ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ

 ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ 8

1.1 Сутність та значення комерційної діяльності для сучасного

підприємства 8

1.2 Функції маркетингових та комерційних служб підприємства 16

1.3 Методи підбору комерційного персоналу підприємства 25

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 41

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ СЛУЖБИ

МАРКЕТИНГУ З СУБЄКТАМИ РИНКУ 44

2.1 Характеристика підприємства та видів його діяльності 44

2.2 Оцінка операційної діяльності ПП «Будзбут» 53

2.3 Оцінка організації комерційної діяльності та взаємодії

 ПП «Будзбут» з учасниками ринку 61

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2 78

РОЗДІЛ 3. ВИБІР МЕТОДУ ПІДБОРУ КОМЕРЦІЙНОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 80

3.1 Вибір стратегії комерційноївзаємодії підприємства 80

з учасниками ринкового процесу

3.2. Організація структури управління комерційною службою

Підприємства 87

3.3. Кадрове забезпечення комерційної діяльності підприємства 92

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 103

ВИСНОВОК

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ВСТУП

Реалізація принципів маркетингу, переосмислення пріоритетів у діяльності організації, своєю чергою, потребує підготовки фахівців, здатних діяти в умовах реалій сучасного бізнесу.

Суть і зміст комерційної та маркетингвої діяльності відображають об'єктивні умови розвитку ринку, який певною мірою втрачає хаотичність і підпадає під регулюючий вплив завчасно встановлених господарських зв'язків, де особлива роль відводиться споживачу. Споживач висуває свої вимоги до продукту, його техніко-економічних характеристик, кількості, термінів поставки (насамперед машин і обладнання) і тим самим створює передумови для розподілу ринку між виробниками. Зростає значення конкуренції, боротьби за споживача. Це примушує виробників старанно і глибоко вивчати запити конкретних потенційних споживачів і запити ринку, який пред'являє високі вимоги до якості і конкурентоспроможності продукції. Звідси: виробник уже цілеспрямовано ставить завдання перед науково-технічними розробниками, вимагаючи, щоб їх проекти відповідали певним умовам, розраховує орієнтовно витрати виробництва, рівень ціни, визначає найбільш раціональну технологію виробництва, включаючи міжфірмове і внутрішньо-фірмове кооперування.

Здійснення комерційної та маркетингової діяльності є об'єктивною необхідністю орієнтації науково-технічної, виробничої та збутової діяльності підприємства з урахуванням ринкового попиту, потреб і вимог споживачів. Тут відображається і постійно посилюється тенденція до планомірної організації виробництва з метою підвищення ефективності функціонування фірми в цілому та її господарських підрозділів.

Маркетингова діяльність фірми спрямована на те, щоб достатньо обґрунтовано, спираючись на запити ринку, встановлювати конкретно поточні і головним чином довготермінові (стратегічні) цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності, визначати асортименті якість продукції, ЇЇ пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток.

Проблеми маркетингу широко висвітлено в науковій літературі Заходу. Слід відзначити фундаментальні праці Р. Базела, Г. Болта, Б. Карлофа, Ф. Котлера, Р. Коуза, Ж. Ламбена, А. Морі та ін.

Обїєктом дослідження є процес організації комерційної та маркетингової діяльності на підприємтві

Предметом дослідження є види організаційних структур управління комерційною діяльністю на підприємстві.

Мета виконання магістерської роботи – науково-практичне застосування здобутих знань і навичок відповідно комерційної діяльності та маркетингу на підприємстві на прикладі ПП Маркетингова група “ПРОФІС”.

Завданнями в роботі стали наступні:

ознайомитися з основними принципами маркетингу на підприємстві; зробити висновки по удосконаленню комерційної служби на підприємстві;

відносно особливостей розвитку і становлення маркетингу на Україні та світі, зробивши економічний аналіз роботи підприємства;

визначити особливості організації комерційної та маркетингової діяльності на підприємстві;

обґрунтувати вибір комерційної стратегії взаємодії з учасниками ринкового процесу;

запропонувати раціональну організаційну структуру управління комерційною службою підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ

ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та значення комерційної діяльності для сучасного підприємства

Комерційна діяльність – діяльність, направлена на отримання комерційного прибутку [22, c.82]. Це підприємницька діяльність у сфері торгівлі, посередництва, товарно-грошових і суто фінансових операціях. Поняття комерційна діяльність ширше за поняття торгова діяльність і містить у собі економічне утримання відносин товаровиробників, товарообміну, регульованих у законодавчому порядку [30, c.97].

Комерційна діяльність - широке й складне поняття. Це комплекс прийомів і методів, що забезпечують максимальну вигідність будь-якої торговельної операції для кожного з партнерів при врахуванні інтересів кінцевого споживача.

Головна мета комерційної діяльності – одержання прибутку через задоволення купівельного попиту при високій культурі торговельного обслуговування. Ця мета рівною мірою важлива як для організацій і підприємств, так і для окремих осіб, що здійснюють операції купівлі-продажу на ринку товарів і послуг .

Зміст основ комерційної діяльності включає такі напрямки:

закупівля матеріально-технічних ресурсів промисловими підприємствами й товарів оптово-посередницькими й ін. торговельними підприємствами;

планування асортиментів і збуту продукції на промисловими підприємствами;

організація збуту продукції підприємствами – виготовлювачами;

вибір найкращого партнера в комерційній діяльності;

організація оптового продажу товарів і комерційне посередництво;

роздрібна торгівля, як форма комерційно-посередницької діяльності.

Комерційні відносини можуть розвиватися в умовах економічної волі суб'єктів ділових відносин, що припускає володіння капіталом й уміння управляти фінансами. Так само, це передбачає орієнтацію на витяг максимально можливого для складних умов прибутку й найбільш вигідні способи її капіталізації, уміння управляти комерційним ризиком, формування таких організаційних структур комерції, які здатні пристосовуватися до мінливих умов, сприйнятливість до змін у потребах ринку, повна рівноправність партнерів. У той же час не можна вважати економічною волею в комерційній діяльності повну незалежність від інтересів і дій суб'єктів ринку, оскільки в ряді випадків для досягнення яких-небудь стратегічних цілей необхідний компроміс із діловими партнерами. Крім того, воля комерційних взаємин може обмежуватися умовами зовнішнього середовища, комерційною таємницею й іншими об'єктивними факторами.

Для досягнення поставлених задач необхідно керуватися наступними основними принципами:

 нерозривний зв'язок комерції із принципами маркетингу;

 гнучкість комерції, її спрямованість на облік постійно мінливих вимог ринку;

 уміння передбачати комерційні ризики;

 виділення пріоритетів;

 прояв особистої ініціативи;

 висока відповідальність за виконання прийнятих зобов'язань по торговельних угодах;

 націленість на досягнення кінцевого результату - прибутку.

Тісний зв'язок комерції з маркетингом визначається насамперед сутністю сучасної концепції маркетингу, що переважає на більшості ринків і втіленої в гаслі «Продавати потрібно тільки те, що можна продати» [30, с35].

При плануванні комерційної діяльності важливо передбачити вплив комерційного ризику. Для того щоб ризик був «зважений», необхідно використати максимально можливий обсяг інформації. Всебічний аналіз комерційної діяльності, фінансових результатів, ефективності партнерських зв'язків, всебічне дослідження ринку, ретельний підбор персоналу.

Виділення пріоритетів у комерційній діяльності не менш важливо, ніж у виробництві. Реалізація цього принципу припускає постійне вивчення й знання всіх деталей комерційної діяльності.

Особиста ініціатива залежить безпосередньо від кожної людини, що працює в сфері комерції, і визначається не тільки особистими характеристиками, але й культурою праці особистості. Характеристики формують основу ділових якостей комерсанта. Під культурою праці мають на увазі певний рівень загальної організації праці, відмова від застарілих і сприйнятливість до нових, більш ефективних методів і прийомів спілкування з колегами й підлеглими, пошук і залучення в сферу праці нових науково-технічних досягнень, дбайливе відношення до власності, а також готовність швидко сприймати все нове, що може вплинути на підвищення ефективності діяльності.

Висока відповідальність за виконання прийнятих зобов'язань по торговельних угодах - це принцип, що створює репутацію комерсантові в діловому світі. Реалізація цього принципу - гарантія ефективності комерційної діяльності.

Робота комерційної організації в сфері товарного обігу оцінюється за допомогою різних показників: об'єктом реалізації товарів, рівнем витрат обігу, показниками товарооборотності й іншими. Однак, найбільш точно відображають показники прибутку. Тому націленість комерційного підприємства на досягнення в кінцевому результаті прибутку є одним з основних принципів комерційної діяльності.

Управління комерційною діяльністю торговельного підприємства включає на кожному етапі комерційної діяльності:

 оцінку стану справ у поточний період (ситуаційний аналіз);

 визначення напрямку розвитку бізнесу (постановка завдань);

 складання плану досягнення поставлених цілей (стратегічне правління, планування);

 організація заходів щодо виконання плану (етап організації);

 перевірка досягнутих результатів, а у випадку їх відсутності з'ясування причин (контроль).

Управління організацією націлене на досягнення потрібних результатів. Комерційно-функціональні критерії роботи підприємства: його ріст, платоспроможність, рентабельність, фінансове становище, ефективність праці персоналу. Критерії підтримки комерційної діяльності: соціальна відповідальність, дієвість, поінформованість працівників про результати своєї праці, організаційний клімат, подання про фірму – «імідж» .

Використання нових можливостей в Україні, які відкривають ринкові відносини, негайно позначиться на збільшення прибутку підприємства, скорочення витрат на зберігання й реалізацію товарів, приведе до зниження дефіциту товарів, що користуються попитом.

Для успішної діяльності підприємство торгівлі повинне швидко реагувати на ринкові зміни, пророкувати ці зміни й перебудовувати роботу у відповідності й ними.

Перед керівництвом стоїть завдання ретельного вивчення теоретичних основ управління, що довела свою дієвість у західних країнах [30, 31].

Під класичними торговельно-посередницькими операціями розуміють операції, пов'язані з купівлею і продажем товарів, які виконуються за дорученням виробника-резидента незалежним від нього торговельним посередником (резидентом чи нерезидентом) на основі угоди або доручення.

Торговельне посередництво - це досить широке поняття, що охоплює чимале коло послуг: перепродаж товару; пошук закордонного контрагента; підготовка і укладання угоди; кредитування сторін; здійснення транспортно-експедиторських операцій; страхові операції; проведення рекламних заходів; технічне обслуговування [55,c.77].

До торговельно-посередницьких фірм належать фірми, що з юридичного і господарського погляду не залежать від виробника або споживача товару (сюди, звичайно, не входять філії або дочірні товариства промислових компаній). Вони діють заради одержання прибутку, що створюється або як різниця між цінами, за якими вони купують і продають товар, або як винагорода за послуги.

Як правило, торговельно-посередницькі фірми займаються лише комерційною діяльністю, хоча найбільші з них можуть і обробляти куплений товар.

Використання торговельних фірм дає певні переваги.

1. Фірма-експортер у такому разі не вкладає якихось значних коштів в організацію збутової мережі на території країни-імпортера, тому що торговельно-посередницькі фірми мають свою власну матеріально-технічну базу (складські приміщення, демонстраційні зали, ремонтні майстерні, роздрібні магазини).

2. Вони звільняють експортера від багатьох турбот, пов'язаних із реалізацією товару (доставляння, сортування, упаковування), пристосовуючись до вимог ринку.

3. Суттєвим є використання капіталу торговельно-посередницьких фірм на основі короткострокового і середньострокового кредитування. Тут велике значення мають стійкі зв'язки торговельно-посередницьких фірм із банками, страховими компаніями.

4. Нарешті, ринки деяких товарів цілком монополізовані торговельними посередниками (наприклад, брокерами в Англії) і недоступні для прямих контактів із споживачами.

Недоліком використання посередників є те, що експортер позбавлений безпосередніх контактів із ринками збуту і цілком залежить від сумлінності посередника.

Торговельно-посередницькі операції можна поділити на чотири види: з перепродажу; комісійні; агентські; брокерські.

Операції з перепродажу здійснюються торговельним посередником від свого імені і за свій рахунок. Тут торговельний посередник є стороною договору як з експортером, так і з покупцем. Розрізняють два види операцій з перепродажу.

До першого виду належать операції, коли торговельний посередник відносно експортера є покупцем. Він стає власником товару і може реалізувати його будь-кому і за будь-якою ціною. Термінологія, що стосується таких посередників, різна:

Merchant - Англія, США;

Handler - ФРН;

Stockholder - ринок чорних металів Англії;

Operator - торговці цукром на Нью-Иоркській біржі;

Dealer - торговці какао на Лондонській біржі;

Principal - торговці кольоровими металами.

Другий вид операцій - коли експортер і торговельний посередник підписали договір про продаж товарів на певній території, у конкретний термін (вказуються й інші деталі) згідно з договором. Термінологія торговців за цим договором також різна:

- Distributor - США, Англія;

- Vertragshandler - ФРН.

Отже, посередництво згідно з договором полягає в просуванні товарів від експортера до споживача, при цьому торговець зобов'язаний дотримуватися певних умов експортера.

Комісійні операції - це укладення однією стороною (місіонером), за дорученням другої сторони (комітента), угод від свого імені, але за рахунок комітента. Взаємовідносини регулюються договором. Комітент залишається до кінця власником товару. Комісіонер же не купує товару (він залишається в руках експортера). Але для третьої сторони (покупця) стороною договору є комісіонер, а комітента він може і не знати. Комісіонер одержує винагороду або як відсоток, або як різницю між ціною, установленою комітентом, і ціною продажу.

Якщо покупець не може розплатитися з комісіонером, то в комісійний договір включається умова про поруку комісіонера за виконання угоди покупцем, тобто гарантії комітента від несплати. Така умова називається делькредере (del credere). У договорі вказується при цьому ціна (максимальна або мінімальна), а також термін передання грошей комісіонером комітентові.

Якщо замовлення йде від імпортера комісіонеру (тобто навпаки) на купівлю в країні експортера товарів, то він називається індентом (indent). Він може бути закритим, якщо імпортер точно вказує в замовленні, де і що купити, або відкритим, якщо індент надає комісіонеру право вибору покупця.

Різновидом комісійних угод є консигнаційні угоди. Це продаж товарів зі складу комісіонера, але товар належить консигнанту, тобто експортеру. Консигнаційна форма торгівлі використовується у разі слабкого освоєння ринку або при поставці нових товарів чи товарів масового виробництва, у стійкому збуті яких експортер не впевнений.

Це зручна форма торгівлі, що дає змогу ознайомитися з товаром і вибрати потрібний.

Агентські операції - це доручення однієї сторони, що називається принципалом, другій стороні, яка іменується агентом, здійснення юридичних угод за рахунок і від імені принципала (комісіонер діє від свого імені) на визначеній території. Незалежність агента виявляється в тому, що він не перебуває в трудових відносинах із принципалом і здійснює свою діяльність самостійно на основі агентської угоди. Він є юридичною особою, зареєстрованою у торговельному реєстрі. Агент лише сприяє угоді, але сам не є стороною, тобто контракт про купівлю не укладає. Термінологія щодо таких посередників різноманітна: в Англії і США - це агент і принципал, у ФРН, Японії - торговельний представник, у Скандинавських країнах - агент і підприємець, у Латинській Америці - повірений і довіритель. Плутанина полягає в тому, що в Англії і США під агентством часто розуміють усі види посередництва.

Брокерські операції - це встановлення через посередника-брокера (англ. broker, франц. courtier, нім. makler) контактів між продавцем і покупцем (а також між страховиком і страхувальником, судновласником і фрахтувальником). Брокер не є стороною в договорі, а використовується лише для інформування двох сторін, що беруть на себе зобов'язання за угодою. На відміну від агента, він не перебуває в договірних відносинах зі сторонами, а діє на основі окремих доручень.

Крім головної функції - знайти покупця для продавця або, навпаки, продавця для покупця - брокер виконує певні додаткові функції. Зокрема, він здійснює:

контроль за виконанням контракту і пред'явленням рекламацій;

іноді бере на себе обов'язки делькредере;

підбір партії товару визначеного асортименту;

збір інформації про стан ринку.

Брокер одержує винагороду, що називається брокередж (brokerage англ.), куртаж (courtage франц.), провізіон (provision нім.). Розмір цієї винагороди за товарними операціями коливається від 0,25 до 2-3%.

Брокер не має права представляти інтереси іншої сторони або приймати від іншої сторони комісію, за винятком випадків, коли на це є згода клієнта. Іноді посередниками можуть бути два брокери - один за дорученням продавця, другий - за домовленістю покупця. Брокери спеціалізуються на продажі, купівлі одного виду товару, біржового або аукціонного.

Залежно від характеру здійснюваних операцій розрізняють такі види торговельно-посередницьких фірм: торговельні; комісійні; агентські; брокерські; фектори (factory).

Торговельні фірми найчастіше здійснюють операції за свій рахунок і від свого імені. Вони, як правило, підтримують тривалі відносини з постачальниками. Види торговельних фірм:

торговельні доми (merchant hauses) закуповують товари у виробників або купують за кордоном і продають своїм оптовикам чи роздрібним торговцям;

експортні фірми (export firms) закуповують товар на внутрішньому ринку і перепродують за кордоном, іноді виконуючи і комісійні доручення. Вони бувають спеціалізовані, тобто з торгівлі одним товаром, і універсальні - широка номенклатура товарів;

імпортні фірми (import merchants) закуповують за свій рахунок за кордоном товари і продають на внутрішньому ринку. Вони звичайно мають великі склади з товарами і спеціалізуються на закупівлі одного сорту товарів, здебільшого сировинних або продовольчих; здійснюють сортування, упаковування; мають великий досвід, що дає їм можливість конкурувати з іншими фірмами. Ці фірми купують товари або в експортерів, або на біржах і аукціонах.

Зараз досить поширені :

імпортні фірми, що торгують машинами й устаткуванням. Вони беруть на себе технічне обслуговування і, як правило, мають широку мережу дилерів - дрібних торговців;

оптові фірми (wholesaler) є посередниками між промисловими підприємствами і роздрібними торговельними фірмами. Вони закуповують за свій рахунок товари за кордоном великими партіями і реалізують окремим споживачам дрібнішими партіями, отримуючи прибуток за рахунок різниці в ціні. Провести межу між оптовою й імпортною фірмою важко. Але оптова фірма закуповує товари не тільки в експортера, а й товари вітчизняного виробництва і просуває їх у власну роздрібну мережу;

роздрібні фірми (retailer) самі здійснюють операції з імпорту й експорту, не користуючись послугами великих оптових фірм. Вони мають широку мережу своїх магазинів, філій;

дистриб'ютори (distributor) - це фірми в США, Англії й в інших країнах, що здійснюють переважно імпортні операції і є торговцями за договором. Вони займаються продажем лише певного кола товарів;

стокісти (stockist) - фірми, що перебувають у країні імпортера і виконують в основному консигнаційні операції.

Комісійні фірми, їх основні види:

комісійні експортні фірми - представники продавця або покупця. Відповідають за: 1) своєчасність поставки товарів; 2) транспортування; 3) документальне оформлення угоди; 4) страхування; 5) технічне обслуговування (іноді). Можуть виконувати й обов'язки типу індента. Різновид таких фірм - конфірмаційні доми (confirming hauses), що беруть на себе ризик щодо кредитів, які вони від імені виробника надають покупцю;

комісійні імпортні фірми - представники покупців своєї країни. Вони розміщують замовлення за кордоном від свого імені, але за рахунок вітчизняних комітентів. Крім того, можуть надавати й інші послуги - досліджувати кон'юнктуру ринку (огляди), стежити за відвантаженням товару тощо.

Агентські фірми тривалий час підтримують тісний контакт із принципалом. Вони поділяються на експортних і закордонних агентів.

Брокерські фірми найбільшого розвитку набули в Англії. Це великі компанії, спеціалісти цих фірм мають високу кваліфікацію, підтримують постійні зв'язки з великими банками, що дає змогу їм іноді фінансувати угоди (у заставу під товар). Вони надають кваліфіковану інформацію, випускаючи низку бюлетенів.

1.2 Функції комерційних служб підприємства

Комерційна діяльність підприємств зв'язана з купівлею-продажем товарів. При цьому як товари можуть виступати не тільки товари як такі, але і різні види робіт, послуг, продуктів інтелектуальної діяльності, предмети оренди, лізингу і т.д..

Структура комерційних служб і її особливості залежать від основного виду діяльності підприємства, тобто від того, здійснює підприємство оптову чи роздрібну торгівлю товарами або є виробником продукції, надає послуги (аудиторські, маркетингові, сервісні, туристські й ін.), чи виконує роботи (будівельні, науково-дослідні й ін.).

На виробничих підприємствах, що здійснюють випуск якої-небудь продукції, створюється комерційна служба у виді структурного підрозділу даного підприємства. На такі служби покладаються як закупівельні, так і збутові функції.

Діяльність комерційної служби підлегла керівництву підприємств. У деяких випадках їй надається відносна самостійність в обліку доходів і витрат, але результати її діяльності відбиваються в загальному балансі підприємства. Вона не є самостійною юридичною особою, її також не можна розглядати як посередника.

Відносини комерційних служб із підприємствами не оформляються договорами, а будуються на безпосередньо адміністративному підпорядкуванні. За результати діяльності комерційних служб відповідає своїм капіталом виробниче підприємство, що їх створило. Іноді ці структури носять спеціальні фірмові назви, як правило, із включенням елементів назви свого підприємства. Таку практику застосовують, наприклад, текстильні і швейні підприємства України, створюючи власні спеціалізовані магазини.

Комерційна закупівельно-збутова служба очолюється, як правило, одною особою, що має двох заступників: окремо по закупівлі й окремо по збуту. Заступникам підлеглі оперативні працівники, чисельність яких визначається виходячи з обсягу роботи, зв'язаної відповідно з постачанням підприємства необхідними матеріалами і збутом продукції, що випускається.

В обов'язки оперативних працівників входить вивчення ринків постачальників і споживачів, розробка пропозицій по оптимізації схем закупівлі і збуту товарів на основі принципів логістики, обробка отриманих комерційних пропозицій постачальників, а також робота з традиційними і перспективними споживачами продукції підприємства. В обов'язки комерційних працівників збутових груп крім вивчення ринків входить розробка контрактів з визначенням цін, способів розрахунків, гарантій платежу й інших комерційних умов. Іноді в збутову групу включають спеціалізовану транспортну групу. У цих випадках вона бере участь в оптимізації схем перевезень вантажів, визначенні обсягів і місць розташування складів.

Важливим моментом у визначенні структури комерційної закупівельно-збутової служби є оптимальна спеціалізація оперативних комерційних працівників і їхніх груп. Якщо підприємство випускає однорідні товари, наприклад холодильники, морозильники, кондиціонери і т.д. , а ринок збуту по охопленню території досить великий, але однорідний за умовами продажів, то доцільно спеціалізувати оперативні групи по регіональному принципу, орієнтуючи їх на встановлення зв'язків з оптовими посередниками і роздрібними продавцями.

Якщо підприємство випускає неоднорідні товари, наприклад побутові й офісні меблі, двері і віконні рами, групи співробітників доцільно спеціалізувати і по характері споживачів. У приведеному випадку це можуть бути співробітники, що займаються оптовим продажем побутових меблів, або, що спеціалізуються на оптових продажах меблів для офісних приміщень, або торгуючі будівельними матеріалами, можливі виділення і групи співробітників, зайнятих організацією роздрібного продажу. Така спеціалізація дозволяє оперативним комерційним працівникам краще освоїти специфіку товару, глибше вивчити свій сегмент ринку, стежити за динамікою попиту та пропозиції на ній, установлювати тісні ділові контакти з перспективними посередниками. Це створює умови для ефективного зворотного зв'язку з ринком, за допомогою якої збутові структури інформують керівників виробництва про поточні й очікуваній потреби ринку по видах, якості і кількості. найбільш перспективної для збуту продукції. У той же час закупівельні і збутові структури розробляють пропозиції по удосконалюванню закупівельних і збутових мереж, рекламній і ціновій політиці підприємства.

Підготовлені оперативними працівниками пропозиції по роботі на ринку, схемам закупівлі і збуту товарів, проведенню рекламних заходів оцінюються керівництвом комерційної служби. Витрати на втілення в життя даних пропозицій включаються в загальний фінансовий план підприємства. Розроблені проекти договорів на закупівлю матеріалів і реалізацію продукції після схвалення керівництвом комерційної служби передаються дирекції підприємства чи уповноваженим особам для ведення переговорів і укладення контрактів. Оперативні ж працівники, що готували проекти договорів, ведуть їхнє виконання і несуть відповідальність за результати комерційних операцій. Застосовуваний на деяких українських підприємствах поділ працівників на тих, що готують і виконують договори веде, як правило, до зниження ефективності комерційної роботи.

Якщо підприємство веде торгівлю на зовнішньому ринку чи навіть тільки готується до роботи з іноземними партнерами, доцільно створити зовнішньоторговельні групи зі спеціально навчених працівників із включенням у їхній склад юриста, фахівця з транспорту, що знає митні операції, і фахівця з валютних розрахунків.

Закуповуючи сировину, матеріали, що комплектують вироби і т.д. за кордоном, необхідно прагнути до економії оборотних коштів на розмитненні вантажів, застосовуючи найбільш вигідні митні режими.

Комерційні фірми, що виконують оптові посередницькі функції з виходом на внутрішній і зовнішній ринки, в основному створюються у формі або товариств з обмеженою відповідальністю, або закритих чи відкритих акціонерних товариств.

Розглянемо більш докладно роботу окремих підрозділів комерційних служб підприємств.

Оперативні комерційні групи. Кількість і спеціалізація оперативних комерційних груп багато в чому залежать від сегментації ринку, але в більшості випадків враховуються і деякі інші розуміння. Якщо, наприклад, комерційна фірма займається закупівлею і збутом обмеженого числа видів однорідних товарів, то оперативні комерційні групи звичайно спеціалізуються по регіонах. Якщо номенклатура товарів фірми досить широка, то комерційні групи спеціалізуються по видам товарів на всі регіони, що входять у коло інтересів фірми чи визначені посередницькими угодами з постачальниками. Якщо закупівля чи збут здійснюються через великі оптові фірми, то найчастіше доцільно виділяти спеціальні групи по роботі з такими контрагентами. Така ж доцільність може виникнути при виконанні збутових коопераційних угод з іншими комерційними фірмами.

Кожна комерційна група, як правило, включає 2-4 чоловік. У ній не призначається офіційного керівника. Група працює колективно, кожен працівник знає усе про роботу групи, і вся група несе як би солідарну відповідальність за результати своєї діяльності. На перший погляд така організація веде до збільшення штатів, але насправді збільшує· віддачу кожного працівника, забезпечує безперервність робочого циклу, підвищує оперативність, взаємозамінність, створює умови для навчання знову прийнятих співробітників і дозволяє здійснювати ротацію працівників по інших підрозділах фірми.

У середовищі такої групи можлива поява неформального лідера – більш освіченого, досвідченого й ініціативного працівника, що може своїм прикладом сприяти прискореному професійному росту інших членів групи. Він може бути підвищений не в посаді, а в званні з відповідним матеріальним заохоченням. Якщо поява такого лідера викликає в групі конфліктну ситуацію, то керівництву відповідного відділу, можливо через помічника керівництва фірми по кадрам, варто знайти найбільш придатне для нього місце в порядку ротації кадрів в іншій групі чи іншому відділі.

Відділ координації закупівель і продажів. Найважливіша роль в організації комерційної діяльності належить відділу координації закупівель і продажів, що, з одного боку, працює в тісному зв'язку з всіма іншими спеціалізованими відділами, з іншого боку - з оперативними комерційними групами.

Відділ координації закупівлі і продажів розподіляє і контролює виконання завдань оперативними комерційними групами, оперативно відслідковує своєчасність закупівель і постачань товарів для забезпечення зобов'язань фірми перед її покупцями чи підтримки визначеного резерву товарів на проміжних складах, контролює єдність умов кредитної політики оперативних груп по регіонах, виходить до комерційного директора з обґрунтованими пропозиціями по зміні номенклатури чи товарів регіонів роботи оперативних комерційних груп, а також про створення спеціалізованих комерційних груп для роботи з найбільш перспективними постачальниками і покупцями.

Відділ транспорту і митних операцій, як правило, працює в підпорядкуванні комерційного директора. В основні задачі відділу транспортних і митних операцій входить наступне:

розробка найбільш економічних умов транспортування закуповуваних і товарів, що збуваються фірмою, по безпосередніх звертаннях оперативних комерційних груп через чи відділу координації закупівель і продажів;

митне оформлення товарів, у тому числі заповнення паспортів угод при експортних і імпортних операціях;

при необхідності організація супроводу товарів, що транспортуються;

обґрунтування пропозицій по створенню митних зон і складів для імпортованих чи експортованих товарів і керування ними;

замовлення транспортних засобів і фрахт морських, річкових і повітряних· судів;

забезпечення своєчасності виконання транспортних операцій і одержання транспортних документів;

здійснення страхування вантажів під час їх транспортування.

Під керуванням маркетинг-директора знаходяться відділи маркетингу і цін, реклами, координації роботи з посередниками, кооперації. Відзначимо деякі основні функції цих відділів.

Відділ маркетингу і цін веде безупинне вивчення як ринку покупців, так і ринку постачальників товарів. На підставі отриманих даних керівництво відділу готує маркетинг-директору пропозиції, серед яких можуть бути:

засновані на прогнозах розвитку ринку пропозиції по зміні номенклатури товарів фірми;

пропозиції по заміні одних постачальників іншими, що пропонують більш конкурентноздатні й ефективні товари;

пропозиції по заміні збутових посередників і удосконалюванню збутової мережі;

пропозиції по виходу фірми на нові перспективні ринки.

Відділ маркетингу і цін установлює зв'язки з організаціями, що володіють джерелами цін і їхніх індексів, підключається по можливості до комп'ютерних інформаційних мереж для одержання цінової інформації, займається збором інформації про фірми продавців і покупців, банках і страхових компаніях. Одночасно відділ маркетингу і цін веде власне досьє довідкових матеріалів на фірми, з якими укладалися або плануються договори чи велися переговори [5,c.206].

Цінова група відділу надає оперативним комерційним групам методичні консультації по визначенню закупівельних (імпортних) і збутових (експортних) цін, перевіряє виконані оперативними комерційними групами обґрунтування розрахунків цін і рекомендує їх для затвердження керівництву.

Перед складними переговорами відділ маркетингу і цін обґрунтовує необхідність скликання кон'юнктурних нарад по аналізу ринку, визначенню цін, змісту проектів договорів і тактику ведення переговорів.

Відділ реклами виконує наступні функції:

веде облік насиченості і реактивності реклами окремих товарів і фірми в цілому;

розробляє план рекламних заходів з обґрунтуванням їхньої необхідної насиченості за часом і групами товарів, що збуваються, а також з визначенням витрат на той чи інший захід;

реалізує затверджений план рекламних заходів шляхом висновку договорів з рекламними компаніями;

веде самостійне розсилання рекламних матеріалів;

подає заявки на участь у вітчизняних і закордонних виставках і ярмарках, підписує відповідні договори з їх оргкомітетами чи представництвами, забезпечує постачання експонатів на виставки, а також проспектів і каталогів.

На середніх за обігом фірмах можливе створення єдиного відділу маркетингу і реклами.

Відділ роботи з посередниками розробляє стратегію і схему побудови закупівельних і збутових (експортних) мереж. До цієї роботи залучаються:

відділ маркетингу і цін;

відділ транспортних і митних операцій;

відділ організації технічного обслуговування (якщо мова йде про торгівлю машинно-технічною продукцією);

відділ координації закупівель і продажів і притягнуті їм оперативні комерційні групи по тій номенклатурі товарів і регіону, у якому заплановане створення збутової мережі. При необхідності до цієї роботи залучаються юридичний і інший відділи.

Розроблені пропозиції, як правило, виносяться на розгляд чергової ради директорів фірми і після їхнього схвалення оформляються у виді цільового комплексного плану з призначенням відповідальних і термінів виконання.

Відділу роботи з посередниками доручається підбор фірм на роль комерційних посередників, підготовка умов посередницьких угод і їхнє узгодження з зацікавленими підрозділами фірми. Відділ стежить за виконанням взаємних зобов'язань посередниками, оперативними комерційними групами й іншими відділами фірми.

Як правило, переговори по висновку посередницьких угод веде маркетинг-директор. Оригінали підписаних угод зберігаються у відділі роботи з посередниками.

Досвід закордонних комерційних організацій показує доцільність підпорядкування одній особі (у нашому прикладі - комерційному директору) операцій як по закупівлі, так і по реалізації товарів, якщо комерційний процес зв'язаний з перепродажем тих самих товарів. Поділ закупівлі і реалізації між різними керівниками доцільно, якщо вони являють собою окремі функції постачання і збуту виробничого підприємства, що випускає з закуплених матеріалів принципово іншу продукцію.

Приведені приклади структури комерційних служб не слід розглядати як інструктивний матеріал. Реальна ситуація на ринках, фінансові можливості фірми, її особливі відносини з постачальниками і покупцями можуть внести корективи в організаційну побудову комерційних служб.

1.3. Методи підбору комерційного персоналу підприємства

Процес відбору кадрів виконується в декілька етапів. Основними з них є попередня відбіркова розмова; заповнення анкети та заяви; співбесіда з менеджером по кадрам; тестування; перевірка рекомендацій; інколи медичний огляд. На основі цих даних приймається рішення про прийом на роботу. Основними критеріями є досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особистості кандидата, його потенціальні можливості.

Прийом та аналіз заявки на підбір персоналу. Якщо в компанії буде введена стандартизовану форму для подачі заявки на пошук співробітників у відділ персоналу, то робота менеджерів з персоналу буде значно полегшена. Заповнена заявка повинна містити в собі вичерпну інформацію про вакансії, про рівень професійних знань і особистісних якостей, якими повинен володіти кандидат. У ході вивчення заявки менеджер з персоналу має остаточно прояснити для себе всі питання пов'язані з посадовими обов'язками, умовами роботи та вимогами до кандидата, для того, щоб підбір персоналу був грамотно здійснений.

У телефонній розмові необхідно з'ясувати ступінь зацікавленості кандидата на дану вакансію, його зарплатні очікування, а також надати інформацію про вакансії та про вимоги до кандидата. Двохвилинний розмова по телефону може дати досвідченому рекрутеру досить багато інформації і дозволить заощадити багато часу за рахунок того, що деякі кандидати відсіються вже на цьому етапі і підбір персоналу буде проходити швидше. Телефонна розмова необхідно будувати таким чином, щоб сторони прийшли до висновку про подальше продовження чи припинення контактів, пов'язаних з відкритою вакансією. Навіть якщо вам кандидат виявиться не цікавим, правила пристойності диктують подякувати йому за проявлений інтерес до цієї вакансії.

Далі підбір персоналу залежить від проведених співбесід. Коли призначається зустріч кандидату для співбесіди, необхідно більш докладно розповісти кандидату як краще доїхати до офісу, а також повідомити ім'я інтерв'юера і його контактний телефон. Необхідно уникати в офісі зустрічей кількох кандидатів на відкриту вакансію. До кожного співбесіди рекрутер повинен готуватися, а не проводити зустріч з кандидатом і підбір персоналу поспіхом. Перед співбесідою необхідно ще раз уважно переглянути резюме, зробити позначки на полях, що додатково потрібно з'ясувати. У результаті проведення співбесіди необхідно оцінити кандидата і зробити це в невимушеній бесіді - в цьому і проявляється кваліфікація рекрутера. Дуже часто рекрутери співбесіду будують у формі допиту, питання-відповідь. Така форма тільки відштовхує потенційних кандидатів. Відбувається це тільки тому, що деяким рекрутерам не вистачає досвіду і кваліфікації, щоб в невимушеній бесіді з'ясувати чи підходить даний претендент на вакантну посаду чи ні. Не забувайте про тон спілкування з претендентом, уникайте поблажливості, зарозуміло і панібратства у спілкуванні.

Первинне знайомство з претендентами на посаду відбувається шляхом аналізу документів кандидатів (анкет, резюме попередньої трудової діяльності, автобіографій, характеристик, рекомендацій, копій документів про освіту). На цьому етапі працівник служби персоналу повинен звернути особливу увагу на відповідність даних, повідомлених претендентом про себе в окремих документах. При ознайомленні з анкетними даними з'являється ймовірність виникнення додаткових питань у менеджера з пе­рсоналу. Знайти відповіді на запитання можливо лише при зустрічі з пре­тендентом, тому необхідно організовувати співбесіди.Під час усних співбесід досить складно виявити якості, які приховує кандидат або про наявність яких він навіть не підозрює. Тому в кадровій роботі дедалі ширше запроваджується тестування як метод виявлення інтелектуальних та інших якостей людей. Тести можуть передбачати письмові або усні відповіді і завдання, штучно імітувати близьку до реальної ситуацію, в якій претендент повинен виявити спосіб своїх дій.

Після вербування проходить перше вивчення інформації про претендентів, яка дозволяє відсіяти відразу ж до 80% з них, а для тих, які залишилися, вибрати найбільш доцільні засоби подальшої перевірки.Практичне випробування вмінь кандидата полягає у наданні йому певних завдань і оцінюванні якості їх виконання. Застосування графологічних експертиз у процесі дослідження прида­тності кандидата до роботи в організації полягає в аналізі зразків його почерку і визначенні на цій основі якостей особистості. Деякі організації застосовують «детектори брехні» (поліграфи), вважаючи, що це дає змогу визначити правдивість поданої претендентом інформації. [30]

Так, на багатьох західних фірмах не беруть на роботу спеціалістів, що допустили хоча б одну помилку в автобіографії або "резюме", в якому вони обґрунтовують свою можливість зайняти посаду і розкривають наміри відносно подальшої роботи. Робочі, які бажають, наприклад, поступити на заводи компанії "Хонда" в штаті Огайо (США) спочатку пишуть твір про те, як майбутня робота співвідноситься з їх життєвою метою і допоможе її реалізації. Лише після оцінки майбутніми керівниками і колегами робочого допускаються до основних випробувань. [13;30]

В рамках застосовуваного в багатьох фірмах США попереднього аналізу, претенденту на посаду пропонується заповнити анкету, яка складається з 14-ти блоків запитань (10 в кожному), лист-заяву обсягом до 15-ти рядків і пред'явити фотографії в профіль і анфас. Анкета і лист-заява проходять графологічну експертизу за 238-ма параметрами, а фотографії - фізіогномічну за 198-ма. Крім того, стиль і характер написання заяви та відповідей на запитання анкети старанно досліджують психологи, намагаючись визначити специфіку особистості автора. [ 36]

В цілому перед попереднім етапом стоїть завдання максимально звузити коло претендентів. З тими, що залишилися, проводять більш ретельну роботу, яка одержала назву селекції кадрів. В її рамках проходить співставленння якостей кандидатів і вимог, порівнюючи їх між собою, внаслідок чого проходить вибір кращого.

Змістом методу центрів оцінювання (assessment centre) є оцінювання експертами претендентів із комплексним використанням системи спеціа­льних методик. Застосовують їх як при відборі працівників в організацію, так і у процесі їх трудової діяльності.

Проведення бесіди при отриманні заявки на підбір персоналу. Як правило, автор заявки і буде в майбутньому прямим керівником нового співробітника. У розмові потрібно ще більш ретельно проговорити про особливості вакансії, і про додаткові вимоги, що висуваються до кандидата. Це допоможе заощадити час при пошуку і відсів претендентів. На цьому етапі також визначаються основні етапи адаптації нового співробітника в компанії.

Пошук кандидатів. На цьому етапі підбір персоналу здійснюється різними методами: використання бази резюме, використання особистих контактів, пошук резюме в Internet, розміщення оголошень в Internet, розміщення оголошень на сайті компанії, розміщення оголошень в ЗМІ, залучення рекрутингових агенств, пошук кандидатів у навчальних закладах, робота з центрами зайнятості, участь у регулярних ярмарках вакансій.

Аналіз резюме. Найкраще своєчасно прочитувати, аналізувати та сортувати отримані резюме, не допускаючи виникнення альпійських паперових гір на своєму столі. У цей момент підбір персоналу виражається в досить рутинному процесі читання резюме. Необхідно зібрати всю свою увагу і концентрацію при читанні та аналізі резюме, щоб не пропустити саме ті, які найбільш підходять вашим вимогам.

Тестування персоналу. Досить часто підбір персоналу пов'язаний з тестуванням для того, щоб отримати більш повну картину про кандидата. В даний час існує величезна кількість тестів, які оцінюють широкий спектр людських навичок, умінь і здібностей. На цьому етапі не слід використовувати цілу "батарею" тестів, для проходження яких здобувачеві необхідно 3 - 4 години. Краще обмежитися 1 - 2 тестами, які найбільше підходять для конкретної вакансії. Тестуванняне є новим для нашої країни. Ще в 30-ті роки у нас існувала система психотехнічних тестів, за допомогою яких визначали професійну придатність (чи непридатність) кандидатів у водії.

Тести, що застосовуються останнім часом за рубежем, дають змогу визначити ступінь спостережливості, розуміння, винахідливості, мислення, вміння узагальнювати факти, здібності до аналізу працівника. Вивчення цих критеріїв допомагає встановити відповідність працівника його мінімальним вимогам, які пов'язані з виконанням робіт за певною професією. Залежно від призначення тести поділяють на професійні і психологічні. Професійні тести дають змогу визначити придатність працівника для відповідної професії. За допомогою психологічних тестів випробовують загальну обдарованість і кругозір, кмітливість, спеціальну теоретичну ерудицію працівника.

Нині багато вчених займаються психодіагностикою, розробкою питань прогнозування поведінки особистості в експертних умовах, сумісності в колективах. Для профвідбору в багатьох концернах США і Японії використовують тести, що складаються з цифрових таблиць, геометричних фігур, лабіринтів тощо. Психологічне тестування ґрунтується на повторенні фраз або уривків з тексту, копіюванні малюнків тощо (тести Біне, Сімоно, Отіс, Декудро).

Тестування дає досить загальне уявлення про особу і тому не може повністю замінити інші види роботи з кадрами. У дослідженнях багатьох закордонних авторів містяться твердження, що психологічні тести не виправдали покладених на них надій. З їх допомогою відображується тільки стан особи в даний момент і в даній конкретній ситуації. Цей стан коливається залежно від часу і ситуації. [ 14;15]

Напрямок кандидата на повторну співбесіду з керівником. Після успішного проходження інтерв'ю з рекрутером в підбір персоналу включається керівництво. Кандидат спрямовується на співбесіду до керівника. Кадрова служба має до цієї співбесіди підготувати для керівника комплект документів про претендента, а так само сформувати свою думку для керівництва про конкретного кандидата.

Затвердження кандидата на відкриту вакансію. Після затвердження кандидата підбір персоналу на цьому не закінчується. З цього моменту починається випробувальний термін для кандидата і вступає в дію адаптаційна програма, розроблена відділом персоналу. На цьому етапі відділ персоналу уважно стежить на новачком в компанії і разом з його прямим керівником цілком допомагає "влитися" в трудовий колектив. При успішному закінченні проходження випробувального терміну новачком, вакансія вважається закритою і підбір персоналу по цій вакансії закінчується.

За твердженнями дослідників, при відборі претендентів на вакантні посади ймовірність недопущення помилок становить: при застосуванні те­стів — 45%, лише анкетних даних — 38%, поведінкового інтерв'ю — 61%, неструктурованого інтерв'ю - 9%, центри оцінювання — 87%. [ 8 ]

Але що робити, коли потік претендентів нескінченний, коли часу для тестування, співбесід, випробовувань не вистачає, а детектори брехні та експерти вимагають надто значних витрат. У такому випадку можна вико­ристати автоматизовану систему первинного відбору кадрів, що автомати­зує аналіз анкетних даних та тестування. За допомогою такої програми ві­дбувається відсіювання претендентів, що не задовольняють вимогам орга­нізації, але зберігаються усі їх данні на випадок, коли вони можуть знадобитися. Керівник роботи з персоналом в цьому випадку заощаджує зусилля та час і проводить співбесіди лише з найбільш цікавими претендентами.

Якості, які повинні мати претенденти визначаються в професіограмі, чи карті компетентності. Образно їх можна назвати “портретом” ідеального працівника.

Професіограми складається з кількох розділів. У першому з них, враховуючи перспективні завдання фірми в усіх галузях організації, описуються загальна характеристика професії та її значення. Потім на основі детального вивчення рис професії, умов праці складається, розділ особливостей трудового процесу, роботи, що виконується (що в цілому робота представляє собою, її специфіка, обсяг робіт, відповідальність працівника, взаємовідносини з співробітниками та керівництвом, вимоги до навичок, тощо). Третій розділ включає інформацію про психологічні характеристики, відповідність яким є необхідною для виконання професійних обов'язків (психологічні функції, особливості сприйняття простору та часу, необхідні характеристики уваги, чіткості, важкості, темпу, типові помилки, вимоги до надійності працівника, комунікативності, тощо). Останній розділ представляє собою сукупність всіх вимог, що ставляться до особистості, ділові та професійні якості співробітникам (риси характеру, здібності, загальна та професіональна направленість, знання, вміння, психічні якості, тип темпераменту, тощо).

Пошук всередині організації. Перш ніж вийти на ринок праці більшістьорганізацій пробують шукати кандидатів у «власному домі». Найбільшпоширеними методами внутрішнього пошуку є оголошення провакантне місце у внутрішніх засобах інформації: газетах підприємства,стінних газетах, спеціально виданих інформаційних листках, а такожзвернення до керівників підрозділів з проханням висунути кандидатів іаналіз особистих справ з метою підбору працівників з необхіднимихарактеристиками. Пошук всередині організації, як правило, не вимагаєзначних фінансових витрат, сприяє зміцненню авторитетукерівництва в очах співробітників. У той же час, внутрішній пошук частонаштовхується на опір з боку керівників підрозділів,що прагнуть «приховати» кращих працівників та зберегти їх «для себе». Крімтого, при пошуку кандидатів всередині організації можливості виборуобмежені числом її співробітників, серед яких може не виявитися необхідний експортувати людей.

Підбір за допомогою співробітників. Відділ людських ресурсів можезвернутися до персоналу організації з проханням надати допомогу і зайнятисянеформальним пошуком кандидатів серед своїх родичів і знайомих. Цейметод привабливий, по-перше, низькими витратами, а, по друге,досягненням досить високого ступеня сумісності кандидатів зорганізацією за рахунок їх тісних контактів з представниками організації. Йогонедоліки пов'язані з «не формальністю» - рядові співробітники не єпрофесіоналами в області підбору кандидатів, не завжди володіють достатньоюінформацією про робоче місце, винагороду і т.д., часто не є об'єктивними в оцінці потенціалу близьких їм людей.

Кандидати, котрі самостійно проявили себе. Практично будь-яка організація одержуєлисти, телефонні дзвінки та інші звернення від людей, зайнятих пошукамироботи. Не маючи потреби в їх працю в даний момент, організація неповинна просто відмовлятися від їх пропозиції - необхідно підтримувати базуданих на цих людей; зі знання та кваліфікація можуть стати в нагоді внадалі. Підтримування таких баз даних обходиться недорого і дозволяємати під рукою представницький резерв кандидатів.

Об’явлення в засобах масової інформації - на телебаченні, радіо, впресі. Основна перевага даного методу підбору кадрів - широкої охопленнянаселення при відносно низьких витратах. Недоліки є зворотною стороною переваг - оголошення в засобах масової інформації можутьпризвести до величезного напливу кандидатів, більшість з яких не будутьволодіти необхідними характеристиками. Даний метод з успіхом використовуєтьсядля підбору кандидатів масових професій, наприклад, будівельних робітниківдля зведення нового об'єкту. Для залучення фахівців оголошеннямістяться в спеціальній літературі (фінансові або бухгалтерські видання).Така сфокусованість пошуку обмежує кількість потенційних кандидатів,забезпечує більш високий рівень їхнього професіоналізму і значнополегшує подальший відбір.

Виїзд до інститутів та інші навчальні заклади. Багато провіднихорганізації постійно використовують цей метод для залучення молодихфахівців. Виїжджаючи до навчальних закладів, організація проводить презентаціюкомпанії, організувати виступи керівництва, демонстрацію продукції,відеофільмів організації, відповідаючи на запитання студентів і проводячиспівбесіди з майбутніми випускниками, що зацікавилися їх організацією.

Цей метод є дуже результативним для залучення певного типукандидатів - молодих спеціалістів. У той же час область застосування даногометоду обмежена, тому що навряд чи хто-небудь відправиться шукати генеральногодиректора в інститут.

Державні агентства зайнятості. Уряди більшостісучасних держав, сприяють підвищенню рівня зайнятості населення,створюючи для цього спеціальні органи, зайняті пошуком роботи длязвернулися за допомогою громадян. Організації,зайняті пошуком співробітників, що мають доступ до цієї бази даних. Використаннядержавних агентств дає можливість провести сфокусований пошуккандидатів під незначних витратах. Однак даний метод рідкозабезпечує широке охоплення потенційних кандидатів.

Приватні агентства з підбору персоналу. Підбір персоналу перетворивсяза останні 30 років в бурхливо розвивається галузь економіки, у багатьохкраїнах, у тому числі й у нас сьогодні існують сотні приватних компаній,спеціалізуються в цій області. Кожне агентство має свою базу даних,а також здійснює спеціальний пошук кандидатів відповідно до вимог клієнта. Приватні агентства забезпечують досить високуякість кандидатів, їх відповідність вимогам клієнта і, тим самим,значно полегшують подальший процес відбору. Високі витрати єчинником, що обмежує широке застосування цього методу, якийвикористовується у випадках пошуку керівників і фахівців, що надаютьзначний вплив на функціонування організації.

Аналіз представлених вище методів підбору кандидатів дозволяє зробитипростий, але виключно важливий висновок - не існує одного оптимальногометоду, тому відділ людських ресурсів повинен володіти всім наборомприйомів для залучення кандидатів і використовувати їх у залежності відконкретного завдання. Більшість фахівців сходяться на думці, що дляуспішної організації пошуку кандидатів слід керуватися двома основними правилами:

завжди проводити пошук кандидатів всередині організації;

використовувати, щонайменше, два методи залучення кандидатів з боку.

Селекція проводиться за допомогою таких методів, як інтерв'ю, поглиблені бесіди, аналіз рекомендаційних листів, співбесіди, тестування. Тестами перевіряється придатність претендента для вирішення тих чи інших проблем, професіональний рівень в конкретних сферах діяльності, наявність інтересу до майбутньої роботи, ступінь розвитку найбільш важливих для неї якостей.

Не всі перераховані методи селекції однаково надійні. Вважають, що здебільше викликають довіру тести, насамперед комплексні (хоч, звичайно, вони не зовсім дешеві), в склад яких входять сотні, а часом тисячі запитань, а також різні спеціальні види досліджень. Задовільний ефект дає аналіз анкет і автобіографій: інтерв'ю надійні тільки при високій кваліфікації як претендента, так і тих, хто їх проводить; у рекомендаційних листів-характеристик вірогідність і надійність досить невисока. І зовсім маленька надійність у графічних і астрологічних методів

Нині при підборі кадрів і насамперед спеціалістів широко використовують метод відповідності формальним критеріям (освіта, виробничий стаж, досвід роботи в конкретній галузі діяльності та ін.). Як додаток до цього методу використовують відгуки (характеристики) з попереднього місця роботи кандидата на посаду, встановлюють випробувальний строк і дістають об'єктивну оцінку про його діяльність. Причому в характеристиках поряд з морально-політичними і діловими якостями слід повніше відображати риси характеру: ставлення до роботи, товариськість, активність, тактовність тощо.

Деякі підприємства й об'єднання для підбору кадрів використовують конкурс. Зокрема, за можливістю, через газети оповіщають про заміщення вакансій і відбір комісією (радою) кандидатів з числа тих, хто виявив бажання взяти участь у конкурсі. Конкурсні оцінки кандидатів дають змогу уникати помилок при відборі кадрів, випадків протекціонізму та ін

До переваг підбору персоналу усередині організації відносяться:

можливість просування, згуртованість на підприємстві, гарний клімат на виробництві;

 незначні витрати при наборі;

 знання виробництва;

 знання співробітників та їхніх можливостей;

 дотримання виробничого рівня винагород (при прийомі працівника зі сторони – підвищений оклад ринкової кон'юнктури);

 швидке заміщення посади;

 вільні місця для молоді.

До недоліків підбору персоналу усередині організації відносяться:

 зменшення можливості вибору;

 високі витрати на підвищення кваліфікації;

 "виробнича сліпота" (тобто на своєму підприємстві недоліків не видно);

 розчарування серед колег;

 заміщення місць і підвищення в посаді тільки "заради миру і спокою"; не хочуть сказати "ні" співробітникові, який пропрацював тривалий час.

У цьому аспекті залучення працівника ззовні буде кращим. Вважається, що набір ззовні, як правило, обходиться для організації дорожче. Зрозуміло, що якщо ми пропонуємо роботу людині з іншої організації, то одночасно потрібно запропонувати йому і велику заробітну плату.

Переваги підбору персоналу за межами організації:

 велика можливість вибору;

 нові імпульси для підприємства;

 прийом на роботу безпосередньо задовольняє попит у кадрах.

Недоліки підбору персоналу ззовні:

 великі витрата при наборі;

 висока частина прийнятих працівників сприяє плинності кадрів;

 негативний вплив на клімат у колективі;

 багато часу затрачається на термін, коли працівник проходить шлях випробувань, через відсутність знань і умінь у нового працівника;

 новий працівник не має знань виробництва;

 заміщення посади потребує великої витрати часу;

 новий менеджер на початковому етапі не здатний повною мірою використовувати демократичний стиль.

Якщо прийняти рішення, що місце (посада) повинне бути зайняте шляхом пошуку персоналу ззовні, то, як правило, указуються критерії оцінки співробітників:

1. Освіта і виробничий досвід.

2. Поводження (манера триматися).

3. Цілеспрямованість.

4. Інтелектуальні здібності.

5. Манера розмови.

6. Особливості.

7. Професійна придатність.

Таким чином, інтуїтивні методи підбору кадрів неприйнятні для формування трудових колективів ринкового типу. Підбирати персонал потрібно на плановій основі. У процесі планування трудових ресурсів визначають наявність, майбутні потреби в кадрах і розробляють програми їх розвитку. Для підбору кадрів доцільно використовувати як внутрішній так і зовнішній ринки робочої сили.

Перевагами зовнішнього прийому персоналу вважається широкі можливості вибору кандидатів; поява нових ідей про розвиток організації, які вони можуть принести з собою. До недоліків таких форм відносять великі витрати, погіршення морально-психологічного клімату як наслідок конфліктів серед нових та старих працівників; високий ступінь ризику через те, що ви приймаєте на роботу незнайому людину; потреба в періоді адаптації.

Переваги залучення своїх працівників полягають в тому, що цей процес можна планувати, витрати на нього нижчі; людям надаються можливості службового росту, що підвищує задоволеність роботою та віру в себе; претенденти добре знають структуру організації, що забезпечує легку адаптацію до нових вимог.

Використання компьютерних технологій у сфері атестації людини та перспектив співробітництва з ним можна ефективно поєднувати з існуючою практикою підбору кадрів в рекрутингових агентствах. Для оцінки майбутніх результатів співпраці роботодавців з потенційними співробітниками необхідні лише списки тих і інших.

У результаті рекрутингове агентство одержує не тільки характеристики кандидатів, що знаходяться в його базі, але й прогноз результатів їх діяльності на конкретних підприємствах і, отже, ступеня задоволеності роботодавця якістю послуг агентства.

Переваги використання атестації кадрів на основі компьютерних технологій:

Анонімність (атестація проводиться заочно)

Найкоротші, в порівнянні з існуючими методами, терміни атестації

Максимальна, в порівнянні з існуючими методами, точність результатів

Не можна порівняти більш детальний набір оцінюваних характеристик людини (до 250 параметрів)

Можливість прогнозу ефективності роботи співробітника на будь-який перспективний період, який враховує всі майбутні обставини життя і діяльності співробітника і фірми

Мінімальний набір вихідних даних про співробітника (ПІБ, посада)

Можливість оперативної дистанційної атестації

Ефект від кадрових рішень за результатами атестації персоналу на основі комп’ютерних технологій:

пряма економія коштів на зарплаті непридатним співробітникам;

можливість уникнути збитків або, навіть, банкрутства внаслідок прийняття неадекватних рішень прихованими руйнівниками;

максимально ефективне використання основного - кадрового ресурсу фірми;

додатковий дохід за рахунок підвищення ефективності роботи персоналу, розставлені по своїх місцях;

зняття з керівника фірми необхідності рішення не властивих його посади завдань.

При розгляді пропозиції про підвищення працівника по службі і дотримання принципу "відповідна людина на відповідному місці" слід виходити не тільки із нинішніх оцінок працівника. Потрібно прогнозувати, чи буде він після переміщення на вишу посаду в нових умовах роботи мати відповідну компетенцію, щоб відповідати сучасним вимогам.

Щоб усунути можливі помилки при розв'язанні цих задач, слід старанно готувати обґрунтування про підвищення по службі, надавати право вирішувати це питання органам, що займають досить високе становище і незалежні у своїх діях. У практичній діяльності, пов'язаній із переміщенням кадрів, оцінку роботи кандидата доцільно давати не однією особою, а колективом, використовувати об'єктивні критерії та досконалі методи. В інтересах справи і кожного працівника потрібно створити такі умови, за яких кожен працівник бачив би перспективи свого просування по службі і віддавав би собі звіт про те, від яких реальних умов залежить його просування по службі, щоб він міг раціонально враховувати ці умови.

Висновки до розділу 1

В першому розділі роботи включено теоретичні аспекти відбору кадрів на підприємстві, основні етапи підбору кадрів, методи підбору кадрів: їх переваги та недоліки.

Кожне підприємство постійно відчуває потребу у кадрах, на яку впливає велика кількість факторів.Під управлінням кадрами розуміється процес планування, підбору, підготовки, оцінки і неперервної освіти кадрів, направлений на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і в результаті покращення життєвого рівня. Проблеми управління кадрами на підприємстві розглядають в своїх працях як представники класичної школи Ф. Тейлор. А. Файоль. Г. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Форд, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, так і сучасні вітчизняні автори В. Петюх. В. Савченко. М. Внноградськнй, М. Долишній. У дослідженнях цих фахівців знайшли відбиття сучасні тенденції в теорії й практиці керування персоналом по наступних аспектах: кадрова політика, планування, прогнозування, маркетинг і розвиток персоналу, організація кадрових служб, нормування й оплата праці, його мотивація й ін. [15;23]

Набір кадрів — процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця. Набір кадрів полягає у форму­ванні необхідного їх резерву і за своїм змістом є офертою для потенцій­них працівників організації. Місце процесу залучення працівників у системі управління персона­лом організації схематично подано на Листі 1

Наступним кроком є визначення вимог до працівника, відповідність яким вважається підставою для зарахування його на роботу. Оскільки ці вимоги можна класифікувати на необхідні і бажані, то складають дві мо­делі: модель «ідеального працівника» (такого, який цілком відповідає всім вимогам) та модель допустимих вимог.

Щоб програма відбору була діючою, потрібно чітко сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. Критерії бажано сформулювати так, щоб вони всебічно характеризували працівника. "Еталонні" рівні вимог за кожним критерієм розробляються виходячи з характеристик уже працюючих на підприємстві людей, що добре справляються зі своїми обов'язками. Якщо список вимог до працівника буде занадто великий, відбір може стати неможливим

Визначивши вимоги до кандидата, переходимо до реалізації наступного етапу — залучення кандидатів. Основним обмеженням на цьому етапі виступає бюджет, який підприємство може витратити, і людські ресурси, які воно має для подальшого відбору. Для залучення кандидатів організація може використовувати внутрішні і зовнішні джерела .

Процес відбору кадрів виконується в декілька етапів. Основними з них є попередня відбіркова розмова; заповнення анкети та заяви; співбесіда з менеджером по кадрам; тестування; перевірка рекомендацій; інколи медичний огляд. На основі цих даних приймається рішення про прийом на роботу. Основними критеріями є досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особистості кандидата, його потенціальні можливості.

РОЗДІЛ 2

## ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КОМЕРЦІЙНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ

ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика підприємства ТОВ “Будзбут” та видів його діяльності

ТОВ “Будзбут” успішно працює на будівельному ринку Луганської області протягом 7 років. На сьогоденному етапі розвитку компанія має професійний досвід її персоналу, високу якість послуг та гнучкість при роботі з клієнтами.

Встановлене високоякісне обладнання, яке дозволяє виробляти продукцію за всіма необхідними нормами ті стандартами будівництва. Компанія виробляє різні віконні та дверні конструкції з метало пластикових та алюмінієвих профільних систем. А також скло пакети розмірами до 3100 мм.

З моменту заснування в 2005 році підприємство освоїло виробництво і продаж зварювальних металоконструкцій, торгівельних кіосків павільйонів, конструкцій з алюмінієвих профільних систем, вхідних груп, тамбури, фасади будівельних споруд, конструкції з ПВХ. Враховуючи попит на ринку, компанія продовжує засвоювати напрямки діяльності, які найбільш привабливі. Асортимент пропонуємих виробів на сьогодні має наступні види:

фасадні системи (оздоблення склом та композитними матеріалами);

ПВХ-конструкції;

Алюмінієві конструкції;

Балконно-роздвіжні рами;

Торгівельні кіоски;

Автоматичні двері, ворота;

Павільйони для басейнів;

Зимові сади;

Перила, поручні, турнікети;

Захисні ролети.

Об’єкти, які було реконструйовано підприємством, можливо побачити в Луганську, містах Луганської області, Києві, Криму та інших містах України. Роботи, виконані компанією мають сертифікати, дипломи та нагороди, підтверджуючі якість виробів.

Велику увагу підприємство приділяє участю у виставках та ярмарках з метою подальшого розвитку. Сама велика цінність компанії – її клієнти та партнери. Загальна кількість об’єктів, де працювал підприємство на сьогодні складає декілька десятків тисяч.

Конструкторський відділ та лабораторія підприємства веде постійну дослідницьку роботу щодо поліпшення якості продукції та послуг.

Об’єми виробництва збільшуються щороку в 2-3 рази за допомогою роботи з суб’єктами господарчої діяльності такими, як школи, технікуми, вищі навчальні заклади та інш.

Місія підприємства – виробництво високоякісної продукції з полімерних, метало пластикових та алюмінієвих профільних систем з метою задоволення потреб споживачів на будівельному ринку.

Основна мета діяльності підприємства – задоволення потреб в віконних та дверних конструкціях з ПВХ, метало пластикових та алюмінієвих профільних систем та послугах з метою отримання прибутків.

Серед цілей діяльності підприємства необхідно виділити:

рекламування та просування продукції

розширення системи зв’язків з громадськістю;

забезпечення споживачів, партнерів, рекламних агентів інформацією про компанію та її товари і послуги;

організація продажів та обслуговування клієнтів;

підтримка каналів розповсюдження товарів і послуг;

пошук новиз ринків збуту;

впровадження передових сучасних технологій виробництва будівельних конструкцій;

розробка нових видів продукції;

постійне поліпшення якості виробленої продукції;

мінімізація витрат виробництва;

максимізація рівня прибутків;

формування позитивного іміджу компанії серед споживачів продукції;

поліпшення умов праці співробітників компанії;

поліпшення матеріального добробуту співробітників фірми.

Дерево цілей підприємствапредставлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Цілі підприємства

| Номер рівня | Номер цілі | Найменування цілі |
| --- | --- | --- |
| 1 | 1 | Забезпечення досягнення статутних завдань |
| 2 | Формування працездатного трудового колективу  |
| 3 | Створення необхідних умов для функціонування організації |
| 2 | 1.1 | Забезпечення конкурентних позицій компанії  |
| 1.2 | Впровадження передових технологій |
| 1.3 | Забезпечення високого рівня якості продукції та послуг  |
| 3 | 1.1.1 | Реклама продукції |
| 1.1.2 | Розвиток системи зв’язків з громадськістю |
| 1.1.3. | Забезпечення споживачів інформацією про компанію |
| 1.2.1 | Формування позитивного іміджу компанії |
| 1.2.2 | Активна робота з клієнтами з використанням системи зни жок |
| 1.2.3 | Робота з суб’єктами господарчої діяльності |
|  | 1.3.1. | Розвиток соціальних програм |
|  | 1.3.2. | Покращення умов праці співробітників компанії |
|  | 1.3.3. | Покращення матеріального добробуту співробітників  |

## Діагностика показників зовнішнього середовища компанії

#### Суб’єктами зовнішнього середовища підприємства постачальники сировини для виробництва конструкцій для будівництва;

споживачі продукції та послуг компанії;

конкуренти;

органи місцевого самоврядування;

суб’єкти інфраструктури регіону;

суб’єкти інфраструктури ринку.

Суб’єкти зовнішнього оточення надають різний вплив на діяльність підприємства в певний час. Суб’єкти зовнішнього оточення впливають на економічну безпеку компанії підприємства. Принципово важливим є той факт, що діяльність підприємства неможливо повністю захистити від негативного впливу зовнішнього оточення середовища. Тому, велике значення має гармонізація інтрересів компанії і інтересів зовнішнього середовища.

Більшість інтересів підприємства співпадає з інтересами суб’єктів зовнішнього оточення. Наприклад, одним з економічних інтересів компанії є прагнення знижувати ціни на продукцію та послуги при збереженні поточного рівня якості за рахунок зниження виробничих витрат. Такі інтереси співпадають з інтересами споживачів, які прагнуть купувати якісні конструкції за вигідними цінами. Інтереси з постачальниками співпадають також, адже вони мають намірі поставляти якісну сировину для виробництва вікон, дверей та інших оздоблювальних матеріалів.

Суперечності існують у сфері правових інтересів компанії і держави, зокрема це торкається закону “Про державні закупівлі”, за яким підприємство має справи з суб’єктами господарчої діяльності. Таким чином, не можна казати, що всі приоритетні інтереси співпадають з інтересами суб’єктів зовнішнього середовища.

Серед можливостей, які мають позитивний вплив на розвиток підприємства, необхідно визначити: можливість впровадження сучасних технологій виробництва та інформаційні технології розробки конструкторської та іншої документації. Компанія має великий досвід роботи з засобами масової інформації, тому подальша взаємодія з ними буде надалі поліпшувати імідж в регіоні, який спрямований на посилення конкурентних переваг.

Організаційна структура управління ПП «Будзбут»– лінійно-функціональна, вона представлена на рис. 2.1.

Лінійно-функціональна структура управління складається з лінійних підрозділів, що здійснюють на підприємстві основну роботу, спеціалізованих обслуговуючих функціональних підрозділів.

Лінійні ланки ухвалюють рішення, а функціональні підрозділи інформують і допомагають лінійному керівнику в розробці конкретних питань і в підготовці відповідних рішень.

Функціональні служби доводять свої рішення до виконавця або через вищого керівника, або (в межах спеціальних повноважень) прямо.

Функціональні служби не мають права самостійно віддавати розпорядження виробничим підрозділом. Функціональні служби здійснюють всю технічну підготовку виробництва, готують варіанти рішення питань, пов’язаних з керівництвом та процесом виробництва, готують варіанти рішень питань, пов’язаних з керівництвом лінійних керівників, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення виробництва и т.п.

Специфічними перевагами лінійно-функціональної структури управління є наступні:

швидке здійснення дій по розпорядженню і вказівках, що віддаються вищим керівництвом нижчим;

раціональне поєднання лінійних і функціональних взаємозв’язків;

стабільність повноважень і відповідності за персоналом;

єдність і чіткість розпорядництва;

оперативне ухвалення і виконання рішень;

особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності;

професійне рішення завдань фахівцями функціональних служб.

Комерційна

служба

Сектор роботи з клієнтами

Сектор рекламы

Заст. директора

з загальних питань

Директор підприємства

Заст. директора з

экономіки

Головний бухгалтер

Менеджери - конструктори

Відділ продажів

Рис.2.1.Організаційна структура управління підприємством

#### Кількісний аналіз структурних підрозділів компанії проведемо на підставі аналізу штатного розкладу і фактичних даних про кількість персоналу.

В прямому підпорядкування директора знаходяться:

заступник директора з загальних питань;

заступник директора з економіки;

головний бухгалтер;

топ-менеджери і менеджери-конструктори;

керівник заводу з виробництва метало пластикових конструкцій;

начальник відділу маркетингу.

В підпорядкуванні директора знаходиться керівництво заводу з виробництва металевих, пластикових та скло конструкцій. Завод має керівника заводу, майстрів, відділ якості, контролери якості, а також специфічні виробництва з ПВХ матеріалів, алюмінію, скла та зварювальний майданчик. В кожному специфічному виробництві є свої фахівці.

Кількісну характеристику підрозділів компанії представимо у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Кількісна характеристика підрозділів ПП “Будзбут”

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Підрозділ | Посада | Кількість співробітників |
| 1. | Дирекція | Директор | 1 |
| 2. | Відділ загальних питань | Заст. директораОфіс менеджериВідділ кадрівПрибиральниця | 1222 |
| 3. | Відділ економіки | Заст. директораЕкономіст | 11 |
| 4. | Відділ обліку | Головний бухгалтерБухгалтер | 12 |
| 5. | Топ-менеджмент | МенеджериМенеджери-конструктори | 62 |
| 6. | Відділ продажів | Сектор роботи з клієнтамиСектор реклами | 21 |
| 8. | Служба охорони | Начальник охорониОхоронець | 13 |
| 9. | Комерційна служба | Начальник комерційної службиНачальник відділу МТПФахівці МТПВодіїАвтомеханікКомірник | 112213 |
|  | Загальна кількість |  | 39 |

Норма управління для керівників вищого рівня (директори, заступники директорів) складає не більше 7 чоловік, для крівників середнього рівня – не більше 9 чоловік.

Керівників вищого рівня 3 (заступник директора з загальних питань, заступник директора з економічних питань, служба головного бухгалтера, топ менеджери зі збуту та розробки конструкцій, відділ маркетингу). Кількість керівників середнього рівня 4.

Чисельність працівників управління складає 12 чоловік.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ “ Будзбут”

Метою аналізу витрат підприємства є встановлення причинно-наслідкових кількісних і якісних взаємозв'язків між використанням ресурсів виробництва в процесі діяльності підприємства (організації, установи). На підставі виявлених взаємозв'язків представляється можливим здійснювати ефективне управління витратами, зокрема у напрямі їх зниження.

Джерелами інформації для аналізу витрат компанії служить ф.2 фінансової звітності «Звіт про фінансові результати», калькуляції продукції і інші документи.

В ході аналізу витрат використовувався порівняльний аналіз, аналіз структури, факторний аналіз, стохастичний аналіз.

Аналіз витрат підприємства було зроблено по роках. При цьому для кожного центру витрат розглядається динаміка витрат в зіставленні з об'ємами продукції, що випускається. Результати аналізу витрат підприємства представлено в таблиці 2.6 та графічній формі (рис.2.2.)

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки витрат ПП “Будзбут”

за 2015 – 2017рр.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Види витрат підприємства | Роки аналізу | Питома вага, % станом на 2017р. | Темпи росту до 2009р., % |
| 2015 | 2016 | 2017 | 2016р. | 2017р. |
| Матеріальні витрати | 9043,1 | 9528,5 | 9789,7 | 79,3 | 105,4 | 108,3 |
| Витрати на оплату праці | 1067,1 | 760,3 | 1193,6 | 9,7 | 111,8 | 111,7 |
| Відрахування на соц.заходи  | 405,5 | 289,0 | 453,7 | 3,7 | 107,8 | 108,9 |
| Амортизація | 38,4 | 27,4 | 43,0 | 0,3 | 71 | 153,6 |
| Інші операцйні витрати | 833,2 | 549,8 | 863,1 | 7,0 | 65,9 | 156,9 |
| Всього витрат | 11387,3 | 11155,0 | 12343,1 | 100,0 | 97,9 | 108,4 |

Рис. 2.2. Динаміка витрат ПП “Будзбут” за 2015-2017рр.

Як видно з рис.2.2., маємо значний зріст витрат на оплату праці, зниження амортизаційних внесків, зріст матеріальних витрат.

Рис.2.3. Структура витрат ПП “Будзбут” за 2017 р.

Стохастичний аналіз полягає у виявленні взаємозв'язків між витратами і іншими параметрами діяльності підприємства з використанням статистичних методів. З метою виявлення взаємозв'язку необхідним є застосування коефіцієнта кореляції Пірсона. При цьому взаємозв'язок вважається встановленим, якщо значення коефіцієнта кореляції буде більше 0,8. У разі виявлення залежності бажаним є знаходження її параметрів, а також параметрів відхилення фактичних значень від значень, обумовлених залежністю. Застосування стохастичного аналізу є необхідним в роботах, які пов'язані з категорією витрат підприємства.

За наслідками аналізу витрат на підприємстві необхідно зробити висновок, в якому слід узагальнити тенденцію зміни витрат, якщо така існує, визначити чинники, які найсильніше впливають на виникнення витрат, дати характеристику дослідженій динаміці витрат і вказати на резерви їх зниження.

Об ємні показники випуску продукції підприємства представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Об'єм реалізації основних груп за 2015-2017 роки ПП “Будзбут”

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Групи продукції | Об'єм реалізації, тис.грн. | Темпи зростання, % |
| 2015 | 2016 | 2017 | 2016 | 2017 |
| Віконні конструкції | 701,23 | 543,32 | 910,4 | 114,00 | 113,9 |
| Дверні конструкції | 94,32 | 115,23 | 190,6 | 122,2 | 165,4 |
| Фасадні системи | 83,12 | 76,32 | 94,2 | 91,8 | 123,5 |
| Фасадне оскління | 293,74 | 367,82 | 425,6 | 125,2 | 115,7 |
| Разом | 1276,3 | 1012,6 | 1575,8 |  |  |

За даними таблиці побудуємо графічне зображення динаміки змін продажів асортименту продукції підприємства. На рис.2.4 зображено динаміку об’ємів реалізації за 2015-2017 роки.

Рис.2.4. Динамика продажів асортименту продукції компанії

Фінансовий результат є комплексною характеристикою всіх процесів в діяльності і узагальнено характеризує підприємство в цілому, тому аналіз формування фінансового результату має виняткове значення для подальшого ухвалення рішень. Метою аналізу фінансових результатів діяльності підприємства є дослідження впливу різних чинників діяльності підприємства на формування фінансового результату, а також визначення довготривалих тенденцій його зміни.

Як джерело про формування фінансового результату підприємства було використана ф.2. «Звіт про фінансові результати», а також внутрішні управлінські документи.

У аналізі фінансових результатів використовувалися методи порівняння, а також факторний метод.

Слід зазначити, що прибуток від різних видів діяльності підприємства необхідно розглядати окремо.

Факторний аналіз прибутку звітного періоду дозволяє виявити вплив різних чинників на отримання прибули.

Факторна модель з використанням чинників першого рівня виглядатиме за формулою (2.1):

П = Д – В (2.1.)

де П- прибуток

 Д – загальна сума отриманих доходів

 В – загальна сума отриманих витрат.

Прибуток за 2015 рік дорівнює: П = 11618,9 – 11445,7 = 173,2 тис.грн.

Прибуток за 2016 рік дорівнює: П = 7815,0 – 7711,5 = 103,5 тис.грн.

Прибуток за 2017 рік дорівнює: П = 12327,3 – 12136,1 = 191,2 тис.грн.

Динаміку прибутків ПП “Будзбут” представимо на рис.2.5.

Розглядаючи цю ж формулу для операційної діяльності, кожен чинник першого порядку можна розкласти на чинники другого порядку. Так, величина доходів буде представлена сумою доходів від реалізації кожного виду продукції і залежатиме від об'єму і ціни реалізації. Сума витрат може бути розглянута в різній розрізі ( по економічних елементах, по статтях), причому вона також визначатиметься сумою витрат по даних елементах. Якщо підприємство випускає декілька видів продукції, то найбільш доцільним буде представлення загальних витрат у вигляді суми витрат на виробництво кожного виду продукції плюс нерозподілювані витрати. Надалі використання чинників третього порядку дозволяє розкласти суми витрат на виробництво кожного виду продукції на елементи витрат. Проте також можливим є представлення загальних витрат у вигляді статей або по виробничих підрозділах.

Вплив чинників першого і другого порядку на формування прибутку підприємства може бути досліджено з використанням будь-якого методу факторного аналізу.

За результами аналізу фінансових результатів діяльності підприємства необхідно охарактеризувати зміни фінансових результатів діяльності в абсолютному і відносному вимірюванні, якщо представляється можливим, визначити тенденцію зміни фінансового результату, визначити вплив параметрів діяльності підприємства на формування фінансового результату.

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності, окупність витрат і так далі Вони більш повно, чим прибуток, характеризують кінцеві результати діяльності, тому що їх величина показує співвідношення ефекту (прибули) з наявними або використаними ресурсами.

Показники рентабельності можна об'єднати в декілька груп:

1. показники рентабельності (окупності) витрат виробництва

; (2.2)

1. показник рентабельності продажів

; (2.3.)

1. показники прибутковості капіталу і його частин

; (2.4)

Результати аналізу представлені в таблиці 2.8 і графічному вигляді:

Таблиця 2.8

Показники рентабельності ПП “Будзбут”

|  |  |
| --- | --- |
| Показники рентабельності  | Роки |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| Рентабельність виробництва | 0,94 | 0,99 | 0,96 |
| Рентабельність продажів | 13,6 | 10,2 | 12,1 |
| Прибутковість капіталу | 0,85 | 0,41 | 0,65 |

Всі ці показники можуть розраховуватися на основі валового прибутку від реалізації продукції і чистого прибутку.

В процесі цього аналізу слід визначити динаміку перерахованих показників рентабельності, виконання плану по їх рівню і провести міжгосподарські порівняння з підприємствами-конкурентами. Основними чинниками, що визначають рівень рентабельності виробничо-господарської діяльності підприємства, є ті ж, що і валовому прибутку. Таким чином, необхідно зазначити, що економічний стан компанії залежить від цілого ряду як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Протягом 2009-2011 років підприємство динамічно розвивалося, про що свідчать показники кількості виробленої продукції та рівень отриманих прибутків. Але 2010 рік був невдалим для підприємства, у зв’язку з чим, отримані прибутки склали близько 103,5 тис. грн. Сьогодні для підприємства важливою задачею є пошук та впровадження нових технологій виробництва мета пластикових конструкцій для будівництва, а також зменшення впливових чинників з боку зовнішнього середовища, що зведуть до мінімуму витрати підприємства.

2.3. Оцінка організації комерційної діяльності підприємства з учасниками ринку

Будь-яка організація існує і функціонує у взаємозв'язку з безліччю чинників. Ці чинники по-різному впливають на організацію і роблять дуже істотний вплив на можливості організації, її перспективи і стратегію. Сукупність чинників взаємодії розглядається в маркетингу як середовище організації.

Проблема взаємовідношення організації і середовища в науці стала розглядатися вперше в роботах А. Богданова і Л. фон Берталанфі в першій половині ХХ століття. Проте в маркетингу значення зовнішнього середовища для організацій було усвідомлено тільки в 50-е роки в умовах посилення динамізму її чинників і наростання кризових явищ в економіці. Це послужило відправною крапкою для інтенсивного використовування системного підходу в теорії і практиці управління, з позицій якого будь-яка організація стала розглядатися як цілісність, що складається з взаємозв'язаних частин, у свою чергу обплутаних зв'язками із зовнішнім світом. Подальший розвиток даної концепції привів до виникнення ситуаційного підходу, згідно якому, вибір методу управління залежить від конкретної ситуації, що характеризується значною мірою певними зовнішніми змінними.

Для того, щоб визначити стратегію поведінки організації і провести цю стратегію в життя, керівництво повинне мати поглиблене уявлення не тільки про внутрішнє середовище організації, її потенціал і тенденції розвитку, але і про зовнішнє середовище, тенденції її розвитку і місце, займане в ній організацією.

Для вивчення попиту на товари підприємства найбільш прий­нятним методом є балансовий метод, що ґрунтується на аналізі даних про рух товарів в підприємстві. Проте даний метод дозволяє оцінити лише реалізований попит на товари підприємства. При цьому використовується така формула:

 Р=3П+П-3К, (2.1.)

де Р - обсяг реалізації товарів за звітний період;

 Зп - товарні запаси на початок звітного періоду;

 П - надходження товарів протягом звітного періоду;

 Зк- товарні запаси на кінець періоду.

Р = 14960,7+245789,7-2672,5 = 258077,90 (тис.грн.)

У 2008 році підприємство реалізувало запланований об’єм продукції, що говорить о том що на продукцію заводу є попит.

Для оцінки цільового ринку підприємства складемо таблицю 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка адаптивності в процесі функціонування на цільовому ринку

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Параметри | Індикатори | В балах |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів | 1.1 Відповідність асортименту товарів вимогам покупців |  | Частково |  |
| 1.2 Прийнятність ціни товару  |  | Частково |  |
| 1.3 Відповідність якості реалізованих товарів вимогам споживачів |  |  | Цілком |
| 2 | Можливість розширення кола потенційних споживачів | 2.1 Наявність незадоволеного попиту | Інформація відсутня |  |  |
| 2.2 Наявність привабливих сегментів |  |  | Виявлено декілька привабливих сегментів |

Основними ринками збуту підприємства є: ринки Луганської, Донецької, Запорізької та інших областей України. Вони є привабливими, надійними, майже безрисковими. Покупці у більшій часті замовлень розраховуються за реалізовану продукцію своєчасно.

Аналізуючи конкурентів, як складову мікросередовища підпри­ємства необхідно:

виявити дійсних і потенційних конкурентів, вивчити їх стан на ринку;

виявити число активних конкурентів підприємства.

На основі раніше проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності можна зробити наступний висновок відносно внутрішньої ефективності стратегії: фінансовий стан підприємство в 2010 році порівняно з 2009 роком значно покращився: збільшився прибуток на 53147 грн, збільшився об'єм реалізації на 1234249 грн, були освоєні нові види продукції. Все це свідчить про те, що підприємство поступово починає налагоджувати господарську діяльність.

Аналіз використання потенціалу підприємства повинний охопити такі сфери діяльності підприємства:

 організацію управління;

 маркетинг, дослідження та розробки;

 технологію;

 персонал;

 фінанси;

 організаційну культуру та імідж.

На рис. 2.1 в розділі 2.1 наведена діюча організаційна структура управління підприємства, яка характеризується простатою, чіткістю і зрозумілістю взаємовідносин ланок и працівників управління.

Недоліком такої організаційної структури управління підприємством є:

відсутність постійного, окремого від збуту відділу маркетингу на підприємстві;

навіть в тимчасовому відділі маркетингу немає чіткого розподілу обов'язків;

відсутнє стимулювання активності і творчості в маркетинговій діяльності відділу;

немає спеціальних підрозділів, направлених на рішення чисто маркетингових проблем.

Усунення недоліків організаційної структури можливо за рахунок оптимізації бізнес процесів, більш чіткого визначення сфер відповідальності, делегування повноважень, зміни системи оцінки діяльності і процедур контролю.

Трудовий потенціал кожного підприємства, безумовно, є його головним ресурсом, оскільки тільки завдяки людському розуму може створюватися нова, конкурентноздатна продукція.

Стратегічною метою відносно кадрів на підприємстві є забезпечення підприємства якісною, іноваційно-орієнтованою робочою силою шляхом безперервного професійного навчання і перепідготовки фахівців.

Останнім часом на підприємстві стали приділяти велику увагу раціоналізації та вдосконаленню кадрової політики. В результаті був адміністративний штат, збільшена заробітна платня (середня заробітна платня збільшилася на 23,96%), унаслідок чого зросла продуктивність праці.

Важливим показником кадрового потенціалу підприємства є стабільність трудового колективу, яка характеризується показниками руху кадрів на підприємстві.

Що стосується фінансового потенціалу, то фінансовій стан підприємства на даний момент стабільний, стійкий.

Метою маркетингового відділу на підприємстві є збільшення об'єму замовлень, проведення рекламної компанії за допомогою друкарських видань, засобів віщання, також використання зовнішньої реклами. За період з березня по грудень 2010 року підприємство взяло участь в семи виставках як на державному так і на міжнародному рівні, Зараз, керівництво підприємства з декількома менеджерами знаходяться в Москві на виставці.

За підсумками виставок підприємство одержало ряд перспективних пропозицій, направлених на розширення ринку збуту продукції і спільної діяльності з іншими підприємствами, а також інші комерційні пропозиції.

Імідж підприємства почав складатися ще в кінці 90-х років, коли підприємство було єдиним в області торгівлі пластиковими вікнами.

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно зробити оцінку його факторів. Результати оцінки відображаються в профілі діяльності підприємства (див. табл. 2.13.). Так, оцінка фактора внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності під­приємства, а оцінка в 1 бал - про слабку сторону.

Таблиця 2.13

Профіль діяльності підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п\п | Показники | Бали |
|  |  | 1 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Ступінь досягнення цілей | - | 2 | - |
| 2 | Ступінь доцільності організаційної структури | 1 | - | - |
| 3 | Рівень комунікаційних зв'язків на підприємстві | - | 2 | - |
| 4 | Рівень прибутку | - | 2 | - |
| 5 | Доля ринку | - | - | 3 |
| 6 | Система контролю якості товару | - | - | 3 |
| 7 | Широта асортименту | - | - | 3 |
| 8 | Система організації збуту | - | 2 | - |
| 9 | Ступінь маркетингової активності | - | 2 | - |
| 10 | Ступінь вмотивованості кадрів | - | 2 | - |
| 11 | Фінансові можливості підприємства | - | - | 3 |
| 12 | Організаційна культура | - | - | 3 |

За результатами оцінки факторів внутрішнього середовища підприємства, що містяться в таблиці 2.13 складемо перелік фактичних сильних і слабих сторін ПП “Будзбут” (табл. 2.14.)

Проведений аналіз і оцінка використання потенціалу підпри­ємства і діючих стратегій, а також аналіз конкурентів, дозволяють виявити відносні переваги підприємства в конкуренції. Дія цього складається карта аналізу сильних і слабких сторін, або так званий «Профіль полярностей» (див. табл. 2.15.).

##### Таблиця 2.15

Профіль полярностей ПП “Будзбут”

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Показники | Бали |
| «+» | «0» | «-» |
| 1 | 2 | 0 | 1 | 2 |
| 1 | Ступінь досягнення цілей | - | - | - | 1 | - |
| 2 | Ступінь доцільності організаційної структури | - | - | - | - | 2 |
| 3 | Рівень комунікаційних зв'язків на підприємстві | - | - | 0 | - | - |
| 4 | Рівень прибутку | 1 | - | - | - | - |
| 5 | Доля ринку | - | 2 | - | - | - |
| 6 | Система контролю якості товару | 1 | - | - | - | - |
| 7 | Широта асортименту | - | 2 | - | - | - |
| 8 | Система організації збуту | 1 | - |  | - | - |
| 9 | Ступінь маркетингової активності | - | - | 0 | - | - |
| 10 | Ступінь вмотивованості кадрів | - | - | 0 | - | - |
| 11 | Фінансові можливості підприємства | 1 | - | - | - | - |
| 12 | Організаційна культура | - | - | 0 | - | - |

Після створення профіля діяльності підприємства стало зрозуміло, що слабі сторони підприємства – це внутрішнє середовище. По-перше, це організаційна структура підприємства, відсутність постійого відділу маркетингу.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Суб’єкти зовнішнього оточення надають різний вплив на діяльність підприємства в певний час. Суб’єкти зовнішнього оточення впливають на економічну безпеку компанії підприємства. Принципово важливим є той факт, що діяльність підприємства неможливо повністю захистити від негативного впливу зовнішнього оточення середовища. Тому, велике значення має гармонізація інтрересів компанії і інтересів зовнішнього середовища.

Більшість інтересів підприємства співпадає з інтересами суб’єктів зовнішнього оточення. Наприклад, одним з економічних інтересів компанії є прагнення знижувати ціни на продукцію та послуги при збереженні поточного рівня якості за рахунок зниження виробничих витрат. Такі інтереси співпадають з інтересами споживачів, які прагнуть купувати якісні конструкції за вигідними цінами. Інтереси з постачальниками співпадають також, адже вони мають намірі поставляти якісну сировину для виробництва вікон, дверей та інших оздоблювальних матеріалів.

Суперечності існують у сфері правових інтересів компанії і держави, зокрема це торкається закону “Про державні закупівлі”, за яким підприємство має справи з суб’єктами господарчої діяльності. Таким чином, не можна казати, що всі приоритетні інтереси співпадають з інтересами суб’єктів зовнішнього середовища.

Серед можливостей, які мають позитивний вплив на розвиток підприємства, необхідно визначити: можливість впровадження сучасних технологій виробництва та інформаційні технології розробки конструкторської та іншої документації. Компанія має великий досвід роботи з засобами масової інформації, тому подальша взаємодія з ними буде надалі поліпшувати імідж в регіоні, який спрямований на посилення конкурентних переваг.

Останнім часом на підприємстві стали приділяти велику увагу раціоналізації та вдосконаленню кадрової політики. В результаті був адміністративний штат, збільшена заробітна платня (середня заробітна платня збільшилася на 23,96%), унаслідок чого зросла продуктивність праці.

Важливим показником кадрового потенціалу підприємства є стабільність трудового колективу, яка характеризується показниками руху кадрів на підприємстві.

Що стосується фінансового потенціалу, то фінансовій стан підприємства на даний момент стабільний, стійкий.

Метою маркетингового відділу на підприємстві є збільшення об'єму замовлень (з чим відділ маркетингу в 2009 році успішно справився), проведення рекламної компанії за допомогою друкарських видань, засобів віщання, також використання зовнішньої реклами. За період з березня по грудень 2010 року підприємство взяло участь в семи виставках як на державному так і на міжнародному рівні, Зараз, керівництво підприємства з декількома менеджерами знаходяться в Москві на виставці.

За підсумками виставок підприємство одержало ряд перспективних пропозицій, направлених на розширення ринку збуту продукції і спільної діяльності з іншими підприємствами, а також інші комерційні пропозиції.

РОЗДІЛ 3

ВИБІР МЕТОДУ ПІДБОРУ КОМЕРЦІЙНОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрямки поліпшення кадрового забезпечення комерційної діяльності підприємства

З метою удосконалення роботи персоналу служби маркетингу рекомендується здійснювати перерозподіл прав і обов’язків в товаристві із зміною умов його функціонування.

Також слід зазначити, що для забезпечення досягнення цілей виконання всі функції товариства мають узгоджуватися. Однак, на практиці при їх здійсненні виникають внутрішні конфлікти. Це відбувається або через розходження у поглядах на те, що краще відповідає інтересам товариства, через стереотипи й упередження, що існують в структурних підрозділах.

У товаристві в умовах маркетингової орієнтації кожна функція має працювати на задоволення клієнта. Тому всім підрозділам необхідно працювати спільно, щоб задовольнити потреби й очікування клієнтів. Заступник голови правління з маркетингу повинен, по-перше, координувати внутрішню маркетингову діяльність товариства і, по-друге, координувати маркетинг та інші функції - фінанси, виробництво і т.д.

Завдання директора з маркетингу - забезпечити певну частку ринку для товариства. Водночас він не керує іншими функціями товариства, що впливають на задоволення клієнтів. Проте він контролює дослідження, товарну і цінову політику, персонал, рекламу і просування. Однак цього недостатньо. Щоб сприяти задоволенню запитів, він повинен також координувати роботу інших підрозділів товариства.

У зв’язку з цим рекомендується створити таку організаційну форму взаємодії участі працівників маркетингової служби, яка б дала змогу визначити цілі, стратегію, розробку стратегічних та тактичних планів розвитку товариства з іншими підрозділами, покладати на них функції роботи з координації всієї діяльності товариства з метою забезпечення ринкової орієнтації.

З наукових джерел рекомендується організацію ефективної взаємодії служби маркетингу з іншими підрозділами здійснюється за допомогою використання моделі "4с" (рис.3.3.) [ 7 ].

|  |  |
| --- | --- |
| Соратники (однодумці) | Сприяння(дієвість) |
| Стратегія | Стимули |

Рис.3.3. Модель "4с" — модель ефективної організації маркетингу.

Перша "с" — соратники, тобто співробітники-однодумці, які підтримують організаційну культуру, взяли на озброєння концепцію маркетингу і володіють здібностями до роботи в різних ролях: лідер, генератор ідей, комунікатор, ерудит.

Друга "с" - сприяння в реалізації ідеї, місії за допомогою конкретних обґрунтованих програм (планів). |

Третя "с" - стратегія, що узагальнює модель дій, яка дає змогу забезпечити зв'язок між сьогоднішнім і завтрашнім днем.

Четверта "с" - стимули - заходи спонукального характеру, які забезпечують можливість досягнення поставлених цілей.

Таким чином, використання моделі "4с" сприяє забезпеченню організаційної взаємодії маркетингових та інших структурних підрозділів товариства. Такий взаємозв'язок забезпечить більш ефективне використання концепції маркетингу в товаристві.

Також важливо зазначити, що необхідність використання в маркетинговій діяльності різноманітної та достатньо докладної інформації потребує системного підходу до організації її отримання, обробки і аналізу в процесі вироблення управлінських рішень. Тому при розподілі функцій між виконавцями, слід попрацювати і над маркетинговою інформаційною системою Фактично маркетингова інформаційна система – це система, призначена для збирання, аналізу, оцінювання й розподілу інформації, яка необхідна для прийняття маркетингових рішень.

Здебільшого стандартними є чотири підсистеми маркетингової інформаційної системи:

Система внутрішньої звітності - дає змогу стежити за показниками, що відображають рівень поточного збуту, суми витрат, обсяги матеріальних запасів, рух готівки, дані про дебіторську та кредиторську заборгованість, інші показники внутрішньої звітності.

Система збору поточної маркетингової інформації – це комплекс джерел і процедур, які застосовують для отримання щоденної інформації про різні події, що відбуваються на ринку. Одержана інформація стосується постачальників, конкурентів, посередників, споживачів, органів державного регулювання, чинників зовнішнього середовища.

Система маркетингових досліджень дає змогу оперувати інформацією, отримання якої потребує проведення окремого дослідження. Ця система включає безперервний процес планування, збір, аналіз і представлення даних, необхідних у зв'язку з поточною та майбутньою маркетинговою ситуацією. ї інформації та відбору вторинної інформації.

Аналітична система маркетингу охоплює прогресивні засоби для аналізу даних і проблемних ситуацій. Вона складається зі статистичного банку і банку моделей, банку (бази) даних.

Підбір працівників. Пропонована структура управління комерційною діяльністю тільки створює передумови для ефективної діяльності маркетингової служби товариства. Необхідно укомплектувати цю службу кваліфікованими спеціалістами, правильно розподілити між ними обов’язки, наділити їх необхідними правами, створити прийняті умови для діяльності. Всім цим повинен займатися заступник директора з маркетингу.

Рекомендується застосувати на підприємстві процес формування кадрового забезпечення. Цей процес складається з етапів :

Етапи формування кадрового забезпечення

Раціональне розставлення кадрів і розподіл завдань, прав та відповідальності у системі управління маркетингу

Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу служби маркетингу

Планування ділової кар’єри, службово-професійного просування та своєчасного переміщення персоналу

Делегування повноважень та управління різноманітністю

Визначення потреби персоналу за чисельність та складом і підбір персоналу з урахуванням специфіки функцій маркетингу

Рис. 3.4. Процес формування кадрового забезпечення

Визначаючи чисельність працівників відділу маркетингу, необхідно врахувати: конкретні умови діяльності товариства, від яких залежить навантаження фахівців, напрями, масштаби, обсяги діяльності, кількість постачальників. Джерела залучення фахівців можуть бути внутрішні та зовнішні. Для виявлення внутрішніх джерел необхідно провести аналіз персоналу товариства за посадами і визначити його відповідальність вимогам, що пред’являються до фахівців з маркетингу. Зовнішні джерела – це випускники вузів, особи, що прийшли за направленням служби зайнятості, бірж праці або за оголошенням ЗМІ. Потім необхідно оцінити кандидатів з погляду відповідальності встановленим вимогам. Керівник і провідні фахівці комерційних та маркетингових служб мають відповідати задоволенню загальних вимог, що висуваються до кадрів управління: дослідницькі й організаторські здібності, ініціативність, творчий підхід до свої обов’язків, здатність іти на ризик, соціальна і ділова активність, професійна компетентність, високі моральні якості. Крім того вони мають задовольняти ряд специфічних вимог, що визначаються особливостями роботи в галузі маркетингу та комерційної діяльності (рис. 3.5.)

Етапи формування кадрового забезпечення

Раціональне розставлення кадрів і розподіл завдань, прав та відповідальності у системі управління маркетингу

Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу служби маркетингу

Планування ділової кар’єри, службово-професійного просування та своєчасного переміщення персоналу

Делегування повноважень та управління різноманітністю

Визначення потреби персоналу за чисельність та складом і підбір персоналу з урахуванням специфіки функцій маркетингу

Рис. 3.5. Специфічні вимоги до персоналу служби маркетингу

Раціональне розставлення кадрів і розподіл завдань, прав та відповідальності у системі управління маркетингу. Для забезпечення цієї вимоги потрібно керуватися трьома критеріями :

Чим приваблює цей вид роботи претендента-фахівця :

перспективою реалізації своїх можливостей;

можливістю зробити кар’єру;

гарним заробітком;

прагненням бути членом цього колективу.

Комунікативні характеристики роботи :

виконується індивідуально або колективно;

якими масивами інформації в процесі роботи оперує фахівець;

контакти з клієнтами і партнерами.

Професіоналізм, компетентність і рівень кваліфікації працівника.

Якщо на роботу прийнято фахівця "зі сторони", то організація його роботи має охоплювати три етапи:

Ознайомлювальний етап, протягом якого його потрібно ознайомити з особливостями, цілями, задачами служби, характером діяльності, взаємовідносинами з іншими підрозділами, його обов’язками і мірою відповідальності;

Організаційний етап, протягом якого фахівець самостійно виконує свої обов’язки, а керівник здійснює контроль і дає оцінку рівню їх виконання у відповідності із стандартами або вимогами;

Адаптація: на цьому етапі, засвоївши обов’язки. Фахівець має розробляти пропозиції щодо удосконалення діяльності служби маркетингу.

Делегування повноважень та управління різноманітністю. З метою підвищення ефективності використання персоналу служби маркетингу доцільно практикувати делегування повноважень і здійснювати управління різноманітністю. Делегування повноважень – це процес передачі деяких прав на прийнятті рішень і відповідальності підлеглим. Коли фахівцеві надано право ухвалювати самостійно рішення, він набуває упевненості у власних силах, отримує задоволення від того, що робить певний внесок у результати діяльності товариства, а це сприяє підвищенню якості його роботи.

В основі управління різноманітністю є усвідомлення того факту, що працівники мають різні потреби, до яких потрібно пристосуватися. Управління різноманітністю орієнтує на використання відмінностей працівників для підвищення ефективності їх праці. Для цього практикують проведення спеціальних навчальних програм для фахівців, створюють групи підтримки, запроваджують інститут наставників.

Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу служби маркетингу доцільно здійснювати у різних формах :

самонавчання, самопідготовка за рахунок частини робочого часу і в неробочий час шляхом вивчення спеціальної, довідкової і методичної літератури і досвіду маркетингової діяльності інших підприємств.

навчання з частковим відривом від виробництва на семінарах, на короткострокових курсах (з обов’язковим виснаженням цільової випускної роботи з конкретної проблеми) під час ділових ігор;

перепідготовка з відривом від виробництва - здійснюється у вузах, школах бізнесу, в спеціальних тренінгових закладах за допомогою стажування.

Планування ділової кар’єри і службово-професійного просування за службою має бути безпосередньо пов’язане з плануванням підвищення кваліфікації. Кожен фахівець має бути впевнений, що після підвищення кваліфікації йому надійдуть пропозиції про просування службовими сходинками.

Переміщення персоналу здійснюється за результатами діяльності працівника із врахуванням зростання його професійної майстерності; при переміщенні або висуванні працівників доцільно дотримуватись послідовності проходження посадових сходинок, при цьому рекомендується керуватись показником кадрового ризику. Якщо досягнуто критичного рівня переміщення доцільно здійснювати по горизонталі.

VI етап Запровадження системи стимулювання праці . Задовільний рівень заробітної плати не обов'язково мотивує працівників до досягнення найвищих показників у роботі. Ті, з них, які не задоволені своєю зарплатою, скоріше за все матимуть нижчі результати, ніж вони можуть мати. Приймаючи рішення щодо виплат працівникам новоствореної комерційної служби, увага повинна приділятись на те, щоб заробітна плата була : достатньою для забезпечення нормального рівня життя і не нижчою або вищою порівняно із заробітною платою інших працівників товариства. Також важливим є врахування знань, досвіду і вмінь вкладених у виконання роботи; навичок і рівня підготовки, які вимагаються від працівника, а також відповідальності, покладеної на нього.

У більшості випадків традиційні тарифи і ставки не задовольняють вимоги справедливої винагороди за працю. У системі тарифних ставок найчастіше зазнає критики те, що вона недостатньо стимулює прагнення до вищої продуктивності праці. Особливо це стосується погодинної оплати, яка недостатньо враховує особистий внесок працівників. Останні за такої системи оплати розраховують на постійній тверду винагороду, а роботодавцям все-таки доводиться враховувати кількість продукції, створеної за одиницю праці, яка підлягає оплаті.

Ще одна складність у визначенні розміру оплати праці пов'язана з наданням доплати за стаж роботи на певному підприємстві. Суть її в тому, що за таких умов молодші працівники не виявляють особливого бажання працювати на такому підприємстві, де їх чекає нижча матеріальна винагорода за однаковий трудовий внесок.

Часто робітникам видають доплати, виходячи із ситуації, що склалася на ринку праці. Такі доплати ще більше ускладнюють проблему справедливої винагороди, бо надання їх, як правило, пов'язане з проханням не надавати розголосу цьому факторові.

У підприємствах розвитих країн часто застосовують відразу кілька систем оплати праці, у яких відбивається його специфіка у різних підрозділах та їхня роль у досягненні одержуваних результатів, це так звані безтарифні системи.

При безтарифних системах заробіток працівників визначається, насамперед, кінцевими результатами роботи. Для кожного встановлюється окремо нефіксований рівень оплати, а коефіцієнт дольової участі працівника у фонді оплати праці підприємства чи підрозділу. Такі коефіцієнти не передбачаються механізмами нетарифних систем. Працівник насамперед на знає заробітку, а може лише його передбачити.

Безтарифні системи часто називають розподільчими, цим виражається спосіб визначення заробітку – не нарахуванням за певними нормами і ставками, а шляхом розподілу заробленої колективом суми. Метод розподілу здебільшого називають нормативно - частковим. Заробіток колективу розподіляється, виходячи з кваліфікаційних коефіцієнтів та відпрацьованого часу.

За безтарифною системою визначені основні етапи преміювання робітників маркетингової служби, які доцільно застосовувати:

проаналізувати мету преміювання за визначений період;

визначити, за які показники праці робітник може отримати премію;

спробувати спочатку впровадити систему преміювання на тимчасовій виробничій програмі, а потім оцінити результати і поступово вдосконалювати систему;

ув'язати премію безпосередньо із результатами роботи, щоб працівник міг бачити прямий зв'язок між тим, як він працює, і розмірами премії;

залучити працівників до розроблення системи преміювання, щоб вони знали, чого від них очікувати і за що їм виплачуватимуть премії та за що вони виплачуються;

виплачувати премію якомога швидше після того, як працівник виконав відповідні вимоги;

розробити ряд стимулів які заохочують працівників брати на себе відповідальність і проявляти себе у роботі;

стежити за тим, як виконується виробнича програма, по які введено преміювання, і відповідно змінювати її, щоб вона була ефективною;

перевіряти, чи пов'язане преміювання з результатами роботи працівника, які залежать від нього

Поряд із матеріальною мотивацією у комерційній службі підприємствапропонується використовувати різноманітні форми нематеріального заохочення, які мають великий вплив на працівників. Зокрема:

особисто подякувати працівникам за добру роботу під час бесіди, або у письмовій формі, яки використовуючи обидва варіанти;

знаходити час зустрітися з працівниками і вислухати їх

забезпечити зворотній зв'язок за результатами діяльності працівника, відділу, організації;

запровадити різноманітні грамоти, письмові подяки та дошки оголошень.

зробити робочу обстановку відкритою, довірливою і невимушеною;

інформувати працівників про вироблену продукцію, послуги і стратегію діяльності, проте, як компанія заробляє і на чому вона втрачає грошу, про внесок кожного службовця у загальну справу;

залучати працівників до процесу прийняття рішень, особливо тих, які стосуються їх самих;

встановити партнерські відносини із кожним працівником;

Контроль. Контроль — завершальна функція організації маркетингової діяльності на підприємстві. Слід пам’ятати, що контроль буде дієвим і ефективним, якщо на товаристві чітко розроблені і діють такі елементи системи управління:

планові завдання;

встановлення нормативів або показників;

визначення термінів виконання запланованих заходів;

встановлення відповідальності;

система обліку;

 звітність про хід реалізації планів;

сучасні технічні засоби контролю;

стимулювання учасників-виконавців;

внесення змін до спланованої програми маркетингу;

прийняття рішень про активізацію дій або завершення програм.

Згідно з типами маркетингового контролю, рекомендуються такі етапи його проведення :

тактичний :

Постановка цілей (чого хочемо досягти?).

Вимір показників діяльності (що досягнуто?).

Аналіз діяльності (чому це відбулося?). На третьому етапі здійснюється контроль річних планів за п’ятьма напрямками:контроль збуту; контроль частки ринку;контроль за співвідношенням між витратами на маркетинг і обсягом продажів; фінансовий контроль; оціночний контроль.

4.Корегувальні дії (що потрібно зробити?). На цьому етапі здійснюється розробка корегувальних дій відповідно до результатів контролю маркетингу.

контроль прибутковості здійснюється за наступними напрямками:

 продуктами;

 територіями;

 покупцями;

 сегментами ринку;

 каналами збуту;

 розмірами замовлень.

стратегічний контроль здійснюється за такими етапами:

Вивчення умов зовнішнього середовища діяльності підприємства, виявлення тенденцій їхньої зміни і вивчення перспектив.

 Огляд установлених маркетингових цілей і програм та визначення їхньої відповідності умовам зовнішнього середовища.

Дослідження відповідальності використовуваних основних елементів маркетингової діяльності розділам прийнятої програми маркетингу.

Обов'язковою умовою успішного функціонування системи контролю маркетингу є наявність в ній зворотного зв'язку, який сприяє розробці і реалізації коригуючих заходів. Ті, хто не виконує планових показників, мають підготувати пояснення з обґрунтуванням заходів, яких треба вжити для виправлення ситуації.

Отже, наведені рекомендації організації комерційної та маркетингової діяльності підприємства, на основі врахування передового зарубіжного досвіду, сучасних міжнародних тенденцій і специфіки ринкової економіки України, дозволять товариству діяти відповідно до динаміки світового бізнесу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Ефективна робота з портфелем покупців, формування довгострокових взаємовідносин із стратегічно важливими клієнтами, збільшення круга лояльних клієнтів – ключові завдання для компаній сектора B2B. Промислові покупці і продавці володіють високими професійними знаннями в області продукції і навиками комерційної роботи. Тому прагнення налагодити тісніші зв'язки з покупцями, розробка індивідуальних стратегій – це щоденна практика промислового ринку. Проте IT-технології радикально змінили способи її організації і моніторингу. Двадцять років тому це зумовило появу технології CRM для практичної реалізації маркетингу відносин з клієнтами.

CRM (Customer Relationship Management) – концепція управління взаєминами з клієнтами, для якою програмною підтримкою, що дозволяє продуктивно працювати з базами даних покупців, служить CRM-система. За допомогою такої бази компанія отримує у власність інформацію про клієнтів, забезпечує регулярну системну роботу з ними, реалізовує програми взаємодії і оцінює їх ефективність.

У зв’язку з цим рекомендується створити таку організаційну форму взаємодії участі працівників маркетингової служби, яка б дала змогу визначити цілі, стратегію, розробку стратегічних та тактичних планів розвитку товариства з іншими підрозділами, покладати на них функції роботи з координації всієї діяльності товариства з метою забезпечення ринкової орієнтації.

При безтарифних системах заробіток працівників визначається, насамперед, кінцевими результатами роботи. Для кожного встановлюється окремо нефіксований рівень оплати, а коефіцієнт дольової участі працівника у фонді оплати праці підприємства чи підрозділу. Такі коефіцієнти не передбачаються механізмами нетарифних систем. Працівник насамперед на знає заробітку, а може лише його передбачити.

В роботі запропоновано безтарифні системи.Цим виражається спосіб визначення заробітку – не нарахуванням за певними нормами і ставками, а шляхом розподілу заробленої колективом суми. Метод розподілу здебільшого називають нормативно - частковим. Заробіток колективу розподіляється, виходячи з кваліфікаційних коефіцієнтів та відпрацьованого часу.

ВИСНОВОК

Досягнення мети підприємства залежить в основному від трьох чинників: вибраної стратегії, організаційної структури і від того, яким чином ця структура функціонує.

Організаційна структура маркетингової діяльності на підприємстві може бути визначений як конструкція організації, на основі якої здійснюється управління маркетингом, іншими словами — це сукупність служб, відділів, підрозділів, до складу яких входять працівники, що займаються тією або іншою маркетинговою діяльністю.

Маркетингова структура має вирішальне значення для успішної реалізації концепції маркетингу. Для організації маркетингу не існує універсальної схеми. Відділи маркетингу можуть бути створений на різних основах; вони, як правило, є частиною комерційної сфери діяльності підприємства. Проте на підприємствах, що проводять специфічну продукцію, ці відділи іноді стають елементом технічної сфери. Кожне підприємство (фірма) створює відділ маркетингу з таким розрахунком, щоб він найкращим чином сприяв досягненню маркетингової мети ( виявлення незадоволеного попиту покупців, географічне розширення ринків, вишукування нових сегментів ринку, збільшення прибутку і т.д.).

Разом з тим маркетингові структури в значній мірі залежать від розміру ресурсів підприємства, специфіки продукції, що випускається, і ринків, на яких вони реалізуються, від структури управління підприємством, що склалася. Не дивлячись на дуже велике число варіантів, реальне об'єднання маркетингової діяльності підприємств частіше за все здійснюється по функціях або по товарах.

Більшість інтересів підприємства співпадає з інтересами суб’єктів зовнішнього оточення. Наприклад, одним з економічних інтересів компанії є прагнення знижувати ціни на продукцію та послуги при збереженні поточного рівня якості за рахунок зниження виробничих витрат. Такі інтереси співпадають з інтересами споживачів, які прагнуть купувати якісні конструкції за вигідними цінами. Інтереси з постачальниками співпадають також, адже вони мають намірі поставляти якісну сировину для виробництва вікон, дверей та інших оздоблювальних матеріалів.

Серед можливостей, які мають позитивний вплив на розвиток підприємства, необхідно визначити: можливість впровадження сучасних технологій виробництва та інформаційні технології розробки конструкторської та іншої документації. Підприємство має великий досвід роботи з засобами масової інформації, тому подальша взаємодія з ними буде надалі поліпшувати імідж в регіоні, який спрямований на посилення конкурентних переваг.

У зв’язку з цим рекомендується створити таку організаційну форму взаємодії участі працівників маркетингової служби, яка б дала змогу визначити цілі, стратегію, розробку стратегічних та тактичних планів розвитку товариства з іншими підрозділами, покладати на них функції роботи з координації всієї діяльності товариства з метою забезпечення ринкової орієнтації.

При безтарифних системах заробіток працівників визначається, насамперед, кінцевими результатами роботи. Для кожного встановлюється окремо нефіксований рівень оплати, а коефіцієнт дольової участі працівника у фонді оплати праці підприємства чи підрозділу. Такі коефіцієнти не передбачаються механізмами нетарифних систем. Працівник насамперед на знає заробітку, а може лише його передбачити.

В роботі запропоновано безтарифні системи.Цим виражається спосіб визначення заробітку – не нарахуванням за певними нормами і ставками, а шляхом розподілу заробленої колективом суми. Метод розподілу здебільшого називають нормативно - частковим. Заробіток колективу розподіляється, виходячи з кваліфікаційних коефіцієнтів та відпрацьованого часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акимова И.М. Промышленный маркетинг. - 2-е изд., стер. - К.: О-во "Знання", КОО, 2001. - 294с.
2. Андрушкив Б., Кирич Н., Погайдак О. Отечественная промышленность должна кметь национальную ідеологію развития - Экономика Украины, № 12,2006- с.88-91
3. Аукционек С.П., Батяева А.Е. Российские предпиятия в рыночной экономике. Ожидания и действительность- М., Наука, 2001, с.14
4. Афонін А.С. Маркетинг: Конспект лекцій. - К: №13УУП, 1994. - 88с.
5. Барсук С.С. Підприємство як основна організаційно-господарська ланка. — К.: К. держ. торг.-екон. ун-т, 1991.
6. Беляевский И.К. Маркетинговое иселедование: информация, анализ, прогноз: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 320с.
7. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. — К.: МП «Итем» ЛТД, «Юнайтед Лондон Трейд Лимитед», 1995. - 448 с.
8. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т. 1. — К.: Ника-центр, 1999. - 592 с.
9. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т. 2. — К.: Ника-центр, 1999. - 512 с.
10. Бланк И.А. Словарь-справочник финансового менеджера.- К.: Ника-Центр, 1998. - 480 с.
11. Бланк И.А. Управление прибылью. Т. 1. — К.: Ника-центр, 1998.-544 с.
12. Бланк И.А. Управление формированием капитала. — К.: Эльга, Ника-Центр, 2000. - 508 с.
13. Бляхман Л. Основы функционального и антикризисного менеджмента. — СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 1999. -380 с.
14. Бовыклы В.И. Новый менеджмент (управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). — М.: ОАО " Изд-во "Экономика", 1997.-368 с.
15. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителей / Пер. с англ. — Москва, 1995. — 896 с.
16. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. — М.: Энциклопедия, 1994. - 790 с.
17. Борман Д. Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. — Гамбург, 1992.
18. Варналш З.С. Основи підприємництва: Навч. посібник.- К.: Знання-Прес, 2002. - 239 с.
19. Вартанов А.С. Економічна діагностика діяльності підприємства: організація та методологія. — М.: Фінанси та статистика, 1991. — 80 с.
20. Василенко В.А., Ткаченко T.I. Стратегічне управління. — К.: ЦУЛ, 2003.-396 с.
21. Василенко В.А., Шостка В. Ситуаційний менеджмент: Навч. посібник - К.: ЦУЛ, 2003. - 285 с.
22. Васильев Ю.П. Внутрифирменное управление в США (Современные формы и методы управления в промышленных компаниях). - М.: Мысль, 1970. - 406 с.
23. Венгер В. Организация управления государственными предприятиями: состояние и перспективы- Экономика Украины, №3,2006- с.26-33
24. Виноградський М.Д., Виноградсъка A.M., Шканова О.М. Менеджмент в оргашзації : Навч. посібник для студ. екон. спец. вузів. - К.: "КОНДОР", 2002. - 654с.
25. Виноградський М.Д., Виноградсъка A.M., Шканова О.М. Оргашзація праці менеджера: Навч. посібник для студ. екон. спец. вузів. - К.: "КОНДОР", 2002. - 518 с.
26. Виханський О.С. Стратегическое управление. — М.: Гардарика, 1998. — 292 с.
27. Віплінський В.В., Наконечний C.I. Ризик у менеджменті. - К: ТОВ "Борисфен-М", 1996. - 336 с.
28. Віплінський В.В., Пернарівський О. Інтелектуалізована кількісна оцінка кредитоспроможності позичальника // Фінанси України. - 1998, №6. - С. 5 – 13
29. Власов В.П. Деловое общение. — Ленинград: Лениздат, 1982.
30. Власова Н.М. Руководство по управлению людьми: инструменты власти и влияния. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 304 с.
31. Внукова Н.М. Управління ризиком лізингових операцій (науково-методичні рекомендації) — X.: "Бізнес Інформ", 1997. -48 с.
32. Войнаренко М.П. Концепція кластера — шлях до відродження виробництва на регіональному piвнi // Економіст. — 2000, №1.-С. 15
33. Войнаренко М.П., Раденька Л.П., Філінюк В.Р. Проблеми реформування економіки України. — К.: Логос, 1999. - 259 с.
34. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. — К.:КНЕУ, 1998.-268 с.
35. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / Пер. с англ. — М.: «Дело», 1991. — 320 с.
36. Гаевський Б.А. Основи науки управління. — К.: МАУП. 1998.- 122 с.
37. Газман В.Д. Лизинг: теория, практика, комментарии. — М.: Фонд «Правовая культура», 1997. - 416 с.
38. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник для вузів. - К: Лібра, 2002.-712с.
39. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручникдля вузів. — К.: Лібра, 1998.-384 с.
40. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посібник. - К: Вища школа, 1994. - 327с.
41. Гончарук А.Г. Эффективность экономики Украины: аналіз и прогнозирование- Одесса, Астропринт, 2005 -281с.
42. Гончарук А.Новый подход к управлению эффективностью в промышленности Украины – Экономика Украины, №11,2006- с.36-47
43. Господарський кодекс України. [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
44. Кендюхов О.В. Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління. Моногафія-Донецьк, ДонУЕП,2006-307с.
45. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия – М., ПБОЮЛ, 2000- 424с.
46. Корінев В.Л. Цінова політика підприємства: Монографія. -К.: КНЕУ, 2001. -257с.
47. Котлер Ф. Основи маркетинга: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 2000. - 944с..
48. Кретов Н.Н. Маркетинг на предприятии. - М: АО "Финстатинформ", 1994. - 181с.
49. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. Промисловий маркетинг: Підручник. - Л.: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка",2001. - 336с.
50. Куденко Н. Управление интеллектуальным капиталом предприятия - Экономика Украины, № 12,2006- с.86-88
51. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник.- К: КНЕУ, 1998. - 152с.
52. Левешко Р.Н. Анализ зффективности реклами. - К.:ВИРА-Р, 1999.-112с.
53. Луганская область – К, Возрождение,2004- 174с.
54. Лук'янець Т.І. Рекламний менеджмент: Навч. посібник.- К: КНЕУ, 1998. - 276с.
55. М.Лукашевич, В.Торішній Професійне вигоряння персоналу. Порівняльний аналіз: керівники і співробітники – Персонал, №12,2004-с.56-61
56. Макарова М.В. Електронна комерція. Посібник- К,Академія,2002 -272с.
57. Маркетинг: принципи и функции: Учеб.-практ. пособие для вузов / Под ред. Е.М. Азарян. - К: МЦВО Мин-ва образования Украини, 2000. - 320с.
58. Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.; Под ред. А.Н. Романова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. - 560с.
59. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.И. Маркетинг.-СПб.: Питер, 2002.- 400с.
60. Мирчев М.К., Шереметов Г.В. Улучшение результативности труда менеджеров с целью повышения конкурентности организаций – Персонал, №11,2005- с.69-76
61. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. - К.: КНЕУ,2001. - 227с.
62. Неруш Ю.М. Коммерческая логистика: Учеб. для вузов- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 271с.
63. Новицький В. Промисловість: формувати інноваційну модель розвитку – «Урядовий кур’єр», від 20.06.2003, с.5
64. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. - М: Финансы и статистика, 1991. - 304с.
65. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. - К: МАУП, 2000. - 128с.
66. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг: Навч. посібник. -К: Вища школа, 1994. - 256с.
67. Ромат Е.В, Реклама в системе маркетинга: Учеб. пособие. - Харьков: НВФ "Студцентр",1995. - 214с.
68. Саттон Д., Кляйн Т. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием – Спб, Питер, 2004- 240с.
69. Святненко В. Промисловий маркетинг: Навч. посібник. - К: МАУП, 2001. - 264с.
70. Статистичний щорічник України у 2004 році – К., Консультант, 2005 -323с.
71. Чубаков Г.Н. Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия. -М.: ИНФРА - М, 1995. - 224с.
72. Шаблистая Л. Тенденции убыточности промышленных предприятий и обусловливающие ее факторы – Экономика Украины, № 12,2006- с.38-48
73. Шостак Л. Маркетинг как инструмент экспансии национального хозяйства в мировом экономическом пространстве – Экономика Украины, №2, 2007,с.74-85
74. Штерн Л., Эль-Ансари А., Кофлан Э. Маркетинговые канали. - Пер. с англ. - 5-е изд.: - М.: Изд. дом "Вильямс", 2002. - 624с.
75. Эванс Дж.Р., Берман Б. Маркетинг: Сокр. пер. с англ. -М: Экономика, 1993.-335с.