

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

На тему:

**«Методичні засади інформаційно-аналітичного забезпечення і оцінки
ефективності управлінської праці»**

Виконала: студентка групи: БЗМн-19

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент

Ельнара ХАСАНОВА

Керівник: к.е.н., доцент Наталія БУГАС

Київ-2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри УСІ
проф. Касич А.О

01 червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Хасановій Ельнарі

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Методичні засади інформаційно-аналітичного забезпечення і оцінки ефективності управлінської праці

Науковий керівник роботи Бугас Наталія Валеріївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 08.11. 2022 року № 224-уч

2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності підприємства, комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

4. Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади інформаційно-аналітичного забезпечення і оцінки ефективності управлінської праці. 1.1. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління. 1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінської праці. Розділ 2. Дослідження ефективності управлінської праці на прикладі Samsung 2.1. Комплексна характеристика діяльності підприємства та позицій підприємства на ринку. 2.2. Аналіз ключових показників ефективності управління. 2.3. Дослідження практики використання Samsung методу KPI. Розділ 3. Напрями підвищення ефективності управлінської праці. 3.1. Заходи щодо підвищення ефективності виробництва. 3.2. Стратегічні орієнтири підвищення ефективності діяльності Samsung.

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 1	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 2	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 3	Бугас Н.В., доцент		
Висновки	Бугас Н.В., доцент		

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні та методичні засади інформаційно-аналітичного забезпечення і оцінки ефективності управлінської праці	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Дослідження ефективності управлінської праці на прикладі Samsung	16.04-31.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Напрями підвищення ефективності управлінської праці	02.05 – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент

Ельнара ХАСАНОВА

_____ (підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

Наталія БУГАС

_____ (підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

Тетяна ЦАЛКО

(підпис)

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Хасанова Е. Методичні засади інформаційно-аналітичного забезпечення і оцінки ефективності управлінської праці. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню теоретичних та методичних засад інформаційно-аналітичного забезпечення і оцінки ефективності управлінської праці. Вивчено та досліджено методичні підходи до оцінки ефективності управлінської праці. Проведено аналіз результатів діяльності підприємства. Розроблено напрями підвищення ефективності управлінської праці. Обґрунтовано стратегічні орієнтири підвищення ефективності діяльності.

Ключові слова: інформація, інформаційно-аналітичне забезпечення, оцінка, методичні підходи, управління, заходи, стратегічні орієнтири.

ABSTRACT

Khasanova E. Methodological principles of information and analytical support and evaluation of the effectiveness of managerial work. - Manuscript.

Bachelor's qualifying work on specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to the study of the theoretical and methodological foundations of information and analytical support and evaluation of the effectiveness of managerial work. Methodical approaches to evaluating the effectiveness of managerial work have been studied and researched. An analysis of the results of the enterprise's activity was carried out. Directions for improving the efficiency of managerial work have been developed. The strategic orientations for increasing the efficiency of activity are substantiated.

Keywords: information, information and analytical support, assessment, methodical approaches, management, measures, strategic orientations.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ	
УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ	7
1.1. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління	7
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінської праці	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ	26
2.1. Комплексна характеристика діяльності підприємства та позицій підприємства на ринку	26
2.2. Аналіз ключових показників ефективності управління	37
2.3. Дослідження практики використання Samsung методу КРІ	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ	53
3.1. Заходи щодо підвищення ефективності виробництва	53
3.2. Стратегічні орієнтири підвищення ефективності діяльності Samsung	64
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність дослідження. Інформація є найціннішим предметом сучасного суспільства. Без наявності достовірних даних неможливо прийняти компетентне стратегічне або оперативне рішення. Зауважимо, що чіткого визначення даного терміну не існує і в даний час. Можливо, дана особливість обумовлена тим, що даний предмет є динамічним і охоплює надто багато сфер. Дана неоднозначність і нечіткість понятійного апарату видно з самих визначень інформації: сукупність відомостей, даних, знань.

Успішна діяльність підприємства неможлива без забезпеченості необхідною інформацією, яка сприяє підвищенню якості рішень, що приймаються. Тому підприємства змушені збирати інформацію з безлічі питань. Крім відомостей про свій власний стан справ вони здійснюють збір інформації як про інші підприємства – потенційних і реальних конкурентів або партнерів, так і про споживачів, їх думки і переваги, а також про заходи і плани державних структур в економічній, політичній і соціальній сферах діяльності. Саме тому інформаційне забезпечення відіграє ключову роль в життєдіяльності організації.

Сучасні умови господарювання пред'являють до інформаційно-аналітичного забезпечення нові вимоги, які повинні враховувати постійні зміни зовнішнього середовища та впливати на підвищення ефективності системи управління результатами діяльності підприємства з урахуванням інноваційних інформаційних технологій.

Ефективність задіяних управлінських рішень корелюється з професіоналізмом здійсненого аналізу соціально-економічних процесів, що залежить у свою чергу від присутності своєчасної, правдивої, повної та актуальної інформації.

Метою даної кваліфікації роботи є дослідження теоретичних та методичних засад інформаційно-аналітичного забезпечення і оцінки ефективності управлінської праці.

Також робота має на меті такі завдання:

вивчити понятійно-категоріальний апарат системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління;

розкрити сутнісні характеристики поняття «інформація»;

систематизувати методичні підходи до оцінки ефективності управлінської праці;

дослідити ефективність управлінської праці реального підприємства,

провести комплексний аналіз діяльності досліджуваного підприємства;

дослідити практики використання методу KPI;

визначити стратегічні орієнтири підвищення ефективності діяльності підприємства.

Предметом є процес інформаційно-аналітичного забезпечення і оцінки ефективності управлінської праці.

Об'єктом дослідження було обрано компанію Samsung.

Методи дослідження – в процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі методи: аналіз і синтез – для узагальнення інформації та джерел, метод історичного підходу – для відстеження хронології процесів, обробки даних – в процесі систематизації даних підприємства; графічний – для унаочнення аналітичної інформації, порівняльний – для відстеження динаміки та показників конкурентів.

Інформація для цієї бакалаврської роботи отримана зі статей про цінову політику, журналів та книг.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

1.1. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління

Управлінське рішення – діяльність із переведення об'єкта керування в бажаний стан; одночасно процес і результат аналізу інформації, прогнозування, оптимізації та вибору альтернативи з багатьох можливих способів досягнення поставленої мети. Воно є елементом творчого процесу, пов'язане з вольовою дією керівника на основі отриманих знань, навичок, досвіду, інформації, розрахунків та запланованої ефективності від прийняття певного рішення, яке визначає по-дальший вибір мети на довготривалу або короткотривалу перспективу.

Управлінське рішення може розглядатися як рішення (явище) і як безпосередньо процес. Дослідження управлінського рішення як процесу дозволяє розглянути та осмислити інформацію про проведений аналіз отриманої інформації, її концентрації на певній темі або проблематиці, формуванні плану подальшої дії і безпосередньо результат процесу.

Процес прийняття рішення складається з ряду послідовних дій. До основних етапів прийняття рішення зазвичай відносять: осмислення потреби в ньому; діагностику та аналіз ситуації; напрацювання його варіантів; оцінку варіантів; вибір найкращої альтернативи; його реалізацію; зворотний зв'язок та оцінку результатів.

Якість реалізації кожного з етапів здійснює безпосередній вплив на подальший процес і, зрештою, на якість та ефективність рішення. Незважаючи на те, що в представленій класифікації відсутній окремий етап аналізу інформації, можна говорити, що робота з інформацією є важливою складовою кожного етапу прийняття рішення. Так, зокрема, осмислення потреби в рішенні може з'явитися при отриманні як зовнішньої, так і внутрішньої інформації.

Розробка та оцінка варіантів рішення, вибір кращої альтернативи відбуваються на основі інформації, яка проаналізована раніше. Отримання та додатковий аналіз інформації в процесі реалізації рішення може за необхідності допомогти своєчасно скорегувати план дій, відстежувати динаміку та якість реалізації. Зворотний зв'язок є одним із видів інформації, що використовується для оцінки результатів прийняття та реалізації рішення (Dinah, 2020, с. 366).

Ефективність управлінського рішення можна виразити як здатність керівника використовувати всі наявні ресурси та привертати нові для досягнення поставлених цілей і завдань організації шляхом максимально можливої мінімізації витрат та здобування максимального прибутку.

Рівень ефективності управлінських рішень визначається:

– дотриманням вимог, що відповідають конкретній ситуації та сприяють забезпеченню загальної мети діяльності організації з найменшими витратами;

– ефективністю;

– економічністю;

– своєчасністю;

– обґрунтованістю;

– реальністю (Василенко, 2003, с. 167)

Інформація є найціннішим предметом сучасного суспільства. Без наявності достовірних даних неможливо прийняти компетентне стратегічне або оперативне рішення. Зауважимо, що чіткого визначення даного терміну не існує і в даний час. Можливо, дана особливість обумовлена тим, що даний предмет є динамічним і охоплює надто багато сфер.

Дана неоднозначність і нечіткість понятійного апарату видно з самих визначень інформації: сукупність відомостей, даних, знань. Якщо ж розглядати термін «інформація» з точки зору теорії управління, то інформація – сукупність відомостей про зміни, що відбуваються в системі і навколишньому її середовищі, яка зменшує ступінь невизначеності знань про конкретний об'єкт; обмін даними

між людьми, людиною і машиною, машиною і машиною [Хвальчик І.Л., Волощук Л.О].

Інформація – це головний елемент будь-якої з функцій управління. Володіння повною, достовірною, актуальною та оперативною інформацією уможливорює отримання ринкових переваг, знижує фінансовий ризик, ефективно підтримує прийняття рішень.

Нині інформацію розглядають у нерозривній єдності з комп'ютерними системами, які забезпечують її збирання, реєстрацію, зберігання, передавання й перетворення. За допомогою комп'ютерів усю інформацію можна швидко одержати, "відсортувати" у заздалегідь визначеному порядку, що позбавляє необхідності переглядати стоси паперів у пошуках потрібних відомостей. Комп'ютери не створюють інформацію із нічого, але вони здатні надзвичайно швидко сприймати, сортувати, аналізувати та інтерпретувати її за допомогою програмних засобів, розроблених людиною. У системі управління підприємством інформація являє собою набір даних про функціонування підприємства, на підставі яких приймаються економічно обумовлені рішення, тобто це дані про стан об'єкта управління, які мають особливе значення для управлінського персоналу в ході виконання ним своїх функцій. У цілому інформацію можна розглядати як засіб зменшення невизначеності у діяльності підприємства, який сприяє досягненню конкретних цілей того чи іншого суб'єкта.

При оцінці управлінської ситуації найбільше значення мають види інформації, що визначають можливість комплексного та системного підходу до даного процесу, а в подальшому до розробки управлінських рішень. На стадії розробки управлінських рішень і аналітичної діяльності велику роль відіграють можливості обробки відібраної для одержаного рішення інформації, що залежить від форми її представлення. Оскільки інформація є одним із найважливіших ресурсів сучасного бізнесу, роль інформаційних технологій в отриманні якісної інформації зростає.

Досить часто розглядається управлінська та економічна інформація [Петькун С.М.].

Управлінська інформація – це вид інформації, що включає в себе, як найважливішу підмножину, економічну інформацію і містить відомості про процеси розподілу, обміну та споживання ресурсів, забезпечуючи виконання завдань організаційно-економічного управління на конкретному рівні господарювання.

Така інформація може включати в себе економічні, технологічні, соціальні, юридичні, демографічні та інші пов'язані види даних.

За видами управління інформація поділяється на оперативну – це первинна інформація, необхідна на найнижчому рівні управління для реалізації планів і складання звітів; тактичну – це інформація отримана в результаті обробки і узагальнення оперативної, призначається для використання керівниками середньої ланки, забезпечує контроль за виконання стратегічних планів; стратегічну – це звіти, зведення, прогнози, що отримані на основі тактичної інформації, що використовується для здійснення довготривалого планування і розробки стратегічної політики підприємства вищими ланками управління підприємства.

За стадіями управління слід виділити: прогнозну, планову, облікову, нормативну, аналітичну інформацію. Прогнозну інформацію пов'язують з функцією прогнозування, планову – з плануванням (стратегічним, техніко-економічним, оперативно-виробничим); облікову – з управлінським, фінансовим обліком; аналітичну – з функцією економічного аналізу. Нормативна інформація виникає і використовується на стадіях технічної підготовки виробництва, а також в інших випадках, наприклад, для формування цін, тарифікації. Нормативну інформацію можна умовно поділити на нормативно-правову та нормативно-довідкову.

Різновидом управлінської інформації є економічна інформація, тобто ті економічні дані, що відображають через систему натуральних, трудових і

вартісних показників характер планової та фактичної виробничо-господарської діяльності, причинні взаємозв'язки між системою управління та об'єктами управління. Економічна інформація – це така інформація, яка характеризує виробничі відносини та їх взаємозв'язок.

До цієї категорії, якщо розглядати її більш широко, можна віднести всю сукупність даних, які характеризують функціонування економічної системи та управління нею, включаючи в себе наступні етапи: планування; облік; контроль; регулювання (безпосередньо на об'єктах господарювання). Економічну інформацію класифікують за рядом ознак. Залежно від здійснюваних в управлінні функцій розрізняють планову, облікову та регулюючу інформацію.

Забезпечення ефективного функціонування підприємств потребує економічно грамотного управління їхньою діяльністю, яке багато в чому визначається умінням її аналізувати.

Аналіз займає особливе місце в забезпеченні ефективної роботи підприємства, який є функцією ефективного менеджменту. Правильно використовуючи всі можливості аналізу можна досягнути оптимальних результатів, приймаючи раціональні управлінські рішення.

За допомогою аналізу вивчають тенденції розвитку, глибоко і системно досліджують фактори зміни результатів діяльності, обґрунтовують плани та управлінські рішення, здійснюють контроль за їх виконанням, виявляють резерви підвищення ефективності виробництва, оцінюють результати діяльності підприємства, виробляють економічну стратегію його розвитку. Для підготовки та прийняття управлінських рішень потребує подальшого дослідження теорія і практика економічного аналізу, та розширення його сфери застосування.

Роль аналізу в системі менеджменту наведена на рис.1.1.

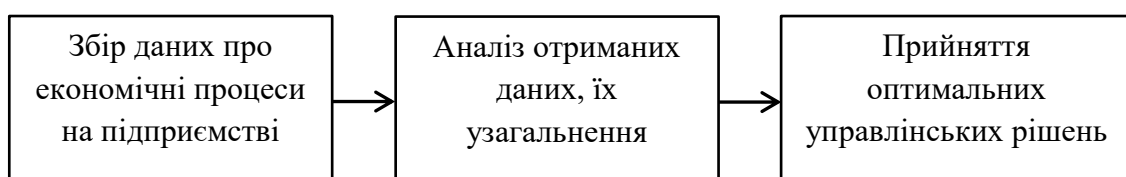


Рис.1.1. Схематичне представлення місця аналізу в системі менеджменту підприємства

Аналіз бере участь у всіх етапах процесу прийняття управлінського рішення і сприяє покращенню управлінської діяльності.

З часом у економічній літературі почали використовувати управлінський аналіз.

Управлінський аналіз – це аналіз, призначений для внутрішнього користування, він носить закритий (конфіденційний) характер і призначений для ухвалення оперативних управлінських рішень.

Галузева спрямованість управлінського аналізу полягає в застосуванні спеціальних методик залежно від техніко-економічних особливостей підприємства, на відміну від фінансового аналізу, що проводиться по загальних методиках.

Управлінський аналіз – це аналіз бізнес-діяльності з метою прийняття оптимальних управлінських рішень. Від правильності і результативності управлінського аналізу залежить основний результат - прибуток, який згодом стає об'єктом фінансового аналізу, тобто кожен і цих видів аналізу вирішує своє завдання єдиної стратегії аналізу на підприємстві. Щодо управлінського аналізу відносно управлінського обліку, то можна з упевненістю сказати, що там, де підприємством чітко сформульовані потреби в управлінському обліку, стає можливим ефективно застосування управлінського аналізу.

Серед інформаційних технологій, що прискорюють ситуаційний аналіз та прийняття управлінських рішень, дослідники виділяють: бази даних, інформаційні моделі, цифрові двійники реальних об'єктів – продуктів та процесів, віртуальні підприємства, інформаційно-аналітичні центри, ситуаційні центри, інтегроване інформаційне середовище, мережеві програмно-апаратні середовища, єдиний інформаційний простір, технології штучного інтелекту, а

також великий спектр методів аналітичної математики, предикативної, прогнозової аналітики.

Важливу роль у прийнятті ефективних управлінських рішень в Україні відіграє сучасна глобальна інформаційно-аналітична система «СОТА», розроблена апаратом Ради національної безпеки і оборони України, презентована в 2021 р., яка містить вичерпну верифіковану інформацію відносно різноманітних галузей життєдіяльності країни та національної безпеки.

Працюючи з Big Data, система забезпечує зберігання, об'єднання та аналіз даних із різноманітних джерел із метою підвищення достовірності, ефективного моніторингу стану національної безпеки у понад 20-ти напрямках (зокрема, внутрішньо- та зовнішньополітична безпека, соціальна безпека, поширення захворюваності на коронавірусну інфекцію в Україні та світі, просторова і функціональна трансформація, самоуправління в контексті децентралізації, місцеві бюджети та дієздатність громад, використання надр, економічна безпека, фінансові ринки та ін.) та підвищення ефективності координації діяльності державних органів (В Україні презентували сучасну систему «СОТА», 2021).

Системи підтримки прийняття рішень, розроблені шляхом системної інтеграції інформаційно-аналітичних технологій підтримки прийняття рішень, здійснюють суттєвий вплив на хроноструктуру процесу реагування на проблемну ситуацію, тим самим суттєво скорочуючи тривалість управлінського циклу, етап моніторингу та аналізу проблемної ситуації і етап підготовки управлінського рішення (Karim, 2011, с. 462).

Сучасні інформаційно-аналітичні технології підтримки прийняття рішень повинні базуватися виключно на достовірній елементній базі та мережевій інфраструктурі провідної світової та вітчизняної розробки, системної інтеграції і виробництва. Відповідно можемо прогнозувати посилення ролі вітчизняних спеціалістів з інформаційних технологій у контексті використання інноваційних підходів для підтримки державних органів влади актуальною, своєчасною та корисною інформацією

Інформаційне забезпечення – один з видів забезпечення процесів управління, що включає в себе сукупність інформаційних ресурсів, засобів, методів і технологій збору, обробки та видачі інформації, використовуваної в інтересах організації.

На основі застосування комплексного підходу до процесів використання інформації в процесі аналізу та обґрунтування управлінських рішень відбувається формування цілісного розуміння до інформаційно-аналітичного забезпечення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Поняття «інформаційно-аналітичне забезпечення»

Автор	Визначення	Сутнісна характеристика
Волощук Л.О.	Система обліково-аналітичного забезпечення та підсистема інформаційного забезпечення формують систему інформаційно – аналітичного забезпечення.	Результат взаємодії двох підсистем
Телешун С.О., Титаренко О.Р., Рейтерович І.В., Вировий С.І.	Інформаційно-аналітичне забезпечення – це сукупність технологій, методів збирання та обробки інформації, що характеризує об’єкт управлінського впливу, специфічних прийомів їх діагностики, аналізу синтезу, а також оцінки наслідків прийняття різних варіантів політичних рішень.	Сукупність технологій, методів збирання та обробки інформації
Пушак Я. Я.	Інформаційно-аналітичне забезпечення – це органічна сукупність вихідних даних, показників та методів їх визначення і аналітичної оцінки, що може бути науково-методичною перед умовою для прийняття регіональними органами управління відповідних рішень під час визначення ефективних напрямків розвитку підприємництва.	Інтегральний підхід, який дозволяє сформулювати, перетворити та використати інформацію для управління.
Лазаришина І.Д.	Інформаційно-аналітичне забезпечення повинно об’єктивно відображати стан підприємства на будь-який момент часу і з будь-яким рівнем деталізації, а також враховувати можливі загрози з боку зовнішнього середовища.	Орієнтація на об’єктивну оцінку ситуації

Проте систему інформаційно-аналітичне забезпечення управління можна умовно поділити на інформаційну та аналітичну.

Функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення здійснюється з урахуванням відповідних складових: інформаційної та аналітичної (рис. 1.2).

Інформаційно-аналітичне забезпечення

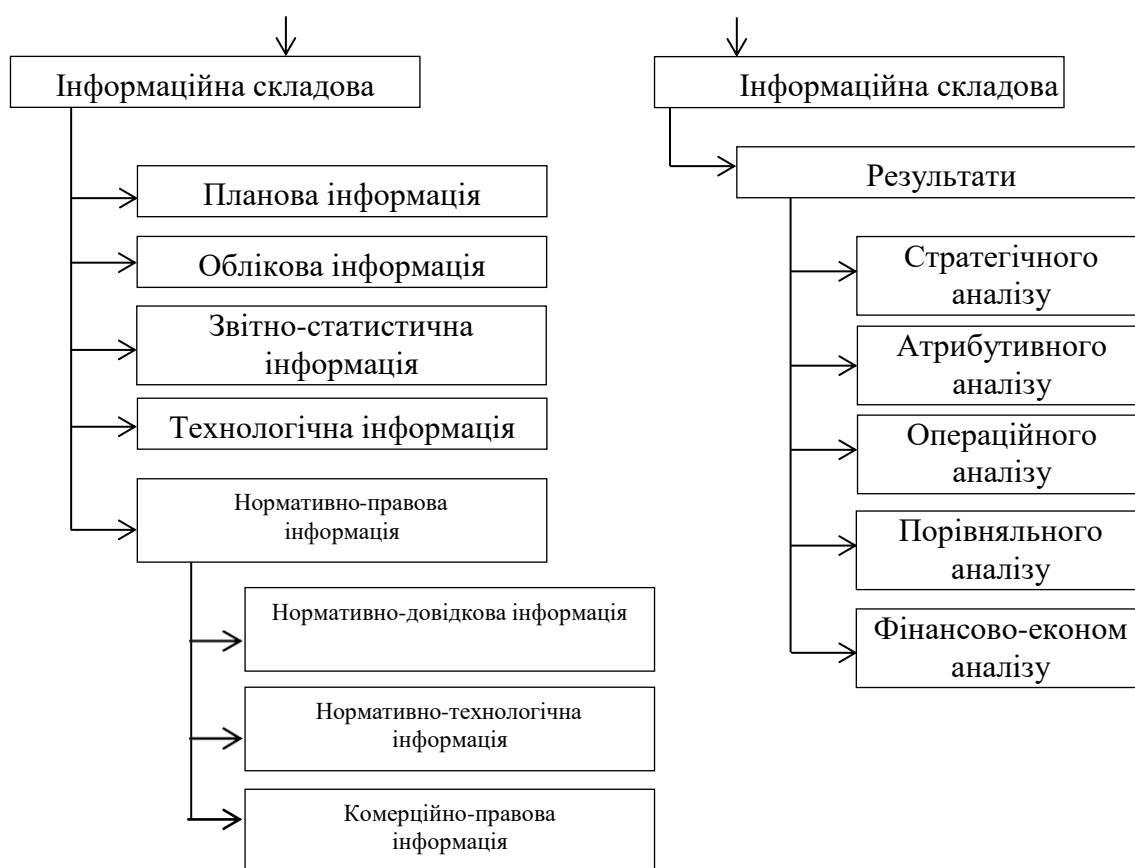


Рис. 1.2. Система інформаційно-аналітичного забезпечення управління

Так, зокрема інформаційна складова включає [16]:

- планову інформацію;
- облікову інформацію;
- звітно-статистичну інформацію;
- технологічну інформацію;
- нормативно-правову інформацію;
- нормативно-довідкову інформацію;
- нормативно-технологічну інформацію;
- комерційно-правову інформацію.

Відповідно аналітична складова інформаційно-аналітичне забезпечення містить [16] результати:

- стратегічного аналізу;

- атрибутивного аналізу;
- операційного аналізу;
- порівняльного аналізу;
- фінансово-економічного аналізу

Основні принципи інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства відображені на рис. 1.3.

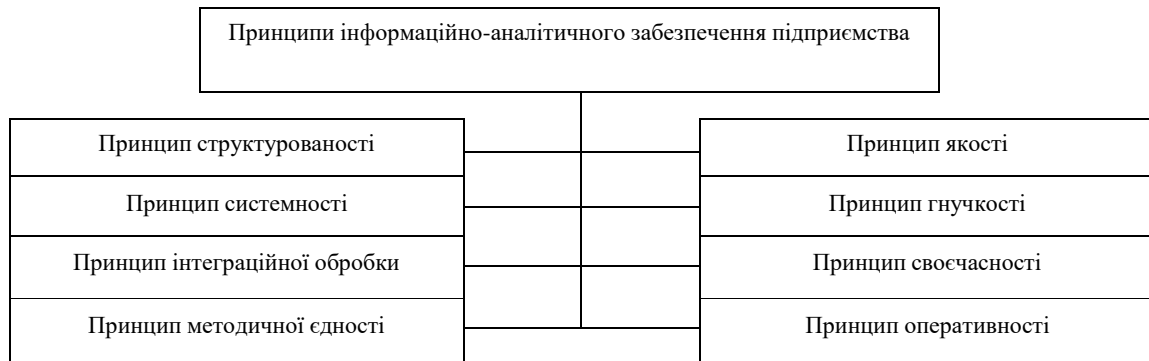


Рис. 1.3. Принципи інформаційно-аналітичного забезпечення

Зауважимо, що кожен з перерахованих принципів враховує специфіку функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення для створення сприятливих умов ефективного управління результатами діяльності промислового підприємства.

Отже, інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління результатами діяльності представляє собою взаємопов'язану логічну систему відбору та систематизації інформації про стан об'єкта управління з метою оцінки та діагностики відповідних даних для прийняття своєчасних ефективних управлінських рішень.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінської праці

Оцінка ефективності системи управління підприємством є важливим елементом розробки управлінських рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої менеджменту або заходів, які розробляються на

підприємстві. Вона проводиться для створення сучасної системи управління або вдосконалення існуючої, яка б забезпечувала високу конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Єдиного підходу як до визначення ефективності, так і до визначення ефективності управління підприємством в науковій літературі не існує. Найпоширенішими напрямками є визначення ефективності управління як співвідношення отриманого результату та витрат (ресурсів) діяльності підприємства; співвідношення отриманого результату з наміченими цілями.

Але ці підходи до визначення ефективності не дозволяють встановити логічний взаємозв'язок між управлінням підприємством та результатами його діяльності.

Досліджуючи оцінку ефективності управління Сочівець А.П. виділяє три основні підходи до його здійснення: фрагментарний, що характеризується ситуативністю, селективний – локальністю і комплексний – оцінка проводиться по сукупності окремих елементів системи управління [8]. Даний підхід дозволяє використовувати значну кількість показників, що не завжди неоднозначно характеризує ефективність управління підприємством.

В праці [Щеглова О.Ю., Судакова О.І.] зроблено спробу систематизувати наявні підходи до оцінювання ефективності управління. Загалом виділено сім підходів до оцінювання ефективності управління.

Перший підхід поєднує авторів, які пропонують оцінювати ефективність управління як ефективність виробництва. Існування такого підходу пояснюється невіддільністю процесу управління від результатів виробничо-господарської діяльності.

Другий підхід передбачає оцінку ефективності управління на основі кінцевих результатів діяльності підприємства, що порівняно з витратами на управління, тобто за результатами порівняння величини витрат на управління з результатами діяльності апарата управління. Оцінка ефективності управління при цьому зводиться до розрахунку співвідношення величини витрат на

управління й отриманих при цьому результатів, у першу чергу тих, які відображають підвищення ефективності виробництва.

Третій підхід припускає, що ефективність управління слід розглядати як результативність діяльності конкретної системи управління, що відображається в різних показниках як стану об'єкта управління, так і власне управлінської діяльності. Саме ефективність управління розглядається як результативність діяльності конкретної системи управління, яка характеризується показниками, що належать до об'єкта управління у вигляді техніко-економічних результатів виробництва та до суб'єкта управління: фінансові витрати на утримання керуючої системи, затрати часу на виконання певних операцій і всього процесу управління.

Четвертий підхід забезпечує оцінку ефективності управління на основі оцінки ступеня досягнення цілей управління діяльністю підприємства. Прихильники цього напряму стверджують, що ефективність управління визначається рівнем досягнення цілей підприємства.

П'ятий підхід дозволяє оцінити ефективність управління на основі оцінки ефективності управлінських рішень за двома напрямами. За першим ефективність управління оцінюється за ефективністю окремо взятих рішень, а тому оцінка ефективності має базуватися на чіткому визначенні цілей і виборі критеріїв, за допомогою яких буде проводитися оцінка ефективності можливих варіантів рішення. За другим напрямом оцінки ефективності управління на основі оцінки ефективності управлінських рішень ефективність управління оцінюється виходячи з оцінки процесу прийняття управлінських рішень.

Шостий підхід поєднує ті погляди, відповідно до яких управління базується на оцінці ефективності управлінської праці. Під час оцінки ефективності управлінської праці як витрати розглядаються витрати, пов'язані з роботою управлінського персоналу. Під час проведення такої оцінки ефективність управління ототожнюється з поняттям економічної ефективності управлінської праці. Ефективність управління із цього погляду означає

досягнення цілей організації шляхом використання персоналу за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується за найбільш сприятливої співзалежності між результатом праці та масштабом використання такого результату.

Сьомий підхід пов'язаний з оцінкою ефективності вдосконалення управління виробництвом. Сутність цього підходу базується на визначенні ефекту, який отримано за результатами реалізації заходів щодо вдосконалення управління виробництвом. Цей ефект співвідноситься з витратами на проведення цих заходів

Кожен з підходів аналізу ефективності управління підприємством характеризує даний процес, ґрунтуючись на одному або декількох принципових положень і умов оцінки. При цьому слід зазначити, що дані концепції, можна розглядати і як критерії ефективності управління результатами, а саме: досяжність цілей, оптимальність і скоординованість дій елементів системи, ступінь визначення пріоритетів у підвищенні кваліфікації кадрів та корпоративного розвитку, рівень задоволення інтересів зацікавлених осіб, оптимізація (максимізація або мінімізація) параметрів ефективності.

Ряд вчених пропонують використовувати показники, що характеризують результати, витрати, якість і параметри функціонування системи управління підприємством.

В ході проведення дослідження до цієї групи слід віднесені такі методів (таблиця 1.2) [Пілецька С.Т.,]. Дані, що наведено в таблиці підтверджують наявність великої кількості методів оцінки ефективності управління, проте конкретних інструментів їх реалізації існує обмежене коло.

Практичного використання набули такі методи, як матричний метод, метод аналітичної геометрії і метод оцінки ефективності формування фінансових результатів.

Таблиця 1.2

Методи оцінки ефективності управління підприємством

Метод	Характеристика методу
Порівняння	здійснюється порівняння фактичних значень показників від базових, що відображають рівень ефективності управління.
Групування	виділення серед сукупності досліджуваних підприємств однорідних з яких-небудь ознаками груп
Рейтинговий метод	передбачає побудову рейтингу за допомогою ряду показників, метод кластерного аналізу, бальний метод, метод комплексного фінансового мультиплікатора.
Математична статистика	досліджуються показники, між якими існує функціональна залежність. Використання цього методу ускладнюється необхідністю великої кількості вихідної інформації і неможливістю встановлення взаємозв'язку між усіма показниками. Виділяють такі методи, як регресійний, дисперсійний, кластерний аналіз, а також аналіз часових рядів
Факторний аналіз	досліджується вплив зміни окремих факторів на загальний результат діяльності підприємства
Ранговий метод	нормативна система показників, яка впорядковує шляхом присвоєння їм відповідних закономірностей співвідношень темпів їх зростання, при цьому більш високий темп зростання одного показника щодо іншого відповідає вищому рангу
Матричний метод	дозволяє провести порівняльний аналіз управління в динаміці і визначити значення узагальненого показника ефективності управління
Метод експертних оцінок	застосовується в разі наявності великої кількості приватних показників, що характеризують різні аспекти управління. Основним недоліком є суб'єктивність оцінки та можливі помилкові судження
Метод нечіткої логіки	дозволяє оцінювати ефективність управління з урахуванням кількісної та якісної інформації, усуває недоліки методів, заснованих на фінансових показниках. Нечітко-множинні описи є, з одного боку, набором адекватних формалізмів для моделювання економічних систем в умовах невизначеності, а з іншого – поле для нової інтерпретації класичних імовірнісних та експертних оцінок
Метод нейронних мереж	обчислювальна технологія, що робить можливим використання великої кількості вихідної інформації
Економіко-математичне моделювання	дає можливість вивчити кількісні взаємозв'язку, взаємозалежності моделює системи і вдосконалити її подальший розвиток і функціонування за допомогою математичної моделі
Імітаційне моделювання	дозволяють здійснити оцінку прийнятих рішень і провести детальні прогнози і розрахунки
Підходи теорії ігор	теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту. Теорія ігор намагається математично зафіксувати поведінку в стратегічних ситуаціях, в яких успіх суб'єкта, що робить вибір, залежить від вибору інших учасників
Математичне програмування	досліджує екстремальні завдання (завдання пошуку максимуму або мінімуму) і розробляє методи їх вирішення. Такі завдання називають оптимізаційними
Дослідження операцій	займається розробкою і застосуванням методів знаходження оптимальних рішень на основі математичного моделювання в різних областях людської діяльності. Метод тісно пов'язане з системним аналізом, математичним програмуванням, теорією оптимальних рішень
Метод нечітких множин	в основі даного методу лежать поняття нечіткої множини і функції приналежності. Критерій функціонування підприємства способом теорії нечітких множин має вигляд максимізації ступеня ефективності управлінських рішень. Наявність математичних засобів відображення нечіткості вихідної інформації дозволяє побудувати модель, яка є адекватною реальності.

Матричний метод, метод аналітичної геометрії характеризуються наявністю повного набору інструментарію і методичного забезпечення, а метод оцінки ефективності формування фінансових результатів характеризує ефективність управління на стадії формування фінансових результатів.

Перші моделі вимірювання та оцінки ефективності управління діяльністю комерційних підприємств та організацій з'явилися в 20-х роках минулого століття та згодом поширилися практично у всіх країнах із ринковою економікою. Ці моделі були досить простими для розрахунку та базувалися виключно на розрахунку фінансових показників діяльності підприємств та організацій.

Так, успішно зарекомендували себе та продовжують активно використовуватися на практиці мультиплікативна модель Дюпона (DuPont Model), яка інтегрує компоненти звіту про прибутки й збитки та балансового звіту підприємств та організацій та відома у вітчизняній практиці як факторний аналіз та показник доходу від інвестованого капіталу ROI, який визначається як відношення чистого прибутку до обсягу інвестицій.

У 70-х роках минулого століття з метою оцінки ефективності менеджменту підприємств та організацій почали активно використовувати показники ринку. Серед них найбільшого поширення набули показники чистого прибутку на одну акцію (EPS) та коефіцієнт співвідношення ціни акції та чистого прибутку організації (P/E), який показує, скільки згодні платити акціонери за одну грошову одиницю чистою прибутку організації. Ці показники й досі є одними з головних, на які орієнтується переважна частина рядових інвесторів та трейдерів ринку цінних паперів.

У період 80-х років минулого століття з метою оцінки ефективності управління діяльністю економічних суб'єктів почали використовувати такі показники як: коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (M/B); рентабельність чистих активів (RONA); рентабельність акціонерного

капіталу (ROE).

Серед цих показників слід виділити рентабельність чистих активів, яка є ключовим показником, який дозволяє контролювати ефективність бізнесу, поєднати баланс та звіт про прибутки та збитків та в цілому оцінити діяльність економічного суб'єкту.

Також до цього періоду відноситься поява методу оцінки ефективності діяльності економічних суб'єктів, який враховував, що топ-менеджери при оцінці ефективності бізнесу набагато частіше оперують грошовими потоками (Cash Flow), аніж фінансовими результатами. Зазначені методи оцінки ефективності управління діяльністю економічних суб'єктів відображали реальні умови їх функціонування протягом індустріального століття, коли основні конкурентні переваги становили технології, матеріальні активи, та ефект від масштабів виробництва. Саме тому в цей період основним критерієм визначення ефективності управління діяльністю економічних суб'єктів виступали фінансові показники. За допомогою даних показників керівництво підприємств та організацій визначали найбільш ефективні напрямки їх діяльності та здійснювало перерозподіл внутрішніх ресурсів з метою збільшення фінансових результатів та підвищення ефективності діяльності

З 90-х років минулого століття у відповідь на запити економічного середовища, що змінилося під впливом науково-технічного прогресу, провідні західні консалтингові компанії почали активно використовувати на практиці та розвивати новітні методи оцінки ефективності управління діяльністю підприємств та організацій. У цих методах серед найважливіших критеріїв успішності управлінської діяльності почали розглядати досягнення можливо більшої ринкової доданої вартості економічного суб'єкту, або його окремих підрозділів.

Такий методичний підхід отримав назву менеджменту, заснованого на управлінні вартістю, або VBM-методів (VBM – Value Based Management). В основі VBM покладено управління на основі інтегрованого фінансового

показника, який визначає загальну вартість економічного суб'єкту. Залежно від вагомості фінансових показників виділяються дві групи методів: по-перше, це методи, в яких використовується результируючий фінансовий показник, та по-друге, метод збалансованої системи показників BSC (Balanced Scorecard). Фінансова спрямованість характерна для методів оцінювання економічної доданої вартості (EVA), прибутковості інвестицій на основі потоку грошових коштів (CFROI), доданої вартості акціонерного капіталу (SVA), доданої вартості потоку грошових коштів (CVA), опційного ціноутворення (OPM) та деяких інших. Фактично перша група VBM-методів характеризується поєднанням традиційних моделей Дюпона та дисконтованого грошового потоку (DCF).

Однією з головних передумов забезпечення ефективності управління діяльністю підприємства є оцінка її рівня, послідовність проведення якої наведена на рис. 1.4.

Для оцінки ефективності управління пропонуємо обрати сукупність показників, які відображають різні аспекти функціонування суб'єкта господарювання. Так, пропонуємо об'єднати їх у такі групи за сферами діяльності підприємства: оцінка виробничого потенціалу, інноваційно-інвестиційної діяльності, оборотного капіталу, фінансових показників діяльності, управління персоналом та управлінської діяльності. Базові показники, що відображають ефективність управління на підприємстві представлені в табл. 1.3.

Етапи	Зміст етапів
Етап 1	Вибір та систематизація показників оцінки, групування їх за сферами діяльності
Етап 2	Визначення дестимуляторів та перетворення їх на стимулятори
Етап 3	Розрахунок фактичних значень показників за період не менш, ніж три останні роки
Етап 4	Нормування показників відповідно до прийнятої бази порівняння (найкращі показники, еталонні значення, середньогалузеві тощо)

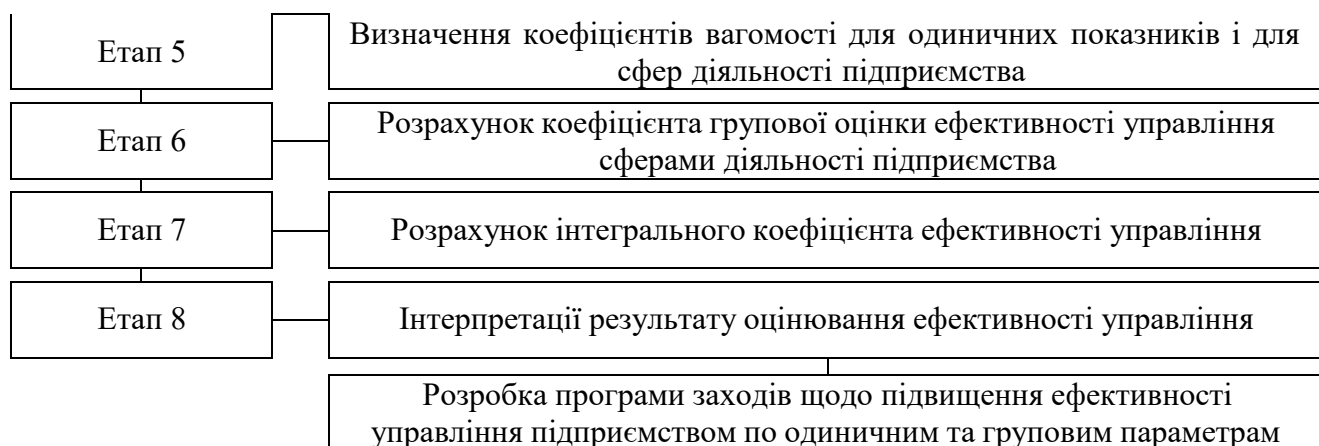


Рис. 1.4. Послідовність оцінки ефективності управління Пила В.І.,

Таблиця 1.3

Показники оцінки ефективності управління на підприємстві

Сфери діяльності підприємства	Назва показника
1	2
Виробничий потенціал	Питома вага основних засобів в активах
	Коефіцієнт придатності ОЗ
	Фондоозброєність
	Фондовіддача
Інноваційно-інвестиційна діяльність	Капіталовіддача
	Питома вага інвестицій в сукупних витратах підприємства
	Частка нематеріальних активів у загальній сумі активів
	Питома вага витрат на програмне забезпечення
Оборотний капітал	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів
	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами
	Коефіцієнт забезпеченості поточних активів власними оборотними коштами
	Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власними оборотними коштами
	Матеріаломісткість
Фінансові показники діяльності	Рентабельність діяльності
	Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)
	Коефіцієнт швидкої ліквідності
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
Управління персоналом	Продуктивність праці
	Зарплатомісткість
	Коефіцієнт плинності кадрів
	Рентабельність персоналу
	Коефіцієнт розвитку персоналу
Управлінська діяльність	Питома вага управлінського персоналу в загальній чисельності персоналу організації
	Коефіцієнт ефективності контролю

Коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління
--

Наведені показники є сукупністю, яка запропонована авторами з огляду на мету дослідження та обрана на базі аналізу літературних джерел, присвячених проблемі, що аналізується, із врахуванням можливості отримання статистичної інформації та її доступності. Однак, визначений перелік показників не є вичерпним, може видозмінюватись та коригуватись залежно від цілей та особливостей оцінки.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ

2.1. Комплексна характеристика діяльності підприємства та позицій підприємства на ринку

Самсунг Електронікс (англ *Samsung Electronics*, кор. 삼성전자, 三星電子, Самсон чонджа) – південно-корейська корпорація, компанія-виробник електроніки зі штаб-квартирою в Сеулі. Слово «*Samsung*» (кор 삼성) корейською мовою буквально означає «три зірки».

Samsung Electronics Co., Ltd. – світовий лідер в сфері виробництва напівпровідників, телекомунікаційного та цифрового медіаобладнання, а також у сфері технологій цифрової конвергенції. Консолідовані продажі компанії у 2010 році становили 135,8 млрд доларів США. Штат Samsung Electronics нараховує близько 190,5 тис. співробітників, які працюють у 206 офісах у 68 країнах світу. Будучи одним із найшвидкоростучих світових брендів, Samsung Electronics лідирує на ринках цифрових телевізорів, мікросхем пам'яті, мобільних телефонів та LCD- дисплеїв.

SEC займається виробництвом і продажем готової продукції, включаючи телевізори, холодильники, пральні машини, кондиціонери, ННР і такі компоненти, як напівпровідники (DRAM, NAND Flash, мобільні точки доступу) і панелі дисплеїв. Через Harman компанія також виробляє та продає такі продукти, як цифрові кабіни та телематика.

Бізнес-підрозділи Компанії організовані на двосторонній структурі, що складається з готової продукції та компонентів.

Бізнес готової продукції складається з відділів SE та IM, а бізнес компонентів складається з бізнес-підрозділів Semiconductor та DP. Підрозділ SE відповідає за виробництво та продаж телевізорів, моніторів, холодильників,

пральних машин і кондиціонерів; а підрозділ IM зосереджується на виробництві та продажі ННР, що включає смартфони, а також мережеві системи та комп'ютери. Підрозділ DS складається з підрозділу Semiconductor, який виробляє та продає DRAM, флеш-пам'ять NAND, мобільні точки доступу та інші пов'язані з напівпровідниками продукти, а також підрозділ DP Business, який виробляє та продає панелі відображення, зокрема мобільні OLED-панелі та РК-панелі для телевізорів і моніторів. Підрозділ Harman (придбаний у 2017 році) виробляє та продає такі продукти, як цифрова кабіна, телематика та динаміки.

Місія Samsung полягає у пропонуванні найкращих компонентів та привабливих рішень, які збагачують досвід. Цінності компанії Samsung Electro-Mechanics наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ключові цінності компанії

З повагою до всіх	Чесність перш за все	Зростання інтелекту	Гармонія	Технології для великого	Виклики
Ми не соромимося пропонувати свої думки.	Ми діємо послідовно згідно з принципами	Ми прагнемо до зростання та навчання з цікавістю.	Підтримуємо фізичне та психічне здоров'я. Працею прагнемо щастя.	Ми зосереджені на вдосконаленні технологій для успіху клієнта. Ми постійно приймаємо нові виклики, не боячись провалу.	Ми сміливо беремося на виклики, ґрунтуючись на основних цінностях RiGHT.
Ми визнаємо різноманітність один одного.	Ми підтримуємо справедливість	Ми беремо на себе власність і прагнемо до самозростання.	Ми сприяємо покращенню клієнтів, місцевих громад і людства.	Ми досліджуємо в глибину, поки не досягнемо суті.	Ми зростаємо до провідних експертів у основних сферах діяльності

Важливу інформацію щодо позицій підприємства на ринку дає SWOT-аналіз, який проведено для компанії Samsung з урахуванням всіх методик та наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз Samsung

Сильні сторони Samsung	Слабкі сторони Samsung
<ol style="list-style-type: none"> 1. Домінує на ринку смартфонів 2. Дослідження та розробки 3. Визнаний бренд 4. Екологічно чисті інновації. 5. Найбільший продавець мікросхем 6. Диверсифікований портфель 7. Сильна глобальна присутність 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сильно залежить від американських ринків. 2. Зниження продажів смартфонів. 3. Несправності продукту. 4. Залежність від недорогих смартфонів. 5. Спадкове лідерство. 6. Хабарницький скандал.
Можливості Samsung	Загрози Samsung
<ol style="list-style-type: none"> 1. Пропозиція потрібного захисту. 2. Управління персоналом 3. Диверсифікація та придбання 4. Впроваджують інноваційні продукти 5. Технологія 5G 6. Samsung створює потужний процесор для ігор на смартфонах нового 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Спори про порушення патентних прав 2. Посилення конкуренції 3. Правові та регулятивні загрози 4. Економічна невизначеність 5. Зростання підробок 6. Незавершені судові справи 7. Незадоволені користувачі телефону 8. Технологія складного дисплея LG може перевершити Samsung

Сьогодні Samsung Electronics Co., Ltd є другою за величиною технологічною компанією у світі, яка виробляє електронні пристрої. Це південнокорейський конгломерат. Samsung також отримав титул номер один у світовому бренді споживчої електроніки та визнаний за еволюційний прогрес у цифрових технологіях.

Відомо, що компанія виробляє обладнання, яке включає телекомунікації, електроніку, побутову техніку та напівпровідники.

Спочатку він був запущений як аналогова лінійка продуктів, але перетворився на всесвітньо визнаного піонера технологічних інновацій. Технологічна галузь наразі є найбільшим у світі виробником смартфонів і мобільних телефонів. На даний момент тут продається більше сотні товарів різних сортів і моделей. Його операційні філії присутні приблизно в 79 країнах.

Сильні сторони Samsung – внутрішні стратегічні фактори.

1. Домінування на ринку смартфонів. Компанія Samsung роками домінувала на ринку смартфонів. Згідно зі звітом Gartner за 2021 рік, Samsung

зберіг перше місце у світі з часткою ринку смартфонів у 19%, тоді як Apple займає друге місце з часткою ринку 16,7%, а Xiaomi займає третє місце з часткою ринку 13,2%.

2. Дослідження та розробки. Основою Samsung завжди були інноваційні дослідження та розробки. Витрати в цих відділах призвели до того, що компанія має широкий асортимент портфелів продуктів серед своїх конкурентів. До них належать планшети, відеокамери, мобільні телефони, камери, телевізор/відео/аудіо, карти пам'яті, ПК та інші аксесуари. Вони мають 16 закордонних науково-дослідних центрів і 7 центрів штучного інтелекту по всьому світу для забезпечення інноваційних технологій і розширення глобального науково-дослідного потенціалу в усьому світі.

3. Визнаний бренд. Позиція Samsung як піонера інновацій підтверджується довірою. Samsung отримав багато нагород за свою продукцію. Samsung отримав нагороду CES (Виставка споживчої електроніки) завдяки багаторічному дизайну продукції та інноваціям.

У 2022 році він отримав 43 нагороди CES. Крім того, він отримав 48 нагород на International Design Excellence Awards (IDEA).

4. Екологічно чисті інновації. Samsung покращив репутацію свого бренду завдяки своїм екологічно чистим інноваціям. Вона зайняла 8 позицію в списку 30 найкращих технологічних і телекомунікаційних компаній у списку партнерів Green Power 2022 Агентства з охорони навколишнього середовища (EPA).

Samsung також отримав рідкісну нагороду ENERGY STAR Corporate Commitment Award. Ефективність продуктів Samsung з 2009 року дозволила скоротити приблизно 270 мільйонів метричних тонн викидів CO₂ у всьому світі. Інші компанії не поділяють цього досягнення, що підвищує привабливість Samsung для всіх бізнес-підрозділів.

5. Оплот на азіатських ринках. Samsung зберігає позиції на азіатських ринках, зокрема в Індії та Китаї. Ринки обох країн з економікою, що

розвивається, Індії та Китаю, суттєво зростають, тому Samsung скористалася цією можливістю та отримала відповідні стимули в цих країнах.

6. Samsung обігнала Intel як найбільший продавець мікросхем. У 2021 році компанія Samsung була визнана найбільшим продавцем чіпів із часткою світового ринку напівпровідників у розмірі 12,3% за виручкою, випередивши Intel (частка ринку 12,2%) завдяки значному зростанню Samsung.

Згідно зі звітами Gartner, дохід південнокорейського технічного гіганта зріс на 28% за рік до 73 мільярдів доларів у 2021 році. Через спалах попит на чіпи, які використовуються в персональних комп'ютерах, серверах та інших електронних пристроях, зріс експоненціально.

7. Диверсифікований портфель. Samsung має дуже диверсифіковане портфоліо, і він керує чотирма підрозділами:

Споживча електроніка – становить близько 20% від загального доходу. Підрозділ продає електроприлади для дому, такі як телевізори, пральні машини, кондиціонери, монітори та холодильники.

Інформаційні технології та мобільний зв'язок – становлять близько 39% від загального доходу. Підрозділ має такі продукти, як смартфони, мережеві системи та комп'ютери.

Device Solutions – найбільший підрозділ Samsung, на частку якого припадає близько 45% загального доходу. Він складається з двох підрозділів: Semiconductor (75% доходу підрозділу) і Display Products (25% доходу підрозділу). Продукти, що продаються в цьому підрозділі, включають DRAM, флеш-пам'ять NAND, мобільні точки доступу, мобільні OLED-панелі, РК-панелі та продукти, пов'язані з напівпровідниками.

Harman – був придбаний Samsung у 2017 році та становить 4% від загального доходу. Harman виробляє та продає цифрову кабіну, телематику та динаміки.

8. Оцінка бренду. У 2021 році компанія Samsung посідає 5 місце за версією Interbrand із вартістю бренду 74,6 мільярда доларів після таких конкурентів, як:

- 1: Apple (вартість бренду 408,3 мільярда доларів)
- 2: Amazon (вартість бренду 249,2 мільярда доларів)
- 3: Microsoft (вартість бренду \$210,2 млрд)
- 4: Google (вартість бренду 196,8 мільярда доларів)

9. Сильна глобальна присутність. Хоча штаб-квартира Samsung розташована в Південній Кореї, вона має 14 регіональних штаб-квартир і понад 228 дочірніх компаній по всьому світу. Це справді глобальна компанія. На його внутрішній ринок припадає 16% загального доходу, тоді як на найбільший закордонний ринок Америки припадає 35% загального доходу. На другому місці – Європа, на яку припадає 18% загального доходу. Китай займає третє місце з 16% загального доходу. На інші країни Азії та Африки припадає 15% загального доходу.

Слабкі сторони Samsung

1. Сильно залежить від американських ринків

За оцінками, Apple і Samsung разом продали щонайменше 74% смартфонів на ринку США. Хоча Samsung диверсифікувала свої ресурси та розширила свою діяльність в Азії, вона все ще сильно залежить від американських ринків.

Американська економіка дуже непередбачувана, і чергова рецесія може поставити під загрозу доходи Samsung і завдати шкоди її операційним ресурсам. Ось чому Samsung має вийти на азіатський і європейський ринки, щоб забезпечити стійкість і уникнути потенційних невдач, якщо економіка США коли-небудь зазнає краху.

2. Зниження продажів смартфонів. Samsung переживає падіння продажів смартфонів з 2017 року. Подібна тенденція спостерігалася в Китаї через цінову чутливість китайського ринку. Вони скидають багато цих продуктів на індійський ринок за нижчою ціною, що шкодить продажам Samsung. Samsung намагалася зосередитися на Індії, але ця стратегія не принесла компанії істотних результатів.

3. Несправності продукту. Будь-який продукт, який загрожує життю споживачів, підриває довіру до компанії. Компанія Samsung випустила на ринок кілька несправних продуктів, від Samsung Galaxy A20e, що вибухає, до несправного складаного телефону.

4. Залежність від недорогих смартфонів. Значна частина доходів Samsung припадає на продаж недорогих смартфонів. Обмеження ланцюга постачання, тобто дефіцит компонентів і триваліші постачання, вплинули на цей сегмент більше, ніж на сегмент смартфонів високого класу, що вплинуло на падіння Samsung з 80 мільйонів продажів смартфонів і 22,1% частки ринку в третьому кварталі 2020 року до 69 мільйонів проданих смартфонів у третьому кварталі 2021 з 20,2% частки ринку (згідно зі звітом Gartner).

5. Спадкове лідерство. З моменту свого заснування компанія Samsung завжди була під керівництвом сім'ї протягом трьох поколінь. Незважаючи на те, що збереження лідерства в родині забезпечило Samsung величезну стабільність, компанія може стати в застій через брак свіжих ідей. Після кількох скандалів спадкоємець Samsung Джей Лі пообіцяв покласти край династичній спадкоємності.

6. Хабарницький скандал. У 2015 році репутація Samsung була заплямована викриттям того, що президент компанії підкупив уряд Південної Кореї, щоб сприяти злиттю. Його визнали винним і ув'язнили приблизно на один рік, що підірвало довіру споживачів у Південній Кореї та в усьому світі. У 2021 році Лі Чже Йон вийшов на свободу, відсидівши 18 місяців у в'язниці.

Можливості Samsung

1. Пропозиція потрібного захисту.

Samsung готується до випуску свого нового продукту для кондиціонування повітря під назвою «Пропозиція потрібного захисту», який поєднує передові технології та бездоганну конструкцію. Продукт орієнтований на цільову клієнтську базу, яка забезпечить максимальне утримання клієнтів.

2. Управління персоналом

Samsung може досягти вражаючих трансформаційних досягнень, якщо інвестує в управління персоналом. Це не тільки піде на користь його продажам, але й дасть йому перевагу над конкурентом. Компанія може використати імідж свого бренду та найняти висококваліфікованих та кваліфікованих працівників, щоб підвищити результативність та продуктивність працівників.

3. Диверсифікація та придбання

Дуже важливо, щоб Samsung уникав помилки обмеження лише одним ринком. Це не тільки створює ризики з економічної точки зору, але також приваблює небажану політичну поляризацію та негативну рекламу в ЗМІ.

Ось чому в економіці Азії та Європи існує бізнес-вакуум, у якому Samsung може процвітати. Він також має розширити свою клієнтську базу. Цього можна досягти лише шляхом диверсифікації та придбання інших підприємств. Samsung є популярним брендом і може приносити вражаючі доходи завдяки своєму фінансовому становищу.

4. Впроваджуйте інноваційні продукти

Сектор смартфонів дуже динамічний, останні тенденції миттєво виходять з моди. Samsung може досягти величезного зростання, встановлюючи тенденції за допомогою чудових та інноваційних продуктів, таких як складаний телефон.

5. Технологія 5G

Оскільки світ рухається до 5G, Samsung має потенціал і ноу-хау, щоб використати цю можливість. Компанія вже веде активні комерційні переговори з операторами в ЄС щодо постачання мережевого обладнання 5G і 6G. Samsung є однією з провідних компаній у списку потенційних постачальників 5G у Великобританії.

6. Samsung створює потужний процесор для ігор на смартфонах нового покоління

Південнокорейський технологічний гігант нещодавно випустив свій передовий процесор Exynos 2200, інтегрований із графічним процесором Xclipse від AMD.

Новий процесор Samsung Exynos, який є лідером у галузі новаторських напівпровідникових технологій, — це мобільні процесори наступного рівня, розроблені з декількома ядрами ЦП для захоплюючої та захоплюючої графіки та продуктивності в іграх мобільних телефонів.

Exynos 2200 також інтегровано з оновленим NPU (нейронним процесором), а також підтримує технологію RT (трасування променів).

Загрози Samsung

1. Спори про порушення патентних прав

Samsung була залучена в суперечки, які загрожували її бізнесу. Його суперник Apple подав позов проти Samsung за порушення патентів, який протягом семи довгих років тривав запеклий судовий бій, поки нарешті не було досягнуто врегулювання.

Однак компанія постраждала від наслідків, коли суд присяжних вирішив, що Samsung справді скопіював Apple, і повинен був виплатити 1,049 мільярда доларів компенсації. Цей позов завдав шкоди репутації компанії та її продажам.

2. Посилення конкуренції

Конкуренція з боку опонентів, особливо з боку споживчої електроніки, смартфонів і комп'ютерної промисловості, досягла рекордного рівня.

Будь то Xiaomi, Apple чи Huawei, усі технологічні конкуренти перевершують один одного, щоб стати найкращою технологічною компанією. Це лише посилює тиск на Samsung як у конкуренції, так і у фінансах.

3. Правові та регуляторні загрози

Оскільки світ стає все більш глобалізованим і орієнтованим на цифрові технології, урядові органи почали видавати свої вказівки, які посилюють правові та регуляторні загрози для компаній у всьому світі.

Samsung не є винятком із цих правил. Закони відрізняються від ринку до ринку, і ці суворі правила спричиняють перешкоди в роботі. Невиконання вимог може навіть призвести до повного припинення роботи відповідного ринку, що може стати фатальним для Samsung.

4. Економічна невизначеність

Останні події стали каталізатором невизначеності на світовому ринку та призвели до падіння продажів нових смартфонів. Фінансові труднощі змусили багатьох споживачів шукати перероблені або відремонтовані телефони, кількість яких зросла на 24%. Samsung вже зазнала падіння продажів, і воно може впасти ще більше, якщо невизначеність збережеться.

5. Зростання підробок

Згідно з численними дослідженнями, Samsung є найбільш підробленим брендом телефонів. Статистика сайту мобільного тестування AnTuTu показує, що понад 36% усіх підроблених смартфонів є копіями Samsung. Також Samsung Galaxy S7 Edge є рекордсменом найбільш підробленої моделі смартфона.

6. Незавершені судові справи

Будь-які порушення в лідерстві можуть вплинути на продуктивність. Південнокорейський суд обговорює, чи відправити лідера і спадкоємця Samsung Джея Лі назад до в'язниці. Нові звинувачення в маніпулюванні курсами акцій і порушеннях правил аудиту переслідують виконавчу владу і загрожують кинути компанію в ще один бурхливий період без керівництва.

7. Незадоволені користувачі телефону

В Інтернеті багато галасу про те, як користувачі Samsung Galaxy S не можуть очистити кеш. Відповідно до однієї скарги, щойно користувач видаляв увесь свій кеш, а потім знову вводив налаштування кешу, усі дані залишалися там.

Скільки б разів ви не видаляли кеш, він не зникає. Служба підтримки Samsung запитала одного користувача, чи це так в інших програмах соціальних мереж, таких як Instagram або YouTube, і користувач відповів, що проблема полягає лише в інтернет-програмі Samsung.

8. Технологія складного дисплея LG може перевершити Samsung

Хоча це правда, що LG, здається, не робить великих хвиль в індустрії смартфонів, це також правда, що компанія має кілька різних підрозділів. Ці

підрозділи виробляють основні частини або компоненти для різних смартфонів і мобільних пристроїв.

Компанія LG Chem нещодавно представила свою нову технологію складаних дисплеїв, стверджуючи, що вона значно краща, ніж поточні скляні дисплеї, особливо щодо типів матеріалів, які використовує Samsung. На відміну від Samsung, LG стверджує, що їхній новий матеріал зроблено зі спеціальним покриттям, яке має таку ж консистенцію, як тверде скло, але воно пластичне, як пластик.

Завдяки SWOT-аналізу Samsung стало зрозуміло, що компанія все ще є світовим лідером у виробництві мікросхем і брендів смартфонів. Він завжди отримував достатній дохід і прибуток, просуваючись у майбутнє.

Головне завдання, з яким йому доводиться зіткнутися, — скоротити свою надмірну залежність від американських ринків і дослідити потенціал роботи на інших ринках. Він повинен зосередитися головним чином на Азіатському континенті, який розвивається надзвичайно швидкими темпами.

Його обмежена клієнтська база в США недостатньо надійна і може призвести до обмеженого доходу та прибутку. Це може стати постійною проблемою для компанії. Щоб процвітати, їм потрібно вийти на міжнародний рівень і залучити нову демографію споживачів.

2.2. Аналіз ключових показників ефективності управління

У 2021 році дохід SE склав 55 832,4 млрд вон (20% від загального обсягу чистих продажів), а IM – 109 251,4 млрд вон (39,1%). DS принесла приблизно 44,7% доходу, повідомивши про 94 158,6 мільярдів корейських вон (33,7%) від підрозділу Semiconductor і 31 712,5 мільярда (11,3%) від бізнесу DP. Підрозділ Harman повідомив про чисті продажі в 10 039,9 мільярдів вон (3,6%).

Основні фінансові показники SEC за 2019-2021 роки наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності SEC, в млрд. Korean won

№	Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
					2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Дохід	230400	236806	279604	6406	42798	102,78	118,07
	Собівартість	147239	144488	166411	-2751	21923	98,13	115,17
	Валовий прибуток	83161	92318	113193	9157	20875	111,01	122,61
	Коммерційні та адміністративні витрати	55392	56324	61559	932	5235	101,68	109,29
	Операційний прибуток	27768	35993	51633	8225	15640	129,62	143,45
	Інші позареалізаційні доходи	1778	1384	2205	-394	821	77,84	159,32
	Інші позареалізаційні витрати	1414	2488	2055	1074	-433	175,95	82,60
2	Частка чистого прибутку асоційованих і спільних підприємств	412	596	729	184	133	144,66	122,32
3	Фінансовий дохід	10161	12267	8543	2106	-3724	120,73	69,64
4	Фінансові витрати	8274	11318	7704	3044	-3614	136,79	68,07
5	Прибуток до оподаткування прибутку 5	30432	36345	53351	5913	17006	119,43	146,79
6	Витрати з податку на прибуток	8693	9937	13444	1244	3507	114,31	135,29
7	Прибуток за рік	21738	26407	39907	4669	13500	121,48	151,12

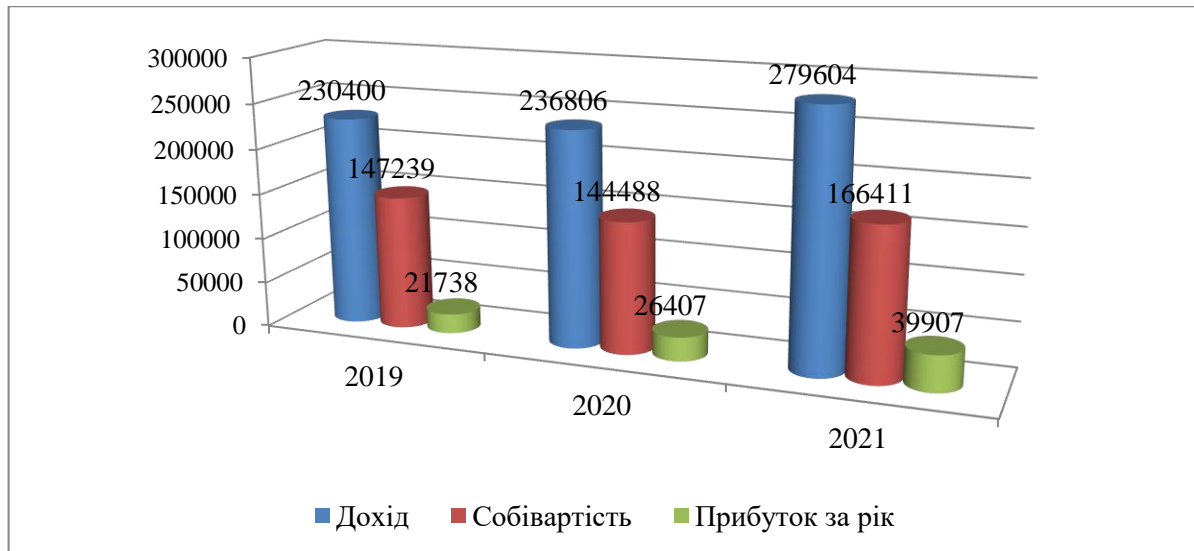


Рис. 2.1. Доходи, витрати та прибуток підприємства SEC, в млрд. Кор. won

Незважаючи на пандемію підприємством в кризові роки спрацювало достатньо стійко:

доходи підприємства поступово зростали в 2020 році на 2,8% та в 2021 році на 18%;

собівартість продукції підприємству в 2020 році вдалось навіть зменшити на 2%, при меншому рості порівняно з доходами в 2021 році на 15,2%;

прибуток підприємства зріс в 2020 році на 21,5% та в 2021 році на 51,2%.

Далі слід зупинитись на дослідженні доходів, отриманих від реалізації тих чи інших видів продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Доходи SEC за 2019-2021 рік

Підрозділ	Продукція	2019	2020	2021		Відносне відхилення, %	
				значення, KRW 100 mil	частка, %	2020 до 2019	2020 до 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
СЕ	Телевізори, монітори, холодильники, пральні машини, кондиціонери тощо	453228	481733	558324	20,0	106,29	115,90

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	
IM	ННР, мережеві системи, комп'ютери тощо	1072662	995875	1092514	39,1	92,84	109,70	
DS	Напівпровідники	649391	728578	941586	33,7	112,19	129,24	
	DS	OLED-панелі для смартфонів, РК-телевізійні панелі, РК-монітори тощо	310539	305857	317125	11,3	98,49	103,68
	Інші	Внутрішні транзакції, що перекриваються, у відділі	-4750	-4074	-7821	-0,3	85,77	191,97
	DS всього		955180	1030361	1250890	44,7	107,87	121,40
Harman	Кабіна Digital, телематика, динаміки тощо	100771	91837	100399	3,6	91,13	109,32	
Інше	Перекриття внутрішніх транзакцій між підрозділами	-277832	-231736	-206079	-7,4	83,41	88,93	
Разом		2304009	2368070	2796048	100	102,78	118,07	

У 2020 році за більшістю товарних груп спостерігалось зменшення доходів: мережеві системи та комп'ютери – на 7,2%, панелі для смартфонів – на 1,5%, цифрові кабінки - на 8,9%. Негативні тенденції 2020 року були перекриті в 2021 році коли відбулось збільшення доходів ід реалізації за всіма товарними групами.

У 2021 році ASP телевізорів збільшився приблизно на 32%, а ННР – приблизно на 6% порівняно з попереднім роком. ASP продуктів пам'яті впав приблизно на 3% в порівнянні з минулим роком, а ASP панелей (OLED-панелей для смартфонів) знизився приблизно на 4%. ASP цифрових кабін знизився приблизно на 7% порівняно з минулим роком.

Для підрозділу CE основними матеріалами є панелі дисплеїв, які постачає CSOT та інші компанії. Для відділу обміну миттєвими повідомленнями ключові матеріали включають модулі камер і мобільні точки доступу, які постачають

Semco, Qualcomm та інші. Для підрозділу DS ключові матеріали включають пластини, хімікати, FPCA, вікна з постачальниками, включаючи SK Siltron, Soulbrain, BH, Apple тощо. Для підрозділу Harman ключові матеріали включають продукти SoC (системи на чіпі) та продукти пам'яті для автомобільні рішення, що постачаються Nvidia, Avnet тощо.

Ціни на панелі дисплеїв для телевізорів і моніторів, які є основними виробничими матеріалами для підрозділу CE, зросли приблизно на 39% у порівнянні з минулим роком. У підрозділі IM порівняно з минулим роком ціна на модулі камер і панелі дисплеїв для мобільних пристроїв знизилася приблизно на 44% і 9% відповідно. Вартість мобільних точок доступу зросла приблизно на 19%. Для підрозділу DS ціна на пластини для напівпровідникових дисків і FPCA зросла приблизно на 1% і 8% в порівнянні з минулим роком відповідно. Ціни на вікна із загартованого скла знизилися приблизно на 16% в порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Для Харман-підрозділу, ціни на SoC і пам'ять для транспортних засобів знизилися приблизно на 1% і 2% відповідно.

Структуру доходів SEC в розрізі товарних груп наведено на рис. 2.2.

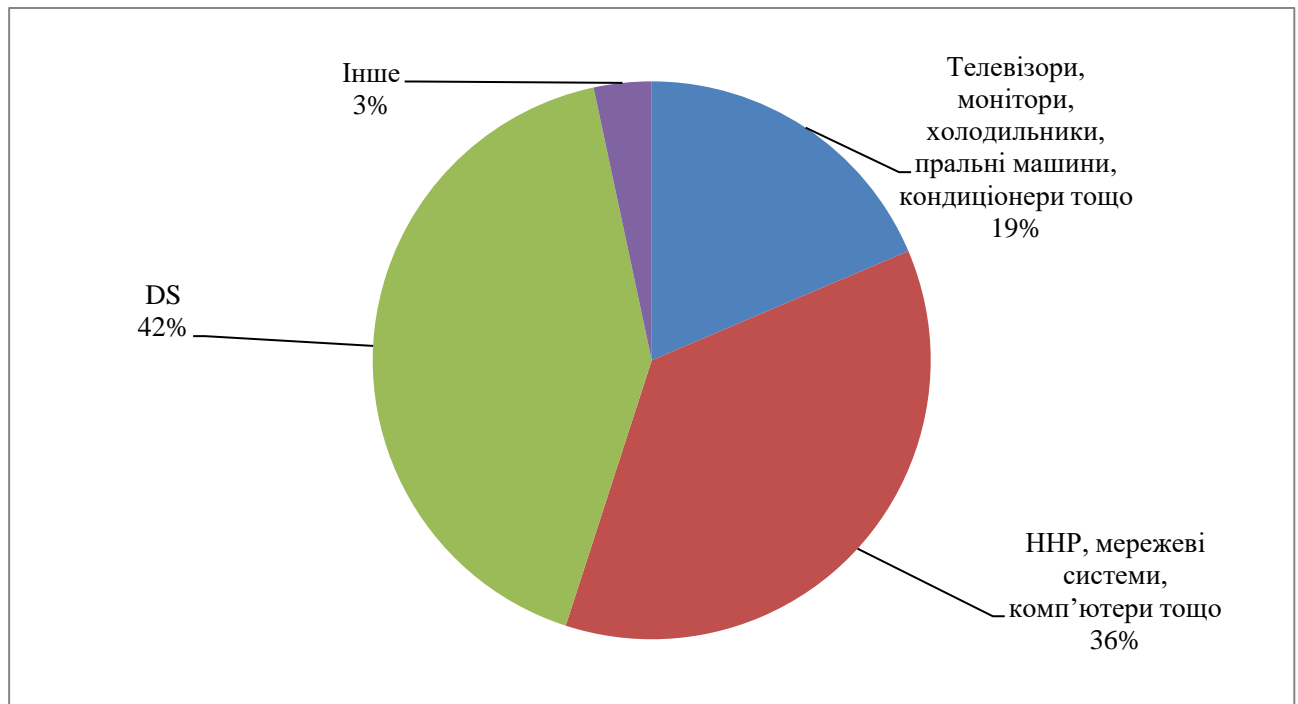


Рис. 2.2. Структура доходів SEC, в 2021 році

За доходами маємо чітку структуру, в якій видно роль окремих товарів у загальних доходах.

У 2021 році підрозділ SE випустив 44 133 тисячі пристроїв для обробки зображень (основні виробничі майданчики: Мексика, В'єтнам, Бразилія та Угорщина). Виробництво ННР підрозділу IM склало 260 501 тисячу одиниць (основні виробничі майданчики: Корея, В'єтнам, Індія та Бразилія). Обсяг пам'яті підрозділу DS (еквівалент 1 Гб) становив 1 756 010 мільйонів (основні виробничі майданчики: Корея і Китай. Дивізіон ДП випустив 2849 тис. шт. дисплейних панелей (основні виробничі майданчики: Корея. Виробництво Digital cockpit підрозділу Harman склало 6 928 тисяч одиниць.

Обсяги виробництва за основними товарними група в динаміці наведено в табл. 2.5. Кожний підрозділ (сегмент) має ключовий товар, який забезпечує основні доходи. Детальний аналіз обсягів виробництва за окремими товарними групами свідчить про нестійку динаміку. Не за всіма товарними групами спостерігалось зростання. Найкращу динаміку демонструвала товарна група «пам'ять», на другому місці за темпами зростання продемонстрували цифрові кабінки.

Таблиця 2.5

Динаміка виробництва основних товарних груп SEC за 2019-2021 рік

Підрозділ	Продукція	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, +/-	
					2020 до 2019	2020 до 2019	2020 до 2019	2020 до 2019
SE	Іміджеві пристрої	43964	48244	44133	4280,00	-4111,0	109,7	91,4
IM	ННР	318635	249218	260501	-69417,0	11283,00	78,2	104,5
DS	Пам'ять	988104491	1230287321	1756009941	242182830	525722620	124,5	142,7
	Панелі для пристороїв	6567	5977	2849	-590,00	-3128,00	91,0	47,6
Harman	Цифрові кабінки	6459	6116	6928	-343,00	812,00	94,6	113,2

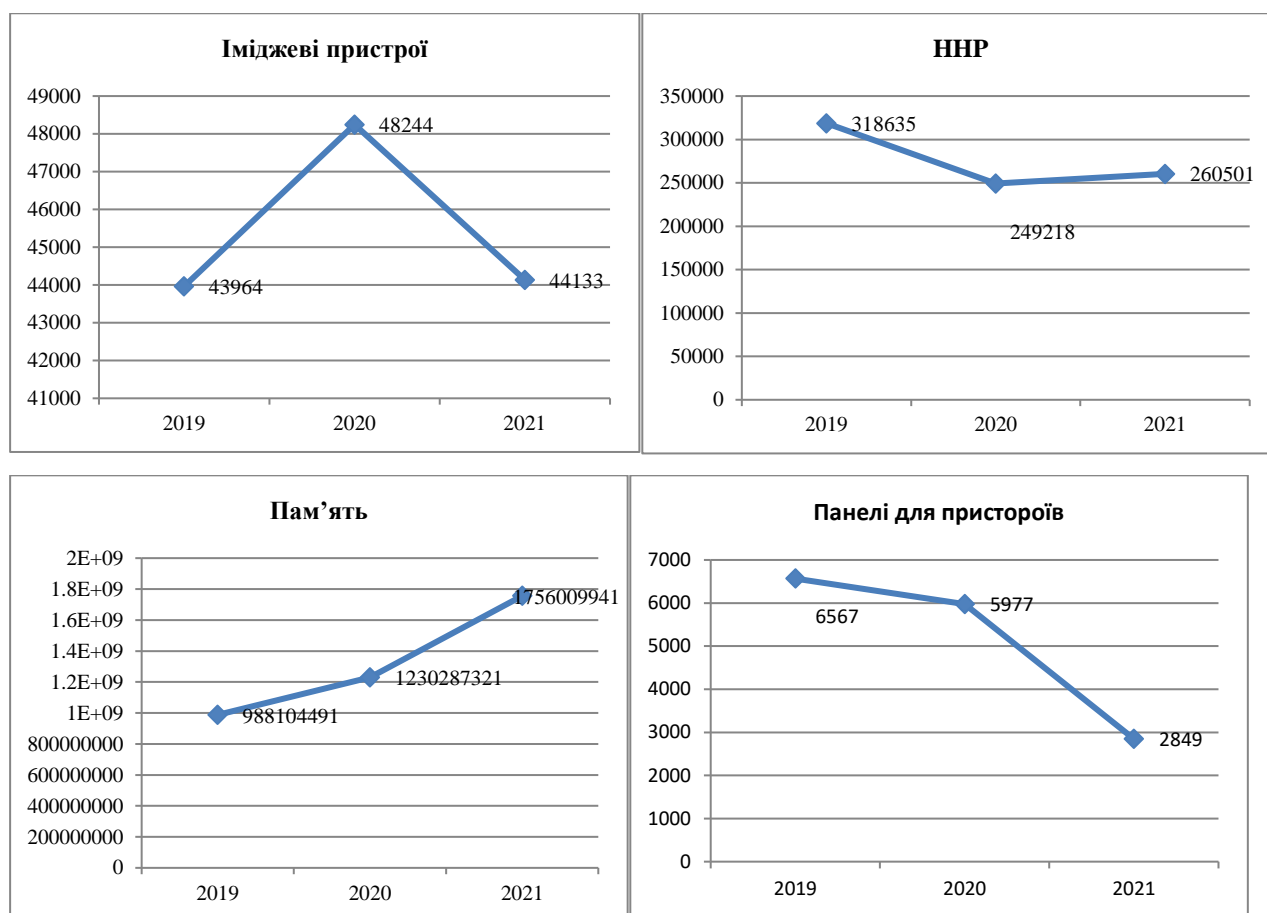


Рис. 2.3. Динаміка виробництва основних товарних груп SEC

Така різнопланова динаміка за основними товарними групами свідчить про необхідність моніторингу стану ринку, управління асортиментом в контексті забезпечення стійких доходів.

В узагальненому вигляді доходи підприємства у розрізі найменувань товарної продукції, груп продукції та регіонів наведено в табл. 2.6.

Як зазначалось вище, продажі основних товарних груп були нестабільними за обсягами і за доходами. Найбільшу частку у доходах займали мобільні пристрої.

Доходи компанії зростають за рахунок реалізації виготовленої продукції, і лише незначну (на рівні 5%) частку займають послуги. Динаміка та співвідношення доходів підприємства від реалізації продукції та надання послуг наведено на рис. 2.4.

Таблиця 2.6

Динаміка основних доходів SEC

№	Показники	2019	2020	2021	Відносне відхилення, +/-		Абсолютне відхилення, %	
					2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
Продаж основних товарних груп								
1	Іміджеві пристрої	261775	277118	314974	105,86	113,66	15343	37856
2	Мобільні пристрої	1023318	960217	1046806	93,83	109,02	-63101	86589
3	Пам'ять	502163	555442	726022	110,61	130,71	53279	170580
4	Дисплейні панелі	310539	305857	317125	98,49	103,68	-4682	11268
Продаж у розрізі типів продукції								
1	Товари	2188604	2235963	2658785	102,16	118,91	47359	422822
2	Послуги	115405	132107	137263	114,47	103,90	16702	5156
	Разом	2304009	2368070	2796048	102,78	118,07	64061	427978
Продажі у розрізі регіонів								
1	<i>внутрішній ринок</i>	203009	198331	221497	97,70	111,68	-4678	23166
2	<i>експорт</i>	1547729	1663112	1997447	107,45	120,10	115383	334335
3	Америка	437434	476768	583805	108,99	122,45	39334	107037
4	Європа	191970	235012	258227	122,42	109,88	43042	23215
5	Азія та Африка	329705	315598	336671	95,72	106,68	-14107	21073
6	Китай	385611	437403	597247	113,43	136,54	51792	159844

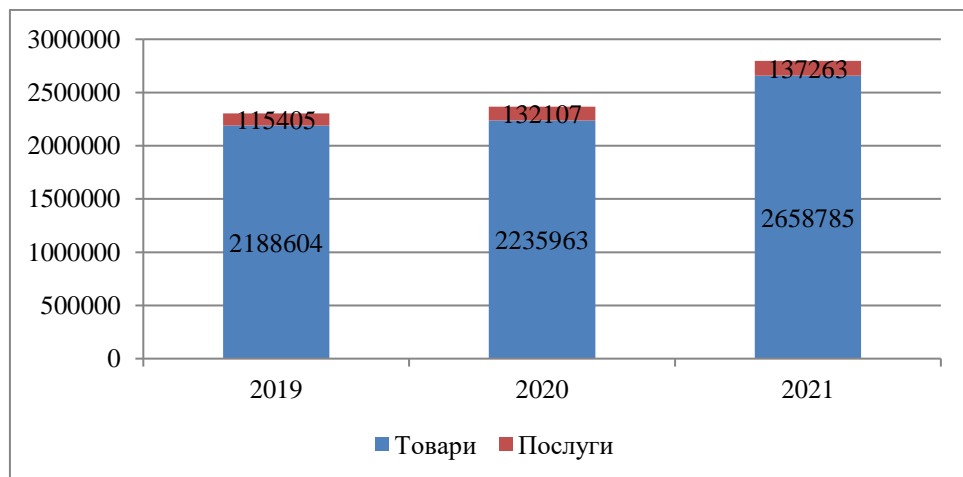


Рис. 2.4. Динаміка та співвідношення доходів підприємства від реалізації продукції та надання послуг

Наступний важливий етап аналізу доходів – це дослідження географічної структури. Так Експорт має ключове значення у доходах компанії: частка експорту в 2019 році складала 88%, в 2020 році 89,3%, а в 2021 році досягнула 90%.

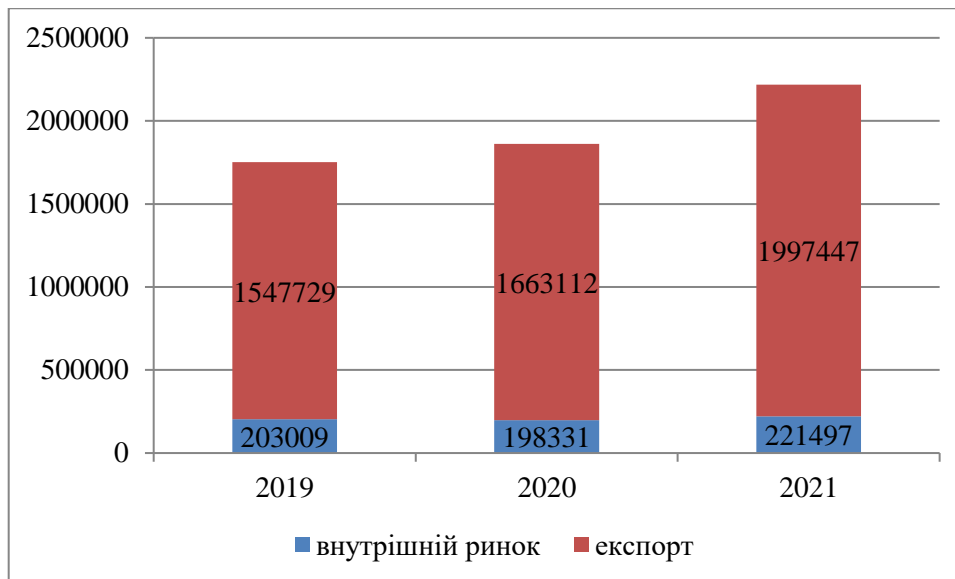


Рис. 2.5. Динаміка та співвідношення доходів підприємства від реалізації на внутрішньому та зовнішньому ринках

Для стабільної роботи як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках компанія застосовує стратегії:

- Розширення лідерства на ринку за рахунок продуктів преміум-класу;
- Забезпечення диференційовану цінність для клієнтів через бренд, продукти та послуги;
- Посилення маркетингової діяльності для підвищення попиту з боку клієнтів/ринку.

У 2021 році серед основних клієнтів (за алфавітом) були Apple, Best Buy, Deutsche Telekom, Supreme Electronics і Verizon. Продажі п'яти основним клієнтам склали приблизно 16% від загального обсягу продажів.

Компанія є лідером на світовому ринку, постійно розробляючи креативні та інноваційні продукти та технології майбутнього, змінюючи свій спосіб мислення та розуміння попиту клієнтів. Компанія робить усе можливе, щоб зміцнити свої позиції у світовій ІТ-індустрії та стати світовим лідером у сфері промислових технологій, створюючи та захищаючи технології наступного покоління.

Станом на 31 грудня 2021 року витрати Компанії на НДДКР у 2021 році становили 22 596,5 млрд корейських вон. Серед них 22 401,7 мільярда корейських вон було визнано як витрати, за винятком державних субсидій та капіталізованих витрат.

З моменту першої публічної демонстрації справжньої телевізійної системи в 1926 році та згодом масового виробництва кольорових телевізорів технологічний розвиток призвів до створення таких продуктів, як Trinitron CRT (1967) і плоский CRT (1996).

Оскільки рівень проникнення в основних країнах досяг понад 90%, зростання індустрії CRT-телевізорів зупинилося. Промисловість відновила потужний імпульс зростання після запуску плоских телевізорів («FPTV»), таких як РК-дисплеї та PDP, особливо з розширенням цифрового мовлення. Телевізори FPTV замінили кінескопні телевізори через покращений дизайн, якість зображення тощо, а також різке зниження цін.

У 2010 році були запуснені 3D-телевізори, а зростання інтернет-відеосервісів разом зі збільшенням інтересу споживачів до смарт-пристроїв з 2011 по 2012 рр. призвели до народження ринку смарт-телевізорів. Еволюція продовжилась із запуском QLED-телевізорів Quantum Dot у 2017 році, які можуть похвалитися значно покращеною роздільною здатністю та якістю зображення, а також із комерціалізації телевізорів 8K і MicroLED.

У 2020 році гравці ринку продовжували прагнути до інновацій у якості зображення, звуку та форм-факторі, щоб створити попит на телевізори преміум-класу. Крім того, попит на телебачення у 2020 році дещо зріс до 225,47 млн, незважаючи на глобальне поширення COVID19, через тенденцію залишатися вдома та випуск відкладеного попиту за 2 півгодини. У 2021 році попит на телевізори знизився порівняно з минулим роком приблизно до 213,54 мільйона одиниць (Omdia; лютий 2022 року).

Основні показники, які характеризують витрати на НДДКР компанії, наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Витрати SEC на НДДКР , KRW 100 mil

№	Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
					2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
1	Загальні витрати на НДДКР	20207612	21229200	22596487	1021588	1367287	105,06	106,44
2	Державні субсидії	-14677	-8228	-1053	6449,00	7175,00	56,06	12,80
3	Витрати на НДДКР	20192935	21220972	22595434	1028037	1374462	105,09	106,48
4	Капіталізація витрат на розвиток (нематеріальний актив)	-285699	-109482	-193708	176217	-84226	38,32	176,93
5	Витрати (витрати) на НДДКР	19907236	21111490	22401726	1204254	1290236	106,05	106,11
6	Співвідношення витрати на НДДКР /продажі), %	8,8	9,0	8,1	0,20	-0,90	102,27	90,00

Витрати на НДДКР поступово зростають: на 5% в 2020 році та на 6,4% в 2021 році. Частка витрат на НДДКР у величині доходів становить 8-9%, що є фактично безпрецедентним рівнем.

Компанія має три рівні науково-дослідних організацій; команда розробників бізнес-підрозділів у кожному підрозділі, яка розробляє готові до ринку технології з перспективою 1–2 роки, науково-дослідний інститут у кожному бізнес-підрозділі, який розробляє середньо- та довгострокові технології з перспективою 3–5 років, і Samsung Advanced Технологічний інститут, який розробляє ключові технології як зачатки для двигунів майбутнього зростання.

Інститут передових технологій Samsung – це центральний науково-дослідний інститут Samsung Electronics, який був створений, щоб вести компанію в майбутнє та служити інкубатором передових технологій. Він має креативну систему досліджень і розробок і забезпечує напрямок досліджень і розробок для перспективних секторів зростання на рівні компанії, досліджуючи

механізми майбутнього зростання та посилюючи технологічну конкурентоспроможність основних видів діяльності.

Компанія керує науково-дослідними організаціями в США (SRA), Китаї (SSCR, SRC-Пекін, SRC-Нанкін, SRC-Гуанчжоу, SRC-Shenzen), Індії (SRI-Бангалор і SRI-Делі), Бангладеш (SRBD), Ізраїль (SRIL і SIRC), Росія (SRR) і Японія (SRJ), щоб здійснювати дослідницьку діяльність для розробки продуктів і фундаментальних технологічних досліджень. Компанія створила центри штучного інтелекту в Кембриджі (Велика Британія), Москві (Росія), Торонто (Канада), Монреалі (Канада) і Нью-Йорку (Сполучені Штати), тому наша глобальна команда дослідників може співпрацювати з міжнародними експертами для посилення можливостей. в технології штучного інтелекту.

2.3. Дослідження практики використання Samsung методу KPI

Samsung запровадив ключові показники ефективності KPI, щоб розвивати ощадливі звички та діяти в організації. Більше того, KPI дозволять співробітникам відстежувати ефективність окремих осіб у порівнянні з бізнес-цілями. Samsung має використовувати результати навчання як витривалість політики організації, яка передбачає стимули; навчання, підбір персоналу або управління продуктивністю. Найвище керівництво має оцінювати результати роботи людини та винагороджувати її на основі результатів діяльності.

Цифрова ера принесла Samsung Electronics багато змін, крім футуристичних продуктів. Виступ у всіх його формах став і засобом, і метою.

Щороку у своєму Звіті про сталий розвиток Samsung представляє свою практику управління та результати, пропонуючи приклади ключових показників ефективності, які використовуються в кожній із найважливіших сфер: «з метою моніторингу та аналізу наших зусиль, щоб гарантувати, що всі бізнес-діяльності узгоджуються з принципами сталого розвитку».

Samsung Electronics визначила кілька ключових показників ефективності з вимірюваними даними, щоб керувати нашими інноваціями в галузі сталого розвитку».

Управління персоналом і талантами в Samsung

«Відповідаючи до нашої філософії «Спочатку люди», Samsung продовжує наймати чудових людей по всьому світу, які є найкращими та найталановитішими у своїй галузі. Samsung вжив низку заходів, щоб зробити себе робочим місцем світового рівня».

Одним із найважливіших сегментів управління продуктивністю в Samsung є HR. Загальна кількість співробітників на даний момент становить близько 235868, і 26% працюють у найважливішому відділі, R&D. Щоб підвищити продуктивність цього відділу, Samsung щороку розширює набір висококваліфікованого персоналу. У цій ситуації визначальною стає кількість працівників із ступенем доктора наук.

Серед стимулів для персоналу використовуються:

Компенсації та пільги;

Програми навчання та розвитку;

Події та спілкування співробітників.

«Samsung Electronics продовжує свої зусилля, щоб заохочувати своїх співробітників до творчості та підвищення ефективності роботи, інвестуючи в інфраструктуру, сприяючи різноманітності та підвищуючи обізнаність у спільній роботі».

У Samsung 33% співробітників вважають, що KPI їхніх відділів чіткі. Розуміння співробітниками ключових показників ефективності та OKR компанії Samsung є важливим для її успіху (рис. 2.6).

Головною функцією управлінської посади є керівництво своїми підлеглими. Керівник у Samsung відповідає за те, щоб його підлегли досягали цілей за допомогою ключових показників ефективності. Співробітники Samsung поділилися, що зазвичай отримують корисні відгуки раз на рік або раз на місяць,

тоді як 100% працівників Samsung сказали, що вони отримали визнання за свій вплив і досягнення. Зворотній зв'язок і позитивне підкріплення сприяють досягненню цілей.

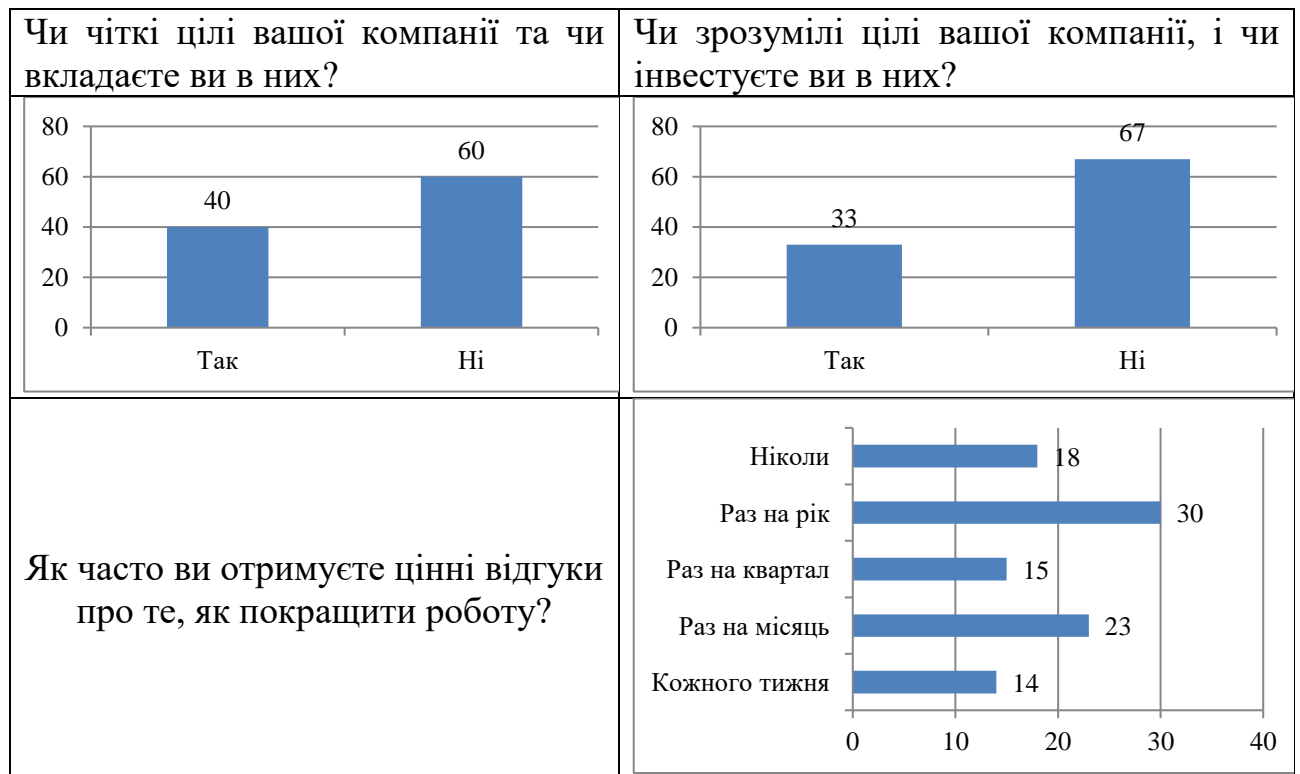


Рис. 2.6. Результати опитування працівників Samsung щодо використання системи КРІ

2021 році бізнес-середовище залишалося складним, оскільки невизначеність у світовій економіці посилилася через наслідки тривалої пандемії Covid-19 і поширення нових варіантів, глобальні перебої з поставками та уповільнення економічного зростання Китаю. Незважаючи на жахливі економічні умови, у 2021 році загальний дохід компанії Samsung Electronics склав 280 трильйонів корейських вон, а операційний прибуток – 52 трильйони вон на консолідованій основі, а загальний дохід – 200 трильйонів вон і операційний прибуток — 32 трильйони корейських вон на окремій основі.

Фінансова структура залишалася надійною. Вартість бренду в 2021 році була оцінена в 74,6 мільярда доларів США, що є найвищим показником за весь

час і на 20% більше, ніж у минулому році, і зберігає нашу позицію п'ятого найдорожчого бренду у світі.

Компанія ще більше підвищила прибутковість і конкурентоспроможність компонентного бізнесу на основі можливостей у основних технологіях, включаючи перехід на V-NAND 6-го покоління при одночасному розширенні технології EUV. Крім того, компанія зміцнила свою ринкову владу та лідерство в галузі, випустивши Galaxy Z Flip і Z Fold 3, одночасно розширивши продажі телевізорів Neo QLED і продуктів Bespoke.

У 2022 році очікується, що зовнішнє середовище залишатиметься складним: макроекономічна невизначеність у світовій економіці, така як відродження COVID-19 і тривалі перебої з постачанням компонентів, ймовірно, збережуться, водночас посилюючи конкуренцію за наші основні продукти та швидко змінюючи парадигму в IT-індустрії виникнуть численні перешкоди.

Як світовий лідер галузі, який цінує різноманітний досвід клієнтів, Компанія реорганізувала корпоративну структуру наприкінці 2021 року, об'єднавши відділ SE та відділ IM, щоб запустити новий підрозділ Device eXperience (DX), щоб завчасно реагувати на такі зміни ринку та підтримувати нашу відданість. створити новий досвід для наших клієнтів.

Завдяки реструктуризації було запропоновано різні продукти, зокрема телевізори, побутову техніку, смартфони та комунікаційне обладнання, а також послуги та рішення, які відображатимуть потреби наших клієнтів, щоб гарантувати, що вони зручно насолоджуються оптимальним досвідом, водночас мобілізуючи всі зусилля для створення синергії між продуктами та створення основи для диференційованих продуктів і послуг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

3.1. Заходи щодо підвищення ефективності виробництва

У практичній діяльності керівництву необхідно знайти діючі напрямки підвищення ефективності функціонування підприємства. Для розв'язання цього питання важливого значення здобуває класифікація чинників її зростання.

Взагалі всі напрямки підвищення ефективності функціонування підприємства на думку Шляга О. В. поділяються на три групи: управління витратами і ресурсами; напрямки розвитку і удосконалення виробництва; напрями удосконалення системи управління підприємством [6]. На думку науковця до групи «управління витратами і ресурсами» можна віднести наступні заходи:

- зростання продуктивності праці;
- зниження фондомісткості, матеріаломісткості.

До групи «напрямки розвитку і удосконалення виробництва» відносяться заходи:

- впровадження в діяльність підприємства результатів науково-технічного прогресу;
- удосконалення організаційної та виробничої систем управління;
- підвищення конкурентоспроможності продукції.

До групи «напрями удосконалення системи управління підприємством» можна віднести наступні заходи:

- соціальні програми; впровадження інноваційних технологій в діяльність підприємства;
- державна підтримка [6].

Петрович Й. М. та Прокопишин Л. М. вважають, що до основних ключових заходів, які підвищують ефективність діяльності промислових підприємств, слід віднести:

оптимізацію бізнес-процесів; впровадження інновацій у виробництво;
інвестиції в збереження та покращення якості продукції;
оптимальне ціноутворення;
своєчасне виведення на ринок нових продуктів; удосконалення системи
дистрибуції; розширення ринків збуту;
створення та розвиток власної сировинної бази;
вертикальна інтеграція, формування та розвиток інтегрованих об'єднань
[4, с. 183].

Аналіз думок науковців дає змогу узагальнити заходи підвищення
ефективності підприємства в межах певних напрямів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Заходи щодо підвищення ефективності виробництва

Напрямок	Заходи
1	2
Підвищення ефективності управління витратами.	Оптимізація витрат; впровадження прогресивних технологій, створення і використання нових матеріалів, які сприяють зниженню трудових і матеріальних витрат; впровадження ресурсо- та енергозберігаючих заходів, раціональне використання відходів виробництва, підвищення ступеня використання вихідної сировини тощо.
Підвищення ефективності виробництва	Технічне переозброєння та модернізація основних засобів виробництва; удосконалення виробничої системи управління, автоматизація виробництва; збільшення обсягів виробництва; впровадження результатів НТП у діяльність підприємства; підвищення якості і конкурентоспроможності виготовленої продукції.
Підвищення ефективності управління підприємством	Удосконалення організаційної структури управління підприємством; оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю; використання світового досвіду управління підприємством; впровадження автоматизованих систем управління підприємством тощо.
Підвищення ефективності	Зменшення величини позикового капіталу; збільшення виручки від реалізації продукції; збільшення чистого прибутку; зменшення витрати, що не забезпечують

фінансових ресурсів	підприємству доходів; інвестування грошових коштів у високоприбуткові та швидкоокупні проекти тощо.
------------------------	---

Продовження табл. 3.1.

1	2
Підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів	Підвищення оборотності оборотних активів; зменшення матеріальних витрат на одиницю продукції; пошук постачальників сировини з нижчою ціною та купівля сировини та матеріалів оптимальними партіями тощо
Підвищення ефективності використання трудових ресурсів	Впровадження оптимальної структури та складу працівників; оптимізація витрат на оплату праці невиробничого персоналу; розроблення мотивуючої системи оплати праці; поліпшення системи підготовки та перепідготовки персоналу; механізація та автоматизація виробництва для підвищення продуктивності праці тощо.

Слід враховувати, що наведені у табл. 3.1 заходи, можна здійснити різними шляхами, наприклад, шляхом використання науково-технічного прогресу, соціально-психологічними заходами, автоматизованим систем управління виробництвом (BSC, PLM, ERP і MES, CRM), бережливому виробництву тощо.

3.2. Стратегічні орієнтири підвищення ефективності діяльності Samsung

В контексті підвищення ефективності діяльності SEC використовує синергію між видами діяльності, компанія використовує можливості, отримані в одній країні, для використання їх в інших. Це допомагає SEC адаптувати свої продукти швидше та легше, ніж його конкуренти.

Також присутній у більшості країн, SEC може компенсувати ризики занепаду ринку, збалансовуючи діяльність на ринках. Але в міру того, як світова глобалізація посилюється, компаніям все важче розраховувати на такий вид диверсифікації.

Загалом, зниження ризику буде досягнуто за допомогою диверсифікації продуктів, а не географічної диверсифікації.

Міжнародна діяльність використовується як перевага розташування. Дійсно, SEC вибирає місця, як Портер називає «кластерами».

Компанія вибере США (Силіконову долину) або Англію (Лондон) для своїх науково-дослідних центрів і Китай (Шеньчжень) або Бразилію (Сан-Паулу) для своїх виробничих підприємств. З одного боку, SEC отримає знання, ноу-хау та дух інновацій.

З іншого боку, Китай буде використаний для дешевої робочої сили та гладкого трудового законодавства. Ці місця також можуть бути використані для кадрових рекрутерів. Дійсно, вони знаходять у цих кластерах усіх найкращих освічених працівників із знаннями іноземних держав, яких вони можуть імпортувати до штаб-квартири в Сеулі.

Цей мікс дозволяє SEC завжди мати інноваційні ідеї. Тим більше це складова корпоративної культури SEC.

Однак Samsung також стикається з великими проблемами через свою міжнародну присутність.

По-перше, SEC має бути здатним бути глобальним і стандартизованим, щоб отримати переваги економії масштабу, але також бути локальним, щоб задовольнити місцеві потреби. SEC працює ефективно. Дійсно, від моменту, коли SEC аналізує ринок, до виходу продукту з заводу, часу дуже мало. Завдяки сильному відділу досліджень і розробок SEC може задовольнити потреби швидше, ніж її конкуренти. Це дозволяє МП мати високий рівень місцевого реагування в більшості країн. Очевидно, що компанія обирає лінії продуктів, які потребують досить низького ступеня адаптації та високої очікуваної виплати. Для SEC вони є найпривабливішими продуктами. Так чи інакше, у техноіндустрії витрати на відстань є низькими з огляду на високу стандартизацію продукту.

По-друге, оскільки SEC найняло іноземних працівників, виник парадокс культур. З одного боку, корейська корпоративна культура заснована на повазі старшинства в компанії. З іншого боку, SEC наймає нових людей із західної культури праці, заснованої на меритократії. SEC довелося адаптуватися та знайти компроміс між цими обома сторонами. Ця суміш створює мотивацію для працівників, якої раніше не існувало. Загалом можна стверджувати, що

відповідальність за іноземність пов'язана не з кінцевими клієнтами, а з місцевим внутрішнім керівництвом.

Крім того, SEC стикається з великою проблемою щодо авторських прав і патентів. Кожна країна має різні закони, і це ускладнює міжнародну торгівлю. Насправді SEC витрачає великі гроші на захист своїх інтересів, відкликання продукції та сплату зборів. Звичайно, це завдає шкоди іміджу бренду.

Щодо макроекономічних ризиків, в ДП не інвестувало через роздрібні магазини. Продукція реалізується через роздрібних торговців. Компанія має лише адміністративне представництво в головних столицях, де податкова система є найбільш цікавою. Також SEC досить географічно диверсифікований. Тому політичні ризики досить низькі. Проте економічний ризик походить від валютних ринків. Корейська вона слідує за доларом США, тобто якщо останній падає, доходи SEC падають. Однак SEC не має повноважень контролювати цей зовнішній ризик і має боротися з ним, як і всі міжнародні компанії.

Samsung Electronics розвивала свій бізнес у 3 основних етапи. У 80-ті роки компанія зробила значні інвестиції в глобальну електронну промисловість, будуючи заводи в місцях з дешевою робочою силою, наприклад у Португалії. SEC також побудувала величезні науково-дослідні центри за кордоном, наприклад у Нью-Йорку, Токіо, Англії та Техасі. Вона стала одним із головних світових постачальників електронних компонентів. З 2000 року «Chaebol» розпочав партнерство та спільні підприємства (з Sony для РК-екранів), щоб охопити більше країн і ввійти в них легшим шляхом. Після цього вона почала переходити на продукти для кінцевих споживачів через міжнародну стратегію.

Загальну стратегію виходу на SEC можна описати за трьома параметрами: як/де/коли. Як часто SEC виходить на ринок? «Чебол» використовує кілька способів бути конкурентоспроможними якомога швидше. Перш за все, як сказав Баррі Ярузельскі, старший партнер Booz&Co: «Samsung — це не лідер і не послідовник, а швидкий послідовник». До цього часу SEC ніколи не виходила на

ринок як лідер. SEC аналізує ринок через фактори попиту. Він виходить на ринок, де компанія вже є. І

крім того, клієнти повинні бути готові зустріти новий продукт; це означає, що коли продукт починає перебувати в життєвому циклі продукту зростання. SEC бачить потенціал зростання ніші та обирає ринок, де можна швидко досягти мінімального ефективного масштабу. Можливі високі прибутки, хоча SEC не матиме переваг лідера. SEC, другий, хто прибув, користується економічними перевагами перших, хто бажає отримати недоліки лідера.

У той час SEC інвестуватиме величезні суми грошей у дослідження та розробки та маркетингові комунікації, щоб обігнати свого конкурента. Якщо це необхідно, корейська компанія використовує готівку з інших ринків продукції Samsung або навіть від інших організацій. Ця «атака» має бути швидкою, ефективною та потужною, і, завдяки досвіду лідера, SEC легше адаптує свою пропозицію. Як кажуть Gupta and Govindarajan 2000): «Конкурентам легко повторити ваш рецепт успіху». Він копіює маркетингову комунікацію, атрибути продукту, а також дизайн продукту. Використовуючи передачу знань між своїми видами діяльності та адаптуючи свої продукти, SEC має незаперечну перевагу. Як це сталося, наприклад, з ринком смартфонів у західних країнах у 2010 році, SEC чекала, поки Apple, лідер того часу, «підготує» потреби клієнтів. Після iPhone v1 і v2 більшість клієнтів були готові вітати нову технологію. SEC прибула з продуктом, лінійкою Galaxy з тими ж атрибутами та трохи дешевшою. Через 5 років SEC стала світовим лідером на ринку смартфонів. Крім того, SEC виходить на ринки, створюючи спільне підприємство або партнерство. Партнери часто вже мають технологію, якої немає у SEC або розробка якої може бути занадто довгою та дорогою. Наприклад, SEC використовувала вже розроблену Google систему Android. Тому ДП не втрачав часу на розроблення програмного забезпечення. Також «Чебол» не ризикнув провалитися на ринку смартфонів через неякісне програмне забезпечення. Він знав, що на даний момент у нього недостатньо компетенцій, щоб бути розробником програмного забезпечення. Це

була гарна ставка, оскільки сьогодні понад 80% смартфонів працюють на Android.

SEC не ризикувала імітацією, оскільки Google наразі не планувала комерціалізувати смартфони. Але тепер, коли американська компанія готова до цього, SEC працює над власною ОС. Корейська компанія хоче стати незалежною якомога швидше. Побудувавши СП, ДП швидко відреагувало, якщо була висока ймовірність імітації технологічних компетенцій. Так, у листопаді 2011 року SEC купила акції S-LCD майже за 1 млрд доларів. S-LCD було спільним підприємством, створеним у 2004 році компаніями Sony та SEC. Будучи єдиним власником, SEC, безумовно, хотіла захистити себе від імітації технологій. Придбання здебільшого здійснюються для швидшого отримання знань і технологій. Починаючи з 2000, SEC знову зосередилася на злиттях і поглинаннях: «Ми розширимо нашу стратегію злиття і поглинання за межі кількох цільових сфер, щоб шукати можливості в широкому діапазоні галузей. Злиття і поглинання будуть спрямовані на зміцнення поточного бізнесу, забезпечення талантів і пошук нових можливостей», - сказав головний фінансовий директор Samsung. офіцер Лі Сан Хун.

Нарешті, SEC також вийшла на деякі ринки за рахунок нових інвестицій. Наприклад, завдяки ринку фаблетів SEC створила абсолютно нову лінійку смартфонів. Це суперечило стратегії Apple, що не очікував ринку для таких потреб. Навіть якщо це була стратегія «Грінфілд», SEC не брала на себе стільки фінансових ризиків. Цей крок було зроблено з максимальним контролем, що гарантує високий потенційний прибуток із середніми та низькими інвестиціями. Лише в кінці 2014 року Apple відреагує лінійкою Phablet для наступних моделей смартфонів.

Samsung Electronics розробила глобальну стратегію. Це можна описати, з одного боку, як високий рівень глобальної інтеграції та ефективності витрат, а з іншого боку, як досить низьку реакцію та диференціацію. Ці якості супроводжуються перевагами та проблемами.

Перш за все, МП економить на виборі місця розташування. Дійсно, компанія будує виробництва та науково-дослідні центри в ідеальних місцях кожного континенту залежно від місцевих витрат. Китай і В'єтнам використовуються як постачальники дешевої робочої сили для азіатського ринку. У 2013 році Samsung розпочала будівництво найбільшого у світі заводу з виробництва мобільних телефонів у Тай Нгуєні, В'єтнам. Для європейського ринку SEC виробляє свою електронну продукцію в Польщі, де є хороший компроміс між вартістю робочої сили та достатнім ноу-хау.

Для науково-дослідних центрів SEC використовує високі компетенції місцевих працівників, а також економію податків. Коли компанія відкрила центр у Силіконовій долині, уряд Каліфорнії надав податкову знижку, щоб залучити SEC. «Ось випадок, коли уряд і бізнес працюють разом — і всі виграють». Коли «Чебол» зберігає свою штаб-квартиру в Сувоні, це також тому, що корейський уряд надає величезні податкові знижки порівняно з іншими іноземними компаніями, такими як Apple. Таким чином, це дозволяє SEC зменшити податки та витрати на доставку. Зберігаючи виробництво, дослідження та розробки та адміністрування в певних місцях, SEC використовує багато переваг глобальної стратегії.

По-друге, корейська компанія розробляє економіку кривої досвіду, використовуючи свій досвід у різних видах діяльності. Більше того, він вчиться на труднощах на деяких ринках, щоб застосувати знайдені рішення до наступного завдання. Наприклад, у компанії виникли труднощі з впровадженням бізнесу з виробництва кондиціонерів в Австралії, де SEC не мала сильного визнання бренду. Відділ маркетингу використав цей досвід для створення такого ж бізнесу в Таїланді.

Нарешті, SEC забезпечує величезну економію за рахунок стандартизованих продуктів. Щодо своєї діяльності, «Chaebol» має можливість продавати свою продукцію на кожному ринку без будь-яких змін. Наприклад, чіп і пам'ять є стандартними для всіх корпоративних клієнтів. Продукти для

кінцевих клієнтів повинні мати мінімум місцевих відмінностей. З невеликими інвестиціями SEC забезпечує свою присутність всюди.

Відмінності в смаках і вподобаннях споживачів дуже важливі, якщо компанія хоче охопити клієнтів. Однак це дуже дорого і непотрібно в таких галузях, як техно-електроніка. Дійсно, SEC стандартизує більшість своїх продуктів для кінцевих клієнтів відповідно до більшості країн. Як постачальник апаратного забезпечення SEC працює з глобальними компаніями, які продають електронні вироби, які також стандартизовані.

Фактично, одна з головних проблем полягає в тому, щоб задовольнити потреби місцевих клієнтів з мінімальними модифікаціями та мінімальними витратами. Коли ринок має особливі потреби, SEC адаптує свої продукти швидко. Треба адаптувати лише кілька частин. «Коли ми випустили Galaxy S III, наше дослідження показало, що для деяких людей на деяких ринках телефон був занадто великим. Тож ми змогли створити той самий телефон із 4-дюймовим екраном і назвали його Galaxy S III mini.

Частиною технічного продукту, яка обов'язково повинна бути налаштована, є програмне забезпечення та внутрішня ОС. Насправді SEC завжди залежала від розробки ОС. Для ринку смартфонів довелося використовувати Android від Google.

Розробка програмного забезпечення є найбільшим викликом за кілька років для SEC. За допомогою ОС Tizen на базі Linux Samsung хоче зменшити брак автономії щодо програмного забезпечення.

Незважаючи на успішну стратегію, можна обговорити кілька моментів, щоб знайти альтернативну стратегію. Стратегія, яка реалізувала SEC, працює добре, оскільки ми бачимо її результати в останніх річних звітах. Проте, коли SEC вирішив продавати напряму на ринок кінцевих клієнтів, він стикався з дедалі більшою кількістю атак як порушник патентів і авторських прав. Він витрачає мільярди на рік на гонорари, а імідж його бренду як послідовника та наслідувача не покращується найкращим чином.

Підсумовуючи, SEC не має змінювати свою базову стратегію, але, можливо, адаптує свою стратегію на певних ринках для кінцевих клієнтів. Наприклад, маркетингові комунікації та реклама не повинні бути однаковими всюди. В Європі бренд розглядається як продукт середньої якості. SEC необхідно розглядати як бренд високоякісної продукції, якщо він не хоче завжди залишатися послідовником. Це може вирішити деякі проблеми за допомогою інструментів, які пропонують інші основні стратегії, такі як транснаціональна стратегія для відділу маркетингу. Як ми можемо прочитати у звіті Bloomberg (2013), «з 2014 року Samsung більше не хоче, щоб її сприймали як стрімкого послідовника». Це один із викликів, які SEC поставила під час свого останнього стратегічного планування.

Далі розглянемо складові загальної стратегії розвитку компанії Samsung.

Продуктова стратегія Samsung. Samsung Electronics Industry Co Ltd витрачає величезну кількість часу та грошей на дослідження та розробки. Дослідження та розробки є ключовими для компанії, яка постачає широкий спектр електронних продуктів. На даний момент Samsung пропонує споживачам п'ять різних типів продуктів, а саме:

Мобільні пристрої: Samsung використовує імітаційні ініціативи позиціонування, щоб виробляти доступні мобільні пристрої, які пропонують такі ж функції, як Apple iPhone. Колекція смартфонів і планшетів Samsung Galaxy, зокрема, дуже популярна в США і в усьому світі. Samsung також виробляє аксесуари для мобільних пристроїв, такі як бездротові навушники.

Пристрої пам'яті та зберігання: якщо говорити про аксесуари, то Samsung також відома тим, що виробляє високоякісні карти пам'яті, портативні SSD та флеш-накопичувачі USB.

Телебачення: компанія Samsung відома виробництвом високоякісних смарт-телевізорів. Вони також виробляють сумісні системи домашніх розваг.

ІТ та комп'ютер: Samsung Electronics Industry Co Ltd також виробляє багатофункціональні пристрої, принтери, ноутбуки, комп'ютерну периферію та монітори.

Побутова техніка: крім мобільних пристроїв, телебачення, ІАТ, комп'ютерів і пристроїв зберігання даних, Samsung відома своєю якісною побутовою технікою. Деякі з найбільш популярних побутових приладів, вироблених Samsung, включають кондиціонери, холодильники, пилососи, кухонну техніку та пральні машини.

Стратегія ціни/ціноутворення Samsung. Samsung є лідером на світовому ринку електроніки, і компанія змогла досягти цього, використовуючи кілька стратегій ціноутворення. Першою стратегією ціноутворення, прийнятою Samsung, є стратегія конкурентоспроможних цін.

Samsung може позиціонувати свій бренд на ринку мобільних пристроїв, телебачення, ІТ та комп'ютерів, побутової техніки та пристроїв пам'яті/накопичувачів, пропонуючи споживачам якісні продукти за конкурентними цінами.

Samsung – це бренд, який відомий більшості споживачів і якому довіряють. Це, на додаток до ринкової конкурентоспроможної системи ціноутворення, зробило продукцію Samsung одним із найбільш затребуваних брендів.

Другим механізмом ціноутворення, який використовує Samsung, є стратегія скимінгових цін. Завдяки такій ціновій політиці Samsung може зберегти свою частку ринку, регулюючи ціни на свою продукцію. Наприклад, Samsung може випустити новий смартфон за високою ціною. Однак, коли конкуруючий бренд випустить аналогічний смартфон за кращою ціною, Samsung знизить ціну на власний бренд смартфонів.

Таким чином, компанія може уникнути витіснення з ринку іншими брендами, які пропонують продукти, які пропонують більш-менш ідентичні функції та функції. Само собою зрозуміло, що політика конкурентоспроможності та економічного ціноутворення, яку застосовує

Samsung, відіграє важливу роль у тому, що компанія постійно фіксує річний дохід понад 200 мільярдів доларів США.

Стратегія розміщення та розповсюдження Samsung. Розповсюдження можна справедливо назвати однією з головних сильних сторін маркетингового комплексу Samsung. Наразі цей всесвітньо відомий бренд електроніки продає свою продукцію напряду призначеним сервісним дилерам і роздрібним торговим точкам. Ці сервісні дилери відіграють значну роль у просуванні корпоративних продажів Samsung.

Крім того, слід сказати, що більшість роздрібних торгових точок електроніки в усьому світі зобов'язані мати продукцію Samsung серед своїх пропозицій. Це пов'язано з тим, що бренд Samsung дуже відомий і затребуваний. Ще один спосіб розповсюдження продукції Samsung Electronics Industry Co Ltd – це покладатися на авторизовану оптову дистриб'юторську компанію. Ця компанія зазвичай стратегічно розташована в країні чи регіоні. Головним завданням дистриб'юторської компанії буде розповсюдження продукції Samsung у різних торгових точках у всій країні чи регіоні, де вони працюють.

Роздрібні торгові точки закупають продукцію за оптовими цінами, залишаючи їм вигідну націнку від продажу продукції під брендом Samsung. Також відомо, що Samsung поширює свою продукцію через свій офіційний веб-сайт, а також через різні сайти електронної комерції.

Стратегія просування та реклами Samsung. Просування є ключовим елементом Samsung 4Ps, і бренд пишається своїми рекламними промо-кампаніями. Samsung використовує рекламу, щоб охопити цільову аудиторію та позиціонувати бренд Samsung на цільових споживчих ринках. Цифрові медіа відіграють важливу роль у просуванні нових продуктів Samsung. Бренд впливає на рішення про покупку за допомогою аудіовізуальної вірусної реклами, доступної на кабельному телебаченні та в соціальних мережах.

Samsung також повною мірою використовує силу зірок, залучаючи знаменитостей як амбасадорів бренду. Ці знаменитості підтримують як бренд,

так і окремі продукти Samsung. Традиційні форми реклами, такі як рекламні щити та плакати, все ще використовуються Samsung. Незвично проїхати повз великий рекламний щит із рекламою нещодавно випущеного продукту Samsung. Ця традиційна реклама підтримується агресивним цифровим маркетингом, що складається з онлайн-реклами, оглядів продуктів, відео розпакування YouTube і повідомлень у соціальних мережах.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах господарювання успіх функціонування будь - якого підприємства, незалежно від форми власності та видів його діяльності, визначається ефективністю його діяльності. Проведення постійного моніторингу за результатами діяльності підприємства дозволить забезпечити успішний розвиток підприємства та збільшити його економічні вигоди, адже показники, що характеризують ефективність дозволяють виявити доцільність використання ресурсів підприємства та співвіднести фінансові результати і затрати на їх отримання. Тому актуальним є вивчення та систематизація напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення ефективності управління.

Визначення ефективності управління підприємством має важливе як наукове, так і практичне значення, оскільки дозволяє не тільки оцінити ефективність управління підприємством, проаналізувати сумарний ефект різних його структурних підрозділів та напрямків діяльності, а й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та план дій на перспективу, встановити результати використання витрачених ресурсів та рівень капіталізації.

Серед найбільш доцільних методів оцінювання рівня розвитку системи управління визначено: методика розрахунок інтегральних показників ефективності управління ресурсним потенціалом, комерційною і фінансовою діяльністю підприємства та загального інтегрального показника ефективності системи управління; методика складання функціональної моделі оцінки менеджменту. Все перераховані методи розглядаються в рамках аналізу діяльності підприємства та інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень. Аналітичне забезпечення є більш широким поняттям. Воно є складовою інформаційної системи управління підприємством, а економічний аналіз є одним з інструментів створення системи аналітичного забезпечення.

За результатами аналізу діяльності підприємства оцінюють реальний стан його фінансово-господарської діяльності; порівнюють з відомими аналогами або базовими характеристиками, нормативними величинами; виявляють зміни фінансового стану в просторово-часовому розрізі; встановлюють основні фактори, що викликали зміни в операційній, фінансовій, інвестиційній та інших видах діяльності; складають прогноз основних тенденцій розвитку на перспективу. При цьому велике значення набувають питання формування аналітичного забезпечення, за допомогою якого відбувається прискорення процесів оброблення даних і прийняття рішень, як наслідок, більш швидкої і продуманої адаптації до змін ринку.

Впровадження механізму інформаційно-аналітичного забезпечення управління на підприємствах дозволить покращити процес пошуку, накопичення та аналізу даних, зокрема, щодо стану усіх компонентів зовнішнього середовища (компоненти макро- та мікросередовища, товарної, інфраструктурної, споживчої та виробничої компоненти) та його впливу на внутрішнє середовище, із застосуванням інструментарію стратегічного управління, підприємство зможе обґрунтувати оптимальну маркетингову стратегію.

Samsung Group володіє багатими фінансовими ресурсами, які завжди можуть задовольнити інші підрозділи у виробництві продукції. Співробітники Sam Sung мають хороші навички та методи, професійно підготовлені та ретельно відібрані, а також є дуже творчими людьми. Останніми роками продукція Samsung завжди цінувалася на світовому ринку за її перевагу. Режим обслуговування клієнтів у центрах обслуговування клієнтів Samsung дуже відданий і продуманий, що викликає у користувачів багато доброзичливості, коли вони думають про наступні продукти компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боровик М.В., Писаревський І.М., Волкова М.В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику. 2022. Випуск 67. С. 98-106.
2. Волощук Л.О. Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. Праці Одеського політехнічного університету. 2011. № 2. С. 329-334.
3. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітична інформація як визначальний чинник забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2011. №3 (157). С. 57-65.
4. Говорушко Т. А., Клімаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісноорієнтованого підходу : монографія. Київ : Логос, 2013. 204 с.
5. Денисенко М.П., Колос І.В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. Економіка та держава. 2006. № 7. С. 19–24.
6. Кононенко, Ж., Грибовська, Ю., Карнаухова, Г. (2023). Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі управління підприємством. Економіка та суспільство, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-74>
7. Лазаришина І.Д., Оренчин О.В. Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. №38. С. 62-65
8. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства : монографія / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, М. М. Федірко та ін. за заг. ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 399 с
9. Мордвінцева Т. В. Стратегічне маркетингове управління діяльністю підприємств / Т. В. Мордвінцева // Інвестиції: практика та досвід. 2007. № 23. С. 41 – 43.

10. Палій, С. (2022). Сучасні тенденції розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення у контексті прийняття ефективних управлінських рішень: (на прикладі органів державної влади України). Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук, (10), 166–174. <https://doi.org/10.31866/2616-7654.10.2022.269493>

11. Практичні елементи інформаційно-аналітичної роботи: метод. реком. / уклад.: С.О.Телешун, О. Р. Титаренко, І. В. Рейтерович, С.І.Вировий; за заг. ред. д-ра політ. наук С. О. Телешуна. – Київ : Вид-во НАДУ, 2007. – 60с.

12. Пархоменко О.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень в системі науково-технічної інформації: дис. ... канд. екон. наук : 08.02.02 / Пархоменко Олександр Володимирович. – Київ, 2006. – 211 с.

13. Петькун С.М. Види та значення інформації в управлінні підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2017. № 1 (19), С.36-43.

14. Петрович Й. М. Економіка та фінанси підприємства : підручник / Й. М. Петрович, Л. М. Прокопишин-Рашкевич. Львів. – 2014. – 408 с.

15. Пила В.І., Арзянцева Д.А., Захаркевич Н.П. Методичні підходи до оцінки ефективності управління на підприємстві.

16. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. С.100-107.

17. Пуцентейло Петро, Гуменюк Олена. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 1-2. С. 74-79.

18. Пуцентейло, П.Р. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством. Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. 2015. Вип. 11. С. 224-232

19. Пушак Я. Я. Регіональні особливості формування інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку підприємництва: дис. канд. екон. наук: 08.10.01 / Пушак Ярослав Ярославович. – Львів, 2001. – 183

20. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.55

21. Саврас, І., Томаневич, Л. (2022). Інформаційно-аналітичне забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств. Економіка та суспільство, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-61>

22. Саричев Ю.О. Інформаційно-аналітичне забезпечення як вид інформаційного забезпечення в системі державного управління. Вісник НАДУ при Президентіві України. Серія «Державне управління». 2017. № 3. С. 120–126.

23. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. № 38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020>

24. Сич. Є. М. Діагностика ефективності діяльності підприємства / Є. М. Сич, Т.В. Хотько // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : Збірник наукових праць. Випуск 34. Київ: НАУ, 2012. 182 с.

25. Таранов І.В. Оцінювання ефективності діяльності компанії в системі вартісноорієнтованого управління / І.В. Таранов // Галицький економічний вісник. 2012. № 3 (36). С. 47–60.

26. Теоретичні аспекти формування обліково-аналітичного механізму менеджменту / [О.Д. Гудзинський, Г.Г. Кірейцев, Т.М. Пахомова] // Облік і фінанси АПК. 2008. № 3. С. 89–93.

27. Томах В.В. Особливості системи КРІ в умовах інноваційної діяльності . Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика 30 – 31 березня 2017 року

28. Тюріна, Н., Назарчук, Т., Шкабара, Н. (2022). Формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-проектами підприємства. Innovation and Sustainability, (2), 68–77. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.68.77>

29. Хвальчик І.Л., Волощук Л.О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. *ECONOMICS: timerealities*. No1(47), 2020. С. 84-90.

30. Шляга О. В. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства / О. В. Шяга, М. В. Гальцев. [Електронний ресурс] Режим доступу : www.zgia.zp.ua

31. Шкуренко О. В. Особливості використання інструментарію бенчмаркінгу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. № 1 (41). 2021. С. 143–151.

32. Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2017, Випуск 12, частина 2, С. 189-194.