини прибутку, яка забезпечить умови для самофінансування підприємства, стимулювання праці та винагороди власників капіталу. З цими інтересами пов'язаний процес розподілу прибутку.

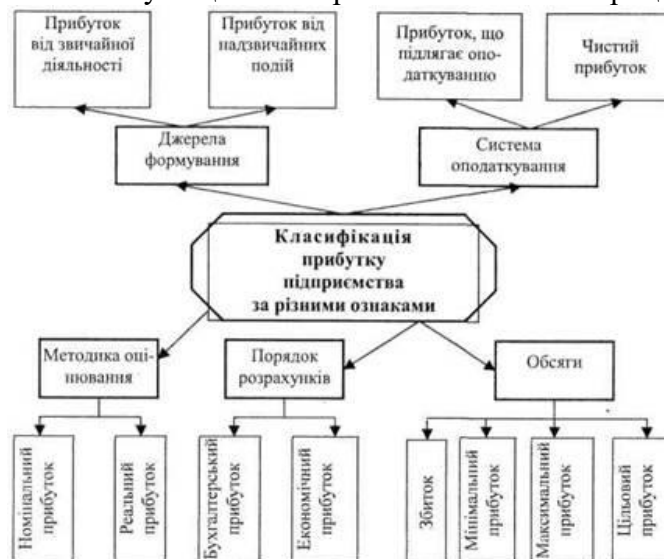


Рис.3. Види прибутку підприємства

Прибуток туристичних підприємств класифікується за різними ознаками (рис.3).

*Джерелами отримання прибутку (збитку)* є різні види діяльності, що забезпечують доход, - це звичайна діяльність і надзвичайні події. Звичайна діяльність підрозділяється на

операційну та фінансову. Кожен вид діяльності повинен забезпечувати прибуток. Але результатом економічної діяльності може бути збиток.

*Прибуток (збиток) від операційної діяльності* являє собою різницю між чистим доходом від усіх видів операційної діяльності і сумою витрат, пов'язаних з цією діяльністю. Прибуток (збиток) від фінансової діяльності виступає як різниця між доходами і витратами в цій діяльності.

Загальна сума прибутку (збитку) від операційної та фінансової діяльності - це *прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування*. Після сплати податку на прибуток залишається *чистий прибуток*.

Аналогічно формується *прибуток (збиток) від надзвичайних подій*. Але, якщо утвориться збиток від надзвичайних подій, то він покривається чистим прибутком від звичайної діяльності з урахуванням повернення підприємству податку на ту частину прибутку, що пішла на покриття збитку.

Сума чистого прибутку (збитку) від звичайної діяльності і надзвичайних подій утворює сукупну суму чистого прибутку (збитку) підприємства. Як показано на схемі, залежно від оподаткування існує два види прибутку. Перший - це той прибуток, що підлягає оподаткуванню, а другий - це чистий прибуток.

*Прибуток, що підлягає оподаткуванню*, визначається в процесі податкового обліку і фіксується в Декларації про прибуток підприємства. Ця декларація подається у відповідний податковий орган і є підставою для визначення суми податкових зобов'язань підприємства. Чистий прибуток характеризується тією сумою, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати податку на прибуток, а також інших податків, обов'язкових платежів і зборів. Отриманий *чистий прибуток* є власністю підприємства і використовується відповідно до його Статуту.

Залежно від методики оцінювання визначається номінальний і реальний прибуток. *Номінальний прибуток* - це фактично отримана сума прибутку, тобто прибуток, виражений у діючих цінах, а *реальний прибуток* - це прибуток, виражений у порівнянних цінах. При визначенні реального прибутку враховується індекс інфляції за формулою

$$P_r = P_{ном} I_{инф}$$

де  $P_r, P_{ном}$  - відповідно реальна і номінальна сума прибутку, грн;

$I_{инф}$  - індекс інфляції, коефіцієнт.

Залежно від мети розрахунків виділяється бухгалтерський та економічний прибуток. Бухгалтерський прибуток - це прибуток, розрахований відповідно до вимог бухгалтерського обліку, а економічний прибуток носить умовний характер. Він менший бухгалтерського на суму упущеної вигоди. Упущена вигода характеризується тією сумою прибутку, який власник підприємства (капіталу) одержав би як мінімум від вкладення капіталу в іншу діяльність або в банк на депозити. Упущена вигода разом з бухгалтерськими витратами утворює економічні витрати, що зменшують на відповідну суму бухгалтерський прибуток, перетворюючи його в економічний прибуток.

Залежно від величини прибутку підприємство може бути збитковим, з мінімальним, максимальним або цільовим прибутком. Якщо доходи підприємства менші витрат, то утворюється збиток. У випадку збитковості не можна допускати, щоб сума змінних витрат перевищувала доход від усіх видів діяльності. У такій ситуації варто припинити діяльність або провести санацію. Рубежем для припинення діяльності є ситуація, за якої чистий доход від реалізації турпродукту менший або дорівнює сумі змінних витрат:

$$V_c \leq B_{зм}$$

де  $V_c$  - чистий доход від реалізації турпродукту (послуг);

$B_{зм}$  - сума змінних витрат.

Під *мінімальним прибутком* розуміється така величина чистого прибутку, яка дорівнює середній відсотковій ставці за поточний період на депозитні внески в банках. Для

забезпечення такого чистого прибутку підприємець повинен одержати відповідну суму прибутку, що підлягає оподатковуванню.

*Максимальний прибуток* виступає метою підприємницької діяльності. Він визначається доцільністю нарощування обсягів реалізації туристичних послуг при мінімізації витрат. Основною вимогою одержання максимального прибутку є умова, за якої сума граничного доходу (MR) дорівнює сумі граничних витрат (MC):

$$MR=MC.$$

*Цільовий прибуток* - це сума чистого прибутку, яка відповідає можливостям підприємства одержувати обсяг прибутку, що відповідає потребам підприємства в забезпеченні економічного та соціального розвитку. Вважається, що за нормальних умов цільовий прибуток повинен перевищувати мінімальний.

#### **4. Рентабельність підприємств туризму та показники, що її характеризують**

Система рентабельності охоплює дві групи показників:

- рентабельність діяльності підприємства;
- рентабельність використовуваних ресурсів;

Рентабельність діяльності характеризує, скільки прибутку припадає на одиницю виручки (доходу) від реалізації турпослуг або на одиницю витрат підприємства. Рентабельність виручки являє собою частку прибутку в середній ціні турпродукту (послуги).

Розрахунок показників рентабельності туристичних підприємств залежить від виду їх діяльності.

Для туроператора розраховується рентабельність у відсотках до виручки (доходу) від реалізації турпродукту та окремих послуг ( $P^{on}_{вир}$ ) за формулою

$$P^{on}_{вир} = (P_{ч} / D_{ч}) \times 100$$

де  $P_{ч}$  - чистий прибуток туроператора;

$D_{ч}$  - чистий доход (виручка) від реалізації туроператора.

Для турагентської діяльності розраховується рентабельність комісійної винагороди ( $P^{ag}_{кв}$ ) за формулою

$$P^{ag}_{кв} = (P_{ч} / KB) \times 100$$

$P_{ч}$  - чистий прибуток турагента;

$KB$  - комісійна винагорода турагента.

*Рентабельність витрат* визначається як відношення суми прибутку підприємства до суми його витрат за певний період і виражається у відсотках. Цей показник характеризує ефективність поточних витрат підприємства, їхню окупність і величину прибутку, що припадає на одиницю витрат.

Особливе місце в оцінюванні ефективності витрат займає рентабельність, обчислена до фонду оплати праці, яка означає, скільки чистого прибутку підприємства припадає на 100 грн заробітної плати трудового колективу. Формула для розрахунків цього показника не залежить від виду підприємства і має такий вигляд:

$$P_{фон} = (P_{ч} / ФОП) \times 100$$

де  $P_{фон}$  - рентабельність фонду оплати праці, %;

$ФОП$  - фонд оплати праці підприємства.

Однак показники рентабельності діяльності підприємств не характеризують економічну ефективність використання їхніх ресурсів. Рентабельність діяльності може бути високою навіть при низькій ефективності використання ресурсів. Тому використовується друга група показників рентабельності, які визначаються як відношення

прибутку до середньої вартості певних видів ресурсів, виражене у відсотках.

Виняток складає лише *рентабельність використання трудових ресурсів* ( $R_{тр}$ ), яка розраховується як відношення прибутку до середньооблікової чисельності працівників підприємства:

$$R_{тр} = Пч / Чоб$$

де  $Чоб$  - середньооблікова чисельність працівників.

Цей показник характеризує величину прибутку, яку забезпечує підприємству один середньообліковий працівник. Він виражається в гривнях на одного працівника.

Усі показники рентабельності можна розраховувати як на основі чистого прибутку, так і оподаткованого прибутку.

## **Лекція 9. Тема 6. Маркетинг, як складова аналізу діяльності підприємств ГРБ.**

- 1.Поняття, категорії маркетингу.*
- 2. Цілі та інструментарій маркетингу на підприємствах ГРБ.*
- 3.Концепції маркетингу на прикладі підприємств ГРБ.*

### **1.Поняття, категорії маркетингу**

Появу маркетингу пов'язують з ускладненнями в збутовій діяльності фірм, коли криза надвиробництва товарів потребувала дослідження кон'юнктури ринку. Тому **причиною виникнення маркетингу як науки стало випередження пропозиції товарів над попитом**, актуальним було не виготовляти товар, а його продати. І саме для вирішення цієї знайомої проблеми більшістю виробниками застосовуються принципи та концепції маркетингу.

Маркетинг — це аналіз, планування, реалізація та контроль за втіленням «суміші» маркетингових рішень стосовно продукту фірми, його ціни, системи просування та розподілу, а також надій та сподівань фірми, тобто це ключ до досягнення цілей та завдань, що постають перед фірмою, яка прагне завоювати цільовий ринок.

Вихідною ідеєю, що лежить в основі маркетингу, є ідея людських потреб.

В основі цього процесу лежать наступні ключові маркетингові категорії: *споживчий ринок, його потреби, нужди та запити, попит, товар, обмін*, які ввів Ф.Котлер (рис.4.).

І.Кант підкреслював: *“Принцип – це платформа, яка визначає поведінку у конкретній ситуації”*. *Принципи маркетингу - основні риси або положення маркетингу, як системи управління виробничо-збутовою діяльністю. Принципи маркетингу* відображають сутність маркетингу, впливають з його сучасної концепції і передбачають ефективне досягнення мети маркетингової діяльності.

Як правило, виділяють 3 принципи маркетингової діяльності:

- 1. Знання ринку.*
- 2. Гнучке пристосування (адаптація) до змін ринку.*
- 3. Активний вплив на ринок і покупця.*

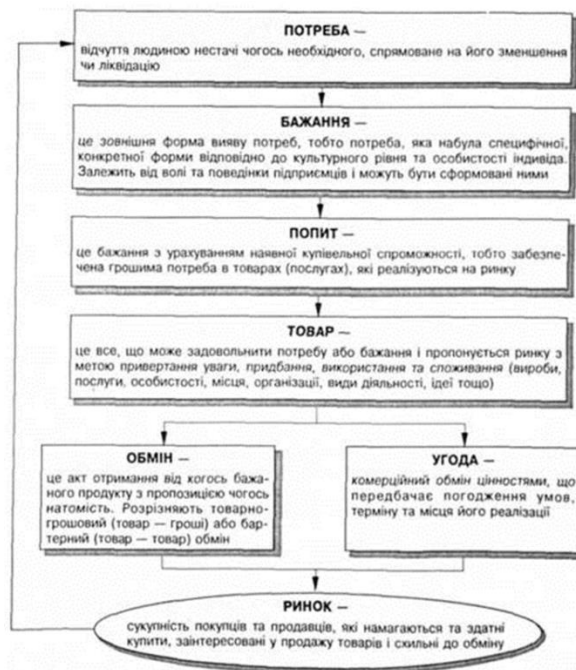


Рис.4. Основні категорії маркетингу

*Знання ринку* – систематичний моніторинг, облік потреб споживачів, зміни динаміки попиту та кон’юнктури ринку, умов діяльності підприємства, прогнозування змін зовнішнього середовища та їх впливу на цільовий ринок і товари підприємства. *Девіз цього принципу:* «Споживач - король».

*Гнучке пристосування до змін ринку* - створення умов для максимального пристосування виробництва, асортименту й якості продукції до вимог ринку, до структури попиту, виходячи з довгострокової перспективи, а не сьогоденної вигоди. *Девіз принципу:* «Виробляти те, що продається, а не прагнути продавати те, що можна виробити». Виробляти не те що можна виробити, а те що можна продати.

*Активний вплив на ринок та покупця* - вплив на ринок, покупця за допомогою всіх доступних інструментів: товарної, цінової політики, контролю за сферою товароруху, реклами, стимулювання збуту і формування попиту. *Девіз принципу:* «Створюючи товар, створюй і споживача».

Розглянуті принципи визначають конкретні напрямки діяльності підприємства, зміст функцій маркетингу. *Функції* – це коло обов’язків, видів діяльності, що виконуються фахівцями-маркетологами, а також спільно з іншими спеціалістами підприємства.

В літературі є різні точки зору щодо **функцій маркетингу**. Разом з тим, можна виділити 4 основні функції маркетингу:

1. *Аналітична:*

- аналіз оточуючого середовища;
- дослідження ринку та його структури;
- дослідження споживачів та їхніх потреб;
- вивчення товарів та товарної структури;
- аналіз внутрішнього середовища підприємства та його можливостей.

2. *Виробнича:*

- розробка нових товарів та організація їх виробництва;
- розробка нових технологій;
- забезпечення конкурентоспроможності товарів;
- організація матеріально-технічного постачання.

3. *Збутова:*

- організація системи формування попиту та стимулювання збуту;
- розробка збутової політики та організація збуту;

- організація системи комунікації підприємства;
- проведення цілеспрямованої товарної політики;
- проведення цілеспрямованої цінової політики.

#### 4. *Управлінські функції:*

- розробка цілей підприємства;
- розробка стратегії й тактики маркетингу;
- організація стратегічного та оперативного планування;
- інформаційне забезпечення управління;
- організація контролю маркетингу.

## 2. Цілі та інструментарій маркетингу на підприємствах ГРБ

Маркетинг має цілеспрямований характер. *Цілі маркетингу – це інструмент досягнення цілей підприємства.* Цілі маркетингу можна розділити на загальні і конкретні:

### 1. Загальні (з точки зору загальної значущості):

- *досягнення максимально можливого високого рівня споживання, яке в свою чергу збільшення рівня задоволеності потреб та створить умови для зростання виробництва, рівня зайнятості, добробуту;*

- *досягнення максимального споживчого задоволення (згідно з цим підходом метою маркетингу є не просто збільшення кількості споживання товару, а досягнення зростання ступеня задоволеності споживачів через якість та додаткові стимули);*

- *забезпечення максимально можливої різноманітності товарів, пропозиція споживачеві максимально широкого вибору відповідно до його вимог і смаків.*

- *максимальне підвищення якості життя (максимізація якості життя, згідно якої маркетинг не лише повинен забезпечувати кількість, якість, різноманітність і доступність товарів за прийнятними цінами, але дозволить покращити якість фізичного та культурного середовища).*

До стратегічних цілей відносяться:

- максимізація прибутку;
- задоволення запитів споживача;
- завойовування та розширення частки ринку;
- досягнення переваги над конкурентами;
- збільшення кількості продажу.

### 2. Конкретні цілі маркетингу торкаються двох аспектів - товарів і ринків:

- задоволення потреб (вимог) споживачів;
- досягнення переваг над конкурентами;
- завоювання запланованої частки ринку;
- забезпечення зростання продажу товарів і послуг;
- досягнення запланованого прибутку або забезпечення рентабельної діяльності.

Інструментарієм маркетингу виступає комплекс маркетингу або 4P: **товар, ціна, збут, комунікація.**

Комплекс маркетингу – це набір засобів маркетингу (товар, ціна, розподіл, просування), сукупність яких підприємство використовує для впливу на споживача або цільовий ринок, маючи на меті досягнення поставленої мети та вирішення маркетингових завдань. Комплекс маркетингу охоплює усі заходи, які може запровадити фірма для активізації попиту на товар.

Найважливішими елементами маркетингу, які створюють систему „4P” вважають:

- product (продукт, товар),
- price (ціна),
- place (місце, збут),
- promotion (просування).

У сукупності вони становлять комплекс маркетингу або інструментарій під назвою „маркетингової суміші” (marketing-mix).

- *Продукт* (товар) — ключовий елемент комплексу маркетингу, складовими якого повинні бути - якість, асортимент, дизайн, властивості, товарна марка, упаковка, сервіс, гарантії, можливості повернення та ін., тобто створення правильно обраного виду продукції для певного ринку. Тут важливо знати не тільки технічні характеристики продукту, а й такі не менш важливі його елементи, як зручність використання, дизайн та упакування, які також здатні сформувати позитивне ставлення споживачів до продукції підприємства.

- *Ціна* — чи не найскладніший елемент „суміші”, яка передбачає вибір правильної стратегії ціноутворення. Визначення ціни — чи не найважча задача комплексу маркетингу, яка потребує досконалого вивчення ринку, попиту на товар, витрат, цін конкурентів та встановлення ідеальної ціни. З одного боку, вона повинна бути такою, щоб її зміг заплатити потенційний покупець, а з іншого — щоб забезпечити прибутковість збуту.

- *Розподіл, продаж, збут* — це побудова каналів збуту продукції підприємства, вибір оптимальної схеми доставки товарів від виробника до споживача, а також післяпродажне обслуговування. Сюди ж відноситься і вибір посередників, підготовка торговельних працівників, розміщення товарів у торговельних закладах, формування в них оптимального асортименту, нагромадження необхідних товарних запасів. Двадцять відсотків прибутку від реалізації продукції витрачається європейськими фірмами для доведення своєї продукції до споживачів.

- *Просування, комунікація* — це створення ефективних контактів з покупцями, інформаційного взаємозв'язку підприємства зі своїм цільовим ринком. Тут головними інструментами маркетингу є реклама, виставки, ярмарки, персональний продаж, надання торгових знижок, передання товару в тимчасове користування, торгівля в кредит тощо. Можливості підприємства чи фірми тут невичерпні.

В останні роки marketing-mix доповнюється ще кількома „Р”, у тому числі reople (споживачі), process (процеси), personal (персонал), partnership (дружні стосунки зі споживачами), package - упакування.

### 3. Концепції маркетингу на прикладі підприємств ГРБ

#### 1. Концепція удосконалення виробництва

Застосовується, коли попит на товар перевищує пропозицію і необхідно збільшити виробництво, та коли собівартість дуже висока і її необхідно знизити за рахунок підвищення продуктивності праці.

Саме таку концепцію застосовував Генрі Форд при виробництві автомобілів, застосовуючи такий метод збільшення продуктивності праці як конвеєр.

Сьогодні цей підхід застосовують деякі корпорації, розширюючи обсяг виробництва і скорочуючи витрати, щоб знизити ціну своїх товарів. Схематична концепція удосконалення виробництва наведена на рис. 5.

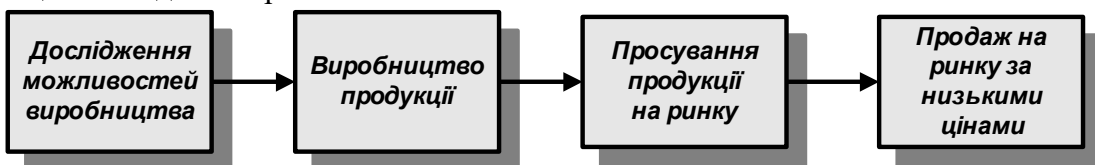


Рис. 5. Концепція удосконалення виробництва

#### 2. Концепція удосконалення товару

Ця концепція застосовується тими підприємцями, які вірять, що достатньо удосконалити товар, і успіх на ринку їм гарантовано. Короткозорість цієї концепції може ілюструвати сподівання підприємців заробити гроші на удосконаленій мишоловці. Однак люди прагнуть вивести мишей, а не придбати гарну мишоловку. Це можуть бути хімічні аерозолі, спеціальні іонізатори повітря, тощо. Схематична концепція удосконалення товару наведена на рис. 6.



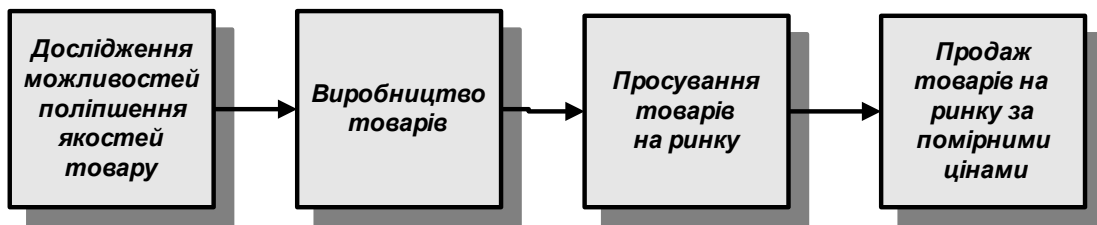


Рис. 6. Концепція удосконалення товару

### 3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль

Цю концепцію застосовує більшість українських підприємств, основні маркетингові зусилля яких спрямовані на просування товарів на ринок та стимулювання їх збуту. Схематична концепція інтенсифікації комерційних зусиль наведена на рис. 7.

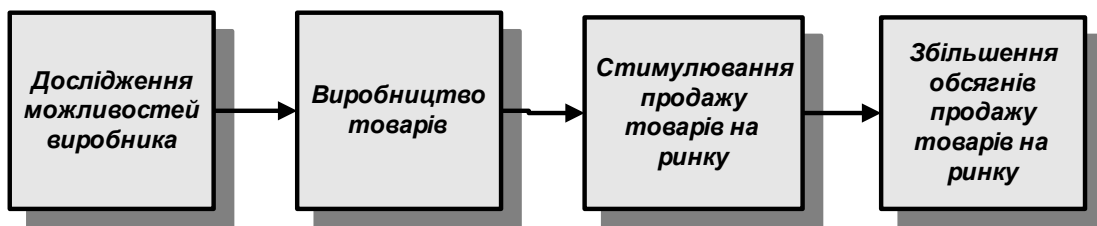


Рис. 7. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль

### 4. Концепція чистого маркетингу

Ця концепція ґрунтується на основних постулатах маркетингу.

Інколи підприємці, які по суті застосовують концепцію інтенсифікації комерційних зусиль прирівнюють себе до тих, що працюють на основі концепції чистого маркетингу. Різниця полягає в тому, що при інтенсифікації збуту підприємство орієнтується на власні нужди, а концепція маркетингу передбачає вивчення та задоволення потреб клієнтів. Схематична концепція чистого маркетингу наведена на рис. 8.

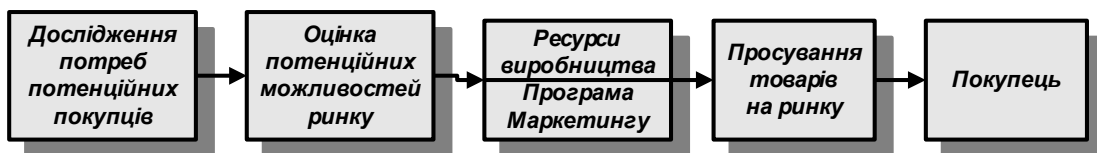


Рис. 8. Концепція чистого маркетингу

### 5. Концепція соціально-етичного маркетингу

Ця концепція сучасного маркетингу. Вона виникла, оскільки погіршення довкілля, нестача природних ресурсів та загострення інших глобальних проблем людства призвели до виникнення сумнівів у доцільності концепції чистого маркетингу. Оскільки інколи особисте задоволення одного споживача може бути шкідливим для суспільства та потім у кінцевому випадку обернеться шкодою і для цього споживача також. Схематична концепція соціально-етичного маркетингу наведена на рис. 9.

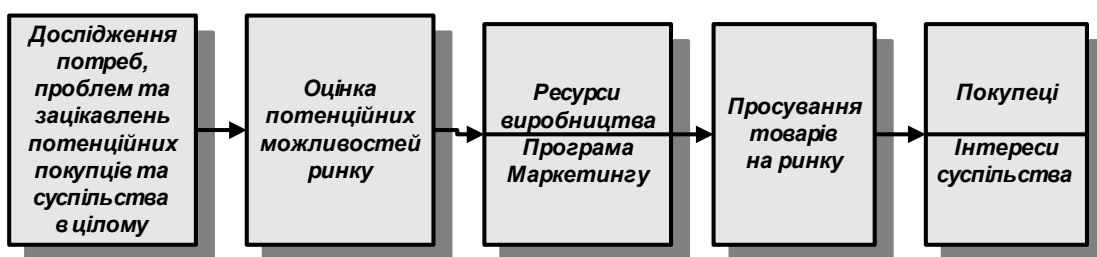


Рис. 9. Концепція соціально-етичного маркетингу

## Лекція 10. Тема 6. **Зміст процесу управління маркетингом на підприємствах ГРБ**

1. Сутність процесу управління маркетингом.
2. Структура маркетингового середовища підприємства. Фактори й показники маркетингового макро- та мікросередовища.
3. Суть, структура і основні об'єкти маркетингових досліджень.
4. Джерела і методи збирання маркетингової інформації.

### **1. Сутність процесу управління маркетингом**

**ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ** – це процес аналізу ринкових можливостей, відбору цільових ринків, розробки для них відповідного комплексу маркетингу, перетворення в життя маркетингових заходів та оцінка їх ефективності.

Процес управління маркетингом можна зобразити схематично (рис.10).



Рис.10. Процес управління маркетингом

### **2. Структура маркетингового середовища підприємства. Фактори й показники маркетингового макро- та мікросередовища**

Кожне підприємство перебуває в умовах, що постійно змінюються. **Маркетингове середовище** – сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами фірми, впливають на її стратегію і не підпадають під безпосередній контроль.

Щоб успішно функціонувати на ринку, підприємство повинне чітко визначити параметри дослідження зовнішнього середовища і вибрати чинники, які найістотніше впливають на діяльність фірми. Це чинники її макро- та мікросередовища.

Ф. Котлер визначає маркетингове середовище як сукупність факторів, які впливають на спроможність підприємства розвивати й підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком.

Маркетингове середовище постійно змінюється: ринкові можливості й загрози виникають, змінюються й зникають, тому для підприємства є дуже важливим вчасно розпізнавши ринкові можливості й загрози, розвивати можливості та знешкоджувати загрози.

*Маркетингове середовище підприємства* – сукупність факторів, які впливають на процес управління маркетингом підприємства, його маркетинговий розвиток та взаємовідносини із споживачами.

*Маркетингове мікросередовище* – частина середовища, в якому фірма безпосередньо функціонує в процесі маркетингової діяльності. До складових мікросередовища належать: безпосередньо підприємство, постачальники, маркетингові посередники, споживачі, конкуренти, громадськість.

*Маркетингове макросередовище* – це ті фактори, якими фірма не може безпосередньо керувати, але які впливають на її маркетингову діяльність. До маркетингового макросередовища належать: економічне середовище, демографія, політичне середовище, НТП, культура, природне середовище.

Розрізняють також керовані та некеровані фактори маркетингового середовища.

*Керовані фактори* – такі фактори, якими підприємство безпосередньо управляє, тобто формує, змінює, контролює їх. До них належать елементи маркетингового комплексу (товар, ціна, збут, просування) та фактори, пов'язані з процесом управління маркетингом (система управління маркетингом, організаційна структура маркетингу, кадри).

*Некеровані фактори* – ті фактори, на які фірма не може безпосередньо впливати. До них належать такі фактори, як економіка, політика, законодавство, демографія, культура, технологія, екологія.

У літературі також зустрічається дещо відмінна від наведеної класифікація факторів маркетингового середовища. За нею всі фактори маркетингового середовища поділяють на внутрішні та зовнішні.

До *зовнішніх* відносяться фактори, що генеруються макрооточенням (політика, економіка, суспільство, екологія, випадок) та безпосереднім оточенням підприємства (конкуренти, постачальники, споживачі, кредитори, ринок робочої сили).

До *внутрішніх* відносяться ті фактори, які залежать від підприємства (підприємство, стратегічний потенціал, маркетингова служба).

Основні сили, що визначають структуру маркетингового макросередовища підприємства: екологія; наявність та доступність сировини і природних копалин; вартість енергоносіїв.

*Економічне середовище* утворюють ті фактори, які впливають на купівельну спроможність населення, рівень його доходів і витрат.

До таких факторів належать макроекономічні показники: фаза економічного циклу країни, рівень інфляції, рівень зайнятості населення, обсяг валового національного продукту та його динаміка, рівень купівельної спроможності та доходів населення, рівень цін, наявність та обсяг товарного дефіциту.

*Демографічний фактор* передбачає дослідження таких показників, як чисельність населення, географічне розміщення населення, міграція, віковий склад населення, рівень народжуваності та смертності, сімейний стан.

*Політико-правовий фактор* охоплює: політичну структуру країни, урядову, політичну та законодавчу стабільність, політичну орієнтацію країни, податкову політику уряду, вплив професійних спілок, міжнародну орієнтацію та державне регулювання міжнародних відносин, державне регулювання конкуренції.

*Соціально-культурне середовище* включає такі фактори, як соціальні групи, базові цінності, переваги світосприйняття, поведінку, системи поглядів, цінностей, моралі, звичок, мови, стилю життя. Причому серед зазначених факторів система цінностей настільки

важлива, що аналітики компанії «Дженерал Електрик» охарактеризували як найважливіший елемент бізнесового середовища. На відміну від швидких змін у технологічному середовищі зміни в культурному середовищі досить повільні, а деякі цінності залишаються стабільними й незмінними (наприклад, чесність, порядність, відповідальність за своїх дітей, повага до батьків тощо).

*Природне середовище* як фактор маркетингового макросередовища останнім часом набуває дедалі більшого значення у зв'язку зі зростанням рівня забруднення навколишнього середовища. Екологічні проблеми були головною причиною виникнення концепції соціально-етичного маркетингу. Її суть у тому, що, задовольняючи потреби окремих споживачів, фірми повинні враховувати інтереси суспільства в цілому. Наприклад, у багатьох країнах виникла проблема утилізації металевих баночок з-під напоїв, яка знайшла своє втілення в маркетинговій стратегії щодо упакування товару.

*Науково-технічний прогрес*, технологічні зміни справляють значний вплив на спосіб життя, поведінку, потреби та переваги споживача. Вони впливають на всі елементи маркетингового комплексу, але більш за все проявляється в аспекті інноваційної діяльності.

*Мікросередовище* — середовище прямого впливу на підприємство. До нього належать постачальники, посередники, конкуренти, споживачі тощо.

Розглядаючи *безпосередньо підприємство* як фактор маркетингового середовища, необхідно передусім звернути увагу на ту роль, яку відіграє служба маркетингу в загальній структурі підприємства, на її організаційну структуру, зв'язки з іншими службами. Рівень професійної підготовки та набутого досвіду фахівців-маркетологів також відіграє значну роль як фактор мікросередовища. Також до цієї категорії слід віднести наявність основних виробничих фондів, обігових коштів, трудових ресурсів та ін.

*Маркетингові посередники* – це ті фірми й організації, які беруть участь у тому чи іншому етапі процесу маркетингу підприємства (маркетингові дослідження, збут, просування тощо).

Роль *постачальників* як фактора маркетингового мікросередовища визначається тим, що матеріально-технічні ресурси та комплектуючі вироби є вхідними елементами процесу виробництва товарів. У розвиненій ринковій економіці майже не існує проблеми постачання ресурсів. Підприємство має змогу вибирати постачальників за тими чи іншими критеріями (ціна, рівень обслуговування тощо).

Вивчаючи *споживача* як фактор маркетингового середовища, необхідно звернути увагу на два основні питання: дослідження факторів, які впливають на поведінку споживача; прийняття споживачем рішення про купівлю товару.

### **3. Суть, структура і основні об'єкти маркетингових досліджень.**

Роль *маркетингових досліджень* полягає в оцінці маркетингових ситуацій, забезпеченні інформацією, яка дозволяє створити ефективну маркетингову програму підприємства. *Маркетингова інформація* представляє собою цифри, факти, повідомлення, чутки, оцінки та інші дані, необхідні для аналізу і прогнозування маркетингової діяльності.

*Метою маркетингового дослідження* є розробка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень у галузі маркетингу і тим самим знизити рівень невизначеності результатів господарської діяльності, пов'язаний з ним, а також зменшити ризики прийняття невірних управлінських рішень.

*Цілі маркетингових досліджень* полягають в ідентифікації як проблем, так і можливостей підприємства зайняти конкурентну позицію на конкретному ринку в певний період часу шляхом пристосування його продукції до потреб і вимог споживачів, у зменшенні невизначеності, мірі ризику, збільшенні ймовірності успіху ринкової діяльності.

*Предмет маркетингових досліджень* – існуюча маркетингова проблема щодо обставин внутрішнього чи зовнішнього походження, наявних ресурсів, критеріїв успіху або невдачі, часових обмежень, рівня можливого ризику тощо. Наприклад, пошук шляхів

розширення збуту конкретної продукції або вивчення реакції потенціальних споживачів на підвищення (зниження) цін.

**Об'єкт маркетингових досліджень** – це будь-який суб'єкт системи "підприємство-риннок-економіка" або їх якась конкретна характеристика. Наприклад, конкретний товар, група товарів, підприємство, споживачі та інші.

**Маркетингова інформаційна система** – це постійно діюча система взаємозв'язку людей, обладнання та методичних прийомів, які призначені для збору, класифікації, аналізу і оцінювання актуальної, своєчасної та точної інформації для її використання з метою планування і впровадження в життя стратегічно виважених рішень та здійснення контролю за їх реалізацією. Кінцеве призначення маркетингової інформаційної системи – обґрунтування маркетингового рішення (див. рис. 4.2).

Необхідність створення на підприємстві маркетингової інформаційної системи обумовлена такими факторами:

- 1) розширенням сфери діяльності підприємства і переходом від маркетингу на місцевому ринку до маркетингу у світовому масштабі;
- 2) розширенням потреб споживачів внаслідок збільшення їх прибутків;
- 3) переходом від цінової до нецінової конкуренції;
- 4) зростанням обсягу доступної інформації.

Потік інформації, що надходить до керівництва маркетингової служби, дає змогу визначити, а за потребою внести корективи до вже існуючої стратегії розвитку фірми, її маркетингової політики.

Для ефективного функціонування МІС необхідне формування інформаційної бази, в яку б входили такі масиви:

- 1) нормативно- довідкова та директивна інформація;
- 2) поточні дані про стан об'єкта, що вивчається;
- 3) динамічна інформація;
- 4) дані про стан зовнішнього середовища бізнесу.

Маркетингова інформаційна система має такі переваги: організоване збирання інформації про маркетингове середовище, збереження важливих даних, можливість вчасно вносити зміни тощо. Негативним є те, що необхідні значні кошти на її створення, висококваліфіковані спеціалісти для її експлуатації.

Система маркетингової інформації включає систему внутрішньої звітності; систему збирання зовнішньої поточної маркетингової інформації; систему оброблення і аналізу інформації; систему маркетингових досліджень.

**Основними принципами маркетингових досліджень є:**

- 1) системність – вміння дослідити процес з різних сторін, визначити його ієрархічні зв'язки, періодичність, послідовність, логічність проведення;
- 2) комплексність – врахування й аналіз усіх діючих елементів і чинників у їх динаміці та взаємозв'язку;
- 3) науковість – обґрунтоване пояснення ринкової інформації та інших фактів, які впливають на маркетингову діяльність, на основі наукових положень і об'єктивно отриманих даних;
- 4) цілеспрямованість – орієнтація на вирішення актуальних суто маркетингових проблем;
- 5) об'єктивність – незалежність від суб'єктивних оцінок та висновків осіб, які виконують дослідження та замовників дослідження, вимога враховувати можливі похибки у вимірюванні окремих явищ, не підголювати факти під визначену схему;
- 6) надійність – точність одержання даних, отримання даних за рахунок дотримання наукових принципів їх збору і обробки;
- 7) економічність – перевищення вигоди від удосконалення діяльності підприємства в результаті реалізації прийнятих рішень над витратами, пов'язаними із проведенням маркетингових досліджень;

8) дотримання етичних норм проведення досліджень – виключення фактів проведення дослідження людей без їх згоди, психологічного тиску для отримання даних, співпраці у дослідженнях, використання питань та обладнання, які можуть негативно вплинути на учасників дослідження, порушення правил конфіденційності.

#### 4. Джерела і методи збирання маркетингової інформації

Після того, коли предмет маркетингових досліджень чітко визначений, досліднику потрібно зосередити свої зусилля на зборі інформації. Під **методами маркетингових досліджень** розуміють підходи, які використовують для отримання даних про вирішення усієї проблеми, яка досліджується, або її частини. **Дані** – це факти і цифри, що стосуються досліджуваної проблеми.

Вибір того чи іншого методу дослідження обумовлений наступними чинниками:

- 1) ресурсами, які має дослідник (матеріальні, фінансові, кадрові);
- 2) вимогами замовника дослідження;
- 3) часовими обмеженнями на проведення дослідження (календарний план);
- 4) особливостями об'єкту дослідження;
- 5) характером інформації, яку потрібно отримати;
- 6) кваліфікацією і досвідом людей, які виконують дослідження.

Методи дослідження поділяються на кількісні і якісні.

**Кількісні** дослідження спрямовані на отримання відповідей на запитання "скільки?" (продається, виготовляється, імпортується та ін.). За їх допомогою вирішуються завдання з визначення обсягу ринків, місткості окремих сегментів, розподіл часток ринку між окремими компаніями. Вони потребують визначеної ступені точності для обґрунтування висновків. До кількісних методів маркетингових досліджень відносять:

- анкетні опитування (поштові, телефонні, інтернет);
- сторчек (store cheking);
- кабінетні дослідження, кпіппінг (clipping);
- тестування (вдома, в аудиторіях, лабораторіях).

**Анкетне опитування (анкетування)** – представляє собою таблицю з переліком питань, на які повинен надати відповіді респондент (особа, від якої потрібно отримати інформацію). Анкетування може бути проведене в усній (експедиційний засіб) або письмовій формі (саморегістрація). Анкета може бути розповсюджена шляхом особистого контакту або поштою (**Internet**).

Опитування за допомогою анкети дозволяє інтерв'юєру не забути про окремі питання, задати їх у необхідній послідовності, залучити до досліджень нових, тимчасових працівників, студентів, привернути увагу респондентів до спільного вирішення проблем у суспільстві та бізнесі. Важливою перевагою анкетування є можливість автоматизувати процес обробки і аналізу зібраної інформації за допомогою комп'ютерних програм і економіко-математичних методів. Також анкетування, як інші методи опитування дозволяє створити бази даних потенціальних клієнтів, партнерів з бізнесу, провести корективи цільових ринків. Недоліком цього методу дослідження є великий процент помилок при заповненні анкет. Метод анкетування використовується також у проведенні панельних досліджень.

**Якісні** типи дослідження шукають інформацію для прояснення іншої сторони проблеми – "чому?" (споживач обирає той, чи інший продукт; які споживчі властивості товару для різних груп покупців найбільш важливі тощо). Більшість таких досліджень пов'язані з дослідженням споживачів, їх поведінки, мотивації, очікувань та установок.

До найбільш поширених методів якісних досліджень належать:

- 1) інтерв'ю (експертне, особисте, телефонне, поштове);
- 2) метод ділових контактів;
- 3) спостереження;

4) фокус-групи.

*Проекційні методи* – це опосередковані форми опитування, у ході яких респондентів просять пояснити поведінку інших людей, розкриваючи, таким чином, їхні власні приховані або підсвідомі мотиви, ставлення та переконання щодо досліджуваної проблеми, з використанням спеціальних психологічних методик. Вони дають можливість розкрити внутрішні почуття людей щодо досліджуваної теми.

Такі методики загалом поділяються на кілька груп:

– асоціативні методи, метою застосування яких є виявлення асоціацій людини щодо певного об'єкта чи слова;

– методи завершення ситуації, у ході застосування яких респондентам пропонують придумати закінчення певного речення чи ситуації;

– методи конструювання ситуації – коли респонденти дають відповіді у формі певної історії чи опису ситуації, наприклад, за представленими малюнками або спеціальними анімаційними тестами;

– експресивні методи, які вимагають від респондента визначити, що відчувають або як діють інші люди у певній запропонованій для розгляду ситуації (наприклад, рольова гра).

Використовуються також наступні види маркетингових досліджень.

*Метод пробних продаж* – пілотні дослідження – використовуються за недостатності інформації або неможливості її збору чи узагальнення, поєднують конкретні маркетингові дії та дослідження за методом проб і помилок. Існує великий ризик збитків.

*Панельні дослідження* – регулярне спілкування з однією і тією ж групою споживачів (клієнтів).

## Лекція 11. Тема 6. **Досягнення конкурентних переваг на підприємствах ГРБ**

1. *Конкуренція і її види.*
2. *Оцінка конкурентних позицій підприємства. Інтегральний показник конкурентноздатності.*
3. *Вибір стратегії досягнення конкурентних переваг.*

### **1. Конкуренція і її види**

Для перемоги в гострій конкурентній боротьбі в умовах ринкових відносин кожне підприємство, кожний підприємець повинні мати свою стратегію, знайти головний шлях для перемоги в цій боротьбі. Особливо важливо мати довгострокові конкурентні переваги. Без цього неможливо досягти ефективного результату в бізнесі.

На розумінні конкуренції будуються різні концепції і моделі, при цьому використовується термін "конкурентоздатність" – здатність забезпечити кращу пропозицію в порівнянні з конкуруючою компанією.

У відповідності до концепції порівняльних переваг виробництво товарів характеризується відносними перевагами чи недоліками, які різні в різних країнах. Тому країнам вигідно спеціалізуватися на виробництві одних товарів, а імпортувати інші. Країна може одержати вигоди, концентруючи свої ресурси в тих галузях, де її порівняльні переваги вищі. З цим пов'язано і розуміння конкурентних переваг.

Конкурентні переваги формуються багатьма факторами: більш ефективним виробництвом, володінням патентами, хорошою рекламою, грамотним менеджментом і добрими взаєминами зі споживачами. Вживання в довгостроковому періоді і розширення справи залежить і від здатності до інтенсивного і безперервного навчання. Прагнення до нових знань сприяє розумінню необхідності постійного поновлення конкурентних переваг.

Конкуренція – це економічне змагання між відокремленими товаровиробниками за задоволення своїх інтересів, вигідні умови виробництва і збуту товарів, одержання більш

високого прибутку. Це одночасно і механізм регулювання пропорцій виробництва тієї чи іншої продукції (товару, виробів, робіт, послуг), покращення її якостей, одна із об'єктивних умов функціонування ринку, наявність на ньому великої кількості незалежних покупців і продавців.

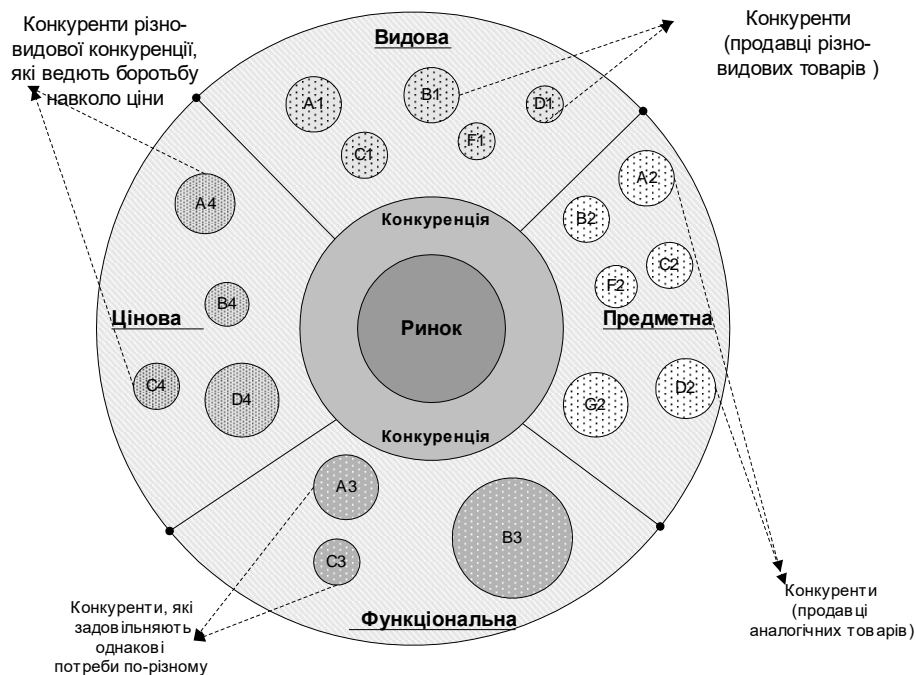


Рис.11. Види конкуренції і присутності на них конкурентів

Класифікують такі види конкуренції: видова, цінова, предметна та функціональна.

**Функціональна конкуренція** – конкурентна боротьба, яка виникає тоді, коли одна і та ж потреба задовільняється по-різному (у різні функціональні способи).

**Видова конкуренція** – конкурентна боротьба, яка виникає між товарами однієї видової групи, але різного оформлення.

**Предметна конкуренція** - конкурентна боротьба між аналогічними товарами різних підприємств.

**Цінова конкуренція** – конкурентна боротьба, в результаті якої захват більшої частки ринку відбуватиметься при зниженні ціни.

**Закон конкуренції** (відповідно до якого у світі відбувається об'єктивний процес підвищення якості продукції та послуг, зниження їх питомої ціни) – об'єктивний процес “вимивання” з ринку неякісної, дорогої продукції.

Закон конкуренції має позитивний ефект для споживачів. **За умови дії закону конкуренції споживачі можуть отримати дві вигоди:**

- більш якіснішу продукцію;
- менші споживацькі витрати (як результат зниження питомої ціни).

Механізм дії закону конкуренції зображено на рис. 12.



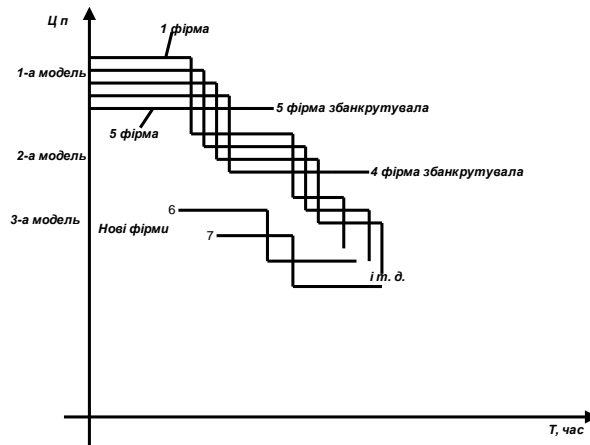


Рис.12. Механізм дії закону конкуренції

Конкурентну перевагу отримують ті фірми, продукції яких відповідає найменша питома ціна. А зменшення питомої ціни в результаті боротьби за ринок збуту – результат дії закону конкуренції.

## 2. Оцінка конкурентних позицій підприємства. Інтегральний показник конкурентноздатності.

Для того, щоб реагувати на динаміку ринку і займати на ньому стабільне місце, кожне підприємство має реально оцінювати свої конкурентні позиції. Тому насамперед необхідно слідкувати за поведінкою конкурентів різних видів конкурентної боротьби.

Вивчення конкурентів доцільно проводити за матрицею, яка наведена у таблиці 9.

Таблиця 9

### Дослідження конкурентів і конкуренції

Постановка запитання при дослідженні об'єкта	Вид конкуренції та конкуренти							
	Функціональна		Видова		Предметна		Цінова	
	Конкурент А	Конкурент В	Конкурент А	Конкурент В	Конкурент А	Конкурент В	Конкурент А	Конкурент В
Хто є діючі і потенційні конкуренти?								
Які методи конкурентної боротьби використовують?								
Яку долю ринку займають?								
Які сильні сторони?								
Які слабкі місця?								
Які перспективи розвитку у конкурентів?								

Застосування такої матричної таблиці при вивченні конкурентів дає ряд переваг:

- дозволяє чітко визначити наявну конкурентну ситуацію щодо різних видів конкуренції та її конкретних представників;
- визначити які із конкурентів є більш загрозливими;
- використати отриману інформацію для досягнення власних конкурентних переваг, наступаючи на слабкі місця конкурентів і послабляючи сильні сторони конкурентів.

Однак інформація про конкурентні позиції підприємства не буде повною, якщо на даному етапі підприємство не розрахує інтегральний показник конкурентноздатності власної продукції порівняно до продукції конкурентів.

Параметри, що визначають конкурентноздатність продукції, наведено на рис.13.

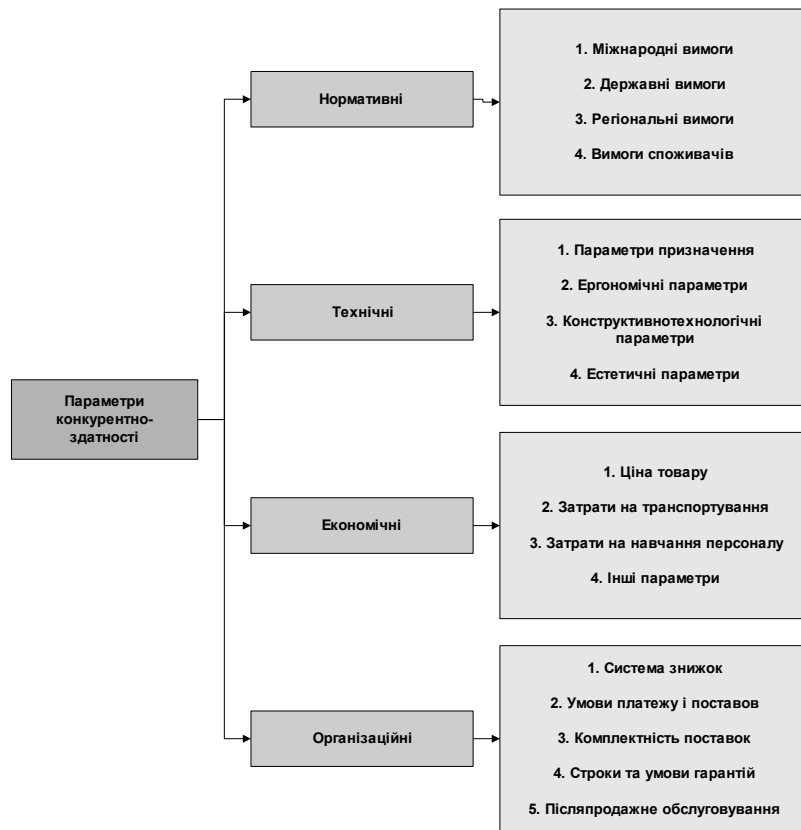


Рис.13. Параметри, що визначають конкурентноздатність продукції

Із наведених параметрів (рис.13.) видно, що поняття конкурентноздатності включає в себе сукупність багатьох чинників. Для того, щоб вийти на ринок із товаром, який буде спроможний на існування протягом повного життєвого циклу, насамперед треба переконатися у його спроможності вистояти в конкурентній боротьбі. Тому при оцінці конкурентних позицій підприємства з метою визначення стратегії досягнення конкурентних переваг, завжди проводиться оцінка конкурентноздатності товару. Загальна схема оцінки конкурентноздатності товару наведена на рис. 14.

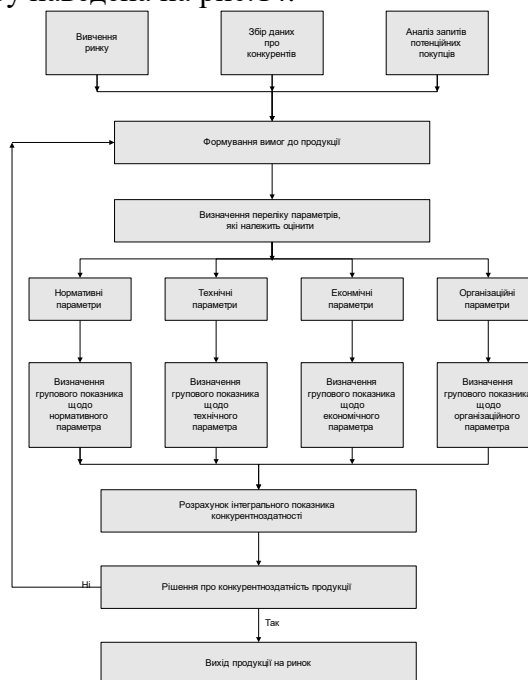


Рис.14. Схема оцінки конкурентноздатності товару

Розрахунок інтегрального показника (за методом класичного обрахунку) проводиться за таким алгоритмом:

1. Визначення переліку характеристик кожного з чотирьох параметрів (нормативного, технічного, організаційного, економічного).
2. Встановлення питомої ваги кожної характеристики в складі даного параметру.
3. Визначення продукції-еталону для проведення конкурентної оцінки.
4. Обчислення групових показників (нормативного, технічного, організаційного та економічного) за формулами:

$$I_n = \sum_{j=1}^n a_j \times i_j ; \quad I_t = \sum_{z=1}^k a_z \times j_z ;$$
$$I_o = \sum_{y=1}^u a_y \times h_y ; \quad I_e = \sum_{q=1}^v a_q \times g_q ,$$

де  $I_n$ ,  $I_t$ ,  $I_o$ ,  $I_e$  - груповий показник відповідно нормативного, технічного, організаційного, економічного параметру;

$n$ ,  $k$ ,  $u$ ,  $v$  – число кількісних характеристик відповідно нормативного, технічного, організаційного, економічного параметру, що оцінюється;

$i_j$  - параметричний індекс  $j$ -ї характеристики;

$j_z$  - параметричний індекс  $z$ -ої характеристики;

$h_y$  - параметричний індекс  $y$ -ої характеристики;

$g_q$  - параметричний індекс  $q$ -ої характеристики;

$a$  – вага оцінюваної характеристики в складі нормативного, технічного, організаційного, економічного параметру.

5. Обчислення інтегрального показника конкурентноздатності за формулою:

$$K = I_n \times \frac{I_t \times I_o}{I_e} ;$$

де  $K$  – інтегральний показник конкурентноздатності продукції, при цьому слід дотримуватися такої шкали оцінки даного показника

при  $K < 1$  – аналізований виріб є гіршим за порівняльний аналог;

при  $K = 1$  – аналізований виріб знаходиться на одному рівні із порівняльним аналогом;

при  $K > 1$  – аналізований виріб є кращий за порівняльний аналог.

Отримані результати розрахунку інтегрального показника конкурентноздатності продукції можна представити графічно.

Припустимо, що ми маємо на ринку продукти-конкуренти (розчинна кава) і збираємось впровадити нову каву. Нам цікаво проаналізувати її позиції порівняно із конкурентами, причому нас цікавить не тільки числове значення інтегрального показника конкурентноздатності, а також сильні і слабкі місця продукції-конкурентів. Для цього застосовуємо графічне відображення показника конкурентноздатності продукції. На осі абсцис відкладаємо значення групового показника економічного параметру, на осі ординат – добуток групових показників нормативного, технічного та організаційного параметрів. Із початку координат проводимо бісектрису, яка розбиває площину на дві півплощини (відповідно та площину, яка розташована над бісектрисою, відповідає більш конкурентноздатній продукції ніж еталон, а площина, яка розташована під бісектрисою, відповідає менш конкурентноздатній продукції ніж еталон). Продукція-еталон розміщується

на бісектрисі з координатами (1; 1). Відповідно, якщо на бісектрису попадає будь-яка інша точка, яка характеризує значення показника конкурентноздатності продукції, ця продукція знаходиться на одному рівні конкурентноздатності, що й продукція-еталон. Графік наведено на рис. 5.

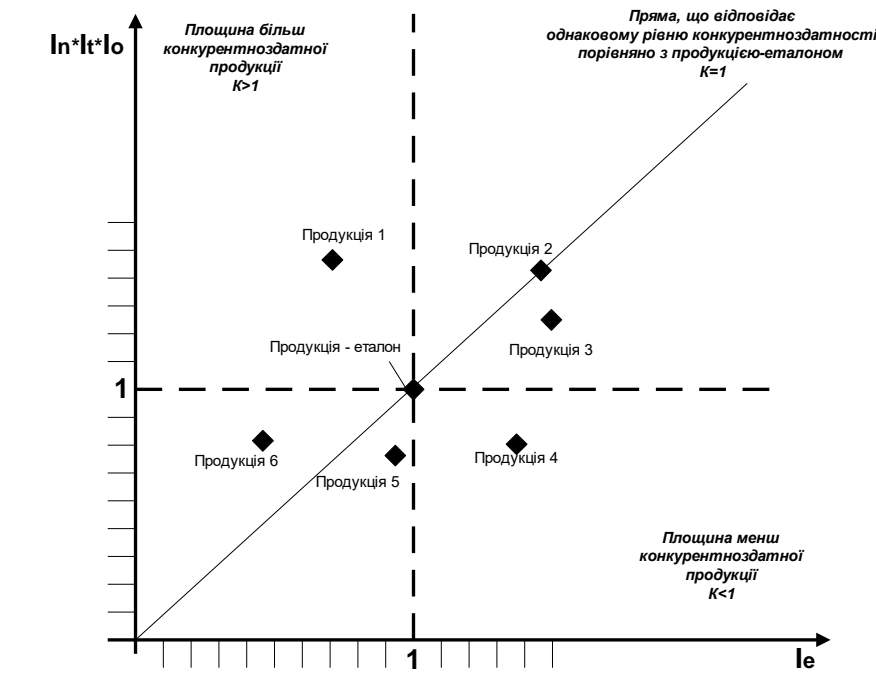


Рис. 15. Графічне зображення інтегрального показника конкурентноздатності продукції

Із наведеного прикладу (розчинна кава), позиціонуємо шість продуктів порівняно із новою продукцією-еталоном. Відповідно отримаємо, що продукція 1 та 6 – займає кращі конкурентні позиції ніж еталон, продукція 2 знаходиться на одному рівні із продукцією-еталоном, а продукти 3, 4 та 5 менш конкурентноздатні, ніж еталон. Якщо порівнювати між собою продукцію 1 та продукцію 6, яка з них характеризується вищим показником конкурентноздатності, треба провести перпендикуляр до бісектриси. Відповідно, яка відстань є довшою, тій продукції відповідає й більше значення інтегрального показника конкурентноздатності. В даному випадку продукція 1 займає кращі конкурентні позиції ніж продукція 6. Щодо порівняння продуктів 3, 4 та 5 менш конкурентноздатні позиції займає продукція 4 (найдовша відстань до бісектриси).

Перевага графічного методу полягає в тому, що він наочно зображує якісні та економічні характеристики товарів та дає змогу зробити про сильні і слабкі сторони цих продуктів. Наприклад продукція 6 характеризується вищим показником конкурентноздатності, ніж еталон за рахунок нижчої ціни, але й при тому якісні характеристики продукції 6 знаходяться також на більш низькому рівні, ніж у продукції-еталона. Тобто можна одразу зробити висновок, що основна конкурентна перевага цієї продукції – це низька ціна та інші вигідні економічні параметри.

### 3. Вибір стратегії досягнення конкурентних переваг.

Оцінка конкурентних позицій завдяки розрахунку інтегрального показника конкурентноздатності продукції та аналізу сильних і слабких сторін конкурентів дає змогу підприємствам прийняти рішення про необхідність використання тої чи іншої стратегії досягнення конкурентних переваг. Альтернативні стратегії досягнення конкурентних переваг представлені у таблиці 10.

## Стратегії досягнення конкурентних переваг

Назва стратегії	Призначення	Способи реалізації	Які підприємства застосовують
<b>Стратегії наступу</b>			Великі і потужні
Наступ на сильні сторони конкурента	1. Можливість отримання частки ринку шляхом досягнення конкурентних переваг над сильними сторонами більш слабких конкурентів. 2. Можливість звести на ні переваги більш сильних конкурентів (перехват частки ринку)	1. Зниження ціни. 2. Використання порівняльної реклами. 3. Надання продукції якостями, які є важливими для споживачів конкурентів.	Потужні підприємства, які володіють достатніми ресурсами.
Наступ на слабкі сторони конкурента	1. Робота з сегментами ринку, які погано обслуговуються або ігноруються конкурентом.	1. Заповнення вільних ніш. 2. Концентрація зусиль на продуктах, де аналоги конкурентів мають невисоку якість.	Підприємства, які володіють достатньою потужністю для виходу на нові ринки та виробництва нової продукції
Багатоплановий наступ	Здійснення дій в різних напрямках	Одноразові дії: 1. Зниження ціни 2. Підвищення інтенсивності реклами. 3. Виробництво нових товарів та інші дії	Найпотужніші підприємства, які володіють достатніми ресурсами для здійснення усіх дій одночасно
Захват стратегічних висот	Отримання переваг в новому сегменті, який ще не сформувався, але обіцяє бути перспективним	Дії багатопланового наступу	Мобільне підприємство із хорошими потужностями
Партизанський напад	Нанесення несподіваних вузько спрямованих ударів по неукріплених позиціях конкурента	Застосовується в разі порушення конкурентами патентного права, належної реклами, законодавства тощо	Будь-яке підприємство, яке може виявити факти порушення і нанести удар
Попереджувальні дії	Нарощування виробничих потужностей	Дії щодо створення конкурентних переваг, які конкуренти не зможуть здійснити або побоюються	Дуже потужні підприємства
<b>Захисні стратегії</b>			Середні під-ва
Укріплення конкурентних позицій	1. Копіювання дій і політики конкурентів.	1. Мінімізація числа партнерів. 2. Збільшення строків гарантії. 3. Освоєння нових технологій.	Середні, з хорошими ресурсами
Захисна атака	1. Проведення у відповідь на дії конкурентів політики пропаганди рішучих дій у відповідь	1. Заяви про наміри тримати високі ціни. 2. Заяви щодо планів впровадження нових технологій. 3. Різка і сильна реакція на слабших конкурентів	Для різних підприємств
<b>Стратегії малих і слабких конкурентів</b>			
Захисна стратегія	Для наперед визначення і збереження частки ринку	Базується на зниженні собівартості	Підприємства, які володіють необхідними фінансовими ресурсами
Стратегія агресивного захисту	Застосовуються радикальні дії із збільшення продажу, підвищення прибутковості	Зниження цін, інтенсифікація рекламних заходів	Мобільні підприємства
Стратегія	При неможливості витримати	Продаж та ліквідація	Неадаптоване підприємство

	негайного виходу із бізнесу	конкурентну боротьбу	підприємства	
	Комбіновані зусилля	При виникненні кризових ситуацій	Застосування різних дій	З достатніми фінансовими ресурсами

## Лекція 12. Тема 6. **Формування комплексу маркетингу на підприємствах ГРБ**

1. *Товарна політика підприємств ГРБ.*
2. *Цінова політика.*
3. *Збутова політика.*
4. *Комунікаційна політика підприємств ГРБ.*

### 1. **Товарна політика підприємств ГРБ.**

Маркетинговий підхід до сутності товару скеровується на його різні характеристики та властивості. Маркетингова товарна політика – це одне із ключових питань у комплексі маркетингу. Тому у цьому розділі ми постараємось з'ясувати, що мається на увазі під комплексом розробки товару та послуги, які складові елементи він передбачає та як реалізовується на практиці.

Насамперед, визначимось із структурою маркетингової товарної політики (рис. 16).

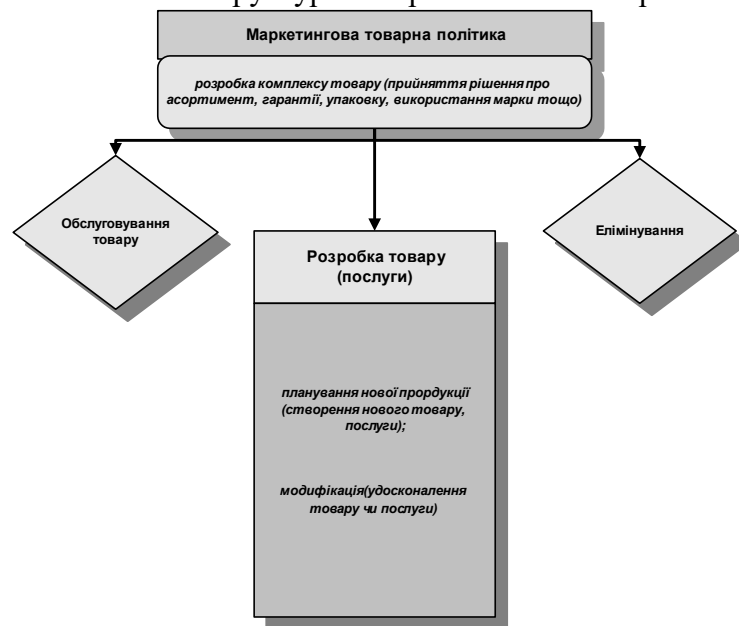


Рис.16. Структура маркетингової товарної політики

Наведена структура наочно демонструє, що перед тим, як визначитися щодо напрямків маркетингової політики (чи потрібно розробляти новий товар або модифікувати існуючий; обслуговувати товар, який вже введено на ринок, або приймати рішення про елімінавання (зняття товару з ринку) треба визначитися із комплексом самого товару.

*Товар* - це все, що може задовольнити нужди чи потреби і пропонується на ринку з метою привернення уваги, придбання, використання або споживання.

Це можуть бути фізичні об'єкти, послуги, особи, місця, організації та ідеї. З погляду маркетингу *комплекс товару* – це сукупність матеріальних та нематеріальних характеристик і властивостей, які пропонуються споживачу для задоволення його потреб, вирішення його проблем.

Для виготовлення товару розробнику потрібно сприймати ідею на трьох рівнях. Основним є *рівень товару за задумом*, на якому дають відповідь на запитання:

- Що в дійсності буде купляти покупець?

Той факт, що будь-який товар - це вміщена в упаковку послуга для вирішення якоїсь проблеми, зумовлює перехід до другого рівня – товару в реальному виконанні. Для переходу на цей рівень розробнику потрібно перетворити товар за задумом в *товар у реальному виконанні*, який може володіти такими характеристиками:

- специфічною упаковкою;
- зовнішнім оформленням;
- марочною назвою;
- набором властивостей;
- особливою якістю.

І нарешті, розробник може передбачити надання додаткових послуг споживачам, застосування яких піднесе товар до найвищого рівня - *товару з підкріпленням*. Ідея підкріплення товару заставляє діяча ринку придивитись до існуючої у клієнта системи споживання в цілому, до того, як покупець товару комплексно підходить до проблеми, яку проблему він хоче вирішити завдяки використанню товару. Тому на цьому рівні приймаються рішення про:

- доставку
- гарантії;
- монтаж;
- надання кредиту;
- післяпродажне обслуговування.

Маркетингова товарна політика передбачає розробку певних рішень (рис.17).



Рис. 17. Прийняття рішень в маркетинговій товарній політиці

Для того, щоб успішно працювати на ринку підприємство має чітко окреслити, сформулювати комплекс продукту, який буде пропонуватися на цьому ринку. Комплекс продукту має бути сформований, виходячи із потреб споживачів та національних особливостей ринкового сегмента. Для виготовлення товару розробнику потрібно сприймати ідею на трьох рівнях. Основним є рівень товару за задумом, на якому дають відповідь на запитання: що в дійсності буде купляти покупець? Однак конкурентні позиції цього товару

визначатимуть його наступні рівні – товар у реальному виконанні та товар з підкріпленням. Тому підприємства мають досить серйозно поставитися до кожного етапу розробки комплексу товару.

## 2. Цінова політика.

Процес ціноутворення – це складний поступальний процес, який передбачає реалізацію декількох етапів, а саме:

- формулювання цілей ціноутворення;
- аналіз факторів, що впливають на цінову політику;
- вибір цінової стратегії;
- вибір методу ціноутворення;
- пристосування цін.

цілі ціноутворення реалізують цілі маркетингу, які в свою чергу мають на меті досягти загальних цілей підприємства. Виходячи з цього можна виділити три основних *цілі ціноутворення*: *орієнтовані на збут*, *на прибуток* і *орієнтовані на існуючий стан справ* (рис.18).

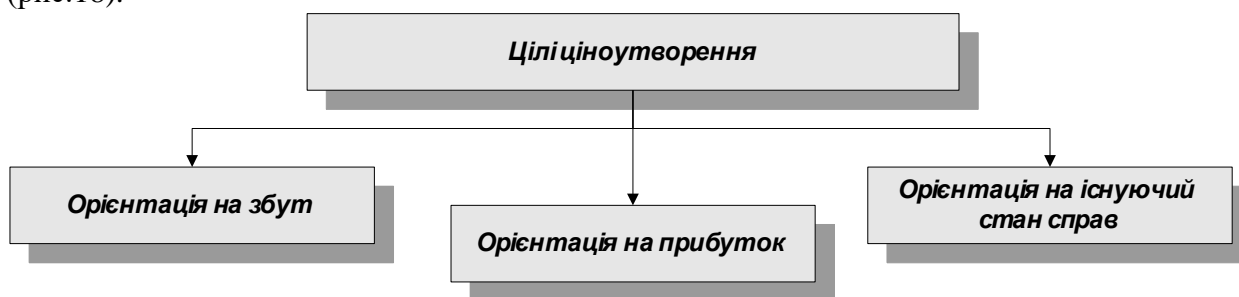


Рис. 18. Цілі ціноутворення

Така орієнтація пояснюється інтересами підприємства та причинами, що їх викликає. Їх взаємозв'язок пояснює таблиця 11.

Таблиця 11

### Політика формування цілей ціноутворення

№	Цілі ціноутворення	Інтереси підприємства	Причини виникнення даних інтересів
1.	Орієнтація на збут	Ріст експорту, максимізація частки на ринку	Зацікавленість в насиченні ринку, отримання великої маси прибутку, контроль над ринком
2.	Орієнтація на прибуток	Максимізація прибутку	Отримання високої маси прибутку на протязі багатьох років
3.	Орієнтація на існуючий стан справ	Нейтралізація конкурентів, стабілізація цін	Скорочення об'ємів ринкових продаж

Цілі ціноутворення, як це показано на рис.11, не формуються відокремлено від загальної стратегії підприємства та його маркетингових напрямків. Однак цілі ціноутворення одного і того самого підприємства, що пропонує на ринку декілька різних товарів можуть бути різними, оскільки власне ці товари можуть перебувати на різних стадіях життєвого циклу продукції. Тому існує щільний взаємозв'язок між цілями ціноутворення та етапами життєвого циклу продукції.

Стратегія ціноутворення розробляється у три етапи (рис. 19).

- збір первинної інформації;
- стратегічний аналіз;



- формування стратегії.

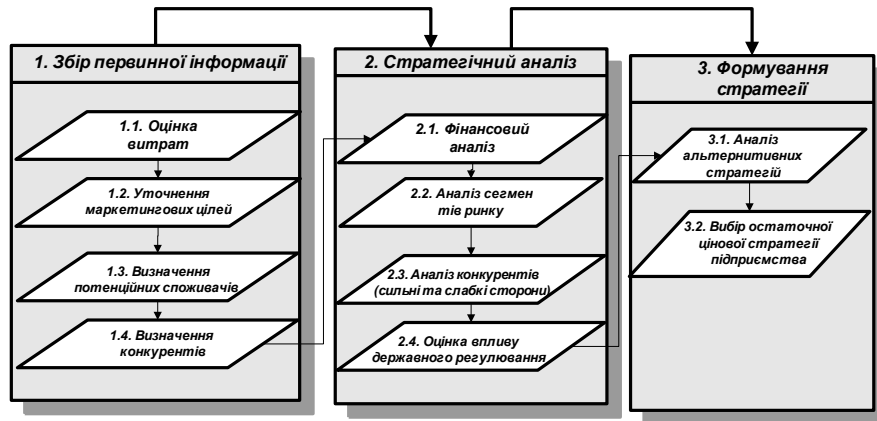


Рис. 19. Розробка стратегії ціноутворення

Збір первинної інформації та стратегічний аналіз слугують сходинками для власне етапу формування стратегії. Відповідно до первинної інформації та її аналізу здійснюється аналіз альтернативних стратегій ціноутворення. Стратегії ціноутворення наведені на рис.20.

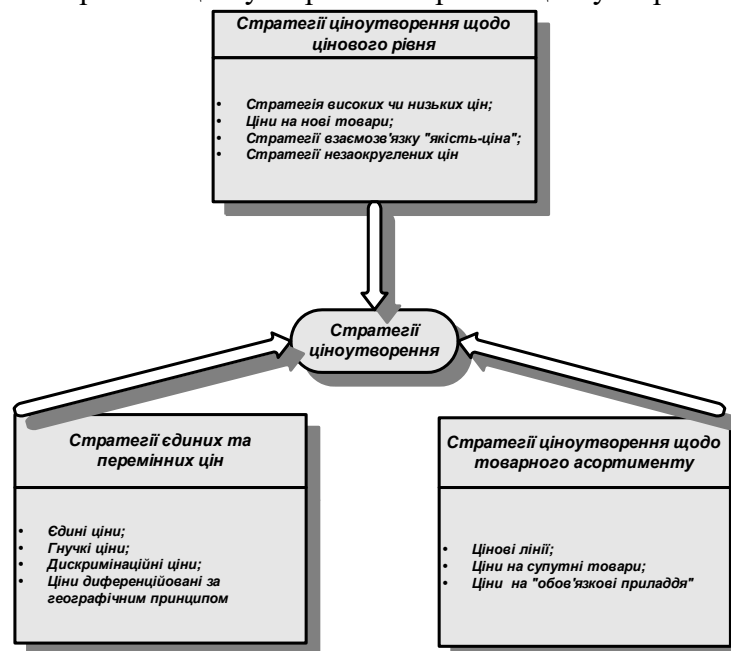


Рис. 20. Стратегії ціноутворення

Ціноутворення як об'єкт вивчення маркетингу – складний та неоднозначний процес.

Починається процес ціноутворення із формування цілей. Цілі ціноутворення реалізують цілі маркетингу, які в свою чергу мають на меті досягти загальних цілей підприємства. Виходячи з цього можна виділити три основних цілі ціноутворення: орієнтовані на збут, на прибуток і орієнтовані на існуючий стан справ. Встановлення цілей ціноутворення обумовлює загальний ціновий напрямок, в якому буде рухатися підприємство у власній ціновій політиці. Проте, існують певні фактори впливу на цінову політику (підприємство, ринок, середовище, покупці), які у сукупності із цілям ціноутворення формують стратегічну політику підприємств щодо ціноутворення.

Ця політика виливається у конкретні стратегії (які складаються із таких груп як стратегії єдиних та перемінних цін, стратегії ціноутворення щодо товарного асортименту, стратегії ціноутворення щодо цінового рівня) і застосовується на практиці у вигляді доцільного методу ціноутворення.

Для того, щоб встановлена ціна забезпечувала конкурентоздатність продукції та була привабливою для споживачів, маркетологи мають крок за кроком пройти увесь процес ціноутворення і врахувати усі його особливості, наприкінці якого вносяться необхідні корективи та цінові поправки.

Натомість непередбачуваність та мінливість ринку призводять до того, що відділ маркетингу має постійно переглядати та удосконалювати свою цінову політику, якщо прагне зробити продукцію і підприємство конкурентоздатними на цьому ринку.

### 3.Збутова політика

Визначивши, яку продукцію і за якою ціною доцільно продавати, підприємство опиняється перед важливим рішенням: яким чином цю продукцію таки продавати. Мається на увазі, як продукція потраплятиме до кінцевого споживача.

На практиці існує декілька варіантів, які усі здаються привабливими. Але не в будь-якій ситуації і не для кожного підприємства.

Принципи реалізації стратегії фірми базуються на врахування етапу життєвого циклу товарів. Залежно від певної стадії життєвого рівня товару формулюється стратегічна політика фірми, взаємозв'язок складових якої зображено на рис. 21.

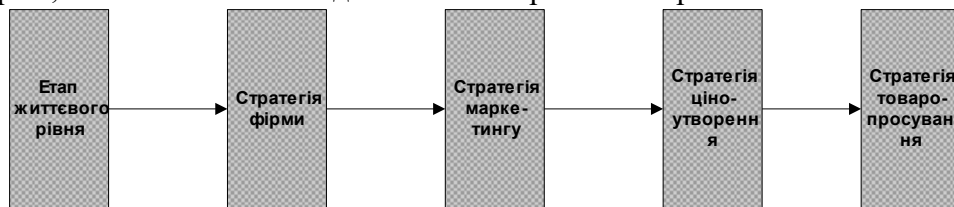


Рис. 21. Складові стратегічної політики фірми

На формування збутової стратегії підприємства впливає багато факторів. Найважливіші серед них:

- продукція та послуги, що виробляються підприємством;
- мікросередовище підприємства (його цілі та ресурси – фінансові, технологічні, технічні, людські тощо);
- споживчі аудиторії (їх потреби, смаки та уподобання);
- умови конкуренції;
- зовнішні чинники.

Формування та реалізація політики збуту показана передбачає комплексу рішень, які показані на рис. 22.

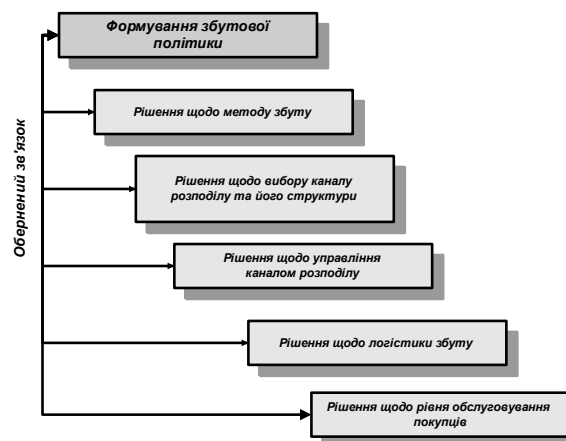


Рис.22. Процес формування політики збуту на підприємстві

**Логістична система розподілу товару.**

**Логістика** – процес управління рухом та зберігання сировини, компонентів та готової продукції з часу сплати грошей постачальником до часу отримання грошей за доставку готової продукції споживачеві.

Призначення логістики у системі збутової політики полягає в оптимізації фізичного розподілу продукції і керується основними постулатами (рис. 23).

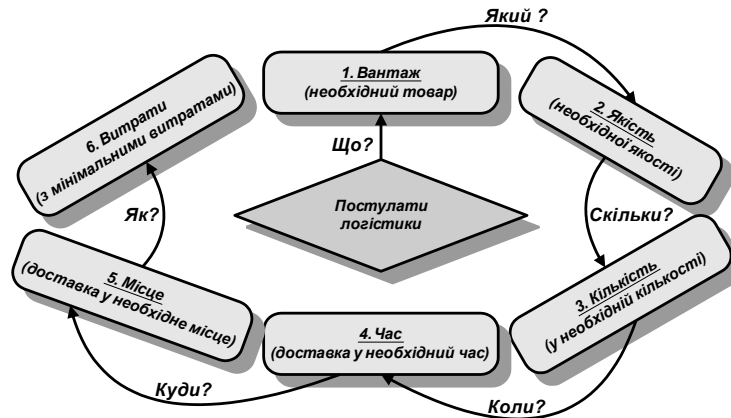


Рис. 23. Постулати збутової логістики

Отже, маркетологи, які формують логістичну модель збуту мають відповісти на такі запитання:

- **ЩО** необхідно збувати в системі сформованого каналу розподілу (який товар);
- **ЯКИЙ** товар необхідно збувати в системі сформованого каналу розподілу (якої якості);
- **СКІЛЬКИ** товару необхідно збувати в системі сформованого каналу розподілу (яку кількість);
- **КОЛИ** необхідно збувати товар в системі сформованого каналу розподілу (в який час);
- **КУДИ** необхідно збувати товар в системі сформованого каналу розподілу (в яке місце);
- **ЯК** необхідно збувати товар в системі сформованого каналу розподілу (з яким витратами).

За результатами маркетингових досліджень, які проводились Міжнародною асоціацією маркетингу, споживачі надають важливого значення при купівлі товару або послуги рівню обслуговування {7}. Тому при плануванні збутової політики виробник має обов'язково враховувати вимоги покупців до рівня обслуговування.

Щодо споживачів, то вони ставлять такі основні вимоги до рівня обслуговування:

- швидке виконання замовлення і доставки покупки;
- можливість вільно вибирати товар;
- можливість купувати товар у необхідний час;
- можливість отримання кваліфікованої консультації у продавця щодо товарів і послуг;
- можливість спілкуватися із консультантом, який поподобається.

Таким чином, організація збутової політики на підприємстві є важливий напрямок маркетингової діяльності.

Для того, щоб ефективно налагодити систему розподілу необхідно відштовхуватися від сучасним проблем збуту: вміти пояснювати відмінність між аналогічними товарами і послугами, пропонувати споживачам “комплексні” вирішення їх проблем, вміти фахово консультувати обізнаних покупців.

Будь-яке підприємство має визначити найбільш вигідний метод збуту, найоптимальнішу структуру каналів розподілу, прийняти комплекс рішень, що стосується логістики збуту та процесу обслуговування покупців.

## 4. Комунікаційна політика підприємств ГРБ

Традиційно склалося, що розробка комплексу комунікацій є завершальною ланкою маркетингових рішень. Підприємство випустило продукцію, прикріпило до неї цінник, доставило в магазини – лишилась заключна “дрібничка” – переконати споживачів купити її.

А можливо, не варто переконувати. Товар, що створений на основі потреб споживачів, буде швидко розкуповуватися ними. Треба тільки поінформувати потенційних покупців про його існування.

*Комунікації* - це ефективне спілкування з фактичними чи потенційними покупцями продукції. Завдяки такому спілкуванню у покупців створюється позитивний імідж продуктів, брендів і підприємства-виробника, що сприяє росту обсягів продажу і зміцнює його конкурентоздатність. Елементи маркетинг-міксу (продукт, ціна і місце) у взаємодії з ефективними комунікаціями мають створювати образ підприємства, який відповідає його стратегічним цілям.

*Політика комунікацій підприємства* - це спілкування, тобто ефективна передача відповідних повідомлень і образів цільовому ринку.

*Завдання комунікацій* полягає у збільшенні обсягів реалізації продукції. Для того, щоб збільшити обсяги продажу продукції, підприємства мають розробити систему комунікацій згідно із моделлю "AIDA" – за першими літерами відповідних англійських слів Увага (Attention), Інтерес (Interest), Бажання (Desire) та Дія (Action). Кожне з цих слів означає певний етап сприйняття продукту (або установи) покупцями та описує їх поведінку в процесі покупки. По-перше, вони повинні дізнатися про продукт (тобто, він має привернути їх увагу, або увага має бути зосереджена навколо самої фірми). Далі покупці мають зацікавитися продуктом, у них має виникнути бажання володіти ним, і, нарешті, вони мають діяти, тобто купити продукт. Схематично ця модель наведена на рис. 24.

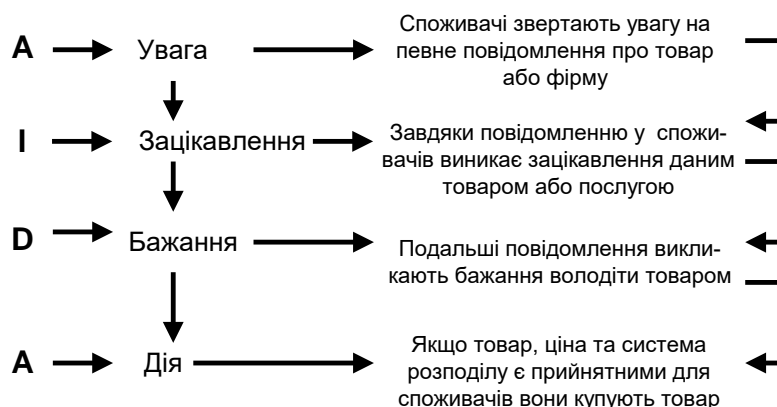


Рис. 24. Модель AIDA

Як бачимо, завданням комунікаційної політики є водночас інформування споживачів про товари та послуги, переконання спробувати їх хоча би раз, систематичне нагадування, про те, що варто здійснити наступну покупку, а потім вмовляння придбати залишки продукції за акційними цінами.

Проте усі ці стратегії можна реалізовувати не тільки за допомогою реклами, але й з використанням інших складових. Кожне підприємство розробляє комплекс власних комунікацій, усі можливі складові якого наведено на рис. 25.

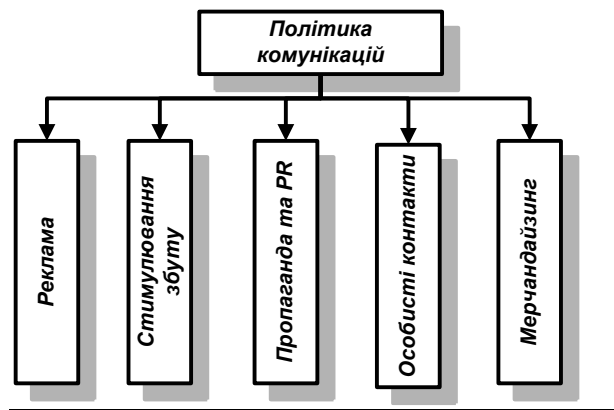


Рис. 25. Складові політики комунікацій

*Реклама* – неособисті форми комунікації, які здійснюються через засоби масової інформації на комерційній (платній) основі, а також через інші види розповсюдження інформації за кошти рекламодавця.

До неї входять всі форми платної неперсоніфікованої комунікації, такі як регіональне і національне телебачення, плакати, рекламні щити, газети, журнали, брошури, листівки, і радіо. Реклама - це найбільш очевидний складовий елемент просування, тому що її завжди показують на телеекрані та в газетах.

*Пропаганда та PR* (зв'язки з громадськістю) використання редакційного, а не платного місця та/ або часу у засобах розповсюдження інформації, які є доступними для читання, просмотру та прослуховування існуючими та потенційними клієнтами фірми.

Це процес стимулювання позитивних публікацій про успішну діяльність підприємства, його продукцію чи бренди без фактичного здійснення оплати. Для цього потрібно подавати свою інформацію і новини засобам масової інформації унікальними і найцікавішими способами - такими, які б викликали в редакторів і журналістів бажання написати про вас. Досягти цього можна за допомогою добре продуманих інформаційних заходів: випуску прес-релізів і проведення брифінгів.

*Стимулювання збуту* – використання засобів впливу на споживачів шляхом проведення різних акцій, розіграшів, конкурсів тощо з метою збільшення обсягів продажу продукції. Це непов'язані з засобами масової інформації заходи, такі як презентації, покази, виставки, конкурси, ваучерні схеми і цінові знижки.

*Особисті контакти* – це безпосередні комунікації із споживачами продукції з метою продажу товару шляхом особистих консультацій, переконань та демонстрації товару. такі комунікації найчастіше мають місце при прямому методі збуту або при збуті промислових товарів.

*Мерчандайзинг* – це система стимулювання збуту товару шляхом створення певної атмосфери в місці купівлі товарів.

Основним рішенням в області маркетингу є вибір комплексу просування, що необхідний для взаємодії зі своєю цільовою аудиторією. Кожне з перерахованих п'яти основних засобів просування має визначені переваги і недоліки. Фахівці з маркетингу ретельно зважують ці фактори, зіставляючи їх зі своїми цілями по просуванню. Це дає їм можливість визначити, які ресурси і в якому обсязі необхідно виділити для кожного з цих засобів.

Підприємство приймає рішення про використання того чи іншого напряму комунікаційної політики на основі таких факторів:

1. Наявність ресурсів і вартість засобів просування. Проведення рекламної кампанії в загальнонаціональному масштабі може вимагати значних капіталовкладень. Якщо фірма не має у своєму розпорядженні таких коштів, можна вибрати більш дешеві засоби, такі як заходу для стимулювання збуту чи пропаганду.

2. Обсяг ринку і його концентрація. Якщо ринок невеликий і відрізняється високим рівнем концентрації, є зміст скористатися особистими продажами, але для великих, географічно відокремлених ринків безпосередній продаж кінцевому споживачу може виявитися економічно неефективним. У такому випадку більш придатним варіантом може виявитися реклама.

3. Потреби в інформуванні покупця. При покупці технічно складного устаткування споживач може мати потребу в кваліфікованій технічній пораді і консультації. У цьому випадку кращим варіантом є особистий продаж. Якщо усе, що потрібно для продажу, — це відповідний імідж торгової марки, більш придатним варіантом може виявитися реклама та PR.

4. Характеристики товару. У силу перерахованих вище факторів, компанії, що випускають промислову продукцію, воліють користатися не рекламою, а особистим продажем, у той час як компанії, що випускають споживчі товари, набагато частіше поводяться навпаки.

Для того, щоб товари і послуги користувалися попитом – його треба формувати. Для того, щоб товари і послуги ефективно реалізовувались – треба симулювати процес збуту. Для того, щоб усі товари підприємства користувалися прихильністю споживачів – необхідно налагоджувати зв'язки із громадськістю. Інакше кажучи, для того, щоб комплекс маркетингу почав діяти, механізм маркетинг-міксу запрацював – необхідно реалізовувати активну політику комунікацій. Процес комунікацій повинен бути спрямований на підкреслення особливих переваг продукції для споживачів.

### Лекція 13. Тема 7. Стратегічне управління у процесі аналізу діяльності підприємств ГРБ.

*1. Категорійний апарат стратегічного управління на підприємствах ГРБ.*

*2. Місія та цілі діяльності підприємств ГРБ.*

#### **1. Категорійний апарат стратегічного управління на підприємствах ГРБ.**

Існує чимало визначень терміну-стратегія підприємства. Лише в комплексі всі визначення найбільш повно відображають суть даного поняття.

*Стратегія підприємства* – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Таким чином, стратегічне управління, як вид управління підприємством характеризується наступними сутнісними концептуальними особливостями:

- орієнтація переважно на зовнішнє середовище у тісному взаємозв'язку із внутрішнім станом підприємство існує як відкрита система;
- врахування динаміки і взаємодії елементів середовища передусім зовнішнього для формування і коректування довгострокових цілей та набору стратегій їх досягнення
- систематичний контроль за зміною ситуації в навколишньому оточенні і ходом реалізації стратегій та адекватне гнучке і своєчасне регулятивне реагування на такі зміни. Тобто, постійна адаптація до змін зовнішнього середовища як спосіб досягнення цілей;
- розподіл управлінських зусиль на два напрямки (продумані систематичні дії відповідно до стратегічного плану по досягненню стратегічних цілей; реакції на

непередбачений розвиток подій, на несподіванки, зв'язані із загостренням конкурентної боротьби);

- стратегічне управління виступає обов'язковим контекстом в загальній структурі менеджменту підприємства, тобто поряд з оперативним управлінням, направленим на поточну прибутковість, приймаються рішення направлені на майбутню прибутковість і конкурентностійкість;
- головною метою стратегічного управління є висока конкурентностійкість, досягнення стратегічних цілей, майбутня прибутковість;
- наявність стратегічного планування, як бази для тактичних і поточних планів.

При цьому, стратегічне управління будується на єдності наступних підходів:

- Ціленаправленості – тобто стратегічне управління має бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей.
- Системності – елементи середовища і потенціалу підприємства оцінюються і управляються комплексно, у взаємозв'язку і взаємообумовленості.
- Ситуативності – систематично відслідковується зміни середовища і проводиться адекватне коригування стратегічних планів і рішень залежно від динамічних змін ситуації.
- Інтегральності – об'єднання зусиль, можливостей і сильних сторін на подолання загроз і слабкостей потенціалу, та на досягнення в кінцевому підсумку стратегічних цілей.
- Інноваційності – лише систематичне впровадження досягнення науково-технічного прогресу забезпечить високу конкурентностійкість підприємства і успішне досягнення ним стратегічних цілей.
- Когнітивності – як передумова стратегічних змін, доосмислення змін середовища, реконструкція, асоціативність.

Впровадження стратегічного управління має незаперечні переваги:

- в цілому, можливість піднятися над турбулентністю середовища, чітко бачити і забезпечувати досягнення стратегічних цілей;
- гнучкість управління, зведення до мінімуму негативних наслідків швидких змін і невизначеності середовища;
- зміцнення і розширення конкурентних переваг, забезпечення високої конкурентностійкості підприємства;
- забезпечення майбутньої прибутковості та інших стратегічних цілей;
- суттєве зниження ймовірності банкрутства.

## 2. Місія та цілі діяльності підприємств ГРБ.

У зарубіжному менеджменті наприкінці 80-х років цілі для підприємства встановлювали в межах концепції «бачення», «місії» або стратегічного спрямування, що розвивало концепцію «стратегічного мислення» як основи для діяльності.

Такий підхід має забезпечити зв'язок між загальними, якісними цілями підприємства та її специфічними суто виробничо-комерційними орієнтирами. Далі це дістало розвиток у «раціоналізації суспільної вигоди», яка трактувалася для акціонерних товариств як забезпечення інтересів різних груп акціонерів, що, в свою чергу, є відображенням змін на ринку капіталу.

Генеральна мета підприємства (ГМП) чи організації торкається її довгострокової спрямованості та орієнтації на конкретний тип діяльності. У ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, потребами ринку, а також іншими чинниками середовища: ГМП у ринковій економіці трактується як місія. *Місія — мета, задля якої існує організація.*

Місія тісно пов'язана з такими категоріями, як «бачення» розвитку фірми, «філософія

існування фірми» тощо, і майже завжди є особистим поглядом керівників найвищого рівня на перспективу розвитку підприємства.

Управлінська цінність формулювання місії полягає у визначенні довгострокової орієнтації підприємства та основних рішень стосовно узгоджених дій з реалізації «бачення» його розвитку.

«Бачення» — погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.

Місія складається з довгострокового «бачення» того, що організація прагне робити, та з того, якою організацією вона намагається стати.

За умов, коли керівники підприємства «не мають чіткого «бачення» того, що організація збирається робити та чим стати, їхні рішення та дії більш схожі на блокування шляхів розвитку згори, ніж на їх розчищення».

«Бачення» дуже тісно пов'язане з філософією функціонування підприємства.

*Роль місії* підприємства характеризується тим, що вона:

- визначає причину та сферу існування підприємства;
- об'єднує зусилля працівників;
- дає змогу поєднувати різні цілі та групи людей, діяльність тощо;
- визначає розумні передумови розподілу коштів (пріоритетів);
- окреслює загальний діапазон обов'язків.

*Місія* генеральна мета, яка стосується її довгострокової орієнтації на який-небудь вид діяльності та відповідне місце на ринку; при чому «місце на ринку» розглядається з таких точок зору: які групи споживачів обслуговуються, які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються.

Існують чіткі правила вибору місії (генеральної мети) підприємства чи організації, які дають змогу досить жорстко пов'язати об'єктивні та суб'єктивні її сторони.

*Правило 1.* Забезпечити відкриту розробку та обговорення мети серед співробітників та інших зацікавлених у діяльності підприємства осіб.

*Правило 2.* Встановити, оцінити та обговорити альтернативні варіанти мети в межах організації.

*Правило 3.* Визначити в процесі обговорення прихильників і супротивників.

По обсягу, доцільно сформулювати місію в межах 25—40 слів, які можна розбити на дві прості пропозиції або скласти з них одну складнопідрядне речення. У формулюванні варто уникати пишномовних слів і обіцянок на зразок «наш борг» або «наш першочерговий обов'язок».

Існує досить багато класифікаційних груп, які визначають цілі управління. Деякі з них поділено за такими ознаками:

• *за спрямованістю дій цілі* — зовнішні, обумовлені змінами зовнішнього середовища (інфляція, зміна податкової політики держави, коливання попиту споживачів) та внутрішні, що впливають з наявних і невикористаних резервів поліпшення діяльності підприємства, що не вимагає додаткового залучення ресурсів;

• *за напрямками діяльності на підприємстві* — економічні (зниження витрат, підвищення рентабельності, нарощування капіталу, досягнення цільового прибутку, вихід на нові ринки або розширення ринків збуту, підвищення ринкової вартості підприємства та інше), соціальні (створення нових робочих місць, матеріальна підтримка малозабезпечених шарів населення, соціальна допомога працівникам, підтримка підприємців-початківців та інше), власні (досягнення економічної влади, іміджу, збереження сімейних традицій та інше);

• *за можливістю їхнього повного здійснення* — «цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес);

• *за охопленням рівнів управління* — цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідумів;

• *за часовими характеристиками* — коротко-, середньо- та довгострокові;



- *за відповідною спрямованістю на види діяльності* — стратегічні, тактичні, оперативні; Стратегічні цілі вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до «цілей розвитку». Довгострокові цілі точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент. Короткострокові цілі точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

- *за ступенем оновлення* — цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення;

- *за впливом на окремі елементи підприємства* — виробничі та управлінські; останні, в свою чергу, можна поділити на адміністративні функції (планування, організація, мотивація, контроль) і функції підприємства:

- маркетингові — пошук нових ринкових ніш; підвищення частки діяльності в межах свого сегмента ринку; проникнення в інші сегменти споживчого ринку; проникнення на інші регіональні ринки;

- фінансово-економічні - зниження рівня витрат обігу; підвищення суми прибутку; підвищення рівня рентабельності власного капіталу; зниження частини залучених засобів в структурі капіталу; прискорене формування власних фінансових ресурсів;

- інвестиційні — будівництво і придбання нових виробничих потужностей і складських приміщень; реконструкція або модернізація діючих; формування ефективного портфеля фінансових інструментів, відновлення оснащення або технічне переозброєння підприємства;

- інноваційні — впровадження нових технологій руху товарів (логістичних систем); прогресивних методів продажу товарів; нових видів товарних послуг споживачам; нових технологій розрахунків за придбані товари; нових видів обліку;

- організаційні — перехід на нову організаційно-правову форму діяльності; впровадження нової організаційної структури управління; впровадження нових форм організації праці персоналу та інше;

- *за характером діяльності* — цілі функціонування та цілі розвитку;

- *за пріоритетами* — прями, побічні та забезпечуючі.

„Дерево цілей” підприємства. Для відображення цілей навіть дуже простої організації треба використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відбивала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

«Дерево цілей» — це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

«Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності. Загальний вигляд «дерева цілей» показано на рис.26.

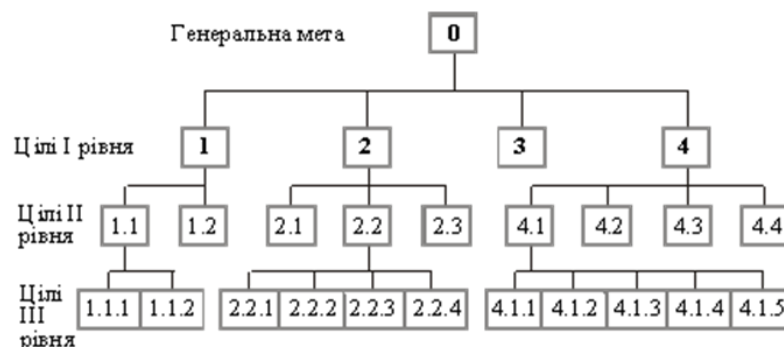


Рис.26. «Дерево цілей» організації

Стратегічні цілі пов'язані з:

- реалізацією напрямків діяльності у привабливих галузях, їхньою комбінацією;
  - конкурентним положенням на ринку та сприйманням його споживачами та суспільством;
  - інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів, місцем, яке бажає зайняти підприємство на фінансовому ринку;
  - внутрішніми особливостями та можливостями підприємства забезпечувати реалізацію зовні спрямованих цілей.
- Стратегічні цілі потрібно встановлювати в усіх ланках і напрямках діяльності підприємства, від яких залежить його виживання та успіх.

## Лекція 14. Тема 7. **Діагностика середовища у системі аналізу діяльності підприємств ГРБ.**

*1. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища організації ГРБ.*

*2. Методи стратегічного аналізу підприємства.*

*3. SWOT-аналіз на підприємствах ГРБ.*

### **1. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища організації ГРБ**

Для визначення стратегії поведінки підприємства на ринку та цілей планування необхідно проаналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає глибоке вивчення постачальників ресурсів, покупців продукції, наявності ринків збуту, існуючих технологій, конкурентів, законодавства, можливостей фінансування та інших складових середовища.

*Аналіз зовнішнього середовища* включає розгляд зовнішніх елементів оточення компанії. Важливий напрямок аналізу зовнішнього середовища - виявлення та розуміння існуючих і потенційних можливостей і загроз, з якими стикається компанія. Виникнення можливостей обумовлюється тенденціями або подіями, здатними (за умови правильної з точки зору стратегії реакції) привести до значного зростання обсягу продажів і прибутку.

Фактори зовнішнього середовища можна поділити на фактори прямої та непрямой дії (рис. 27, 28).

Загрози - це тенденції або події, які (за відсутності на них стратегічної реакції) можуть привести до значного зниження обсягу продажів і прибутку.

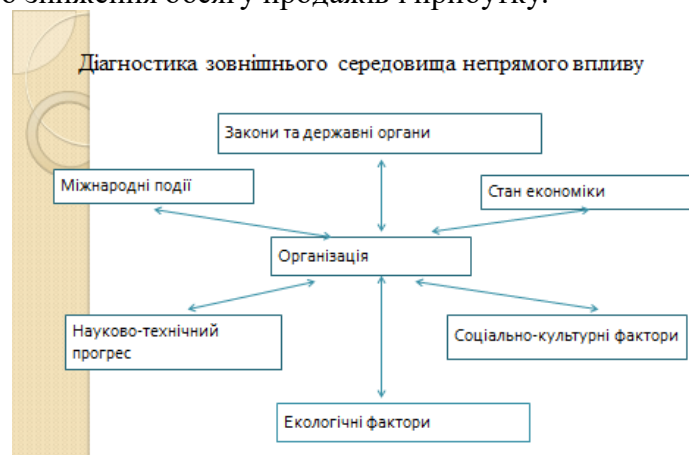


Рис. 27. Фактори непрямого впливу

Відмінність аналізу зовнішнього середовища від аналізу внутрішнього середовища полягає в тому, що факторний аналіз в цьому випадку проводити значно важче. Оцінити точний вплив того чи іншого зовнішнього чинника на показники діяльності підприємства ймовірно з певним ступенем припущення. У зовнішньому середовищі мало факторів, вплив яких можна точно прорахувати. Розглянемо характеристику основних з них.



Рис.28. Фактори прямого впливу

При аналізі *економічних* чинників розглядають:

- темпи інфляції (дефляції);
- податкову ставку;
- міжнародний платіжний баланс;
- рівень зайнятості населення в цілому та в галузі;
- платоспроможність підприємств.

При аналізі *політичних* чинників необхідно стежити:

- за угодами з тарифів і торгівлі між країнами;
- протекціоністської митної політикою, спрямованою проти третіх країн;
- нормативними актами місцевих органів влади та центрального уряду;
- рівнем розвитку правового регулювання економіки;
- ставленням держави і провідних політиків до антимонопольного законодавства;
- кредитною політикою місцевої влади;
- обмеженнями на отримання позик і наймання робочої сили.

Аналіз факторів *конкуренції* передбачає постійний контроль з боку керівництва організації за діями конкурентів. Це дозволяє керівництву організації постійно бути готовим до потенційних погроз. В аналізі конкурентів виділяють чотири діагностичні зони. Це:

- аналіз майбутніх цілей конкурентів;
- оцінка їх поточної стратегії;
- оцінка передумов щодо конкурентів і перспектив розвитку галузі;
- вивчення сильних і слабких сторін конкурентів.

*Соціальні* фактори зовнішнього середовища включають мінливі суспільні цінності, установки, відносини, очікування і звичаї. В умовах економічної нестабільності саме в соціальному середовищі народжуються багато проблем, які становлять велику загрозу для організації. Щоб ефективно справлятися з цими проблемами, організація як соціальна система повинна змінюватися, пристосовуватися до зовнішнього середовища

Аналіз *міжнародних* чинників особливо важливий для організацій, що працюють або планують діяти на міжнародному ринку. Керівництву необхідно стежити за ситуацією, що складається на великому міжнародному ринку, а також за політикою урядів інших країн, що передбачає зусилля по захисту чи розширенню національного ринку в цілому чи окремих галузей.

*Аналіз внутрішнього середовища* передбачає корпоративний аналіз самого підприємства, тобто його забезпечення ресурсами, конкурентоспроможності продукції, технологій, що застосовуються для виробництва продукції, забезпечення кваліфікованим персоналом, місця підприємства в галузі, можливостей розширення його діяльності, управлінської і виробничої структур.

Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори всередині організації. Основні змінні в самій організації, які вимагають уваги керівництва, – це цілі, структура, завдання, технологія і люди (рис.29).

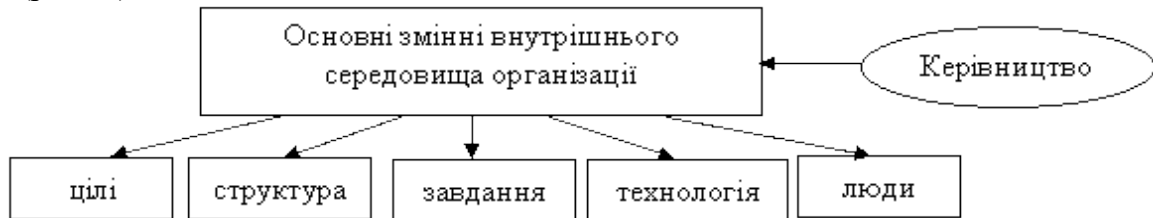


Рис. 29. Змінні всередині організації

*Цілі* – конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом. У різних організаціях ставляться різні цілі. Наприклад, для того, щоб отримати прибуток, бізнес повинен сформулювати цілі в таких галузях, як частка ринку, розробка нової продукції, якість послуг, підготовка та відбір керівників і соціальна відповідальність. Некомерційні організації, маючи різноманітні цілі, більшу увагу зосереджують на соціальній відповідальності. Цілі підрозділів повинні внести конкретний вклад у цілі організації як цілого, а не суперечити цілям інших її підрозділів.

*Завдання* – це запропонована робота, низка робіт або частина роботи, яка повинна виконуватись заздалегідь встановленим способом і в наперед обумовлені терміни. Завдання пропонуються не працівникові, а його посаді, натомість розглядаються як необхідний внесок у досягнення цілей організації. Вважається, що коли завдання виконується таким способом і в такі терміни, як це запропоновано, організація діятиме успішно. Завдання поділяють на три категорії:

- робота з людьми (задача майстра);
- робота з предметами (машинами, сировиною, інструментами);
- робота з інформацією (завдання скарбника корпорації).

*Структура організації* – це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних галузей, побудовані в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації.

Сфера контролю є важливим аспектом організаційної структури. При широкій сфері контролю одному керівнику підпорядковується досить велика кількість людей, внаслідок чого ця сфера має плоску структуру управління. При вузькій сфері контролю керівникові підпорядковується мало людей, тобто виникає багаторівнева структура.

*Технологія* – це поєднання кваліфікаційних навичок, устаткування, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень в матеріалах, інформації або людях. Таким чином, технологія – це засіб перетворення матеріалів, сировини, енергії та інформації в потрібний кінцевий продукт.

Діагностика внутрішнього середовища підприємства повинна здійснюватися комплексно і давати повну оцінку щодо стану всього підприємства, а не його окремих складових

## 2. Методи стратегічного аналізу підприємства.

Стратегічний аналіз означає перетворення бази даних, отриманих в результаті аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також місії і цілей на стратегічний план підприємства. Стратегічний аналіз означає по суті формування стратегічного плану підприємства.

Стратегічний аналіз мультибізнесового підприємства називають портфельним аналізом.

Самостійний творчий аналіз (планування) з використанням відомих традиційних методів і прийомів економічного аналізу серед яких:

А) Статистично-економічний метод. Прийоми: а) статистичне спостереження - для збору цифрових даних, вибіркового обстеження, анкетування тощо; б) прийоми економічного групування, порівняння, вирахування середніх і відносних величин, індексів тощо - для аналізу зібраного матеріалу, встановлення закономірностей, виявлення резервів, чинників, темпів змін, інтенсивності явищ.

Б) Розрахунково-конструктивний метод. Прийоми: а) виділення головної ланки; б) зважування; в) аналогії; г) евристичний; д) застосування нормативів - для виділення головних чинників і умов, створення системи заходів, моделей, концепцій, програм розвитку та інших проектів.

В) Абстрактно-логічний метод. Прийоми: а) індукції і дедукції; б) аналізу і синтезу; в) порівняння; г) системно-структурний; д) формалізації і моделювання; е) програмування і прогнозування - для розробки графічних і інших моделей, розширення визначень існуючих понять, створення системи роботи, концепцій і програм.

Г) Монографічний метод - для детального дослідження і опису окремого типового або передового підрозділу (об'єкту).

Д) Економіко-математичні методи, зокрема, симплекс-метод - для оптимізації об'єкта дослідження і максимізації прибутку; кореляційно-дисперсний аналіз - для встановлення взаємозалежностей складових об'єкта, виявлення чинників і рівня їх впливу.

Для стратегічного аналізу найчастіше використовуються методи: розрахунково-аналітичні - балансовий, нормативний і інші; графоаналітичні - екстраполяційні (трендові), сіткові, регресивно-аналітичні, кореляції, трендів тощо; економіко-математичні - лінійного, нелінійного і динамічного програмування, теорії ігор та інші; евристичні (побудовані на досвіді дослідників і експертів) - методи експертних оцінок, методи сценаріїв, т.д.

Стратегічний аналіз проводиться, як правило, у два етапи. Набір планових показників, що виражають ідею, місію і цілі підприємства та їх порівняння з реальними можливостями, що пропонує середовище і встановлення розриву між ними.

Визначення альтернативних варіантів стратегічного плану (можливих варіантів розвитку).

I етап. На першому етапі стратегічного аналізу встановлюють розрив між стратегічними цілями підприємства і його можливостями, використовуючи, зокрема, один із специфічних методів аналізу - метод розрив

II етап. На другому етапі стратегічного аналізу формують альтернативні варіанти стратегічного плану (можливі варіанти розвитку), застосовуючи при цьому відомі (названі вище) специфічні методи стратегічного аналізу.

Для стратегічного аналізу середовища використовуються такі методи: SWOT-аналіз; аналіз ланцюжка цінностей; оцінка конкурентоспроможності.

### **3. SWOT-аналіз на підприємствах ГРБ**

*SWOT-аналіз* - одна з найважливіших діагностичних процедур, що використовуються консультантними фірмами світу. Крім того, її можна і потрібно розглядати як важливу для будь-якої організації маркетингову технологію, яка є основою для ухвалення маркетингових рішень, розробки маркетингову плану та комунікаційної політики.

*Методика SWOT-аналізу* - це виключно ефективний, доступний, дешевий спосіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в організації. Консультанти рекомендують регулярно, принаймні, раз на півроку проводити SWOT-аналіз діяльності організації власними силами керівництва установи.

*Методика проведення SWOT-аналізу.* В цілому, проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення матриці, зображеної на рис.30, так званої «матриці SWOT-аналізу». У відповідні

клітинки матриці необхідно занести сильні і слабкі сторони підприємства, а також ринкові можливості і загрози.

	МОЖЛИВОСТІ 1. 2.	ЗАГРОЗИ 1. 2.
СИЛЬНІ СТОРОНИ 1. 2. ...		
СЛАБКІ СТОРОНИ 1. 2.		

Рис. 30. Матриця SWOT-аналізу

*Сильні сторони* установи - те, у чому вона досягла успіхів або якась особливість, котра дасть додаткові можливості. Сила може полягати в наявному досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології й сучасного устаткування, високій кваліфікації персоналу, високій якості продукції, унікальності послуги, популярності торгової марки і т.п.

*Слабкі сторони* - це відсутність чогось важливого для функціонування установи або те, що їй поки не вдається в порівнянні з іншими компаніями і ставить її в несприятливе становище. Як приклад слабких сторін можна привести занадто вузький асортимент послуг, погану репутацію на ринку, низький рівень довіри населення, погану поінформованість населення про установу і її послуги, недостатні фінансові ресурси тощо.

*Ринкові можливості* - це сприятливі обставини, які КС може використовувати для отримання переваги. Як приклад ринкових можливостей можна привести погіршення позицій видових конкурентів (банківських установ), різке зростання попиту на кредитні ресурси, поява нових технологій виробництва продукції, зростання рівня попиту населення і т.п. Слід зазначити, що можливостями з погляду SWOT-аналізу є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які може використовувати установа.

*Ринкові загрози* - події, настання яких може несприятливо вплинути на КС. Приклади ринкових загроз: вихід на ринок нових конкурентів, агресивна інформаційна політика банків, зміна смаків клієнтів, зниження народжуваності, старіння клієнтської бази, недостатнє оновлення контингенту користувачів кредитними продуктами КС й т.п.

#### **Методика здійснення аналізу.**

##### *Крок 1. Визначення сильних і слабких сторін установи*

Перший крок SWOT-аналізу - оцінка ваших власних сил. Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони й недоліки КС.

##### *Крок 2. Визначення ринкових можливостей і загроз*

Другий крок SWOT-аналізу - це своєрідна «розвідка місцевості» - оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза вашою установою і зрозуміти, які у вас є можливості, а також яких загроз варто побоюватися (і, відповідно, заздалегідь до них підготуватися).

##### *Крок 3. Зіставлення сильних і слабких сторін установи з можливостями й загрозами ринку*

Зіставлення сильних і слабких сторін з ринковими можливостями й загрозами дозволяє вам відповісти на наступні питання, що стосуються подальшого розвитку КС та її маркетингових дій:

1. Як можна скористатися можливостями, використовуючи сильні сторони підприємства?
2. Які слабкі сторони КС можуть у цьому завадити?
3. За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?
4. Яких загроз, збільшених слабкими сторонами КС, слід найбільше побоюватися?

Крок 4. Кількісний SWOT-аналіз (рис.31)

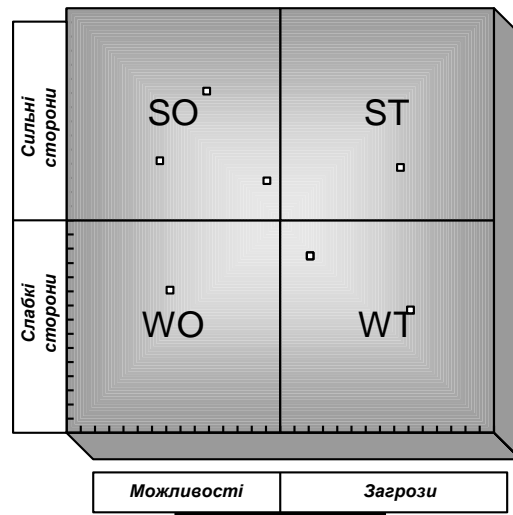


Рис. 31. Методика кількісного SWOT-аналізу

- SO – площина абсолютних переваг;
- WO – площина непідкріплених можливостей;
- ST – площина загроз;
- WT – площина абсолютних загроз.

Оцінка становища компанії в умовах маркетингового середовища = SO – WT

Короткострокова перспектива (оцінка привабливості) = SO – WT – ST – WO

Оцінка становища установи:

- Знак «+» вказує на те, що на даний момент абсолютні переваги є більш істотними над абсолютними недоліками;
- Знак «-» вказує на те, що на даний момент абсолютні недоліки є більш істотними ніж абсолютні переваги установи
- Чим більше цифра – тим більш істотніша сила переваг чи недоліків на даний момент спостерігається

Оцінка становища установи у короткостроковій перспективі (до 1 року) показує як зміниться пріоритет переваг і недоліків у короткостроковій перспективі якщо сформульовані завдання на основі матриці SWOT-аналізу не будуть реалізовані.

## Лекція 145. Тема 7. **Формування стратегії розвитку на підприємствах ГРБ.**

1. *Поняття та класифікація стратегій.*
2. *Загальноконкурентні стратегії за М.Портером.*
3. *Стратегія червоного та блакитного океанів.*

### **1.Поняття та класифікація стратегій**

Поняття "стратегія" увійшло до управлінських термінів у 50-х рр. ХХ ст., коли проблема своєчасної реакції на раптові зміни у зовнішньому середовищі набули важливого значення. Спочатку це поняття було незрозумілим. Словники не допомагали, бо наслідували застарілі традиції, коли слово "стратегія" застосовувалось виключно у військовій практиці і визначалось як "наука та мистецтво розгорнення військ до бою". В ті часи багато керівників компаній та вчених ставили під сумнів корисність нового поняття: на їх очах протягом

півсторіччя американська економіка чудово розвивалася в умовах відсутності будь-яких "стратегій".

*Стратегія* - це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій та досягнення поставлених цілей.

Стратегія підприємства повинна постійно розвиватися. Не завжди вдається продумати заздалегідь усе до дрібниць і потім довгий час жити без змін. Завжди знаходиться щось нове, на що треба реагувати, і в результаті цього відкриваються нові стратегічні ніші.

Процес удосконалення стратегії безкінечний. Стратегія компанії завжди повинна сполучати в собі заплановану і продуману лінію поведінки, а також можливість реагування на все незаплановане нове.

Розрізняють наступні види стратегій:

- загальні для всієї організації в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами.

*Стратегія* - це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не забезпечує від всіх негараздів організації. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії.

Чого не дає стратегія:

- негайного результату;
- 100% передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття "винятково правильних рішень";
- реалізації послуг у запланованих обсягах;
- забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами і саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;
- 100% виконання всіх стратегічних настанов;
- визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;
- обов'язкового виживання організації в довгостроковій перспективі (відсутність стратегії зменшує імовірність виживання організації взагалі).

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих планів, що мають складну внутрішню структуру, тобто на підприємстві завжди відбувається процес планування, однак сутність його розвиненості визначається особливостями самої організації. Класифікація стратегій сервісного підприємства:

1. В залежності від класифікаційної ознаки розрізняють стратегії:

- за рівнем управління, на якому розробляється стратегія;
- за стадією "життєвого циклу" підприємства;
- за характером поведінки на ринку;
- за позицією в конкурентному середовищі.

2. Залежно від рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють:

- корпоративну;
- ділову;
- функціональну;
- ресурсну;
- оперативну стратегії.

3. Серед загальних стратегій, що мають місце впродовж "життєвого циклу" підприємства, розрізняють (за стадією життєвого циклу):

- стратегії зростання;
- стратегії стабілізації;
- стратегії скорочення;
- стратегії реструктуризації.

4. За характером поведінки на ринку розрізняють:

- активну;



- пасивну стратегії.

Вибір стратегії зумовлений цілями організації (легкими чи складними), ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства.

Розрізняють активну та пасивну стратегії.

**Активна** (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- 1) Диверсифікацією (постійним розширенням діяльності підприємства).
- 2) Технологічною орієнтацією (підприємство розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку).
- 3) Наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

**Пасивна** (реактивна) стратегія характеризується:

- 1) Концентрацією діяльності підприємства на визначеній сфері.
- 2) Ринковою орієнтацією (підприємство спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити).
- 3) Оборорою (підприємство захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної.

Для *рецептивної стратегії* характерно обмеження інновацій, використання вже перевічених управлінських рішень і методів.

*Адаптивна стратегія* має на меті утриматися серед новаторських підприємств шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Залежно від позиції на ринку (позиція лідера на ринку, позиція організації, що кидає виклик ринковому оточенню, позиція послідовника, позиція організації, що знає своє належне місце на ринку) застосовуються різні стратегії конкурентної боротьби.

## 2. Загальноконкурентні стратегії за М.Портером.

Запропоновані М. Портером у книзі «Стратегія конкуренції» (1980 р.) загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства, котрі сприйняли ці стратегії, досягли успіхів. Загальноконкурентні стратегії існують у таких видах:

- лідирування у зниженні витрат (цін);
- диференціація;
- фокусування.

*Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат* — одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

*Стратегія диференціації* — одна із загальних конкурентних стратегій, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається важливим достатньою кількістю споживачів.

*Стратегія фокусування* — одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

Ці стратегії пов'язують визначені керівниками цільові орієнтири щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти.

Останніми роками ретельно вивчалися наслідки застосування загальних конкурентних стратегій, запропонованих М.Портером в окремих галузях економіки різних країн в усьому світі. Практика довела справедливність висунутих теоретичних положень, дозволила

отримати реальні конкурентні переваги організаціям, які творчо використовували методи формування та використання конкурентних переваг, завдяки зазначеним у моделі Портера стратегіям. Розглянемо зміст і механізм формування конкурентних переваг за рахунок використання цих стратегій.

*Стратегія «лідирування на основі зниження витрат (цін)».* Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін. Ідеться про відносно низьку собівартість порівняно з конкурентами і означає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію.

Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. Водночас, ця стратегія не повинна знижувати інші показники конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, швидкій доставці продукції покупцям і відповідному рівню сервісу, надійності та технічній взаємодоповненості до раніше виготовлених частин тощо.

Особливості стратегії, що розглядається, такі:

- для конкурентів — у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи в захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має змогу розширювати свою частку ринку за рахунок низьких цін і отримувати вищий чи такий, що дорівнює маржинальному по галузі, прибуток;

- для споживачів — відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно проявляється реакція спільного інтересу покупця та виробника. За обмеженості ринкового попиту частина найдорожчих товарів (із групи, що розглядається) лишається нереалізованою;

- для постачальників — більша частка ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) зі зростанням цін на купівлю ресурсів. В іншому випадку вплив високих цін на матеріали може звести нанівець зусилля, спрямовані на зниження витрат, або залишити підприємство в ізоляції від постачальників, через рівень цін, які воно готове сплачувати за сировину та матеріали;

- для підприємств, які потенційно можуть увійти в галузь — лідерська позиція означає лише місце підприємства в галузі й безпосередньо не впливає на рішення про входження всіх інших підприємств у галузь. Однак ця позиція є орієнтиром для фірм, що говорить про той рівень витрат, якого треба досягти, щоб успішно конкурувати на даному ринку. Для лідера можливість подальшого зниження витрат і цін є своєрідним запасом міцності в боротьбі з новими конкурентами;

- для товарів-замінників (субститутів) — лідери щодо зниження витрат (цін) мають переваги порівняно з конкурентами при проникненні на ринок галузі привабливих за ціною субститутів, оскільки їхні товари є найбільш конкурентоспроможними за ціною.

Лідери на основі зниження витрат (цін) виготовляють товари еластичні за ціною, забезпечують різний вплив на всі п'ять конкурентних сил і здатні формувати на ринку та в галузі нижню межу цін і витрат.

Лідирування за допомогою низьких цін (витрат) пов'язане водночас з певними ризиками:

- 1) ризик «технологічного прориву» на основі винаходу поза межами системи контролю лідера зводить нанівець попередні інвестиції в удосконалення звичних виробничих процесів і виграш в ефективності;

- 2) ризик зменшення еластичності товару за ціною на основі зростання вимог до якості товарів та інших нецінових факторів;

3) поява товарів з іншими, більш привабливими якостями для задоволення тих самих потреб.

4) насичення ринку в разі зміни потреб.

Враховуючи переваги та недоліки стратегії лідирування на основі зниження цін (витрат), можна зробити висновок про необхідність ретельного дослідження ситуації на підприємстві, всебічного обґрунтування вибору стратегії, оскільки ця стратегія не завжди доцільна.

*Стратегія лідирування у диференціації.* Диференціація (продуктова) може бути визначеною, як процес посилення конкурентоспроможності продукту за рахунок створення додаткових властивостей та спроможностей охопити більший спектр потреб.

Враховуючи переваги та недоліки стратегії лідирування на основі зниження цін (витрат) можна зробити висновок про недоцільність використання її у всіх випадках. Стратегічне лідирування у диференціації грає роль бар'єра на вході у галузь, оскільки «захищеність» відомими торговими марками та висока якість товарів, що виготовляються, обмежена кількість споживачів, готових сплачувати за «відмінність» продуктів, обмежують привабливість ринків з відомими «лідерами у диференціації».

За своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами. Наприклад, диференціація може виявлятися:

- у специфічних характеристиках товару (газові плити з витяжками, з автоматичними гасниками тощо);
- різноманітні послуги, що надаються після продажу (фірменне обслуговування, індивідуальні майстри тощо);
- забезпечення запасними частинами (додаткові комплекти при продажу, доставка необхідних запчастин в обумовлений термін і т. ін.);
- інженерний дизайн і виготовлення за замовленням (автомобілі, меблі тощо);
- широкий спектр моделей, розмірів, цін тощо (годинники, алкогольні напої);
- надійність і небезпечність (залежно від вимог груп споживачів і товарів);
- технологічне лідирування в методах виготовлення, якість і екологічність виробництва та споживання (в тому числі, відповідність стандартам ISO);
- завершена товарна лінія та всі види послуг (від попереднього замовлення, оплати, виробництва, обслуговування і т. ін.);
- унікальність виробів за стилем, модою (марка, ім'я виробника, продавця тощо).

Особливості стратегії лідирування в диференціації такі:

- для конкурентів — підприємство має переваги, оскільки захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника;
- для споживачів — зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність. Якість товарів дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх прийняти;
- для постачальників — високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості. Це посилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу будь-яких видів сировини, матеріалів і комплектуючих;
- для підприємств, які потенційно можуть увійти у галузь, — лідерство у диференціації грає роль бар'єра на вході, оскільки захищеність відомими торговими марками та висока якість товарів, що виготовляються, а також обмежена кількість споживачів, готових сплачувати за «відмінність» продуктів, обмежують привабливість ринків з відомими «лідерами у диференціації»
- для товарів-замінників (субститутів) — виготовлені товари, які є результатом обраної стратегії диференціації, найчастіше не є еластичними за ціною, а сприймання споживачами якості є дуже індивідуальним. Ці особливості ставлять підприємство у вигідну позицію, що

оберігає його від загроз з боку заміників такою мірою, якою виявляється лояльність споживачів до продукції відомої якості відомих виробників.

Стратегія лідирування у диференціації продукції має переваги, якщо:

- існує багато способів диференціації продукту (послуги);
- різноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність;
- є можливість використання товару (послуги) різними способами і це відбиває потребу покупців;
- стратегія диференціації використовується небагатьма підприємствами галузі;
- підприємство може запропонувати дещо таке, з чим не працюють конкуренти і що базується на: унікальних властивостях продукту; технічних перевагах виготовлення; більшому обсязі «послуг підтримки»; привабливості продукту чи послуги за принципом «більша вигода за ті самі гроші тощо».

- є можливість конкурувати по одному ключовому товару, здійснюючи основну диференціацію навколо нього. Такий ключовий товар може відігравати роль базису, на якому:

1. реалізується маркетингова політика просування продукту (в тому числі пробні застосування);

2. здійснюється прив'язка споживача до фірми-виробника, що дає змогу створити умови для урізноманітнення задоволення потреб поряд зі збільшенням переваг, пов'язаного з високою вартістю переходу до споживання іншого продукту іншого виробника (зокрема, товару-замінника).

Крім того, використання стратегія лідирування у диференціації пов'язане з певними ризиками:

- 1) високі ціни, які відбивають додаткові витрати на диференціацію продукту, можуть згодом перестати ототожнюватися споживачем з додатковими перевагами у споживанні. Покупець може відмовитися від товару з високою ціною на користь нижчих цін менш відомих торгових марок (реалізуючи потребу в ощадливості);

- 2) споживач може дійти висновку, що стандартизовані товари зручніші у споживанні, ніж диференційовані, а надто тоді, коли стандартні характеристики пов'язані з більш легким комплектуванням з іншими товарами інших галузей, що споживаються одночасно;

- 3) конкуренти здатні імітувати продукти лідера у диференціації галузі до такого ступеня, при якому споживач не помічає переходу від одного виробника до іншого, до того ж імітація можлива з меншими витратами, ніж виробництво основного продукту, що є об'єктом імітації;

- 4) поява продуктів, що кардинально (виходячи за можливі межі диференціації) відрізняються від базового продукту для задоволення тих самих потреб, створює бар'єри для нових невідомих покупцям фірм, оскільки, як зазначалося, покупці виявляють прихильність до відомих марок, а наявність надто обмеженої системи розподілу робить вхід у галузь майже неможливим;

Стратегія лідирування у диференціації за умови правильного її застосування створює сприятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами середовища організації (згідно з «моделлю галузевої конкуренції» М. Портера — розд. 3.3).

*Стратегія фокусування.* Зміст такої стратегії полягає в отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки). Вибір такої стратегії залежить від можливості фірми обслужити вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами більш ефективно, ніж конкуренти, які зорієнтовані на ширший спектр потреб.

Стратегія фокусування — це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Відносно окремого сегмента ринку тут діють ті самі закономірності, що й при реалізації основних стратегій: «лідювання у зниженні витрат (цін)» і «лідювання у диференціації продукції» щодо ринку взагалі.

Розглянемо графік переваг від орієнтації на задоволення специфічних потреб або від більших обсягів виробництва в разі вибору стратегії фокусування (рис. 8.10).

У ході обирання стратегії фокусування з орієнтацією на зниження ціи/витрат складається ситуація, коли на конкурентному сегменті підприємство досягає нижчих ціи порівняно з рештою ринку, що обслуговується галуззю, тобто виникає додаткова «крива досвіду», яка характеризує події на сегменті ринку. Вона відрізняється від «галузевої кривої досвіду» більш «скромними» обсягами виробництва, однак характеризує діяльність фірм, які приділяють більшу увагу ефективності виробництва та збуту. Такий підхід захищає невеликі підприємства галузі від більш потужних підприємств, для яких розміри сегмента не дають змоги відшкодувати свої умовно-постійні витрати. Фокусування на глибшу диференціацію потреб спонукає підприємство, котре обрало цей тип фокусування, все більше наближуватись до майже індивідуального виготовлення окремих продуктів, що не під силу великим підприємствам.

Підприємства, які обрало стратегію фокусування, іноді називають «підприємствами-віолентами». Ця стратегія доцільна за таких умов:

- наявності чіткого розмежування різних груп покупців, котрі: мають специфічні потреби й використовують продукт по-різному;
- відсутності конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента;
- неможливості використання наявних ресурсів підприємства на більш широкому сегменті;
- наявності значних відмінностей у розмірах, темпах зростання, прибутковості інтенсивності впливу п'яти конкурентних сил (згідно «моделі галузевої конкуренції» М. Портера), що робить одні сегменти більш привабливими, ніж інші.

Стратегія фокусування пов'язана з наявністю певних ризиків у її застосуванні:

- 1) можливість у багатьох підприємств галузі, що обслуговують ринок загалом, знайти ефективні засоби конкуренції в тому самому сегменті, на який націлене підприємство;
- 2) більша залежність підприємства від прихильностей та зміни потреб споживачів (див. коментарі до моделі конкурентної боротьби К. Омаї);
- 3) «пересегментація» ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів, товарів, зміни в потребах тощо.
- 4) запровадження винаходу (інновації), що дає змогу задовольнити потреби сегмента іншим способом.

### **3. Стратегія червоного та блакитного океанів.**

Підприємства, які орієнтуються на інновації, прагнуть до піонерних рішень і створюють блакитні океани, не рівняючись на конкурентів. Вони підпорядковують дії маркетинговій стратегії інновації цінності.

Інновація цінності — це новий спосіб мислення, новітня маркетингова стратегія, при якій замість того щоб зосередити зусилля на боротьбі з конкурентами, конкуренцію роблять непотрібною, створюючи такий скачок в цінності для покупців і підприємства, що відкривається новий, не охоплений конкуренцією простір ринку — *блакитний океан*. Інновація споживчої цінності досягається тільки тоді, коли підприємство поєднує інновацію з такими аспектами, як практичність, ціна та витрати.

Інновація цінності створюється у тій сфері, де дії підприємства сприятливо впливають на структуру витрат і пропозицію споживчої цінності покупцям. Зниження витрат відбувається за рахунок скасування і зниження дії чинників, за якими протікає конкуренція у відповідній галузі. Споживча цінність для покупця зростає завдяки створенню і розвитку елементів, які ця галузь раніше ніколи не пропонувала. З часом витрати стають ще меншими

за рахунок ефекту масштабу виробництва внаслідок великих обсягів продажу, що генеруються ідеальною цінністю. Щоб розробити новітню маркетингову стратегію блакитного океану, необхідно відповісти на чотири основні питання, які властиві стратегічній логіці і бізнес-моделі даної галузі:

- які чинники галузі, що є само собою зрозумілими, доцільно скасувати?
- які чинники доцільно значно знизити у порівнянні з існуючими у галузі стандартами?
- які чинники доцільно значно підвищити у порівнянні з існуючими в галузі стандартами?
- які чинники, з ніколи раніше не запропонованих в галузі, доцільно створити?

Реалізація новітньої маркетингової стратегії блакитного океану, дозволяє досягти нової кривої цінності, яка є синтезом диференціації (росту споживчої цінності) і одночасного зменшення витрат. Ключовим компонентом, потрібним для створення інновації цінності, є вихід за межі існуючого попиту. Створення найвищого попиту на таку пропозицію підприємства забезпечує зниження ризику, який пов'язаний із створенням нового ринку.

Такий результат може бути досягнутий, якщо відмовитися від двох традиційних стратегічних дій. Перша — фокусування уваги на наявних покупцях. Друга — прагнення до більшої сегментації з метою пристосування до відмінностей серед покупців. Як правило, підприємства для збільшення ринкової частки намагаються утримати і розширити існуючу клієнтську базу. Це часто призводить до більшої сегментації та індивідуалізації пропозиції, з тим щоб вона краще відповідала різним перевагам клієнтів. Чим сильнішою є конкуренція, тим вищою є індивідуалізація пропозицій.

Для максимального збільшення блакитного океану підприємства повинні діяти навпаки. Замість того, щоб зосередити увагу на клієнтах, потрібно звернути увагу на неклієнтів. А замість того, щоб концентруватися на відмінностях між клієнтами, потрібно будувати стратегію, виходячи з того загального, що цінує більша частина покупців.

Реалізація стратегій блакитного океану з перетворення величезного латентного попиту неклієнтів (потенційного попиту) в реальний попит можлива лише за рахунок їх вивчення. Можна виділити три рівня потенційного попиту в залежності від умовної віддаленості від ринку збуту підприємства:

- перший рівень — непостійні клієнти, що по необхідності мінімально користуються запропонованими товарами, готові відмовитися від купівлі, якщо запропонувати їм стрибок цінності, вони не лише залишаться, але і стануть частіше здійснювати купівлі;
- другий рівень — ті, хто відмовився від користування товарами підприємства. Вони вважають дану пропозицію одним з варіантів задоволення їх потреби, проте відмовились від неї;
- третій рівень — ті, хто ніколи не розглядав пропозицію даного товару як варіант задоволення попиту.

Вивчивши основні схожості даних груп неклієнтів, підприємство може зрозуміти які маркетингові стратегії дозволять залучити їх на свій ринок. Розвиток економіки стимулює до збільшення прибутку, обсягу продажів, частки ринку, які підприємство намагається досягти, реалізуючи маркетингову стратегію. Все це стає неможливим без використання інструментів стратегічного маркетингу, а також без розробки та подальшої реалізації маркетингової стратегії, як основної предметної складової стратегічного маркетингу. У практиці підприємств може одночасно розроблятися багато маркетингових стратегій, тобто комбінована маркетингова стратегія. Це поширено в багатовекторних підприємствах.

В дійсності і класичні маркетингові стратегії і модерністська маркетингова стратегія співіснують. Вважаємо, що всій сукупності маркетингових стратегій повинні бути властиві наступні атрибути:

- специфічність — врахування виду використовуємої концепції маркетингу;
- цілеспрямованість — спрямованість на досягнення мети маркетингу;
- перспективність — пов'язаність з довгостроковим розвитком;

- адаптивність — необхідність врахування можливості змін маркетингового середовища;
  - ресурсозабезпеченість — обумовленість наявними і потенційними ресурсами;
  - ризикованість — довгостроковий горизонт планування підвищує ризик невиконання стратегії;
  - синергічність — отримання ефекту взаємодії (в класичних моделях — за рахунок узгоджених дій персоналу, в новітніх — за рахунок взаємодії з чинниками мікромаркетингового середовища);
  - опосередкований характер оцінки ефективності — можливість оцінки через отримані результати тактичних дій;
  - наявність системи показників оцінки ефективності — одночасно з встановленням цілей стратегії повинна бути розроблена система показників оцінки ефективності.
- Пропонуємо принципи побудови маркетингових стратегій:
- адекватність типу попиту — розрізняють вісім типів попиту і в залежності від цього формується стратегія;
  - виділення ключових факторів комерційного успіху — орієнтація на товари повноцінного попиту; орієнтація на рівень цін; орієнтація на якість товарів; орієнтація на товарні інновації; орієнтація на лояльних покупців; орієнтація на сервіс; орієнтація на форму оплати;
  - врахування наявності сегментування ринку і типу відбору цільових сегментів ринку — обирається масовий, товарно-диференційований чи цільовий маркетинг, в межах якого можливий диференційований, недиференційований, концентрований маркетинг;
  - формування унікальної товарної пропозиції — обираються характеристики товару, які відділять товар від товарів-конкурентів;
  - оцінка стану та тенденцій динаміки маркетингового середовища — створення системи моніторингу, яка по каналам зворотнього зв'язку дозволить врахувати коливання кон'юнктури;
  - врахування специфіки каналів розподілу — вибір критеріїв, що дозволять прийняти рішення щодо доцільності створення мережі фірмових магазинів, системи торгових агентів і незалежних дилерських мереж.

Таким чином, процес стратегічного маркетингу вимагає чіткого узгодження аналізу потреб, сегментації, ситуаційного аналізу, встановлення маркетингових цілей. Найчастіше невдачі при реалізації стратегії пов'язані з тим, що навіть при вірно обраній стратегії, невдалою була або організаційна структура, або система управління. Важливу роль відіграють також системи оцінки ефективності реалізації розробленої стратегії та контролю за досягненням запланованих цілей. Тобто, чим вищий рівень узгодженості і відповідності між кожним елементом стратегічного маркетингу, тим вищою є вірогідність успіху. Маркетингові стратегії зростання є підґрунтям ефективної діяльності підприємства, підвищення конкурентоспроможності, досягнення високого економічного результату.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна:

1. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. - К.: "Центр учбової літератури", 2013. - 384 с. 15
2. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.: Пер. з англ. – М.: Видавничий дім „Вільямс”, 2001. – 608.
3. Архангельский Г.А. Тайм-драйв: как успевать жить и работать. М., 2010.
4. Бацевич Ф.С. Основи комунікативної лінгвістики: Підручник. — К.: Видавничий центр — Академія, 2004.
5. Болотова А.К. Психология организации времени: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2006. - 254с.
6. Васильченко Ю. Самоучитель по тайм-менеджменту. СПб.: Питер, 2007. – 255 с.
7. Васильченко Ю.Л. Механизмы времени. Тайм-менеджмент: теория, практикум. К.: Наша культура і наука, 2001. – 220 с.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг, -К.: Лібра, 2005 – 684 с.
9. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2003. – 360 с.
10. Глобальний договір ООН (UN Global Compact, 2000) [www.globalcompact.org.ua](http://www.globalcompact.org.ua)
11. Гончаров С.М. Маркетинг: Навч. посібник. – Рівне.: НУВГП, 2007. – 364с.
12. Гончарук Я.А., Павленко А.Ф., Скибінський С.В. Маркетинг: Навч. посібник у тестах. - К.: КНЕУ, 2004. - 392 с.
13. Гурков І.Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособ. – М.: ЗАО «Бизнес-школа; Интел-Синтез», 2004. – 208 с.
14. Економічний аналіз: Навч. посіб. / Колектив авторів під керівництвом акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. — 2-ге вид. — К.: КНЕУ, 2003. — 556 с.
15. Загальна декларація прав людини: Прийнята і проголошена резолюцією Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 року // Офіційний вісник України від 15.12.2008 — 2008 р.- № 93. -С. 89. –Ст. 3103. [http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995\\_015](http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995_015)
16. Закон України «Про захист прав споживачів» // <http://www.rada.gov.ua>
17. Івахненко В. М., Горбатов М. І. Курс економічного аналізу: Навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — Вид. 2-ге, перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2005. — 302 с.
18. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. Вид.2. – К.: Знання, 2010. – 406 с.
19. Кодекс законів про працю України // Закони про працю. – К., 1997 – С.3-83.
20. Конституція України - К.: Преса України, 1997.- 80 с.
21. Косова Т. Д. Організація і методика економічного аналізу: навч. посібник / Т.Д. Косова, П.М. Сухарев, Л.О. Ващенко, І.В. Гречина, Н.Е. Дєєва; (за заг. ред проф. Т.Д. Косової) - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 528с.
22. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М. – Новосибирск: Сибирское соглашение, 2005. – 288с.
23. Менеджмент організацій: Навч. посіб. Рекомендовано МОН / Шморгун Л.Г. — К., 2010. — 452 с., тв. пал. (ст. 20 пр.).
24. Менеджмент персоналу: навч. посібник / авт.. кол. – К.: УБС НБУ, 2011.-381 с.
25. Менеджмент персоналу: Навчально-методичний посібник для організації самостійної та індивідуальної роботи.– Харків: ХІБС УБС НБУ, 2011.–354 с.
26. Мних Є.В. Економічний аналіз: підручник / Є.В. Мних. К.: Знання, 2011. — 630 с.
27. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2004. – 560 с.
28. Організація і методика економічного аналізу: Навчальний посібник / Г.І. Андрєєва, В.А. Андрєєва. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – 353 с.



29. Петряєва З. Ф. Організація і методика економічного аналізу: навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / З. Ф. Петряєва, Г. Г. Хмеленко; Харківський національний економічний ун-т. - Х.: ХНЕУ, 2009. - 236 с.
30. Про вищу освіту: Закон України // Голос України. – 2002. – № 43.
31. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — 2-ге вид., перероб. і доп. Рекомендовано МОН / Кіндрацька Г.І. — К., 2010. — 406 с., тв. пал., (ст. 5 пр.).
32. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2002. – 384 с.

### **Допоміжна:**

1. Анцупов А.Я., Ковалев В.В. Социально-психологическая оценка персонала: Учеб. пособ. – Юнити, 2008 – 391 с.
2. Армстронг М. Как стать эффективным руководителем / М. Армстронг / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 160 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»)
3. Архангельский Г. Формула времени: тайм-менеджмент на Outlook 2007 - 3-е изд., доп. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2007.
4. Архангельский Г.А. Организация времени. От личной эффективности к развитию фирмы : [учебное пособие] / Г.А. Архангельский. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 448 с.
5. Бревнов А.А. Маркетинг малого предприятия: Практическое пособие – К.: ВИРА-Р, 2004. – 384 с.
6. Гаркавенко С. С. Маркетинг, -К.: Лібра, 2005 – 684 с.
7. Гушко С. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / С. В. Гушко, А.В. Шайкан, Н.П. Шайкан, О.А. Гушко. - Вид. 2-е, перероб. і допов. - Кривий Ріг: Чернявський Д. О., 2011. – 174 с.
8. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга.: Пер. с англ.: Уч. Пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 688с.: ил.
9. Ковальчук К.Ф. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій.: навчальний посібник / К.Ф.Ковальчук - К.: Центр учбової літератури, - 2012. – 326 с.
10. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: Навч. посіб. / Г.І. Купалова. – К.: Знання, 2008. – 639 с. 16
11. Основи конфліктології та теорії переговорів: Навч.пос. / Цюрупа М.В.- К, 2009 - 190 с.
12. Проблеми теорії і практики менеджменту: Навч.-метод. пос./ кол. Авторів – К:Знання, 2009 - 312 с.
13. Прокопенко І.Ф. Методика і методологія економічного аналізу: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / І. Ф. Прокопенко, В. І. Ганін. - К.: ЦУЛ, 2008. - 430 с.
14. Тайм-менеджмент: Навч. пос./ Скібіцька Л. І. - К, 2010 - 528 с.
15. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 638 с. — (Высшееобразование).
16. Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія / кол. авт.; за аг. ред.. д-ра екон. наук, проф.. Л.К. Семів. – К. : УБС НБУ, 2011. – 406с.
17. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник. - К: Знання, 2010.- 452 с.

### **Інформаційні ресурси Інтернет**

18. UEPLAC. Українсько-європейський центр з питань законодавства <http://www.ueplac.kiev.ua/>
19. Асоціація наукової співпраці Схід–Захід <http://www.intas.be/mainfs.htm>
20. Глобальна ініціатива відповідального лідерства (Global Responsible Leadership Initiative — GRLI) [www.grli.org](http://www.grli.org)

21. ЕВРИКА. Європейська мережа промислових досліджень та розвитку (EUREKA) <http://www.eureca.be/>
22. Европейская академия бизнеса и общества (European Academy for Business and Society — EABIS) [www.eabis.org](http://www.eabis.org)
23. Европейская ассоциация этики бизнеса (European Business Ethics Network — EBEN) [www.eben-net.org](http://www.eben-net.org)
24. Енциклопедія маркетингу [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru)
25. ЄВРОПА – сервер Європейського Союзу <http://www.europa.eu.int/>
26. ЄІФ. Європейський Інвестиційний Фонд, підтримка середніх та довгострокових інвестицій (EIF) <http://www.eif.org/>
27. Інформація про євро на сервері ЄС “Європа”/ The European Union’s Server “Europe” <http://www.europa.eu.int/euro>
28. КОРДІС. Інформаційна служба досліджень та розвитку Європейської Комісії (CORDIS) <http://www.cordis.lu>
29. Офіс офіційних публікацій ЄС. Надає найважливіші новини та інформацію про установи ЄС, публікації, стратегії та інші пов’язані з цим теми <http://www.eur-op.eu.int/>
30. Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
31. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
32. Офіційний сайт Секретаріату мережі Глобального договору в Україні: [www.globalcompact.org.ua](http://www.globalcompact.org.ua).
33. Проект поширення технічної інформації TACISUEPLAC <http://www.tacisinfo.ru/>
34. Спеціалізований інформаційно-аналітичний ресурс для бухгалтерів, аудиторів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukr.buhgalter.com.ua>.
35. Український сайт з маркетингу та реклами <http://marketingmix.com.ua/>
36. Центр науки і технології в Україні <http://www.stcu.kiev.ua/>